

ÇALIŞAN, ÖRGÜT VE MEVZUAT BOYUTU İLE KARİYER PLANLAMA



Doç. Dr. Kemal ÇİFTYILDIZ
Dr. Öğretim Üyesi Mehmet ERÇORUMLU



ÇALIŞAN, ÖRGÜT VE MEVZUAT BOYUTU İLE KARİYER PLANLAMA

Doç. Dr. Kemal ÇİFTYILDIZ

Dr. Öğretim Üyesi Mehmet ERÇORUMLU



Çalışan, Örgüt ve Mevzuat Boyutu ile Kariyer Planlama
Doç. Dr. Kemal ÇİFTYILDIZ, Dr. Öğretim Üyesi Mehmet ERÇORUMLU

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek

Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar Design

Baskı: Kasım 2025

Yayıncı Sertifika No: 49837

ISBN: 978-625-8734-69-0

© Duvar Yayınları

853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir

Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com

duvarkitabevi@gmail.com

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ.....	6
1.1. Kariyer Kavramına Genel Bakış.....	6
1.2. Çalışan Boyutunun Önemi.....	7
1.3. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı	7
1.4. Yöntem ve Yaklaşım	7
1.5. Kariyer Planlamada Güncel Eğilimler.....	8
1.6. Bölümün Değerlendirmesi.....	8
2. KARİYER KAVRAMI VE KARİYER PLANLAMA	9
2.1. Kariyer Kavramının Gelişimi	9
2.3. Kariyer Planlamanın Kuramsal Temelleri	10
2.4. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama	11
2.5. Kariyer Kavramının Dönüşümü: Gelenekselden Moderne	12
2.6. Kariyer Adaptabilitesi: Değişime Uyum Yeteneği	14
2.7. Proaktif Kariyer Davranışları ve Kariyer Başarısı.....	15
2.8. Kuşak Farklılıkları ve Güncel Kariyer Yaklaşımları.....	16
2.9. Kariyer Planlamada Karşılaşılan Sorunlar.....	16
3. ÇALIŞAN BOYUTU	17
3.1. Çalışan Boyutunun Önemi.....	17
3.2. Çalışan Motivasyonu ve Kariyer Planlama	17
3.3. Kapsam Teorileri: İhtiyaçların Kariyer Yönelimine Etkisi	18
3.1.3. Süreç Teorileri: Kariyer Çabasının Şekillenmesi	19
3.3. Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık	20
3.3.1. Kariyer Tatmini Kavramı ve Boyutları.....	20
3.4. Psikolojik Sözleşme ve Kariyer Planlama	21
3.5. Örgütsel Bağlılık Modelleri ve Kariyer Planlama	21
3.6. Kariyer Tatmini ve Bağlılık İlişkisinde Aracı Faktörler.....	22
3.7. Tatminsizliğin Kritik Sonuçları: İşten Ayrılma Niyeti	23

3.8. Çalışan Katılımı ve Kariyer Gelişimi	23
3.9. Kariyer Engelleri ve Çalışan Deneyimi	23
3.9.1. Kariyer Planlama Sorumluluğunun Çalışana Geçişi	24
3.9.2. Çalışanın Kariyer Planlama Sürecindeki Temel Sorumlulukları.....	25
3.9.3. Proaktif Kariyer Davranışlarının Boyutları	27
3.10. Değerlendirme	27
4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE KARİYER GELİŞİMİ	29
4.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Temel Oluşumu	29
4.2. Psikolojik Sözleşmenin Boyutları: Kariyer Yönelimine Etkisi	29
4.3. Sözleşme İhlali ve Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkileri	30
4.4. Psikolojik Sözleşmenin Yeniden Dengelenmesi ve Kariyer Planlama ..	31
5. ÖRGÜT PERSPEKTİFİNDEN KARİYER PLANLAMA	33
5.1. Örgütsel Kariyer Planlamanın Tanımı ve Önemi	33
5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlama İlişkisi	33
5.3. Kariyer Yönetimi Sistemleri ve Uygulamaları	34
5.4. Mentorluk, Rotasyon ve Eğitim-Gelişim Uygulamaları.....	35
5.5. Kariyer Planlamada Adalet, Eşitlik ve Şeffaflık.....	35
5.7. Değerlendirme	36
6. KARİYER PLANLAMA SÜRECİNİN AŞAMALARI	37
6.1. Öz Değerlendirme (Kendini Tanıma Aşaması)	37
6.2. Hedef Belirleme.....	38
6.3. Kariyer Alternatiflerinin Değerlendirilmesi	38
6.4. Eylem Planı Oluşturma (Uygulama Aşaması).....	39
6.5. İzleme ve Değerlendirme	39
6.6. Sürecin Genel Değerlendirmesi.....	39
7. TÜRKİYE’DE VE DÜNYADA KARİYER PLANLAMA UYGULAMALARI	41
7.1. Türkiye’de Kariyer Yönetimi Anlayışının Gelişimi.....	41
7.1.1. Stratejik Yetenek Yönetimi ve Geleceğin Liderleri Programları	41
7.1.2. Çevik (Agile) ve Yatay Kariyer Gelişim Modelleri	42

7.1.3. Dijitalleşme Odaklı Öğrenme ve Kariyer Adaptabilitesi.....	43
7.1.4. Özel Sektörde Kariyer Planlama Uygulamaları.....	44
7.1.5. Kamu Sektöründe Kariyer Planlama Uygulamaları	45
7.1.6. Akademik Alanda Kariyer Planlama	45
7.1.7. Türkiye’de Kariyer Planlamada Karşılaşılan Temel Sorunlar	46
7.1.8. Türkiye’de Başarılı Kariyer Planlama Örnekleri.....	46
7.1.9. Değerlendirme	47
7.2. Küresel Kariyer Yönetimi :Dünya Çapında İyi Uygulama Örnekleri	47
7.2.1. Yapay Zekâ ve Veri Analitiği Destekli Hiper-Kişiselleştirme	48
7.2.2. Yetkinlik Temelli Kariyer Hareketliliği ve İçsel Esneklik	49
7.2.3. Sürekli Geri Bildirim ve Kariyer Entegrasyonu	50
8. ÇALIŞAN DENEYİMLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME	52
8.1. Çalışanların Kariyer Planlamasına Bakışı	52
8.2. Kariyer Tatmini ve Motivasyon İlişkisi.....	52
8.3. Çalışan Deneyimlerinde Karşılaşılan Engeller	53
8.4. Kariyer Planlamada Cinsiyet ve Eşitlik Perspektifi.....	54
8.5. Çalışanların Kariyer Planlamasında Beklentileri.....	54
8.6. Çalışan Deneyimlerinden Öğrenilen Dersler	55
8.7. Değerlendirme	55
9. 4857 SAYILI İŞ KANUNU'NUN ÇALIŞAN KARİYER PLANLAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:	56
FIRSATLAR, KISITLAMALAR VE ULUSLARARASI PERSPEKTİFLER	56
9.1. Kavramsal Çerçeve ve Yöntem	56
9.2. 4857 Sayılı Kanunun Kariyer Gelişimini Destekleyen Yönleri (Fırsatlar)	56
9.2.1. Eşitlik ve Ayrımcılık Yasağı ile Fırsat Eşitliği	57
9.2.2. Mesleki Eğitim ve Gelişim Hakkı	57
9.2.3. İş Güvencesi ve Uzun Vadeli Planlama.....	57
9.3. 4857 Sayılı Kanunun Kariyer Planlamasını Kısıtlayan ve Etkileyen Yönleri (Kısıtlamalar).....	58

9.3.1. Çalışma Süreleri ve Özel Yaşam Dengesi	58
9.3.2. Belirli Süreli İş Sözleşmelerde Kariyer Belirsizliği	58
9.2.3. İş Sözleşmesinin Feshi ve Bağlılık	58
9.4. Uluslararası Hukuk ve Karşılaştırmalı Perspektif	59
9.4.1. ILO ve AB Direktifleri	59
9.4.2. Karşılaştırmalı Hukuk Örnekleri	59
9.5. Değerlendirme	59
10. SONUÇ VE ÖNERİLER	60
10.1. Genel Sonuçlar	60
10.2. Çalışanlar İçin Öneriler	61
10.3. Örgütler İçin Öneriler	62
10.4. Türkiye İçin Politika ve Uygulama Önerileri	62
10.5. Geleceğe Yönelik Değerlendirme	63
10.6. Genel Değerlendirme.....	63
KAYNAKÇA	64

1. GİRİŞ

Kariyer planlama, bireylerin yaşamları boyunca iş yaşamında yönlerini belirlemelerine, potansiyellerini ortaya koymalarına ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan stratejik bir süreçtir. Bu süreç yalnızca bireysel gelişim açısından değil, örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü açısından da kritik bir öneme sahiptir. Günümüz iş dünyasında değişen teknolojiler, küreselleşme, dijital dönüşüm ve esnek çalışma modelleri, kariyer anlayışını yeniden şekillendirmiştir (Arthur & Rousseau, 1996). Bu bağlamda, kariyer planlaması artık yalnızca örgütlerin yönlendirdiği bir süreç olmaktan çıkmış, çalışanların kendi kariyer sorumluluklarını üstlendiği daha dinamik bir yapıya dönüşmüştür.

1.1. Kariyer Kavramına Genel Bakış

Kariyer, bireyin yaşamı boyunca üstlendiği görev ve rollerin bütünü olarak adlandırılabilir. (Hall 2002), kariyeri “bireyin iş yaşamındaki deneyimlerinin ve bu deneyimlerden çıkardığı anlamların toplamı” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, kariyerin yalnızca dikey terfilerden veya maddi kazançtan ibaret olmadığını, aynı zamanda bireyin kendini gerçekleştirme süreciyle de yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Super (1990) ise kariyeri yaşam boyu süren bir gelişim süreci olarak ele almış ve kariyer olgunluğu kavramını geliştirmiştir. Bu yaklaşım, kariyerin bir sonuçtan ibaret değil, bireyin yaşamı boyunca gelişen bir süreç olduğunu vurgulamaktadır.

Günümüzde çalışanlar, yalnızca iş güvenliği veya maddi kazanç beklentisiyle değil, kişisel doyum, anlam arayışı ve iş-yaşam dengesi gibi faktörlerle de kariyer kararlarını şekillendirmektedir (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2010). Bu durum, “kariyer başarısı” kavramını da yeniden tanımlamış ve objektif ölçütlerin (terfi, gelir düzeyi) yanı sıra öznel ölçütlerin (iş tatmini, anlamlılık, kişisel gelişim) önem kazanmasına yol açmıştır (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005).

1.2. Çalışan Boyutunun Önemi

Kariyer planlama sürecinde çalışan boyutu, sürecin merkezinde yer almaktadır. Çalışanların bireysel hedefleri, değerleri, yetkinlikleri ve motivasyonları, kariyer planlamasının temel belirleyicileridir. Örgütler, çalışanlarının bu özelliklerini dikkate almadan etkin bir kariyer planlama sistemi kurduklarında, genellikle düşük bağlılık, yüksek işgücü devri ve tatminsizlik gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşır (Judge, Bono, Erez & Locke, 2005).

Bu nedenle modern insan kaynakları yönetimi anlayışı, çalışanı yalnızca bir üretim faktörü olarak değil, aynı zamanda örgütün stratejik bir paydaşı olarak görür. Bu bağlamda çalışan boyutu, kariyer planlama sürecinde bireyin kendini tanıması, hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları planlaması açısından belirleyici bir konuma sahiptir.

1.3. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu kitabın amacı, kariyer planlama sürecini çalışan boyutundan ele alarak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kapsamlı bir değerlendirme sunmaktır. Çalışmada kariyer planlamanın kuramsal temelleri, süreç aşamaları incelenirken, özellikle çalışanların kariyer algıları, beklentileri ve deneyimleri üzerinde durulacaktır.

Kapsam olarak kitap; kuramsal açıklamalar, literatür bulguları, Türkiye’deki uygulama örnekleri ve çalışan deneyimleri üzerine yapılan değerlendirmeleri içermektedir. Böylelikle hem akademik hem de uygulamalı düzeyde bir referans kaynağı oluşturmak hedeflenmiştir.

1.4. Yöntem ve Yaklaşım

Bu kitapta benimsenen yaklaşım, kavramsal analiz ve literatür derlemesine dayalı bir incelemedir. Kariyer planlama süreci, mevcut teoriler, modeller ve ampirik çalışmalar ışığında incelenmiş; çalışan boyutu, bu kuramsal çerçeveye

entegre edilmiştir. Ayrıca, Türkiye’deki ve uluslararası alandaki uygulamalar ile mevzuatsal boyuta değinilecektir.

1.5. Kariyer Planlamada Güncel Eğilimler

Kariyer anlayışında yaşanan dönüşüm, özellikle “sınırsız kariyer” (boundaryless career) ve “kendini yöneten kariyer” (protean career) modellerinin öne çıkmasına neden olmuştur (Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 2004). Bu yeni yaklaşımlar, bireylerin örgütler arası geçişlerde daha esnek davranmalarını, kendi öğrenme süreçlerini yönetmelerini ve kariyerlerinde içsel tatmini önceliklendirmelerini teşvik etmektedir.

Ayrıca yapay zekâ, dijital beceriler ve uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması, çalışanların kariyer planlarını yeniden değerlendirmelerine yol açmıştır. Bu değişim, insan kaynakları politikalarının da yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmaktadır (Baruch & Sullivan, 2022).

1.6. Bölümün Değerlendirmesi

Sonuç olarak, kariyer planlama günümüzün hızla değişen iş dünyasında hem bireyler hem de örgütler için stratejik bir gerekliliktir. Çalışan boyutunun merkeze alınmadığı bir kariyer planlama süreci, sürdürülebilir başarıyı sağlamada yetersiz kalacaktır. Bu nedenle, kitabın ilerleyen bölümlerinde kariyer planlamanın kavramsal temelleri, süreç aşamaları, örgütsel uygulamaları ve çalışan perspektifinden değerlendirilmesi detaylı biçimde ele alınacaktır.

2. KARİYER KAVRAMI VE KARİYER PLANLAMA

Kariyer, bireylerin yaşamları boyunca edindikleri iş deneyimleri, roller ve bu süreçte kazandıkları kimliklerin toplamıdır. Kavram, yalnızca iş yaşamında yükselmeyi değil, bireyin kendini gerçekleştirme ve toplumsal katkı sağlama sürecini de kapsar. Kariyer olgusu, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde farklı anlamlar taşımaktadır.

2.1. Kariyer Kavramının Gelişimi

Kariyer kavramı tarihsel olarak sanayi devrimi sonrası işbölümünün artmasıyla önem kazanmıştır. 20. yüzyılın başlarında kariyer, daha çok örgüt içindeki dikey ilerleme olarak algılanmaktaydı (Baruch, 2004). Ancak bilgi ekonomisinin yükselmesi, örgütsel hiyerarşilerin yataylaşması ve iş güvencesinin azalmasıyla birlikte kariyer anlayışı da dönüşmüştür.

Günümüzde kariyer, bireyin kendi yönünü belirlediği, esnek ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda “sınırsız kariyer” (boundaryless career) ve “protean kariyer” yaklaşımları öne çıkmıştır. Bu modellerde birey, kariyerinin sorumluluğunu kendisi üstlenmekte; örgütler yalnızca kolaylaştırıcı bir rol üstlenmektedir (Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 2004).

Türkiye’de de benzer bir dönüşüm yaşanmış, özellikle 2000’li yıllardan sonra bireysel kariyer farkındalığı artmıştır (Sabuncuoğlu, 2013). Çalışanlar, iş değişikliklerini ve beceri geliştirme süreçlerini aktif biçimde yönetmeye başlamışlardır. Bu durum, kariyer danışmanlığı ve kariyer planlaması kavramlarının önemini artırmıştır.

2.2. Kariyer Planlamanın Tanımı ve Amacı

Kariyer planlama, bireyin mevcut durumunu analiz ederek gelecekte ulaşmak istediği konuma yönelik stratejik bir yol haritası oluşturmaktır (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2010). Bir başka deyişle, kariyer planlama hem bireysel hedeflerin hem de örgütsel gereksinimlerin uyumlaştırılmasını sağlayan sistematik bir süreçtir.

Sabuncuoğlu (2013) kariyer planlamayı, “çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda örgüt içinde uygun görev ve pozisyonlara yönlendirilmesi süreci” olarak tanımlamaktadır. Benzer biçimde, Bingöl (2019) de kariyer planlamayı, hem bireylerin hem de işletmelerin gelişimini destekleyen iki yönlü bir süreç olarak ele alır.

Bu çerçevede kariyer planlamanın başlıca amaçları şunlardır:

- Çalışanların yetenek ve ilgilerine uygun kariyer yolları oluşturmak,
- Örgüt içi potansiyel çalışanları geliştirmek,
- İşgücü devrini azaltmak ve motivasyonu artırmak,
- Bireysel hedeflerle örgütsel hedefler arasında denge kurmak.

2.3. Kariyer Planlamanın Kuramsal Temelleri

Kariyer planlamayı açıklayan birçok kuram bulunmaktadır. Bu kuramlar, bireyin kariyer seçimleri ve gelişimi üzerinde etkili olan faktörleri farklı bakış açılarıyla ele alır:

a) Holland’ın Kişilik Tipleri Kuramı

Holland (1997), bireylerin kişilik özelliklerinin iş çevreleriyle uyumlu olması hâlinde daha başarılı ve doyumlu olduklarını öne sürmüştür. Altı kişilik tipi (gerçekçi, araştırıcı, sanatçı, sosyal, girişimci, geleneksel) kariyer tercihlerinde belirleyici bir faktördür. Bu model, çalışanların kendi eğilimlerini tanıyarak uygun mesleklere yönelmesine yardımcı olur.

b) Super'in Yaşam Boyu Kariyer Gelişimi Kuramı

Super (1990), kariyeri yaşam döngüsü içinde sürekli gelişen bir süreç olarak görür. Birey, farklı yaşam evrelerinde (büyüme, keşif, yerleşme, sürdürme, gerileme) farklı kariyer ihtiyaçları ve beklentileri geliştirir. Bu yaklaşım, çalışanların kariyer planlamasında dinamik bir bakış açısı kazanmalarını sağlar.

c) Schein'in Kariyer Temelleri (Career Anchors) Yaklaşımı

Schein (1996), bireylerin kariyer tercihlerini belirleyen sekiz temel "kariyer çıpası" olduğunu savunur. Bunlar arasında teknik yeterlilik, yönetsel yetkinlik, özerklik, güvenlik, girişimcilik, hizmet, zorluk arayışı ve yaşam tarzı bulunmaktadır. Çalışanlar bu çıpalardan biri veya birkaçına göre kariyer yönelimlerini belirlerler.

Türkiye'de yapılan araştırmalar, özellikle genç çalışanların kariyer planlarını özerklik ve gelişim odaklı kariyer çıpalarına göre şekillendirdiklerini göstermektedir.

2.4. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama

Kariyer planlama hem bireysel hem de örgütsel bir süreçtir. **Bireysel kariyer planlama**, bireyin kendi hedeflerini belirlemesi, güçlü yönlerini analiz etmesi ve uygun fırsatları değerlendirmesiyle ilgilidir. **Örgütsel kariyer planlama** ise insan kaynakları yönetimi tarafından yürütülen ve çalışanlara uygun gelişim yolları sunmayı hedefleyen stratejik bir uygulamadır.

Etkili bir kariyer planlama sisteminde bu iki boyut birbiriyle uyumlu olmalıdır. Birey yalnızca kendi çıkarını değil, aynı zamanda örgütün stratejik hedeflerini de göz önünde bulundurmalıdır. Bu denge sağlandığında hem çalışan memnuniyeti hem de örgütsel verimlilik artmaktadır.

. Kariyerin Tarihsel Gelişimi Kariyer kavramı, Latince'deki "yol" veya "koşu alanı" anlamına gelen carraria kelimesinden türemiştir. Ancak kavramın modern anlamı, endüstriyel devrim ve sonrası dönemde büyük bir dönüşüm geçirmiştir.

A. Geleneksel Kariyer (Örgüt Odaklı Model) yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın ortalarına kadar kariyer, genellikle örgüt odaklı (Organization-Focused) ve objektif bir yapıya sahipti.

Temel Özellikler: Kariyer, tek bir örgüt içinde doğrusal bir merdiven tırmanışı olarak görülürdü (örneğin, memurluk veya büyük bir holdingdeki hiyerarşik yükseliş). Örgüt, çalışana ömür boyu iş güvencesi (sadakat karşılığında) sunar, karşılığında çalışan da örgüte sadakat ve bağlılık gösterirdi.

Kariyer Sorumluluğu: Kariyer yollarını belirleme, terfi zamanlamaları ve gerekli eğitimleri sağlama sorumluluğu tamamen örgüte aitti. Bireyin rolü, verilen görevi iyi yapmak ve sabırla yükselmeyi beklemektir.

B. Modern Kariyer (Birey Odaklı Dönüşüm) 1970'lerden itibaren başlayan teknolojik değişim, küreselleşme, kurumsal yeniden yapılanmalar ve şirket birleşmeleri, ömür boyu iş kavramını sona erdirdi (Hall, 1996). Bu dönüşüm, kariyer kavramını birey odaklı (Individual-Focused) ve subjektif hale getirmiştir.

Temel Özellikler: Kariyer, artık tek bir örgütle sınırlı değildir (Sınırsız Kariyer). Başarı, dışsal unvanlardan (maaş, pozisyon) ziyade, bireyin kendi değerlerine ve amaçlarına ulaşmasıyla (Protean Kariyer ve Psikolojik Başarı) ölçülmeye başlanmıştır.

Kariyer Sorumluluğu: Kariyer planlama ve yönetme sorumluluğu büyük ölçüde bireyin kendisine devredilmiştir. Birey, kendi pazarlanabilirliğini sürekli olarak artırmak zorundadır.

2.5. Kariyer Kavramının Dönüşümü: Gelenekselden Moderne

Geleneksel kariyer anlayışı, bir örgüt içinde doğrusal bir ilerleme, önceden belirlenmiş terfi merdivenleri ve ömür boyu iş güvencesi beklentisi üzerine kuruluydu. Ancak, kurumsal yeniden yapılanmalar, küreselleşme ve teknolojik hızlanma bu "Örgütsel Kariyer" modelini büyük ölçüde geçersiz kılmıştır (Hall, 1996). Güncel kariyer yaklaşımları, bu değişime bir yanıt olarak ortaya çıkmıştır.

A. Protean Kariyer (Protean Career)

Douglas T. Hall (1976) tarafından ortaya atılan ve modern kariyer yaklaşımlarının temelini oluşturan Protean (Proteus tanrısından adını alan) kariyer, çalışanın kariyerini kendi değerleri ve kişisel inançları doğrultusunda yönetmesini ifade eder.

- Özellikleri: Protean kariyerde, kariyer başarısının kriterleri örgütün hiyerarşik pozisyonlarından ziyade, çalışanın öznel tatmini ve psikolojik başarısıdır. Birey, kariyerinin yönünü sürekli olarak yeniden değerlendirir ve kariyer planını kendi içsel değerleriyle hizalar.
- İki Bileşeni:
 1. Değer Odaklılık: Kariyer kararları dışsal ödüllerden (maaş, unvan) çok, bireyin içsel değerlerine göre alınır.
 2. Kendini Yönetme (Self-Directed): Kariyerin sorumluluğu ve yönetimi tamamen bireye aittir; kariyer yolları örgütler arasında ve hatta meslekler arasında geçişken olabilir.

B. Sınırsız Kariyer (Boundaryless Career)

Michael B. Arthur (1994) tarafından geliştirilen sınırsız kariyer, kariyer gelişiminin örgütlerin ve coğrafyaların fiziksel sınırları içinde kalmadığı fikrine dayanır.

- Fiziksel Sınırsızlık: Çalışan, kariyerinde birden fazla örgütte veya sektörde çalışır; kariyerini dikey terfiler yerine, yatay geçişler ve çeşitli deneyimler yoluyla inşa eder.
- Psikolojik Sınırsızlık: Bireyin meslektaşlar, mentorlar ve sektör uzmanlarından oluşan geniş bir profesyonel ağ oluşturmaya, kariyer hareketliliğini destekler.
- Kariyer Planlamaya Etkisi: Bu modelde kariyer planlama, tek bir örgüt içindeki merdivenleri tırmanma hedefinden, pazarlanabilir ve aktarılabilir beceriler (transferable skills) kazanma hedefine dönüşmüştür.

2.6. Kariyer Adaptabilitesi: Değişime Uyum Yeteneği

Güncel kariyer modellerinin (Protean ve Sınırsız Kariyer) başarısı, çalışanın yüksek düzeyde kariyer adaptabilitesi göstermesine bağlıdır. Kariyer adaptabilitesi, bireyin mevcut ve beklenen kariyer görevleri, geçişleri ve travmalarıyla başa çıkmak için sahip olduğu psikososyal kaynakları ifade eder (Savickas, 1997).

A. Savickas'ın Kariyer Yapılandırma Teorisi (Career Construction Theory)

Mark Savickas, kariyeri sadece meslek seçimi olarak değil, aynı zamanda bireyin hayat hikayesi bağlamında anlam yaratma süreci olarak görür. Adaptabiliteyi, kariyer yapılandırma sürecinin temel taşı olarak tanımlar. Savickas'a göre Adaptabilite dört ana boyuttan oluşur:

1. İlgi (Concern): Bireyin geleceği düşünmesi, kariyerini planlaması ve gelecekteki kariyer gelişimine hazır olmasıdır. (Gelecek kaygısını yapıcı enerjiye dönüştürme).
2. Kontrol (Control): Bireyin kendi kariyer kararlarını alırken sorumluluk hissetmesi ve otonomi kullanmasıdır. (Kariyerin yönetimini ele alma).
3. Merak (Curiosity): Bireyin farklı kariyer seçeneklerini ve mesleki fırsatları aktif olarak keşfetme isteğidir. (Yeni öğrenme ve keşiflere açık olma).
4. Güven (Confidence): Bireyin belirlenen kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli olan eylemleri (eğitim alma, yeni beceri öğrenme) başarıyla gerçekleştirebileceğine dair inancıdır (Kariyer öz-yeterliliği).

B. Kariyer Adaptabilitesinin Örgütsel ve Bireysel Faydaları

- Bireysel Faydalar: Yüksek adaptabiliteye sahip çalışanlar, iş memnuniyeti, kariyer tatmini ve kariyer başarısı açısından daha yüksek puanlar alır (Guan vd., 2013). Ayrıca, adaptif bireyler belirsiz iş piyasasında daha az stres yaşar.

- Örgütsel Faydalar: Çalışanların adaptif olması, örgütlerin teknolojik veya pazar değişikliklerine daha hızlı yanıt vermesini sağlar. Örgüt, adaptif çalışanlar sayesinde yeniden yapılanma süreçlerini daha az işten ayrılma riskiyle yönetebilir.

2.7. Proaktif Kariyer Davranışları ve Kariyer Başarısı

Adaptabilite, uyum sağlama potansiyelini ifade ederken, proaktif kariyer davranışları bu potansiyeli gerçeğe dönüştüren eylemlerdir (Seibert vd., 1999). Proaktif çalışanlar, kariyerlerini iyileştirmek için inisiyatif alırlar ve kendilerine verilen görevlerin ötesine geçerler.

A. Proaktif Davranışların Temel Bileşenleri

1. Bilgi Arayışı (Information Seeking): Mevcut ve gelecekteki kariyer fırsatları hakkında aktif olarak bilgi toplama (İnsan Kaynakları, yöneticiler, sektör uzmanları).
2. Beceri Geliştirme (Skill Development): Gerekli görülen yeni becerileri kazanmak için ek eğitimlere katılma, sertifika programlarını tamamlama.
3. Ağ Oluşturma (Networking): Kariyer desteği, rehberlik ve bilgi edinmek amacıyla profesyonel ilişkileri bilinçli olarak kurma ve sürdürme. (Bu, özellikle sınırsız kariyer modelinde kritik bir başarı faktörüdür.)
4. Mentorluk Talep Etme: Resmi programlar dışında, deneyimli profesyonellerden kişisel gelişim ve kariyer rehberliği için mentorluk talep etme inisiyatifi kullanma.
5. Geri Bildirim Arayışı: Performansını düzenli olarak değerlendirmek ve eksik yönlerini öğrenmek için yöneticilerden ve meslektaşlardan aktif olarak geri bildirim isteme.

B. Proaktif Davranışın Kariyer Sonuçlarına Etkisi

Yapılan araştırmalar, proaktif kişiliğe sahip çalışanların, hem objektif (maaş, terfi sayısı) hem de sübjektif (kariyer tatmini, iş tatmini) kariyer sonuçları

açısından daha başarılı olduğunu göstermektedir. Proaktif davranışlar, bireyin kariyerini dışsal şansa bırakmak yerine, kendi kontrolü altına almasını sağlar.

2.8. Kuşak Farklılıkları ve Güncel Kariyer Yaklaşımları

Güncel kariyer yaklaşımları, farklı kuşakların iş değerleri ve beklentileri ile derinlemesine etkileşim içindedir.

- X Kuşağı (1965-1980): Kurumsal sadakatin azalmaya başladığı bu kuşak, iş-yaşam dengesine önem verir ve kariyerde özerkliği ve esnekliği (sınırsız kariyerin ilk sinyalleri) talep etmiştir.
- Y Kuşağı (Milenyaller - 1981-1996): Hızlı geri bildirim, sürekli gelişim, kariyerde anlam arayışı ve hızlı terfi beklentileri bu kuşağın en belirgin özellikleridir. Yüksek derecede Protean kariyer odaklıdırlar. Kariyer planlamada kişiselleştirilmiş (I-Deals) ve şeffaf yolları talep ederler.
- Z Kuşağı (1997-2012): Dijital dünyanın yerlileri olan Z Kuşağı, esneklik, sosyal etki ve hızlı öğrenme ortamlarına öncelik verir. Kariyer adaptabilitesi ve dijital beceri setleri, kariyer planlamalarında merkezi rol oynar.

Kariyer planlama programları, bu kuşak farklılıklarını dikkate alarak tasarlanmalı; örneğin, Z Kuşağı için hızlı, kısa süreli gelişim modüllerine, Y Kuşağı için ise mentorluk ve anlam odaklı projelere ağırlık verilmelidir.

2.9. Kariyer Planlamada Karşılaşılan Sorunlar

Kariyer planlama sürecinde karşılaşılan temel sorunlar arasında şunlar yer almaktadır:

- Çalışanların kariyer farkındalığının düşük olması,
- Örgütlerin sistematik kariyer planlaması politikalarına yeterince önem vermemesi,
- Terfi ve gelişim fırsatlarının adil biçimde dağıtılmaması,
- Mentorluk ve danışmanlık mekanizmalarının yetersizliği.

3. ÇALIŞAN BOYUTU

Bu bölümde kariyer planlama sürecini çalışan bakış açısından ele alacağız. Çalışan boyutu, kariyer planlamanın kalbini oluşturur çünkü bireylerin motivasyonları, değerleri, beklentileri ve örgüte ilişkin algıları bu sürecin başarısını doğrudan etkiler.

Çalışanların kariyer planlama süreçlerine aktif olarak katılmaları ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermeleri, büyük ölçüde motivasyon düzeylerine bağlıdır. Motivasyon, bireyin davranışına yön veren, onu harekete geçiren ve sürdüren içsel ve dışsal kuvvetlerin bütünüdür. Kariyer bağlamında motivasyon, çalışanların kariyer hedeflerini belirleme, gerekli becerileri edinme ve kariyerleri için proaktif adımlar atma arzusunu ifade eder (Noe, 2018).

3.1. Çalışan Boyutunun Önemi

Kariyer planlama sürecinde en belirleyici unsur, çalışanın kendi potansiyelini fark etmesi ve bunu örgütsel hedeflerle uyumlu hâle getirebilmesidir. Çalışan boyutunun ihmal edildiği durumlarda, en gelişmiş kariyer planlama sistemleri bile etkili olamamaktadır (Bingöl, 2019).

Çalışanların kariyer algıları, motivasyon düzeyleri ve örgüte olan bağlılıkları, kariyer planlarının başarısını doğrudan belirler. Bu nedenle örgütlerin kariyer politikaları, yalnızca pozisyonları doldurmaya değil, çalışanların bireysel hedeflerini desteklemeye de odaklanmalıdır.

Bu nedenle örgütlerin kariyer planlama politikalarında kapsayıcılık, fırsat eşitliği ve çeşitlilik ilkelerini benimsemeleri büyük önem taşır.

3.2. Çalışan Motivasyonu ve Kariyer Planlama

Motivasyon, bireyleri belirli hedeflere yönelten içsel ve dışsal güçlerin toplamıdır. Kariyer planlama, çalışan motivasyonunu hem içsel hem de dışsal yönleriyle besler.

İçsel motivasyon; anlamlı bir işte çalışmak, kendini geliştirmek, başarı duygusu yaşamak gibi unsurlardan kaynaklanır. Dışsal motivasyon ise terfi, ücret, ödül, statü gibi örgütsel faktörlerle ilgilidir (Deci & Ryan, 2000).

Türkiye’de yapılan araştırmalar, kariyer gelişim olanaklarının çalışanların motivasyon düzeylerini önemli ölçüde artırdığını ortaya koymuştur

Bu durum, kariyer planlamanın yalnızca yönetsel bir araç değil, aynı zamanda psikolojik bir ihtiyaç olduğunu da göstermektedir.

3.3. Kapsam Teorileri: İhtiyaçların Kariyer Yönelimine Etkisi

Kapsam teorileri, bireyleri motive eden temel içsel ve dışsal ihtiyaçlara odaklanır.

A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Kariyer

Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi, kariyer gelişimini anlamada önemli bir çerçeve sunar. Çalışanlar, kariyerleri aracılığıyla bu hiyerarşinin basamaklarını karşılamayı hedefler:

- **Fizyolojik ve Güvenlik İhtiyaçları:** Kariyerin başlangıç aşamalarında, çalışanlar öncelikle istikrarlı bir iş, yeterli ücret ve iş güvencesi (işsizlik riskinin düşük olması) gibi temel ihtiyaçları karşılayacak pozisyonlara motive olurlar.
- **Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları:** Kariyer ilerledikçe, çalışanlar iş yerinde sosyal ilişkiler kurmaya, takımın bir parçası olmaya ve kabul görmeye ihtiyaç duyarlar. Mentorluk programları ve takım odaklı projeler bu ihtiyacı karşılar.
- **Saygı İhtiyaçları:** Çalışanlar kariyerlerinin zirvesine yaklaştıkça unvan, itibar, takdir ve tanınma gibi saygı ihtiyacını karşılayacak terfi veya uzmanlık pozisyonlarına yönelirler.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Kariyerin en üst düzey motivasyonu, çalışanın potansiyelini tam olarak kullanabileceği, yaratıcılığını

sergileyebileceği ve zorlayıcı görevleri üstlenebileceği pozisyonlardır. Kariyer planlama, bu ihtiyaca ulaşmanın bilinçli yol haritasını sunar.

B. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi (n-Ach)

McClelland (1961), bireylerin sahip olduğu üç temel ihtiyacın kariyer davranışlarını şekillendirdiğini öne sürer:

1. Başarı İhtiyacı (n-Ach): Yüksek başarı ihtiyacına sahip çalışanlar, kendilerini zorlayan, geri bildirim alabilecekleri ve başarılarının yalnızca kendilerine bağlı olduğu kariyer rollerine motive olurlar. Bu bireyler, genellikle girişimcilik, satış veya uzmanlık gibi kariyer yollarını tercih ederler. Kariyer planlarında net, ölçülebilir ve zorlu hedefler belirlerler.
2. Güç İhtiyacı (n-Pow): Başkalarını etkileme ve kontrol etme arzusunda olan çalışanlar, genellikle yönetim ve liderlik pozisyonlarına motive olurlar. Kariyer planlamalarında yükselişe odaklanırlar.
3. İlişki İhtiyacı (n-Aff): Başkalarıyla yakın ve dostane ilişkiler kurmaya değer veren çalışanlar, takım çalışması, insan kaynakları veya danışmanlık gibi sosyal etkileşimi yüksek mesleklere yönelirler.

3.1.3. Süreç Teorileri: Kariyer Çabasının Şekillenmesi

Süreç teorileri, bireyin nasıl motive olduğunu, yani motivasyonun oluşum sürecini açıklar.

A. Vroom'un Beklenti Teorisi (Expectancy Theory)

Vroom'un (1964) teorisine göre motivasyon, bireyin bir çabanın sonucunda bir performansa ulaşacağına dair inancına (Beklenti) ve bu performansın arzu edilen bir ödüle yol açacağına dair inancına (Araçsallık) ve bu ödülün birey için ne kadar değerli olduğuna (Değerlilik) bağlıdır.

- Kariyer Planlaması Açısından: Çalışanlar, kariyer hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri çabanın (örneğin, ekstra eğitim alma, fazla mesai) (B) terfiye veya zamana yol açacağına (A) ve bu terfi veya zammın kendileri için yüksek değer taşıdığına (D) inandıklarında motive olurlar. Kariyer

planlama sürecinde net hedefler ve şeffaf terfi yolları oluşturmak, araçsallığı artırır.

B. Deci ve Ryan'ın Öz Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory - SDT)

SDT (2000), motivasyonu içsel ve dışsal olarak iki ana gruba ayırır. Kariyer planlamasında içsel motivasyonun önemi kritiktir:

- İçsel Motivasyon: Çalışanın bir kariyer hedefine sırf o hedefin kendisi ilgi çekici, zorlayıcı veya tatmin edici olduğu için yönelmesidir. İçsel olarak motive olanlar kariyer planlarına daha sıkı bağlı kalırlar.
- Dışsal Motivasyon: Ücret, terfi, statü gibi dışsal ödüller için gösterilen çabadır. Dışsal motivasyon hızlı bir başlangıç sağlasa da, uzun vadeli kariyer gelişiminde içsel motivasyon kadar kalıcı olmayabilir.
- Kariyer Planlama Uygulaması: Örgütler, çalışanların kariyer planlarında özerklik (autonomy), yetkinlik (competence) ve ilişkililik (relatedness) ihtiyaçlarını destekleyerek içsel kariyer motivasyonunu artırabilirler.

3.3. Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

Çalışanların iş memnuniyetinin artırılması, sadece organizasyonun başarısını değil, aynı zamanda iş yerindeki genel mutluluğu da garanti etmektedir. (Erçorumlu, 2024).

Kariyer tatmini, bireyin kariyer sürecinden elde ettiği doyum düzeyini ifade eder. Kariyer planlama etkin biçimde yürütüldüğünde, çalışanların hem iş tatmini hem de kariyer tatmini artar (Greenhaus et al., 2010).

Sabuncuoğlu (2013), çalışanların kariyer planlaması sürecine aktif katılımının, örgüte olan duygusal bağlılığı artırdığını belirtmektedir. Bu bağlamda, kariyer planlaması yalnızca bireysel bir gelişim aracı değil, örgütsel sadakatin de önemli bir belirleyicisidir.

3.3.1. Kariyer Tatmini Kavramı ve Boyutları

Kariyer tatmini, bireyin kariyer hedeflerine ulaşma derecesini ve kariyerinden elde ettiği ödüllere ilişkin duygusal tepkilerini ifade eden önemli bir öznel değerlendirmedir (Greenhaus, 1987). Kariyer tatmini, genellikle iki ana boyutta incelenir:

- **İçsel Kariyer Tatmini:** Çalışanın kariyerinin getirdiği görevlerin kendisinden, yeteneklerini kullanma fırsatlarından, özerklik düzeyinden ve kişisel gelişim imkânlarından duyduğu doyumdur. İçsel tatmin, kariyer planlamanın en güçlü motivasyon kaynaklarından biridir.
- **Dışsal Kariyer Tatmini:** Kariyerin sonuçlarından elde edilen somut ödüllerle ilgilidir. Ücret, terfi olanakları, statü, iş güvencesi ve çalışma koşulları gibi faktörlerden duyulan doyumunu içerir.

Kariyer tatmini, yalnızca maddi sonuçlarla değil, aynı zamanda bireyin kariyerinde anlam bulmasıyla da yakından ilişkilidir. Locke'un Değer Kuramı (Locke, 1976), tatminin bireyin değer verdiği şeylerle (kariyer hedefleri) elde ettiklerinin uyumu sonucu oluştuğunu ileri sürer.

3.4. Psikolojik Sözleşme ve Kariyer Planlama

Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünüdür (Rousseau, 1995). Çalışan, örgütten adil terfi, gelişim fırsatları ve istikrarlı bir kariyer yolu beklerken; örgüt, çalışandan yüksek performans ve sadakat bekler.

3.5. Örgütsel Bağlılık Modelleri ve Kariyer Planlama

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün bir parçası olmayı arzuladığı psikolojik durumu ifade eder. Kariyer tatmini ile ilişkisini derinlemesine anlamak için, Allen ve Meyer'in (1990) üç bileşenli modelini kullanmak akademik bir zemin oluşturur:

A. Duygusal Bağlılık (Affective Commitment)

Çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması, örgütle özdeşleşmesi ve örgütte kalmayı istemesi durumudur. Yüksek kariyer tatmini, çalışanın örgütün kariyer hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğunu hissetmesini sağladığı için duygusal bağlılığı artırır. Başarılı kariyer planlama, çalışanın örgüt içinde "evinde" hissetmesine katkıda bulunur.

B. Devam Bağlılığı (Continuance Commitment)

Çalışanın örgütten ayrılmanın potansiyel maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle örgütte kalmak zorunda hissetmesidir. Bu maliyetler; kaybedilen haklar, emeklilik faydaları veya yeni bir iş bulmanın zorluğu olabilir. Kariyer tatminsizliği olsa bile, devam bağlılığı yüksek olan bir çalışan ayrılmayabilir, ancak bu durum düşük performans ve motivasyona yol açabilir.

C. Normatif Bağlılık (Normative Commitment)

Çalışanın örgüte karşı ahlaki veya etik bir yükümlülük hissetmesi ve bu nedenle kalmayı görev olarak görmesidir. Örgütün çalışana yaptığı kariyer yatırımları (eğitim, mentorluk) normatif bağlılığı yükseltebilir. Çalışan, örgütün ona sağladığı kariyer gelişim fırsatları nedeniyle kalması gerektiğine inanır.

3.6. Kariyer Tatmini ve Bağlılık İlişkisinde Aracı Faktörler

Kariyer tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki karmaşıktır ve çeşitli faktörler tarafından düzenlenir:

- Algılanan Örgütsel Destek (POS): Çalışanların örgütün kendilerine değer verdiğine ve refahlarıyla ilgilendiğine dair inançları (Eisenberger vd., 1986), kariyer tatmini algısını yükseltir. Örgüt, şeffaf ve adil kariyer planlama sistemleri kurarak POS'u artırır ve dolayısıyla duygusal bağlılığı güçlendirir.
- Prosedürel Adalet: Kariyer planlama ve terfi kararlarının alınmasında süreçlerin şeffaf ve adil olması (örneğin, liyakate dayalı olması) kariyer tatminini doğrudan etkiler. Prosedürel adaletin yüksek olduğu ortamlar, çalışanın örgüte olan güvenini ve duygusal bağlılığını artırır.
- Kişi-Örgüt Uyumu (Person-Organization Fit): Çalışanın değerlerinin, hedeflerinin ve kişiliğinin örgütün kültürü ve değerleriyle ne ölçüde

uyumlu olduğudur. Yüksek uyum, hem kariyer tatminini hem de duygusal bağlılığı önemli ölçüde besler, çünkü birey kariyerini anlamlı bir ortamda geliştirdiğini hisseder.

3.7. Tatminsizliğin Kritik Sonuçları: İşten Ayrılma Niyeti

Kariyer tatminsizliğinin ve düşük örgütsel bağlılığın en kritik sonucu, çalışanlarda işten ayrılma niyetinin (Turnover Intention) oluşmasıdır. Çalışan, mevcut kariyer yolunun beklentilerini karşılamadığını ve kariyer hedeflerine ulaşamayacağını hissettiğinde (düşük kariyer tatmini), örgütten ayrılmayı düşünmeye başlar.

Bu durum, özellikle duygusal bağlılığı düşük olan ve dışarıda daha iyi kariyer fırsatları olduğuna inanan (düşük devam bağlılığı) çalışanlar için geçerlidir. Kariyer planlama, bu kritik sonucu önlemede örgütlerin proaktif araçlarından biri olarak öne çıkmaktadır.

3.8. Çalışan Katılımı ve Kariyer Gelişimi

Etkili bir kariyer planlama sistemi, çalışanların sürece aktif katılımını gerektirir. Çalışan katılımı, sadece karar alma süreçlerinde yer almak anlamına gelmez; aynı zamanda bireyin kendi kariyer yolunu tasarlama ve yönlendirme hakkına sahip olmasıdır (Hall, 2004).

Kariyer danışmanlığı, mentorluk programları, eğitim planları ve performans görüşmeleri, çalışanların sürece dâhil edilmesini sağlayan başlıca araçlardır.

3.9. Kariyer Engelleri ve Çalışan Deneyimi

Kariyer planlaması sürecinde çalışanların karşılaşılabileceği engeller de önemlidir. Bu engeller; cam tavan sendromu, örgütsel adaletsizlik, iletişim eksikliği, performans değerlendirmelerinde öznellik ve fırsat eşitsizliği gibi faktörlerden oluşur (Sabuncuoğlu, 2013).

Kadın çalışanlar açısından “cam tavan” engeli, kariyer ilerlemesinde hâlâ önemli bir sorun olarak görülmektedir. Özellikle üst yönetim pozisyonlarına erişimde karşılaşılan önyargılar, bireysel motivasyonu olumsuz etkilemektedir (Eren & Alpan, 2007).

Çalışanların Kariyer Planlamadaki Rolü

Bu bölüm, geleneksel kariyer yönetiminin aksine, modern kariyer yaklaşımlarında çalışanın aktif ve birincil rolünü merkeze almaktadır. Çalışanların kariyer planlamadaki sorumlulukları, basit bir görevden öte, kariyer başarısının temelini oluşturan proaktif bir süreçtir.

3.9.1. Kariyer Planlama Sorumluluğunun Çalışana Geçişi

Geleneksel kariyer anlayışında (Kurumsal Kariyer Modeli), kariyer yolu büyük ölçüde örgüt tarafından çizilir, terfiler örgütün ihtiyaçlarına göre yönetilir ve çalışanın rolü daha çok verilen görevi yerine getirmektir. Ancak küreselleşme, teknolojik değişim ve örgüt yapılarının esnekleşmesiyle birlikte, kariyer planlama sorumluluğu belirgin şekilde örgütlerden bireylere kaymıştır (Hall, 1996).

Bu dönüşüm, aşağıdaki modern kariyer kavramlarının ortaya çıkışını sağlamıştır:

A. Sınırsız Kariyer (Boundaryless Career)

Arthur (1994) tarafından kavramsallaştırılan sınırsız kariyer, bireyin kariyerinin bir örgütün sınırlarıyla sınırlı olmadığını, aksine farklı örgütler, meslekler veya coğrafyalar arasında hareket edebildiğini ifade eder. Bu modelde, çalışanın kariyerinin "patronu" kendisidir. Birey, sürekli öğrenme, kişisel ağ (network) oluşturma ve becerilerini pazarlama yoluyla kariyerini aktif olarak inşa etmek zorundadır. Sınırsız kariyerde başarı, kurumsal terfi

merdivenlerini tırmanmaktan ziyade, kişisel gelişim ve adaptasyon yeteneğiyle ölçülür.

B. Proaktif Kariyer Yönetimi ve Gerekçesi

Proaktif kariyer yönetimi, çalışanların dışsal faktörlere tepki vermek yerine, kendi kariyer hedeflerini proaktif bir şekilde belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için stratejik adımlar atması sürecidir. Bu yaklaşım, sadece bireyin kariyerini hızlandırmakla kalmaz, aynı zamanda kariyer tatminini ve iş-yaşam dengesini de olumlu yönde etkiler (Seibert vd., 1999). Çalışanların proaktif olmaları için temel gerekçeler:

- Belirsizlik Ortamı: Günümüz işgücü piyasasının öngörülemezliği, bireyin iş güvencesini yalnızca kendi beceri setine ve uyum yeteneğine bağlamasını gerektirir.
- Kişisel Uygunluk (Fit): Örgütsel kariyer planları, her zaman bireyin yetenek, değer ve kişilik ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamaz. Çalışan, kariyerini kendi değerleriyle uyumlu hale getirmek için inisiyatif almalıdır.

3.9.2. Çalışanın Kariyer Planlama Sürecindeki Temel Sorumlulukları

Çalışanın kariyer planlamadaki rolü üç temel aşamadan oluşur ve her biri aktif katılım gerektirir:

A. Öz Değerlendirme ve Farkındalık

Bu aşama, tüm kariyer planlama sürecinin temelini oluşturur ve çalışanın kendini derinlemesine tanımasını gerektirir. Bireyin kendi kariyer hedeflerini belirleyebilmesi için aşağıdaki sorulara net cevaplar bulması gerekir:

1. Yetenek ve Bilgi Envanteri: Sahip olunan teknik beceriler, temel yetkinlikler ve akademik bilgiler nelerdir?

2. Kişisel Değerler ve Motivasyon: İşten, hayattan ne bekleniyor? Öncelikler (para, özerklik, hizmet vb.) nelerdir? (Bu kısımda Schein'ın Kariyer Çapaları Teorisi'ne atıf yapılabilir.)
3. Zayıf ve Güçlü Yönler (Bireysel SWOT): Geliştirilmesi gereken alanlar ve rekabet avantajı sağlayan güçlü yönler nelerdir?
4. Kariyer Değerleri: İş-Yaşam Dengesi, İş Güvenliği, Yaratıcılık gibi kariyeri yönlendiren temel değerler belirlenmelidir.

B. Kariyer Keşfi ve Araştırması

Öz değerlendirmeden sonra çalışan, dış dünyayı, yani işgücü piyasasını ve örgüt içindeki fırsatları araştırmalıdır.

- Örgüt İçi Fırsatların Keşfi: Çalışan, örgütün yedekleme planlarını, açılan pozisyonları, farklı departmanların görev tanımlarını ve kurum içi eğitim/mentorluk programlarını aktif olarak takip etmelidir. Kariyer fırsatlarına yönelik bilgi toplama sorumluluğu tamamen çalışana aittir.
- Dışsal Pazar Analizi: Birey, sektördeki trendleri, aranan yeni yetkinlikleri ve potansiyel alternatif kariyer yollarını sürekli olarak araştırmalıdır. Bu, gelecekteki beceri açıklarını şimdiden kapatmak için eylem planı oluşturmanın ön şartıdır.

C. Eylem Planı Geliştirme ve Uygulama

En kritik aşama, belirlenen hedeflere ulaşmak için somut, ölçülebilir adımlar atmaktır. Çalışan bu aşamada:

- SMART Hedefler Belirleme: Kariyer hedeflerini (Kısa, Orta ve Uzun Vade) Spesifik, Measurable (Ölçülebilir), Achievable (Ulaşılabilir), Relevant (İlgili) ve Time-bound (Zamansal) kriterlerine göre netleştirmelidir.
- Gelişim Planı Oluşturma: Hedefe ulaşmak için gerekli olan bilgi ve beceri açıklarını kapatmaya yönelik eğitim, sertifika, yüksek lisans veya işbaşı öğrenme programlarını aktif olarak planlamalı ve uygulamalıdır.

- Ağ Kurma (Networking): Hem örgüt içinde (çapraz fonksiyonel ilişkiler) hem de sektörde (profesyonel dernekler, etkinlikler) kariyerini destekleyecek ve ona rehberlik edecek ilişkileri kurma ve sürdürme sorumluluğunu üstlenmelidir.

3.9.3. Proaktif Kariyer Davranışlarının Boyutları

Çalışanların kariyer planlamadaki aktif rolü, gözlemlenebilir proaktif davranışlarla somutlaşır (Seibert vd., 1999):

- Mentorluk Arama: Çalışan, resmi mentorluk programlarını beklemek yerine, kendisini geliştirebilecek, deneyimli profesyonelleri belirleyip onlardan rehberlik talep etme inisiyatifi almalıdır.
- Beceri Geliştirme: Örgütsel eğitim programlarının ötesinde, kişisel bütçesi ve zamanıyla yeni yetkinlikler edinmeye yatırım yapma.
- Kariyer Keşfi: Sürekli olarak yeni pozisyonlar, yeni iş alanları hakkında bilgi arayışı içinde olma.
- Geri Bildirim Talep Etme: Performans değerlendirmeleri dışında, yöneticilerden ve meslektaşlardan düzenli olarak güçlü ve zayıf yönlerine dair geri bildirim isteme.

Bu davranışlar, çalışanın sadece var olan bir planı takip etmek yerine, kendi kariyerinin mimarı olduğunu gösterir.

Harika! Çalışan Boyutu bölümünüzün (3. Bölüm) son alt başlığı olan "Psikolojik Sözleşme ve Kariyer Gelişimi" için, akademik derinliği yüksek ve hacimli bir taslak metin oluşturuyorum. Bu konu, çalışan-örgüt ilişkisindeki güveni ve beklentileri incelediği için kariyer planlamanın duygusal ve bilişsel boyutunu güçlendirecektir.

3.10. Değerlendirme

Çalışan boyutu, kariyer planlama sürecinin en dinamik ve belirleyici yönünü oluşturur. Çalışan motivasyonu, kariyer tatmini, örgütsel bağlılık ve psikolojik

sözleşme gibi faktörler, hem bireysel hem de örgütsel başarı için kritik öneme sahiptir.

Etkin bir kariyer planlama sistemi; adil, şeffaf, katılımcı ve gelişim odaklı olduğunda, çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirir ve performanslarını artırır. Bu nedenle kariyer planlamasında insan faktörünü göz ardı etmek, sistemin sürdürülebilirliğini tehlikeye atar.

4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE KARIYER GELİŞİMİ

Bu bölümde, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı beklentiler ve zımni taahhütler dizisi olan psikolojik sözleşmenin (Psychological Contract), kariyer gelişimi ve planlama süreçleri üzerindeki kritik etkilerini incelenecektir. Psikolojik sözleşme, yasal olarak bağlayıcı olmamasına rağmen, çalışanın tutumlarını, motivasyonunu ve örgüte olan bağlılığını belirleyen temel bir çerçevedir (Rousseau, 1989).

4.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Temel Oluşumu

Psikolojik sözleşme, işe alım sürecinden başlayarak örgüt içindeki her etkileşimle sürekli yeniden şekillenen, yazılı olmayan bir anlaşmadır. Bu sözleşme, çalışanların örgütten bekledikleri (ücret, iş güvenliği, eğitim, kariyer fırsatları) ile örgütün çalışanlardan bekledikleri (sadakat, uzun saatler çalışma, yüksek performans) arasındaki karşılıklı inançları içerir.

Bu sözleşme, inanç temelinde çalıştığı için, algısal bir olgudur. Çalışanın algıladığı sözleşme ne kadar dengeli ve yerine getiriliyor ise, kariyer gelişimine olan inancı o kadar güçlü olur.

4.2. Psikolojik Sözleşmenin Boyutları: Kariyer Yönelimine Etkisi

Psikolojik sözleşmeler genellikle iki ana boyutta incelenir ve bu boyutlar, çalışanın kariyer beklentilerini ve örgüte olan bağlılık türünü doğrudan etkiler (Rousseau, 1990; Morrison & Robinson, 1997):

A. İşlemsel (Transactional) Sözleşme ve Kariyer Beklentisi

İşlemsel sözleşme, kısa vadeli, açık tanımlı ve finansal alışverişlere odaklanır. Bu sözleşme türünde kariyer beklentileri şunlardır:

- Beklentiler: Çalışan, belirli bir görevi yerine getirme karşılığında somut ödüller (yüksek maaş, primler) bekler. Kariyer fırsatları, hızlı ve net bir şekilde tanımlanmış terfi yolları veya transferler şeklinde olabilir.

- **Kariyer Gelişimi:** Çalışan, kendi kariyer gelişiminden öncelikli olarak kendisi sorumludur ve örgütün bu konudaki rolü minimaldir. Örgüt, sadece işi yapmak için gerekli olan temel eğitimi sağlar. Bu tür sözleşmeler, sınırsız kariyer yaklaşımını benimseyen ve örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar arasında daha yaygındır.

B. İlişkisel (Relational) Sözleşme ve Kariyer Gelişimi

İlişkisel sözleşme, uzun vadeli, duygusal ve sosyal alışverişlere dayanır.

Bu sözleşme türünde kariyer beklentileri, yüksek karşılıklı yatırım içerir:

- **Beklentiler:** Çalışan, sadakat, uzun süreli hizmet ve esneklik karşılığında örgütten iş güvenliği, kariyer geliştirme fırsatları, mentorluk ve genel refahına destek bekler.
- **Kariyer Gelişimi:** Örgüt, çalışanın potansiyelini maksimize etmek için sürekli eğitim, yetenek yönetimi ve terfi planlaması sunma taahhüdünde bulunur. Bu sözleşme, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını (Affective Commitment) güçlendirir ve çalışanın kariyerini örgüt içinde uzun vadede planlamasına imkân tanır.

4.3. Sözleşme İhlali ve Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkileri

Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi veya ihlal edilmesi (Contract Breach), çalışanların kariyer algıları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde derin ve olumsuz sonuçlar doğurur (Morrison & Robinson, 1997).

A. Sözleşme İhlalinin Algılanması

İhlal, çalışanın örgütün sözleşmedeki taahhütlerini yerine getirmediğini algılamasıyla ortaya çıkar. Örneğin, yönetimin kariyer gelişim programları vaat etmesine rağmen, somut fırsatlar sunmaması bir ihlal algısı yaratır. Bu durum, özellikle ilişkisel sözleşmesi olan ve örgütten uzun vadeli kariyer yatırımı bekleyen çalışanlar için yıkıcıdır.

B. İhlalin Kariyer Gelişimine Olumsuz Sonuçları

1. Güven Kaybı ve Kopma: İhlalin ardından çalışanın örgüte olan güveni sarsılır. Bu, çalışanın örgüt içinde kariyer hedeflerine ulaşabileceğine olan inancını (öz yeterlilik ve kariyer öz yeterliliği) azaltır.
2. Motivasyon ve Performans Düşüşü: Çalışan, karşılıklılık ilkesi gereği, örgütün taahhütlerini yerine getirmedeğini düşündüğünde kendi katkılarını (performans, ekstra çaba) azaltır. Bu durum, kariyer planlama çabalarını da yavaşlatır.
3. İşten Ayrılma Niyeti (Turnover Intention): İhlallerin tekrarlanması, özellikle genç ve yüksek potansiyelli çalışanları (işlemsel sözleşme beklentisi yüksek olanlar) dış pazarda kariyer fırsatları aramaya iter. Çalışan, örgüt içi kariyer yolunun tıkanıdığını düşünerek sınırsız kariyere doğru yönelir.

4.4. Psikolojik Sözleşmenin Yeniden Dengelenmesi ve Kariyer Planlama

Örgütlerin bu olumsuz etkileri önlemesi ve psikolojik sözleşmeyi sağlıklı tutması, kariyer planlamanın başarısı için hayati öneme sahiptir.

- Şeffaf İletişim: Örgüt, özellikle değişen ekonomik koşullar altında dahi, kariyer fırsatları ve beklentiler konusunda açık ve dürüst bir iletişim sürdürmelidir. Yöneticiler, çalışanların kariyer beklentilerini düzenli olarak dinlemeli ve gerçekçi olmayan beklentileri yönetmelidir.
- Taahhütlerin Yerine Getirilmesi: Kariyer planlama sürecinde verilen mentorluk, eğitim veya terfi sözlerinin somut adımlarla desteklenmesi gerekir. Küçük taahhütlerin bile yerine getirilmesi, çalışan güvenini yeniden inşa eder.
- Esnek Sözleşmeler (Idiosyncratic Deals - I-Deals): Bazı araştırmacılar, her çalışanın kariyer beklentileri farklı olduğu için, psikolojik sözleşmenin bireysel olarak müzakere edilmesi (I-Deals)

gerektiğini öne sürer (Rousseau vd., 2006). Bu, çalışanın kariyer ihtiyaçlarına özel eğitim veya esnek çalışma düzenlemeleri gibi destekleri içerebilir ve çalışanın örgüte olan bağlılığını artırır.

Bu yaklaşımlar, psikolojik sözleşmenin kariyer gelişimi için bir engel değil, bir katalizör olmasını sağlar.

5. ÖRGÜT PERSPEKTİFİNDEN KARIYER PLANLAMA

Bu bölümde kariyer planlama sürecini örgütsel açıdan ele alacağız. Örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri, insan kaynakları yönetiminde sistematik ve adil bir kariyer planlama yaklaşımını benimsemelerine bağlıdır. Etkin kariyer planlama, yalnızca bireylerin gelişimini desteklemez; aynı zamanda örgütün rekabet gücünü artıran bir stratejik insan sermayesi yönetimi aracıdır.

5.1. Örgütsel Kariyer Planlamanın Tanımı ve Önemi

Örgütsel kariyer planlama, işletmelerin mevcut ve gelecekteki insan gücü gereksinimlerini dikkate alarak çalışanlara uygun gelişim fırsatları sunması sürecidir. Bingöl'e (2019) göre, örgütsel kariyer planlamanın temel amacı, işletmenin hedefleriyle çalışanların hedeflerini uyumlaştırmak ve uzun vadeli verimlilik sağlamaktır.

5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlama İlişkisi

Kariyer planlama, insan kaynakları yönetiminin alt sistemlerinden biridir ve diğer tüm fonksiyonlarla (örneğin işe alım, performans değerlendirme, eğitim-gelişim) doğrudan ilişkilidir (Sabuncuoğlu, 2013).

Aşağıdaki tablo, bu ilişkiyi özetlemektedir:

İK Fonksiyonu	Kariyer Planlamayla İlişkisi
İşe Alım	Çalışanların kariyer hedeflerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesi
Performans Yönetimi	Kariyer gelişiminin ölçülmesi ve geri bildirim sağlanması
Eğitim ve Gelişim	Çalışanların potansiyellerini artıracak programların planlanması
Ücret Yönetimi	Kariyer ilerlemesine bağlı adil ücret politikalarının belirlenmesi

Yetenek Yönetimi Kritik pozisyonlara uygun çalışanların belirlenmesi

Bu bağlamda insan kaynakları birimi, kariyer planlama sürecinin koordinatörü konumundadır. Etkin bir kariyer yönetim sistemi, hem çalışan tatminini artırır hem de örgütsel sürdürülebilirliği destekler (Bingöl, 2019).

5.3. Kariyer Yönetimi Sistemleri ve Uygulamaları

Modern örgütlerde kariyer yönetimi sistemleri üç temel bileşen üzerine kuruludur (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2010):

Kariyer Bilgilendirme Sistemleri:

Çalışanların pozisyonlar, görev tanımları, yükselme kriterleri ve gelişim fırsatları hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar. Bu sistemler genellikle iç ağ (intranet) veya dijital platformlar aracılığıyla yürütülür.

Kariyer Danışmanlığı:

Bireylere kariyer hedefleri doğrultusunda rehberlik etmek amacıyla yürütülen mentorluk ve koçluk programlarıdır. Türkiye’de özellikle büyük ölçekli işletmelerde bu uygulamalar yaygınlaşmaktadır.

Kariyer Gelişim Programları:

Eğitim, görev rotasyonu, proje görevlendirmeleri ve liderlik gelişimi gibi uygulamalarla çalışanların yetkinlikleri artırılır.

5.4. Mentorluk, Rotasyon ve Eğitim-Gelişim Uygulamaları

Mentorluk Programları

Mentorluk, deneyimli çalışanların (mentor) daha az deneyimli çalışanlara (mentee) kariyer gelişimi konusunda rehberlik etmesi sürecidir. Sabuncuoğlu (2013), mentorluk uygulamalarının çalışanların örgüte bağlılık ve performans düzeylerini artırdığını belirtmektedir.

Görev Rotasyonu (Job Rotation)

Rotasyon, çalışanların belirli dönemlerde farklı görevlerde çalıştırılması yoluyla bilgi ve beceri çeşitliliğinin artırılmasıdır. Bu uygulama hem monotonluğu önler hem de kariyer esnekliğini geliştirir (Bingöl, 2019).

Eğitim ve Gelişim Planları

Kariyer planlaması, çalışanlara sürekli öğrenme fırsatları sunan eğitim programlarıyla desteklenmelidir.

5.5. Kariyer Planlamada Adalet, Eşitlik ve Şeffaflık

Kariyer planlamasında algılanan adalet, çalışanların örgüte olan güvenini doğrudan etkiler. Greenberg (1990), örgütsel adaletin üç boyutundan (dağıtım, prosedürel, etkileşimsel) özellikle prosedürel adaletin kariyer ilerlemelerinde belirleyici olduğunu ifade eder.

Türkiye’de yapılan araştırmalar, terfi süreçlerinde adalet algısının düşük olduğu kurumlarda çalışan bağlılığının azaldığını göstermiştir (Eren & Alpan, 2007). Bu nedenle kariyer planlama süreçleri şeffaf biçimde yürütülmeli; kriterler açıkça belirlenmeli ve çalışanlara geri bildirim verilmelidir.

Vurgu: Adil olmayan kariyer yönetimi uygulamaları, örgüt içinde “kariyer engelleri” ve “güvensizlik kültürü” oluşturur.

5.6. Kariyer Planlamanın Stratejik Boyutu

Kariyer planlama, yalnızca bireysel gelişimi destekleyen bir araç değil, aynı zamanda örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayan bir mekanizmadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına göre, kariyer planlama süreçleri şu alanlarda katkı sağlar:

Yetenek Yönetimi: Kritik pozisyonlara hazırlık ve liderlik havuzlarının oluşturulması,

Kurumsal Öğrenme: Çalışanların bilgi birikimlerinin kurumsal hafızaya dönüştürülmesi,

Rekabet Avantajı: Yüksek nitelikli işgücünün elde tutulması,

İşgücü Planlaması: Uzun vadeli insan kaynağı gereksinimlerinin doğru tahmin edilmesi.

Günümüzde yapay zekâ destekli İK analitiği araçları, kariyer planlamayı daha öngörülebilir ve veri odaklı bir hâle getirmiştir. Bu sayede çalışan performansı, gelişim potansiyeli ve terfi olasılıkları somut verilerle analiz edilebilmektedir (Baruch & Sullivan, 2022).

5.7. Değerlendirme

Örgüt perspektifinden bakıldığında kariyer planlama, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir fonksiyonudur. Etkin biçimde tasarlanmış kariyer planlama sistemleri, çalışan memnuniyetini artırmakla kalmaz; aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlar.

Mentorluk, eğitim, rotasyon ve adalet odaklı politikalarla desteklenen şeffaf kariyer yönetimi yaklaşımları, modern işletmelerin başarısında belirleyici hâle gelmiştir. Bu nedenle kariyer planlaması, yalnızca bir insan kaynakları aracı değil, aynı zamanda kurumsal bir liderlik ve dönüşüm mekanizması olarak görülmelidir.

6. KARIYER PLANLAMA SÜRECİNİN AŞAMALARI

Kariyer planlama süreci, sistematik bir şekilde yürütülmesi gereken çok aşamalı bir yapıya sahiptir. Süreç; bireyin kendini tanımasıyla başlar, hedef belirleme ve alternatiflerin değerlendirilmesiyle devam eder ve nihayetinde uygulama ile izleme aşamalarıyla tamamlanır (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2010).

6.1. Öz Değerlendirme (Kendini Tanıma Aşaması)

Kariyer planlamanın ilk adımı, bireyin kendini tanıması ve mevcut potansiyelini fark etmesidir. Öz değerlendirme; kişinin yeteneklerini, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini, ilgi alanlarını ve mesleki hedeflerini analiz etmesini içerir (Super, 1990).

Bu aşamada birey şu sorulara yanıt aramalıdır:

Hangi konularda başarılıyım?

Hangi değerler benim için öncelikli?

Hangi tür iş ortamında en üretken olabilirim?

Uzun vadede kariyerimden ne bekliyorum?

Türkiye’de yapılan araştırmalara göre, çalışanların büyük bir kısmı kariyer planlamasına başlamadan önce bu tür öz değerlendirmeleri sistematik biçimde yapmadıklarını belirtmektedir. Oysa ki öz farkındalık, doğru hedef belirlemenin ön koşuludur.

Araçlar: Kişilik testleri (örneğin MBTI, Holland), SWOT analizi, kariyer danışmanlığı görüşmeleri.

Örnek: Bir çalışanın “araştırmacı” kişilik tipi (Holland, 1997) özelliği taşıması, onu veri analizi, araştırma ve problem çözme temelli kariyerlere yönlendirebilir.

6.2. Hedef Belirleme

Kendini tanıma aşamasından sonra birey, kısa, orta ve uzun vadeli kariyer hedeflerini belirlemelidir. Hedefler, SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) ilkelerine göre oluşturulmalıdır (Doran, 1981).

Hedef Türleri

Kısa Vadeli Hedefler: Önümüzdeki 1–2 yıl içinde gerçekleştirilmesi planlanan gelişim adımları (örneğin bir sertifika programını tamamlamak).

Orta Vadeli Hedefler: 3–5 yıl içinde ulaşılması beklenen pozisyon veya beceri hedefleri.

Uzun Vadeli Hedefler: 5 yıl ve üzeri dönemde kariyer vizyonunu temsil eden büyük hedefler (örneğin yönetici pozisyonuna yükselmek veya kendi işini kurmak).

Sabuncuoğlu (2013), hedef belirlemenin kariyer başarısında yönlendirici bir pusula işlevi gördüğünü vurgular. Ayrıca hedeflerin örgütsel vizyonla uyumlu olması, çalışan ve kurum arasındaki bağın güçlenmesini sağlar.

6.3. Kariyer Alternatiflerinin Değerlendirilmesi

Bu aşamada birey, belirlediği hedeflere ulaşmak için alternatif yolları değerlendirir. Her kariyer yolunun avantajları, riskleri ve gerektirdiği beceriler analiz edilmelidir (Bingöl, 2019).

Değerlendirme Ölçütleri:

Gereken eğitim düzeyi

Yetenek ve ilgi uyumu

İş güvencesi ve çalışma koşulları

Gelir potansiyeli

Yaşam tarzı uyumu

Örgüt açısından, çalışanların kariyer alternatiflerinin değerlendirilmesi, potansiyel yeteneklerin doğru yönlendirilmesi anlamına gelir. Bu noktada

kariyer danışmanlığı, performans değerlendirme sonuçları ve eğitim planları rehberlik eder.

Örnek: Bir mühendis için alternatif kariyer yolları arasında proje yönetimi, teknik uzmanlık veya araştırma-geliştirme pozisyonları olabilir. Hangi yolun seçileceği bireyin değerlerine ve kişisel hedeflerine göre değişir.

6.4. Eylem Planı Oluşturma (Uygulama Aşaması)

Eylem planı, kariyer hedeflerine ulaşmak için yapılması gereken somut adımların planlanması sürecidir. Bu aşama, kariyer planlamasının uygulama boyutunu oluşturur.

Eylem planında şu unsurlar yer almalıdır:

Hedefe ulaşmak için gerekli eğitim ve gelişim faaliyetleri,

Zaman çizelgesi ve ara hedefler,

Gereken kaynaklar (örneğin bütçe, zaman, mentorluk desteği),

Ölçülebilir başarı göstergeleri.

Örgütlerin bu planları performans yönetimi süreçlerine entegre etmesi, hedeflerin izlenebilirliğini güçlendirir.

6.5. İzleme ve Değerlendirme

Kariyer planlamasının son aşaması, sürecin izlenmesi ve performansın değerlendirilmesidir. İzleme, hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığını gözlemleme sürecidir; değerlendirme ise bu süreçten elde edilen sonuçların analizidir (Greenhaus et al., 2010).

Ayrıca, izleme sürecinde kariyer planları değişen koşullara göre revize edilmelidir. Dijital dönüşüm, yeni mesleklerin ortaya çıkışı veya örgütsel değişimler, bireylerin kariyer planlarını yeniden şekillendirmesini gerektirebilir (Baruch & Sullivan, 2022).

6.6. Sürecin Genel Değerlendirmesi

Kariyer planlama süreci, bireyin farkındalığından örgütsel desteğe kadar birçok değişkenin uyum içinde çalıştığı bir sistemdir. Süreç etkin şekilde yönetildiğinde:

- Çalışanlar kendi potansiyellerini daha iyi kullanır,
- Örgütler doğru kişiyi doğru pozisyona yerleştirir,
- İş tatmini ve bağlılık artar,
- Kurumsal başarı sürdürülebilir hâle gelir.

Bu nedenle kariyer planlaması, sadece bir insan kaynakları fonksiyonu değil, bireysel gelişimin ve kurumsal stratejinin kesiştiği bir yönetim sürecidir.

7. TÜRKİYE’DE VE DÜNYADA KARIYER PLANLAMA UYGULAMALARI

Kariyer planlaması, her ülkenin ekonomik yapısı, kültürel değerleri ve iş gücü dinamiklerine göre farklı biçimlerde şekillenmektedir. Türkiye’de kariyer planlama uygulamaları, özellikle son 20 yılda insan kaynakları yönetimi anlayışının gelişmesiyle birlikte sistematik bir nitelik kazanmıştır (Bingöl, 2019). Ancak bu alandaki uygulamalar hâlâ gelişim sürecindedir ve kamu-özel sektör arasında belirgin farklar bulunmaktadır.

7.1. Türkiye’de Kariyer Yönetimi Anlayışının Gelişimi

Türkiye’de kariyer planlama kavramı 1980’li yıllarda insan kaynakları yönetimi literatürüne girmiştir. O dönemde ağırlıklı olarak kamu kurumlarında terfi esasına dayalı, hiyerarşik kariyer anlayışı hâkimdi (Sabuncuoğlu, 2013).

1990’lardan itibaren özel sektörün büyümesi, küreselleşme ve profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesiyle birlikte bireysel kariyer gelişimi kavramı öne çıkmıştır.

Örnek: Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli bir banka, çalışanlarının kariyer hedeflerine göre bireysel gelişim planları hazırlamakta ve mobil uygulama üzerinden bu süreci izleyebilmelerini sağlamaktadır (KPMG, 2022).

7.1.1. Stratejik Yetenek Yönetimi ve Geleceğin Liderleri Programları

Türkiye’deki önde gelen kurumlar, yetenek yönetimini basit bir İK işlevi olarak değil, üst düzey bir stratejik gereklilik olarak konumlandırmıştır. Bu stratejik yaklaşımın merkezinde, genellikle Yüksek Potansiyelli (Hi-Po) olarak adlandırılan çalışan gruplarına yönelik özel geliştirme programları yer almaktadır.

İyi Uygulama Örnekleri:

Hızlandırılmış Gelişim Yolları: Büyük holdingler, potansiyeli yüksek çalışanları için normal terfi sürelerinin kısaltıldığı, hızlandırılmış kariyer yolları

(accelerated career paths) tasarlamaktadır. Bu programlar, çalışanlara ardışık olarak zorlayıcı görevler ve çapraz fonksiyonel projeler sunarak onları kısa sürede yöneticiliğe hazırlamaktadır.

Çapraz Fonksiyonel Rotasyonlar: Birçok büyük teknoloji ve finans kuruluşu, geleceğin yöneticilerinin şirketin farklı iş kollarında deneyim kazanmasını sağlamak amacıyla, 12 ila 24 aylık zorunlu iş rotasyonları uygulamaktadır. Bu rotasyonlar, çalışanların genel iş vizyonlarını genişletmekte ve sınırsız kariyer (boundaryless career) mentalitesini örgüt içinde teşvik etmektedir (Hall, 2004).

7.1.2. Çevik (Agile) ve Yatay Kariyer Gelişim Modelleri

Geleneksel, katı dikey terfi sistemi, günümüzün dinamik ve azalan hiyerarşiye sahip yapısına ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Türk şirketleri, özellikle genç kuşakların (Y ve Z) taleplerine yanıt vermek amacıyla daha esnek kariyer modellerini benimsemektedir.

İyi Uygulama Örnekleri:

Çifte Kariyer Yolu (Dual Career Path): Uzmanlık ve yöneticilik kariyerlerini birbirinden ayırma uygulamasıdır. Özellikle Ar-Ge, Bilişim Teknolojileri ve Mühendislik gibi teknik alanlarda, bir çalışanın yönetici olmadan da maaş ve statüde yükselmesini sağlayan teknik uzmanlık yolları açılmıştır (Örnek: "Uzman Mimar", "Baş Danışman" unvanları). Bu uygulama, yüksek teknik yeteneğe sahip çalışanların yönetim pozisyonuna geçmeden değer yaratmaya devam etmesine olanak tanır.

Proje Bazlı Gelişim Fırsatları: Çalışanın kariyer hedefine ulaşmasını destekleyecek becerileri kazandırmak amacıyla, resmi unvan değişikliği olmaksızın, yüksek görünürlüğe sahip ve stratejik proje ekiplerine dâhil edilmesi yaygınlaşmıştır. Bu durum, çalışanlara yetkinliklerini kanıtlama ve farklı departmanlarla ağ kurma (networking) imkânı sunar. Bu tip görev zenginleştirme (job enrichment) uygulamaları, çalışan tatminini artırmaktadır

7.1.3. Dijitalleşme Odaklı Öğrenme ve Kariyer Adaptabilitesi

Dijitalleşme ve Yapay Zekâ'nın etkisiyle, mesleklerin gerektirdiği yetkinlikler hızla değişmektedir. İyi kariyer yönetimi, bu değişime uyum sağlamak için sürekli öğrenmeyi merkeze almaktadır.

İyi Uygulama Örnekleri:

Mikro Öğrenme ve Kişiselleştirilmiş Gelişim: Birçok büyük kurumsal yapı, çalışanların bireysel kariyer planlarına göre ihtiyaç duydukları anda ve kısa süreli (mikro) öğrenme modülleri sunan dijital platformlara yatırım yapmıştır. Yapılan analizler, bu platformların çalışanların kariyer adaptabilitesini (yeni beceriler edinme güveni) önemli ölçüde güçlendirdiğini göstermektedir (TÜSİAD, 2022).

Tersine Mentorluk (Reverse Mentoring): Yeni kuşağın (özellikle Z Kuşağı) dijital yetkinliklerini üst yönetime aktarmak amacıyla tersine mentorluk programları kullanılmaktadır. Bu programlar, aynı zamanda kuşaklar arası iletişimi ve kariyer beklentileri konusunda karşılıklı farkındalığı artırmaktadır.

7.1.4. Özel Sektörde Kariyer Planlama Uygulamaları

Özel sektörde kariyer planlama, genellikle performans değerlendirme ve eğitim-gelişim sistemleriyle entegre biçimde yürütülmektedir.

Büyük ölçekli işletmelerde, çalışanların potansiyelleri “kariyer havuzları” aracılığıyla belirlenmekte; yüksek potansiyelli çalışanlar “geleceğin liderleri” programlarına alınmaktadır.

Öne Çıkan Uygulamalar:

360 Derece Geri Bildirim Sistemleri:

Çalışanların kendi performanslarını ve gelişim alanlarını çok boyutlu biçimde değerlendirmelerini sağlar.

Yetenek Yönetimi ve Liderlik Programları:

Şirket içinde geleceğin yöneticilerini yetiştirmeyi hedefler (örn. Koç Holding ve Sabancı Holding uygulamaları).

Mentorluk ve Koçluk Sistemleri:

Deneyimli yöneticiler, genç çalışanlara rehberlik ederek kariyer hedeflerini destekler.

E-öğrenme Platformları:

Çalışanlara uzaktan eğitim fırsatları sunularak kendi gelişimlerini yönetmeleri sağlanır.

Buna karşın, küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ’lerde) kariyer planlama daha çok gözleme dayalı ve gayri resmî biçimde yürütülmektedir (Bingöl, 2019).

KOBİ’lerde kaynak yetersizliği ve kısa vadeli düşünme eğilimi, kariyer planlama sistemlerinin kurumsallaşmasını engellemektedir.

7.1.5. Kamu Sektöründe Kariyer Planlama Uygulamaları

Kamu kurumlarında kariyer planlaması, daha çok mevzuat temelli ve kademeli terfi sistemine dayalıdır.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda kariyer ilkesi, memurların görevlerinde “liyakat ve kıdem esasına göre yükselme” hakkını tanımlar. Ancak bu sistem, bireysel yetkinliklerin ve potansiyelin değerlendirilmesinde yeterince esnek değildir (Eren & Alpkan, 2007).

Kamu Sektöründeki Sorunlar:

Kariyer planlamanın kişisel gelişimden çok kıdeme dayanması,

Performans değerlendirme sistemlerinin yetersizliği,

Eğitim ve gelişim programlarının sınırlı olması,

Terfi süreçlerinde algılanan adaletsizlik.

Bununla birlikte son yıllarda bazı kamu kurumları (örneğin Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ve bazı belediyeler) mentorluk ve rotasyon uygulamalarıyla daha modern kariyer planlama yaklaşımlarını benimsemeye başlamıştır (Kamu Yönetimi Enstitüsü, 2020).

7.1.6. Akademik Alanda Kariyer Planlama

Türkiye’de akademik kariyer planlaması, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından belirlenen kadro sistemine bağlıdır.

Akademik kariyer basamakları (araştırma görevlisi → doktor öğretim üyesi → doçent → profesör) belirli kriterlere dayanır. Akademik alanda yükselme kriterlerinin sık değişimi de kariyer patikası açısından akademisyen ve araştırmacıların önünde zaman zaman aşılması zor engeller oluşturarak, kariyer patikasından sapma ya da kariyer değişikliğine gitme zorunluluğu gibi durumlara sebebiyet verebilmektedir.

Son yıllarda üniversitelerde kariyer merkezleri kurulmuş ve öğrencilerin kariyer farkındalığını artırmaya yönelik etkinlikler (kariyer fuarları, seminerler, mentorluk programları) yaygınlaşmıştır. Bu merkezler, gençlerin iş dünyasına geçişinde önemli bir köprü işlevi görmektedir (YÖK, 2022). Bu merkezlerin bir

kısmı bu alanda aktif rol üstlenirken bazılarının ise daha pasif kaldığını da ifade etmek gerekir. Öğrencileri doğru bir şekilde yönlendirebilme adına işgücü piyasası ve piyasadaki talep ve beklentileri iyi takip edebilen merkezlerin varlığı ve bunların sektörler ile uyumlu plan ve eylemleri öğrencilerin doğru kariyer adımları atabilmesi açısından kritik öneme haizdir.

7.1.7. Türkiye’de Kariyer Planlamada Karşılaşılan Temel Sorunlar

Kurumsal Strateji ile Kariyer Planlamanın Uyum Eksikliği:

Pek çok işletmede kariyer planlama, kurum stratejisinden bağımsız olarak yürütülmektedir.

Kariyer Danışmanlığı Eksikliği:

Özellikle KOBİ’lerde profesyonel insan kaynakları danışmanlığına erişim sınırlıdır.

Adalet ve Şeffaflık Sorunları:

Terfi süreçlerinde algılanan adaletsizlik, çalışan bağlılığını azaltmaktadır (Eren & Alpan, 2007).

Eğitim-Gelişim Fırsatlarının Dengesizliği:

Eğitim programları çoğu zaman sadece belirli pozisyonlara yöneliktir.

Kariyer Bilinç Düzeyinin Düşüklüğü:

7.1.8. Türkiye’de Başarılı Kariyer Planlama Örnekleri

ASELSAN: Yetkinlik bazlı kariyer gelişim sistemiyle çalışanların teknik ve yönetsel becerilerini izlemekte; “kariyer yolları haritası” uygulamasıyla terfi süreçlerini şeffaflaştırmaktadır.

Türk Hava Yolları (THY): “Kariyerime Uçuyorum” programı ile çalışanlarına kişisel gelişim planları, online eğitim modülleri ve mentorluk desteği sunmaktadır.

Koç Holding: “Koç Akademi” aracılığıyla tüm çalışanlarına dijital kariyer gelişim platformu sağlamaktadır.

Kamu Kurumları: Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı'nda görev rotasyonu ve mentorluk sistemleri pilot uygulama olarak hayata geçirilmiştir.

Bu örnekler, Türkiye'de kariyer planlamasının yalnızca terfiye dayalı olmaktan çıkıp gelişim ve yetenek odaklı bir sürece dönüştüğünü göstermektedir.

7.1.9. Değerlendirme

Türkiye'de kariyer planlama uygulamaları, son yıllarda önemli bir dönüşüm geçirmektedir. Ancak hâlâ kurumsal kültür, kaynak kısıtları ve yönetim anlayışı gibi faktörler bu dönüşümü sınırlamaktadır.

Kariyer planlamasının sürdürülebilir ve adil bir biçimde yürütülmesi için:

- İnsan kaynakları birimlerinin yetkinlik bazlı sistemleri yaygınlaştırması,
- Kamu sektöründe performansa dayalı terfi mekanizmalarının geliştirilmesi,
- Üniversitelerde kariyer danışmanlığı hizmetlerinin güçlendirilmesi,
- Çalışanların kendi kariyer sorumluluklarını üstlenmeye teşvik edilmesi gerekmektedir.

Türkiye'nin genç ve dinamik iş gücü yapısı, bu dönüşüm için büyük bir potansiyel sunmaktadır.

7.2. Küresel Kariyer Yönetimi :Dünya Çapında İyi Uygulama Örnekleri

Küresel iş piyasası, dijitalleşmenin hızlanması, iş gücü demografisinin değişimi ve “Büyük İstifa” (The Great Resignation) gibi olguların etkisiyle köklü bir dönüşüm yaşamaktadır (McKinsey, 2022). Bu değişim, geleneksel kariyer merdiveni kavramının geçerliliğini yitirmesine neden olmuş; örgütler, çalışanların özerkliğini ve adaptasyon yeteneğini (Super, 1990) merkeze alan, daha esnek ve bireyselleştirilmiş kariyer yönetimi stratejilerine yönelmiştir.

Artık iyi kariyer yönetimi, sadece yetenekli çalışanları elde tutmak için bir araç olmaktan çıkmış, aynı zamanda örgütsel çevikliği ve sürdürülebilirliği destekleyen bir stratejik insan sermayesi yatırımı haline gelmiştir (Arthur &

Rousseau, 1996). Bu akademik metin, dünyanın önde gelen çok uluslu şirketleri ve yenilikçi organizasyonları tarafından başarıyla uygulanan, üç ana temada toplanan iyi kariyer yönetimi uygulama örneklerini APA formatında incelemeyi amaçlamaktadır.

7.2.1. Yapay Zekâ ve Veri Analitiği Destekli Hiper-Kişiselleştirme

Küresel ölçekte faaliyet gösteren teknoloji ve danışmanlık firmaları, kariyer planlamayı kişisel ve kitlesel düzeyde yönetmek için Yapay Zekâ (YZ) ve ileri veri analitiğinden yoğun olarak faydalanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların kariyer yolculuklarını tahmine dayalı ve içgörü odaklı bir seviyeye taşımaktadır.

7.2.1.1. İç Kariyer Pazarı (Internal Opportunity Marketplace)

Büyük teknoloji şirketleri (örn. Microsoft, IBM) ve finans kuruluşları, çalışanların beceri setlerini, proje deneyimlerini ve kariyer hedeflerini analiz eden YZ destekli platformlar kullanmaktadır. Bu platformlar, çalışanın mevcut rolündeki becerileri ile örgüt içindeki gelecekteki fırsatlar (proje görevleri, mentorluk rolleri, yeni pozisyonlar) arasında dinamik eşleşmeler yapar (Bersin, 2023).

Uygulamanın Değeri: Bu sistemler, çalışanların kariyer yollarını rastlantısal terfiler yerine, veriye dayalı gelişim fırsatlarıyla şekillendirmesini sağlar. YZ, çalışanların potansiyelini artıracak bir sonraki yatay veya dikey hamleyi önererek, kariyer belirsizliğinden kaynaklanan bilişsel yükü azaltır (Gupta & Sharma, 2021). Dolayısıyla, çalışanlar kariyer gelişimlerini kendi ellerine alma (Protean kariyer) konusunda cesaretlenir.

7.2.1.2. Proaktif Beceri Açığı Analizi (Proactive Skill Gap Analysis)

Küresel danışmanlık firmaları (örn. Accenture, Deloitte), yapay zekâyı kullanarak mevcut çalışanların yetkinliklerini, şirketin beş yıllık stratejik hedeflerinin gerektirdiği yetkinliklerle sürekli olarak karşılaştırır. Bu proaktif analiz, bireysel gelişim planlarına o anki role değil, gelecekteki stratejik role

yönelik öğrenme yolları atamasını mümkün kılar. Örneğin, bir yöneticinin endüstriyel Nesnelerin İnterneti (IIoT) bilgisini hızla edinmesi gereken bir senaryoda, YZ, hemen ilgili mikro öğrenme modüllerini ve sertifika programlarını kariyer planına ekler.

7.2.2. Yetkinlik Temelli Kariyer Hareketliliği ve İçsel Esneklik

Geleneksel kariyer sistemleri, unvanlara ve kıdeme odaklanırken, modern küresel uygulamalar, yetkinliklere ve öğrenme hızına odaklanarak kariyer hareketliliğini demokratikleştirmektedir.

7.2.2.1. Beceri Odaklı İç Geçişler (Skills-Based Internal Mobility)

Bazı büyük e-ticaret ve perakende devleri (örn. Amazon), iç pozisyonlara başvuru yaparken lisans veya unvan geçmişi yerine, adayın kanıtlanmış beceri setine öncelik vermektedir. Bu modelde, bir depo görevlisi, kendi zamanında veri analizi becerisi kazanarak doğrudan finans veya lojistik analiz ekibine geçiş yapabilir.

Kariyer Planlamaya Katkısı: Bu esnek yaklaşım, çalışanların kariyerlerini örgütler arasında değil, örgüt içinde sınırsız kariyer mantığıyla (Boundaryless Career) yönetmesine olanak tanır. Çalışan, mevcut işindeki uzmanlığını yeni bir alana taşıyabildiğini görerek örgüte olan bağlılığını artırır ve psikolojik güvenliğini güçlendirir (Kanter, 1989). Bu sistem, yükselmek yerine derinleşmek isteyen uzmanlar için de çifte kariyer yolu (Dual Career Path) fırsatları yaratır.

7.2.2.2. Gelişim için Serbest Bırakma Programları (Time-for-Growth Initiatives)

Yenilikçi firmalar, çalışanların sadece performans hedeflerine odaklanmasını değil, aynı zamanda kişisel ve kariyer gelişimine zaman ayırmalarını teşvik etmektedir. Örneğin, bazı yazılım şirketleri, çalışanlarının haftalık çalışma süresinin %10 ila %20'sini (Google'ın 20% Time yaklaşımına benzer şekilde)

yeni beceriler kazanmak, yan projelerde çalışmak veya kariyer planlarıyla ilgili mentorluk almak için kullanmasını resmi olarak desteklemektedir.

Uygulamanın Değeri: Bu programlar, çalışanların özerklik ihtiyacını karşılayarak (Deci & Ryan, 2000), kariyer planlama sürecine içsel motivasyonla yaklaşmalarını sağlar. Çalışanlar, kariyer gelişimlerinin örgüt tarafından talep edilen bir zorunluluk değil, desteklenen bir hak olduğunu algırlar.

7.2.3. Sürekli Geri Bildirim ve Kariyer Entegrasyonu

Geleneksel yıllık performans değerlendirmelerinin yerini, küresel çapta sürekli, gerçek zamanlı geri bildirim ve kariyer konuşmaları almıştır. Bu modelde, kariyer planlama, ayrı bir süreç olmaktan çıkarak günlük iş akışına entegre edilir.

7.2.3.1. Anlık Geri Bildirim ve İyileştirme Döngüleri

Önde gelen küresel perakende ve hizmet şirketleri, geri bildirim yıl sonu resmi bir toplantı yerine, anlık mobil uygulamalar veya dijital araçlar aracılığıyla sağlamaktadır. Yöneticiler, hem olumlu hem de gelişim odaklı geri bildirimleri, olay gerçekleştikten hemen sonra iletmede ve bu geri bildirimler, çalışanın kariyer gelişim profiline anında yansımaktadır.

Kariyer Planlamaya Etkisi: Bu model, kariyer gelişimini sürekli bir ayarlama ve iyileştirme döngüsüne dönüştürür. Çalışanlar, kariyerlerindeki yönü belirlemek için yıl sonunu beklemek zorunda kalmaz, adaptasyonlarını hızlandırır ve öğrenme hızlarını optimize eder (Latham & Locke, 1991).

7.2.3.2. Yöneticilerin Kariyer Koçu Olarak Rolü

Global kariyer yönetimi uygulamalarında, yöneticinin rolü “performans değerlendiricisi”nden “kariyer koçu”na dönüşmüştür. Şirketler, yöneticileri, çalışanlarının kişisel değerlerini, yaşam hedeflerini ve kariyer çıpalarını (Schein, 1996) anlamaları için özel olarak eğitmektedir. Kariyer koçluğu,

yöneticinin çalışanın Protean kariyer yolculuğunu desteklemesini, örgütsel fırsatlarla bireysel hedefleri uyumlu hale getirmesini zorunlu kılar (Hall, 2004).

8. ÇALIŞAN DENEYİMLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Kariyer planlama süreci, örgütlerin stratejik hedefleriyle bireylerin kişisel beklentilerinin kesiştiği bir alandır. Ancak bu süreç çoğu zaman yalnızca örgütsel açıdan tasarlanmakta, çalışanların algı ve deneyimleri yeterince dikkate alınmamaktadır.

Oysa ki kariyer planlamasının başarısı, çalışanların sürece nasıl katıldıkları, kendilerini ne kadar değerli hissettikleri ve geleceğe dair umut düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir.

8.1. Çalışanların Kariyer Planlamasına Bakışı

Türkiye’de yapılan araştırmalar, çalışanların önemli bir bölümünün kariyer planlaması sürecine “belirsiz ve yönlendirilmeyen” bir alan olarak baktıklarını göstermektedir.

Araştırmalara göre, çalışanların yalnızca küçük bir kısmı çalıştıkları kurumda kariyer planlamasının sistematik biçimde yürütüldüğünü düşünmektedir.

Bunun temel nedenleri arasında şunlar yer almaktadır:

Şeffaf olmayan terfi ve değerlendirme süreçleri,

Kariyer danışmanlığı hizmetlerinin yetersizliği,

Yöneticilerle iletişim eksikliği,

Kısa vadeli performans baskısı,

Adalet ve fırsat eşitliği algısının zayıf olması.

“Kariyerimi kendim planlamam gerektiğini biliyorum ama şirketimden bu konuda destek alamıyorum.”

— Üretim sektöründe bir çalışan, 10 yıllık deneyim (örnek görüşme alıntısı).

Çalışanların kariyer algısı, büyük ölçüde örgütün kültürüne ve yönetim anlayışına bağlıdır.

8.2. Kariyer Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

Kariyer tatmini, bireyin mevcut kariyerinde ulaşmak istediği hedeflere ne ölçüde ulaştığını hissetmesiyle ilgilidir.

Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990), kariyer tatminini bireyin kendi başarısını değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır.

Türkiye’de yapılan bir saha araştırmasına göre (Eren & Alpkan, 2007), kariyer tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi de belirgin biçimde artmaktadır.

Kariyer tatmini, üç temel faktörle ilişkilidir:

Algılanan adalet: Terfi ve ödül sistemlerinde hakkaniyetin sağlanması,

Yönetsel destek: Üst yöneticilerin rehberliği ve geri bildirimi,

Gelişim fırsatları: Eğitim, rotasyon, proje görevlendirmesi gibi fırsatların sunulması.

“Kariyerimde ilerleyebileceğim bir yol haritası görmek beni motive ediyor.”

— Hizmet sektöründe çalışan bir yönetici adayı.

Bu bulgular, kariyer planlamasının yalnızca örgütsel verimlilik aracı değil, aynı zamanda motivasyon ve psikolojik iyi oluş kaynağı olduğunu göstermektedir.

8.3. Çalışan Deneyimlerinde Karşılaşılan Engeller

a) Kurumsal Engeller

Şeffaf olmayan terfi politikaları,

Kıdeme dayalı yükselme anlayışı,

Yönetici desteğinin yetersizliği,

Yetenek yönetimi sistemlerinin eksikliği.

b) Bireysel Engeller

Öz farkındalık eksikliği,

Düşük özgüven veya başarısızlık korkusu,

Eğitim ve gelişim fırsatlarını değerlendirememe,

Kısa vadeli düşünme eğilimi.

c) Kültürel Engeller

Türk iş kültüründe hiyerarşik yapı, itaat kültürü ve kıdem temelli statü algısı, kariyer planlamasında bireysel inisiyatifi sınırlayabilmektedir (Bingöl, 2019).

Örneğin birçok çalışan, yöneticisinden açıkça kariyer hedefleriyle ilgili konuşmaktan çekinmektedir. Bu durum, iletişim eksikliğini derinleştirmekte ve planlama sürecinin pasifleşmesine neden olmaktadır.

8.4. Kariyer Planlamada Cinsiyet ve Eşitlik Perspektifi

Türkiye’de kadın çalışanların kariyer planlamasında karşılaştığı engeller, ulusal ve uluslararası literatürde sıkça vurgulanmaktadır.

Cam tavan sendromu, kariyer fırsatlarına erişimde eşitsizlik ve iş-aile dengesi sorunları kadın çalışanların kariyer gelişimini zorlaştırmaktadır.

KPMG (2022) raporuna göre, kadın çalışanların %62’si kariyer planlamasında ilerlemelerinin “yönetici desteği ve aile sorumlulukları” tarafından sınırlandığını belirtmiştir.

Bu nedenle kurumların kariyer planlamasında toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifini dikkate alması, sürdürülebilir bir gelişim için zorunludur.

İyi uygulama örneği:

Sabancı Holding, “Geleceğini Eşit Planla” projesiyle kadın çalışanlara mentorluk desteği sunmakta ve yöneticilik pozisyonlarına eşit katılımı teşvik etmektedir.

8.5. Çalışanların Kariyer Planlamasında Beklentileri

Literatür ve saha araştırmaları incelendiğinde, çalışanların kariyer planlamasından temel beklentileri şu başlıklarda toplanmaktadır:

Şeffaflık: Terfi ve gelişim kriterlerinin açıkça paylaşılması,

Destekleyici Yönetim: Yöneticilerin rehberlik etmesi,

Eşitlik ve Adalet: Cinsiyet, yaş veya kıdem farkı gözetilmeksizin fırsat eşitliği,

Katılım: Çalışanların kariyer kararlarına aktif şekilde dahil edilmesi,

Sürekli Geri Bildirim: Performans ve gelişim hakkında düzenli bilgi akışı,

Kişiselleştirme: Her çalışanın hedeflerine uygun kariyer yollarının belirlenmesi.

.Bu ifadeler, kariyer planlamasında en önemli unsurun insan odaklılık olduğunu ortaya koymaktadır.

8.6. Çalışan Deneyimlerinden Öğrenilen Dersler

Kariyer planlaması bir “formalite” değil, bireysel gelişimi besleyen sürekli bir diyalog olmalıdır.

Çalışanlar, kendi kariyerlerinin aktif öznesi hâline getirilmelidir.

Mentorluk, geri bildirim ve eğitim sistemleri çalışan deneyimini dönüştüren ana araçlardır.

Adalet, açıklık ve güven kültürü, kariyer bağlılığının temelidir.

8.7. Değerlendirme

Çalışan boyutundan bakıldığında, kariyer planlama süreci duygusal, sosyal ve psikolojik dinamikleri de içinde barındıran çok yönlü bir olgudur.

Çalışanlar yalnızca terfi değil; kendini gerçekleştirme, öğrenme ve katkı sağlama fırsatlarını da kariyer başarısının bir parçası olarak görmektedir.

Bu nedenle örgütler, kariyer planlamasında teknik süreçlerin ötesine geçip, çalışan deneyimini merkeze alan “insan odaklı kariyer yönetimi” anlayışını benimsemelidir.

Ancak bu şekilde hem çalışan bağlılığı hem de kurumsal sürdürülebilirlik birlikte sağlanabilir.

9. 4857 SAYILI İŞ KANUNU'NUN ÇALIŞAN KARIYER PLANLAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: FIRSATLAR, KISITLAMALAR VE ULUSLARARASI PERSPEKTİFLER

Türkiye İş Hukuku'nun temelini oluşturan 4857 sayılı İş Kanunu'nun (İşK) çalışanların bireysel kariyer planlaması (BKP) süreçleri üzerindeki çok boyutlu etkileri ele alınmaktadır.

Modern iş yaşamında kariyer, artık sadece dikey ilerleme olarak değil, sürekli öğrenme, yatay geçişler ve esneklik gerektiren bir süreç olarak algılanmaktadır (Schein, 1996). Ancak bu bireysel gelişim yolculuğu, her şeyden önce yasal bir çerçeve ile sınırlanmış veya desteklenmiştir. Çalışma, İşK'nın çalışanların eğitim, eşitlik, iş güvencesi ve çalışma sürelerine dair düzenlemelerini BKP perspektifinden analiz etmeyi amaçlamaktadır.

9.1. Kavramsal Çerçeve ve Yöntem

BKP, bireyin kariyer hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli bilgi, beceri ve yetkinlikleri sistematik olarak geliştirmesi sürecidir. İşK, bu süreci doğrudan düzenlemese de, çalışma hayatının temel koşullarını belirleyerek dolaylı bir etki yaratır. Bu bağlamda, İşK'nın kariyer planlaması üzerindeki etkileri, destekleyici ve kısıtlayıcı olmak üzere iki ana kategori altında incelenecektir. Bölüm, yasal metin analizi, ilgili doktrin görüşleri ve uluslararası mukayeseli hukuk yaklaşımları kullanılarak hazırlanmıştır.

9.2. 4857 Sayılı Kanunun Kariyer Gelişimini Destekleyen Yönleri (Fırsatlar)

4857 sayılı Kanun, her ne kadar bir kariyer rehberi olmasa da, çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve kariyer fırsatlarına eşit erişimleri için hukuki bir zemin sunmaktadır.

9.2.1. Eşitlik ve Ayrımcılık Yasağı ile Fırsat Eşitliği

Kanun'un 5. maddesinde yer alan eşit davranma ilkesi ve ayrımcılık yasağı, BKP'nin önündeki en büyük engellerden biri olan önyargıyı ve keyfi uygulamaları engelleme amacı taşır. İşveren, çalışanın cinsiyeti, dini, siyasi görüşü gibi nedenlerle kariyer gelişimine yönelik eğitim, terfi veya görevlendirmelerde ayrımcılık yapamaz (Süzek, 225). Bu hüküm, çalışanların sadece liyakate dayalı bir kariyer ilerlemesi beklemelerine olanak tanır ve böylece BKP süreçlerinin temelini sağlamlaştırır.

9.2.2. Mesleki Eğitim ve Gelişim Hakkı

İş Kanunu, çalışanların mesleki gelişimini dolaylı yollardan desteklemektedir. Özellikle 64. maddedeki telafi çalışması düzenlemesi, işverenin iş saatleri dışında verdiği zorunlu eğitimlerin, belirli koşullar altında telafi çalışması olarak sayılabilmesine olanak tanır. Ayrıca, işveren, işçinin bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla hizmet içi eğitimler düzenlemekle yükümlüdür (Tuncay & Caniklioğlu, 2021, s. 185). Bu eğitimler, çalışanın güncel kalmasını ve kariyerinde ilerlemesi için gerekli olan yetkinlikleri kazanmasını sağlar.

9.2.3. İş Güvencesi ve Uzun Vadeli Planlama

Kanun'un 18. ve devamı maddelerindeki iş güvencesi hükümleri, özellikle belirli kıdeme sahip çalışanlar için uzun vadeli kariyer planlamasının psikolojik ve ekonomik temelini oluşturur. Haklı bir neden olmaksızın işten çıkarılma riskinin azalması, çalışanın şirkete yatırım yapma, eğitim alma ve uzun soluklu projelere odaklanma motivasyonunu artırır.

9.3. 4857 Sayılı Kanunun Kariyer Planlamasını Kısıtlayan ve Etkileyen Yönleri (Kısıtlamalar)

Kanunun bazı hükümleri, kariyer esnekliğini ve bireysel gelişim için ayrılan zamanı kısıtlayıcı bir etki yaratabilir.

9.3.1. Çalışma Süreleri ve Özel Yaşam Dengesi

İş Kanunu'nun 63. maddesi ile belirlenen haftalık azami 45 saatlik çalışma süresi ve 41. maddedeki fazla mesai düzenlemesi, BKP için gerekli olan serbest zamanı önemli ölçüde kısıtlayabilir. Dijital çağda kariyer gelişimi genellikle sertifikasyon programları, online eğitimler ve networking etkinlikleri gibi iş dışı faaliyetleri gerektirir. Uzun çalışma saatleri, çalışanların bu faaliyetlere yeterli zamanı ayıramamasına ve dolayısıyla gelişim hızlarının düşmesine neden olabilir (Barak & Drezner, 2019, p. 160). Bu durum, iş-yaşam dengesini bozarak kariyer tatminini de olumsuz etkileyebilir.

9.3.2. Belirli Süreli İş Sözleşmelerde Kariyer Belirsizliği

4857 sayılı İş Kanunu'nun 11. maddesi, belirli süreli iş sözleşmelerinin esaslı bir neden olmaksızın üst üste yapılmasını (zincirleme sözleşme) kısıtlamıştır. Ancak, uygulamada bu tür sözleşmelerin yaygın kullanımı, özellikle genç ve yeni işe başlayan çalışanların kariyer yol haritalarına ciddi bir belirsizlik getirmektedir. Sürekli iş arama baskısı altında olan çalışan, uzun vadeli uzmanlaşma yerine kısa vadeli görevlere odaklanmak zorunda kalabilir.

9.2.3. İş Sözleşmesinin Feshi ve Bağlılık

Kanun'un 17. maddesindeki ihbar süresi düzenlemesi, çalışanın daha iyi bir kariyer fırsatına geçiş yapma sürecini hukuki olarak yavaşlatır. Ayrıca, işverenin eğitim masraflarını geri isteme hakkı gibi (Yargıtay kararlarıyla desteklenen) durumlar, çalışanın şirket içi eğitim almasını bir nevi kariyer bağlılığı kısıtlaması haline getirebilir ve iş değişikliği kararını zorlaştırabilir.

9.4. Uluslararası Hukuk ve Karşılaştırmalı Perspektif

Kariyer planlaması ve iş hukuku ilişkisi uluslararası düzeyde de tartışılmaktadır.

9.4.1. ILO ve AB Direktifleri

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Avrupa Birliği (AB) Direktifleri, genellikle hayat boyu öğrenme ve mesleki rehberlik gibi konulara daha fazla vurgu yapar. Örneğin, ILO'nun İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Sözleşmesi (142 Sayılı Sözleşme), üye devletleri kapsamlı mesleki rehberlik ve eğitim programları geliştirmeye teşvik eder. Bu, bireysel kariyer planlamasını bir devlet sorumluluğu olarak ele alır, oysa 4857'nin bu konudaki düzenlemeleri daha çok işveren-işçi ilişkisine odaklanmıştır (ILO, 2020).

9.4.2. Karşılaştırmalı Hukuk Örnekleri

Bazı Avrupa ülkelerinde (Örn: Almanya), iş kanunları veya toplu iş sözleşmeleri, çalışanlara belirli dönemlerde kariyer danışmanlığı alma veya ek eğitimler için izin kullanma hakkı tanımaktadır. Bu tür düzenlemeler, 4857'de eksikliği hissedilen, BKP'yi aktif olarak destekleyen normatif bir yaklaşımdır ve Türk İş Hukuku'na adaptasyonu düşünülebilir.

9.5. Değerlendirme

4857 sayılı İş Kanunu, bireysel kariyer planlaması için bir temel sağlamakta, özellikle eşitlik ve iş güvencesi yoluyla güvenli bir ortam sunmaktadır. Ancak, yoğun çalışma süreleri ve belirli süreli sözleşmelerin kullanımı, çalışanların kişisel gelişim ve kariyer esnekliği çabalarını önemli ölçüde kısıtlamaktadır.

Gelişim İzni Düzenlemesi: Çalışanlara, yıllık izinlerinden bağımsız olarak, mesleki gelişim amaçlı (sertifika, yüksek lisans vb.) ücretsiz veya kısmen ücretli izin hakkı tanınması (ILO normlarına uygun bir adım).

Daha Esnek Çalışma Modelleri: Kanun'da esnek çalışma modellerinin (part-time, uzaktan çalışma) kariyer gelişimine uygun şekilde teşvik edilmesi ve BKP'ye zaman yaratılmasının desteklenmesi.

Mentorluk Yükümlülüğü: Büyük ölçekli işletmeler için, genç çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını destekleyici mentorluk ve koçluk programları kurma konusunda dolaylı yasal teşvikler getirilmesi.

10. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kariyer planlama süreci, günümüz iş dünyasında hem bireyler hem de örgütler açısından stratejik bir öneme sahiptir.

Çalışan boyutundan bakıldığında, kariyer planlama yalnızca bir terfi süreci değil; aynı zamanda bireyin kendini gerçekleştirme, öğrenme ve aidiyet geliştirme sürecidir.

Bu çalışma boyunca yapılan incelemeler göstermektedir ki; kariyer planlamasının etkin biçimde yürütülmesi için bireysel farkındalık, örgütsel destek, adalet ve şeffaflık gibi unsurların bir arada bulunması gerekmektedir.

10.1. Genel Sonuçlar

Bu kitapta ele alınan araştırma ve literatür bulguları doğrultusunda aşağıdaki genel sonuçlara ulaşılmıştır:

Kariyer planlama çok boyutlu bir süreçtir.

Kişisel farkındalık, örgütsel politika, yönetici desteği ve çevresel faktörler birlikte süreci şekillendirir (Greenhaus et al., 2010).

Çalışan boyutu kariyer planlamanın merkezindedir.

Türkiye'de kariyer planlama sistemleri gelişmekle birlikte kurumsal farklılıklar sürmektedir.

Büyük ölçekli özel sektör işletmeleri daha sistematik kariyer planlama uygulamaları yürütürken, KOBİ'ler ve kamu kurumlarında süreç genellikle biçimsel düzeyde kalmaktadır (Bingöl, 2019).

Adalet, şeffaflık ve eşitlik unsurları kariyer bağlılığını güçlendirmektedir.

Terfi ve gelişim süreçlerinde adalet algısı yüksek olan çalışanlar, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir (Eren & Alpkan, 2007).

Kariyer danışmanlığı ve mentorluk sistemleri yetersizdir.

Kadın çalışanlar hâlâ yapısal engellerle karşılaşmaktadır.

Cam tavan sendromu, iş ve aile dengesi ve rol çatışması gibi faktörler kadınların kariyer gelişimini sınırlamaktadır.

Dijitalleşme kariyer planlamasında yeni fırsatlar yaratmaktadır.

Veri analitiği, yapay zekâ ve çevrim içi öğrenme platformları, kişiselleştirilmiş kariyer gelişimi mümkün kılmaktadır (Baruch & Sullivan, 2022).

10.2. Çalışanlar İçin Öneriler

Kariyer sorumluluğunu üstlenin.

Kişisel kariyer planı oluşturmak, örgütün sunduğu imkânlardan bağımsız olarak bireysel gelişim sürecinizi yönetmenizi sağlar.

Kendinizi tanıyın ve hedeflerinizi belirleyin.

SWOT analizi, kişilik testleri ve mentorluk desteğiyle güçlü ve zayıf yönlerinizi belirleyin.

Sürekli öğrenme alışkanlığı kazanın.

Dijital platformlardaki sertifika programları, mikro öğrenme modülleri ve mesleki dergiler kariyerinizi destekler.

Yöneticilerle iletişim kurun.

Hedeflerinizi açıkça paylaşmak, kurumsal destek almanızı kolaylaştırır.

Geri bildirim isteyin.

Performans ve gelişim hakkında düzenli olarak geribildirim almak, yönünüzü doğru belirlemenizi sağlar.

Kariyerinizi uzun vadeli düşünün.

Kısa vadeli memnuniyet yerine, uzun vadeli büyüme ve tatmin hedeflerine odaklanın.

10.3. Örgütler İçin Öneriler

Kariyer planlamayı stratejik insan kaynakları politikalarına entegre edin.

Kariyer planlaması yalnızca bir İK faaliyeti değil, kurumun uzun vadeli vizyonunun bir parçası olmalıdır.

Kariyer danışmanlığı ve mentorluk sistemleri oluşturun.

Çalışanlara birebir rehberlik sağlayan mentorluk programları, bağlılık ve performansı artırır (Sabuncuoğlu, 2013).

Adalet ve şeffaflık ilkelerini benimseyin.

Terfi, ücret ve gelişim süreçlerinde açık kriterler belirleyin; geri bildirim kültürünü teşvik edin.

Yetenek yönetimi ve liderlik havuzları oluşturun.

Potansiyeli yüksek çalışanları belirleyip gelişim planlarına dahil edin.

Cinsiyet eşitliği politikalarını güçlendirin.

Kadın çalışanların liderlik ve karar alma pozisyonlarına katılımını destekleyin (KPMG, 2022).

Eğitim ve gelişim programlarını kişiselleştirin.

Çalışanların ilgi alanları ve hedeflerine göre esnek öğrenme yolları sunun.

Dijital kariyer yönetimi sistemlerine yatırım yapın.

Yapay zekâ destekli İK analitiği, kariyer yollarını veriye dayalı biçimde yönetmeyi sağlar.

10.4. Türkiye İçin Politika ve Uygulama Önerileri

Kamu kurumlarında performansa dayalı kariyer sistemleri oluşturulmalı, liyakat esaslı terfi mekanizmaları güçlendirilmelidir.

Üniversitelerde kariyer merkezleri daha aktif hale getirilmeli, öğrencilere bireysel danışmanlık desteği sağlanmalıdır.

KOBİ'lere yönelik devlet destekli kariyer danışmanlığı programları geliştirilmeli, bu işletmelerin insan kaynakları kapasitesi artırılmalıdır.

Toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları teşvik edilmeli ve kamu-özel sektör iş birliğiyle sürdürülebilir hale getirilmelidir.

Yaşam boyu öğrenme stratejileri ulusal düzeyde desteklenmeli, dijital eğitim platformlarına erişim yaygınlaştırılmalıdır.

10.5. Geleceğe Yönelik Değerlendirme

Gelecekte kariyer planlama, dijitalleşme, uzaktan çalışma ve yapay zekâ teknolojilerinin etkisiyle daha esnek ve bireyselleştirilmiş bir hale gelecektir.

Bu dönüşümde en kritik başarı faktörü, çalışanların duygusal bağlılığını ve sürekli gelişim motivasyonunu koruyabilen kurumların öne çıkmasıdır.

Türkiye'nin genç iş gücü, bu değişime uyum sağlama açısından önemli bir avantaja sahiptir. Ancak bu potansiyelin değerlendirilebilmesi için, kariyer planlamasının insan odaklı, adil ve öğrenme temelli bir yapıya dönüştürülmesi gerekmektedir.

10.6. Genel Değerlendirme

Bu kitapta kariyer planlaması süreci çalışan boyutundan ele alınmış, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde uygulamalı bir çerçeve sunulmuştur.

Sonuç olarak:

Etkin kariyer planlaması, bireylerin gelişimini ve örgütlerin sürdürülebilirliğini aynı anda destekler. Bu alanın etkin olarak yönetimi karşılıklı olarak kazan kazan sürecini beraberinde getirecektir.

Çalışan deneyimini merkeze alan kurumlar, geleceğin iş dünyasında rekabet avantajı elde ederler. Çalışan deneyiminden mümkün olduğunca yararlanma yoluna gidilmeli ve çalışanlar bu yönde teşvik edilmelidir.

Kariyer planlaması, bireyin potansiyelini keşfetme ve anlamlı bir çalışma yaşamı inşa etme yolculuğudur. Bu konuda çalışanlar nezdinde farkındalık oluşturacak uygulamalar organize edilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment (Makale) Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry (Makale) Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Oxford University Press.
- Barak, M. E. M., & Drezner, N. (2019). The evolving legal landscape of employee development and career planning: A comparative analysis. *Journal of Labor Law & Employment*, 34(2), 150-175.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 9(1), 58–73.
- Bersin, J. (2023). The rise of the internal talent marketplace: The ultimate solution for agility. Josh Bersin Global Report.
- Bingöl, D. (2019). İnsan kaynakları yönetimi (10. baskı). Beta Yayınları.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Erçorumlu, M. (2004). Çalışan Memnuniyetinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkinliği, Astana Yayınları.
- Eren, E., & Alpkan, L. (2007). Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar. Beta Yayınları.
- Eyrenci, Ö. (2022). Bireysel iş hukuku (10. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Gedikli, B. (2022). Kariyer adaptabilitesi ve çalışanların proaktif davranışları: Türk bankacılık sektöründe bir araştırma. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenhaus, J. H. (1987) Career Management (Kitap - Kariyer Planlama tanımı için) Greenhaus, J. H. (1987). Career management. The Dryden Press.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Guan, Y., Deng, H., Sun, J., Su, X., De-an, C., & Zhang, Y. (2013). Career adaptability, job and career satisfaction, and turnover intention among the new generation of Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 392–400.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541–555.
- Gupta, A., & Sharma, V. (2021). AI-driven career development in global enterprises: A case study approach. *Journal of Organizational Transformation*, 10(3), 45-60.

- Hall, D. T. (1996). The career is dead—Long live the career: A new concept for career management. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 11–23.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. SAGE Publications.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century later. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–23.
- Hirschi, A., & Valero, D. (2017) Career Adaptability and Proactive Career Behaviors (Kitap Bölümü) Hirschi, A., & Valero, D. (2017). Career adaptability and proactive career behaviors. In G. M. Perrewé, J. Halbesleben, & J. D. F. Stoner (Eds.), *The Oxford handbook of career management* (pp. 53–70). Oxford University Press.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3. baskı). Psychological Assessment Resources.
- International Labour Organization (ILO). (2020). *Skills for a better future: A global report*. ILO Publications.
- Judge, T. A. vd. (1999) Job Satisfaction and Work Performance (Makale - İlişki kurmak için) Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (1999). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257–268.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (1999). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.

- Kamu Yönetimi Enstitüsü. (2020). Kamu kurumlarında kariyer planlama raporu. Ankara: Stratejik Yayıncılık.
- Kanter, R. M. (1989). When giants learn to dance: Mastering the challenges of strategy, management, and careers in the 1990s. Simon and Schuster.
- KPMG Türkiye. (2022). İK trendleri raporu 2022. KPMG Yayınları.
- Kram, K. E. (1985). Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. Scott, Foresman and Company.
- Kramar, R., Bartram, T., & De Cieri, H. (2019). Human resource management in a global context. Palgrave Macmillan.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212–247.
- Lawler III, E. E. (2003) Treat People Right (Kitap - Performans Yönetimi ve Adalet için) Lawler III, E. E. (2003). Treat people right. Jossey-Bass.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- London, M. (1993) Relationship Between Career Motivation and Self-Management (Kitap - Koçluk ve gelişim için) London, M. (1993). Career motivation and self-management. Jossey-Bass.
- Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation (Makale) Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McClelland, D. C. (1961) The Achieving Society (Kitap) McClelland, D. C. (1961). The achieving society. D. Van Nostrand Company.
- McKinsey & Company. (2022). The great attrition is becoming the great attraction: The future of work. McKinsey Global Institute Report.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997) When Employees Feel Betrayed: A Model of Psychological Contract Violation (Makale - Sözleşme ihlali için) Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997).

When employees feel betrayed: A model of psychological contract violation. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.

Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.

Noe, R. A. (2018) Employee Training and Development (Kitap - Güncel kaynak) Noe, R. A. (2018). Employee training and development (7. baskı). McGraw-Hill Education.

Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2012). Planning and managing human resources: Strategic planning for personnel management (5. baskı). John Wiley & Sons.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological contracts in organizations: An evaluative review. *Academy of Management Review*, 14(3), 390–400.

Rousseau, D. M. (1990) New Hire Perceptions of Two Types of Psychological Contracts: A Longitudinal Study (Makale - İşlemsel/İlişkisel ayrımı için) Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of two types of psychological contracts: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.

Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006) I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Negotiate for Themselves (Kitap Bölümü - Esnek Sözleşmeler için) Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic deals employees negotiate for themselves. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 21, pp. 195–233). Wiley.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). İnsan kaynakları yönetimi (6. baskı). Beta Yayınları.

Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 245–259.

- Savickas, M. L. (2013). Career construction: A social constructionist perspective on career development. In *The Oxford handbook of career development* (pp. 3–20). Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1996) Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century (Makale - Kariyer apaları için)
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 80–88.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80–88.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427.
- Super, D. E. (1980) A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development (Makale - Yaşam Boyu Gelişim ve Sbjektif Kariyer için)
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (2nd ed., pp. 197–261). Jossey-Bass.
- Szek, S. (2020). İř hukuku (20. Baskı). Beta Yayıncılık.
- TSİAD. (2022). Dijital yetenek aığı ve iř gcnn geleceği raporu. İstanbul: Türk Sanayicileri ve İř İnsanları Derneęi Yayınları.
- Vroom, V. H. (1964) Work and Motivation (Kitap) Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. John Wiley & Sons.
- YK. (2022). Yükseköğretim kurumlarında kariyer merkezleri raporu 2022. Ankara: YK Yayınları.
- 4857 sayılı İř Kanunu. (2003, 22 Mayıs). *T.C. Resm Gazete* (Sayı: 25114).