

## BÖLÜM 6

# Örgütlerde Kariyer Yönetimi

Çiğdem VATANSEVER<sup>1</sup>

### GİRİŞ

Kariyer, bireylerin iş dünyasındaki yolculuğunu şekillendiren önemli bir unsurdur. Günümüzde bireyler, sadece belirli bir meslekte uzmanlaşmakla kalmayıp, sürekli öğrenme ve gelişim süreçlerine adapte olmak zorundadır. Örgütlerde kariyer yönetimi, bu değişimlere uyum sağlamak ve uzun vadeli başarıyı garantilemek için kritik bir rol oynar.

Kariyer sözcüğü Türkçede neredeyse statü ile eş anlamlı kullanılmakta, kariyer dediğimizde genelde yönetici konumuna gelme, gelirin yüksek olması, pahalı bir araba gibi statü sembolleri zihninizde uyanmaktadır. Kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca deneyimlediği, iş ve mesleklerle ilgili görevler, roller ve faaliyetler kısaca özgün ve kişisel çalışma geçmişi olarak tanımlanmaktadır (Arnold ve Cohen, 2013). Buna göre sözcüğün kökeninden hareketle<sup>i</sup> kariyerimizin çalışmaya başladığımız dönemden bu yana edindiğimiz tüm roller, yetkinlikler ve sorumluluklar anlamına gelmekte olduğu söylenebilir. Kariyer aynı zamanda yalnızca herhangi bir kuruluşun, üst basamaklarına doğru yükselme anlamına gelmemektedir; birey aynı işte kalarak da çeşitli beceriler kazanıp, var olan becerilerini geliştirebilir (Ölçer, 1997).

Kariyer sözcüğü bildiğimiz anlamda 19. Yüzyılın başlarından itibaren Batılı toplumlarda şu anda kullandığımız anlamda kullanılmaya başlanmıştır (Aytaç ve Keser, 2017).

Kariyer yönetimi süreci, Tablo 1’den de görüldüğü gibi bireylerin hedeflerini belirlemesi, gelişim planları oluşturmaları ve bu hedeflere ulaşmak için ge-

rekli adımları atmasını içerir. Örgütler açısından ise çalışanların kariyer gelişimini desteklemek, onların uzun vadeli bağlılığını ve performansını artırmak için kritik bir stratejidir. Çalışanlar genellikle, çalıştıkları şirketin onların gelişimiyle ilgilendiğine ve şirketin misyonunu yerine getirirken bireysel kariyer hedeflerine ulaşma yolları sağladığına inandıklarında daha fazla bağlılık göstermektedir (SHRM, 2024).



**Fotoğraf 1:** Kariyer sözcüğünün kökeni olan “carrus” görseli (Kaynak: <https://web.sas.upenn.edu/discnetes/2021/08/25/carro-cura-carere>)

Günümüz kurumlarında çalışanların stratejik yönetimi, bireylerin kariyer gelişimini destekleyen sistematik uygulamaları zorunlu kılmaktadır. Kariyer yönetimi, yalnızca dikey ilerlemeyi değil, bireyin yeteneklerine uygun yatay gelişim fırsatlarını da içeren çok boyutlu bir süreçtir. Bu bağlamda, örgütlerin kariyer planlama, eğitim programları, performans değerlendirme ve danışmanlık hizmetleri gibi uygulamalarla çalışanların potansiyelini açığa çıkarması, hem bireysel tatmin hem de kurumsal verimlilik açı-

<sup>i</sup> Latince posta arabası anlamında

<sup>1</sup> Prof. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi AD., cvatansever@nku.edu.tr, ORCID iD: 0000-0002-7755-4760

## ENDÜSTRİ /İŞ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ VE KARİYER YÖNETİMİ

Çalışanların şirket içi kariyer basamaklarını tırmanması, yalnızca insan kaynakları uygulamalarıyla değil, aynı zamanda endüstri /iş ve örgüt psikolojisinin sağladığı bilimsel temellerle de desteklenmektedir. Endüstri /iş ve örgüt psikologları, çalışanların bireysel gelişimlerini, motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını anlamak için psikolojik kuram ve yöntemleri kullanarak kariyer yönetim süreçlerine katkıda bulunurlar (Lent ve Brown, 2013).

Günümüzde kariyer uygulamaları, örgüt içindeki tüm pozisyonlar için resmi kariyer yolları oluşturmayı içerirken, Endüstri /iş ve örgüt psikologları bu yolların yalnızca teknik becerilere değil, aynı zamanda çalışanların özyeterlik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerini de değerlendirebilmektedir (Heslin ve Turban, 2016). Bilgi Kutusu 5’de; Türkiye’deki psikoloji mezunlarına bir kariyer yolu sunmak ve onları bu alanda güçlendirmek amacıyla oluşturulmuş bir projeye ilişkin bilgilendirme yer almaktadır.

### Bilgi Kutusu 5



### Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Esenliğini Güçlendirme: Türkiye’deki Çalışma Alanlarına Psikologların Entegrasyonu Projesi (ENTHALPY)

1 Nisan 2025 – 31 Mart 2026 tarihleri arasında İş Örgüt Endüstri ve Çalışma Psikologları Derneği (IOCP) tarafından yürütülecek olan ENTHALPY Projesi, Avrupa Birliği’nin desteğiyle ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yürütülen “Sosyal Taraflar ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Konusundaki Kapasitelerinin Güçlendirilmesi Projesi” kapsamında geliştirilmiştir.

Proje, Türkiye’de psikologların çalışma yaşamına entegrasyonunu hedeflemekte; araştırmalar, eğitimler ve meslek standartlarının geliştirilmesi yoluyla psikologların iş yerlerindeki rolünü görünür kılmakta, staj ve istihdam fırsatlarıyla da mesleğin uygulama alanlarını genişletmektedir. Kariyer yönetimi bağlamında ENTHALPY, psikologlar için yeni uzmanlık ve istihdam alanları açarken, bu mesleğin çalışma yaşamındaki görünürlüğünü artırmaktadır. Proje kapsamında geliştirilen eğitimler, kılavuzlar ve iş birlikleri sayesinde psikologlar, çalışanların kariyer gelişiminde esenlik ve psikososyal destek boyutlarını güçlendirecek araçlara sahip olmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların daha sağlıklı ve dengeli bir kariyer yolculuğu sürdürmelerine yardımcı olurken, örgütlerde de kariyer gelişimi süreçlerinin esenlik odaklı ve sürdürülebilir bir anlayışla yönetilmesine katkı sunmaktadır.

<https://www.iocp.org.tr/>

<https://www.iocp.org.tr/enthalpy>

Kariyer yönetimi yalnızca bireylerin değil, aynı zamanda örgütlerin de stratejik bir sorumluluğu haline gelmiştir. Esnek çalışma modelleri, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi dönüşümler, örgütlerin kariyer gelişimi anlayışını yeniden şekillendirmektedir. Örgütler, çalışanların sadece mevcut performanslarını değil, potansiyellerini de dikkate alarak eğitim, mentorluk, rotasyon gibi araçlarla gelişimlerini desteklemektedir. Ayrıca kadınlar, yaşlılar, engelliler ve mavi yakalılar gibi gruplar için kapsayıcı politikalar geliştirilmesi gerekliliği öne çıkmaktadır.

Bu bağlamda, bundan sonraki dönemde daha kapsayıcı ve adil kariyer süreçleri için kırılğan grupların nasıl ele alınacağı, olası politika ve uygulamaların sonuçlarının nasıl ölçülebileceği ve kariyer gelişimiyle ilgili uygulamaların psikolojik iyi oluş, iş doyumu üzerindeki etkilerinin araştırılması önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial / Organizational Psychology, An Applied Approach*. Thomson-Belmont Wadsworth.
- Acar, A. C. (2018). Türkiye’de kadınların kariyer gelişiminde cam tavan sendromu: Nedenler ve çözüm önerileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 345–360.
- Akbolat, M. ve Ünal, Ç. (2024). Kariyer yolları içinde H. Tutar (Ed.), Kariyer planlaması ve yönetimi. Seçkin Yayıncılık.

- Altunoğlu, A., Atay, H. ve Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(1), 47-70.
- Arnold, J. ve Cohen, L. (2013). Careers in organizations. W. B. Walsh, M. L. Savickas, ve P. J. Hartung (Ed.), *Handbook of vocational psychology: Theory, research, and practice* içinde (s. 273–304). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Aytaç, S. ve Keser, A. (2017) *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Baruch, Y. (2006) Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints *Human Resource Management Review* 16, 125–138
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. Ve Verhulst, S. L. (2017) *İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Temelleri* Çetin, C. ve Arslan, M. L. (Çeviri Ed.) Nobel Yayınevi, İstanbul
- Dündar, G. İ. (2025) *Kariyer ve Yetenek Yönetimi* [https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/kariyer\\_ve\\_yetenek\\_yonetimi](https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/kariyer_ve_yetenek_yonetimi) Erişim tarihi: 15.04.2025
- Eagly, A. H. ve Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Elser, H., Falconi, A. M., Bass, M. ve Cullen, M. R. (2018). Blue-collar work and women's health: A systematic review of the evidence from 1990 to 2015. *SSM - Population Health*, 6, 195–244.
- Heslin, P. A. ve Turban, D. B. (2016). Enabling career success as an Emergent Process. *Organizational Dynamics*. 45(3), 155-164.
- ILO (2021) *Investing in career guidance*. <https://www.ilo.org/publications/investing-career-guidance-iag-guidance-booklet> Erişim Tarihi: 15.04.2025
- Mondy, R. W. ve Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P. ve Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394.
- Lent, R. W. ve Brown, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across life span. *Journal of Counseling Psychology*, 60(4), 557–568.
- Mondy, J. B. (2017) *İnsan Kaynakları Yönetimi* Çeviri Ed. Tozkoparan, G. Çolak, M. Nobel Yayınevi, İstanbul.
- MYK - Mesleki Yeterlilik Kurumu (2014) *Ulusal Meslek Standardı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seviye 6 Referans Kodu / 14ums0446-6* Resmi Gazete Tarih-Sayı/ 13.09.2014 - 29118 (Mükerrer).
- Oh, Y. T. (2024). Bridge employment or encore career? Examining predictors that distinguish later-life career transitions. *The Journals of Gerontology: Series B, Psychological Sciences and Social Sciences*
- Ölçer, F. (1997) İşletmelerde Kariyer Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4).
- OECD/ILO (2017) *Engaging Employers in Apprenticeship Opportunities*. OECD Publishing, Paris
- OECD (2025) *Trends in Adult Learning: New Data from the 2023 Survey of Adult Skills, Getting Skills Right*. OECD Publishing, Paris.
- Özbilgin, M. F. (2009). *Equality, diversity and inclusion at work: A research companion*. Edward Elgar Publishing
- Özen, S. ve Özbek, Ç. (2017). Çalışma yaşamında yaşlılık: Yaşlı çalışanlar ve insan kaynakları uygulamaları. *Çalışma ve Toplum*, 2(53), 547–572.
- SHRM (2024) *Developing Employee Career Paths and Ladders* <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/developing-employee-career-paths-ladders#resources> Erişim tarihi: 30.10.2024
- Uleanya, C., Uleanya, M. O., Naidoo, G. M. ve Rugbeer, Y. (2021). Significance of proficient communication on career choice among first years in rural South Africa. *Journal of Student Affairs in Africa*, 9(2), 173–198.
- Thornberry, N. E. (2003) Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers To Be Entrepreneurs. *Journal of Management Development*, 22 (4), 329 -344
- Uyargil, C., Tüzüner, V. L., Aydınli Kulak, F. ve Elmas Atay, S. (2023). *CRANET Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2021–2022 Türkiye Raporu*. BETA Yayınları
- Ünsal, P. (2014) *Kariyer Gelişim Kuramları ve Kariyer Danışmanlığı*. Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Vatansever, Ç. (2012). Türkiye’de Bir Yetkinlik Olarak Girişimcilik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-9.
- Vatansever Ç., Kılıç N. ve Dinler G. (2018) Çalışanların Sürdürülebilirlik Davranışları Ve Sürdürülebilir Çalışma Yaşamı İçin İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye’den İki Kesit, *İstanbul Management Journal*, 29, 7-39
- Vatansever, C. ve Ceylan, F. (2021). Gençlerin Kariyer Gelişiminde E-Mentorluk Sürecinin Etkisi. *İstanbul Management Journal*, 90, 91-114.
- Waschull, S., Bokhorst, J. A. C., Wortmann, J. C. ve Molleman, E. (2022). The redesign of blue- and white-collar work triggered by digitalization: collar matters. *Computers and Industrial Engineering*, 165
- Weer, C. H. ve Greenhaus J. H. (2010) Dual Career Ladders. İçinde *Organizations in Encyclopedia of Technology and Innovation Management* (Eds) Narayanan, V. K. Ve Colarelli O’Connor, G. Wiley.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- <https://web.sas.upenn.edu/discentes/2021/08/25/carro-cura-carere>
- T.C. Maltepe Üniversitesi 25.12.2019 tarihli facebook™ paylaşımı:
- Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Programı 2. sınıf öğrencilerimiz THY Uçuş Eğitim Merkezi Mock Up’ta gerçekleştirilen Acil Durum Prosedürleri Uygulama Eğitimi’ne katıldı.
- <https://careers.turkishairlines.com/sikca-sorulan-sorular>
- <https://www.kariyer.net/pozisyonlar/kabin+amiri/nedir>
- <https://blog.turkishairlines.com/tr/kabin-memuru-olmanin-sirlari/>
- <https://bau.edu.tr/haber/13790-daha-ogrenciyken-ust-duzey-yoneticilerle-calisma-imkani-veren-program-ter-sine-mentorluk>