

# KARİYER

TEMEL KAVRAMLAR, YÖNETİMİ,  
GÜNCEL KONULAR

*Editörler:*

Doç. Dr. Erdoğan Kaygın  
Dr. Öğr. Üyesi Yunus Zengin



## KARİYER

### TEMEL KAVRAMLAR, YÖNETİMİ, GÜNCEL KONULAR

**Editörler:** Doç. Dr. Erdoğan Kaygın, Dr. Öğr. Üyesi Yunus Zengin

**Genel Yayın Yönetmeni:** Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

**Genel Yayın Koordinatörü:** Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

**Sayfa Tasarımı:** Kübra Konca Nam

**Kapak Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

**Yayıncı Sertifika No:** 14824

**ISBN:** 978-605-7557-79-7

1. Baskı - Mart 2019

#### Baskı Cilt

Dizgi Ofset Matbaacılık

Matbaacılar Sit. 10451. Sk. No: 4

Karatay/KONYA

0 (332) 342 07 42

**Kütüphane Kimlik Kartı**

#### KARİYER

#### TEMEL KAVRAMLAR, YÖNETİMİ, GÜNCEL KONULAR

Doç. Dr. Erdoğan Kaygın, Dr. Öğr. Üyesi Yunus Zengin (Editörler)

VIII+312 s., 165x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

**ISBN:** 978-605-7557-79-7

1. Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Boyutları, 2. Kariyer Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi, 3. Kariyer Sürecinde Yaşam Dönemleri ve Kariyer Evreleri, 4. Kariyer Seçim Kuramlarına İlişkin Genel Bir Çerçeve, 5. Kariyer Engelleri ve Kariyer Sorunları, 6. Kariyer Seçiminde Hollandın Tipoloji Kuramı, 7. Kariyer Yönetimi, 8. Kariyer Planlama, 9. Kariyer Geliştirme, 10. Kariyer Danışmanlığı, 11. Kariyer Anlayışında Değişim ve Kariyer Yönetiminin Geleceği-Bekleyen Sorunlar, 12. Kariyer Kültür İlişkisi, 13. Küresel İşletmelerde Kariyer, 14. XYZ Kuşaklarında Kariyer, 15. Kamu ve Özel Yönetimde Kariyer Yönetimi Karşılaştırması, 16. Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromu ve Cam Uçurum Olgusu, 17. Tersine Mentorluk Kavramı Üzerine Bir İnceleme, 18. Mesleki Yaşam Dönemleri Kuramının Kariyer Danışmanlığına Katkıları, 19. İstihdam Edilebilirlik ve İstihdam Edilebilirliğin Kariyer Başarısına Etkisi, 20. Kariyer Başarısı

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

**EĞİTİM**  
yayınevi

Rampalı İş Merkezi Kat: 1 No: 121

Tel: 351 92 85 • Meram/KONYA

E-mail: bilgi@egitimyayinevi.com

 **kitapmatik**  
internetteki kitapçınız  
kitapmatik.com.tr

## YAZARLAR

---

Prof. Dr. Aykut BEDÜK

Prof. Dr. Cemile ÇELİK

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Prof. Dr. Meltem ONAY

Prof. Dr. Ünal AY

Prof.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR

Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN

Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL

Doç. Dr. Özlem BALABAN

Doç. Dr. Öznur BOZKURT

Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İpek Koca BALLI

Dr. Öğr. Üyesi Bayram KIRMIZIGÜL

Dr. Öğr. Üyesi Daimi KOÇAK

Dr. Öğr. Üyesi. Elvan OKUTAN

Dr. Öğr. Üyesi Emrah Özsoy

Dr. Öğr. Üyesi Gözde KOSA

Dr. Öğr. Üyesi Kemalettin ERYEŞİL

Dr. Öğr. Üyesi Meryem AYBAS

Dr. Öğr. Üyesi Yavuz ELİTOK

Dr. Öğr. Üyesi Yunus ZENGİN

Arş. Gör. Dr. Mehtap ÖZTÜRK

Arş. Gör. Emre EROL

Arş. Gör. Samet ÖZDEMİR

Damla ÖZCAN

Ethem TOPÇUOĞLU

Fidan ALHAS

Gamze MAVİ

Malike GÖNCÜ AKBAŞ

Neşe SALİK

## İÇİNDEKİLER

---

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. BÖLÜM: KARİYER KAVRAMI, KAPSAMI VE BOYUTLARI                                          | 9   |
| 2. BÖLÜM: KARİYER ÇALIŞMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ                                       | 21  |
| 3. BÖLÜM: KARİYER SÜRECİNDE YAŞAM DÖNEMLERİ VE KARİYER EVRELERİ                          | 35  |
| 4. BÖLÜM: KARİYER SEÇİM KURAMLARINA İLİŞKİN GENEL BİR ÇERÇEVE                            | 49  |
| 5. BÖLÜM: KARİYER ENGELLERİ ve KARİYER SORUNLARI                                         | 63  |
| 6. BÖLÜM: KARİYER SEÇİMİNDE HOLLANDIN TİPOLOJİ KURAMI                                    | 75  |
| 7. BÖLÜM: KARİYER YÖNETİMİ                                                               | 93  |
| 8. BÖLÜM: KARİYER PLANLAMA                                                               | 107 |
| 9. BÖLÜM: KARİYER GELİŞTİRME                                                             | 123 |
| 10. BÖLÜM: KARİYER DANIŞMANIĞI                                                           | 139 |
| 11. BÖLÜM: KARİYER ANLAYIŞINDA DEĞİŞİM VE KARİYER YÖNETİMİNİN GELECEĞİ-BEKLEYEN SORUNLAR | 157 |
| 12. BÖLÜM: KARİYER KÜLTÜR İLİŞKİSİ                                                       | 169 |
| 13. BÖLÜM: KÜRESEL İŞLETMELERDE KARİYER                                                  | 181 |
| 14. BÖLÜM: XYZ KUŞAKLARINDA KARİYER                                                      | 197 |
| 15. BÖLÜM: KAMU VE ÖZEL YÖNETİMDE KARİYER YÖNETİMİ KARŞILAŞTIRMASI                       | 209 |
| 16. BÖLÜM: KADIN YÖNETİCİLERDE CAM TAVAN SENDROMU VE CAM UÇURUM OLGUSU                   | 237 |
| 17. BÖLÜM: TERSİNE MENTORLUK KAVRAMI ÜZERİNE BİR İNCELEME                                | 257 |
| 18. BÖLÜM: MESLEKİ YAŞAM DÖNEMLERİ KURAMININ KARİYER DANIŞMANLIĞINA KATKILARI            | 271 |
| 19. BÖLÜM: İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK VE İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN KARİYER BAŞARISINA ETKİSİ  | 289 |
| 20. BÖLÜM: KARİYER BAŞARISI                                                              | 305 |

## 12. BÖLÜM

### KARİYER KÜLTÜR İLİŞKİSİ

Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL<sup>1</sup>

*Asıl olan hayat, hayatsa kültür!...*

#### Giriş

Kültürün, insan hayatında yer alan her olguyu bir şekilde etkilediği, söylemden eyleme her alana izler bıraktığı açıktır. Çalışma yaşamı, çalışma ilişkileri ve bunlarla ilgili kararlar da kültürün etkileriyle şekillenen olgulardır. Bu görüşlerden hareketle, bireyin çalışma yaşamına dair önemli tercihlerini barındıran kariyer kavramının kültürle ilişkisini ele alan bu metin kaleme alınmıştır. Çalışmanın içerisinde, kültür ve örgüt kültürü kavramlarına ilişkin tanımlardan söz edildikten sonra kültür kariyer ilişkisine dair açıklamalar yer almaktadır.

#### 1. Kültür Kavramı

Günümüzde kültürle ilgili olarak herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir tanım bulmak imkânsızdır. Kültür, Latince bir sözcüktür ve sözcük anlamı; “el değmemiş doğanın, insan aklı ve yapıcılığıyla işlenmesi ve yararlı hale gelmesidir” (İpşiroğlu, 1991:27). Sosyal bilimler açısından kültür, teknik bir terimdir ve genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanmaktadır (Güngör, 1991:47). Bu yaklaşımın çizdiği çerçeve, kültürü, iki yönden ele almaktadır. Bunların ilki, bireylerin toplumsal yollarla edindikleri ve ilettikleri değer, yargı, inanç, simge davranış ölçütleri düzenini ifade etmektedir. İkincisi ise geleneksel davranış kalıplarının yansımaları olan simgesel ve maddi ürünlerden oluşmaktadır (Tolan, 1985:238).

<sup>1</sup> Fırat Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, edemirel@firat.edu.tr

Kültür kavramı, uygarlık deyiimiyle karıştırılmış şekliyle, önceleri insanlığın gelişmesine bağlı olarak, bir kuşaktan diğesine aktarılan bir toplumsal miras olarak ele alınmıştır. Uygarlık, toplumların maddi ve manevi gelişmişlik düzeylerini ifade etmektedir. Bu açıdan kültür ve uygarlık kavramlarının eş anlamlı olarak kullanıldıklarına rastlanabilmektedir (Güngör, 1995:48).

Kültür, tanımlanması zor olan bir kavramdır. Üzerinde uzlaş ya da çoğunluğun kabulü olan kültür tanımı bulunmamaktadır. Bunun nedeni, kültür kavramına farklı açılardan bakılıyor olmasıdır (Güvenç, 1985:95).

Ülkemizde kültürü sistemli olarak ilk tanımlayan Ziya Gökalp'tir. Gökalp'e göre kültür, bir topluma ait sanat, din, dil, gelenekler ve adetlerden oluşan bir bütün olup; millidir (Şimşek vd., 2001:27-28).

Bozkurt ise kültürün dört farklı anlamda kullanıldığını öne sürmektedir. Bunlardan ilki, bilim alanındaki kültürdür ve uygarlığı ifade etmektedir. İkincisi, beşeri alandaki kültürdür ve eğitim sürecinin ürünü anlamını içermektedir. Üçüncüsü, estetik alandaki kültürdür ve güzel sanatları kapsamaktadır. Dördüncüsü de maddi ve biyolojik alandaki kültür olup; üretme, tarım, ekin, çoğaltma ve yerleştirme demektir. Kültürün belli başlı öğeleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güvenç, 1999:98):

*“Ahlâk, Aile, Bilim ve sanat, Dil, Din ve devlet, Eğitim süreci, Ekonomi ve teknoloji, Estetik, Gelenek ve görenekler, Hukuk, İnanç ve tutumlar, Kişilik, Mimari eserler, Politik hayat ve siyasi yapılanma, Sağlık ve beslenme, Sosyal örgütler ve kurumlar, Tarih, Yerleşmeler ve ekolojik çevre”*

Kültür, içgüdüsel ya da kalıtsal olarak açıklanamamaktadır. Bunlardan bağımsız şekilde, insanoğlunun yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar, davranışlar ve tepkiler ve eğilimleri içermektedir. Diğer başka söyleyişle kültürün oluşması, eğitim ve öğrenme süreçlerinin bir sonucu olarak açıklanabilmektedir. Bütün kültürler, bu ilke çerçevesinde oluşmakta, gelişmekte, yerleşmekte ve değişmektedir (Güvenç, 1999:101).

Hofstede'e göre kültür, aklın ortaklaşa programlanması sonucu oluşmaktadır. Varlığının sürmesi de bu programlama çerçevesinde gerçekleşmektedir. Aklın ortaklaşa programlanması, üç aşamalı bir süreci içermektedir. Bu aşamalar sırası ile; “insan doğası (evrensel/biyolojik), kültür (gruplara özel/öğrenilmiş) ve kişiliktir (kişilere özel/kalıtsal ve öğrenilmiş)” (Hofstede, 1984:25).

İnsan davranışlarına biçim ve yön verici bir faktör olarak kültürün net olarak kavranabilmesi için özelliklerinden de söz edilmesi gereklidir. Kültürün özellikleri şöyle özetlenebilir (Güvenç, 1999:101):

**a.** Kültür, öğrenilmiş davranışlardan oluşan bir bütündür.

- b. Kültür, geçmiş ve geleceği birleştirici gücüyle, tarihidir ve süreklidir.
- c. Kültür, toplumu oluşturan bireylerin (üyeler) benimsedikleri, topluma özgü yaşam biçimidir.
- d. Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmaktadır.
- e. Kültür, topluma özgü idealleri içeren kurallar sistemidir.
- f. Kültür, insanın hem biyolojik hem de psikolojik ihtiyaçlarını giderebilecek potansiyele sahiptir.
- g. Kültür, toplumun üyelerini ve katmanlarını bütünleştirici bir eğilime sahiptir.
- h. Kültür, durgundur yani değişmesi uzun zaman alır ve zor olur. Ancak, kültürün değişmesi doğaldır. Kültürün değişimi; bilimde, teknolojiye, ekonomide ve fiziki çevrede yaşanan gelişmeler ile başka kültürlerle temas ve kültürün kendi içindeki değişimler aracılığıyla mümkün olmaktadır.

## 2. Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür, toplumların geçmişi, bugünü, geleceği üretim biçimleri ve sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Örgüt kültürü de, toplumsal kültürün bileşenlerindendir. Bu bağlamda, örgüt kültürünün daha net olarak anlaşılabilmesi için aşağıdaki örnek olay, açıklayıcı görünmektedir. Söz konusu örnek olay farklı kültürlerle sahip iki firmanın (JC Penny ve Pepsi Cola) kıyasına dayanmaktadır (Woodman, 1985:50):

*“J.C. Penny firması, çalışanlarına ve müşterilerine özenle yaklaşan bir firmadır. Bu firma, piyasada geniş bir alana yayılmakta ve hemen her zaman zaman müşterilerini memnun edebilmektedir. Bu özellikler, firmanın örgütsel kültürüne hâkim değerler olarak kabul edilmektedir.*

*Bu iki faktör, “Penny’in fikirleri” olarak isimlendirilen yedi ilkenin de temelini oluşturmaktadır. Yöneticilik faaliyetlerinden etkili sonuçların alınması da aynı temele dayanmaktadır. Personelin ve müşterilerin, bu ilkelerin katkısıyla mükemmel düzeyde saygınlık kazandıklarına inanılmaktadır. Örneğin; tepe yöneticisi bir mağaza yöneticisini, bir müşteriden haksız bir şekilde kâr sağladığı için cezalandırabilmektedir. Müşteriler, satın aldıkları bir malı iade etmek istediklerinde, hiçbir soru sorulmaksızın, istekleri kabul edilmektedir. Çalışanlar, karar verme sürecine katılmaları için desteklenmekte ve cesaretlendirilmektedir. Yöneticiler kolayca işten çıkarma kararı alamamakta ve işten çıkarmaya çekinmektedirler. Başarısız olan personele bir şans daha verilmekte ve telafi edebilmesi için başka bir birime transfer edilmektedir. Uzun süreli istihdam ve iş gücü bağlılığı, önem verilen bir başka değerdir.*

*Pepsi Cola firması, JC Penny'den tamamen farklı bir kültüre sahiptir. Pepsi alkolsüz içecek pazarından daha büyük pay alabilmek için Coca Cola ile yoğun bir rekabet halindedir. Pazar payını genişletmek, kârı arttırmak ve daha fazla çalışmak, Pepsi yöneticileri açısından, fazlasıyla hassasiyet gösterilen konulardır. Başarısızlık, çalışanların işlerine son verilmesine neden olmaktadır. Bu uygulama, çalışanları, çok çalışma, öne geçme ve kazanma hırsına sokmaktadır. Kariyerde ilerleme, pazar payında neden olunan artışa bağlıdır. Tüm paydaşlar, firma kültürünün üretkenlik esasına bağlı olduğunu bilmektedir. Bu yapıya dahil olmak başarıyı, dışında kalmak ise başarısızlığı getirmektedir. Firmanın iklimi, şiddetli rekabete dayalı takım sporlarının özellikleri ile benzeşmektedir. Yöneticilerin görev yerleri sıklıkla değiştirilmektedir. Bu değişimlerle daha iyi yerlere getirilerek motive olmaları amaçlanmaktadır.*

*Pepsi ile J.C. Penny arasındaki kültürel farklılığın en somut göstergesi, iş gücü devir oranıdır. Penny'in yöneticileri ortalama olarak 33 yıl şirkette kalmaktayken, Pepsi'nin yöneticileri ise ortalama olarak 10 yıl kadar şirkette kalmaktadır."*

*Yukarıda ifade edilen firmaların kültürlerinden yola çıkıldığında, şunlar söylenebilir: Bir işletmenin etkinliği ve başarısını açıklamada, yöneticilerin ya da çalışanların yetenekleri ve motivasyonları yeterli olmaz. Birlikte çalışacak insanların iyi bir grup oluşturmaları da bu eksiği tamamlayamaz. Bireysel özellikler ile grup süreçlerinin birlikte ele alınması ile örgütsel başarının açıklanabilmesi mümkündür. Örnek olayda adları geçen iki firmayı birbirinden farklı kılan sebepler aranırken ulaşılan kavramlardan biri de "örgüt kültürüdür".*

Tüm bu anlatılanlardan sonra literatürde yer alan örgüt kültürü tanımlarının bazılarından bahsedilebilir:

Örgüt kültürü; "insanların topluma katılma ve toplumla bütünleşme problemlerini çözmek için buldukları temel varsayımlardan ibaret olan, çözmeye uğraştıkları problemlerle ilgili olarak algıladıkları, düşündükleri ve hissettikleri şeyler" olarak tanımlanabilmektedir (Schein, 1994:3). Robbins (1989:317), örgüt kültürünün, "çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi" olduğunu ve bir örgütü diğer bir örgütten ayıran temel özellik olma işlevine sahip olduğunu belirtmektedir. Daft (1983:317) ise örgütsel kültürü; "bir örgüte yeni katılanlara, doğruları ve paylaşılan inançları, anlatma ve benimsetme" görevini üstlenen kılavuz" olarak tanımlamıştır.

Literatürde görülen diğer örgüt kültürü tanımlarından bazıları Tablo 1'de ifade edilmektedir.

**Tablo 1:** Diğer Bazı Örgütsel Kültür Tanımları

|                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemidir.                                                                              |
| Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerlerden oluşmaktadır.                                                                      |
| İşler burada böyle yürür; biçiminde ifade edilen yargıları kapsamaktadır.                                                             |
| İş yaşamında yaratılan ve semboller aracılığı ile iletilen sürekli inançlar ve değerlerdir.                                           |
| Kolektif anlamlandırmalardan meydana gelmektedir.                                                                                     |
| Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünüdür.                                     |
| Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünüdür. |

**Kaynak:** Griffin, 1989:494

Tanımların çeşitliliğine rağmen, bunlar arasında bazı ortak noktalar da görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz: 2001:37-38).

- Birinci ortak nokta, kültürün örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütünü olduğu yönündedir. Bu durum, bütün üyelerin, doğru ve kabul edilebilir olan davranışla, yanlış ve kabul edilemez olan davranışı ayırt etmelerine yardımcı olmaktadır.
- İkinci ortak nokta, değerler bütününün bütün örgüt üyelerince, sorgulanmaksızın doğru kabul edilmesidir.
- Üçüncü ortak nokta, kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşılmasıdır.
- Dördüncü ortak nokta da, değerlerin iletilmesi ve paylaşılmasında kullanılan yollarla (semboller, mitler, kahramanlar vb.) ilgilidir.

Örgüt kültürü, belirleyici etkileri içeren bir sürecin çerçevesinde oluşmaktadır. Bu görüşten hareketle, örgüt kültürünün yöneticiler ve çalışmalar açısından bazı yararlarının olduğu söylenebilir. Bunlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özdevecioğlu, 1996-125-127):

- Çalışanların, işletmede kalmalarında etkili olan faktörlerin başında, kişisel amaçlarına ulaşabilmeleri gelmektedir. Ancak, her çalışanın böyle bir sonuca erişebilmesi de her zaman mümkün değildir. İnsanlar, kişisel amaçlarına ulaşamadıklarında, istemeseler de çalışmak zorunda kalabilirler. Bu zorunluluk hali, çeşitli psikolojik rahatsızlıklara yol açabilir. Örgüt kültürü bu tür rahatsızlıkların giderilmesinde önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü, çalışanların örgüte özgü normları ve değerleri anlamalarına; örgütün kendilerinden beklediği performansı sergileyebilmek için gayret göstermelerine ve örgütle uyum düzeylerinin gelişmesine yardımcı olur.
- Örgüt kültürü, örgütsel iletişimin birleştirici unsurudur. Kültür, örgüt üyelerini hem birbirlerine hem de örgüte bağlayarak; biz duygusunu ve takımdaşlık ruhunu güçlendirmektedir.

- d. Örgüt kültürü, örgüt içi çatışmaların çözüm kaynağıdır. Kaynağı ne olursa olsun örgüt içi çatışmalar, örgüt kültürünün ortaya koyduğu standartlar, normlar ve prosedürler aracılığıyla yönetilebilir, yumuşatılabilir veya çözüme kavuşturulabilir.
- e. Örgüt kültürü, işletmeye süreklilik kazandırmaktadır. Süreklilik; kültürün, semboller, törenler, kahramanlar vb. aracılığıyla nesilden nesile aktarılmasıyla gerçekleştirilmektedir.
- f. Örgüt kültürü, örgütü tanıtıcı bir kimlik işlevini taşımaktadır. Örgütü ilgilendiren ilişkilerde, davranış ve tutumlarda örgüt kültürünün izlerine rastlanmaktadır.
- g. Örgüt kültürü, bilgi, beceri ve davranış kazandırarak, yeni yöneticilerin yetişmelerine ve gelişmelerine katkıda bulunmaktadır.

### 3. Kültür – Kariyer İlişkisi

Örgüt kültürünün kavramsallaştırılması, çoğunlukla insan kaynakları ile ilgili araştırmaların sonuçlarına dayandığı için, insan kaynakları yönetimi ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkinin olduğundan söz edilebilir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt kültürü üzerinde kaldıraç etkisinin olduğu bilinmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, semboller, mitler, inançlar ve ritüeller gibi kültürü belirleyen temel unsurların değişiminde rol üstlenebilmektedirler. Bunlarla birlikte, seçme, işe alma, eğitim, performans değerlendirme ve ödül gibi uygulamalar da örgüt kültüründen izler taşımaktadırlar (Güney vd., 2001:184; Arslan, 2001:184). Dolayısıyla kariyer yönetim sistemi uygulamalarının da örgüt kültürü değerleriyle şekillendiği söylenebilir (Gün, 2015: 140).

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olabilmeleri için kilit unsur, insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının başarılı olabilmesi için de insan kaynaklarıyla ilgili uygulamaların kültüre uygun olarak tasarlanması ve geliştirilmesi gerekmektedir (Dinç, 2015:5)

İnsan kaynakları yönetimi; “iş analizi, iş tasarımı, insan kaynakları planlaması, tedarik, seçme, yerleştirme, eğitim, geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, iş değerlendirme, ücret yönetimi ve çalışma ilişkilerinden” oluşan fonksiyonları içermektedir. Hem bütüncül açıdan hem de her bir fonksiyon açısından insan kaynakları yönetiminin kültürden bağımsız olarak düşünülmesi olası görünmemektedir.

Kültürün insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi, “işe alım öncesi”, “seçim” ve “işe alım sonrası” olmak üzere üç farklı boyutta incelenmektedir. İşe alım öncesinde, bireyler örgüt kültürünü çekici bulmaları halinde etkilenmekte ve işletmeye katılma konusunda istekli olabilmektedirler. Seçim aşamasında, adayların kültürleri testlere ve mülakat sorularına verdikleri cevaplar bağlamında

işe kabul edilme şanslarını doğrudan etkileyebilmektedir. İşe alım sonrasında ise bireylerin kültürleri, iş koşullarına verecekleri tepkileri şekillendirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin, örgüt kültürünün bir fonksiyonu olduğu da kabul edilebilir. Buna göre insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamaların örgüte hâkim olan kültürü tarafından belirleneceği söylenebilir (Dinç, 2015:65).

Kültür farklılıkları da insan kaynakları yönetiminde önemli etkiye sahiptir. Örgütlerin farklı kültürleri benimseyen bireylerden oluştukları göz önüne alındığında, uygun nitelikteki elemanları cezbedebilmek ve kültürlerinin gerektirdiği ihtiyaçlar doğrultusunda insan kaynakları uygulamalarını şekillendirebilmek gerekmektedir. Bunun için toplumsal kültür ve bir parçası olan örgüt kültürü etkileşimi odak alınarak, insan kaynakları uygulamalarına yaklaşmak gerekmektedir (Dinç, 2015:67).

Örgüt kültürü, karar almada, çalışanlara bir çerçeve çizerek, örgüt yapısını şekillendirmektedir. Çalışanları, ortak amaçlar etrafında birleştirerek, uyumu sağlamakta ve işgücünün harekete geçirilmesine yardım etmektedir. Böylece, yürütme işlevi çok daha kolay şekilde icra edilebilmektedir. Örgüt kültürü, iş gören davranışlarını biçimlendirerek denetimi de sağlamaktadır. Buna göre örgüt kültürünün, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin kararları etkileyen önemli faktörler arasında yer aldığının söylenmesi mümkün olmaktadır (Hayton ve Machitella, 2013:14).

Kariyer, bireylerin amaçları olup; bireyler de kariyerin kaynağıdır (Tanyeli, 2008:23). Örgüt kültürünün çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda birleştirici rol oynadığı hatırlandığında, kültürün kariyer üzerindeki etkisi açığa çıkmaktadır. İşletmeler, kendi temel amaç ve yönelimlerinin gerektirdiği felsefenin bilincinde kalarak, bireysel amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik olarak zedelemekten kendine uydurmak zorunda kalmaktadır. Bu zorunluluk, “amaçların bütünleştirilmesi” kavramına işaret etmekte ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların özdeşleşmesi gereğini yansıtmaktadır. Örgütler, bu uyumu sağlayamadıklarında, özellikle üst pozisyonların yetkin ve başarı güdülleri yüksek yöneticilerle doldurulması gerçekleştirilemeyecektir (Tanyeli, 2008:25).

Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların uyumlu duruma getirilmesine ilişkin zorunluluk, çözüm için kariyer yönetimine görev yüklemektedir. Kariyer yönetimi, bireylerin örgüt kültürünü benimsemesi, örgütün amaçları ile örtüşmesi, iş doyumunu elde etmesi ve işte kalması için temel düzeyde belirleyici bir faktördür. Bu yönetsel yaklaşım, çalışanın potansiyellerini üst düzeye çıkarabilmek için başvurulan bir uygulamadır (Uzun, 2006). İnsan kaynakları yönetiminin faaliyet alanında örgüt kültürünün yerleştirilmesi de yer aldığına göre (Sabuncuoğlu, 2008:7), bireyin kariyer amaçlarının desteklenmesi ve örgütsel amaçlarla uyum

içinde olmasının sağlanması açısından bakılırsa kültürün kariyer üzerindeki etkilerine ilişkin bir başka göstergeye ulaşılabilmektedir.

Örgütlerde çalışan bireylerin değerlerinin, ilgilerinin, yeteneklerinin ve güdülerinin temellendirdiği amaç ve hedefleri vardır. Bireyler, kariyer planları vasıtası ile kendilerini bu amaç ve hedeflere ulaştıracak eylemleri gerçekleştireceklerdir. Ancak, örgüt kültürü içerisinde kariyer olgusuna yüklenen anlam veya kariyerin algılanışı, bireylerin bu amaçlarını dolayısıyla da kariyer süreçlerini etkileme potansiyeline sahiptir (Demirci, 2009:29). Kendi amaçlarını, teknik becerilerini, çalışma koşullarını ve yönetim anlayışlarını örgüt kültürü ile bütünleştirebilen çalışanların, örgüt için kalıcı olacakları açıktır. Çünkü çalışan işletmenin değerlerini özümsemiş durumdadır. Bu durum, aynı zamanda güçlü ve kalıcı bir kültüründe işarettir (Demirci, 2009:38). Bu durumda amaçların uyumlaştırılması bağlamında kültür kariyer ilişkisi bir kez daha göz önüne serilmektedir.

Günümüz iş koşullarının, katılımcı yönetim kültürünün uygulanmasını zorunlu kıldığı göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin çalışanların kariyer değerlerini bilmesi, anlaması ve karşılık vermesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Böylece örgütler birçok kazanım elde edilebilecektir. Katılımcı yönetim kültürünün ifade ettiği anlam, amaçlanan hedeflere ulaşılabilmesi, çalışanların verimliliklerinin, örgüte bağlılıklarının sağlanması ve sürdürülmesi için çalışanların kariyer değerleridir. Bu durum, hem örgüt içinde kariyer yönetim anlayış ve uygulamalarını hem de örgütsel kariyer geliştirme sistemlerinin oluşturulmasını kolaylaştırıcı bir etki yapacaktır. Bu katkılar birlikte değerlendirildiğinde ise organizasyonun insan kaynakları yönetim anlayış ve uygulamalarında anlamlı ilerlemeler ve gelişimler görülebilecektir (Akdemir, 1999:19).

### 3.1. Kariyer Modelleri ve Kültür

Kariyer alanında tanımlar arasındaki farklılıkları ortak noktada birleştirebilmek için Driver (1994:239; aktaran: Erdoğan, 2003:22-23) tarafından kariyer modelleri geliştirilmiştir:

- a. **Durgun – Durum Kariyer (Sabit Kariyer):** Kariyer seçimi, yaşam boyu sürecek tek mesleğin, bir kereliğine kalıcı olarak seçilmesidir.
- b. **Doğrusal Kariyer:** Kariyer faaliyeti yaşam boyu sürmektedir. Kariyer, bir örgütte hiyerarşik kademelerde yukarıya doğru ilerleme anlamındadır.
- c. **Spiral Kariyer:** Kariyer seçimi, bir dizi meslek ve o mesleklerde kazanılan deneyimler ve beceriler yoluyla gelişmektedir. Birey, bir alanda kendini geliştirir ve belli bir süre sonra sıkılır. Süreç, yeni bir alan ve bu alanda yeni beceriler kazanma, tekrar sıkılma şeklinde devam eder.

**d. Geçici Kariyer:** Kariyer seçimi sürekli'dir. Seçim sıklığı, bir ile dört yıl arasında tekrarlanmaktadır. Değişiklikler, yatay hareketlilik şeklinde meydana gelmektedir. Dışarıdan bir gözlemciye göre istikrarsızlık gibi görünen bu durum, aslında birey için anlamlıdır.

Durgun kariyer modelini destekleyen kültür; modelin sunduğu kıdem, tecrübe, vasıf ve istihdam yerini muhafaza etme gibi unsurlar nedeniyle; yüksek düzeyde bağlılık, iş tatmini ve verimlilik için zemin hazırlamaktadır (Demirci, 2009:47-49).

Doğrusal kariyer modelini destekleyen kültür; modelin güç ve başarıya odaklı bir kariyer sürecini destekliyor olması nedeniyle; bağlılık, iş tatmini ve verimlilik açısından olumsuz etkiler doğurmaktadır (Demirci, 2009:49-51).

Spiral kariyer modelini destekleyen kültür; modelin yetkinlik ve beceri geliştirmeye dayalı kariyer yaklaşımı nedeniyle; bireyler kendilerine özgü iş ilgileriyle ayakta kalabilmelerine katkı sağlamaktadır (Demirci, 2009:51-53).

Geçici kariyer modelini destekleyen kültür; kariyer seçiminde sürekli yeni seçimlere dayanan bir model olması nedeniyle, birey üzerinde düşük düzeyde olumsuzluk ve hobi içerikli aktivitelerle etkisini göstermektedir (Demirci, 2009:53-55).

### 3.2. Kültürlerarası Farklılaşma ve Kariyer

Kariyer tercihleri ve kariyerle ilgili kararlar, kültürlerarası farklılaşma boyutları açısından da nitelik değiştirebilmektedir. Bu bağlamda literatüre girmiş bazı paylaşımlar şöyledir:

Hofstede'in modelinde yer alan boyutlardan olan kolektivist kültürlerde, kariyer tercihleri, bireyin ailesine onur katacak yönde oluşmaktadır. Bireyci kültürlerde ise kararlar bireyin tercihlerine göre şekillendiği için bireyin kendini geliştirecek yönde kariyer kararları aldıkları görülmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, kariyerle ilgili kararların odağında bilgiye önem verme ve bilgiyi iletme bulunmaktadır (Gün, 2018:5).

Cameron ve Quinn'in (2011:41-50; aktaran: Dinç, 2015: 39-43/78-92/119-122; Onay ve Zel, 2011:265-278) rekabetçi değerler modelinde, "klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa" olmak üzere dört farklı boyut yer almaktadır. Klan kültürü; insan kaynaklarına iyi çalışanlar istihdam etme rolünü biçmektedir. Bu açıdan çalışan ihtiyaçlarına cevap verme, yönetim ve sistem gelişimi aracılığıyla uyum, bağlılık ve yeterlilik yaratma sonuçlarını üretmektedir. İnsana değer veren aile ortamını şekillendiren klan kültürü, insan kaynakları uygulamalarını uzan vadeye ve çalışan tatminine dayandırmaktadır. Adhokrasi kültürünün insan kaynaklarına yüklediği rol, değişim aracısı olmasıdır. Sistem analizi, değişim becerileri, danışma ve kolaylaştırma aracılığıyla örgütsel yetkinliklere ulaşabilmeyi

hedeflemektedir. Dinamizm, girişimcilik ve yaratıcılık değerlerini önceleyen adhokrasi kültüründe nitelikli işgücü ve seçici kadrolama önem kazanmakta ve çalışanlar formal eğitim yerine deneyimleyerek öğrenmeye yönlendirilmektedir. Hiyerarşi kültürü; insan kaynaklarına idari uzmanlık rolünü vermektedir. Süreç gelişimi, müşteri ilişkileri, hizmet-ihtiyaç değerlendirmesi yardımıyla etkili altyapıyı kurmayı nihai sonuç olarak ele almaktadır. Resmi ve yapılandırılmış iş yeri tanımlayan hiyerarşi kültüründe çalışanlar, belirli kurallar ve prosedürler çerçevesinde hareket edebilmektedirler. Piyasa kültürü açısından ise insan kaynakları stratejik iş ortağı rolünü oynamaktadır. Genel iş yeterlilikleri, stratejik analiz ve liderlik değişkenleri üzerinden insan kaynaklarını iş stratejileriyle uyumlu hale getirmektedir. Rekabetçiliğe ve hedef odaklılığa dayanan bir kültür olan piyasa kültürü, işin ve başarının devamlılığı ile hedeflerin başarısını öne alacak şekilde kariyere etki edebilmektedir.

### Sonuç

Hayata dair tercihlerimizin birçoğu ait olduğumuz kültürün yansımalarından ibarettir. Gerek firmaların gerekse çalışanların insan kaynaklarıyla ilgili tercihleri de kültürden yansımalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar, kültürünü çekici buldukları firmalara iş başvuruları yapmayı tercih ederken; firmalar da kültürlerini anlayan/benimseyen çalışanları istihdam etmeyi tercih etmektedirler. Kültürün ortak amaçlar etrafında birleştirici özelliği; hem çalışanların hem de firmaların kariyerle ilgili amaçlarını birleştirmede de ortaya çıktığı görülmektedir. Kültürel değişim ya da kültürlerarası farklılaşma olguları ele alındığında, kariyer modellerinin ve bu modellerin işle ilgili çıktılarının farklı yönlerde hareket ettiği görülmektedir.

Kültürün, işe alım öncesinden seçime ve işe alım sonrasına insan kaynaklarıyla ilgili tüm kararları; bireysel ve örgütsel yetenekleri ve performansı doğrudan etkileyen bir öncül (bağımsız değişken) olarak ele alınması mümkün görünmektedir. Bu bağlamda yapılacak araştırmaların, özgünlük değeri ve yaygın etkisi güçlü eserler olacağı değerlendirilmektedir.

### Kaynakça

- Akdemir, A. (1999). *İşletme Bilimine Giriş*. Eskişehir: Birlik Ofset-Yayıncılık
- Arslan, M. (2001). Örgüt Kültürü. İçinde: Güney, S. (Ed.). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Daft, R.L. (1983). *Organizational Theory And Desing*. USA: West Pub. Co.
- Dinç, E. (2015). *Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Griffin, R.W. and Moorhead, G. (1989). *Organizational Behaviour*. USA: Mifflin Co.
- Gün, G. (2015). *Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Gün, G. (2018). Kariyer Değerlerinin Kariyer Karar Yetkinliğine Etkisi Ulusal Kültürün Aracı Rolü. *International European Journal of Managerial Research (EUJMR)*. 2(2), 1-22

- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Güngör, E. (1995). *Türk Kültürü ve Milliyetçilik*. İstanbul: Ötüken Yayınları
- Güngör, N. (1991). *Kültür – Eğitim – Dil Üzerine Görüşleri ile Ziyaeddin Fahri Fındıkoğlu*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları
- Güvenç, B. (1985). *Kültür Konusu ve Sorunlarımız*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Güvenç, B. (1999). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Hayton, J. ve Macchitella U. (29.10.2018). HRM, Organizational Culture and Entrepreneurial Capabilities: The Role of Individual and Collective Knowledge Processes. *ERC Research Paper*, (No.5). Erişim adresi: [https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2014/01/ERC-RP-No\\_5-Hayton-et-al.pdf](https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2014/01/ERC-RP-No_5-Hayton-et-al.pdf)
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. California: Newburg Park Sage Publications
- İpşiroğlu, N. (1991). *Çağdaş Kültürümüz: Olgular-Sorunlar*. İstanbul: Cem Yayınevi (ÇYDD Yayını, No: 2)
- Onay, M. ve Zel, U. (2011). Kişi-Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 12(2), 265-278
- Özdevecioğlu, M. (1996). *Organizasyon Kültürü*. (Haz.: Özel, M.) İstanbul: İz Yayıncılık
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Yayın
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Schein, E.H. (1994). Coming to A New Awareness Of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. 25(2), 3-16.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Tanyeli, Ç. (2008). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Kavramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tolan, B. (1985). *Toplum Bilimlerine Giriş*. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları
- Uzun, T. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 5(2), Erişim adresi: <https://www.isguc.org/?p=article&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003>
- Woodman, R.R., Slalom, J. and Helligrel, D. (1985). *Organizational Behaviour*. New Jersey: West Pub. Co.