

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

148603

KARİYER GELİŞTİRME
VE
UYGULAMAYLA İLGİLİ BİR MODEL ÇALIŞMASI

İşletme Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Ashhan IŞIK

2712013

148603

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK

İSTANBUL, 2004

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER VE KARİYER GELİŞTİRME

1. Kariyer Geliştirmenin Kavramsal Çerçevesi	4
1.1. Kariyer Kavramının Tanımı ve Kapsamı	8
1.1.1. Kariyerin Tanımı	8
1.1.2. Kariyer Kavramının Tarihçesi	14
1.1.3. Kariyer Kavramının Özellikleri.....	16
1.1.3.1. Zaman İçerisinde Doğrusal Hareket Etme.....	17
1.1.3.2. Kişisel ve Kurumsal Etkileşim İçerme	17
1.1.3.3. Mesleki Kimlik Oluşturma	17
1.1.4. Kariyer Kavramı ile İlgili Varsayımlar.....	17
1.1.4.1. Çalışanların İnanıkları Varsayımlar.....	18
1.1.4.2. Yöneticilerin İnanıkları Varsayımlar	21
1.1.5. Küreselleşen İş Hayatındaki Kariyer Yaklaşımları	22
1.1.5.1. Klasik (Geleneksel) Kariyer Yaklaşımı.....	23
1.1.5.2. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı	24
1.1.5.3. Ağ Tipi (Davranışsal) Kariyer Yaklaşımı.....	24

1.1.5.4. Esnek Kariyer Yaklaşımı.....	25
1.1.5.5. Sınırsız (Boundaryless) Kariyer Yaklaşımı	26
1.1.5.6. Portföy Kariyer (Portfoilo Career) Yaklaşımı	27
1.1.5.7. Çağdaş (Contemporary) Yaklaşımı	27
1.1.5.8. Çok Yönlü (Protean) Kariyer.....	28
1.2. Kariyer Geliştirme Kavramının Tanımı.....	29
1.3. Kariyer Geliştirmenin Önemi	31
1.3.1. Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi	34
1.3.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi.....	35
1.4. Kariyer Geliştirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri ve Önemi	36

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMA

2. Kariyer Planlama Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	38
2.1. Kariyer Planlamanın Tanımı.....	39
2.2. Kariyer Planlamanın Amaçları	43
2.3. Kariyer Planlama Prensipleri.....	45
2.4. Kariyer Planlama Sistemleri.....	46
2.4.1. Bireysel Kariyer Planlama.....	48
2.4.1.1. Bireysel Kariyer Planlamada Bireyin Kariyer Aşamaları ve Bu Aşamaların Örgütsel Anlamı	49
2.4.1.1.1. Bireyin Kariyer Aşamaları.....	49
2.4.1.1.2. Kariyer Aşamalarının Örgütsel Anlamı.....	52
2.4.1.2. Bireysel Kariyer Planlamada Bilgi Birikimi Evreleri.....	62
2.4.1.3. Bireysel Kariyer Planlamada Bireyin Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler ve Kariyer Seçimi.....	64
2.4.1.3.1. Bireyin Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler.....	64
2.4.1.3.2. Bireyin Kariyer Seçimi	65

2.4.1.4. Bireysel Kariyer Planlamanın Amaçları	67
2.4.1.5. Bireysel Kariyer Planlamada Aşamalar	67
2.4.1.6. Bireysel Kariyer Planlamanın Önemi	72
2.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama	72
2.4.2.1. Örgütsel Kariyer Planlamanın Amaçları	74
2.4.2.2. Örgütsel Kariyer Planlamada Aşamalar	74
2.4.2.3. Örgütsel Kariyer Planlamanın Önemi	76
2.5. Kariyer Planlama Süreci	76
2.6. Kariyer Planlamanın Faydaları	81
2.6.1. Bireye Sağladığı Faydalar	81
2.6.2. Örgüte Sağladığı Faydalar	82
2.7. Kariyer Planlamada Başarı Kriterleri	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARIYER YÖNETİMİ

3. Kariyer Yönetimi Kavramının Tanımı ve Kapsamı	85
3.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı	86
3.2. Kariyer Yönetiminin Önemi	88
3.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları	89
3.3.1. Genel Amaçlar	89
3.3.2. Özel Amaçlar	89
3.4. Kariyer Yönetim Süreci	90
3.4.1. Örgütün Birey Üzerine Yöneldiği Kariyer Yönetim Süreci	90
3.4.2. Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetim Süreci	93
3.5. Kariyer Yönetimi Modelinin Oluşması	94
3.5.1. Örgütsel Açıdan Kariyer Yönetimi	95
3.5.1.1. Kariyer Planlamasında İçerilecek Personelin Belirlenmesi	95
3.5.1.2. Kariyer Patikasının Çizilmesi	96
3.5.1.3. Kariyer Danışmanlarının Atanması	96
3.5.1.4. Bireysel Planları Geliştirmek	97

3.5.2. Bireysel Açıdan Kariyer Yönetimi	97
3.5.3. Örgütsel ve Bireysel Açılardan Kariyer Yönetimi Olgusuna Bakışın Bütünleştirilmesi.....	99
3.6. Kariyer Yönetiminin Diğer İnsan Kaynakları Süreçleri ile İlişkisi	100
3.6.1. Personel Organizasyonu	100
3.6.2. İnsan Kaynakları Planlaması	101
3.6.3. İşe Alma.....	101
3.6.4. Performans Yönetimi.....	101
3.6.5. Eğitim Yönetimi	102
3.6.6. Ücret Yönetimi	103
3.6.7. Motivasyon Yönetimi	103

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KARIYER GELİŞTİRME

4. Kariyer Geliştirmenin Örgütsel Açıdan Çerçevesi	104
4.1. Örgütlerde Kariyer Geliştirme Politikaları	106
4.1.1. Örgütsel Kariyer Geliştirme	106
4.1.2. Bireysel Kariyer Geliştirme.....	107
4.1.2.1. Bireysel Kariyer Geliştirme Kaynakları	107
4.2. Kariyer Geliştirme Programları	110
4.2.1. Kariyer Geliştirme Programlarının Amaçları	112
4.2.2. Kariyer Geliştirme Programlarının Özellikleri.....	113
4.2.3. Kariyer Geliştirme Programlarının Ana Öğeleri	115
4.2.3.1. Kariyer Yolları.....	115
4.2.3.2. Kariyer Basamakları	118
4.2.3.3. Kariyer Köprüsü	118
4.2.4. Kariyer Geliştirme Programlarının Uygulanması.....	119
4.2.5. Kariyer Geliştirme Programlarında Kullanılan Araçlar	119
4.2.5.1. Kariyer Merkezleri.....	120
4.2.5.2. Kariyer Haritaları.....	120

4.2.5.3. Performans Ölçümleri.....	120
4.2.5.4. Kariyer Danışmanlığı.....	121
4.2.5.5. Koçluk.....	122
4.2.5.6. Eğitim ve Geliştirme.....	123
4.2.5.7. İş Zenginleştirme	123
4.2.5.8. İş Rotasyonu	123
4.2.5.9. Kariyer ve Psiko-Teknik.....	124
4.3. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları.....	125
4.4. Kariyer Geliştirme Sistemi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	126
4.5. Kariyer Geliştirmede Karşılaşılan Kariyer Sorunları	129
4.5.1. Kariyer Dönemi Sorunları	130
4.5.1.1. Başlangıç Dönemi Sorunları.....	130
4.5.1.2. Kariyer Ortası Sorunları	130
4.5.1.3. Kariyer Sonu Sorunları	131
4.5.2. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar	132
4.5.2.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar	132
4.5.2.2. Çift Kariyerlilik	133
4.5.2.3. Çift Kariyerli Aileler.....	133
4.5.2.4. Ayışığı Sorunu	133
4.6. Global Anlamda Kariyer Geliştirme.....	134

BEŞİNCİ BÖLÜM

KARİYER GELİŞTİRME İLE İLGİLİ UYGULAMADA BİR MODEL ÇALIŞMASI

5. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	136
5.1. Araştırmanın Yapıldığı Şirketin Profili	140
5.1.1. Şirketin Tarihi Gelişimi	140
5.1.2. Şirket Tarafından Üretilmekte Olan Ürünler	143

5.1.3. Şirketin Özellikleri.....	143
5.2. Şirkette Yapılan Kariyer Geliştirme Model Çalışması.....	146

SONUÇ VE ÖNERİLER	161
--------------------------------	------------

EKLER	164
--------------------	------------

KAYNAKÇA.....	182
----------------------	------------



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi	5
Şekil 2. Bireysel ve Örgütsel Beklenti Örnekleri	6
Şekil 3. İş ve İhtiyaçların Tatmini	7
Şekil 4. Kariyer Geliştirme Sistemi	32
Şekil 5. Kariyer Kararları	33
Şekil 6. Kariyer Planlaması Türlerinin Karşılaştırılması.....	48
Şekil 7. Örgütsel Kariyer Safhaları Modeli	53
Şekil 8. Bireyin Kariyer Seçimi.....	66
Şekil 9. Bireysel Kariyer Planlama Süreci	71
Şekil 10. Kariyer Planlamasında Karşılıklı İlgililer	78
Şekil 11. Kariyer Planlamada Tarafların Üstlenmesi Gereken Roller ve Kariyer Planlama Süreci.....	80
Şekil 12. Bir Kariyer Planlama Modeli	81
Şekil 13. Kariyer Geliştirme Modeli	106
Şekil 14. Kariyer Geliştirme ve Performans Yükseltme Planının Temel Öğeleri	109

ÖZET

Türkiye'deki ve dünyadaki iş koşulları gereği rekabet kavramı ve işletmeler arası rekabetin önemi hızlı bir şekilde artmaktadır. Kişiler ve işletmeler de bu zorlu şartlara ayak uydurmak için insan kaynakları yönetiminin hayati fonksiyonlarından olan kariyer geliştirmeye daha çok önem vermeye ve bu fonksiyonu ideal biçimde yerine getirmeye çalışmaktadırlar.

Tez kapsamında kimya sektörünün önde gelen işletmelerinden birinde kariyer geliştirme model çalışması yapılmış, gerek sektörle ve işletmeyle gerekse yapılan kariyer geliştirme uygulamaları ile ilgili ayrıntılı bilgiler ve örnekler verilmiştir.

Tezin amacı; kariyer planlama, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme ile ilgili aranan her türlü bilgiye ulaşılmasını sağlamak, araştırmacılara şirketi tanıtabilmek ve bu şirkette yapılan kariyer geliştirme uygulamalarından da örnekler sunarak onları aydınlatabilmektir.

ABSTRACT

Competition concept and competition between companies increases quickly because of the business conditions in Turkey and the world. People and companies try to consider importance for the career development which is one of the most important functions of human resource management and try to carry this function out ideal.

There has been a career development model practise in a company that is one of the most popular companies in chemistry sector, and also given in details informations and examples for sector, company and career development practices.

The aim of this thesis is; to reach all of the informations about career planning, management and development, also to represent the company to researchers and to illuminate them by giving examples from the career development practises in this company.

GİRİŞ

Son yıllarda yönetim alanında hızla gerçekleşen değişimler, yönetim konusuna verilen önemin artması, insan kaynaklarının stratejik önem kazanması gibi durumlar karşısında işletmelerin, yapı ve süreçlerini derinden etkileyen küreselleşme sebebiyle ayakta kalabilmeleri için her alanda rekabetçi konuma gelmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmeler, rekabet ortamında başarılı olabilmek ve örgütsel verimliliği arttırabilmek için artık sadece yapı-süreç ve teknolojik değişikliklerle bunun gerçekleştiremeyeceğini, aynı zamanda insan kaynağını eğitmek, geliştirmek ve geleceğe hazırlamak gerektiğini bilmektedirler.

Tüm bu gelişmelere bağlı olarak iş görenler açısından değişen dünyaya ayak uydurabilmek için ellerinde bulunan insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanabilmek amacıyla, onlar için gerekli olan eğitim ve geliştirme ihtiyacının planlı ve sistematik bir biçimde karşılanmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak da insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinden biri olan *kariyer* konusunun önemi gittikçe arttırmıştır.

Bireylerin iş hayatı ile ilgili eylemleri ve bu eylemlere yönelik tutum ve davranışları kapsayan kariyer kavramı, kişinin iş hayatı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması şeklinde ele alınabilir. Aslında kişinin kariyeri sadece onun sahip olduğu işleri de değil, örgüt tarafından kendisine verilen işe ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o örgütte ilerlemesi anlamını taşır. Çalışma hayatı üzerinde hem bireyin hem de örgütlerin etkisi vardır. Kariyer seçimi büyük ölçüde birey tarafından belirlense de, örgütler ve dış faktörler de kariyer kararlarını etkilerler.

Bu doğrultuda artık işletmeler, insan kaynaklarının geliştirilmesi, hem bugünkü yetersizliklerin giderilmesi hem de geleceğe yönelik hazırlıkların yapılması anlamına gelen kariyer geliştirme konusu üzerinde önemle durmaya başlamışlardır.

Kariyer Geliştirme, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçları arasında uyum oluşturarak, ortak bir çaba ile çalışanların kariyerini geliştirmeyi hedefleyen bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu alanda yapılacak çalışmalar, bireyin kendi elinde olan faaliyetler (kariyer planlama) ile örgütsel faaliyetler (kariyer yönetimi) olmak üzere iki yönlü şekilde yürütülmelidir çünkü ancak bu ikisi arasında uyum sağlanarak başarıya ulaştırılabilir.

Kariyer Geliştirme ile ilgili konuların ayrıntılarıyla incelendiği bu çalışma, beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; Kariyer ve Kariyer Geliştirme ile ilgili temel kavramlar verilmiş, bu doğrultuda kariyer kavramının tanımı, tarihçesi, özellikleri, kariyer kavramıyla ilgili varsayımlar, küreselleşen iş hayatındaki kariyer yaklaşımları açıklanmış ve kariyer geliştirmenin tanımı, önemi ve insan kaynakları içerisindeki yeri ele alınarak konuyla ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

Kariyer Geliştirme'nin fonksiyonlarından biri olan Kariyer Planlama kavramının tanımı ve kapsamı ikinci bölümde ele alınmış, kariyer planlamanın tanımı, amaçları, prensipleri, bireysel ve örgütsel kariyer planlama olmak üzere ikiye ayrılan örgütsel kariyer sistemleri, kariyer planlama süreci ayrıntılı bir biçimde incelenmiş, kariyer planlamanın faydaları ve planlamadaki başarı faktörlerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, Kariyer Geliştirme'nin diğer fonksiyonu olan Kariyer Yönetimi kavramının tanımı ve kapsamı incelenmiş, bu doğrultuda kariyer yönetiminin tanımı, önemi, amaçları, kariyer yönetim süreci, kariyer modelinin oluşturulması konuları ele alınmış ve kariyer yönetiminin diğer insan kaynakları ile ilişkisi de ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise, Kariyer Geliştirme örgütsel açıdan ele alınmış ve buna bağlı olarak örgütlerdeki bireysel ve örgütsel kariyer geliştirme politikalarına ve uygulanan kariyer programlarına değinilmiş, bu programların amaçları, özellikleri ve ana öğeleri ortaya konduktan sonra ne şekilde uygulanacağı ve uygulanma esnasında kullanılacak araçların neler olduğu ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Sistemin

yararlarından ve örgüt kültürü ile ilişkisinden bahsedildikten sonra kariyer geliştirmede karşılaşılan sorunlara değinilmiştir.

Son bölümde ise kimya sektöründe faaliyet gösteren Başer Kimya San ve Tic. A.ř'de Kariyer Geliştirme ile ilgili yapılan model çalışması ortaya konmuş ve araştırmanın yapıldığı şirketin profili çerçevesinde tarihi gelişimi, üretmekte olduğu ürünler ve şirketin özellikleri verildikten sonra şirkette yapılan kariyer geliştirme model çalışması ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER VE KARİYER GELİŞTİRME

1. Kariyer Geliştirmenin Kavramsal Çerçevesi

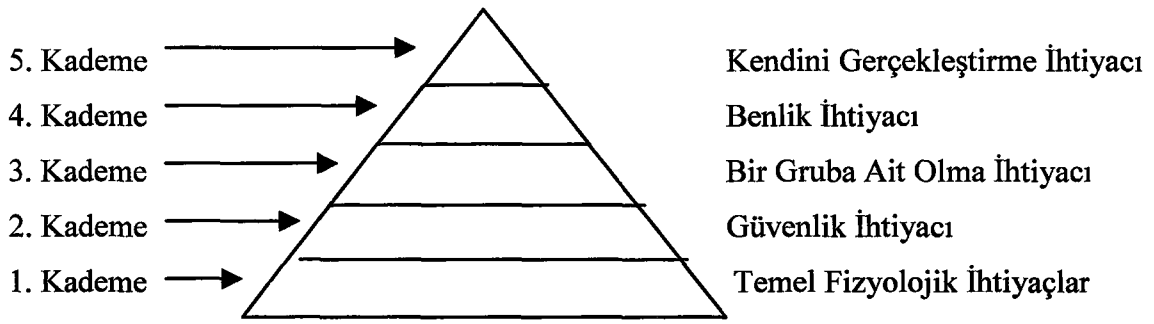
Örgütleri kuran, çalıştıran, bir amaca yönlendiren veya örgütün önceden tanımlanmış amaçlarının elde edilmesi için örgütü sevk ve idare eden faktör olan insan, bütün örgütlerde temel unsurdur. Nitelikli insan, örgütü daha etkin yapar. Bu anlamda birey bir yandan örgütün amaçlarına ulaşması için bir çaba içinde olduğu gibi diğer yandan da örgütte yükselmek ister. Yükselme isteğinin içinde maddi çıkarların dışında / ötesinde kendisine olan saygı gereği kariyer sahibi olma arzusu da mevcuttur. Kariyer, insan yaşamı için özel bir anlam ifade eder. Bir kişinin çalıştığı çevrede birçok sayıda iletişimde bulunması ve onlarla işbirliği içinde çalışması bir mesleğin sosyal yönünü oluştururken, meslek sayesinde sağlayacağı iş doyumunu psikolojik yönünü oluşturur.¹

Aslında kariyer edinme arzusunu, Şekil 1’de verilen Maslow’un piramidinin tepesindeki son iki kademe ile ilişkilendirerek anlatmak daha açıklayıcı olabilecektir; birey benlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı içinde kariyer edinmeye, arkasından da bunu yükseltmeye çalışmaktadır.²

Kariyer kavramının odak noktasında insan yer alır. İnsan çalışma yaşamına katıldığı ilk günden itibaren ihtiyaçlarını karşılamak, beklentilerinin tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirmek, işinde ilerlemek, kısacası başarılı olmak ister. İnsanın çalışma hayatındaki başarısı yaptığı işten mutluluk duymasına, tatmin olmasına bilgi ve yeteneğini kullanabileceği örgütsel ortamların sağlanmasına bağlıdır.

¹ Süleyman Eryiğit, “Kariyer Yönetimi”, *Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, (Ekim, 2000), s. 97 ; Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, IV. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001, s. 201

² Eryiğit, s. 97-98



Şekil 1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İnsanları çalışmaya iten sebepleri şu şekilde açıklamak mümkündür.³

- Kendileri için fayda temin etmek (dışsal ödül)
- Kendini gerçekleştirmek (tüm beceri ve yeteneklerini kullanabilmeleri-iç ödül)
- Sosyal kabul gören bir davranış

Bu nedenlerden dolayı, birçok seçenek arasında kendi bilgi ve yeteneklerine en uygun olan işi ve işletmeyi seçer. Böylece kariyerinde ilk adımı atmış olur. Hem iş açısından uygun kişi, hem de birey açısından uygun iş örgütün verimli olabilmesi yönünde en önemli adımdır.

Çalışma yaşamı sanayileşmenin ilk dönemlerinden bu yana psikolojinin de ilgi alanına girmiştir. Çünkü kişinin motivasyonu, morali, işinden zevk alması, tatmin olması, bireyler arası ilişkileri psikolojinin konusuna girmektedir.⁴

İşe yeni giren bireyin gerek işyerinden gerekse iş arkadaşlarından bazı beklentileri vardır. İş yaşamına girdiği ilk günden itibaren bu beklentileri gerçekleştirme çabasına girer., fakat bu beklentilerin ne derece doğru ve mümkün olduğu konusunda fikri olmadığı için, kişi bu dönemde bazı tedirginlikler yaşayabilir. Çalışma yaşamında

³ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997, s. 25

⁴ Aldemir, Ataol ve Budak, s. 200

beklentisi olan sadece kişi değildir. Örgütün de çalışan bu kişilerden bazı beklentileri vardır. **şekil 2**'de bireysel ve örgütsel beklenti örnekleri verilmiştir.

Bireyin almayı umdukları Örgütün de verebilecekleri	Bireyin vermeyi umdukları Örgütün de almayı bekledikleri
<ul style="list-style-type: none"> • Maaş • Kişisel gelişim fırsatı • İyi bir iş için tanınma ve onay • Güvenlik ve çevresel desteği • Arkadaşlık, çevre desteği • Açık ve doğru çaba 	<ul style="list-style-type: none"> • Dürüst bir tam işgünü • Örgütsel sadakat • İnisiyatif, girişkenlik • Örgütsel normlara uygunluk • İş etkinliği • Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük

şekil 2. Bireysel ve Örgütsel Beklenti Örnekleri

Kaynak : Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, IV. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001, s. 201

Birey ve örgüt gereksinimleri, karşılanmadığı takdirde verimlilik kaybı ve örgüt içi çatışmaların çıkma olasılığı çok yüksektir.

Çalışma yaşamında önemli konulardan biri de çalışanın motivasyonu ve bunun kariyere etkisidir. Motivasyon bir kişinin hareket gücü veya bireyi harekete geçiren güçtür. Örgütlerin başarılı olabilmesi için çalışanların nasıl güdülenmesi gerektiğine verilecek olan cevap şüphesiz ki maddi çıkar ve beklenti olacaktır. Bir başka deyişle örgütteki çalışanın, maddi çıkarı karşılığı olarak örgütün amaçlarına hizmet ettiği kabul edilir. Ancak maddi çıkar karşılığında örgütün amaçlarına hizmet edeceği düşünölen bireyin, aynı zamanda kendi kariyer amaçlarını düşündüğü de gerçektir. Aynı zamanda

bireyin istenilen (örgütün istediği,beklediği) davranışı yapması için, bireyin o işle ilgili yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması, örgütün de, bireyin ihtiyaçlarını bilmesi ve onu harekete geçirmede yardımcı olacak bu ihtiyaçları karşılaması gerekir. Eğer bir iş kişiyi motive etmiyorsa ortada örgütsel sorunların varlığı yadsınamaz olacaktır. Fakat kişilerin motive edilmesi de örgüt açısından kolay değildir. **Şekil 3**'te ihtiyaçlar sıralanmakta ve işteki tatmin yöntemleri gösterilmektedir.⁵

İhtiyaçların Sıralanması	İşteki Tatmin Metodları
<ul style="list-style-type: none"> • Temel ihtiyaçlar • Güvenlik ihtiyacı • Ait olma ihtiyacı • Saygı, takdir veya ego tatmini ihtiyacı • Kendini gerçekleştirme ihtiyacı 	<ul style="list-style-type: none"> • Para, fiziksel çalışma koşulları • Fiziksel çalışma koşulları, emekli aylığı, hastalık ödemeleri, sosyal güvenlik tasarrufları • Çalışanların arkadaşlık kurma grup normlarına uyma, şirketin sosyal aktiviteleri • İşin ünvanı, statü sembolleri (büro, kendi araç park yeri vb.) otorite pozisyonu • Kendini göstermek için tatmin edici bir iş, yaratıcı olma fırsatı

Şekil 3. İş ve İhtiyaçların Tatmini

Kaynak : Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997 s. 42

⁵ Aldemir, Ataol ve Budak, s. 201

Günümüz işletmelerinde ilerleme ve kariyer fırsatları tanınarak kişiyi motive etmek ve başarıyı yakalamak yolu seçilmektedir. Çevresel baskılar ve değişime uyum, örgütler açısından giderek daha fazla önem kazanmakta ve işgörenlerin daha esnek ve gelişmiş olması istenmektedir.⁶ Fakat bunu istemek yeterli değildir aynı zamanda örgütün etkin bir kariyer yönetimi politikası uygulaması için çalışanların istek ve ihtiyaçlarını iyi bilmesi , kişilerin bilgi ve yetenekleri doğrultusunda uygun işlere atanması ve en önemlisi de motivasyon aracı olarak kariyer fırsatlarını kullanmaları için yöneticilerin kariyerin ne olduğunu iyi anlamaları ve kişilerin bu süreçte nasıl yer alacaklarını iyi bilmeleri gerekir.

1.1. Kariyer Kavramının Tanımı ve Kapsamı

1.1.1. Kariyerin Tanımı

1970'li yıllardan itibaren farklı yönleriyle ele alınan, günlük hayatta çok sık kullanılan, gerek kullanılış ve gerekse algılanış bakımından bireyden bireye farklılık gösteren kariyer kavramı, Fransızca “cariere” , İngilizce “career” kelimelerinin karşılığı olarak Türkçe'ye girmiştir. Kariyer kavramının sözlükteki karşılığı, meslek, meslek hayatı, meslekte başarı kazanma ve meslekte ilerleme kavramları ile verilmektedir.⁷

Herkesin aklında farklı tanımların oluşmasına neden olan kariyer kavramına açıklık getirebilmek için öncelikle bu kavramla ilgili şu konuların dikkate alınması gerekmektedir.⁸

- Kariyer kavramı ile başarı veya başarısızlık, hızlı veya yavaş ilerleme kastedilmez.
- Kariyer değerlendirilmesinde mevcut bir standart yoktur. Kariyerin başarı ya da başarısızlığı ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme kavramı ile ilgilidir.

⁶ Tamer Keçelioğlu, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: MPM Yayını, 1998, s. 62

⁷ *Türkçe Sözlük*, Ankara: Türk Dil Kurumu, 1998

⁸ Meryem Akoğlan Kozak , *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması* , Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 1326, 2001, s. 87

Bireylerin, kariyer başarısı veya başarısızlığının ölçümü, diğer bireylerinkinden farklıdır.

- Kariyer kişinin yaptığı ve hissettiği şeyler olarak davranış ve tutumların her ikisini birden içerir.
- Yapılan işle ilgili her tecrübe, bireye kariyer sağlar. Bu işlerin mutlaka menfaat sağlaması beklenmez.
- Kariyer, sadece dikey hareketliliği ifade etmez. Birey, hiyerarşik kademelere yükselmeden de yeni beceriler kazanabilir.
- Örgütlerin, artık bireylerin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi artık kabul edilmemektedir. Bireyler, kendi kariyerlerini planlamada söz sahibidirler.

En genel anlamda kariyer, insanın davranış motivleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek olarak tanımlanabilir.⁹ Buradaki anlam her ne kadar ücret karşılığı çalışanları içerse de yaşamın diğer unsurlarının da bu kavram içerisinde kabul edilmesi de olasıdır. Örneğin; ev hanımları, anneler, gönüllü çalışanlar da birer kariyer sahibidirler. O halde kariyer kavramının aslında, bireyin hayatı boyunca gerçekleştirdiği faaliyetlerin bütününe içerdiği söylenebilir. Ama konunun ele alınışı itibariyle incelenen kariyer kavramı tabi ki meslek yaşantısıyla ilgili olan boyutu itibariyle incelenmektedir.

Kariyer sözcüğünün bazen kişinin kendisini belli bir uzmanlık alanına adanması, bazen de aralarında birtakım ilişkiler bulunan bir dizi işlerde çalışmak anlamında kullanıldığı görülmektedir. Kişi açısından kariyer kelimesi, iş'ten çok daha fazla bir anlam taşımaktadır. Ancak hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın, kariyer kelimesinin bir ölçüde "**başarı derecesini çağrıştırdığı**" dikkati çekmektedir. Kariyer, bir kişiye başarıya duygusu verir.¹⁰

⁹ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı , **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2001, s. 159

¹⁰ Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, s.17-19

Kariyer sözcüğü ile ilgili kavramsallaştırmalar basit bir şekilde verilebileceği gibi oldukça karmaşık bir biçimde de ifade edilebilmektedir. Bu anlamda farklı şekilde verilen literatürdeki kariyer tanımlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür :

Kariyer, bir kişinin tüm yaşamı boyunca tutunduğu işlerin tümüdür.¹¹

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi şeklinde tanımlanabilir.¹²

Kariyer, bireyin iş hayatı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır.¹³

Kariyer, bireyin hayatı boyunca işiyle ilgili deneyim ve aktivitelerine ilişkin olarak sergilediği tutum ve davranışlarının sırasındır.¹⁴

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanması anlamına gelmektedir.¹⁵

Kariyer, kişinin çalışma hayatında, işe ilişkin tecrübeleri, aktivitesi ve hiyerarşik pozisyonunu gösteren bir bileşke anlamını da taşımaktadır. Bireyler bir pozisyonda, yararlı tecrübelerini biriktirirler, daha sonra yeteneklerini geliştirip daha üst bir pozisyona geçerler.¹⁶

Kariyer, kişilerin yaşam süreleri boyunca kişisel ve örgütsel amaçlarını yönlendirmede iş tecrübeleri ve faaliyetleriyle ilgili bir süreç¹⁷ veya bireyin çalışma

¹¹ W.B.Werther and K. Davis, **Human Resource and Personel Management**, 4th Ed., Singapore: McGraw Hill, 1993, s. 311

¹² Halil Can, **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997, s. 318

¹³ Nilgün Aydemir, **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, İstanbul: Tügiad , 1995, s. 1

¹⁴ John M. Ivanewich, H. Donnelly and James L. Gibson, **Managing for Performance Business Publication**, Inc. Texas, 1983. s. 238

¹⁵ Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, Ankara:Yargı Yayınları, 1994, s. 92

¹⁶ Samuel C. Certo, **Modern Management: Quality, Ethics and the Global Environment**, Allyn and Bacon Publishing, 1992, s. 15-16

¹⁷ C. Orpen , "The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success", *International Journal of Manpower*, Vol. 15, Num. 1, (1994), s.10

hayatı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması olarak tanımlanabilmektedir.¹⁸

Genel anlamda kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da kariyer kavramı bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bir bireyin kariyeri onun sadece sahip olduğu işler değil, örgütte kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o örgütte ilerlemesi anlamını taşır.¹⁹

Kariyerin bu değişik kullanımlarındaki yaklaşımlarının birkaç maddede özetlemek mümkündür.²⁰

- *İlerleme, Gelişme*: Bu görüş, kariyeri bir işyerinde ve profesyonel hiyerarşide hep yukarı doğru gidişi olan bir hareket olarak ele almaktadır. Bu görüşe göre kariyer başarısı terfi ve maaşla ölçülür.
- *Yaşam süresince birbirini ardına girilen işler* : Burada da kariyerin objektif olarak verilen kişisel bir iş tarihçesi olarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin bireyin yaşamı boyunca yer aldığı dört örgütte yaptığı toplam on yedi ilgili ve ilgisiz iş gibi.
- *Meslek, iş* : Bu görüşe göre bazı meslekler (Yöneticilik, belli bir konuda uzmanlık, Akademisyenlik, Hukuk, Tıp ve Askeri personel gibi) kariyer olarak görülmekte, diğerleri ise (Garsonluk, işçilik, memurluk, daktiloculuk gibi) iş olarak ele alınmaktadır.
- *Kişisel olarak elde edilen işle ilgili davranış ve tutumlar* : Bu görüşe göre kariyer, bir kişinin yaşam süresi içinde, işle ilgili deneyimler ve faaliyetleriyle bağlantılı, kişisel olarak elde edilmiş davranış ve tutumlar dizisidir. Bu tanım bireyin yaşam süresi içinde hem elde ettiği işler gibi objektif özellikleri, hem de değerler, tutumlar gibi subjektif özellikleri içine almaktadır. Bununla birlikte bu tanım, belirli bir kişi

¹⁸ Nihat Erdoğan, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", Kocaeli: *I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, (10-11 Mayıs, 2002), s.529

¹⁹ Dale S. Beach, *Personnel The Management of People at Work*, 5th Ed. , London, 1985, s.121

²⁰ Mustafa Aytaç ve diğerleri , *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*, Bursa: T.C. Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü, Proje No: 99/29, 2001, s. 70-71

için başta sözü edilen ilerleme, gelişme kelimesinin ne anlam ifade ettiği konusunda yargıda bulunmaz. Yani kişinin kariyerindeki başarı derecesi, başkalarınınki ile değil, o kişinin kendi öz değeriyle ilişkilendirilmelidir.

Kariyer kavramı değişik yazarlar tarafından farklı biçimlerde sınıflanmaya çalışılmıştır. Literatürde kariyer; bir meslek veya örgütün niteliği ve meslek veya örgüt yerine kişilerin bir niteliği olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır.²¹

- Wilensky kariyeri düzenli ve düzensiz olmak üzere sınıflamıştır. Düzenli kariyer belli statü zincirlerinden oluşmaktadır ve her statü için geçmişteki roller gerekli, fakat yetersizdir. Buna karşılık düzensiz kariyer yapısı, ne gereklilikleri ne de yeterlilikleri içerir.
- Bir başka sınıflamada ise kariyer, dikey ve yatay hareketliliği gösteren yapılar olarak ele alınmaktadır. Dikey kariyer, hiyerarşide üst kademelere doğru ilerleme, yatay kariyer ise; yatay ilerlemeler anlamındadır. Dikey kariyer biçimsel otorite ile ilgili iken; yatay kariyer prestij ve uzmanlıkla ilgilidir.
- Kariyer ile ilgili diğer bir sınıflama, objektif ve sübjektif kariyer ayrımıdır. Hall ve Greenhaus, kariyerin objektif yönü işi, sübjektif yönü ise bireyin beklentilerini içerir. “Kişi objektif çevreyi değiştirerek (iş) veya bir durumun sübjektif algılanmasında değişiklikler (beklentiler) yaparak kariyerinin yönetir.
- Kamu yönetimi alanında ise kariyer sınıflamaları daha değişiktir. Bu kesimde başlıca kariyer sınıflamaları arasında; program kariyer-organizasyon kariyer, açık kariyer-kapalı kariyer ve işe yönelmiş kariyer sayılabilir.

Kariyer genellikle ilerleme anlamında kullanılmasına rağmen; her zaman ilerleme anlamına gelmemektedir. Bazen işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlamlı, meydan okuyucu ve psikolojik olarak bireyi tatmin eden bir süreç anlamına da

²¹ Nihat Erdoğan, “Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri”, *Mercek Dergisi*, Sayı.16, (Ekim 1999), s. 63

gelmektedir. Bu süreçte, çapraz fonksiyonlar ve yatay transferler kullanılarak bireyin kariyerinin çeşitlenmesi ve büyümesi sağlanmaktadır. Örgütsel yapıların küçülmesi ve basıklaşması, çalışanların eğitim ve beklentilerindeki artış kariyerin anlamını da değiştirmektedir. Bu anlamda Bird'e göre kariyer; iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreçte kazanılan bilgi; zaman içinde iş deneyimleri sırasında kazanılan beceriler, uzmanlık ve ilişkiler ağını içine alır. Bilgi ve iş deneyimi arasındaki farkı anlamak için kariyerin iki yönünü açıklamak gerekir. Kariyerin yapısal yönü, iş deneyimleri dizisi üzerinde durmuştur. Buna karşılık kariyerin sempatik yönü, kariyerin içeriğiyle ilgilidir. Kariyerin içeriği, iş deneyimlerinden öğrenilen şeydir.²²

Küreselleşme bağlamında ise günümüzde kariyer, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlamlı ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici, bilgi kazanılan bir süreç olarak kabul edilmektedir.²³ Bu anlamda son zamanlarda kariyer, büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁴

Kariyer kavramsal çerçevesinin yanında, oluşum, elde ediliş, kullanılış biçimi açısından da aşağıda belirtildiği gibi ele alınmıştır.²⁵

- **Kariyer Hareketliliği** : Bireyin yükselmek ve ilerlemek amacıyla değişik örgütlerde görev yapması anlamına gelmektedir.
- **Kariyer Durağanlığı** : Bireyin kariyer hayatında meydana gelen duraklama periyotları anlamına gelmektedir. Bireyin iş değiştirme dönemlerinde, kişisel hayatını düzenleme aralıklarında meydana gelebileceği gibi, bireyin örgüt içinde yükselme imkanlarının azaldığı yada hiç kalmadığı durumlarda oluşan ve "kariyer plâtosu" denilen hallerde de kariyer durağanlığı söz konusu olmaktadır.

²² Erdoğan, "Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri", s. 65

²³ Erdoğan, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", s. 530

²⁴ Douglas T. Hall ve P. H. Mirvis, "The New Protean Career", *The Career is Dead-Long Live the Career: A Relational Approach to Career*, San Francisco CA: Jossey- Bass, 1996, s. 368

²⁵ Eryiğit, s. 99-100

- **Kariyer Dengeleri** : Bireyin kendisinde algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü ve ihtiyaçları, değer, tutum davranışları ve çevresi ile ilişkileridir. Bunlar bireyin kariyerini dengeler ve yönlendirir. Kişi kendisinde algıladığı özellikleri ile sosyal çevresi arasında bir ilişki kurarak kendisine ait bir denge oluşturmak için kariyer seçiminde bulunur.
- **Kariyer Sosyalleşme** : Bireyin işine ve çevresine uyumu olarak ele alınmaktadır. Kişi kariyer edinmekte kendisi ile çevresi arasında bir uyumlaştırma işlemi yapmaktadır.

1.1.2. Kariyer Kavramının Tarihçesi

Sanayi devriminden önce üretim küçük atölyelerde ve az sayıda kişi tarafından gerçekleştirilmekteydi. Üretim ve üreten ilişkileri loncalar tarafından düzenlenmekteydi. Bir ekonomik sistem olan loncalar hem üretimle hem de insanın kalitesiyle yakından ilgiliydiler. Her esnaf bağlı olduğu loncaya yazılır ve aidat öderdi. Lonca sisteminde usta çırak ilişkileri kariyer planlamasının başlangıcı olarak tanımlanabilir. Çırak olarak kariyerine başlayan eleman, işinde belirli aşamalardan geçtikten sonra kalfalığa yükselirdi. Kariyerin orta evresine karşılık gelen bu aşamadan sonra bireyin yeteneklerini kullanarak işinde gerekli olan beceriyi kazandığını ispatlamasıyla birlikte ustalığa yükselmekteydi. Her yükselişte kendine özgü merasimler yapılmaktaydı. Bu merasimler hem güdüleme, hem de bireyin kariyerinin hangi seviyede olduğunu göstermesi açısından önemliydi. Böylece konunun uzmanına iş yaptırılmış olmaktadır. Ayrıca usta yerine eleman yetiştirmek zorundaydı ki bu, danışmanlık kurumunun başlangıcı olarak gösterilebilir.²⁶

Görüldüğü üzere dünyanın çehresini değiştiren I. ve II. Dünya Savaşları'ndan önce kariyer amatörce algılanan bir kavramdı ki kişinin hangi kademedен nereye yükseleceği, bu geçişlerin nasıl olacağı loncalarda çıraklığından ustalığına kadar ne gibi

²⁶ Nurgül Balcı, "İşletmelerde Kariyer Planlama ve Kara Kuvvetlerinde bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s. 60.

şeylerle karşılaşacağı hemen hemen belliydi. Bu süreçte motivasyonu arttırmak amacıyla düzenlenen çeşitli merasimler de kişiyi mutlu edecek renkli birer öge olarak değerlendirilebilir. Ayrıca maddi ve manevi kişisel beklentilerden ziyade kişilerin çalıştıkları yerlere bağlılığı göze çarpmaktadır. Kariyere olan bakış II. Dünya Savaşı'nı izleyen zenginlik döneminde şekillenmiştir.

Savaştan sonra, Amerika ve diğer endüstrileşmiş ülkeler önceden tahmin edilemeyen bir ekonomik gelişmeyle karşılaştılar. Bu büyüme aynı zamanda mevcut organizasyonların büyümelerini de sağladı ve rekor sayılarda yeni firmaların açılmasına fırsat verdi. Bu ortamda, insan sermayesine olan ihtiyaç oldukça arttı. Çalışanlar önceleri pek mümkün olmayan iş fırsatlarına sahip oldular. Bireyler kariyerlerini tek bir organizasyon bağlamında ele aldılar ve organizasyonel kariyer kavramı ortaya çıktı. Bu bakış açısı ile, organizasyonel kariyer kişinin hayatı boyunca aynı organizasyonda edindiği iş tecrübelerini kapsamaktaydı.

Organizasyona ve bireye güven sağlamak amacıyla, her iki taraf arasında yazılı olmayan psikolojik bir sözleşme söz konusuydu. Bu psikolojik sözleşme ile çalışan, organizasyondan aldıklarına karşılık yapması gereken katkıları bir borç olarak kabul etmekteydi. İki çeşit psikolojik sözleşmeden bahsetmek mümkündür: ilişkiyel ve işe yönelik. Geleneksel kariyer bakışı, çalışan ve işveren arasında psikolojik sözleşmenin ilişkiyel boyutunu kabul eder. İlişkiyel sözleşmeler genelde uzun dönemlidir ve yüksek derecede bir bağlılık gerektirmektedir. İşverenin sağladığı iş güvenliğine karşılık çalışan sadakat göstermektedir. Bunun tersine, işe yönelik sözleşme kısa dönemli, performansa dayalı, her iki tarafın daha düşük seviyede bağlılık gösterdiği ve dolayısıyla anlaşmanın feshedilmesini kolaylaştıran bir yönü bulunmaktadır.²⁷

Tabi ki, 1950'ler, 1960'lar ve 1970'lerdeki organizasyonel kariyer devri son 15 yılda yaşanan müthiş değişimler karşısında sona erdi. Çeşitli çevresel faktörlerin bir araya gelmesi belirsizlik ve hızlı değişimi beraberinde getirdi. Artık büyük ölçekteki firmalar, ilişkiyel psikolojik sözleşmedeki durumun tersine, ihtiyaç duyulan anda

²⁷ insankaynaklari.com içerik ekibi, "Kariyer Kavramına Tarihsel Yaklaşım." *Kariyer*. 2001. [http:// www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=280](http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=280) (10 Ocak 2004). par.5

istenilen becerilerde istenilen pozisyonlar için işgücü arayışındalardı. Rekabet karşısında ayakta kalabilmek için, organizasyonlar küçülme, yeniden yapılanma vs. gibi çalışmalara girdiler ve milyonlarca çalışan bir anda işsiz kaldı. Amerika'da 1980'li yıllarda yıllık 2.3 milyon olan işten çıkarılan kişi sayısı 1990'lı yıllarda 3.2 milyona ulaştı. Yaşananlar karşısında, çalışanlar biraz yavaş olmakla birlikte "örgütsel bağlılık tehlikelerini" geçte olsa anlamaya başladılar. Bu yeni gerçek karşısında, çalışanlar belli bir firmaya olan sadakatin pek faydalı ve anlamlı olmadığını gördüler. Bunun yerine, kişinin her zaman kariyer ile ilgili beklentilerini göz önüne alarak, firma için sonuçları dikkate almaksızın, hareket etmesi gerektiği benimsendi.²⁸

Kariyer kavramını tarihsel açıdan değerlendirmek gerekirse önceleri profesyonelce düşünülmemen ve planlanmayan basit bir kavramı ifade etmekteydi. Zamanla teknolojinin, dolayısıyla rekabetin artması ve acımasızlaşması kişilerin kariyere bakış açılarını değiştirmiş ve çalışanlar sürekli kendilerini geliştirmeye, çeşitli planlamalar yaparak ve stratejiler uygulayarak her açıdan daha üst seviyeye gelmek için çabalamaya başlamışlardır. Aynı şekilde karlılıklarını arttırmayı ana amaç haline getiren işletmeler maliyetleri kısmanın yanında kolayca işçi çıkarmaya başlamışlardır. Son yıllarda eski dönemlerdekinin tersine iki taraf arasında güvensizlik ve sadakatsizlik baş göstermiştir. Birey, kariyerini keşfetme, kariyer hedefleri koyma gibi görevlerden tamamen sorumlu olmakla birlikte bu standart görevleri yerine getirirken daha girişken olması gerektiğinin bilincine varmıştır.

1.1.3. Kariyer Kavramının Özellikleri

Kariyer Kavramının daha net bir şekilde anlaşılabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekmektedir.²⁹

²⁸ insankaynaklari.com içerik ekibi, "Kariyer Kavramına Tarihsel Yaklaşım." *Kariyer*. 2001. <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=280> (10 Ocak 2004). par.9.

²⁹ Dilek Arslan, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme ve Uygulamadan Örnekler", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), s. 16-18

1.1.3.1. Zaman İçerisinde Doğrusal Hareket Etme

İki yönlü olan kariyer yolunun bir tarafı sübjektif nitelikte olup,çalışanların kurum içerisinde izledikleri yol anlamına gelir. Zaman zaman buna “dışsal kariyer” de denmektedir. Çünkü dışarıdan, gözlemciler tarafından da izlenebilmektedir. Kariyer kavramının bu yönü organizasyonlar içerisinde düzenlenmiş olabileceği gibi (sürekli terfiler), hiyerarşik seviye ve işlevsel anlamda kesintiler de içerebilmektedir.

Diğer tarafı ise, farklı iş deneyimlerinin ne anlam ifade edebileceği konusunda kişinin öznel yorumlarını içerir. Bu taraf kişinin sadece kendisi tarafından bilinebileceği için, “içsel kariyer” olarak da adlandırılır. Bir başka deyişle, içsel kariyerler, kişinin dışsal kariyerler tarafından konulan (nesnel) standartlara verdiği tepkilerdir ve burada kişinin değerlendirme ölçütleri zaman içerisinde değişebilmektedir.

1.1.3.2. Kişisel ve Kurumsal Etkileşim İçerme

Bir kişinin belli bir işe vereceği tepki, kişinin işe ilişkin kendisi ile ilgili fikirleri ile iş tarafından yaratılan fırsatların, kısıtlamaların ve taleplerin ne kadar uyum içerisinde olduğu ile belirlenir.

1.1.3.3. Mesleki Kimlik Oluşturma

Çoğu kez kariyer mesleki bir kimlik olarak ifade edilir. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse kişilerin sahip olduğu işler kişiliklerini bütünleyen ve / veya tanımlayan öğeler durumundadır.

1.1.4. Kariyer Kavramı ile İlgili Varsayımlar

Yöneticiler ve çalışanlar, kariyer geliştirme ve kariyer basamaklarında ilerleme konusu ile ilgili birbirinden farklı, çok sayıda düşünceye sahiptirler. Alışıl gelmiş şekilde ifade edilebileceği üzere, bu varsayımlardan birçoğu yanlış izlenimler

yaratmakta, çalışanları ve yöneticileri etkilemekte ve kariyer geliştirme konusunda yapılabilecek olan çalışmalarını engellemektedirler.

Çalışanların ve yöneticilerin inandıkları bu varsayımlar aşağıda açıklanmakta ve kanıtlarla bunların doğrulukları ortaya konulup yanlış olan düşünceler çürütülmektedir.³⁰

1.1.4.1. Çalışanların İnanışları Varsayımlar

- **Varsayım 1.** “Tepe yönetimde her zaman bir kişi için daha yer vardır.”

Günümüz organizasyonlarında üst yönetime yükselebilmek için sınırlı sayıda pozisyonun bulunduğu gerçeği, bu varsayımın ortaya koyduğu düşünce ile çelişmektedir. Bu varsayıma olan bağlılık, gerçek olamayacak istekleri beslemekte ve düş kırıklıklarına neden olmaktadır. Yönetimde en üst kademede olmayı istemekte tabii ki yanlış olan hiçbir şey yoktur ancak bununla birlikte insanların bu gibi pozisyonlara erişebilme olasılıklarının düşük olduğunun farkında olması gerekir. Örneğin; General Motors’ da yüz binlerce çalışan vardır ancak sadece bir kişi hepsini yönetir. Bu birinci varsayımdan alınabilecek en büyük ders şudur ki ; kariyer yolları ulaşılabilir ve gerçekçi bir şekilde çizilmelidir.

- **Varsayım 2.** “Başarının anahtarı; doğru zamanda doğru yerde olmaktır.”

Kariyerle ilgili diğer varsayımlarda olduğu gibi, bu varsayım da herkesin inanmasını sağlayacak derecede gerçekliğe sahiptir. Tüm başarılarını, doğru yerde, doğru zamanda olmalarıyla elde ettiklerine inanan insanları her zaman görmek mümkündür. Bu varsayıma inananlar, planlamanın basit bir felsefesi olan “bir insanın etkin bir planlamayla geleceği benimsemek yerine onu değiştirebileceği” düşüncesini reddederler. Bu varsayıma olan inanç tehlikelidir çünkü bu, bulunduğu durumdan memnun olanların daha iyisi için fazla çaba sarf etmemesine veya tam tersi memnun

³⁰ Lloyd L. Byars, Leslie Rue, **Human Resource Management**, 6th Edt., USA: Mc Graw-Hill, 2000, s.258-261

olunmadığı için kışkırtıcı davranışlarla çalışma ortamının huzurunu bozucu etkilerin oluşmasına neden olabilir.

- **Varsayım 3.** “Başarılı astlar, başarılı üst olurlar.”

Bu varsayım, yapılan işlerde en iyi performansı gösteren çalışanların, terfi edecek olan kişiler olacağı inancına dayanmaktadır. Tabi ki yüksek performansın ödüllendirilmemesi gerektiği söylenemez ödüllendirilmelidir de ancak çalışan terfi ettirilirken, kararı veren kişiler, bireyin yaptığı işteki performansının yanı sıra, yeni işinin neleri gerektirdiğini de dikkatlice incelemelidirler. Kaç kere gözde bir mühendis veya bir satış temsilcisi yönetici pozisyonuna terfi ettirilmiştir, sonuçta başarısızlığa uğranılacağını bile bile? Benzer şekilde, usta sporculara sık sık baş antrenörlük yaptırılır ama bu eski starlar antrenör olarak başarısızlığa uğradıklarında herkes inanılmaz bir şaşkınlığa düşer. Spor yapmak ve antrenör olabilmek farklı kabiliyet ve yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Dolayısıyla bir kişinin bir işte çok başarılı olması, bütün işlerde çok iyi olabileceği anlamına gelmez.

- **Varsayım 4.** “Kariyer planlama ve kariyer geliştirme, insan kaynaklarının işidir.”

Kariyer planlama ve geliştirmede en büyük sorumluluk kişiye aittir, insan kaynakları bölümüne veya çalışanın yöneticisine değil. İnsan kaynakları uzmanları, çalışana yardım edebilir, belli başlı sorulara cevap verebilir ama o çalışan için bir kariyer planı yapamaz. Sadece çalışanın kendisi kariyeri ile ilgili kararları alabilir.

- **Varsayım 5.** “Bütün iyi şeyler saatlerce yoğun bir şekilde çalışanlar içindir.”

Bu varsayımdaki düşünceye inanan kişiler, kariyer basamaklarında hızlı bir şekilde yükselebilmek ve yöneticileri etkilemeye çalışmak için genellikle 10 ila 12 saatlerini çalışmaya ayırırlar. Fakat ekstra çalışma sonucu elde edilenlerin, genellikle yöneticilerin üzerinde önemle durduğu, bireyin verimliliği veya bu bağlamdaki en önemli nokta olan çalışanın uzun vadeli kariyer gelişimi ile ilişkisi yok denecek kadar

azdır. Maalesef ki, birçok yönetici “çalışanın sürekli meşgul” olmasını sağlayacak faaliyetler tasarlayarak bu varsayımdaki düşünceyi güçlendirmektedirler.

- **Varsayım 6.** “Kariyer yolundaki hızlı gelişim büyük ölçüde bireyin sahip olduğu yönetici tipi ile bağlantılıdır.”

Yöneticiler astlarının ilerleme derecelerini etkileyebilir. Ancak, bu varsayımdaki düşünceye sıkı sıkıya bağlı olanlar, bireysel etkinliklerinin önemini reddederler, terfilerin sadece yöneticilerin isteklerine bağlı olduğu düşünürler. Bu varsayıma olan inanç, başarısızlık için hazır bir bahanedir. Başarısızlıkları yöneticiye yüklemek her zaman en kolay yoldur.

- **Varsayım 7.** “Başarılı olabilmenin yolu, önce zaafları belirlemekten, sonra da onları düzeltmek için sıkıca çalışmaktan geçer.”

Başarılı satış elemanları, ürünleri müşterilere tanıtırken onların zayıf yönleri yerine güçlü noktalarını vurgularlar. Aynı şey kariyer planlama ve geliştirme konusunda da geçerli olmalıdır. Kariyer hedeflerine ulaşanlar, bunu çok başarılı oldukları işlere yoğunlaşarak gerçekleştirmişlerdir. Burada kilit nokta şudur; birey önce kuvvetli noktalarına odaklanmalı, daha sonra diğer alanlardaki zaaflarını gidermeye çalışmalıdır.

- **Varsayım 8.** “İşin ne olursa olsun her zaman en iyisini yap.”

Bu varsayım bağnaz iş ahlakı anlayışından kaynaklanmaktadır. Buradaki problem şudur; Bu varsayıma inananlar farklı görevlerin farklı öncelikleri olduğunu görmezden gelirler. Birey, sınırlı olan zamanı önceliklerine göre kullanılmalıdır. Bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yüksek derecede öneme sahip olan görevler ve işler, yüksek performans gerektirir. Önem derecesi düşük olan görevler de elbette ki yapılmalıdır ancak bunlar için çok fazla efor sarf edilmesine gerek yoktur. Buradaki düşünce şudur; önem derecesi düşük olan işlere daha az zaman ayrılmalıdır ki önemli olanlar için daha çok zaman yaratılabilsin.

- **Varsayım 9.** “İş yaşamıyla ev hayatını ayrı tutmak gerekir.”

Birey kariyeri ile ilgili kararları eşinin desteği ve bilgisi olmadan veremez. Çalışan eşler, işleriyle ilgili olan şeyleri paylaşmalıdırlar; böylece eşlerden birinin kariyeri ile ilgili herhangi bir kararın alınmasını gerektirecek etkenleri kolaylıkla anlayabilirler. Normal olarak bireylerin genellikle işinden başka uğraşları da vardır. Kariyer stratejisi bu uğraşları destekleyecek şekilde tasarlanmalıdır. Kariyer hedefleri, bireyin yaşamdaki amaçlarının bir alt kümesi olmalıdır. Ancak çoğu zaman kariyer hedefleri bu amaçları destekleyeceği yerde çelişkilerin oluşmasına neden olur.

- **Varsayım 10.** “Çitin öbür tarafındaki çimen her zaman yeşildir.”

Bireyin kariyer yolu ne olursa olsun, bir başkasınınki ona hep çekici gelir. Ancak ütopyalar gerçekleşemez. Bu “cazip” göreve getirilmenin karşılığında koşullar daha yüksek seviyede bir hayat standardı, yeni bir sosyal hayata giriş, yeni vazifelerin öğrenilmesi gibi değişikliklerin ortaya çıkmasına neden olabileceği gibi aynı zamanda bunun bedeli olarak da bireylere çok daha fazla kişisel sorumluluk yüklemektedir. Bu, iş ve işle ilgili değişikliklerin tamamen birbirine uygun bir şekilde oluştuğunu söylemek demek değildir ancak bununla birlikte birey bu değişikliklerin hemen ortaya çıkmasına engel olabilir.

1.1.4.2. Yöneticilerin İnanıtları Varsayımlar

- **Varsayım 1.** “ Kariyer geliştirme beklentileri yükseltir.”

Yöneticilerin birçoğu kariyer geliştirme çalışmalarına önem verildiğinde çalışanların beklentilerin de buna bağlı olarak aşırı bir artışın olacağı kaygısını taşırlar ve bundan çok çekinirler. Aslında kariyer geliştirme bunun tam tersini yapmalıdır; çalışanların isteklerini ortaya çıkarmalı ve yeteneklerini, ilgi alanlarını ve amaçlarını olası fırsatlarla eşleştirmelidir.

- **Varsayım 2.** “Çalışanların istekleri altında ezilebiliriz.”

Bu varsayım, çalışanların yöneticileri organizasyonun diğer bölümleri ile ilgili soru yağmuruna tutabilecekleri ve organizasyonun onlar için birçok kariyer fırsatı yaratması gerektiği beklentisi içerisinde olabilecekleri korkusu üzerine kurulmuştur. Bu korku, pek çok yöneticinin düşüncesinde sanki gerçekmiş gibi görünse de aslında hiçbir temele dayanmamaktadır.

- **Varsayım 3.** “Yöneticiler isteklerin üstesinden gelemeyecekler.”

Yönetim, genellikle kariyer geliştirme ve planlamaya geçiş sürecinde yöneticilerin yol gösterici tavırlarının yanlış anlaşılacağı ve sonraki aşamalarda bu durumdan dolayı sorunlar çıkabileceği kaygısını taşır. Danışmanlık ve koçluk her bir yöneticinin görevinin en önemli parçası olmakla birlikte, kariyer geliştirme ve planlamada kilit nokta her şeyden önce çalışanlara sorumluluk duygusunun yerleştirilmesinin gerekliliğidir.

- **Varsayım 4.** “Bu alanda gerekli olan sistemlere sahip değiliz.”

Bu varsayım, organizasyonlarda kariyer geliştirme programlarının ilk oluşturulma aşamasında işe alma, performans değerlendirme gibi diğer insan kaynakları fonksiyonları içerisinde öncelikle bir yere oturtulması gerektiği inancına dayanmaktadır. Oysa ki günümüzde birçok organizasyon, etkili kariyer geliştirme araçlarını kullanarak çalışanların temel ihtiyaçlarını da dikkate almak suretiyle birkaç basit uygulamayla başarılı kariyer geliştirme programlarını uygulayabiliyorlar.

1.1.5. Küreselleşen İş Hayatındaki Kariyer Yaklaşımları

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle değişen koşullar örgüt yapılarının yalınlaşmasını ve buna bağlı olarak da organizasyonlarda yer alan dikey şeklindeki kariyer yollarının “U” biçimini almasının gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu noktada

artık kariyer yolları daha çok “ben merkezli kariyer” şeklinde oluşturulmaktadır. Bu anlayış her ne kadar negatif bir yaklaşım olarak algılansa da aslında burada önemli olan temel düşünce bireylerin kendi iyilikleri ve gelişmeleri için kendi kariyerlerini yönetmelerinin gerekli olduğudur.

Yeni durumda artık kariyer, büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda günümüzde belirginleşmeye başlayan yeni kariyer yaklaşımlarının önem kazanmasının nedenleri şöyle sıralanabilir : *örgütsel bağlılığın zayıflaması, kariyerin bir örgütle sınırlı olmaktan çıkıp sıkça iş değiştirmelerin yaşanması, örgütlerin sunduğu kariyer imkan ve fırsatlarının azalması, uzun süreli iş ve istihdam garantisinin azalması, büyük örgütlerden ayrılanların daha sonra bu örgütlerle iş yapan taşeronlar, tedarikçiler ve müşteriler olarak kariyerlerine devam etme olanaklarının olması, başarının ölçüsü olarak, gelirini yükseltmek, sahip olduğu varlıkları arttırmak ve kendi işini geliştirmek ve yönetsel kariyerdeki kişilerin iş ve aile arasında bir denge sağlama ihtiyaçları* . Bu çerçevede aşağıda çok hızlı bir şekilde değişen iş ortamında karşı karşıya kalınan farklı kariyer yaklaşımları geçmiş kariyer yaklaşımları da göz önünde bulundurularak açıklanmaya çalışılmıştır.³¹

1.1.5.1. Klasik (Geleneksel) Kariyer Yaklaşımı

Geleneksel kariyer yaklaşımı, bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği veya, tek bir meslekte veya işin fonksiyonel bir alanı içinde çalışanların yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği kariyer yolu olarak tanımlanmaktadır. Bu yolun açıkça belirlenmiş olması, bireylerin ulaşabilecekleri ilişkileri işleri bilmesi açısından son derece önemlidir. Günümüz iş dünyasında geleneksel kariyer düşüncesi çoğu insan için bir şirketin içinde daha güvenli ve daha iyi işlerde otomatik olarak ilerlemenin bir serisi şeklinde düşünülmektedir. Bu anlamda geleneksel kariyer yaklaşımında kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımı söz konusu değildir. İnsanlara olayın bütününe tanıma, kariyerlerini planlama

³¹ Abdullah Soysal. “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”. 17.7.2003 http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232 (5 Kasım 2003).

olanağı verilmez ve sübjektiftir. Geçmişten gücünü alır, gelişen koşulları dikkate almaz bundan dolayı da esnek değildir.

Bu yaklaşımda her ne kadar çalışanlar gelecekte ilerleyebilecekleri kariyer yolunu net bir şekilde görebilseler de, fakat yukarıya doğru yükselebilmemenin alternatif bir yolu olmaması, çalışanların giderek böyle bir çalışma ortamından zevk alamamaları ve dolayısıyla örgüte bağlılıklarının ve iş tatminlerinin azalması kişileri işletme dışında farklı iş alternatiflerini düşünmelerine yol açmıştır. Diğer taraftan firmalar ve işçiler arasındaki psikolojik iş anlaşmanın değişmesi ve örgütsel yeniden yapılanma araştırmacıları çoklu ve sınırsız kariyerler gibi yeni kariyer yaklaşımlarını araştırmaya doğru yöneltmiştir.³²

1.1.5.2. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı

Örgütsel veya “çift basamaklı” kariyer modeli de denilen bu yaklaşım, yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerine karşılık, teknik basamaklardakilerin yönetim alanında daha kolay ilerlemeleri sorununu çözmek için geliştirilmiştir. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu yolda işgörenler hem uzmanlık bilgilerini artırabilirler ve hem de kendi örgütlerine katkıda bulunabilirler. İyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmaktansa, çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutmuş olabilecektir. Bürokrasinin günümüzdeki yıpratıcı etkisinin azaltılması, düşünen, yaratıcı, koltuk peşinde koşmayan elemanlarının oluşturulması konusunda ikili kariyer uygulamalarının büyük önemi vardır.

1.1.5.3. Ağ Tipi (Davranışsal) Kariyer Yaklaşımı

Şimdiye dek kariyer yolları sürekli yukarıya doğru terfi zinciri şeklinde algılanıyordu. Şirket içindeki hizmet yılına, tecrübeye, daha önceki üst düzey

³² S.E Sullivan, “The Changing Nature Of Careers: A Review And Research Agenda”, Journal Of Management, Vol.25,No.3,1990, s.457-458

yöneticilerinin izledikleri aşamalara göre kariyerler oluşturuluyordu. Ancak geleneksel kariyer yoluna göre, çalışanlar yetenekli olsalar bile yaş, hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri seviyelere çıkmalarının engellenmesi, örgütlerde yeni bir yaklaşımı ön plana çıkarmıştır. Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılıncısıyla, mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi amaçlayan “ağ tipi kariyer yolunda” hem yönetici hem çalışanlar hangi görevler için ne tür niteliklerin gerektirdiğini bilirler. Bu yaklaşımda yaş ve kıdem etkisizdir. Burada tecrübe, işin gerektirdiği şartlar, yetenek, yükselmek için önemli parametre olarak görülmektedir ve bu yeni model, bireylerin kariyer tatminini de önemli ölçüde sağlamaktadır. Davranışsal kariyer yolunda iş aileleri arasında yatay ve dikey geçişler yapmak mümkün olduğundan çalışanlar için sonsuz olasılıkla birçok kariyer yolu yaratmak mümkündür. Bu yolla çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlanırken diğer taraftan, bir çalışanın başka bir çalışanın gelişimini engellemesi sorunu da azaltılmış olmaktadır.³³

1.1.5.4. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte her gün yapılan az çok belirlenmiş görev anlamındaki iş ortadan kalkmakta ve bu işlerin yerini ekip çalışmalarını içeren projeler almaktadır. Değişik mesleki birikim ve becerilere sahip bireylerin oluşturduğu bu çalışma ekipleri içinde çalışanların kariyerleri, belli sınırlar çerçevesinde mevki ve statüye göre dikey değil, yetkinliğe göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Hatta daha da ileri gidilerek “ister proje yöneticisi, isterse yetenekli eleman olun, bir şirkette iş yapmanız için o şirkette çalışıyor olmanız gerekmez” denilerek sözleşmeli çalışanların da geçici işler çerçevesinde kariyer oluşturabilecekleri ifade edilmiştir.³⁴ Bu anlamda bireyin kendisini tanıması ve rekabet edebilir yeteneklere sahip olması esnek kariyer anlayışında önem kazanmaktadır.³⁵

³³ Abdullah Soysal. “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”. 17.7.2003 http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232 (5 Kasım 2003).

³⁴ Serpil Aytaç, “Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar”, *Çalışma Hayatında Dönüşümler*, Ezgi Kitabevi, 2002, s. 23

³⁵ Erdoğan, “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim”, s. 529

Bu yaklaşım gerek çalışanların, gerekse de işletmelerin davranış ve değerlerinde de büyük değişiklikleri beraberinde getirmektedir : *Birincisi*, güvenin geleneksel tanımı artık değişmelidir ve işletmeler, kendilerine haber vermeden işten ayrılanları ihanet etmiş gibi görmekten vazgeçmelidir, eğer o işletme, çalışanların yeteneklerine daha fazla ihtiyaç duymuyorsa, işte asıl o zaman çalışanların işletmeye ihanet etmiş olacaklarını anlamalıdır. *İkincisi*, kariyerde takip edilen yolla ilgili genel görüş mutlaka değişmelidir. Önceleri tek bir ilerlemeye bağlı olmak sadece tek bir özel alanda uzmanlaşmak ve yükselmek hedef iken; bundan böyle, farklı alanlarda ve farklı yeteneklere sahip olmanın, işletmenin geleceği için önemli olduğu ve çalışanların düzenli görevleri yanında, özel projeler arasında da ileri ve geri hareket edebilmelerinin daha sağlıklı bir yol olacağına anlaşılmasıdır. *Üçüncüsü*, işletmenin asıl amacının müşteri isteklerine ve değerlerine uygun mal ve hizmet üretmek olduğu bu sağlanmazsa, işletmede çalışan herkesin işsiz kalacağına anlaşılmasının sağlanmasıdır. *Son olarak* da, organizasyon ve birey arasındaki geleneksel baba-oğul ilişkisinden uzaklaşarak, yetişkin-yetişkin ilişkisine geçilmektedir. Gelişme fırsatı veren tayin ve atamalar, yeni yeteneklere sahip olan herkese açık olacaktır.³⁶

Bu noktada örgütler sadece belirli bir kariyerdeki çalışanlarının değil, tüm çalışanlarının yeteneklerini geliştirebilmesine, gerektiğinde takımlar oluşturarak onlara yetki vermek sureti ile ilerlemelerine katkıda bulunmalı ve dolayısıyla tek bir işe, kariyere sahip olmak yerine değişik işlerde çalışabilme esnekliğine sahip bireylerin ortaya çıkmasına imkan verilmelidir.³⁷

1.1.5.5. Sınırsız (Boundaryless) Kariyer Yaklaşımı

Örgüt yapılarında ve yükselme beklenti ve kriterlerinde meydana gelen değişimler yeni kariyer yaklaşımlarını ön plana çıkarmıştır. Özellikle esnek örgütler aynı zamanda sınırsız örgütler olarak da tanımlanmakta olup, bu kavram ile örgüt üyeliği, örgütsel bölümlerle ilgili kurallar ve işe ait sorumlulukların belirsiz olduğu bir örgüt yapısı anlatılmak istenmektedir. Yani sınırsız kariyer işle ilgili faaliyetlerin açık

³⁶ Abdullah Soysal. "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları". 17.7.2003 http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232 (5 Kasım 2003).

³⁷ Economist, "Career Opportunities" July ,1995, s. 69

sınırlarla tanımlanamadığı bir durumu ifade etmektedir. Bu yaklaşımda kariyer hareketliliği, başka bir örgüte doğru olabileceği gibi, birey büyük bir örgütteyse, bu örgütün farklı bir iş birimine doğru da olabilmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım, çalışanları elde tutmak, kaçırmamak üzerine odaklan geleneksel kariyere farklı olarak, kariyer hareketliliği ve çeşitliliğini ön plana çıkarmakta ve bu nedenle kariyer keşif süreci, belki de kariyer safhaları içinde en önemli süreç olarak görülmektedir.³⁸ Buna göre örgütlerde büyüklük, rollerin açıklığı, uzmanlık ve kontrol yerine; değişim yeteneği, bütünleşik olma ve yenilik yapma önemli hale gelmektedir.

1.1.5.6. Portföy Kariyer (Portfolio Career) Yaklaşımı

Küreselleşen iş hayatında çalışanların kariyer gelişimlerini sadece örgüte yükleyen eski kariyer anlayışı hızlı bir şekilde kaybolmakta, kariyer anlayışı hakkında yeni kavram ise dramatik olarak farklılaşmaktadır. Bu çerçevede yeni kariyer yaklaşımlarından bir diğeri ise Handy'nin "portföy kariyer" kavramıdır. Bu kariyere göre işgörenler bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan kişiler olmak yerine, bağımsız olmak ve yaptıkları işin karşılığını alan kişiler olarak çalışmaktadır. Yani artık işin anlamı müşteri demektir. Çünkü işgören birden çok müşteriyle çalışan ve birden çok işi yapan bir kişidir. Günümüzde işgörenler bir örgüte bağlı tek iş yapan kişiler olarak karşımıza çıkmamaktadır.³⁹

1.1.5.7. Çağdaş (Contemporary) Kariyer Yaklaşımı

"Çağdaş kariyer" olarak adlandırılan bu modelde kariyerler örgütlerin dışında yer almıştır. Yani kişilerin kariyerleri ile ilgili kararlarda daha bir ön plana çıktığı bu kariyer tipinde kişiler, isteyerek veya kendi tercihleriyle bu seçimi yapmaktadırlar. Örgütün dışında kariyerini belirleyen kişiler aynı zamanda ayrıldıkları örgüte de hizmet edebilmektedirler. Bu anlamda geçici kariyerler kişilere bir taraftan bağımsızlık sağlarken diğer yandan fırsat ve taleplere hızlı bir şekilde cevap verebilmelerinde onlara esneklik kazandırmaktadır. Bu sistemde, ödüller, ilerleme veya iş boşlukları için ilanlar yoktur. Orada sadece ticari başarının temel kişisel ölçüleri vardır: gelir yaratma, karı

³⁸ Aytaç, "Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar", s. 24

³⁹ Erdoğan, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", s.529

arttırma ve kişinin kendi işini geliştirmesi. Büyük şirketten ayrılmış olma ile bu yeni yönetimsel kariyerde kişi tek bir şirketten ziyade o örgütün meslek alanında veya endüstrisinde kariyerini sürdürmektedir. Sonuçta kişiler genelde tüm hayatları boyunca bir veya birkaç örgüte bağlı kalmaktansa bu yeni kariyer tipi ile ev ve aile arasında daha rahat bir dengede hayatlarını sürdürebileceklerdir. Yani, iş sorumluluğunu alan kimse kişisel yaşamını daha iyi yapmak için uğraşacaktır. İşlerin çoğu şimdi bitişik bir ofisten veya evden yürütülebilecektir.⁴⁰

1.1.5.8. Çok Yönlü (Protean) Kariyer

Çok yönlü kariyer, örgüt tarafından değil de kişi tarafından yönetilen bir süreçtir. Bu kariyer tipi, kişinin eğitim ve gelişmedeki çeşitli tecrübelerini, birkaç örgütteki işini ve mesleksi alandaki değişimleri kapsar. Çok yönlü kişinin tüm yaşamı boyunca kendini geliştirebilmesinde kişisel kariyer tercihleri ve araştırmaları bütünleştirici ve birleştirici unsurlar olarak kabul edilir. Bu anlamda başarının sırrı dışsal değil içseldir. Yani kişi anlaşmayı örgütle değil kendisiyle yapmaktadır. Bu yeni anlaşmada örgütün rolü ise, işçilerin kariyerlerini büyütmek ve geliştirmek için fırsat ve kaynaklar (mentorlük, network, koçluk, eğitim ve geliştirme vb.) sağlamak, onların kendi kariyer sorumluluklarını üzerlerine alabilmelerine yardımcı olmak, devam eden öğrenme için ortamlar oluşturmak ve teşvik etmek olarak sayılabilir.

İş hayatında yaşanan hızlı değişmeler artık işletmelerde geçerli olan geleneksel kariyer yolu modelinin yerine bireylerin kendi kariyerleri üzerinde daha fazla sorumluluk aldıkları ve kontrol gücüne sahip oldukları yeni kariyer yaklaşımlarının uygulanmasına olanak tanımaktadır. Bu yolda çalışanlar ve yöneticiler karşılıklı olarak hangi görevlerin ne tür yetenekleri ve sorumlulukları gerektirdiğini bilmekte ve bu sayede örgüt bütünsel bazda değişen çevre koşullarına daha kolay adapte olabilmektedir.

⁴⁰ Abdullah Soysal. "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları". 17.7.2003 http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232 (5 Kasım 2003).

1.2. Kariyer Geliştirme Kavramının Tanımı

Gelişme; genelde, daha iyi iş yapmak için ihtiyaç duyulan duygusal, fiziksel, zihinsel yeteneklerdeki genişlemeyle ilgilidir. Çalışanların gelişimi incelendiğinde bunun oldukça uzun süreli ve çok yönlü bir sürece yayılmış olduğu görülmektedir. Başarının kazanılabilmesi, potansiyel hareket farklılığına , bireysel faktörlere, örgütsel politikalara ve işin kendisine bağlıdır.⁴¹

Son yıllarda çalışma yaşamını etkileyen teknolojik, sosyal gelişmeler ve işletmelerde insan faktörünün öneminin anlaşılması, kariyer geliştirme konusuna ağırlık verilmesine neden olmuştur. Günümüzde kişinin kariyerindeki başarısını yaptığı iş karşılığında iyi ücret alması, statü ve prestij kazanması, iş güvenliğinin olması ile ölçmek yeterli değildir. Bunların ötesinde, çalışanlar yeni teknolojiye ayak uydurmak için kendilerini geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler elde etmek ve eğitilmek arzusu duymaktadırlar. Ayrıca, kişiler kendilerini kanıtlamak, işlerine ilişkin konularda bağımsız kararlar verip, sorumluluk yükleyerek üst düzeydeki sosyal ve psikolojik bazı gereksinimlerini de çalışma yaşamlarında tatmin etmek istemektedirler. Çalışanların amaç, gereksinim ve beklentilerinin zaman içerisinde değişmesi gibi, işletmelerin de değişen teknolojik ve sosyal koşullar altında kişilerden beklediği bilgi, beceri, yetenek ve davranışlar da sabit kalmamaktadır. Bu nedenle işe alınan personeli eğitip, işe başlatmak ve performansını değerlendirmek artık günümüzde personel yöneticisinin geliştirme işlevini tamamladığı anlamını taşımaktadır. Uzun dönemde gerek işgören, gerek işletme açısından ortaya çıkacak değişiklikleri dikkate alarak, çalışanların örgüt içindeki gelişim ve yükselmelerinin planlanması gerekmektedir.⁴² Dolayısıyla kariyer geliştirme sürecinde tüm bu faktörler dikkate alınarak, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyer planlaması ve kariyere ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlandığı görülmektedir. Örgütler açısından konuya bakıldığında, bu amaçların çalışanların yatay ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi, planlanmış eğitim programları ile ilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi amaçlarla gerçekleştirildiği görülmektedir.⁴³

⁴¹ Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, s. 127

⁴² Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, 4. Baskı, İstanbul: Küre Ajans, 1991, s. 101

⁴³ Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, s. 127

Kariyer geliştirme kavramıyla ilgili olarak benzer anlamlar taşıyan ancak farklı şekillerde ifade edilen çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bir tanıma göre kariyer geliştirme, bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılacak aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri ve örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu resmi etkinliklerdir.⁴⁴

Kariyer geliştirme, genelde daha iyi iş yapmak için ihtiyaç duyulan duygusal veya entelektüel yeteneklerdeki genişlemeyle ilgilidir.⁴⁵

Kariyer geliştirme, kişinin tüm yaşam sürecini kapsayan, işle bağlantılı deneyimleri, ilgi, tutum ve davranışlarıdır.⁴⁶

Kariyer geliştirme, bireyin kariyer hedefine doğru sürekli gelişme ve büyüme sürecidir.⁴⁷

Kariyer geliştirme, çalışanlara yeteneklerini değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmayı ifade eder.⁴⁸

Kariyer geliştirme, kariyer seçimine, bu kariyer seçimine sağlıklı uyum sağlanmasına ve bu yolla bireylerin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyacının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir.⁴⁹

Kısaca kariyer geliştirilmesi, işletmenin çalışanlarına sunduğu, kariyerlerinin yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenlerden haberdar olmanın, bilginin veya kapasitelerin artmasını amaçlayan resmi, yapılanmış etkinliktir.

⁴⁴ Nilgün Aydemir, s.7

⁴⁵ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personel/Human Resource Development**, 6. Edt. , New York: West Publ. Comp., 1994, s. 207

⁴⁶ Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, s. 128

⁴⁷ Douglas Hall, **Career Development**, Dortmund Publ. Comp. ,1994, s. 5-7

⁴⁸ K. Davis and W. Werther, **Human Resources and Personnel Management**, 4th Edt., USA: McGraw Hill, 1993, s. 377

⁴⁹ Can, s. 319

Örgütlerin kariyer geliştirme politikaları, örgütsel kariyer planlama ve kariyer yönetimi işlevlerinin her ikisini de içeren bir kavramdır. Örgüt ve çalışanların verimliliğini arttırırken, aynı zamanda değişen dünyaya hazırlanması anlamını taşır. Ancak şunu hemen belirtmek gerekir ki “kariyer gelişimi” ve “kariyer geliştirme” kavramları arasında fark olduğu açıkça göze çarpmaktadır. Kariyer geliştirme örgütsel bir yönetim işlevi iken, kariyer gelişimi bireysel bir görünüm sergilemektedir. Bu durumda kariyer geliştirme, çalışanların kariyer yönetimine yardımcı olmak için tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan, uzun süreli bir süreçken ; kariyer gelişimi kişisel bir kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetlerin bütünüdür.⁵⁰

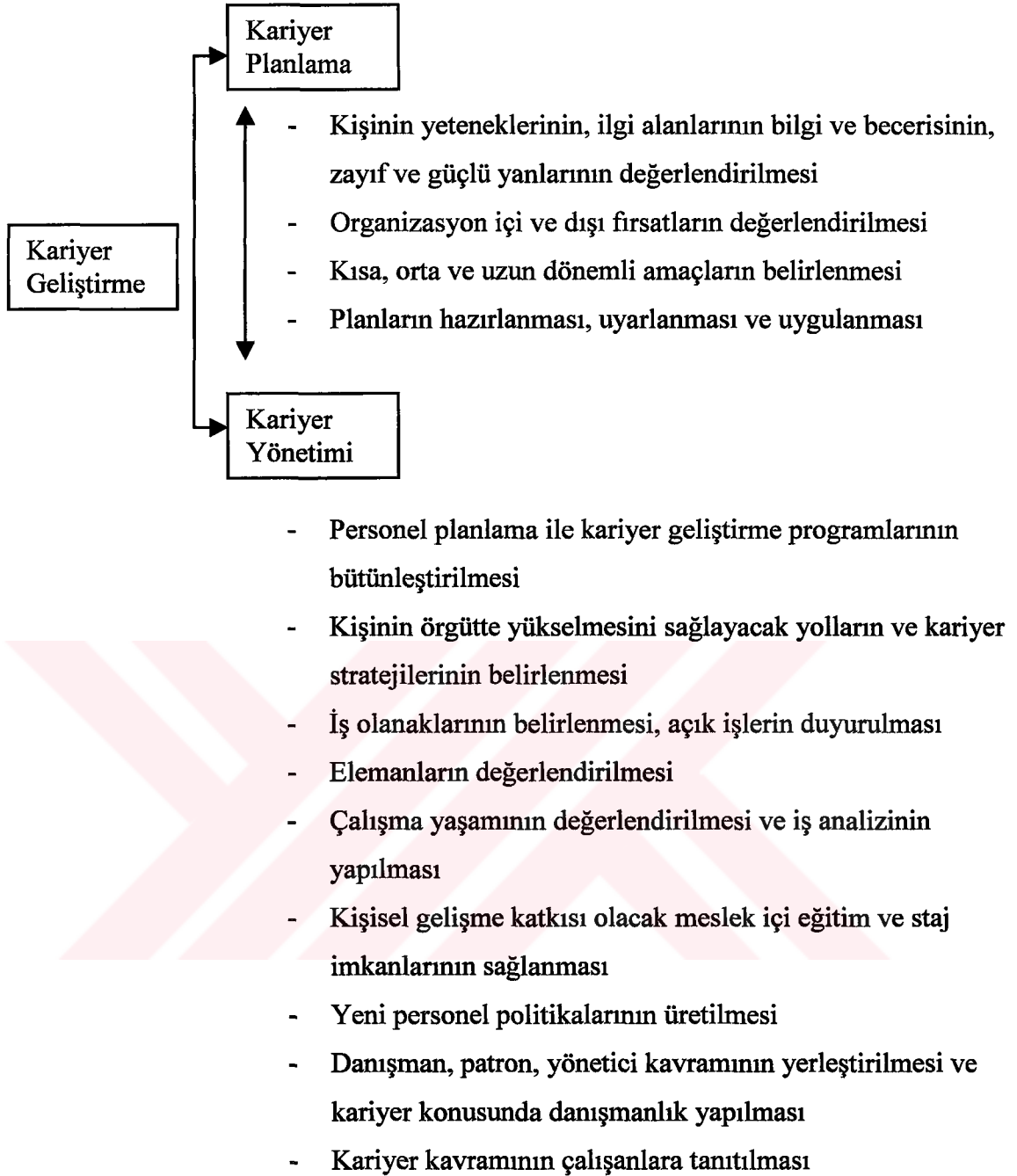
Dolayısıyla kariyer geliştirme, aslında çalışanın amaçlarıyla örgütün amaçları arasında uyum oluşturarak, ortak bir çaba ile çalışanın kariyerini geliştirmeyi hedefleyen bir süreçtir. Kariyer geliştirme süreci, bireyin kendi elinde olan faaliyetler (kariyer planlama) ile örgütsel faaliyetler (kariyer yönetimi) olmak üzere iki yönlü bir çalışma şeklinde yürütülerek ve bu ikisi arasındaki uyum sağlanarak başarıya ulaştırılabilir. Şekil 4’te , örgütlerdeki kariyer geliştirme politikalarının işlevleri olan kariyer planlama ve kariyer yönetiminin temel fonksiyonları, örgütsel olarak değerlendirilmiştir. İki bloğu birleştiren ok, kariyer planlama ve kariyer yönetiminin etkileşimli süreçler olduğunu belirlemektedir.

İki ayrı boyutu olan bu faaliyetler dizisi bir arada ele alındığında, planlama ve yönetim fonksiyonlarından oluşan “Kariyer Geliştirme” kavramı ortaya çıkar.

1.3. Kariyer Geliştirmenin Önemi

Kariyer geliştirme ile ilgili çalışmalar bazı organizasyonlarda sadece yönetici konumunda bulunanlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak çoğu zaman yönetici pozisyonunda olmayan ve tipik organizasyon yapılarında çalışanların büyük bir yüzdesini oluşturan kişilerin kariyer geliştirme programlarına dahil edilmesi yapılan

⁵⁰ Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, s.129



Şekil 4. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kaynak : Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi** , 5. baskı , İstanbul: Beta Aş, 1994, s.96

çalışmalardan çok daha iyi neticelerin alınmasını sağlayacaktır. Çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının bütünleştirilmesi, çalışanların organizasyon içerisinde olanlardan haberdar edilmesi onların örgüte olan bağlılıklarını artıracak, gelişme ve yükselme ihtiyacı olan bireyler daha iyi motive olarak işlerine daha fazla sarılacaklar ve bu da organizasyonun başarısını yükseltecektir. Bu nedenle kariyer geliştirme, hem organizasyon hem de birey açısından önem taşır.

Kariyer geliştirmede örgütsel ve bireysel düzeydeki düşünce ve beklentiler önemlidir. Bu noktada kariyer kararlarının dikkate alınması gerekmektedir. Bu kararlar; Şekil 5' te gösterilmektedir.⁵¹



Şekil 5. Kariyer Kararları

Kaynak : İlder Akat, İşletme Yönetimi, s.415

⁵¹ İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, İşletme Yönetimi, Beta Yayın, 1994, s. 415

1.3.1. Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi

Kariyer geliştirme, bireyin kendi imkanları veya örgütün sağlamış olduğu fırsatlarla oluşabilir. Hangisi ile olursa olsun kariyer geliştirme bireyin kazancında, motivasyonunda, üretkenliğinde, kendine güveninde, organizasyona bağlılık duygusunda pozitif etkiler yapmaktadır. Bunlar ise birey açısından tabii ki önemlidir.⁵²

Etkin bir kariyer geliştirme, birey için günümüzde son derece önemlidir. Kariyer politikaları hem organizasyonların, hem de çalışanların amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunur. Çalışanların işe girdiği andan itibaren hedefledikleri amaçlarına ulaşmak için gerekli eğitim ve geliştirme programları yoluyla hedeflerine yönelmeleri, psikolojik olarak bireye önemli bir doyum kaynağı sağlayacaktır. Bununla birlikte personelin niteliklerini arttırmak amacıyla olan kariyer geliştirme programlarından her çalışanın farklı beklentileri olabilir. Ancak personelin niteliklerini arttırmaya yönelik bu programlardan bireyin işten beklediği kişisel doyumun arttığı görülmektedir. Aynı zamanda bireysel yeteneklerle örgütsel ihtiyaçların karşılaştırılması, kişi örgüt bütünleştirilmesini sağlayacak, kişiler kariyer gelişimi yoluyla sorumluluk alacağı işlere yöneleceklerdir. Bu sayede bireylere gelişme ve büyüme fırsatı yaratan kariyer geliştirme aynı zamanda asabiyeti azaltacak, bağımsızlığı arttıracak, ruhsal bir kazanç da sağlayacaktır. Bunun yanı sıra kariyer geliştirme, çalışma hayatının kalitesinin yükselmesi, yetişmiş personelin işletmede kalması, çalışanların niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesi, kadın erkek çalışanlara eşit iş fırsatları sağlanması konularına imkan tanır. Ayrıca kişinin teknik ve yönetsel becerilerini arttırmasını sağlamış olur.⁵³

Ancak tüm bunların gerçekleştirilebilmesi için tabii ki öncelikle bireyin bunu istemesi ve kendisini bu yönde güdülemesi gerekmektedir. Bireyin isteği olmadan yapılacak olan kariyer geliştirme çabalarından elbette ki iyi bir netice almak mümkün olmayacaktır aksine yapılan tüm çalışmalar boşa gidecektir.

⁵² Eryiğit, s. 111

⁵³ Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, s. 132

1.3.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca görevleri arasında insan kaynaklarından yararlanma, insan gücünü motive etme, yönetme ve koruma gibi faaliyetler sayılabilir. Günümüzde insan kaynakları bölümünün diğer bir özelliği de planlama sistemlerinin gerçekleştirilebilmesi için en önemli faktörlerden biri olan insan unsurunu ele alarak daha çok geleceğe yönelik planlara ağırlık vermektir. Planlama ile geleceğe yönelik amaçlar ve stratejiler belirleme, en az mevcut problemlerin çözümü kadar önemlidir. Bundan amaç, gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçları bir plan çerçevesinde belirleyerek bu ihtiyaçların etkin bir işgücü planlama ve kariyer geliştirme sistemleri ile giderilmesi sağlanmaktadır. Buna ek olarak yönetimin önemli sorumluluklarından biri de tüm potansiyellerinden faydalanacak şekilde çalışanları geliştirmektir. Organizasyonun büyümesi ve sürekli değişmesi, yöneticilerin, insanları geliştirmeye ve onları anahtar pozisyonlara yerleştirmeye önem vermelerine neden olmaktadır. Kariyer politikalarını uygulayan işletmelerin kısa zamanda gerek yönetim, gerek üretim, gerekse planlama programlarında daha başarılı olacağını söylemek mümkündür. Kariyer geliştirme çabası, stratejik insan kaynakları planlamasını ihtiva eder. Uzun dönemde gerekli olan kadro değişikliğinin yaratılmasına katkıda bulunur. Bireylerin ihtiyaçlarını sıraya koymada, hedeflerini belirlemede onlara yardımcı olur. Çalışanın örgütü değiştirmekte olan kadro talebini karşılama ihtimalini artırır.⁵⁴

Tüm bunlar dahilinde örgütler, kariyer geliştirme yöntemleri ile personelin işe alınış tarihinde itibaren tüm süreçlerde onları işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirmekte ve mevcut durumdaki ihtiyaçları karşılamanın yanı sıra geleceğe de insan kaynakları yönetimi açısından hazırlık yapmaktadır. Örgütü daha etkin yapmaya yönelik olarak yapılan etkin kariyer geliştirme sistemi ve planlaması etkin bir insan kaynakları yönetimi ile gerçekleştirilebilir.

⁵⁴ Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, s.129-131

1.4. Kariyer Geliştirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi sürecini kısaca hatırlamak gerekirse; örgütün “insan” boyutu ile ilgilenen kısmı anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, yönetimin “insan” bileşenidir. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının işe başlatılması, idame ettirilmesi, motive edilmesi ve geliştirilmesi işlevlerinden oluşan bir süreçtir.⁵⁵

İnsan kaynakları yönetimi ve işlevleri doğrudan veya dolaylı olarak bazı çevresel faktörlerce etkilenmektedir. Değişen iş dünyası, kanunlar, sendikalar ve güncel yönetim anlayışı, insan kaynakları yönetimi için çerçeve oluşturan faktörlerdir. Dünya değiştikçe ve değişim örgüt içerisinde hissedildikçe, insan kaynakları yönetimi, uygulamalarını bu değişime uyarlamak durumunda kalmaktadır. Mevcut kanunlar, çalışan ve çalıştıran olmak üzere tarafların ilişkilerini düzenleyerek insan kaynakları yönetiminin hukuki boyutunu oluşturmaktadır. Sendikalar, örgütün yönetimi ile ilgilenen işçilere yardımcı olmak amacıyla kurulmuşlardır. Maaşların, çalışma saatlerinin ve diğer çalışma şartlarının düzenlenmesinde ve iyileştirilmesinde, çalışanlar adına hareket eden, (çalışan ve çalıştıran dışında) üçüncü taraf durumundadır. Çalışanlar ve yönetim arasında meydana gelebilecek olası çatışmaların giderilmesinde de önemli rol oynamaktadır. Güncel yönetim anlayışı ile gündeme gelen yeni fikir ve uygulamalar insan kaynakları yönetimi tarafından örgüt içinde hayata geçirildiğinde, “gelişme”ye yardımcı olabilmektedir.⁵⁶

Çalışanlar, mevcut iş ortamındaki rekabetin artmasından dolayı kariyer geliştirme ve planlaması ile ilgilenmek hususunda kendilerini zorunlu hissetmişlerdir. Gerçekten de modern anlamda çalışan kişiler iş ve iş harici konularda kontrolü kazanmak için kendilerini ön plana itmeyi istemekte ve talep etmektedirler. Ayrıca başarının anlamı maaş ve önemli hedefleri gerçekleştirmenin dışında da geniş bir anlam kazanmaya başlamıştır. Çalışanlar farklı görevlere atanmayı, karar almaya katılmayı, iş güvenliğini ve eşit davranılmayı hak ettiklerini düşünürler. Sonuç olarak, çalışanlar iş talepleriyle aile ve boş zaman faaliyetlerini dengelendirme konusuna önem vermektedirler. Bu da

⁵⁵ Mehtap Köktürk, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi Yüksek Lisans Programı Ders Notları,” (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), s.12.

⁵⁶ Arslan, s. 19-20.

günümüzdeki işletmeleri artan oranda çalışanlarını işletmenin kariyer planlama programları doğrultusunda kariyer planı yapmaya teşvik etmektedir. Bu çalışanlar ve işletme arasında iyi bir uyum sağlayıp, verimliliği arttıracaktır.⁵⁷

Çalışanlar açısından kariyer, yaşamlarının son derece önemli bir unsurudur. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlara konuyla ilgili olarak kendi kariyer kararlarını alma sürecinde mümkün olduğu kadar çok bilgiyi çalışanlara sağlamak için yardımcı olmalıdır. Birçok üniversite öğrencisinin temel derslerin seçiminde karşılaştıkları güçlüklerde olduğu gibi işletmede çalışanlarda hangi işin kendilerine en uygun olacağı konusunda güçlüklerle karşılaşır. Bu hususta işletme tarafından çalışanlara yardımcı olacak psikolojik testlere, ayrıntılı görüşmelere tabi tutulacak değerlendirme merkezi seminerleri oluşturulmaktadır. Uzman gözlemcilerin yardımı ile çalışanlara, amaçlarına uygun kariyer hedefleri ve özel gelişme kararlarının alınması ile ilgili yardım edilir. Bu değerlendirme programlarındaki amaç işletme içinde gelecekte kimlerin terfi edeceğini ve çalışanlara kendi kariyer programlarını yapma konusunda yardımcı olmaktır.⁵⁸

İnsan kaynakları yönetimi gerek örgütsel gerekse bireysel kariyer planlamasını biçimlendiren en hassas öge olarak nitelendirilebilir. İnsan kaynakları yönetimi sayesinde hazırlanan etkili insan kaynakları planları, örgütlerde işgücü talebi ve arzını, açıkları ve fazlalıklarıyla tahmin etmek suretiyle örgüt için uygun kariyer sistemini oluşturabilir.

Kariyer geliştirmenin kavramsal çerçevesini genel olarak açıkladıktan sonra, bu kavramın iki boyutunu oluşturan kariyer planlama ve kariyer yönetimi fonksiyonlarının öncelikle açıklanması, kariyer geliştirme sürecinin daha iyi anlaşılması için daha faydalı olacaktır.

⁵⁷ Baysak , Leyla, “Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler”,(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.23.

⁵⁸ Adwin B. Flippo, **Personnel Management**, 5th Ed., USA: Mc Graw-Hill, 1980, s. 232.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMA

2. Kariyer Planlama Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Bireyler yaşamları boyunca iş yaşantıları ve onun dışındaki yaşantıları arasında denge aramaktadırlar. Düşünüldüğünde de bu denge ne kadar sağlıklı, bilinçli, planlı ise birey hem işinde hem de iş dışında daha verimli, daha etkin oluyor. Bu iki yaşantı sürekli birbiriyle etkileşim halindedir. Birindeki olumsuzluk diğerini etkilerken birindeki olumluluk da bir diğerini etkilemektedir. Eğer iki yaşantı da bir olumsuzluk söz konusu ise ortaya sinerjik bir etkileşim çıkmaktadır. Hal böyle olunca, hem kişi doyuma ulaşabiliyor, bu da onun daha çok çalışması, daha istekle çalışması, işine dört elle sarılması vb. yönden onu motive ediyor, hem de işletmenin amaç ve planlama ve kariyer yönetimi olarak iki ayrı işlevi kapsıyor. Kariyer planlamada çalışanların ilgi alanları ve yetenekler incelenirken, kariyer yönetimi ile de uygun iş alanları yaratılmaya çalışılıyor.⁵⁹

Günümüz modern yönetim anlayışı çerçevesinde işletmelerin değişen çevre koşullarının yaratmış olduğu durumlara uyabilmesi, örgütü etkin ve verimli hale getirebilmesi, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve hatta rekabet avantajlarını arttırabilmesi için değişimi yönetmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Bunu yaparken örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarını bütünleştirmesi, örgütsel gelişmenin temelinde, çalışanların yetenek ve kapasitelerinin arttırılmasının yattığını da unutmamalıdır.

İşletmelerin bu amaçlarına ulaşabilmeleri için kullandıkları programlardan bir tanesi de kariyer planlamadır. Kariyer planlama, gerek hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artması, işgücü planlamasının sağlanması ve personel devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse çalışanların motive edilmesi,

⁵⁹ Canan Çetin, "Kariyer Planlaması", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt XXV, No.1, (Nisan 1996), s.127

yeteneklerine göre değerlendirilmesi, iş tatmininin artırılması ve işgörenin kendi özelliklerini tanıma gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır.⁶⁰

2.1. Kariyer Planlamanın Tanımı

Kariyer planlaması deyimi iş yaşamına giriş, yeni bir işe atanma, transfer, terfi gibi kariyer seçimlerini içeren kararları ifade etmektedir. Buna göre kariyer planlaması, bir kişinin mesleki yaşamını planlaması ile ilgilidir. Örgütsel yaşama giren bireyin kariyeri konusundaki kararlarından bazıları bizzat kendisi ya da bizzat örgüt tarafından alınırken, diğer bazıları ise hem birey hem de örgüt tarafından ortaklaşa alınmaktadır.⁶¹

Kariyer planlama, çalışanların, fırsatların seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlamaları sürecidir.⁶²

Kariyer yönetiminin bir bileşeni olan kariyer planlaması, şirketin geleceğe dönük hedefleri ile kişinin kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır.⁶³

Kariyer planlama, bir bakıma bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin (ya da daha somut olarak) yükselmesinin planlamasıdır.⁶⁴

Kariyer planlama, bireyin kendisi ile ilgili gerçekleri göz önünde bulundurarak, şansını, baskı yapma (zorlama) kabiliyetini, seçenekleri ve neticeleri baştan sona

⁶⁰ Kozak, s.90

⁶¹ Tunç Demirbilek, "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.9, Sayı II, (1994), s. 73-74

⁶² Nilgün Anafarta, "Kariyer Geliştirme ve Kariyer Planlama," *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt I, No.2, (Kasım 2001), s.3.

⁶³ Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, s.165

⁶⁴ Tuğray Kaynak, *Personel Planlaması*, İşletme Fakültesi Yayın No:228, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1990, s. 165

planlaması, kariyere yönelik amaçları belirlemesi, kariyerle ilgili iş programı düzenlemesi ve gerekli eğitimi görmesi, geliştirilebilecek deneyimlerine yön vermesi, zamanlama yapması ve kariyerle ilgili hedeflerine ulaşmak için atması gereken adımları sıraya koymasındır.⁶⁵

Kariyer geliştirmenin bir fonksiyonu olan kariyer planlama kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle bu konu ile ilgili literatüre yerleşmiş bazı temel ilkelere ve olgunun veriselleşmiş odaklarına göz atmak oldukça faydalı olacaktır.

Kariyer kavramının ne ifade ettiğini hatırlanacak olursa, kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları yaşamı boyunca peş peşe kullanmasıdır denilebilir. Öyleyse kariyeri oluşturan üç ana boyut **birey, iş ve pozisyon**dur. Bu takdirde kariyer olgusunun aslında temelde birey ve organizasyon olmak üzere iki boyutu içerdiği görülmektedir. Bu boyutları şu şekilde ele almak mümkündür :⁶⁶

- İlk boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyon içinde yerini bilme ve anlama, ayrıca, giderek gelecekte de nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. Bu noktalarla ilgili olarak birey, süreç içinde durumunu belirlemek için bilinçli ya da bilinçsiz olarak kendine bazı sorular yöneltecektir. “Ben gerçekte ne istiyorum?”, “Neyi nasıl yapabileceğimi biliyor muyum?”, “Hangi olanaklardan yararlanabilirim, biliyor muyum?”, “Nereye ulaşmak istiyorum?”, “Oraya varmak için ne yapmam gerekiyor?”, “Tıkıldığım kutudan nasıl çıkabilirim”... gibi. Bu sorulara yaşamı boyunca sırası geldikçe yanıt aramak durumunda olacak birey, kendi kişiliğini oluşturacak yol ve yönünü belirlemek isteyecektir. İlk boyuttan da anlaşıldığı gibi, birey kendini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda sürekli ilerlemek, her yönden kendini geliştirmek ve yükselme gereksinimi duyarak iş ve sosyal yaşamını sürdürür.

⁶⁵ Deniz Bilen, “ Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1998), s. 31

⁶⁶ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Gözden Geçirilmiş 2.b., İstanbul: Alfa Basım, 1996, s.162-163

- İkinci boyutu, bireysel kariyerin organizasyon açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi oluşturacaktır. İlke olarak şunun saptanması gerekecektir: İşletme kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerin gerektirdiği felsefesinin bilincinde kalarak, kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmak zorunda olmalıdır. Kısacası ikinci boyutta birey ve organizasyon arasında amaçların bütünleştirilmesi esastır. Bu sayede kişiler işlerinde daha başarılı olma yolunda ilerlerken, organizasyon da emin ellere teslim edilmiş olabilmektedir.

Kariyer olgusuyla ilgili üzerinde durulması gereken bir diğer önemli husus da üzerinde birçok sürecin yürütüldüğü ve gerçekleştirildiği bir odak konumunda olan ‘pozisyon’dur. Pozisyonların fonksiyonel özellikleri ilk bakışta iki nitelik gösterirler: Teknik yapıya ve sosyal yapıya ilişkin fonksiyonel özellikler. Teknik yapıya ilişkin fonksiyonel özellikler; pozisyonla ilgili görevler, gerekler, yetki ve sorumluluklar, organizasyonel yapı, ekonomik ve teknik donanım olarak sayılabilir. Sosyal yapıya ilişkin özellikler ise; çalışma arkadaşları, yöneticiler ilişki kurması olası diğer bölüm üyeleri, rol ve statü dağılımları gibi etmenlerden oluşur.⁶⁷ Pozisyon üzerinden birçok süreç yürütüldüğü için yönetimin de sağlıklı işleyebilmesi için pozisyona ilişkin fonksiyonel özellikleri saptama zorunluluğu vardır.

Pozisyonun özellikleri, işletmenin gerçekleri de içerilerek kariyer planlamasında bilinir veri niteliğinde ele alındıktan sonra, organizasyon açısından önemli olan bir diğer husus olan pozisyona atanma durumunda olan bireyin potansiyel yetisinin belirlenmesi durumuna eğilmek gerekecektir. Potansiyel yeti dört açıdan ele alınarak incelenebilir.⁶⁸

- **Bilgi ve Yetenekler** : Bireysel yetenek kısmen doğuştan kazanılmış ve verisel nitelikte, kısmen de sonradan eğitimle geliştirilen bir yapısal özellikte olabilir. Ancak, ister doğuştan veri olsun, isterse sonradan eğitimle geliştirilmiş bulunsun, yetenekler zaman sürecinde hemen ve kolayca geliştirilemez. Bu nedenle kariyer planlamasında önce, bireyin o an sahip olduğu yetenekler veri olarak alınacaktır.

⁶⁷ Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, s. 165.

⁶⁸ Kaynak, **Personel Planlaması**, s.167-168

Ancak süreç içinde, özellikle geliştirilmesi olası yetenekler pozisyonun fonksiyonel özelliklerine denk düşmüyorsa, bunların zaman içinde geliştirilmesi yoluna başvurulabilir. Doğaldır ki, bu yola başvurma'nın belli bir anlam taşıyabilmesi için bireyin istem gücü ve psiko-sosyal yapısı olumlu bir nitelik göstermelidir.

- **Uyum** : Bireyin potansiyel yetisini ortaya koyabilmesi, onun atanacağı pozisyona gösterebileceği uyumdan bağımlı olacaktır. Bu açıdan bakıldığında bireyin uyum konusundaki yetisi üç boyut gösterir.

Önce bireyin "ön uyum"u incelenecektir. Daha baştan, pozisyon özellikleri ile sahip olunan bireysel nitelikler uyumlu düşmüyorsa, atamadan vazgeçmek ya da aynı kararı bireyin almasını beklemek akıllıca olacaktır.

İkinci olarak, bireyin "uyum derecesi " önem kazanacaktır. Bu durağan bir değerlendirme kıstası olacaktır ve pozisyonun fonksiyonel özelliklerine, bireyin kendi uyum potansiyeli gereğince ne denli yaklaşabileceğini belirleyecektir. Eğer, bireyde uyum esnekliği yeterli düzeyde ise, o zaman söz konusu birey uyum derecesini etkileyebilecektir.

Ancak uyum derecesinin gerçek belirleyicisi "uyum yeteneği" olacaktır. Başlangıçta iyi bir uyum derecesi tutturamayan birey, süreç içinde uyum yeteneği elverişli olduğu oranda bu sorunu alt etmiş olacaktır.

- **Çalışma Biçimi** : Bireyin çalışma biçimi de onun potansiyel yetisinin oluşumunda ve dönüşümünde önemli bir etmendir. Çalışma biçimi dendiğinde anlaşılması gereken, bireyin işe yaklaşımı, yönetim ilkelerini uygulayışı, ast ve üstleriyle olan ilişkilerindeki davranış özellikleri gibi, onun çalışmaları sırasında belirginleşmiş tutum ve güttüğü biçimsel özellikler onun çalışmaları sırasında belirginleşmiş tutum ve davranışları anlaşılacaktır. Söz konusu tutum ve davranışlarda güttüğü kendine özgü özellikler onun çalışma yaşamındaki potansiyel yetisini belirleyen etmenler olacaktır.

- **Güdü ve Bekleyiş** : Pozisyonun fonksiyonel özelliklerine göre birey belli psiko-sosyal gereksinmelerini (saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi...) ve iş ve özel yaşamıyla ilgili beklentilerini oluşturacak ve bunların kendilerini duyuruş ve fonksiyonel duruma geçiş şiddetlerine göre çalışmalarına yön ve hız verecektir. Bu nedenle, bireysel güdü ve beklentiler, söz konusu pozisyona aday olan için potansiyel yetisinin belki de en önemli ve etkin bölümünü oluşturacaktır.

Pozisyonun fonksiyonel özellikleri ve bireyin potansiyel yetisine ilişkin nitelik ve nitelikler gerçeğe en yakın bir biçimde ortaya konduktan sonra, bunların somut bir kariyer planlama sürecinde bütünleştirilmesi gerekir.

2.2. Kariyer Planlamanın Amaçları

Hızlı teknolojik gelişme ve değişimler, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçları için örgütleri kariyer planlamaya önem vermeye itmiştir. Kariyer planlaması yapılırken genellikle şu amaçlardan hareket edilir.⁶⁹

- ***İnsan kaynaklarının etkin kullanımı***: Örgütlerde çalışanların kendi yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmeleri. Bu aşamada örgüt ve çalışan kendi isteklerini en uygun noktada uzlaştırmaya çalışırlar. Bu nokta çalışan için iyi bir yaşam standardı, kendini işyerinde iyi hissetme, örgüt için ise verimlilik ve karlılığın artırılmasıdır.
- ***Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için işgörenlerin değerlendirilmesi***: Çalışanlar örgütlerde belirli süreler sonunda kendi durumlarının iyileştirilmesi isteğinde bulunurlar. Bu, çalışan kişi için bir ihtiyaçtır. Yıllarca aynı pozisyonda çalışan bireyin verimliliği elbette daha az olacak, aynı durumda örgütün de, çalışanın yeteneklerinden tam olarak yararlanamaması söz konusu olacaktır.

⁶⁹ Turgay Uzun, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması", *İşguc.org Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.5, Sayı.2, (2003), s. 30 ; Çetin, s.127 ; Bilen, s. 33

- Yeni ve farklı bir alana giren işgörenin değerlendirilmesi: Bazı durumlarda işgören yeni ve farklı bir alanda çalışmak isteyebilir veya örgüt tarafından işgörenin farklı alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu olabilir. Bu yeni durumun hem işgören, hem de örgüt açısından olumsuzluklara yol açmaması için kariyer yönetimi faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir.
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi: İş başarımının yükseltilebilmesi için, işgörenlerin iyi bir eğitim alması ve örgütlerde sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışan için, işe göre bir eğitim almış olması aranır; ancak uzun süredir örgütte çalışan işgörenlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmesi ve gelişmeler izleyebilmeleri için örgüt içi geliştirme imkanlarından yararlandırılmaları, bireysel ve örgütsel tatminin sağlanması açısından önem taşımaktadır.
- İş görenlerin tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması: Örgütte çalışan işgörenleri örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenin örgütten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret istemesidir. Kamu ve özel sektörde iyi bir ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir etkidir. Diğer unsur ise, işgörenin doldurduğu statünün toplum tarafından saygı duyulan veya “önemli” sayılan bir konumda bulunmasıdır. Elbette kişisel isteklere bağlı olarak, ücreti yetersiz olsa bile, toplumsal anlamda üst düzey statü tatmini getiren konumlar tercih edilebilmektedir.
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi: Örgüt içerisinde çalışan bireyin gerekli eğitim olanaklarından yararlanması ve bireysel gelişimi için gerekli ihtiyaçların saptanması, örgüt-birey ilişkisinde önemli bir konudur. Bunların en iyi biçimde belirlenebilmesi için örgüt ve birey arasında sürekli bir etkileşimin kurulması gerekmektedir.
- Çalışanlara yöneticileriyle birlikte yapacakları görüşmeler için kendi kariyer gelişim planlarını etkileyecek araçları vermek,

- Yöneticilere, işletmenin iş hedefleri ile bu hedefleri gerçekleştirmek için gereken faaliyetleri (bilgi, yetenek ve davranış) çalışanlara aktarmak amacıyla gereken iletişim ortamını yaratmak,
- Bireysel gelişme planları ile işletmenin yedekleme planları (succession planning) arasında bağlantı sağlamak,
- Kendi kendini değerlendirme, geri bilgi akışı ve gelişim arasında tutarlı ve gerçekçi bir geçiş ağı oluşturmak,
- Yükselme gereksiniminin tatmini için bireyin gelişiminin sağlanması

Kariyer planlama, amaçlarının da gösterdiği gibi kişilerin kariyer ile ilgili beklentileriyle işletmenin beklentileri arasında bir arabulucu olarak nitelendirilebilir. Kişilerin ve işletmelerin hedeflerini paralel hale getiren ve kullandığı araçlarla bu hedefler arasında adeta köprü vazifesi gören bir süreçtir. Ancak bu köprünün yıkılmaması için her iki tarafın da makul beklentiler içinde, uygun hedefler saptayarak, fedakarca davranmaları gerektiği de gözden kaçırılmamalıdır.

2.3. Kariyer Planlama Prensipleri

Çalışanlara kariyerlerini geliştirme olanaklarının sağlanması, onları daha iyi şeyler yapmaya, başarmaya, görev alanlarını genişletmeye sevk eden en önemli motivasyon araçlarından birisidir.

Planlama gelecekle ilgili bir faaliyet olduğundan geleceğe yönelmeye, ancak mevcut işteki yeterlilikler ve yetersizliklerin belirlenmesi ile başlanmalıdır. Yeterlilikler, işletmenin iş hedeflerini gerçekleştirmek için ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacıyla organizasyonda yer alan pozisyonlar için kritik olarak tanımlanan bilgi, yetenek ve davranışlardır. Yeterliliklerin belirlenmesinde izlenecek en iyi yol; o

alanda en iyi olanlar ve insan kaynaklarının katılımı ile değerlendirme gruplarının kurulmasıdır. Genel kabul gören yeterlilik sınıflamaları: Liderlik, yönetim, fonksiyonel ve kişiseldir. Strateji, vizyon, takım kurma, işbirliği, etkileme, uzlaşma ve uygulama ve yenilik liderlik sınıflamasını ilgilendiren kavramlardır. Planlama, kaynak yönetimi, yönlendirme, analitik düşünme, insan yönetimi, iletişim, öncelikleri belirleme de yönetim ile ilgili üzerinde durulması gereken kavramlardır. Bu doğrultuda kariyer planlama süreci ile ilgili dikkat edilmesi gereken noktalar şu şekilde sıralanabilir;⁷⁰

- Tüm yönetimle ilgili olarak tanımlanan bilgi, yetenek ve davranışlarının işletmedeki her bir fonksiyon için ayrı ayrı belirlenmesi gerekir.
- Geliştirilecek veya edinilecek bilgi, yetenek ve davranışların işin gereklerine uygun olması da önemlidir.
- Karşılıklı yapılacak kariyer planlama görüşmesinin başarısı ve uygulanabilirliği tarafların bu görüşmedeki dürüstlüğü oranında gerçeğe dönüşebilir.
- Yönetici ve işletmeden geriye bilgi akışı sağlanmalıdır.
- Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi kilit aşamalardan birisidir.
- Yöneticilerin hem yönlendirmeye hem de iyileştirmeye yönelik çabaları süreklilik kazanmalıdır.
- Yöneticilerin ve çalışanların mevcut işletmedeki gelişim ve yetiştirme olanaklarından haberdar olmaları gereklidir.

2.4. Kariyer Planlama Sistemleri

Bireyler yaşam aşamaları boyunca ortaya çıkan kariyer gelişimi süreci içerisinde, her aşamadaki gereksinimleri karşılayabilmek ve kariyerini geliştirebilmek amacıyla gerek bireysel olarak gerekse örgütün desteği ile kariyerlerini geliştirmeye ve planlamaya çalışırlar.

⁷⁰ Çetin, s.127-128

Bu doğrultuda kariyer planlamanın temelde “bireysel” ve “örgütsel” olmak üzere iki boyutunun olduğu söylenebilir. İlk boyut kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşurken, ikinci boyutu ise, bireysel kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi oluşturacaktır. Genel olarak bu boyutlara göz atacak olursak;⁷¹

- Örgütsel kariyer planlama, bireyin işine uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayacak kariyer yolları ile ilgilidir. Bu yollar, bireyin belirli örgüt birimlerindeki ilerlemesini gerçekleştireceği yerleri temsil etmektedir. Örneğin; bir kişi satış bölümüne satış danışmanı olarak girip, muhasebe yöneticiliğine terfi ederek satış yöneticiliğine ve son olarak da satış müdür yardımcılığına atanabilir. Tüm bunlardan anlaşılacağı üzere, örgütler uygulamalarının etkinliğini arttırabilmek için kariyer yönetim programları yürütürler. Ayrıca örgütün, çalışanlarının gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek; gelişim ve ilerlemelerini izlemek suretiyle vasıflı eleman (yönetici) elde etmeye çaba harcarlar. Böylelikle çalışanlarda ortaya çıkabilecek bilgi ve performans yetersizliğin en aza indirgenmesi gerçekleştirilebilir.
- Bireysel kariyer planlamada ise, işten çok bireyde odaklaşmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir. Böyle bir analiz, çalışanın yeteneklerini genişletebileceği örgüt içi ve dışındaki durumları ortaya koymaktadır. Her bireyin kariyerine ilişkin olarak belirsiz amaçlarının bulunması doğaldır. Bu amaçlar hakkında kesin olarak karar verebilmek, bireyin gelişimini hızlandırarak kendisi için ileride mümkün olabilecek mesleki konum ve olanaklara ulaşabilmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca kariyer amaçlarının saptanması, bu amaçlara ulaşmak için gerekli kişisel planlamanın teşvikini ve hedeflenmesini sağlamaktadır.

Kariyer planlamanın iki türü **Şekil 6'** da karşılaştırılmalı olarak gösterilmiştir.

⁷¹ Demirbilek, s. 74-75



Şekil 6. Kariyer Planlaması Türlerinin Karşılaştırılması

Kaynak : Tunç Demirbilek, “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.9, Sayı II, (1994), s.75

2.4.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer gelişimi, bireyin kendi kariyerini planlaması ve bu planların eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri vasıtasıyla yerine getirilmesi ve yürütülmesidir. Bireylerin daha geniş istihdam olanakları sağlayabilmeleri için kariyer geliştirme ve planlamada öncelikle bireysel sorumluluk almaları önemlidir.⁷²

⁷² Anafarta, s. 5

Ancak sürecin bu boyutu incelenmeden önce bireyin tüm yaşamı boyunca geçtiği kariyer aşamalarının ve bunların örgütsel açıdan ne anlam ifade ettiğinin açıklanması konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından faydalı olacaktır.

2.4.1.1. Bireysel Kariyer Planlamada Bireyin Kariyer Aşamaları ve Bu Aşamaların Örgütsel Anlamı

2.4.1.1.1. Bireyin Kariyer Aşamaları

Bireysel olarak kariyer safhalarının gelişim sürecinin, kişinin bebeklik, çocukluk, gençlik, yetişkinlik, yaşlılık gibi yaşam safhalarına paralel olarak geliştiği görülmektedir. Çocukluktan yetişkinliğe, yetişkinlikten yaşlılığa kadar bu böyle devam etmektedir. Bu safhalar kişinin meslek değişimini ve örgütsel kimliğini oluşturur.

Yaşamın değişik dönemleri üzerine sayısız incelemelerin yapıldığı görülmektedir. Bunların belirgin olanlarının başında Erikson'un sınıflandırması gelmektedir. Erikson, bireyin yaşamında sekiz psiko-sosyal evre bulunduğunu belirtmektedir. Yönetim ile ilgili kaynaklarda bunların dört tanesi çocukluk, dördü de yetişkinlik ile ilgili dönemler olarak tanıtılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre kişi, yaşamın her dönemini kendine özgü ödevleri ve bunalımları ile yaşamakta ve sonraki aşamaya geçmektedir. Kişinin yaşamında yetişkinliklerle ilgili görülen dört aşama ergenlik, genç yetişkinlik, yetişkinlik ve olgunluk olarak adlandırılmaktadır.⁷³

Kişinin yaşamı olaylarla dolu olan bir bütünü açıkladığında, meslek yaşamın özelliklerini, kişinin tüm yaşamı ile birlikte düşünmekte yarar vardır. Konu ile ilgili literatür incelemesinde kişinin mesleki yaşamında karşılaştığı bunalımlı dönemlerin 7-10 yıllık zaman dilimleri içinde gerçekleştirdiği ileri sürülmektedir. Yetişkinlerdeki bu durumu açıklayan yazarlar, konuyu değişik yönleriyle incelemekte beraber farklı tutumlar içinde kalabilmektedirler. Bu türden incelemeler, kişilere kendi dışlarındaki konularla uğraşırken, içlerindeki değişiklikleri tanımalarında; kadın ve erkeklerin

⁷³ Aldemir, Ataol ve Budak, s.202

gelişmelerinin karşılaştırılmasında ve eşlerin karşılaştığı krizler hakkında bilgi sahibi olmalarında katkıda bulunmaktadır.⁷⁴

Daniel Levinson, insan yaşamında geçirilen evreleri kariyerdeki aşamalar ile ilişkilendirerek, bir model içinde sunmuştur. Levinson'un modeli , aşağıdaki gibi açıklanabilir.⁷⁵

1. **Aşama : Aileden Ayrılma (16-22 Yaş) ;** Kişinin, başarılı biçimde ailesi ile olan bağlarını kopardığı ve kendini bulmaya çalıştığı bir dönemi açıklar. Kişi bu dönemde kısmen de olsa parasal destek açısından ve duygusal olarak ana babasına bağımlı bir konumda bulunmaktadır. Onlar, bu dönemde özgüven ve öz yeterliliklerini sağlamak için bağımsızlık girişimlerinde bulduklarının ileri sürerler. Levinson'a göre bu dönemlerinde kişiler, kariyerlerinde sık karşılaştıkları düşük başarımlı evrelerinde ana babalarıyla bağlarını sürdürmektedirler.
2. **Aşama : Yetişkinlerin Dünyasına Geçici Kabul - Reşit Dünyaya Giriş (22-29 Yaş) ;** Kişi bu dönemde öğrenimini tamamlar ve gelecek için arayışlara başlar. Bu dönemde yaşam biçimi ve kariyer seçimi konusunda karar verilmektedir. Kişi, yaşamında Levinson'un deyişiyle "Yetişkinlerin dünyasına geçici kabul" aşamasında düşünceleri dağınık bir konumdadır. Bu yıllar, kesin olarak yaşamda ve kariyerde doyum arayışı içinde geçen yıllardır.
3. **Aşama : Geçiş Dönemi – 30 Yaş Değişimi (29-32 Yaş) ;** Bu dönemde kişi, yaşamının gelişmesini önceki dönemdeki kariyer hedeflerine ve kişisel gelişmesine göre değerlendirir. Bu değerlendirme sonucunda doyumlu bir durum ile karşılaşılıyor ise, aynı yolda devam edecektir. Eğer, kişi doyurucu sonuçlarla karşılaşmadığı sonucuna varır ise, köktenci (radikal) bir değişiklikte birlikte yaşamında bir kargaşa durumunun ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelir. Bu aşamada yeni bir yöreye taşınma, işte ve kariyerde değişiklikler veya boşanmalarla karşılaşabilir. Bu dönem kurulu bir düzenin değiştirilmesi konusunda son şans ve "kaçış" olarak nitelendirilir.

⁷⁴ Aldemir, Ataol ve Budak, s.202-203

⁷⁵ Akat, Budak ve Budak G., s.100 ; Aldemir, Ataol ve Budak, s.203-204

4. **Aşama : Yerleşme (32-39 Yaş) ;** Bu yıllarda kişi, Levinson'a göre "Birinin Adamı Olma" ya uğraşmaktadır. Bu dönemde toplumsal ilişkiler ve arkadaşlıklar kesintiye uğrar ya da en aza indirilir. Kişi, gelecekteki görev yerleri için güçlenmek ve üstlerince kabul edilmek istemektedir. Genç yöneticiler, arkadaşlarının yerine, şirkette kendilerini üst düzeye doğru yönlendirecek bir "hami-koruyucu" arayışı içindedir.
5. **Aşama : Potansiyel "Orta Yaş Krizi" Dönemi – Orta Ömre Geçiş (39-43 Yaş) ;** Bu yıllar kişinin, kariyerdeki ilerlemesini ikinci kez değerlendirdiği yıllar olarak tanımlanır. Yönetici yaptığı işten doyumlu ise, işine sarılacak ve devam edecektir. Bu dönemde gerçekten bazı övünülecek başarılar gerçekleşir ve tecrübe kazanmada artışlar görülebilir. Fakat kişi beklentilerinin gelişmesini ve gerçekleşmesini göremiyorsa orta yaş krizi kaçınılmaz bir sonuç olarak belirlemektedir. Kişinin bu döneminde karşılaştığı küskünlük, keder veya engellenme duyguları onun ruhsal dengesi üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Kişilerde karşılaşılan orta yaş krizi, içkiye düşkün olma, işi bırakma, yönetsel kariyerini tehlikeye sokma, "ortayaş hipisi" yaşam biçimini sergileme gibi diğer bazı geçmiş davranışlarına benzemeyen davranışlarla kendini gösterir.
6. **Aşama : Yenilenme – Orta Erişkinliğe Geçiş (43 – 50 Yaş) ;** Orta yaş krizi dönemini atlatan bir kişi, geçmişindeki kendine hoşnutluk veren başarılarıyla zenginleşmiş olarak yaşamını deneyimli biçimde sürdürmektedir. Eğer yönetici kariyerle ilgisini sürekli olarak yüksek düzeyde tutuyorsa, yaşamının diğer alanlarında da doyum arayışına açık bir konumda bulunuyor demektir. Kariyerinde doruğa ulaşma, rekabetçi ortamda rahat hareket edebilme, toplumsal bağları güçlendirme, yenileme veya yenilerini geliştirme; şimdiye kadar savsakladığı aile ilişkilerine daha fazla önem verme, bu dönemin özelliklerindedir. Bir yöneticinin kişilerle ilişkilerini geliştirmeyi ve gevşemeyi yeniden öğrenmesi, yaşamının bu döneminde karşılaştacağı belirgin bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

7. **Aşama : 50 Yaş Değişimi (50 – 55 Yaş) ;** Yine bunalım ve krizin başlayabileceği bir dönemdir.
8. **Aşama : Orta Erişkinliğin Sonu (55-60 Yaş) ;** Bireyler artık kariyerinde bir sona yaklaştıklarını zor da olsa kabul ederler ve emekliliğe hazırlanırlar.
9. **Aşama : Son Erişkinliğe Geçiş (60-65 Yaş) ;** Emekli olma dönemidir.
10. **Aşama : Son Erişkinlik (65 Yaş ve sonrası) ;** Değerlendirme dönemidir. Finansal ve sağlık problemlerinin sıkça yaşandığı bir dönemdir.

2.4.1.1.2. Kariyer Aşamalarının Örgütsel Anlamı

Kariyer gelişimi süreci içerisinde çalışanların buldukları örgütsel konum, mesleki bilgi ve tecrübeleriyle ilgili basamaklar mevcuttur. Kişi bu basamakları performansı, yetenek ve iş bilgisinden oluşan mesleki donanımı yardımıyla geçer.

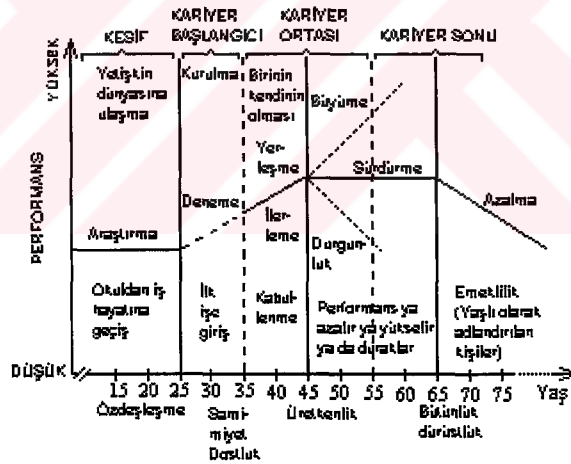
Kişilerin yaşamları boyunca içinde bulunduğu biyo-sosyal yaşam safhalarına paralel olarak iş yaşamında kariyer basamaklarındaki değişiklikler baz alınarak yapılan çok sayıda çalışma vardır. Bu çalışmalara bağlı olarak ortaya çıkan modellerin birçoğu yaşa, bir kısmı da iş hayatındaki çalışma sürelerine bağlı olarak oluşturulurken, yaşa bağlı olanların farklı kaynaklara göre değişiklik gösterdiği dikkat çekmektedir.

Örneğin; Robbins, kariyer aşamalarını üç dönemde belirtip, ilk kurulma döneminin 20 yaş, düşüş döneminin ise 50 yaşlarda olduğundan söz ederken, Levinson ve arkadaşları, kariyer aşamalarını, Araştırma-Muhakeme-Kurma-İlerleme-Sürdürme-Gerileme olarak 6 safhada incelemişlerdir. Greenhaus ise kariyer geliştirme modelini, iş için hazırlığın başladığı dönemden itibaren, organizasyona ilk giriş-ilk kariyer kurulması-kariyer ortası ve kariyer sonu olmak üzere yaş dönemlerine bağlı olarak 5 aşamada inceler. De Cenzo ve arkadaşları ise 5 aşamada incelediği bireysel kariyer safhalarında kariyer azalmasının 70 yaşından itibaren gerçekleştiğinden söz etmektedir. Ancak tüm bu farklı yaş dönemlerinden ortaya çıkan sonuç, her modelde ileri sürülen

yaş dönemlerinden sapmalar olacağı, ancak yaşlar değişse bile yaşanabilecek sorunların aynı kalma ihtimalinin olduğudur. Hatta bu sapmalar ülkeden ülkeye değişiklik de göstermektedir. Örneğin ABD gibi gelişmiş ülkelerde “çağ dışı nüfus” yetmiş yaşlarından itibaren değerlendirmeye alınırken, gelişmekte olan ülkelerde 65 yaş sınır olarak gösterilmektedir.⁷⁶

Kariyer safhalarında yaş ölçütü olarak kullanılmasına rağmen, dikkatlerin yaştan ziyade safhalar üzerinde yoğunlaştırılması daha gerçekçi olabilir. Neticede orta yaşlarda olan biri kariyerinde bir değişim yapmak isterse bu kişi henüz çalışma yaşamına yeni atılmış olan bir gencin performansına eşit düzeyde çalışmaya başlayabilir.

Şekil 7’ de görüldüğü üzere, iş ne olursa olsun, herkes, 5 ayrı kariyer aşamasından geçer.



Şekil 7. Örgütsel Kariyer Safhaları Modeli

Kaynak : Mustafa Aytaç ve diğerleri , **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**, Bursa: T.C. Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü Proje No: 99/29, Haziran 2001, s.72

⁷⁶ Aytaç ve diğerleri, s. 71-72

Kariyer aşamalarını sırasıyla aşağıdaki gibi incelemek mümkündür.

1. Keşif (Keşfetme-Arama) :

Genelde 20'li yaşların ortasında sona eren, okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak tanımlanmaktadır.⁷⁷ Bu devre bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsamaktadır. Bu dönem kendini ispatlama ve kariyer alternatiflerini değerlendirme zamanıdır. Daha çocukluktan itibaren bireyler, çeşitli meslekler hakkında bilgi sahibi olur ve ilgilenmeye başlarlar. Bireyin bu üç dönemde yaşadıklarını şu şekilde özetlemek mümkündür.⁷⁸

- Çocukluk devresinde meslekler hakkındaki bilgi çok sınırlıdır. Çocuk daha çok çevresindeki kişilerin meslekleri hakkında bilgi sahibi olur. Bu devredeki mesleki ilgileri ise sınırlı bilgileri çerçevesinde bir heves niteliğindedir.
- Ergenlik döneminde ise bireyler, çeşitli meslekler hakkında daha gerçekçi bilgiler edinirler. Yine bu dönemde kendini ispatlama ve kimlik kazanma çabası içinde mesleki ilgileri de belirginleşmeye başlar. Bu dönem bireysel kariyer yönetimi açısından çok önemlidir. Çünkü birey mesleki eğitim veren liselere bu dönemde başlamaktadır. Bireyin bu dönemdeki seçimleri çok sınırlı bilgi ile aile ve yakın çevrenin etkisi altında yapılmaktadır. Bu dönemde yapılan yanlış bir seçimin, yüksek öğrenim ve buna bağlı olarak meslek seçiminde de olumsuz etkileri yaşanmaktadır.
- İlk yetişkinlik devresinde ise birey, artık meslekler hakkında bilgi sahibi olmuştur. Bu devrede birey ya yüksek öğrenime, ya da çalışma yaşamına başlamıştır. Üniversiteyi bitirenler için yüksek lisans veya doktora eğitimine başlama konusu bu devrede gündeme gelir. Erkekler bu dönemde askerlik sorununu çözmeye çalışır. Yüksek öğrenimde, üniversitenin ve bölümün seçilmesi de meslek seçimi açısından son derece önemlidir. Lise eğitiminin yukarıda belirtildiği gibi bilinçli bir şekilde

⁷⁷ Stephen P. Robbins, **Management**, 4th Edt, New Jersey: Practise Hall Publish, 1994 , s. 436.

⁷⁸ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi-Profesyonel'in El Kitabı**, Ankara : Ümit Yayıncılık , 2001, s. 31.

seçilmesi, yüksek öğrenim için yapılacak seçimi de kolaylaştıracaktır. Yüksek öğrenimdeki bölümler, ileride seçilebilecek meslekleri kısıtlar. Gelecekte yüksek öğrenimi dışındaki bir alanda meslek seçilmesi durumunda, eğitim için boşa zaman harcanmış olacaktır. Kuşkusuz yüksek öğrenim, bireysel gelişmeye katkıda bulunur. Ancak çeşitli bireysel gelişim faaliyetleri ile de benzer sonuçlar elde edilebilir. Bu yüzden lise seçiminde olduğu gibi yüksek öğrenimin seçiminde de bu konuda uzman kişilerin görüşleri alınmalıdır. Üniversiteyi kazanamayan bireyler bu dönemde çalışma hayatına başlar, dolayısıyla mesleklerini seçmiş olurlar. Belirli bir alanda meslek lisesi eğitimi almış olanlar için bu seçim nispeten daha kolaydır.

Yukarıda belirtilen üç dönem de birey, mesleği ile ilgili keşfetme-arama faaliyetleri içerisinde. Bu faaliyetler, bireyin içinde bulunduğu yaşam devresine göre farklılık gösterir. Ancak tüm bunlara rağmen bu dönemde çevrenin istekleri, ana babanın finansal kaynakları kişiyi yönlendirir. Bu safhada güvenlik, emniyet ve fizyolojik ihtiyaçlar ön plandadır. Keşif dönemi ,birinin kariyeri hakkında beklentilerinin açığa çıktığı dönemdir. Başarılı bir kariyer keşif stratejisi ile bütünleştiği takdirde sağlıklı kararlar verilebilir. Kişilik, yetenek ve tutumlar, bireyin kariyer seçimini etkileyecektir. Bu devrenin sonunda birey artık mesleğini seçmiş durumdadır.⁷⁹

2. Kurulma (Örgüte Giriş ve Kariyer Başlangıcı) :

Bu devrede birey yetişkinlik dönemindedir. Lise eğitiminden sonra iş hayatına atılanlar ile yüksek öğrenimleri döneminde çalışmak durumunda kalanlar için bu devre daha önce başlamaktadır. Bu devreyi kendi içinde üç alt döneme ayırmak mümkündür.⁸⁰

a. İş arama ve bulma :

Bu devre Türkiye gibi işsizlik oranının çok yüksek, iş olanaklarının kısıtlı olduğu ülkelerde daha da önem kazanmaktadır. İş arama faaliyetleri çoğu durumda oldukça

⁷⁹ Aytaç ve diğerleri, s.73 ; Özden, s. 32-33

⁸⁰ Özden, s. 33-34

uzun bir sürece yayılabilmektedir. Yine çoğu zaman birey çalışma yaşamının başında istediği nitelikte bir iş bulamamakta, ekonomik nedenlerle iş yaşamına atılmaktadır. Bu devrede doğru adımların atılması, kariyer hedeflerine ulaşılmasını da kolaylaştırır.

İş arama bireyin sadece kurma devresinde değil, daha sonraki kariyer devrelerinde de çeşitli nedenlerle iş değiştirmesi durumunda yapması gereken önemli bir bireysel kariyer yönetimi faaliyetidir.

Günümüzde şirketler, personel alımlarını oldukça profesyonel yöntemlerle gerçekleştirmektedir. Buna karşın bireyin klasik yöntemlerle iş arama çabaları giderek sonuçsuz kalacaktır. Bu nedenle birey, hem şirketlerin personel alımı aşamalarını, hem de bu aşamalarda kendisinden beklenenleri etkin olarak yapmak için gerekli yöntemleri bilmek durumundadır. Diğer bir deyişle "profesyonel olarak iş aramak" zorundadır.

b. İşe başlama ve oryantasyon :

Bu devrede aranılan iş bulunmuştur. Birey artık işe başlamış ve uyum göstermeye çalışmaktadır. Yeni bir çevreye giren birey için çalışma ortamına uyum göstermek ve işini öğrenmek bu devrenin en önemli hedefleridir. Örgüte yeni gelenler, kendilerinden beklenene göre işlere nasıl adapte olacağını öğrenerek motive edilir ve işlere nasıl uygun hale getirileceğini öğrenir. İlk mesleki görevdir; yeni işe giren kişi ilk mesleki görev ara aşamalarında **gerçek şoku** tadar. Meslek hayatlarının ilk yıllarında, gerçekleşemeyen beklentileri, huzursuzluk ve hayal kırıklığı ile karşılaşılırlar. Bu devrede bireylerden beklenen en önemli faaliyet, öğrenme ve talimatları takip etmede yeterli görünmeleridir. Çünkü birey göstereceği performansla değerlendirilmektedir.⁸¹

c. Yerleşme ve ilerleme :

Çalıştığı işe ve iş ortamına uyum sağlayan bireyler için artık önemli olan konu, mevcut konumlarını sağlamlaştırmak ve mesleklerinde ilerlemektir. Bu devrede birey işinde ustalaşmış, çalıştığı örgütü iyice tanımıştır. Birey işine sarılarak başarı için var

⁸¹ Aytaç ve diğerleri, s.73-74

gücüyü çalışırken, bir taraftan da mesleki bilgisini artırır. Oldukça üretken olduğu bu devrede birey işinde ustalaştıkça daha fazla yetki ve sorumluluk isteyecektir. Bu, bireyin mesleki olarak ilerlemesi anlamına gelmektedir. Kuşkusuz bireyin organizasyon içinde ilerlemesi, kurum kültürüne ve kariyer yönetimi politikalarına da bağlıdır.

Birey bu devrede aile kurar; bir taraftan iş yaşamında, bir taraftan özel yaşamında önceki devrelere nazaran daha fazla sorumluluk almaya başlar. Bu da bireyin odak noktalarını artırır ve birey, yaşamını dengeli ve düzenli bir şekilde sürdürmeye çalışır.

Yerleşme ve ilerleme, iş değiştiren bireyler için de söz konusudur. Yerleşme ve ilerleme konusunda organizasyonun kariyer yönetimi ile ilgili faaliyetlerinin yanında bireyin de yapacağı birçok faaliyet vardır. Bireyin kariyer hedeflerini organizasyonun beklentileri ile uyumlaştırması, mesleki gelişim için çaba göstermesi bu faaliyetlere örnek olarak verilebilir. Bunun için de birey, öncelikle kurumsal kariyer yönetiminin ana ilkelerini, daha sonra çalıştığı kurumun kariyer yönetimi politika ve uygulamalarını, son olarak yetkinliklerini ve kurum içi ilişkilerini geliştirme yöntemlerini öğrenmek zorundadır.

Alt devreleri belirtilen kurma aşaması bazı bireyler için daha uzun zaman alabilir. Özellikle bireysel vizyonunu ve buna bağlı olarak kariyer hedeflerini belirlemeyen bireyler, bilinçli bir seçim yapamadıkları için, birbirleri ile ilgisi olmayan alanlarda çok sık iş değiştirirler. Bu konumda olan bireyler için kurma devresinin daha uzun sürmesi olağandır.⁸²

Bu safhada en büyük konu “Gerçek Şoku” (Reality Shock) dur. İşe girme ya da iş değişikliği hazırlığında olan bir kişinin beklentileri ile işin ya da mesleğin acımasız gerçeklerinin çarpıştığı ve kişinin gerçeklerle yüz yüze geldiği bu an “gerçek şoku” olarak adlandırılır. Gerçek şoku, birinin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçekleri arasındaki açığı anlatır.⁸³ Kişiler, özellikle ilk işini ve örgütü seçtikleri

⁸² Özden, s.34

⁸³ Randall S. Schuller, **Personnel & Human Resource Management**, New York: John Willey & Sons, 1993, s. 120

dönemde genelde gerçekçi olmayan yüksek beklentiler içindedirler. İlk işe yerleştiklerinde bu açığı görmeleri zaman alacaktır.

Bir diğer problem “kendini kanıtlamak”tır. Bu durum hata yaparak, hatalarını öğrenerek ve sorumlulukları üzerine alarak karakterize olur. Yine de bu safhada bireyler henüz verimliliğin tepe noktalarına ulaşmış değillerdir. Bu safha ancak bireyin kendini kanıtlamasıyla zirvede sona erecektir.

Burada önemli olan bireyin meslek seçiminin doğru olup olmadığını değerlendirmesidir. Kişi, hedefleriyle gerçekleştirdiklerini karşılaştırır. İşinde kendisini kanıtladıkça, ilgisi güvenlik gereksinimden yavaş yavaş başarı, saygınlık ve bağımsızlık gereksinimlerine doğru kayar. Bu safhada kariyer gelişmesi son derece hızlıdır. Diğer bir ifadeyle çalışanların kariyerindeki en üretici devredir.⁸⁴

Bu safhanın 3 dönemden oluştuğu söylenebilir,⁸⁵

- Dönem, 18-20 yaş arası ilk örgüte giriş
- Dönem, yetişkin dünyasına uyum sağlamak
- Dönem ise seçtikleri kariyer alanında başarı için savaşmak ve ilerlemek. Bu durum genelde 25-35 yaşları arasında oluşur.

3. Kariyer Ortası :

Bu aşamada kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçmesi beklenmektedir. Büyük ölçüde yaşamının olgunluk dönemi ile çakışan bu devrede birey, artık işinde iyice ustalaşmış, yeri sağlamlaşmış, hatta hiyerarşik olarak bir-iki basamak yükselmiştir. Bu dönemde güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta, başarı, saygınlık, bağımsızlık ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Sorumluluk ve inisiyatif özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir. Birey, bir taraftan mevcut konumunu korumaya çalışırken diğer taraftan yükselme olanaklarını araştırır. Hızla değişen

⁸⁴ Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, 6th Edt., USA: Mc Graw Hill, 1992, s. 87

⁸⁵ Aytaç ve diğerleri, s.74

teknoloji ve artan rekabet koşulları, kariyerin orta evresini yaşayan bireylerin bu değişiklikleri takip edebilmeleri için kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılar.⁸⁶

Kişinin sorumluluklarının artışı, başkalarına önderlik etme, bu dönemin tipik özelliklerindedir. Bu dönemde mesleğinde ilerleyen bir kişi, yönetim basamaklarından yukarıya doğru hızla yol almaktadır. Yaklaşık olarak 35-50 yaşları arasındaki bu dönem, kişisel gelişme açısından orta yaş krizinin başladığı dönemdir. Bu dönemde kişiler kariyer planlarını, hedeflerini yeniden gözden geçirirler. Başarılarını yeniden değerlendirerek gerekli düzeltmeleri yaparlar. Veya kariyer hedeflerini hatta yaşama biçimlerini değiştirebilirler, yeni bir iş ararlar.⁸⁷

Orta yaş krizi, iş yaşamından veya boşanma, hastalık, bir yakının ölümü gibi iş dışı bir nedenden kaynaklanabilir. Bu dönemde birey yaşamının sınırlı olduğunu algılar. O güne kadar ki başarılarını ve hedeflerini gözden geçirir. Bir anlamda "yaşam muhasebesi" yapar. Bu muhasebe sonucunda birey; yaşam felsefesinde, bireysel vizyonunda ve kariyer hedeflerinde önemli değişiklikler yapabilir. Buna paralel olarak birey sadece işini değil, yaşama biçimini de değiştirebilir. Orta yaş krizine neden olan sebepler şu şekilde açıklanabilir;⁸⁸

- Orta yaş krizi, iş yaşamından kaynaklanabilir. Bu sebeplerden biri, bireyin mesleki olarak durağan bir döneme girmesidir. "Kariyer Platosu" olarak adlandırılan bu dönemde birey, maddi ve manevi açılardan yeni kazanımlar sağlayamaz, iş yaşamı monotonlaşır. Bireyin kariyer platosuna girmesi, yetkinliklerini geliştirme sürecinin sonuna gelmesinin sonucu olabilir. Bu durum "birey odaklı plato"yu ifade eder. Diğer yandan bireyin mesleki açıdan durağan bir sürece girmesi, organizasyonun yapısından da kaynaklanıyor olabilir. Bir anlamda organizasyon içinde bireyin mesleki gelişimi için yollar tükenmiştir. Bu durum da "organizasyon odaklı plato"yu ifade eder.

⁸⁶ Özden , s. 35

⁸⁷ Serpil Aytaç, " Kariyer Plamlaması" , Mayıs 1998.

<http://www.iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>, (18.01.2004)

⁸⁸ Özden, s. 35-36

- Orta yaş krizine yol açan bir diğer durum da, kişinin kariyerinde bir gerileme sürecine girmesi durumudur. Özellikle iş yaşamındaki hızlı değişimin, teknolojik yeniliklerin bireyin yetkinliklerini geliştirmesini gerektirmesi, buna karşın bireyin bu gelişmelere uyum gösterememesi sonucu olarak ortaya çıkar. Bireyin performansı düşer, organizasyonun kendisine verdiği önem azalır. Bu durumun sürmesi halinde birey önce daha pasif görevlere getirilir. Kuruma katkısı iyice azalan birey, son aşamada işten çıkarılabilir ya da iş doyumunu azaldığı için işten ayrılabilir.
- Bireyin kariyerinde gerileme gibi, beklenmedik ölçüde hızlı yükselişi de bazı sorunlara yol açabilir. Özellikle mevcut yetkinlikleri, atandığı pozisyon için gerekli olan yetkinlikleri karşılamayan birey için bu durum önemli bir stres kaynağı olacaktır. Yüklendiği sorumlulukları gereği gibi yerine getirememesi sonucunu doğuran böyle bir durum, hem o pozisyondaki bireye, hem de çalıştığı kuruma büyük zararlar verebilir.

Diğer devrelerde de ortaya çıkma olasılığı olmakla birlikte en çok bu dönemde karşılaşılan önemli sorunlardan biri de "tükenmişlik"tir. Özellikle yoğun ve stresli iş ortamlarında karşılaşımla olasılığı daha fazla olan tükenmişlik, "fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik" olarak tanımlanmaktadır . Bu durumda olan bireylerde; enerji eksikliği, işe ve çalışma ortamına karşı duyarsızlık, performans düşüşü görülür.⁸⁹

4. Kariyer Sonu (56-75 yaş) :

Kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kimileri çalışma yaşamının en üst düzeylerine ulaşmışlardır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu safhaya da taşınır. 50-65 yaş arası olan bu dönemde kişi, iş hayatında sağladığı yeri korumaya yönelik çaba sarf eder. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme

⁸⁹ Özden, s.36

ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyler bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır.⁹⁰

Ülkemizdeki emeklilik yaşı ise gelişmiş ülkelere nazaran düşüktür. Gelişmiş ülkelerde genellikle emeklilik ile kariyerin sonlanması bir arada görülmektedir. Bunda emeklilik yaşının yüksek olmasının ve bireyin zaten çalışma isteğinin kalmamasının yanında, emeklilikte sağlanan ekonomik olanakların yeterliliği etkili olmaktadır. Ülkemizde ise, emeklilik yaşının düşük olması sonucu, emekli olduktan sonra da bireyin çalışma gücü ve isteği devam etmektedir. Kimi zaman emeklilikte sağlanan ekonomik olanakların yetersizliği de bireyi emeklilikten sonra da çalışmaya itmektedir. Ancak çoğu zaman baskın olan etken, bireyin emeklilikten sonra kendini boşlukta hissetmesi ve çalışma yaşamının bireye verdiği gayri maddi yararlardan yoksun kalmasıdır.⁹¹

5. Azalma (Emeklilik) :

Emeklilik genelde 55 - 65 yaşlarında oluşur. Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Bazıları için bu durum bir şoktur. Şüphesiz emeklilik birinin kariyerinin son bulma halidir. Bazıları emeklilik dönemine ait planlar yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü ve genç çalışanları yararlandırırlar.⁹²

Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştirildiği dönemdir. Ancak, tamamıyla kazanılmış bir bireysel kimliğe sahipken iş kimliğinin kaybı, bir çok emeklinin kendini yararsız ve verimsiz hissetmesine yol açacaktır. Kariyerdeki bu azalma, karşılanmayan beklentiler sonucunda ve birtakım engellerle, çalışanların kendilerini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissetmelerine yol açar.

⁹⁰ Mathis and Jackson, s. 287

⁹¹ Özden, 37

⁹² Serpil Aytaç, "Kariyer Planlaması", Mayıs 1998.

<http://www.iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>, (18.01.2004)

Longenecker ve Pringle da kariyer aşamalarını üç başlık altında tanıtmaktadırlar; Çalışma yaşamının başlangıcı, çalışma yaşamının ortası ve çalışma yaşamının son yılları. Bu modelde yer alan aşamalar ve içerikleri aşağıda sunulmuştur: ⁹³

1. Aşama: Çalışma Yaşamının Başlangıcı: Kariyerin ilk yılları olarak nitelendirilir. Bu dönem bir kişinin örgüte girişi ile başlar ve işe alıştırma eğitimi ile zamanla deneyim kazanıncaya kadar sürer. Bir okuldan mezun olduktan sonra 30-35 yaşlarına kadar geçen bir dönemdir.

2. Aşama: Çalışma Yaşamının Ortası: Kişinin yaşamında bu aşama, 30-35 yaşlarından 50-55 yaşlarına kadar geçen bir dönemi tanıtmaktadır. Kişinin sorumluluklarının artışı, başkalarına önderlik yapma gibi görevleri üstlenmesi bu dönemin tipik özelliklerindedir. Bu dönemde mesleğinde ilerleyen bir kişi, yönetim basamaklarında yukarıya doğru yol almaktadır. Bu dönem aynı zamanda yeniden değerlendirme dönemidir. “Yaşlanma”. Kişisel gelişme açısından da “orta yaş krizini çağrıştırmaktadır”. Bu dönemde kariyer hedefleri gözden geçirilir. İş değişikliği düşünülür ve aile ilişkilerindeki olası sorunlarla ilgilenilir.

3. Aşama: Çalışma Yaşamının Son Yılları: İkinci aşamada güçlendirilen kariyerin son yılların yaklaştığı bir dönem olarak görülür. Kimileri bu dönemde çalışma yaşamının üst düzeylerine ulaşmışlar ve kariyerin sorumlu alanlarına geçmişlerdir. Bu dönem, 50-55 yaşlarından emekliliğe kadar sürmektedir.

2.4.1.2. Bireysel Kariyer Planlamada Bilgi Birikimi Evreleri

Etkin bir kariyer gelişimi için, çalışanın çeşitli kariyer becerileri geliştirmesi ve kariyer konusunda bilgi birikimi oluşturması gereklidir. Çalışanların bu becerilere ve açıklık getirmesi gereken noktalara ilişkin kendilerine sormaları gereken 4 temel soru vardır. Bu sorular sırasıyla şunlardır. ⁹⁴

⁹³ Aldemir, Ataol ve Budak, s.205-206

⁹⁴ İdil Yiğit Işık, “Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Eğitim Amaçları” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1993), s. 4-5

- **Ben Kimim?** Bu soru bireyin kendisini tanımlamasına ilişkindir. Bu sorunun cevabı kariyer planlama için temel teşkil eder ve bireyin becerileri, güçlü ve zayıf yönleri, istekleri, ilgi alanları ve değer yargılarının keşfedilmesini sağlar. Bireyin kendisi ile ilgili olarak aklında takılı olan düşüncelerden bazıları ; “hangi alanlarda iyi olduğumu bilmiyorum” , “şimdiki işimde artık ilerleme imkanı yok. Ne yapacağımı bilmiyorum.” , “işimi artık sevmiyorum, başka bir işte daha iyi olup olmayacağımı düşünüyorum” şeklinde düşünceler olabilir.
- **Başkaları Beni Nasıl Görüyor?** Bu soru, bireyin kendisi hakkında düşüncelerinin ne kadar gerçekçi olduğunu test etmesine yardımcı olur. Burada soracağı soruların bazıları “İşimi iyi yapamıyor muyum?” , “Performansımı geliştirmek için ne yapmalıyım?”, “Acaba yöneticim terfi etmeye hazır olduğumu düşünüyor mu?” gibi sorular olabilir. Performans değerlendirme ve geribildirim süreçleri, bireyin bu sorulara cevap bulmasına, başkalarının kendisini algılayış şeklini anlamasına yardımcı olur.
- **Hedeflerim ve Alternatiflerim Neler?** Bu soru, seçeneklerin araştırılması ve hedeflerin belirlenmesine ilişkindir. Bu aşamada sorulabilecek sorulardan bazıları “Acaba başka hangi kariyer alanlarına uygunum?”, “Şirkette hangi alanlarda ilerlemeler var?”, “Terfi teklifini reddetsem acaba ne olur?” şeklindedir. Bu bilgiler bireyin daha gerçekçi hedefler belirlemesi açısından önemlidir.
- **Bu Hedeflerime Nasıl Ulaşabilirim?** Bu soru bireyi kariyer gelişim planı yapmaya yönleltecektir. Burada cevaplanması gereken sorulardan bazıları “Eğitim imkanlarını nasıl bulabilirim?”, “Bir bölümden başkasına nasıl transfer olabilirim?”, “Nasıl daha fazla sorumluluk alabilir ve üstlerim tarafından fark edilebilirim?” olabilir. Bireyler, amaçlarını gerçeğe dönüştürebilmek için, her adımı ayrıntılı bir şekilde belirlemek zorundadır. Bireyin bakış açısından kariyer planlama arzu ve yönelim sağlamak ve karmaşık rol gerekleri ve örgütsel talepler ile başa çıkma, kariyer fırsatlarını anlama ve iş ve kariyer ayarlamalarından kaynaklanan stresi azaltma bakımından bir araç oluşturmaktadır.

2.4.1.3. Bireysel Kariyer Planlamada Bireyin Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler ve Kariyer Seçimi

2.4.1.3.1. Bireyin Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kariyer, bir kişinin çalışma yaşamının planlanması konusunu içerir. Kişisel kariyer planlamasında kariyer seçimi oldukça önemlidir. Kişi bireysel kariyer planlamasını yapıp kariyerini seçerken birçok etmenden de etkilenir. Yapılan pek çok çalışma, kariyer seçimini 4 faktörün etkilediğini ortaya koymuştur.⁹⁵

- ***Kendini tanıma:*** Kariyer kişinin kendi görüşünü yansıtır ve onu şekillendirir.
- ***İlgi alanları:*** Kişi, kendi ilgi alanına girdiğine inandığını kariyer olarak seçer.
- ***Kişilik:*** Kişinin ihtiyaçları olduğu kadar kişisel özellikleri de kariyer seçimini etkiler. Örneğin yakın ilişkide bulunma, güçlü ve başarılı olma gibi özellikleri bunda etmendir.
- ***Sosyal ortalama:*** Bu faktör eğitim, mesleki düzey, ebeveynlerin sosyo-ekonomik statüleri, içinde yaşanılan çevre ile ilgili faktörler gibi noktaları içerir.

Edgar Schein tarafından yapılan derinlemesine bir araştırmada, birçok kişiyi kariyerleri sırasında yöneten belirli davranış şekillerinin, değer ve tutumların, hayatın ilk yıllarında oluştuğu fark edilmiştir. Bu davranış şekilleri ihtiyaçların ve güdülerin bir bileşiminden meydana gelirler ve insanın birkaç ilişkili kariyer tipinde seçim yapmasını sağlarlar. İhtiyaç ve güdülerin bileşiminden meydana gelen bu değer kümeleri, bir insanın iş tecrübelerini yönetir, dengeler ve tamamlar. Böylece kişinin kariyeriyle ilgili seçim yapmasını da kolaylaştırır. Bu durum Schein tarafından Kariyer Yerleşimi (Career Anchors) olarak tanımlanır. Edgar Schein, kariyer planlamasının meslekteki keşif süreciyle devam ettiğini söyler. Schein'e göre kişisel değerler kümelerinin,; örneğin, teknik yetenek, yönetim becerisi, kalıcı güvenlik, yaratıcılık, bağımsızlık gibi değerlerin, bireyin çalıştığı örgütün değerlerine iş ve endüstri bakımından uyum gösteriyorsa belli bir noktada bireyle-iş bütünleşiyor demektir. Böylece kişi kariyerine

⁹⁵ Serpil Aytaç, " Kariyer Planlaması" , Mayıs 1998.
<http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>, (18.01.2004)

yerleşmiş olmaktadır. Bazı insanlar kariyer seçimi konusunda karar verene kadar değer kümelerinin ne olduğunu bulamayabilir. Bu noktada kişinin geçmiş iş tecrübesi, ilgileri, yetenek ve eğilimleri, kişiliği, kişisel değerler kümesi uyum noktasını bulmada yardımcı olacaktır.⁹⁶

2.4.1.3.2. Bireyin Kariyer Seçimi

Birey, kariyerinde ne doğrultuda ilerleyeceği konusunda karar vermeye çalışırken oldukça belirsiz bir süreç içerisine girmektedir. Birey kendi kariyer yolunu çizmeye çalışırken daha önce belirtildiği üzere ailesi, arkadaşları, danışmanlar, tecrübeleri vb. gibi birçok etken yönlendirmektedir. Verdikleri kararlar neticesinde bireyler ileriki aşamalarda aldıkları kararların sonuçları karşısında çok da fazla memnun olmadıklarını görüp pişmanlıklar yaşayabilirler. Bu noktada bireylerin yapılması gereken, karar aşamasında kendisi ve yapmayı istediği işler hakkında gerekli olan bilgileri toplamak ve bu kararları ona göre şekillendirmeye çabalamaktır.

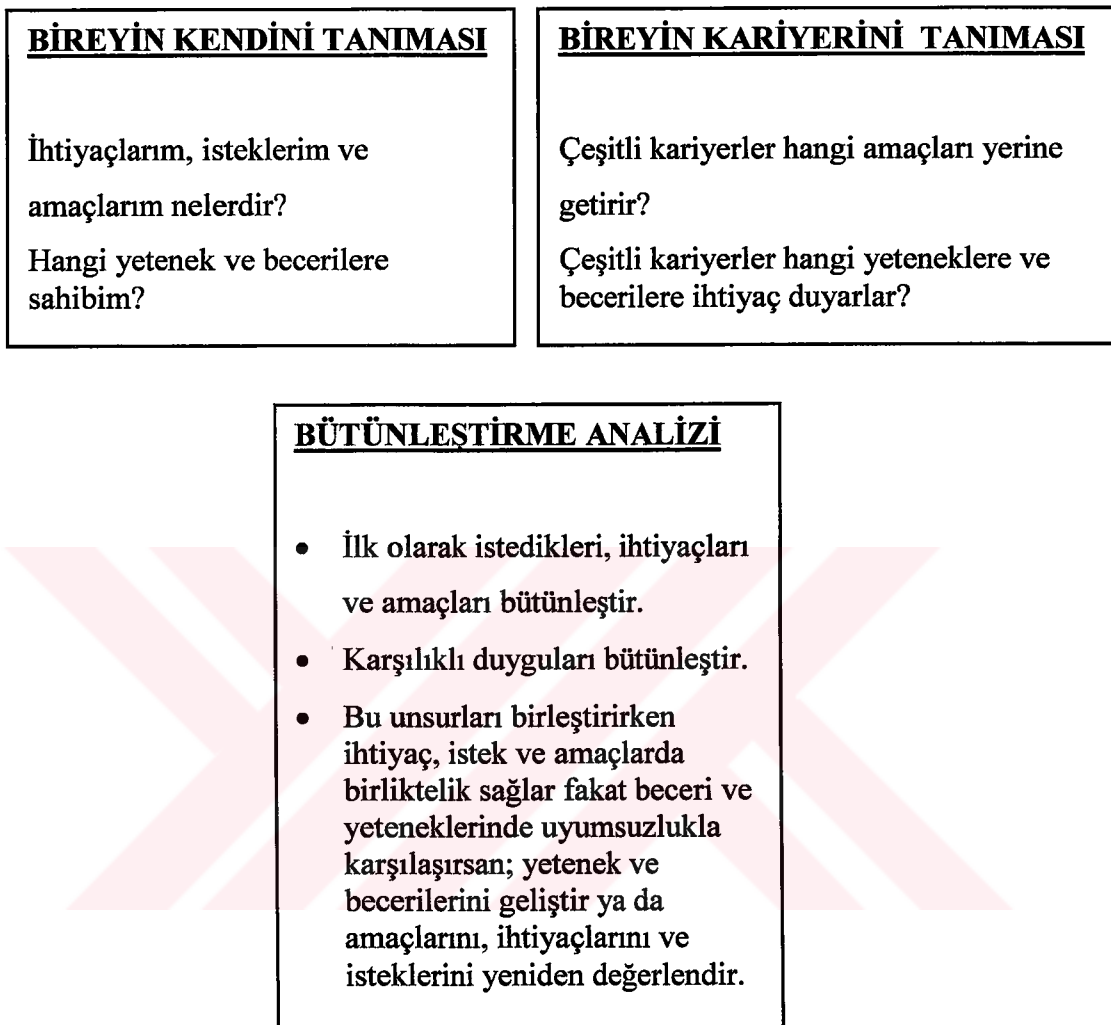
Bireyin kariyer seçme evresi, **Şekil 8'**de görüleceği üzere üç basamaktan oluşmaktadır.⁹⁷

İlk aşama, bireyin kendisini tanımasıdır. Daha sonra seçmeyi düşündüğü işlerin analizini yapması ve son olarak da ilk iki aşamayı uyumlaştırması süreci gelmektedir. Birey, hayattan ne istediği, amaçlarının ne olduğu, ne çeşit becerileri ve yetenekleri olduğu gibi soruları kendine sorar, daha sonra aynı analizi alternatif işler için yeniler. Çeşitli kariyerlerin gerektirdiği niteliklerin neler olduğunu, hangi yeteneklerin gerektiğini öğrenir. Son olarak da kendi potansiyeli ile seçeceği kariyerin gereklerinin uygunluğunu belirlemeye çalışır. Birey hayatı boyunca bu analizi düzenli olarak yaparak, gelişen çağa, teknolojiye kolayca uyum sağlayabilecektir.

⁹⁶ Serpil Aytaç, "Kariyer Planlaması", Mayıs 1998.

<http://www.iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>, (18.01.2004)

⁹⁷ Van Fleet, *Contemporary Management*, Boston: Houghton Migglin Company, 1991, s. 621



Şekil 8. Bireyin Kariyer Seçimi

Kaynak : Bilen, s. 24

2.4.1.4. Bireysel Kariyer Planlamanın Amaçları

Kariyer planlama yapılırken bireysel açılarından öngörülen amaçlar şu şekilde sıralanabilir.⁹⁸

- Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak
- İnsan kaynaklarının etkili kullanımı sağlamak
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için personelin geliştirilmesini sağlamak
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesini sağlamak
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesini sağlamak
- Personelin iş tatminini, sadakatini, kendine güvenini ve işe bağlılığı sağlamak.
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak
- İş güvenliğini sağlamak.

2.4.1.5. Bireysel Kariyer Planlamada Aşamalar

Bireylerin kariyerleri üzerinde kişiliklerinin, ölümcül olayların, aile çatışmalarının ve boşanmalarının büyük etkisi vardır. Bu tip olaylar kariyer planlarını ve kariyer kararlarını dolaylı ve doğrudan etkileyebilmektedir. Bireyler yaşamlarının ortalarına kadar ve/veya daha sonraları çeşitli nedenlere bağlı olarak kariyerlerini göreceli olarak değiştirebilirler. Ancak bireyler, bireysel kariyer sorumluluklarını yüklenerek kendi kendilerine doğruyu bulabilmek için nadiren radikal değişiklikler yapmaktadırlar. Çoğunlukla bireylerin yaptıkları şey bir değerlendirme sürecidir. Bir başka ifadeyle bireyler, genellikle mevcut işlerine farklı açılardan yaklaşarak bireysel gelişme olanaklarını aramaktadırlar.⁹⁹

⁹⁸Serpil Aytaç, "Kariyer Geliştirme ve Planlaması", *Toplumsal Statü ve Kariyer*, 2003.

<http://www.evdekiler.com/aktuel>, (18.01.2004)

⁹⁹Anafarta, s.5

Bireysel açıdan kariyer planlamada aşamalara bakıldığında sınıflandırmanın çeşitli yazarlarca farklı şekilde yapıldığı görülmektedir ancak en genel ifadeyle, bireysel kariyer planlama sürecinin beş aşamadan oluştuğu söylenebilir. Bunlar ;¹⁰⁰

1. Aşama : Bireysel Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Tespiti (Öz değerlendirme)

Rasyonel bir kariyer planlama süreci bireyin öncelikle kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmesiyle başlar. Bireyler, bu amaçla kendi yeteneklerini işlerinin gerektirdiği özelliklerinin ışığında değerlendirmelidirler. Bireyler kendi yeteneklerinin, kişiliklerinin, değerlerinin, ilgi alanlarının ve örgütsel kariyer gereksinimlerin farkında olabilmeli ve kendilerini değerlendirme konusunda objektif davranabilmelidirler. Bireysel kariyer hedeflerinin ve kariyer yollarının açıkça saptanması, bireysel kendilerini objektif bir şekilde değerlendirmelerini (öz değerlendirme) ve kendilerini derinlemesine anlamalarını (self-understanding) gerektirir.

Çalışanların uzun süreli istihdam edilmelerinde, standartlarının ve atanma düzeylerinin yükseltilmesindeki temel faktörler yetenek ve maharetlerdir. Teknik yeteneklerinin yanı sıra gereksinim duyulan yeteneklerin bir kısmı kişisel bir kısmı işletme ile ilgilidir. Bu yeteneklerin bazıları şunlardır ;

- Kişisel yetenekler ; Kendinin farkında olma ve kendini anlama, sürekli gelişime odaklanma, vizyon sahibi olma, kendine güvenme
- İşletme ile ilgili yetenekler ; Belirsizlikle mücadele etme, karmaşık işlerden kaçınmama, faaliyetleri planlama, iletişim ağı oluşturma, olanak yaratma ve araştırma

40 işletmeyi kapsayan bir araştırmanın sonucunda istihdam edilebilir yöneticilerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır.¹⁰¹

¹⁰⁰ Eryiğit, s.113-114 ; Anafarta, s.5-8

¹⁰¹ Anafarta, s.7

- Motive olmuş, kendine güvenli, sadık, uyum sağlanabilir ve esnek, ekip üyesi ve iletişim yeteneği yüksek
- Yenilikçi, problem çözücü, karar verici
- Güçlü kendini geliştirme arzusu

Bireylerin yetenek ve niteliklerini bilmeleri kendilerini fark edebilmelerinin sadece ufak bir parçasını oluşturmaktadır. Bireylerin kariyer kararlarını etkileyen faktörlerin neler olduğunu tam olarak anlayabilmeleri için öncelikle kendilerini zihinsel ve duygusal açılardan tam anlamıyla tanımaları gerekir. Ancak bu sayede bireyler kariyer yollarını net bir şekilde belirleyebilirler. Öz değerlendirme konusunda da bireyler öncelikle kendi sorumluluklarını almalı, değişimde kendileri rol oynamalı, daha sonra işletmelerinden yardım istemelidirler.

2. Aşama : Bireysel Hedef ve Amaçların Saptanması

Bireylerin yaşamları boyunca çalışma hayatlarında ve kariyer kararlarında yeteneklerinin yanı sıra etkili olan aile, kişilik gibi başka faktörler de vardır. Bireyler bu faktörleri kariyer hedef ve amaçlarının ışığında saptamalıdır. Çünkü mevcut yetenek ve niteliklerle birlikte bireyleri kariyer hedeflerine ulaştıracak yeni maharet ve yeteneklerin de saptanmasına gereksinim vardır. Buna ek olarak kariyer planlamada aynı zamanda bireyin kendisine yardımcı olabilen başka bireylerle birlikte kendini analiz etmesine gerek vardır. Gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan kariyer danışmanlığı ve akıl hocalığı, bu aşamada bireye önemli katkılar sağlamaktadır.

3. Aşama : Örgüt İçi ve Dışı Olanakların Araştırılarak Kariyer Yollarının Tespiti

Kişi bu aşamada örgüt içinde ve dışında kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan, yetenek ve bilgilerini kullanabileceği fırsatların neler olduğunu tespit edebilmek için dikkatli bir gözleme girişir. Bireyler bu gözlemi yaparken, işe alınma ve seçim uygulamalarının yanı sıra işletme eğitim olanakları hakkında bilgi sahibi olmalı, işletme içerisindeki gelişmeleri ve mesleğindeki gelişmeleri düzenli olarak izlemelidir. Kariyer yolları çalışanlara kariyer ilerleme olanakları hakkında bilgi sağlamakla birlikte,

gelecekte nelerin olabileceği yerine kurumun neler yapacağı üzerinde fazlaca durabilirler. Bu durumu önlemek için kariyer yolları, insan kaynağı planlama ve stratejik planlama eylemleri kapsamında geliştirilmelidir.

4. Aşama : Kariyer Planlarının Hazırlanması ve Çalışma Programlarının Yapılması

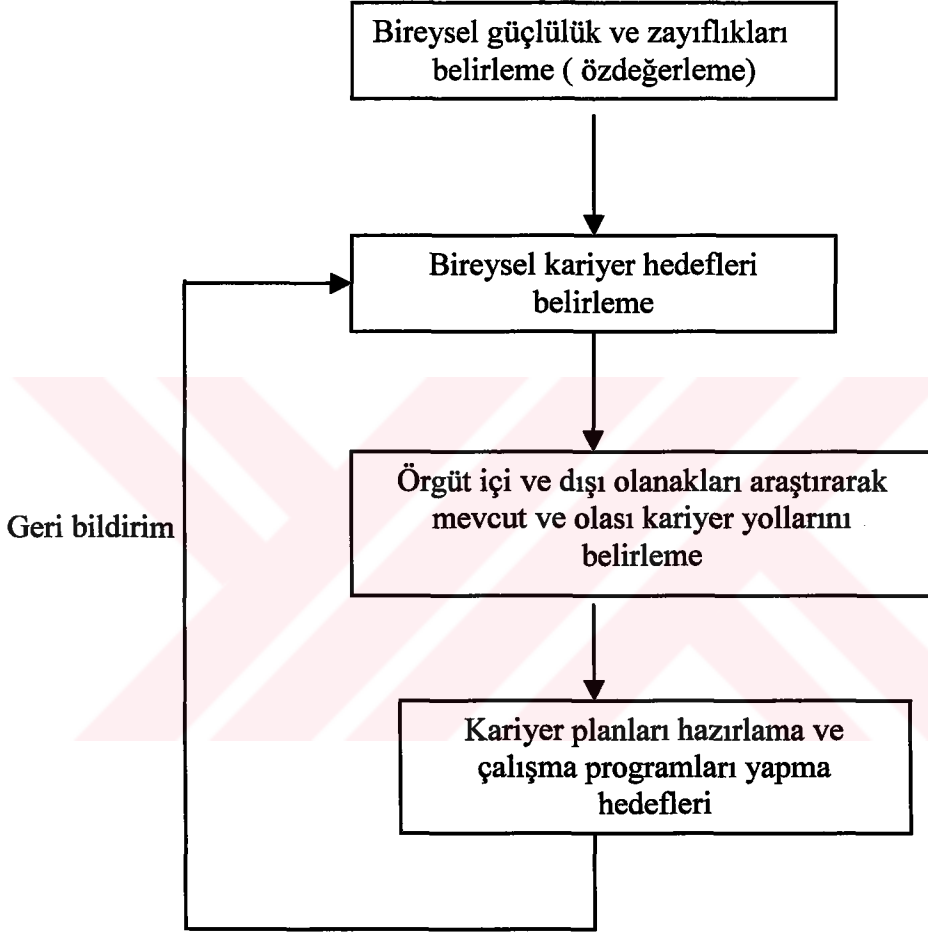
Birey ilk üç aşamanın sonucunda belirlemiş olduğu hedefe ulaşabilmek için neyi, ne zaman, nasıl yapacağını içerecek kariyer plan ve programlarını hazırlamalıdır. Bunu yaparken kolaylaştırıcı ve kısıtlayıcı bütün faktörleri kullanmak zorundadır. Çünkü ortamda bireyin kişisel kariyer planını uygulamaya katkı verecek pozitif faktörler bulunacağı gibi husumet, kıskançlık, uygun hoşlukların oluşmaması vb. gibi engelleyici faktörler de bulunabilir. Bütün bunlar dahilinde hazırlanan plan ve programlar bireylerin deneyimlerinin, yetenek ve niteliklerinin gelecekteki kariyerlerini ne şekilde etkileyeceklerini görmelerine ve atanmaları durumunda kazanabilecekleri yetenek ve niteliklerden nasıl yararlanabilecekleri işleri bulmalarına yardımcı olmaktadır.

5. Aşama : Geri Bildirim

Küreselleşme ve teknolojiye hızlı değişimlerin iş dünyasında olağanüstü bir rekabet ortamı yaratmış olması ve buna bağlı olarak yeni kariyer yollarının ortaya çıkması bireylerin kendilerinin, çevrelerinin, olanaklarının farkına varmalarını ve kariyer hedeflerini saptamalarını gerekli kılmıştır. Yaşam boyu devam etmesi gereken bir süreç haline gelen bu durumda dinamiklik ancak geri bildirim vasıtasıyla sağlanabilmektedir. Çalışanlar için kariyer geliştirme çabalarına ve kişisel farkındalıklarına ilişkin geri bildirim yapılmaksızın gereksinim duyulan kariyer hedeflerine ulaşmak bazen çok zor olabilir ve yıllar alabilir. Kariyer planlamada son aşamayı oluşturan bu aşamanın sonuçları, çalışanların performanslarını ve kariyer planlarını düzenlemede önemlidir. Personel veya insan kaynakları birimleri çalışanlara bu bilgileri birkaç şekilde sağlayabilirler. Çalışanlara, işe yerleştirme kararlarına ilişkin ve iş performansları hakkında verilecek bilgi en önemli geri bildirimini oluşturmaktadır. Bu amaçla biçimsel performans değerlendirme süreçleri geliştirilmektedir. Bir başka geri

bildirim kaynağı meslektaşlar ve yöneticilerdir. Bu bireylerin söz konusu bireylere ilişkin çeşitli konulardaki iletişim ve bilgi düzeyleri kariyer planlarını şekillendirmede önemli rol oynayabilmektedir.

Bireysel kariyer planlama süreci **Şekil 9**'da özet halinde görülmektedir.



Şekil 9. Bireysel Kariyer Planlama Süreci

Kaynak : Nilgün Anafarta, “Kariyer Geliştirme ve Kariyer Planlama,” *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt I, No.2, (Kasım 2001), s. 6.

Bireysel kariyer planlamanın durağan değil, dinamik olduğu, her değişimle birlikte yeniden gözden geçirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

2.4.1.6. Bireysel Kariyer Planlamanın Önemi

Birey açısından kariyer planlamanın yapılması birçok nedenden dolayı oldukça önemlidir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir ;¹⁰²

- Bireyin kararlılığı ve kendisinin hedef aldığı iş yaşamı ve ilgili deneyimler üzerindeki kontrolünü sağlar ve devam ettirir.
- İş değiştirme oranını ve birbirini izleyen kariyer basamaklarında ilerlemeyi büyük ölçüde artıracak nitelikte daha iyi meslek-iş-kurum-sektör-çalışma yaşamı kararlarının alınmasına katkıda bulunur.
- Bireyin değişik yaşam aşamalarından geçmesini önemli ölçüde kolaylaştırabilir ve iş-kariyer rollerini tamamlayan anlamlı iş dışı rollerin geliştirilmesine olanak sağlayabilir.

2.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama

1980'li yıllardan sonra örgütler, süreçlerin yeniden yapılanması, çapraz fonksiyonel entegrasyon, takıma dayalı çalışma ve hücre imalatı gibi yeni yönetim kavramları uygulamaya başlamışlardır. Bu yeni uygulamalar çalışanların yeteneklerinde yenilikler yapmalarını ve kariyer yönetimi açısından yaratıcı olmalarını gerektirmektedirler. Bu noktada işletmelerin iki açıdan çalışanlarının kariyer yönetiminde başarılı olmaları gerekmektedir. Bunlardan birincisi, bireysel kariyer gelişimini heveslendirme, diğeri ise onların örgüte katkılarını arttırmaktır.¹⁰³

Örgütsel kariyer planlama, bireysel kariyer planlamadan farklı olarak çalışanların örgütteki görevlere uygun bir ilerleme göstermelerini sağlayacak kariyer yollarını esas almaktadır. Bu nedenle, başarılı bir örgütsel kariyer planlamasında insangücü

¹⁰² D. Gray, F. Gault and S. Walther, *Career Planning*, Newyork: Dryden Press, 1990, s. 47.

¹⁰³ Anafarta, s.4

planlaması ana unsurdur. Bu itibarla ideal bir insangücü planlama ve geliştirme sisteminde birey kendi kariyerinin gelişmesinin gerektirdiği kişisel ihtiyaçlarıyla örgüt ihtiyaçlarını uyumlu hale getirme yollarını araştırır. Söz konusu birey giderek kişisel ve örgütsel planlamayı içerecek ve belirtilen ihtiyaçların dengeli bir şekilde tatminini kolaylaştıracak faaliyetlerde bulunur.¹⁰⁴

Örgütsel kariyer planlamanın başarılı olabilmesi için en önemli iki nokta; çalışanların kendi kariyerlerinin planlanmasına aktif olarak katılmalarını sağlamak ve bireysel kariyer planlama ile koordinasyon halinde olmaktır. Ayrıca tepe yönetimin desteği de örgütsel kariyer planlama faaliyetlerinin etkin olarak yürütülmesi anlamında büyük önem taşır.

Kuşkusuz, bireyin örgüt içindeki yaşamında bazı kariyer duraklamalarıyla karşılaşması da mümkündür. Dolayısıyla, bireyin ihtiyaçlarını örgüt ihtiyaçlarıyla uyumlaştırması ve duraklama aşamalarında desteklenmesi amacıyla örgütte süreklilik gösteren bir kariyer danışmanlığı birimi ve hizmetine gerek bulunmaktadır. Bu hizmet aracılığıyla bireyde sağlanacak olan iş doyumunu suretiyle örgüt için verim ve performans artışı, birey için ise kendi iç istek ve hedeflerine uygun bir çalışma ortamı yaratılmış olacaktır.

Örgütsel kariyer planlaması yapılırken çalışanlar için kariyer yolları belirlenir. Kariyer yolları; firmada çalışanların buldukları pozisyon ve bu pozisyon gereği yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu, çalışanların başarılı olabilecekleri işlerin en doğru şekilde sıralanmasını ifade eder. Kariyer yolları hazırlanırken dikey ve yatay yer değiştirmelerin koordine edilmesi söz konusudur ve çeşitli işlerde faaliyet gösteren bireylerin yetenek ve özellikleri dikkate alınır.

¹⁰⁴Demirbilek, s. 82-83.

2.4.2.1. Örgütsel Kariyer Planlamanın Amaçları

Örgüt açısından kariyer planlamanın amaçları şekilde sıralanabilir ;¹⁰⁵

- Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak işletmenin kendi hedeflerine ulaşmasını sağlamak
- Çalışanların iş tatminini ve huzurunu sağlamak
- Personel devrini ve maliyetini azaltmak
- Örgütsel bağlılığı güçlendirmek, aidiyet duygusunu geliştirmek
- İnsan kaynağından optimal düzeyde yararlanılmasını sağlamak
- Çalışanların potansiyellerini arttırmak
- Örgüt içinde çalışanları geliştirmek ve terfi ettirmek
- Çalışanların gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkarmak
- Şirketin olumlu bir imaj yaratmasını sağlamak

2.4.2.2. Örgütsel Kariyer Planlamada Aşamalar

Örgütsel kariyer planlamanın başarılı bir şekilde yürütülmesi için izlenmesi gereken aşamalar üç kısım halinde ele alınabilir.¹⁰⁶

1. Aşama : *Örgüt içindeki kariyeri geliştirilmesi gereken adayların tespiti* : Tepe yöneticisi veya tepe yöneticileri örgütteki potansiyel kariyer geliştirme talebi içinde bulunan personeli tespit etmek durumundadır. Bu durumda hem personelin eğilimini tespit etmiş, hem de buna uygun olarak kariyer geliştirme kanallarını açık tutmuş olacaktır. Bunun için örgüt, periyodik eğitim veren kurs programları sonucu çeşitli anket uygulamaları ile personelin kariyer hedeflerini belirleyebilir. Kişiler bu şekilde teşvik edilebilmektedir. İlke olarak örgütte görev yapan bütün personelin bir kariyer geliştirme çerçevesinde kapsama alınması gerekir. Aksi halde bazı personelin kayırdığı düşüncesi örgütte çatışma ve performans kaybına neden olacaktır. Ancak bu, ilke olarak

¹⁰⁵ Bilen, s.38

¹⁰⁶ A.Oya Özçelik, "Duyarlılık Eğitimi", *İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Ekim 1998, s. 3 ; Eryiğit, s. 114-115

böyle olmakla birlikte bazı personelin kendi kişisel tutumlarından kaynaklanan sebeplerle kapsam dışında tutulması gerekebilir. Bunlar şöyle belirtilebilir ;

- Örgüt içinde halinden memnun olup yükselmeyi arzulamayan personel
- Emekliliği yaklaşan personel ya da emekliliği yaklaşırsa dahi sonraki dönemde kendisinden yararlanılma düşünülmeleyen personel
- İlgi alanı işini ihmal edecek kadar başka alanlara kayan personel
- Görevle ilgili bireysel sorunlarını ön planda tutarak, bu sorunları uzlaşmaz ve düşmanca bir tutum ve davranış boyutuna tırmandırarak örgüte ve diğer personele karşı tavır alarak bunu sürekli olarak sergileme eğiliminde olanlar.

2. Aşama : Örgüt içindeki potansiyel kariyer geliştirme adaylarının mücadelelerinde örgüt amaçlarına zarar vermeyecek biçimde örgüt kültür yapısı oluşturulmalıdır. Çatışmalar yönetilmeli, çatışmaların gerek bireyleri gerekse örgütü tahrip edecek mahiyet kazanması önlenmelidir. Doğaldır ki bu kolay yapılacak bir iş olmayıp yönetme sanatına bağlıdır.

3. Aşama : İlk iki aşamadan sonra örgüt tepe yönetimi gerek duyulduğunda potansiyel adaylardan terfi yada nakil yoluyla atamalar yaptığı bir aşamadır. Bu atamaların daha çok örgütün çalışanları tarafından tasvip edilebilir olmasına özen gösterilmelidir.

Örgüt tarafından iyi düzenlenmiş bir kariyer planı şu üç konuyu içermelidir.¹⁰⁷

- Personelin kendi kariyer gereksinimleri değerlendirmesinde yardımcı olmak
- Örgütte bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek
- Personelin ihtiyaç ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek

¹⁰⁷ Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, s.190

2.4.2.3. Örgütsel Kariyer Planlanmanın Önemi

Örgütsel anlamda kariyer planlamanın yapılması bireyler açısından önemli olduğu gibi örgütler için de oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür.¹⁰⁸

- İşgücü ve devamsızlık üzerinde olumlu etki yapar.
- Örgütün daha etkin çalışmasını sağlar.
- Üretim artar, maliyetler düşer.
- Çalışanların aidiyet duygusu artar.

2.5. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlama süreci ile ilgili çalışmalara başlamadan, öncelikle işletmenin ne durumda olduğunun, nereye ulaşmak istediğinin, oraya ulaşmak için ne yapmak gerektiğinin ve işletmenin her bir bölümünde çalışan bireylerin hedeflerine nasıl ulaşabileceğinin araştırılması gerekmektedir.

Kariyer planlaması; bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını kapsar.¹⁰⁹ Örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizisi ise kariyer yollarının belirlenmesi ile ilgilidir. Bu olanaklarla yollar içicidir. Yani kariyer planlaması arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini, kariyer yolları da bu amaçları gerçekleştirmek için gereken araçları ifade etmektedir.¹¹⁰

Kariyer planlaması konusunda tarafların amaçlarına ulaşmak için ortak bir çaba göstermeleri önemlidir. Örneğin, işletme iş konusunda gerekli olanaklarını sunarken,

¹⁰⁸ Özçelik, s.5

¹⁰⁹ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, s.167

¹¹⁰ Demirbilek, s.75

etkin bir işe yerleştirme politikası oluşturmalı, eleman ihtiyacının işletmenin personel politikası ile uyumunu sağlamalı ve insan kaynakları departmanını desteklemelidir.¹¹¹

Çalışanlar açısından doyumunu etkileyen kariyer konusunda karar verme ; çok önemli bir faktördür. Bilindiği gibi, pek çok kişi kariyere girerken şansına bazı şeyler olurken, bazıları da anne babalarının, arkadaşlarının, öğretmenlerinin önerilerini izlerken bazı kişiler de geleceklerini aktif bir şekilde planlanmaktadır.¹¹² Bu da onların doyumlarını arttıracaktır. Çalışanların önce kendi amaçlarını belirlemeli, kendilerini tanıması, yeteneklerini geliştirebilmek için çaba sarf etmeli, bilgi ve deneyimlerini arttırmalıdır. Bütün bunlar ise, her şeyden önce alınmış kararları uygulayacak birikime sahip insan kaynakları bölümünün varlığına, sağlıklı bir organizasyon yapısına, ilerlemeye, gelişmeye inanmış bir yönetime bağlıdır. İnsan kaynakları bölümünün kariyer planlamasını sağlıklı yapabilmek için uzmanlaşmış kişi ya da kurumlardan da yararlanabilir. Çünkü eğer kariyer planlama sistemi hatalı kurulursa bu hem çalışanın motivasyonunu olumsuz etkileyecek hem de işletmede sahip olunan nitelikli personel işletmeden uzaklaşabilecektir.¹¹³

Kariyer planlama, çalışanın yaşam sürecinin bir aşaması olan ve devam eden bir süreç olup daha önce de belirtildiği gibi hem çalışana ve işletmeye hem de stratejik bir konuma sahip olan tüm yöneticilerin mevcut görevlerine ilaveten onlara farklı roller üstlenmesini sağlayan bir süreçtir.¹¹⁴

Kariyer planlamasında kişi ve örgütün karşılıklı ilgileri bulunmaktadır. Bir kariyer geliştirme sistemi çözümlenirken, kişisel ve örgütsel düzeyde bakış açılarına ihtiyaç bulunmaktadır. **Şekil 10**'da kariyer planlamasındaki karşılıklı ilgiler gösterilmektedir.¹¹⁵

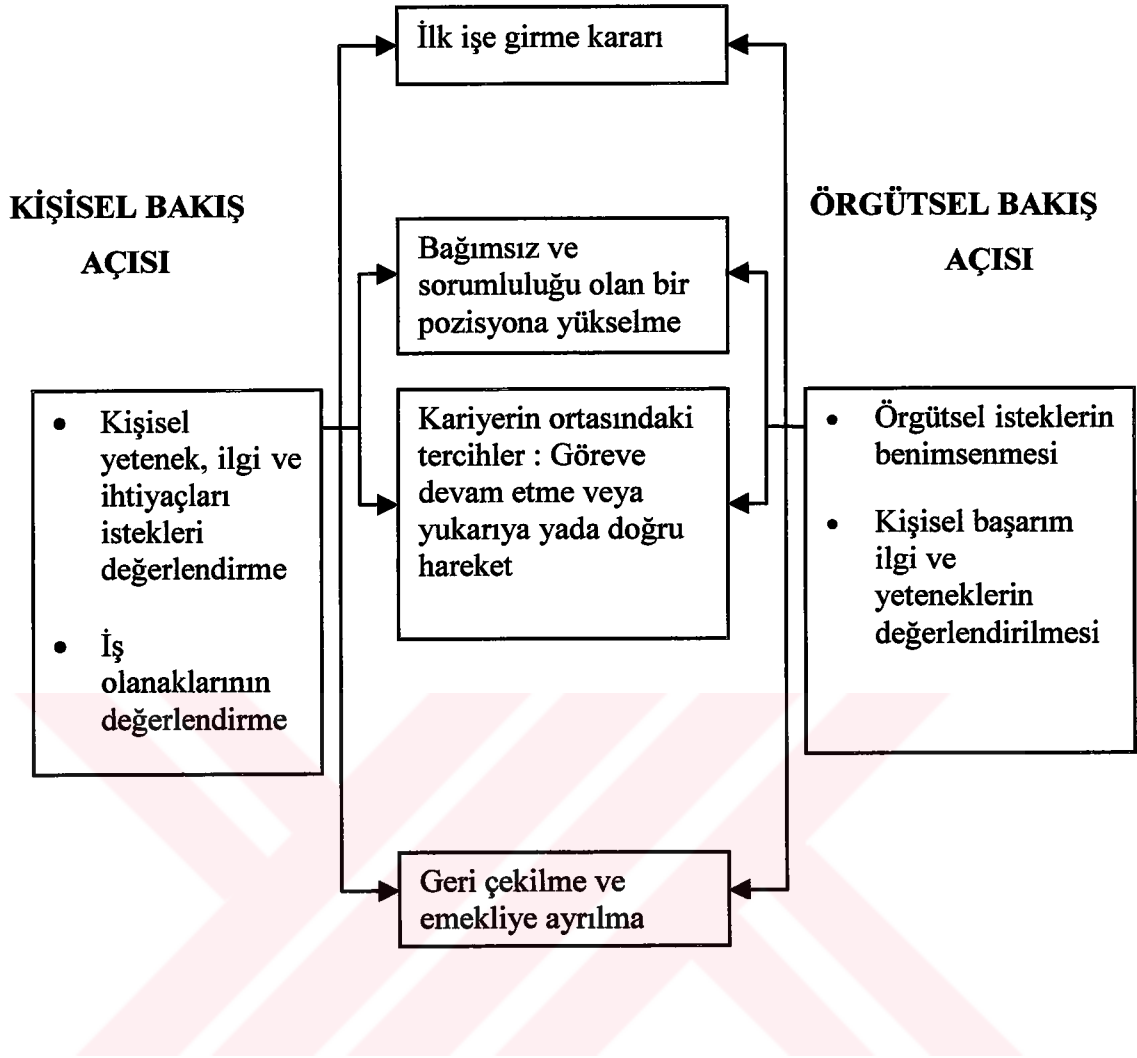
¹¹¹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.248, 1991, s.31

¹¹² Aydemir, s.4

¹¹³ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi : Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.262, 1994, s.7

¹¹⁴ Çetin, s. 126

¹¹⁵ Aldemir, Ataol ve Budak, s.112



Şekil 10. Kariyer Planlamasında Karşılıklı İlgiler

Kaynak : Aldemir, Ataol ve Budak, s.212

Kariyer planlama süreci içerisinde yönetici ve çalışanlara düşen bazı görevler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;¹¹⁶

- Çalışanların gelişim hedefleri ve bunları gerçekleştirmek faaliyetlerinin, örgütün gelecekteki iş hedefleri ile uyum içerisinde olmaları hususunda duyarlı olmaları,

¹¹⁶ Çetin, s.126

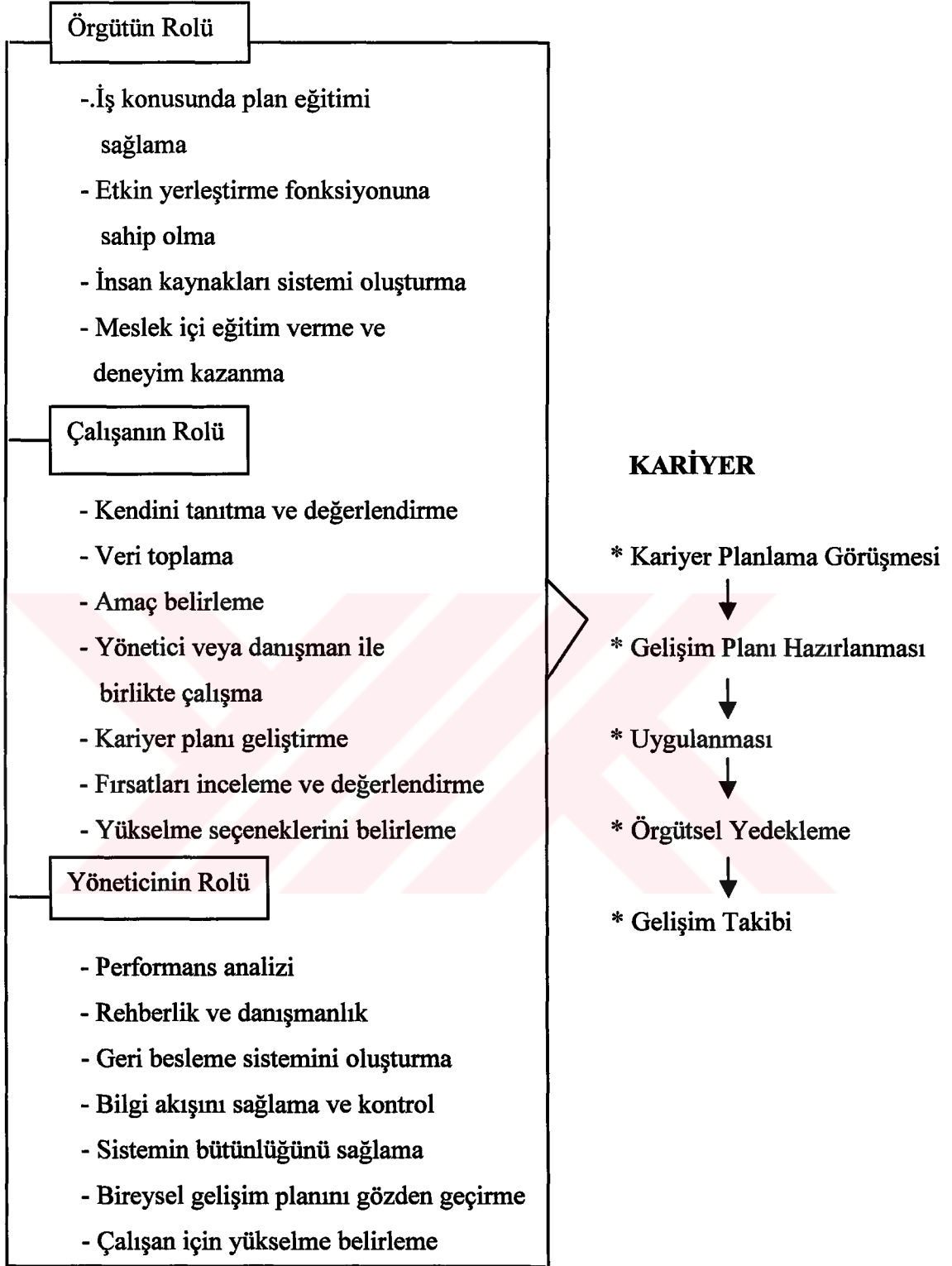
- Çalışanların kariyer planlamanın, yalnızca terfi etmek olmadığını, mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve yeni yetenekler kazandırılmasının da bir kariyer yatırımı olduğunu unutmamaları,
- Kariyer planlama taraflarının kariyer planlama görüşmeleri öncesinde gerekli hazırlıklar yapmaları,
- Kariyer planlama ve bunu etkileyen tüm süreçlerin dürüstlük, açıklık ve karşılıklı saygı içinde yürütümü,
- Yöneticilerin; zaman, destek ve kaynak sağlayarak çalışanların bireysel hedeflerinin gerçeğe dönüşmesine olanak sağlamalarıdır.

Kariyer planlamada tarafların üstlenmesi gereken roller ve kariyer geliştirme süreci **Şekil 11**'de bir bütün olarak gösterilmiştir.

Kişinin çalışma yaşamının planlaması olan kariyer planlama, daha önce de belirtildiği üzere kişi tarafından, örgüt tarafından veya her ikisinin işbirliği içinde yapılan ve herkesin ömür boyu kesintisiz sürdürdüğü bir faaliyettir.

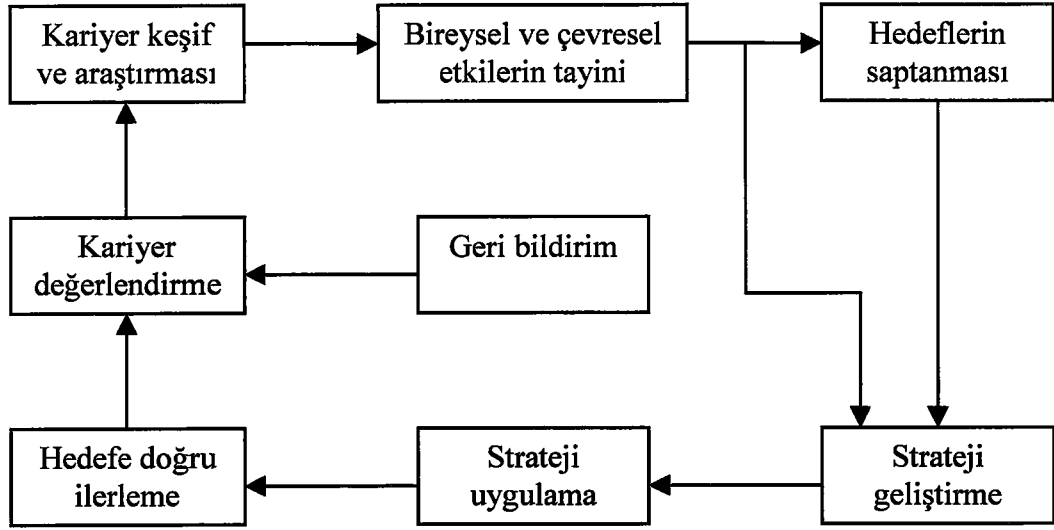
Kariyer planlama süreci içerisinde kişilerin kariyerlerini nasıl planlayabileceğini gösteren pek çok sayıda kariyer planlama modeli oluşturulabilir. **Şekil 12**'de örnek bir kariyer planlama modeli verilmektedir. Ama herkesin kariyer planını bu şekilde yaptığını düşünmek tabii ki doğru olmayacaktır. Önemli olan kariyer planlama ile yol gösterebilecek bir stratejinin oluşturulmasıdır.

Kariyer planlama modeline göre kariyer keşif ve araştırmaları sonucunda bireysel ve çevresel etkiler saptanmakta ve kariyer hedefleri buna göre belirlenmektedir. Saptanan hedeflere ulaşmak için strateji geliştirilmekte ve geliştirilen strateji uygulanarak hedefe doğru ilerlenmektedir. Aynı anda stratejilerin uygulanması sonucu ortaya çıkan sonuçlar sayesinde geri bildirim sağlanmaktadır. Son olarak ulaşılan sonuçlar ve geri bildirim ışığında bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirmenin sonucunda birey hedeflerine ulaşmadıysa strateji değerlendirilip, yeni arayışlara girebilir.



Şekil 11. Kariyer Planlamada Tarafların Üstlenmesi Gereken Roller ve Kariyer Planlama Süreci

Kaynak : Süleyman Eryiğit, "Kariyer Yönetimi", *Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, cilt.6 , Sayı. 1, (Ekim 2000), s.97



Şekil 12. Bir Kariyer Planlama Modeli

Kaynak. Aldemir, Ataol ve Budak, s.212

2.6. Kariyer Planlamanın Faydaları

Kariyer planlamanın faydaları bireye ve örgüte sağladığı faydalar olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

2.6.1. Bireye Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamanın bireye sağladığı faydaları şöyle açıklamak mümkündür.¹¹⁷

- *Terfi Edilebilir Personeli Geliştirme:* Kariyer planlaması, terfi edilebilir personelin örgüt içi beklentilerini geliştirmeye yardımcı olmaktadır.

¹¹⁷ William B.Werther, K.Davis, *Humnsn Resources And Personnel Management*, ABD: Mc-Grav Hill Company, 1998, 282-283

- *Devir Hızını Düşürmek*: Bireysel kariyer için artan dikkat ve ilgi, daha çok örgütsel sadakati meydana getirmekte ve kariyer planlaması bundan dolayı personelin devir hızını düşürmektedir.
- *Personelin Potansiyelini Ortaya Çıkarma*: Kariyer planlaması personelin potansiyel yeteneklerini daha fazla ortaya çıkarmak için onları teşvik etmektedir.
- *Gelişmeyi Kolaylaştırmak* : Kariyer plan ve amaçları personelin yetiştirme ve gelişmesi için onları motive etmektedir.
- *Personelin İhtiyaçlarını Tatmin Etme* : Çalışanların ihtiyaçlarının (saygınlık, tanınma, prestij, ciddiyet, kendini gerçekleştirme gibi) tatmin etmesini kolaylaştırmaktadır.

2.6.2. Örgüte Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamasının örgüte sağladığı faydaların bazıları da şu şekilde sıralanabilir.¹¹⁸

- Bütün kademelerdeki personelin örgütün amaçlarına uyumlaştırılmasına katkı sağlar.
- İstenilen nitelikteki personel yapısını oluşturur.
- Personelle örgüt arasında pozitif duygusal bağ oluşturarak örgüte sadakati artırır.
- Uluslararası örgütlerde istihdamı kolaylaştırarak, atamalarda hızlı davranma imkanı verir.
- Personel devir hızını azaltır.
- Ücret politikalarının daha sağlıklı olmasında katkı sağlar.
- Terfi, nakil, işten çıkarma ihtiyaçlarının giderilmesinde hazır operasyon alternatifleri sunar.
- Etkin bir insan kaynakları yönetiminin en önemli parçasını oluşturur.

Kariyer planlamasının bireye ve örgüte sağladığı faydalar aslında birbirlerinden bağımsız değil aksine paralel ve birbirlerini tamamlayıcı niteliktedir. Bireye fayda

¹¹⁸ Eryiğit, s.117

sağlarken dolaylı olarak örgütü de etkiler, örgüte fayda sağlarken aynı zamanda bireyin de kendisini geliştirmesine imkan sağlamaktadır. Ayrıca işe dışarıdan eleman sağlanması yerine iç kaynakları daha aktif kılma özelliği de kariyer planlamasının üzerinde önemle durulması gereken bir faydasıdır. Kariyer planlamasının zararları da; yukarıda bahsedilenlerin etkin bir şekilde uygulanmadığı zaman ortaya çıkabilecek sorunlar olarak düşünülebilir.

2.7. Kariyer Planlamada Başarı Kriterleri

Kariyer planlamasının başarılı olabilmesi için önemli olan beş kriter ; diyalog, rehberlik, bireyin sürece bağlılığı ve ilgisi, bireysel feedback ve sürecin yönettiği mekanizmalardır.¹¹⁹

- **Birey - Örgüt Diyaloğu** : Diyalog, birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi ifade eder. Bu ilişki birey ve kendi bölümünün yöneticisi arasında, yönetici ile üstleri arasında, diğer ilgili bölümler arasında ya da kararların geçerliliğini sağlayan ve işleri kolaylaştıran üçüncü bir birim arasında gerçekleşebilir. Bu diyalog sayesinde açıklık ve güven sağlanabilir ve bu unsurlar hem birey hem de örgüt için avantajdır. Diyalog pek çok şekilde ortaya çıkabilir. Nasıl oluştuğu önemsizdir, ancak önemli olan şey diyalog olmadan kariyer planlamanın olamayacağıdır.
- **Rehberlik** : Yönetimde rehberlik, bireyin oluşturulması gerekli olan kariyer çevresindeki bilgi akışı şartıdır. Birey akıllılıkla ve sahip olduğu bilgilerin yardımıyla opsiyonlar, olasılıklar ve tahminler sağlayabilir. Bilgi akışı seminerler aracılığıyla, çeşitli toplantılarla ya da hiçbir sistematik program geliştirmeye ihtiyaç duyulmadan sağlanabilir.
- **Bireyin Bağlılığı** : Bireyin örgüte sıkı bir bağlılığı olmasını sağlamak için, kendi kariyer hedeflerini, zaman ayarlamalarını ve değerlerini belirlemesine izin vermek ve şahsi değerlerine saygı göstermek gereklidir. Şartlar neyi gerektirirse gerektirsin emir yerine rica etmek, bireyin isteğiyle, sahip olabilecekleri arasındaki ilişkiyi

¹¹⁹ Bilen, s.46-47

optimumda tutabilmek açısından önemlidir. Bazı hallerde, bireyin gerçekten neyi istediğini anlamasını sağlamak durumunda da kalınabilir. Bu hiç de kolay değildir. Yaşanılan deneyimler göstermektedir ki, birey tutkularını saptamada çoğu zaman zorlanır ve bazen bu tutkular örgütün hedefleri ile çelişkili olabilir. Özel kariyer planlaması çalışmaları bu tür sorunları ortadan kaldırmakta yardımcı olabilir.

- Feedback : Feedback birey için önemlidir. Çünkü bireyin davranışlarındaki değişiklikleri ve bireysel gelişimini yorumlamasına yardımcı olur. Feedback, zamanla bireysel üstünlüklerin karşılaştırılması biçiminde ortaya çıkmakla birlikte, değişim içeriği bireysel gelişim deneyimlerini de içerir.
- Kariyer Planlama Mekanizmaları : Kariyer planlama mekanizmaları, süreci ve teknikleri birbirini bütünler nitelikte olmalıdır. Potansiyel anlamda yararlı araçlar neredeyse sayısızdır. Çünkü bu araçlar açıklan yukarıdaki kriterlerin gerçekleşmiş halleridir.

Bu bölümde, kariyer planlama ve kariyer planlama sistemlerinin iki unsuru olan bireysel ve örgütsel kariyer planlamaya ayrıntılarıyla değinilmeye çalışıldı. Aslında sistemin içerisindeki iki tip kariyer planlamanın da birbirinden ayrı düşünülmesi mümkün değildir. Çünkü birey ve örgüt birbiriyle ilişki içinde bulunan ve birbirlerinden sürekli yeni şeyler öğrenen iki ögedir. Birey, kariyer planlamasını hazırlarken örgütün gereklerini ve politikalarını göz önünde bulundurmalı ayrıca sosyal yaşamdaki dinamiklerden faydalanıp, bu unsurlarla sürekli bir geri bildirim içinde bulunmalıdır. Örgüt ise, çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlemede yardımcı olmalı, işletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmalı ve geliştirmeli ayrıca kariyer basamaklarını net ve açık bir şekilde ortaya koyarak gelecekteki personel gereksinimlerini saptayabilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

3. Kariyer Yönetimi Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Son yıllarda yönetim alanında yaşanan gelişmeler karşısında değişen rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için işletmelerin insan kaynaklarını etkin kullanabilmek yoluyla sektörde ayakta kalabilme mücadeleleri, bir çok alanda değişim yaratılmasının gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu anlamda kariyer planlama olgusu da bu gelişmelerin etkisiyle değişime uğramış ve bu kavram daha farklı ve gelişen bir boyut kazanarak “Kariyer Yönetimi” adı altında günümüz insan kaynakları yönetim sürecinin içerisinde yerini almıştır.

Kariyer yönetimi dendiğinde artık algılanması gereken bireysel ve organizasyonel süreçlerin eş anlı irdelenerek yönlendirilmesi olmaktadır.

Kariyer yönetiminin günümüzde bu derece önemli hale gelmesinin en önemli sebebi firmalar arasında cereyan etmekte olan şiddetli rekabetin örgüt içine de nüfuz edip, gerek yöneticileri, gerekse diğer personeli performansı ve niteliği yüksek olmaya itmesidir. Bu şekilde; örgüt dışındaki çevreden gelen baskılar, örgütü dış çevreye çabuk, anlamlı ve sonuç alıcı cevaplar vermeye mecbur etmekte, bunun sonucu olarak örgüt personeli, örgüt amaçlarına ulaşmanın da baskısıyla sürekli yenilenme ihtiyacı duymaktadır. Söylendiği gibi örgüt personeli hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki rekabetçi ortamdan etkilenmektedir. Örgüt organizasyon yapısının yükselme ve gelişmeye cevap verme gücüne bağlı olarak, örgüt içi kariyer geliştirme arzusu artmakta bu da örgütü dış çevrede daha güçlü kılmaktadır. İşte bu ortam kariyer yönetimi kavramını doğurmaktadır. Başka bir deyişle örgüt tarafından, kariyer yönetilmesi gereken bir olgu olduğu anlayışına bizleri götürmektedir.¹²⁰

¹²⁰ Eryiğit, s.102.

Kariyer yönetimi üzerinde durulduğunda dört temel alan ve her alanda yanıtlanması gereken şeytani soruların olduğu görülmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir ;¹²¹

- *Motifler* : Severe yapılan görevler ve işler nelerdir? Sevmeden yapılanlar hangileridir? Hangi işlerde yeteneklerini ortaya koyarlar?
- *Beceri ve Yetkinlikler* : Güçlü olunan alanlar hangileridir? Söz konusu gelişme olanakları/gereksinimleri performansı ne ölçüde etkiler?
- *Değerler* : Kişileri temel olarak yönlendiren nedir? Kendilerini en çok neye bağlı hissederler? En çok ve en az ilgilendiği alanlar nelerdir?
- *Kişisel Kısıtlar* : Kişinin çalışmasını etkileyecek sorun/sorunlar var mıdır? Gerekirse başka bir alanda çalışmak ister mi? Yer değiştirmeye ne kadar hazırlıklı?

İşte bu noktada kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramlarının arasındaki farkı görebilmek ve tanımları netleştirebilmek için kariyer yönetiminin ne anlam ifade ettiğine bakmak gerekmektedir.

3.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı

Kariyer yönetimi, işletmenin kariyer geliştirme programının bir bölümüdür ve genelde örgüt tarafından yapılması gereken faaliyet ve planları içerir. Kariyer yönetimi kişilerin kariyerlerine ilişkin planları ile işletmelerin ihtiyaçları arasında uyum sağlamaya çalışır.¹²²

¹²¹ Tamer Keçecioglu, "Kariyer Yönetimi mi, Yönetilmezliği mi?", *Mercek Dergisi*, Mess, (Ocak 2003), s. 52

¹²² Yalçın, s. 102

Çeşitli yaklaşımlar ışığında literatürde yapılan kariyer yönetimi tanımları şu şekildedir :

Kariyer Yönetimi, bireysel ve örgütsel amaçları uyumlaştırma yoluyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir.¹²³

Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesidir.¹²⁴

Kariyer Yönetimi, personelin bireysel kariyer planlarını örgütün desteklenmesi ve uyumlaştırılmasını içermektedir. Kariyer Yönetimi gerek personelin meslek hayatlarını planlaması gerekse bu planların eyleme geçirilmesidir.¹²⁵

Kariyer Yönetimi; örgüt üyelerinin bireysel performans, potansiyel ve tercihleri ile örgütsel ihtiyaçların değerlendirilmesine göre bir örgüt içinde bireysel ilerlemeleri planlamakta ve şekil vermektedir.¹²⁶

Kariyer yönetimi, çalışanların bilgilerine yatırım yapma ve işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli entellektüel ve yaratıcı kapasite oluşturmak için temel araçtır.¹²⁷

Kariyer yönetimi, işgörenin ihtiyaçlarını tatmin etmek ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekenleri planlama, stratejileri saptama ve uygulama sürecidir.¹²⁸

Kariyer yönetimi, bir örgütte çalışanların hayata geçirilmesini sağlayan bireysel ve örgütsel faaliyetler bütünüdür.¹²⁹

¹²³ Eryiğit, "Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri", s. 102

¹²⁴ Erdoğan, s.65

¹²⁵ Aytay, **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetim Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, s. 187

¹²⁶ Eryiğit, "Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri", s. 103

¹²⁷ Serpil Aytay, "Çalışma Yaşamında Kariyer ve Ülkemiz Açısından Önemi", *Mercek Dergisi*, Mess, Sayı 11, (Temmuz 1998), s. 65

¹²⁸ Aldemir, Ataol ve Budak, s. 216

¹²⁹ Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, "Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerleme", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı.45, (Haziran 2003), s. 7

Örgütte kariyer yönetimi; örgüt personelinin iş doyumunun, buna bağlı olarak personelin örgütte kalmasının sağlanması tekniğidir.¹³⁰

Bireyler kariyer planlamaları süresince fırsatlarının, seçimlerinin hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşmada kullanacakları kaynakların bilincinde olmak durumundadırlar. Ayrıca zamanı iyi yöneterek, geçmiş tecrübelerinden faydalanarak, programlarını hazırlayıp bu süreci yaşarlar. Kariyer yönetiminin bakış açısı ise kariyer planlamaya göre makro özellik gösterir. Kariyer yönetimi süresince bireyin ihtiyaçları ve hedefleri de göz önünde bulundurularak birey için örgüt kültürüne ve hedeflerine uygun geniş kariyer programları tasarlanır ve uygulanır.

3.2. Kariyer Yönetiminin Önemi

Kariyer yönetiminin önemi her aşamada olduğu gibi yine birey ve örgüt açısından değerlendirilmelidir.

Birey çalışma hayatına başlayınca öncelikle bulunduğu örgütte başarılı olup kalıcı olmayı, maddi ve manevi açıdan doyuma ulaştığı zaman da hedeflerini gerçekleştirmek için yeni bir örgüt çatısına girme amacındadır yani ilk amaç bireyin çalıştığı örgütte kariyerini yükseltmesidir. Özellikle iş yaşamına yeni giren genç bireyler üstleriyle iyi ilişkiler kurarak, onların desteğini de alarak mevki, yüksek ücret gibi hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar.

Ülkelerin kültürleri, iş hayatı açısından farklılıklar da bireylerin kariyer hedeflerini doğrudan etkilemektedir. Bazı ülkelerde bir örgütte çalışmaya başlayan bireyler adeta o örgütün bir parçası haline gelirken bazı ülkelerde de bireyler içinde buldukları örgütü daha iyi yerlere sırayabilmek için bir araç olarak görmektedirler.

Örgütler de çalışma koşullarını rahat hale getirerek, bireylere attıkları her adımda yardımcı ve destekçi olarak ve onların niteliklerini yükseltmek kaydıyla kariyerlerinin

¹³⁰ Eryiğit, s.103.

gelişmesine yardımcı olurlar. Örgüt içinde iyi çalışanlar ödüllendirilirken gerekirse hata yapanlar cezalandırılabilir, yani kimseye farklı muamele yapılmadan herkese eşit uzaklıkta durmak gerekir.

3.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel olarak ikiye ayrılır. Bunlar aşağıdaki gibi belirlenebilir.¹³¹

3.3.1. Genel Amaçlar

- Yönetim başarısını tatmin etmek için organizasyon ihtiyaçlarını temin etmek.
- Kavrama gücü olan bireylere, herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek.
- Bireyler, yetenek ve isteklerini örgüt ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapmayı düşünürlerse, ihtiyaç duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara vermek.

3.3.2. Özel Amaçlar

- Gerek mevcut gerekse gelecek işlerde ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için personele yardım etmek.
- Örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak.
- Kariyerlerinde durgunluk geçiren personeli yeniden canlandırmak.
- Personele kariyerlerini ve kendileri geliştirecek fırsatı sağlamak.

Yukarıdaki amaçlara dayanarak, gerek örgüt gerekse bireyler için karşılıklı yararlar sağlamak.

Kariyer yönetiminin amaçlarından da anlaşılacağı üzere, bireyin kariyer planlarını örgütün desteğiyle gerçekleştirmesi kariyer yönetiminin iskeleti oluşturmaktadır.

¹³¹ Eryiğit, s.103-104

3.4. Kariyer Yönetim Süreci

Kariyer yönetimi sürecinde kariyerlerin merkezden yönetilmesi ile, sadece ilgili bireyin hırslarına göre gelişmeye bırakılması arasında bir denge kurulması gerekir. Kariyer yönetimi sürecini ayrıntılı incelemeden önce, gerekli olan sistematik metodolojiye değinmekte fayda vardır.¹³²

Bu metodoloji aşağıdaki adımları kapsayacaktır;

1. Örgütün ihtiyaçlarının belirlenmesi,
2. Örgütsel kültürün anlaşılması ve gözden geçirilmesi,
3. Süreçlerin genel çerçevesinin incelenmesi ve değiştirilmesi,
4. Örgüt yapısının ve sunduğu fırsatların analiz edilmesi,
5. Bireylerle ilgili süreçlerin incelenmesi ve değiştirilmesi,
6. Bu verilerin nasıl elde edileceği, yönetileceği ve kullanılacağı belirlenmesi,
7. Tecrübe ile öğrenme fırsatlarının incelenmesi ve değiştirilmesi,
8. Yeni ve değiştirilmiş süreçlerin nihai çerçevesi, değişimi kontrol etme, rehberlik, iletişim, eğitim, tanıtım vb. ile ilgili olarak gerekli tüm unsurlara ihtiyaç gösterecektir.

Kariyer yönetiminin birey açısından ve örgüt açısından olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Buna bağlı olarak yönetim sürecini örgüt ve birey açısından iki başlık açısından incelemek gerekmektedir.¹³³

3.4.1. Örgütün Birey Üzerine Yöneldiği Kariyer Yönetim Süreci

Örgüt birey üzerinde odaklaşarak onların kariyer yönetimini üstlenir, onların kariyer planları yapmalarına yardımcı olur. Bunlar; terfi, transfer, işten çıkarma, emeklilik gibi kararlardır.

¹³² Bilen, s.49.

¹³³ Eryiğit, s.107.

-Terfi

Ücret, yetki ve sorumluluklar açısından bireyin üst seviyede bir göreve getirilmesidir. Terfi de kıdem de önemli bir rol oynamaktadır. Ancak dikkat edilmesi gereken en önemli husus, terfinin gerek kıdem gerekse başarı sayesinde gerçekleşse de işletmenin imajını sarsmayacak nitelikte doğru ve adilce yapılması gerekir zira yanlış bir uygulama örgüt içi güven bunalımına ve dedikoduya yol açabilir.

-Transfer veya Yer Değiştirme

Transfer veya yer değiştirme üst düzey nitelikli personel arasında uygulanan kariyer yönetim sürecidir. Örneğin bir kişinin çokuluslu bir şirketin denizaşırı bir ülkedeki şubesine terfi ettirilerek atanması gibi. Ancak bu tip yer değiştirmelerin personelin ve eş-çocuklarının adaptasyonu sorunları doğmaktadır. Örgüt bu durumlarda destek hizmetleri yöntemleri geliştirebilir. Örgüt içi terfilerde yaşanabilecek bir diğer sıkıntı da terfi eden personelin terfi öncesi davranış kalıplarından sıyrılarak yeni kariyeri ile mütenasip davranış biçimleri geliştirmek zorunda kalmasıdır ki bu da bireyin tüm kapasitesini kullanamaz duruma gelmesi gibi olumsuzluklara yol açabilmektedir. Bazı organizasyonlar böyle görevlendirmelerde içeriden değil dışarıdan atamaları seçmektedirler.

-İşten Çıkarma

Hem şirket hem de çalışan için olumsuz durumdur. Gelişmiş ülkelerde şirketler, işten çıkarılacak kişi belirlendiğinde, işten çıkarılanların kariyer geçişlerinde hızını düşürmemek ve bu geçişlerindeki psikolojik safhalarıyla ilgili olarak yardımcı olabilmek için dışarıda istihdam sağlama programları veya dışarıya yerleştirme programları kanalıyla bu kişilere yardımda bulunmaktadırlar. Ülkemizde de özellikle kriz zamanları ücretsiz izin verme, veya maaşı düşürme gibi uygulamalarla kişilerin işten çıkarılmalarında azalma yaşanabilir. Ekonomik gereklilikten de kaynaklansa sürekli işten çıkarmalar bireylerin kariyer geliştirme süreçleri üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmektedir.

-Emeklilik

Örgütlerin çoğunda çalışanlar emeklilik kararlarını kendileri vermektedirler. Emeklilik kararının alınmasında, sağlık problemleri, başka bir iş yapma arzusu, çalışmaktan sıkılma gibi nedenler rol oynamaktadır. Bazı şirketler emeklilik öncesi kariyer danışmanlık programları açmaktadırlar.

-Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem anahtar yönetim pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmaktır. Örgütsel yedekleme planlaması, işletme içi fırsat ve performans geri beslemesini sağlar.

Örgüt içinde özellikle anahtar konumundaki ve herhangi bir sebeple değişebilecek tepe yöneticilerin yerine her an hazır olabilecek kişilerin planlanmasını içeren yedekleme planlaması, kariyer yönetiminde önemli bir yere sahiptir.

Meagan Butterill'e göre dört tip yedekleme planı vardır.¹³⁴

1. Başvurma : Bir kadro boşaldığında açıktan doldurulmasıdır. Basit bir yoldur.
2. Yerleştirme eğitimi : Birçok üst (kıdemli) pozisyonlar için kullanılır. Subjektiftir.
3. Yedekleme Planı : Personelin yıllık başarımlar değerlendirilmesi ile yönetimin gerçekleştirdiği planlamadır. Basittir.
4. Kariyer yönetimine bağlı yedekleme planlaması

Yedekleme planlaması, insan kaynakları planlaması ve şirket stratejisiyle kariyer yönetimini birbirine bağlayan bir köprü vazifesini görür. Öncelikle bireysel olarak kendini geliştirmeye önem verir. Kariyer planlaması sürecinde iki ana hedef ortaya koyar. Analiz becerisi, geleceği yer için gerekli olan yetenek.

¹³⁴ Lorrina J. Eastman, **Succession Planning**, N.Carolina:Center For Creative Leadership., 1995, s.10

Yedekleme planlamasıyla çalışanların kapasitelerinin geliştirilerek, birkaç anahtar pozisyona hazırlanması mümkün olabilmektedir. Ancak bu planlamanın bireysel kariyer planlaması dikkate alınarak yapılması, başarı şansını arttıracaktır.

Örgütsel yedekleme planlaması, kariyer planlama işlevinden farklıdır. Kariyer planlama bireyin kendi hedefine yönelik bireysel sorumlulukla işletmenin sorumluluğunu birleştirirken, Örgütsel yedekleme planlaması işletme içi fırsat ve performans geri beslemesi sağlar.

3.4.2. Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetim Süreci

Birey hayatı süresince kendisini oluşturur. Bu oluşma sürecinde bireyin kontrol edebildiği ve edemediği faktörler etkili olmaktadır. Örneğin, kişilik yapısının, zekasının, iş yapabilme becerisinin dayandığı genetik yapı kişinin kontrol edemediği faktörlerdir. Keza içinde doğmuş bulunduğu aile, mahalle veya sosyal çevre de böyledir. Buna karşılık bireyin arzuları, seçimleri her ne kadar genetik yapıyla ilişkilendirilebilirse de psikoloji, sosyal psikoloji, pedagoji gibi bilim dalları bunları öğrenme ve seçmeye bağlamaktadır. Bu bağlamda kariyer seçimi ve kariyer sürecinin oluşumunda bireyi yönlendiren faktörleri içsel ve dışsal olarak iki şekilde incelemek mümkündür.¹³⁵

- İçsel Faktörler

İçsel faktörlerin en önemlisi bireyin kişiliğidir. Bireyin hayatı süresince kendisini etkileyen, kişiliğinin gelişimine katkıda bulunan duygu, düşünce, ilgi alanları, başarı, psikolojik güç gibi faktörler bireyin kariyer sürecinde de etkili olmaktadır. Özellikle insanın tabiatında bulunan “kendini gerçekleştirme olgusu” kariyer sürecinde en etkili içsel güç olarak ortaya çıkmaktadır.

¹³⁵ Eryiğit, s.109.

- Dışsal Faktörler

Bu faktörler içinde en önemlileri bireyin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum, aile ve çevresidir. Bu faktörler bireyin motivasyonunda, kariyerle ilgili aldığı kararlarda, etkileyici ve bireyi yönlendirici olmaktadır.

Bireyin kariyer yolunu çizerken kendisini etkileyen içsel ve dışsal faktörlerin bilincinde olması, bu faktörleri en iyi şekilde analiz etmesi, kendisine fayda sağlayacak şekilde bu faktörlerden etkilenmesi gerekir. Aksi takdirde kişiyi emellerinden uzaklaştıracak baş faktörler farkında olmadığı kendisine yakın faktörlerdir.

3.5. Kariyer Yönetimi Modelinin Oluşması

Kariyer yönetimi olgusu bir model çerçevesi içinde ele alınmak istendiğinde, üç boyuttan oluşan bir yapıyı iç dinamiklerinde bütünleştirmek zorunda kalınacağı anlaşılabacaktır. Olgunun ilk boyutunu öznel (subjective) ve nesnel (objective) yönler belirleyecektir. Öznel yön, değerler, tutumlar, kişilik, motivler, davranışlardan oluşur ve insan değiştiğinde bunlar da değişir. Açıktır ki, bu olgu ve oluşumlar kişi ya da birey odaklıdır ve kişisel amaç niteliklidir. Nesnel yön ise, iş, işsel eylemler (ki tutum ve davranışların uzantılarıdır), konu seçimleri, tercihler, planlar ve pozisyonlar gibi somut olgulardır. Bu olgular daha çok organizasyon odaklıdır ve organizasyonel amaçlar üzerinden somutlaşırlar. Ancak kariyer yönetim modeli çerçevesinde irdelendiklerinde öznel ve nesnel olguların bütünleştirilmeleri gereği ortadadır. Bu durum ise ilgili modelin oluşturulmasında üçüncü bir boyutun gerekliliğini gündeme getirecektir. O halde bir kariyer yönetimi modelinde üçüncü boyutu, (a) öznel yönün bir uzantısı olarak kişisel amaçlar ile, (b) nesnel yönün bir uzantısı olarak organizasyonel amaçların bütünleştirilmeleri olacaktır.¹³⁶

¹³⁶ Zeki Adal ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 2001, s.186.

3.5.1. Örgütsel Açıdan Kariyer Yönetimi

Bu konu dört aşamalı bir yaklaşımla ele alınacaktır.

3.5.1.1. Kariyer Planlamasında İçerilecek Personelin Belirlenmesi

İşletme bazında bir kariyer modeli oluşturulurken öncelikle saptanması gereken, hangi personelin planlama kapsamında içerileceğinin belirlenmesidir. Bir kariyer planlaması sürecinde devre dışı kalması söz konusu olabilecek personel aşağıdaki gibi ayrımlanabilir ;

-Organizasyonel yapıda daha üst pozisyonlarla ilgilenmeyen, yükselmeyi ve gelişmeyi amaçlamayan ve bu yöndeki tercihini doğrudan ya da dolaylı olarak açıklamış kişiler ilgili odağı olmaktan çıkarılabilirler.

-İşletmede emekliliği yaklaşmış bulunan ve sonraki süreçlerde (kariyer danışmanlığı gibi) kendisinden yararlanılması düşünülmemeyen kimseler kapsam dışı bırakılabilirler.

-İlgi alanları, ister bir ek geçim uğraşı, isterse hobisel temelde olsun, bir başka alana kaymış ve asıl işini ihmal edecek kadar burada yoğunlaşmış olanlar devre dışı kalabilirler.

-İşsel ve kişisel sorunlarını ön plana çıkararak bunları uzlaşmaz ve düşmanca bir tutum ve davranış boyutuna tırmandırarak organizasyona ve diğer işgörenlere karşı tavır oluşturanlar ve bunu sürekli sergileme eğiliminde olanlar kariyer planlaması sürecinde dışlanabilirler.¹³⁷

Bu planlama sürecinde içeriğe alınacak personel konusunda ayrımcılık yapılmamalı ve organizasyonun tarafsızlığına gölge düşürülmemelidir.

¹³⁷ Adal ve diğerleri, s.187.

3.5.1.2. Kariyer Patikasının Çizilmesi

Kariyer patikasında yükselişin yöntem ve sistematığının nasıl olacağını belirtmesini ve bu alandaki ilke ve işlemlerin neler olduğunu açıklanmasına çalışılacaktır.

Kariyer patikasının çizilmesinde ilk işlem, iş analizlerinin yapılarak iş spesifikasyonlarının ortaya çıkarılması ve giderek iş ve görev tanımlarının gerçekleştirilmesi şeklinde görüntülenir. Yapılmış bulunan tüm bu çalışmaların yeniden gözden geçirilip bu amaca dönük olarak ele alınmasında ve güncelleştirilmesinde yarar olduğu açıktır. İkinci adım, değişik işler arasındaki benzerliklerin araştırılarak ortaya çıkarılmasıdır. Benzer beceri, bilgi ve yetenek gerektiren iş ya da pozisyonlar saptanarak ayrıntılandırılacak, aralarındaki ortak yön ve ilişkiler belirlenmeye çalışılacaktır. Üçüncü aşamada, aynı ortak paydaya taşınabilen işler “iş aileleri” adı altında bütünleştirilecek, ya da bir araya getirileceklerdir. Böylece organizasyonun alt kademelerinde yer alan belli işler ile organizasyonel yapının üst kademelerindeki pozisyonlarda söz konusu olan işler, tıpkı akrabalık ilişkilerinde olduğu gibi, aynı geniş aile yapısı içinde görüntülenmiş olacaklardır. Son adımda aynı aile yapısı içinde yer alan pozisyon konumlarındaki işler arasında mantıksal ve rasyonel projeksiyonlar yaparak fonksiyonel bağlar araştırmak, bulmak, bu bağları yapılandırarak pekiştirmek ve güçlendirmektir.¹³⁸

3.5.1.3. Kariyer Danışmanlarının Atanması

İşgörenin kariyer isteklerini organizasyonun gereksinimleri ile karşılaştırma, ilintilendirme, uyumlandırma fonksiyonunu işletmelerde çoğu kez yöneticilerin ve bazen de bu işle görevlendirilecek danışmanların üstlendiği görülmektedir. Bu fonksiyonun yerine getirilmesi sırasında, eğer görev yöneticilere verilmişse, yöneticilerde mutlaka bu görevle ilgili yeterlik aranmalı, yetersiz kalan yöneticilerin kariyer danışmanlığı alanında aydınlatılmalarına ve hatta eğitilmelerine gidilmelidir. Bu

¹³⁸Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995, s.91.

konuda bir başka olasılık da yönetici ve danışmanların birlikte kullanılmalari olabilecektir.¹³⁹

3.5.1.4. Bireysel Planlari Gelistirmek

Kariyer danismanlari bireysel planlari gelistirmeyi, objektif veriler toplamak, personel profillerini cikarmak, isgorenlerin potansiyel yetilerinin saptanmasi, ufuk acmak ve danisman olanaklarini kullandirma seklinde gerceklestirebilmektedirler.¹⁴⁰

3.5.2. Bireysel Aciadan Kariyer Yonetimi

Bireysel kariyer yonetimi, daha onceden de aciklanmis olduğu gibi kariyer yonetimi surecinde bireyin uzerine dusen sorumluluk ve faaliyetleri icerir. Bireyin sahip olduğu sorumluluklarini bir anlamda hedeflerini gercek hayata gecirip uygulayabilmesi icin belirli faaliyetlerde bulunmasi gerekir. Iste tum bu faaliyetleri belirlenen yonetim fonksiyonlariyla olusturma bireysel kariyer yonetiminin kapsamina girer.

Bu surecte bireylerin gerceklestirdiği faaliyetler cesitlidir: vizyon ve kariyer hedefleri belirleme, meslek secimi, ozgecmis hazirlama, ise basvurma, oryantasyon, is iliskilerini yonlendirme...gibi. Ne zaman ki birey kendine bir vizyon olusturmaya, kariyer hedefleri belirlemek icin keşfetmeye odaklanarak arastirmaya ve kendini tanima çabasina baslar, o zaman bireysel kariyer yonetimi baslamis olur. Daha sonraki basamak, ulastigi kimlik dahilinde belirlediği hedefe odaklanip amaç icin çalismalara baslamak, bulunduğu organizasyonu tanıyip birlikte hareket etmektir. Kariyer yonetiminin bireysel bazdaki onemi kisilerin is hayatlarinin saglikli bir sekilde ilerlemesine yardimci olmasindan kaynaklanir. Bunun yaninda bireylerin kullandiklari bu sistemle geleceklerini ongorebiliyor olmasi bu uygulamanin bir başka artı yönünü olusturur.¹⁴¹

¹³⁹ Kaynak, *İnsan Kaynaklari Planlamasi*, s.178.

¹⁴⁰ Adal ve diğerleri, s.89.

¹⁴¹ İnsankaynaklari.com icerik ekibi. "Bireyler ve Kariyer Yonetimi Kavrami." *Kariyer Yonetimi*. 2002. [http:// www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=315](http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=315) (19.01.2004), par.4.

Kişinin kariyer yönetiminde atacağı ilk adım kendisini tanımasıdır. Elde ettiği bilgiler ışığında esnek, geleceğe dayalı bir kariyer planlaması yapılır. Bu plan, kişinin kariyerinin, yaşamı boyunca yer alacağı iş ve pozisyonların tasarlanmasıdır. Kariyer gelişimi, yapılan bu planı gerçekleştirebilecek bir programı içerir. Birey kariyer gelişimini ise kariyer yönetimi araçlarını kullanarak sürdürür. Böyle bir çevrede bireyin kariyer yönetimi sürecinde kullanacağı araçları belirlemeden önce kendisi ile ilgili birtakım çalışmalar yapması gerekir. Aristoteles'in zamanından farklı olarak yüzyılımızda yüzlerce iş kolu ve binlerce meslek var. Gelişmiş ve karmaşık iş dünyasında sadece iş yeteneklerini dikkate alarak bir kariyer planı oluşturmak da bizi başarılı ve mutlu bir iş yaşamına götürmemektedir. Bunun yerine üç noktaya dayalı bir kendini tanıma sorgusu kariyer yönetiminin başlangıcında gerçekleştirilebilir.¹⁴²

- Yetenekler - birey hangi işlerde iyi olduğunu, hangi işlerde kötü olduğunu bilmelidir,
- İlgiler ve gereksinimler - birey için önemli olan ne? (para, statü, rekabet, eğlence, vs.),
- Yaklaşım ve değerler - ne tür bir organizasyonda çalışmak onu mutlu eder?

Kendini, potansiyelini ve beklentilerini tanıyarak çalıştığı işin kendisine ne kadar uygun olduğunu öğrenen kişi daha sonra kariyer yönetimi araçlarını kariyer planını etkin bir şekilde uygulamak için kullanır. Bu araçların bir kısmı şirket tarafından sağlandığı gibi, çalışanın kendi imkanları ile yararlandığı kariyer yönetimi araçları da vardır.

Bu araçlar kişinin kariyer yollarını gösteren kariyer haritaları, çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunan belirli bir strateji ve kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli yeteneklerin oluşturulmasında seçenekler sunan, organizasyonların insan kaynakları bölümlerince çalışanlara sağlanan profesyonel yetkinliklerin kazanılmasını hedef alan

¹⁴² insankaynaklari.com içerik ekibi. "Kariyer Yönetimi Araçları". *Kariyer Yönetimi*. 2002. <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=30> (19.01.2004).

bir çalışma olan kariyer rehberliği, çalışanlara kariyerleri ile ilgili olarak sistemli adımlar atmak için sağlanan kariyer danışmanlığı hizmeti, kariyer rehberliği ve danışmanlığı ile yetinmek istemeyen çalışanlar için genelde işletme dışından sağlanan koçluk ve mentorluk hizmeti ve son olarak ta kariyer geliştirme programları ve bu programların uygulanacağı kariyer geliştirme merkezleridir.¹⁴³

Birey, kariyer seçiminde her ne kadar örgütün sağladığı imkanlardan faydalansa da kişilik özelliklerini gözardı etmeden ailesinden, çevresinden, eğitim düzeyinden ve diğer sosyo-ekonomik faktörlerden de etkilenir. Bu faktörler zaman süreci boyunca bireyin kariyer süreci ile ilgili kararlarını etkiler ve yönlendirirler. Birey de bu faktörlerin ışığında, araçlardan da faydalanarak, kendisini tanıır, anlar daha sonra kısa ve uzun vadeli planlarını yapar ve en son aşamada bütün destekleri de arkasına alarak uygulayıcı hale gelir ve hedeflediği kariyer sürecini gerçekleştirmek için mücadele etmeye başlar.

3.5.3. Örgütsel ve Bireysel Açılardan Kariyer Yönetimi Olgusuna Bakışın Bütünleştirilmesi

Kariyer yönetimi modelinin oluşumundaki bu üçüncü ayakta, kariyer danışmanlarına önemli roller düşmektedir. Çünkü önceki aşamalarda organizasyonel boyutu ve bireysel boyutu ayrı ayrı ele alarak birbirleriyle dolaylı olarak bağıntılandırmaya çalışan kariyer danışmanları, bu kez her iki tarafı birlikte ele alarak; ortaya çıkarılmış olan açık ve kapalı bağlar üzerinden doğrudan bağıntılandırmaya ve bir amaç bütünleştirmesine yönlendirmeye çalışacaklardır. Daha belirgin olarak söylemek gerekirse, bu boyutta, artık kariyer danışmanları organizasyon yöneticileriyle, bir organizasyon imgesi olarak bireyi doğrudan karşı karşıya getirecek ve amaç bütünleştirmesini sağladıktan sonra her iki tarafı karşılıklı yalnız bırakarak artık aradan çekileceklerdir. Ta ki, kendilerine bir başka süreçte yeniden gereksinme duyulana kadar.

¹⁴³ insankaynaklari.com içerik ekibi. "Kariyer Yönetimi Araçları". *Kariyer Yönetimi*. 2002. <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=30> (19 Ocak 2004), par.7.

Sonuç olarak organizasyon ve birey bütünleşmiş süreçte karşılıklı olarak birbirlerini yararlandırarak sürgit bir beraberliği gerçekleştireceklerdir.¹⁴⁴

3.6. Kariyer Yönetiminin Diğer İnsan Kaynakları Süreçleri ile İlişkileri

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetiminin altında gelişen bir süreçtir. Kariyer yönetimi diğer insan kaynakları süreçleri ile yakından ilişki içerisinde olduğu için, etkin bir kariyer yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi belirtilen insan kaynakları süreçlerinin etkin işleyişine bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları süreçlerine değinmek gerekmektedir.

3.6.1. Personel Organizasyonu

Personel organizasyonu, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için yapılması gereken işlerin ve bu işleri yapacak personelin belirlenmesidir.

Personel organizasyonun sağlıklı bir şekilde oluşturulabilmesi için, en önemli adım iş analizlerinin doğru yapılmasıdır. İş analizlerinin temel sonuçları olan iş tanımları ve iş nitelikleri, kariyer yönetimde kullanılan en önemli araç olan kariyer haritasının temel taşı oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, iş tanımları ve iş nitelikleri belirlenmemiş olan bir organizasyonda kariyer haritasından da söz etmek mümkün değildir. Kariyer haritası olmayan bir organizasyonda da; terfi, yönetici geliştirme, örgütsel yedekleme gibi ileri kariyer yönetimi uygulamaları havada kalır. Bu nedenle firmaların kariyer yönetimi konusundaki uygulamalarını değerlendirmek için, personel organizasyonunu ne şekilde oluşturduğuna, hangi araç ve yöntemleri kullandığına da incelenmelidir.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, s.184.

¹⁴⁵ "Kişisel Gelişim." *Kariyer Geliştirme*. 1999.

http://vizyoner.kolayweb.com/kisiselgelisim/org_kar_gel.htm. (15.01.2004).

3.6.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, işletmelerin bugünde ve gelecekte duyduğu personel ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesidir. Bu süreçte çeşitli analizlerle işgücü ihtiyacı nitelik ve nicelik olarak belirlenir. Planlama doğru, net, ve adil olarak yapılmalı, ve işletmenin insan kaynakları politikalarına da uygun olmalıdır. Personel planlaması süreci sonunda elde edilen bilgiler işletmede çalışan iş görenlerin kariyer yönetimi sürecinin girdisini oluşturur.

3.6.3. İşe Alma

İşletmelerin sahip oldukları işe alım sistemi kariyer yönetimi uygulamaları açısından büyük bir öneme sahiptir. Bir firmanın mevcut personelinin nitelikleri büyük ölçüde işe alım sistemine bağlıdır. İşe alım sistemini başarılı bir şekilde faaliyete geçiren işletmeler kendileri için gerekli nicelik, nitelik, özellik ve yetenekteki işgörenleri tercih ederler. İşe girecek kişiler de işletmenin devamlılığını sağlayacağı için işe alma uygulaması, titizlikle ve gelecekte oluşabilecek yarar ve maliyetler de iyi analiz edilerek gerçekleştirilmelidir. İşe giren kişilerin devamlılığı kariyer yönetimi sürecindeki araçların en doğru ve yararlı şekilde kullanılması sayesinde gerçekleşir.

3.6.4. Performans Yönetimi

Kariyer yönetimi sistemi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile yakından ilgilidir.¹⁴⁶

¹⁴⁶*Kariyer Yönetimi Sistemi*. 2000.
<http://www.isletmekulubu.ktu.edu.tr>. (18.01.2004).

Çalışanların firma hedeflerinin gerçekleştirilmesine sağladığı katkının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, performans yönetiminin konusunu oluşturur. Performans yönetimi sürecinde, değerlendirilen dönem içinde bireylerin gösterdikleri performans sonuçlarının yanında, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri ile daha iyi bir performans gösterilmesi için gerek duyulan eğitim ihtiyaçları gibi kariyer yönetimi uygulamalarına temel teşkil eden sonuçlar da elde edilir.¹⁴⁷

Performans yönetimi uygulamalarının işletmelerin ve işgörenlerin geleceklerini çok önemli ölçüde etkilediğini görmekteyiz. Bunun içindir ki performans yönetimi uygulamalarının güvenilir ve geçerli olması gerekmektedir. Çalışanlardan elde edilen verimlilikle, işletmenin kârlılığının ve imajının son durumunun yapılan performans yönetim uygulamalarıyla birebir örtüşmesi gerekmektedir.

3.6.5. Eğitim Yönetimi

Eğitim yapılacak alan ve konuların belirlenmesi, eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitim planının hazırlanması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının saptanması ve eğitim alacak olanların seçilmesi, eğitimlerin politika plan ve programlar dahilinde icra edilmesi, eğitim yönetiminin konusunu oluşturur.

İnsan kaynakları fonksiyonları arasında kariyerle en sıkı ilişki içinde bulunan fonksiyonların başında eğitim yönetimi gelmektedir. Çünkü eğitim sayesinde kişi eğitim alması gereken açıklarını kapatırken, kariyer yönetimi sayesinde işe dönük özelliklerini geliştirir, bu noktada kesişen kariyer ve eğitim yönetimi bireyin meslek yaşamı boyunca onun yanında ayrılmaz ikili olarak bulunurlar.

¹⁴⁷ Damla Zaimler, *Kariyer Yönetimi*. 2002.
<http://www.insankaynaklari.com./kariyeryonetimi.asp>. (18.01.2004).

3.6.6. Ücret Yönetimi

Çalışanlara hangi periyotlarla, hangi ölçüte göre ve hangi miktarlarda ücret ödeneceği ücret yönetiminin konusunu oluşturur. Ücret yönetimi iş analizlerinden elde edilen verilerle yapılan iş değerlemesi sonuçlarına dayanır. Buna göre her bir pozisyon için belirlenen iş tanımı ve o işi yapmak için kişide bulunması gereken nitelikler o pozisyonun ücretini belirleyen unsurlardır.

Kariyer yönetiminin önemli bir ayağını oluşturan terfi de ücretle birebir ilişkilidir ki yetki ve sorumluluk açısından daha üst seviyeye getirilen bir işgören aynı şekilde ücretinde de artış kazanır. Ücret yönetimi politika ve uygulamalarının etkin bir şekilde faaliyete geçirilmesi, o işletmenin kariyer yönetiminin başarısını da etkileyecektir. Çünkü kariyer yönetiminin başarısı; işletmenin pozisyonlar arasında kurduğu ücret dengesinin tutarlılığıyla yakından ilişkilidir.

3.6.7. Motivasyon Yönetimi

İşletmenin bir ilişkiler bütünü olduğu düşünülürse iş görenlerin görevlerini en başarılı ve verimli şekilde yerine getirmelerini sağlayacak için iş ve ilişki ortamının sağlanması, motivasyon yönetimini ifade eder.

İşletme çalışanlara çeşitli ödüllerle motivasyon araçları sağlayabilir. Bunlar örneğin, hediyeler, prim, seminer, eğitim imkanları veya diğer sosyal kolaylıklar olabilir.

Kariyer yönetimi uygulamaları da, personel motivasyonunun artırılmasında çok önemli araçlardır. Diğer yandan firmanın motivasyon yönetimi uygulamaları da, çalışanların mesleki gelişimlerini teşvik eder. Örneğin birçok firmada çalışanlara sağlanan bazı sosyal kolaylıklar (şirket aracı, sağlık sigortası, cep telefonu vb.), ve türleri, pozisyonun düzeyine bağlı olarak değişmektedir.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Damla Zaimler, *Kariyer Yönetimi*. 2002.

<http://www.insankaynaklari.com./kariyeryonetimi.asp>. (18.01.2004). par.6.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KARIYER GELİŞTİRME

4. Kariyer Geliştirmenin Örgütsel Açıdan Çerçevesi

Bireylerin kendi kariyer hedeflerini ne şekilde planladığını ve uyguladığını mikro açıdan ele alan “kariyer planlama” ve örgütlerin, bireylerin kariyer gelişimini takiben yaptıkları kariyer geliştirme programlarının ne şekilde olabileceğini, bunun nasıl oluşturulabileceğini makro açıdan ele alan “kariyer yönetimi” fonksiyonları birleştirildiğinde kariyer geliştirme kavramı ortaya çıkar. Bu durumda kariyer geliştirmenin her iki bakış açısının etkileşimi ile ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Kariyer planlaması, bireyin kendisinin fırsatlarının, kısıtlarının, seçimlerinin ve sonuçlarının farkına varılması, kariyerle ilişkili hedeflerin belirlenmesi, belirli kariyer hedeflerine ulaşmadaki ardışık adımlar, yönelme ve zamanlamayı sunan birbirleriyle ilişkilendirilmiş gelişme tecrübeleri, iş ve eğitimin programlanması üzerinde duran bir süreçken, kariyer yönetimi örgütlerin kariyer sistemiyle birlikte veya tek başına bireyler tarafından üstlenilen, kariyer planlarını hazırlayan, uygulayan ve izleyen devamlı bir süreçtir. Makro bakış açısında örgütlerin içerisindeki bireylerin tercihleri, mevcut ve potansiyel performansları ve örgütsel ihtiyaçların değerlendirilmesiyle birlikte bireylerin ilerleyişlerinin planlaması ve biçimlendirilmesi kavramları görülmektedir. Dolayısıyla kariyer geliştirme sistemi, örgütün şimdiki ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının karşılanması için bir mekanizmadır.¹⁴⁹

Kariyer geliştirme sürecinde hem kariyer planlamanın hem de kariyer yönetiminin dengeli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Çünkü, bu iki fonksiyon birbirini güçlendirir ve tamamlar. Şayet, birey kendi gelişimini planlayamazsa, örgüt içindeki kariyer yönetiminin sağladığı olanaklardan da yararlanamaz. Kariyer bilinci oluşmamış olan bir bireyin kariyer yönetimi ile sunulan olanakların farkına varması güçtür. Benzer

¹⁴⁹ Keçecioglu, s.87

şekilde, örgüt çalışanını desteklemezse ve planlarını uygulamaya koyması için gereken olanakları yaratmazsa, bireyin yaptığı planlar ve hazırlıklar da amacına ulaşamayacaktır. Bu nedenle, bu iki fonksiyonun uyumunu ve birlikteliğini içeren “kariyer geliştirme”, bireysel gelişimin kaynağını oluşturmakta ve kapsamlı sistemler aracılığıyla hem mevcut etkin, profesyonel ve yönetim kadrosunu çalışanlarının arzularına, hem de örgütün kendi eleman ihtiyaçlarına cevap vermektedir.¹⁵⁰

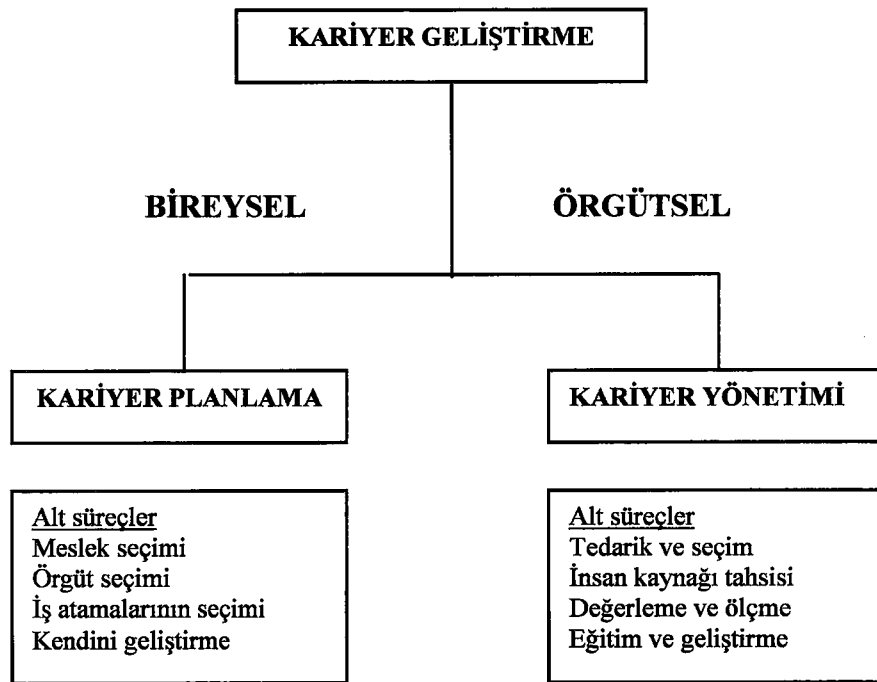
Rekabetçi avantajın anahtarı olarak görülen kariyer geliştirme sistemi, birey ve örgüt amaçlarının bütünleştirilmesi için düzenli bir mekanizma sağlar. Örgütsel fırsatların tanımlanması ve ihtiyaçların belirlenmesinde insana yardımcı olur dolayısıyla aslında kariyer geliştirme sistemi, bireysel ve örgütsel ihtiyaçlar arasında bir bağlantı köprüsü görevi görür. Bu köprünün birinci ayağı olan örgütsel ihtiyaçlara bakıldığında; gelecek iki veya üç yıl içerisinde örgütlerin önemli stratejik konuları nelerdir? Çoğunlukla önemli ihtiyaçları ve mücadele alanları nelerdir? Yüzleşebilecekleri alanlar nelerdir? Sahip olduğu kritik yetkinliklere bu mücadelede nasıl ihtiyaç duyulacaktır? Örgüt bu savaşında başa çıkmada zorunlu olan kuvvetliliğe/dayanıklılığa sahip midir? gibi yanıtlanması gereken sorular vardır. İkinci ayakta olan bireysel ihtiyaçlar da ise bireyin yanıtlaması gereken temel sorular da bulunmaktadır.; örgüt içerisinde kariyer fırsatlarını nasıl buluyorsun? Bu soruya yanıt alternatifleri ise, kuvvetli tarafımı kullanıyorum, gelişmeye yönelik ihtiyaçlarıma dikkat çekiyorum, ilgi alanlarımlar uyuşturuyorum, değerlerimle uyuşturuyorum, kişisel stilimle uyuşturuyorum vb. dir.¹⁵¹

Kısaca kariyer geliştirme, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ve örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmiş biçimidir ve uygulama üzerinde odaklanmaktadır.

Kariyer Geliştirme Modeli Şekil 13’de verilmiştir.

¹⁵⁰ Bilen, s.58

¹⁵¹ Keçecioglu, s.87



Şekil 13. Kariyer Geliştirme Modeli

Kaynak : Nihat Erdoğan, s.66

4.1. Örgütlerde Kariyer Geliştirme Politikaları

Bu bölümde kariyer geliştirme politikaları her zaman olduğu gibi örgütsel ve bireysel açıdan ele alınacaktır.

4.1.1. Örgütsel Kariyer Geliştirme

Örgütler, amaçlarına ulaşmak, bazı ihtiyaçlarını karşılamak ve toplumsal isteklere cevap vermek için kariyer geliştirme programları düzenlerler. Zira kariyer geliştirme her zaman yalnızca bireye bağlı olan bir olgu değildir. Örgüt ve çalışanlar kariyer geliştirmede birbirlerinin ortaklarıdır. Burada çalışanlar kapasitelerinin ve yeteneklerinin ne olduğundan ve kendilerini yeni sorumluluklara hazırlamaktan sorumludurlar.¹⁵²

¹⁵² Wayne F. Cascio, *Managing Human Resource*, USA: Mc Graw Hill, 1992, s.301.

Bireyler, örgütlerden iş performansındaki değerlendirmelerinden başlayıp her türlü desteği içeren, kendilerine geniş ve üst düzey bir motivasyon sağlayan geribildirim beklerler. Tabi ki her birey kendi kariyerinin yönetiminden sorumludur, ancak örgütün de desteğini arkasında hissetmek ister. İşletmeler de bütçe büyüklüklerine, örgüt kültürlerine veya diğer faktörlere göre değişen oranlarda kişiye gerek sorumluluk duygusu aşılmasına çalışırken gerekse kariyer yaşamı boyunca her türlü desteği sağlamaya çalışmalıdırlar.

4.1.2. Bireysel Kariyer Geliştirme

Birey tarafından kariyerinin geliştirilmesi, bireysel kariyer planlaması olarak adlandırılabilir. Her ne kadar planlama, geliştirme, yönetim gibi kavramlar kaynaklarda farklı işlense de aslında birbirlerinden kopuk, ayrı olmayan aksine birbirlerini gerek birey üzerinde gerekse örgüt üzerinde odaklaşarak destekleyen kavramlardır.

Bireysel kariyer geliştirme bireylerin işteki kariyerinin yanında örgüt dışındaki hayatını ve yaşam stilini de kapsamaktadır. Günümüzde çalışanların beklentileri, yaşam stilleri de eskiye göre değişiklik göstermektedir. Kariyer beklentilerinin, bu uğurda harcanan emeklerin de değişmesi “çift kariyerli eşler” gibi kariyer sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

4.1.2.1. Bireysel Kariyer Geliştirme Kaynakları

Bireyin kariyer aşamaları boyunca süren ve hedefleri ile şekillenen sorumluluklarının olduğu bir kariyer yaşamı vardır. Kariyer hayatında sorumlulukların farkında olan birey daha az sorunla karşılaşacaktır. Kariyer geliştirmede bireylerin yapacakları bazı eylemler bulunmaktadır. Örneğin kendini tanıtmak, uluslararası tecrübe, iyi iş performansı göstermek, örgütsel bağlılığı oluşturmak, kılavuz ve destekleyicilerle kariyer imkanlarını geliştirmek, bazen istifa yolunu kullanmak gibi.¹⁵³

¹⁵³ Werther and Davis, *Human Resources And Personnel Management*, 1993, s. 391-393.

- **Tanınma** : Kariyerde ilerleme tanınma ile de sağlanabilir. Tanınma kavramı, terfi etmeyi, transfer olmayı veya diğer kariyer hedeflerine ulaşmayı amaçlayan insanlar için geçerlidir. Kişi kendini iyi tanıtmazsa, ne kadar iyi performans gösterirse gösterebilir başarılı olamaz.

Tanınma, büyük organizasyonlarda kişinin kalabalıktan sıyrılıp kendini göstermesidir. Bazı ülkelerde ise sosyal statü, mezun olduğu okulunun adı ve derecesi kendini göstermede daha da önemlidir.

- **İstifa** : Bazıları kariyer gelişimi sürecinde istifa yöntemini kullanabilmektedirler. Bireyler başka bir şirketteki olanakların daha iyi olduğuna karar verip istifa yöntemiyle o şirkete geçerek yeni bir kariyer gelişim süreci içine girebilirler. Genellikle istifa nedenleri “daha iyi olanaklar”dır.

- **Örgütsel Sadakat** : Bazı çalışanlar kimi zaman kendi kariyerlerini örgüte sadakatlerinden daha önde tutmakta, örgütlerin beklediği bağlılığı gösterememektedirler. Bazı işverenler de sadakati satın almaya kalkarak kişilere oldukça yüksek mevkili olanaklar sağlamaktadırlar. Kimi örgütler de sadakati sağlamak için çeşitli insan kaynakları uygulamaları, kariyer planlama ve geliştirme gibi yöntemleri kullanarak bireyin psikolojik iş doyumunu öncelikle sağlayıp örgütsel sadakati oluşturmak istemektedirler.

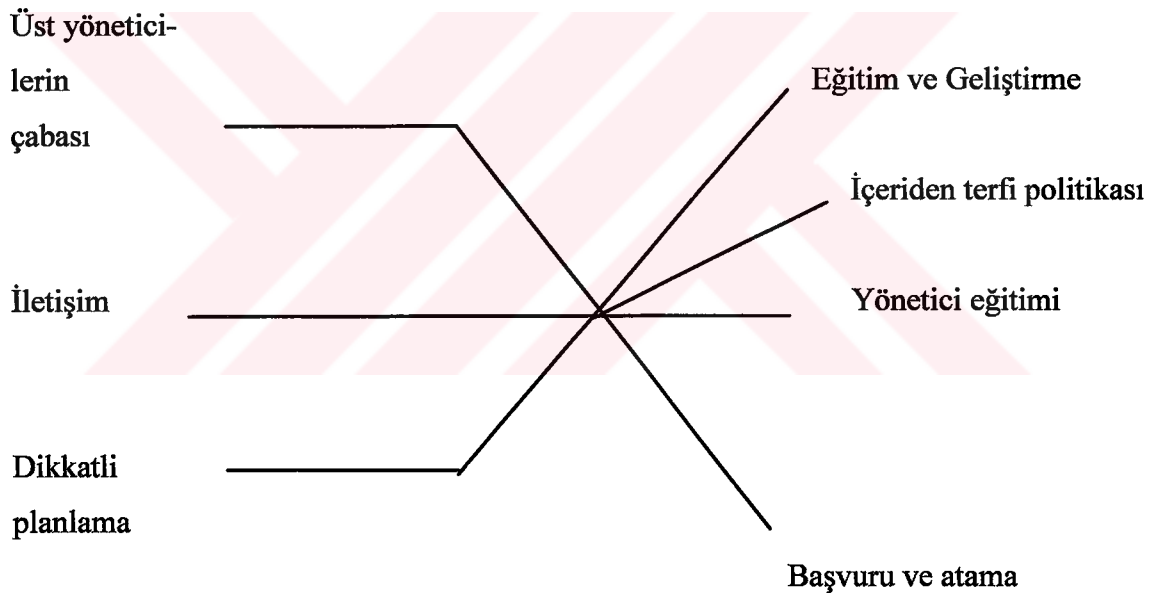
- **Olanak Geliştirme** : Çalışanlar, yeteneklerini yaygınlaştırdıca organizasyonun amaçlarını da gerçekleştirebilir, kariyer hedeflerine ulaşabilirler. Örneğin eğitim programlarına katılmak, ek bir eğitim görmek ya da bir işin gereğinin yerine getirilmesi için özel çaba sarf etmek, kariyer kılavuzlarından destek almak, çalışan kişiyi geliştirebilmektedir. Bu gelişme olanakları hem kişinin, hem de örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.

- **İş Performansı** : Bireyin kariyer geliştirme konusundaki en önemli eğilimi iyi bir iş performansıdır. Bir diğer ifade ile kariyer ilerlemesi sağlamak isteyen biri iyi bir iş performansı göstermek zorundadır. Organizasyonlar, ellerindeki değerli elemanları

korumak ve onların kendilerine uygun yerlere gelmelerini sağlamak için performans değerlendirmelerinden yararlanırlar. Değerlendirme farklı bireysel ve örgütsel ihtiyaçlara hizmet eder.

Çalışanlar ile yöneticilerin işbirliğiyle hazırlanan bir kariyer geliştirme ve performans yükseltme planı, çalışanların mesleki hedeflerini izleyebilmesi ve duygusal açıdan tatmin duyabilmesi için son derece önemlidir. Bu planın, mevcut performansın gerektirdiği eğitim, kitaplar, seminerler, kurslar, konferanslar gibi, elemanların kariyer gelişimine yardımcı olacak etkinlikleri kapsamaması bireye büyük katkı sağlayacaktır.

Şekil 14’te başarılı bir kariyer geliştirme ve performans yükseltme planının temel öğeleri görülmektedir.



Şekil 14. Kariyer Geliştirme ve Performans Yükseltme Planının Temel Öğeleri

Kaynak : M. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1995, s.78.

Bireyler kendi kişisel ve mesleki ihtiyaçlarıyla daha fazla ilgilenmeye başladıkça, genelde daha çeşitli ilerleme yolları aramaya başlarlar. Organizasyonların bu arayışa kariyer geliştirme fırsatları, danışma hizmetleri, eğitim programlarıyla cevap vermesi büyük önem taşır.

Sosyal faktörler, örneğin sosyo-ekonomik statü, ana babanın eğitimi ve mesleği, doğrudan bireysel kariyer düzeyine etkide bulunur. Bu faktörler halihazırdaki ekonomik koşullar, istihdam eğilimi ve emek pazarının durumu, teknolojinin etkisi ile temasta olduğu için bireysel kariyeri de etkiler. Başarılı bir kariyer planlama çevrenin sistematik taranmasını gerekli kılar.

4.2. Kariyer Geliştirme Programları

Kariyer geliştirme , artık sadece çalışanları ya da sadece işverenleri ilgilendiren bir olgu değil, örgütte çalışan bireyler ile işverenlerin karşılıklı paylaşarak yaptıkları ve çalışanların beceri, yetenek ve bilgileri ışığı altında bireysel planlarla örgüt amaçlarının uyumlaştırıldığı ve çalışanların gelecekteki görevlerine hazırlanmalarını sağlayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütler çalışanların kariyerlerine yardımcı olabilmek için kariyer geliştirme programlarını uygulamaktadırlar. Uygulanan bu programların çalışanlara yönelik olduğu düşünülürse, her şeyden önce bireylerin istek ve ihtiyaçlarının ön planda tutulmasının gerekliliği açıktır. Kariyer geliştirme programları aynı zamanda kendine özgü teknik işlere yönelik olmalıdır. Örgüt içerisinde her bir iş kolunda bu programların hazırlanması ve uygulanması beklenen faydanın sağlanamamasına neden olabilir. Bu durumda önemli olan bir diğer kavram da pek tabii ki kariyer geliştirme programlarının belli bir plan dahilinde ve özendirme kavramına yönelik olarak hazırlanmasıdır.

Kariyer geliştirme metotları işte ve iş dışında olmak üzere sınıflandırılmaktadır. İşteki metotlar genellikle doğrudan işle ilgilidir. Etkin bir kariyer geliştirme programı, her eğitilen geçmişteki temeline, tutum ve davranışlarına, ihtiyaçlarına, amaçları ve gelecekteki atanabileceği yerlere uygun olarak programlandırılır. İş dışındaki metotlar

da ise; genelde bireylerin işten ayrılmalarına fırsat verdikleri ve öğrettikleri konu hakkında bireyi yoğunlaştırdıkları için etkili olmaktadır.¹⁵⁴

Kariyer geliştirme programları kişilere bilgi, beceri ve yetenek sağlamak için örgütsel destek verirler. Bu destek aşağıdaki gibidir.¹⁵⁵

- *Örgütsel amaçlara ve gelecekteki stratejilere açık bir iletişim* : İnsanlar kendi kişisel planlarının paylaşımı için örgütlerinin amaçlarını bilirler ise kişisel gelişim sağlanmış olur.
- *Büyüme fırsatı* : Çalışanlar, yeni ilgi alanlarıyla ve iş deneyimleriyle mücadele için fırsat bulmalıdırlar.
- *Finansal yardım desteği* : Örgüt, çalışanlarının halihazırdaki durumunu muhafaza etmeye ve geliştirmeye yardımcı olmak için eğitim masraflarından kaçınmamalıdırlar.
- *Çalışanların öğrenmelerine zaman tanınmaları* : Örgütler, iş eğitimi için bireyler ek zaman sağlamalıdırlar. Ayrıca çalışanların iş yükü, onların yeni bilgi, beceri ve yetenek gelişmelerine sahip olacakları zamanı da engellememelidir.

Bugün genel olarak iş dünyasına bakıldığında, tam anlamıyla kariyer programlarının büyük çaplı işletmeler tarafından uygulandığı görülmektedir. Özellikle bu işletmelerin başında IBM, General Motors, Ford gibi büyük ölçekli firmalar gelmektedir. General Electric her yıl detaylı bir seçme sonunda işe alınan yeni mezunların %50-75'lik bir kısmını liderlik geliştirme programlarına dahil etmektedir. Bu programda iki yıl süre ile çalışanların kurum içinde farklı rol ve modellerle tanışması sağlanmakta ve onların deneyimlerinden yararlanmalarına olanak tanınmaktadır. Diğer yandan kendilerine kariyer gelişimleri konusunda yardımcı olan ve aynı programdan geçmiş bir danışman destek vermektedir. Liderlik programlarındaki bu

¹⁵⁴ Robbins, s.285

¹⁵⁵ Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, s.139-140

çalışanların, performansları ve kariyerleri ileri yıllarda sürekli takip edilmekte ve geleceğin liderleri olarak yetiştirilmektedirler.¹⁵⁶

Türkiye’de ise bu konu henüz çok yenidir. Yeterli uygulamalar az sayıdadır ve genellikle mevcut uygulamalar da yabancı sermayeli şirketler tarafından yapılmaktadır. Az sayıdaki araştırmalardan Arthur Andersen Danışmanlık Şirketi tarafından, Türkiye’de faaliyette bulunan 750 kuruluşa yönelik olarak insan kaynakları fonksiyonlarını incelemek üzere yapılan araştırma içerisinde, insan kaynakları ve kariyer yönetimi uygulamalarıyla ilgili bölümler de yer almaktadır. Bu araştırmada konu edilen 750 kuruluşun yalnızca % 42’sinde –ABD’de bu oran % 90’ların üstündedir- kariyer yönetimi işlevlerinin yerine getirildiği ortaya çıkmaktadır. Araştırma kapsamındaki kuruluşların çoğunda bir kariyer yönetimi sistemi bulunmamakta, bu sisteme sahip kuruluşların %84.7’si de bu sistemi performans sistemi ile bağlantılı olarak yürütmektedirler. Görüldüğü gibi alan araştırmasına konu olan kuruluşların yarısından azı ancak kariyer yönetimi uygulamaları gerçekleştirmektedirler. Bu kuruluşların büyük sermayeli kuruluşlar olduğu gözönüne alınırsa, Türkiye’de bu tip uygulamaların henüz çok fazla yaygınlık kazanmadığı sonucuna varmak mümkün olabilir.¹⁵⁷

4.2.1. Kariyer Geliştirme Programlarının Amaçları

Kariyer geliştirme faaliyetinin öncelikle temel amacı yönetimin çalışan personelin kariyerlerini yönlendirme ve geliştirmede destek olmalarıdır. Değinilmesi gereken diğer amaçları ise¹⁵⁸;

- ❖ Verimlilik kayıplarını azaltmak, dikey hareketliliği sağlamak için işgörenlerin engellerini aşmalarına yardımcı olmak,
- ❖ İşletmenin gelecekte gereksinim duyacağı yeni görev yerlerine eleman yetiştirmek,
- ❖ Kariyer ilerlemesinde işgörene yardımcı olarak olumlu bir örgüt iklimi geliştirmek,

¹⁵⁶ 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, İstanbul: Sabah Yayınları, 2000, s. 76

¹⁵⁷ Uzun, s.30

¹⁵⁸ Akat, Budak ve G. Budak, s.415.

- ❖ İşgörenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olmak,
- ❖ Örgütte yaratıcılığı geliştirmektir.

Kariyer geliştirmenin bu amaçları dışında, onaylanmış eylem ve hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmak, örgütün ihtiyacı olan bilgili yöneticileri ve yönetici potansiyelini yaratmak, kadınlara gelişme, ilerleme fırsatı sağlamak ve kültürel çeşitliliği arttırmak gibi amaçları da vardır.

Bu maddeler ışığında kariyer geliştirme programının temel amacının, bireylere kariyer yolu hakkında bilgi vermek ve kariyer basamaklarını geliştirmek olduğu söylenebilir.

Kariyer geliştirme programlarının başarılı olmalarının önemli bir önkoşulu, hem çalışanların hem de danışmanlık yapacak kişilerin eğitilmesi ve bilinçlendirilmesidir. Bu önkoşulun yanısıra, bir kariyer planlama-geliştirme programının etkililiği; özellikle iş analizi, eleman seçme, yerleştirme, eğitim ve insan gücü planlaması gibi diğer insan kaynakları yönetimi etkinlikleriyle ne derece koordinasyon içinde olduğudur. Bu etkinliklerden kopuk bir şekilde yürütülen kariyer geliştirme programlarının başarılı olmalarını beklemek gerçekçi olamaz.¹⁵⁹

4.2.2. Kariyer Geliştirme Programlarının Özellikleri

Kariyer geliştirme programlarının başarılı olabilmesi için taşıması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir ;¹⁶⁰

- **Üst Yönetimin Gayreti** : Her örgütsel planda üst yönetimin desteğinin sağlanması gerekir. Üst yönetim işe tam destek vermezse o program başarılı olmaz. Bu destek sadece kaynak desteği şeklinde değil, üst yönetimin insan kaynaklarının önemine

¹⁵⁹ Canan Sümer, “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme.” 1999. http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyerp.htm (22 Ocak 2004).

¹⁶⁰ Bilen, s.62-65

inanmasını, bireylerin tüm potansiyelleri kullanmalarına yardımcı olması yolunda aşımalarının atılmasını, örgüt ve bireylere karşı sorumlu olduğunu kabul etmesini gerektirir.

- **Açık ve Kesin İfade** : Kariyer gelişimi planlaması ciddi olarak üzerine eğilimesi gereken bir programdır. Yönetici ve insan kaynakları yöneticileri tarafından ayrıntılı olarak ele alınıp incelenmelidir. Bu başarı ile sonuçlanırsa örgütün ciddiyeti ortaya çıkar ve sonuçlar bütün politika ve prosedürlere yansır.

Terfiler konusunda politika, kariyer geliştirmenin köşe taşlarından biri olarak görülmelidir. Bu politikaya bağlı kalınırsa sorun yoktur, eğer bağlı kalınmazsa, bireyler kariyerleriyle ilgilenilmediği konusunda ciddi kuşkulara kapılırlar.

- **İlan Etme ve Teklif Alma** : Boş bir pozisyona eleman aramadan önce boş pozisyon örgüt içinde duyurulmalı ve çalışanlara başvuruda bulunma hak ve şansı tanınmalıdır. Yani iyi işleyen bir duyuru ve teklif alma sistemi olmalıdırlar. Bu duyurular örgütün, çalışanlarının terfi etmesine gösterdiği duyarlılığın bir belirtisidir. Bu duyuru ve başvurular, yatay olduğu kadar, dikey geçişler içinde yapılmalıdır.
- **Eğitim ve Geliştirme Programları** : Büyük örgütlerde genelde eğitim bölümü ayrı bir departmandır. Bu bölüme sahip bir örgüt, bireyelerine eğitim seminerleri, eğitim toplantıları gibi olanaklar sağlarlar. Yöneticilerin bu çabaları, bireyelerin potansiyellerini kullanabilmeleri için gereklidir. Bu tür ciddi programların hazırlanması ve bireyelerin de bunlardan faydalandırılması, örgütlerin bu işe ciddi olarak eğildiğinin bir kanıtıdır. İyi yöneticiler, bireyelerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak hangi eğitim ve gelişim fırsatlarının, hangi bireye sunulacağına karar verirler. Bu durum bireyelerle yakından ilgilenildiği izlenimini verir.
- **Yönetici Eğitimi** : Kariyer geliştirme programına her düzeydeki yöneticiler destek olmalıdır. Programın etkin bir şekilde işleyebilmesi için bütün yöneticilerin kariyer geliştirme eğitiminden geçirilmeleri gerekmektedir.

- **İletişim** : Yapılan kariyer programları, personel politikası kılavuzları, duyuru panoları, periyodik duyurular gibi çeşitli araçlarla tüm örgüte duyurulmalıdır. Serbest ve açık iletişim, örgütlerin programla ilgili olduklarının ve bu işi ciddiye aldıklarının bir başka göstergesidir.
- **Dikkatli Planlama** : Kariyer geliştirme planı yılın herhangi bir anında yapılabilir, fakat performans değerlendirmeye yapılırsa destekleyici olur. Hem çalışanlar hem de yöneticiler plana kısa ve uzun vadeli hedefler koymalıdır. Burada yapılması gereken, hedef izlenebilmesi için ana hatlarıyla bir faaliyet planı formu düzenlenmesidir. Bu planda, kurslar, seminerler, konferanslar, mevcut performansın gerektirdiği, eğitim, kitaplar ve toplantılar gibi kariyer gelişimine yardımcı olacak etkinlikler gösterilir. Bu etkinliklerle ilgili bir zaman çizelgesi de çalışan ve yöneticinin işbirliği ile hazırlanmalıdır.

4.2.3. Kariyer Geliştirme Programlarının Ana Öğeleri

Kariyer geliştirme programlarının uygulanma aşamasına geçmeden önce bu programların ana öğeleri olan kariyer yolu, kariyer basamakları ve kariyer köprüsü kavramlarının incelenmesi uygulama sonuçlarının daha iyi değerlendirilmesi açısından daha faydalı olacaktır.

4.2.3.1. Kariyer Yolları

Günümüzün çok hızlı değişen iş dünyasında yaşanan değişim ve dönüşümle örgütlerin yeniden yapılanması çerçevesinde yöneticiler daha nitelikli elemanları işte tutma ve onların daha güvenli ve hızlı bir biçimde gelişimlerini sağlama amacı güderken; çalışanlar ise, işlerine daha ciddi bir biçimde sarılmak, mevcut yeteneklerini sürekli ilerletecek, geliştirecek ve örgüt içinde ilerlemesini gerçekleştirebilecek çabalar içerisine girmektedirler. Çalışanların örgüt içinde ilerleyebilmeleri için kariyer yapma

olanağı sağlama anlamındaki “kariyer yolları” iş hayatına önemli bir boyut kazandırmıştır.¹⁶¹

Kariyer geliştirme bir bütün olarak , bireyin kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlarının mümkün olduğunca aynı doğrultuda bütünleştirilebilmesi çabasını ve arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerir. Kariyer yolları ise, bu amaçları başarabilmek için gereken araçları ifade eder.

Kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır.¹⁶²

Kariyer yolları, kişisel gelişme veya tatmin hakkındaki kişisel duyguların ve sübjektiflikten uzak zincirleme iş tecrübelerinin objektif olarak belirlenmesi veya, bireye arzu ettiği kariyer amaçlarına ulaşması için yol gösteren iş pozisyonlarının bir dizisi olarak tanımlanabilmektedir.¹⁶³

Bireysel açıdan bakıldığında kariyer yolu, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollar dizisi şeklinde tanımlanabilir. Bu doğrultuda kariyer yolları belli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerir. Bu yollar, bir anlamda bir kişinin belirli organizasyon birimlerinde ilerlemesi için merdivenler ya da rotalar şeklinde ifade edilebilir.

Pek çok çalışan, önündeki kariyer fırsatlarını bilmek, ona göre kendisini değerlendirmek, yönlendirmek,hedeflerini belirlemek ister. Bu nedenle örgüt tarafından çalışanlarının kariyer yolları hakkında bilgilendirimi, çalışanların kariyer gelişimi ve insan kaynaklarının planlanması için önem taşımaktadır. Bir diğer ifade ile kariyer

¹⁶¹Abdullah Soysal. “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”. 17.7.2003 http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232 (5.11.2003).

¹⁶² Serpil Aytaç, “ Kariyer Planlaması”, Mayıs 1998. <http://www.iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html> (18.01.2004)

¹⁶³Abdullah Soysal. “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”. 17.7.2003 http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232 (5.11.2003).

yolları, insan kaynağı planlama ve stratejik planlama eylemleri kapsamında geliştirilmelidir. Kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir.¹⁶⁴

- İş analizi yoluyla işyerindeki çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması
- İçerik, bilgi ve beceri gerekliliğine bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması
- Benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması
- Bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan mantık ilerleme çizgisinin oluşturulması.

Organizasyon içinde işler birbirine benzer beceriler gerektirdiğinde gruplandırılırlar. İş ailesi olarak tanımlanan bu bölümlerin her birinin içinde mevcut kariyer yolları bulunmaktadır. Genelde bu yollar belli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerirler. Çalışanlar, işin niteliklerine uygun olarak pek çok iş ortamında bir dizi değişik roller üstlenerek kariyer yollarını oluşturur.

Kariyer yolları, örgüt içindeki mevcut fonksiyonların, bu fonksiyonlarla ilgili görevlerin tanımlanmasıdır. Bu sayede çalışanların kariyerlerinde ilerleme koşulları hakkında bilgi sağlanırken aynı zamanda örgütün gelecekte ne şekilde değişebileceği ve ne gibi fırsatların ortaya çıkabileceği konusunda kariyer yollarının belirlenmesi oldukça faydalı olur. Ancak kariyer yollarının oluşturulması, insan kaynakları bölümleri ile diğer departman yöneticilerinin ortaklaşa çalışması sonucunda gerçekleştirilmeli ve mevcut pozisyonların gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek, iş deneyimi vb. bilgiler kullanılarak muhtemel kariyer yolları bunlara göre tanımlanmalıdır.

¹⁶⁴ Serpil Aytaç, “Kariyer Planlaması”, Mayıs 1998.
<http://www.iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>, (18.01.2004)

4.2.3.2. Kariyer Basamakları

Kariyer yolları tanımlanırken aynı zamanda bu kariyer yollarının üzerindeki kariyer basamaklarının da üzerinde durulması ve bu basamakların gerektirdiği eğitim, bilgi, deneyim , yeterlilikler gibi özelliklerin de belirtilmesi gerekmektedir.

Kariyer geliştirmenin en önemli yolu, aynı pozisyon içinde, bireyin gelişen yeterliliğine paralel olarak, işin zenginleşmesi, şekil alması, yakın takipten, müstakil çalışmaya, işi ile ilgili karar almaya, işin metodunu, yapılışını değiştirmeye kadar varan bir serbestlik sağlamasıdır. Proje grubu oluşturma, geçici veya devamlı takım çalışmaları, kendi kendini yöneten takımlar, fonksiyonlar arasında alınan görevler işi zenginleştiren başlıca fırsatlardır.

4.2.3.3. Kariyer Köprüsü

Kariyer köprüsü, kariyer yolları üzerinde, bulunulan yerden farklı olan pozisyonlara ulaşmayı sağlayan geçişler şeklinde tanımlanabilir.

Kariyer köprüsü oluşturulurken öncelikle örgüt içinde uygun düşen ve tarihsel olarak iyi çalıştığı bilinen köprüler tanımlanmalıdır. Bu amaçla, bilgi düzeyi, yöntem, davranışsal yeterlilik seviyeleri ve deneyim özellikleri birbirine benzeyen işler ayrılmalıdır. Bu sayede, A işini yapan bir bireyin yetenek, yeterlilik ve deneyiminin B işi için de uygun düşmesi veya çok az çaba ile bu açığın kapatılabilir olması sağlanmış olacaktır. Örneğin; satış bölümünden pazarlama bölümüne geçiş, personel bölümünden üretim bölümüne geçişten daha kolay olacaktır. Geçiş yapılan pozisyonlara, yeterlilik ve deneyimleri uygun ancak bilgi düzeyi az olan bir birey getirildiğinde, şirketi derinden etkilememelidir. Yeni göreve gelen bireyin, üç ay gibi bir sürede iyileştirmeler yapabilecek kadar uzmanlığa sahip olması beklenir.¹⁶⁵

¹⁶⁵ Bilen, s.68

Bireylerin örgüt içerisindeki hareketleri dört yönlü olabilmektedir. Bunlar ;¹⁶⁶

- Aynı işte derinlemesine ilerleme, uzmanlık, kademe yükselme (Kariyer basamaklarını tırmanmak)
- Benzer seviyede iş değişikliği, köprü yaparak farklı kariyer yolunda ilerleme,
- Bir üst seviyedeki işler, yönetim sorumluluğu veya genel yönetim (Takım lideri, proje lideri, yönetici, işletme yöneticisi, süreç sahibi, genel müdür yardımcısı, genel müdür)
- Örgütlerin yeniden yapılanması sonucu işin önemli ölçüde değişikliğe uğraması

4.2.4. Kariyer Geliştirme Programlarının Uygulanması

Etkili bir kariyer geliştirme programı uygulanmasında dört aşama dikkati çekmektedir. Bu aşamalar, analiz, tasarım, gelişim ve değerlemedir. ¹⁶⁷

- Analiz aşamasında, farklı birimlerde seçilen üyelerin oluşturduğu tasarım ekibi, gereksinimler ve kaynakları inceler. Sistemin hedeflerinin ne olduğu, sistemin neyi gerektirdiği, çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerinin neler olduğu araştırılır.
- Tasarım aşamasında, ekip, yönetici ve çalışan için ne tür eğitim gerektiğini, ne tür bir desteğe ihtiyaç duyulduğunu inceler.
- Geliştirme aşamasında, hazırlanan tasarım planı, sistemi üretmekte kullanılır. Bireysel amaçlar, yetenekler belirlenir. Böylece gerekli strateji ve planlar saptanır.
- Değerleme aşamasında, önceden hazırlanan planlar uygulamaya konur. Aksaklıklar ortadan kaldırılmaya çalışılır.

4.2.5. Kariyer Geliştirme Programlarında Kullanılan Araçlar

Firmanın kariyer yönetimi faaliyetlerini etkin bir şekilde koordine edebilmesi için kullandığı birçok araç mevcuttur, bu araçların kullanımı firmanın amaçlarına ve hedeflerine, politika ve prosedürlerine ve içinde bulunulan durum ve koşullara göre

¹⁶⁶ Bilen, s.68

¹⁶⁷ Aydemir, s.18

değişiklik gösterebilir. Kariyer geliştirme araçları sayesinde kişilere iş ve iş dışındaki metotlar benimsetilirken, kişilere bilgi, beceri, ve yetenek sağlamak için örgütsel desteğin temelini de bu araçlar oluşturmaktadır.

4.2.5.1. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Kariyer merkezleri, çalışanlara istihdam hizmeti sağlamanın yanısıra örgüt elemanlarının becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapar, atölyeler(workshop) oluşturur, çalışanların kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programlarıyla bilgi kaynağı yaratırlar.¹⁶⁸

Bu bağlamda kariyer merkezleri kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin; gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş, kurumsallaşmış bir şekli olarak değerlendirilebilir.

4.2.5.2. Kariyer Haritaları

Kariyer Haritası, bir organizasyon içinde bir işten diğerine ilerleyebilme ve pozisyonlar arasında geçiş yollarını belirlemek üzere kullanılan bir organizasyon şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bu pozisyonlar için gerekli yetkinlik, işe dönük özellik ve deneyim belirgin bir şekilde ifade edilmiştir.

4.2.5.3. Performans Ölçümleri

Birçok organizasyon, genellikle çalışanlarını artan sorumluluklarla bir işe terfi ettireceği zaman mevcut performansı üzerinde odaklanır, kıdeme daha az ağırlık verilir. Bunun yerine, adayın performansı, öğrenim ve gelişimi, eğitimi, ödülleri ve diğer performans bilgileri, çalışanın daha üst bir pozisyondaki başarı şansını öngörmede

¹⁶⁸ Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetim Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, s.140.

sıklıkla kullanılır. Bu yaklaşımı kullanarak, organizasyonun terfide etkili karar alma şansı daha etkili olmaktadır. Pek çok iş, performans değerlendirme sistemi ve kariyer geliştirme arasında yakın bir ilişki ihtiyacına vurgu yapmaktadır. Tüm kariyer planlama ve yönetimi uygulamaları arasında, performans değerlendirme sistemi en başta gelen ve insan kaynakları için çok yararlı olabilecek bir sistemdir.¹⁶⁹

4.2.5.4. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer amaçlarını oluşturmak ve kariyer yollarını ayırarak çalışanlara yardımcı olmak için bazı personel departmanları kariyer danışmanlığı hizmeti verirler.¹⁷⁰

Kariyer danışmanlığı bireylerin kariyer amaçlarını oluşturmada, uygun kariyer basamaklarını uygulamada, kariyer hedeflerine yönelmede çalışanlara yardımcı olur. Kariyer danışmanlığı muhtemelen dört problemten birinin ortaya çıkmasıyla üstlenilir.

- Kariyer seçiminde eksiklik,
- Kariyer seçiminde belirsizlik,
- Uygun olmayan bir kariyer seçimi,
- İlgi ve tutumlar arasındaki anlaşmazlık.

İlk ikisi muhtemelen kişinin kendisi ve işi hakkındaki yetersiz bilgisinden veya kişisel engellerden kaynaklanır. Kariyer danışmanlığı bireyin kendini analiz etmesini, meslek ve kariyer hakkında bilgi sağlamasını ve her iki tarafın birbirine uyumlaşmasını sağlar.

Uyguladığı yöntemler ve faaliyetleri kapsamında kariyer danışmanlığının amacını, çalışanların meslekte ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmaktır. Firma içinde kariyer danışmanlığı genellikle İK bölümleri tarafından verilmektedir. Çünkü İnsan Kaynakları, personel organizasyonunu yapan, iş tanımı ve iş niteliklerinin çıkarılmasını

¹⁶⁹ Seçil Taştan, "Organizasyon ve Birey Açısından Kariyer Yönetiminin Uyumlaştırılması." 2002. http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky06_1.html (20.01.2004).

¹⁷⁰ Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetim Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, s.143.

organize eden, böylece firma içindeki tüm pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olan bir bölümdür ya da İnsan Kaynakları bölümleri dışında mentor adı verilen deneyimli yöneticiler de kariyer danışmanlığı yapabilmektedir.

Kariyer geliştirme danışmanlığı faaliyetleri yüz yüze yapılabileceği gibi Internet ortamında da yapılabilmektedir. “E-mentoring” adı verilen yöntem, çalışanların örgüt ile veya kariyer geliştirme ile ilgili sorunlarda anında yardım alabilmesini sağlayan bir yöntemdir. E-mentoring, danışman ve çalışan arasında Internet kullanılarak yapılan bir etkileşimi içermektedir. Profesyonel danışmanlar, çalışana iş değiştirme gibi değişik tavsiyelerde bulunabilmekte, yeni iş bulmasına yardımcı olmakta ve çeşitli seçenekler sunmaktadırlar. “ask the employer” tipindeki Internet sitelerinde network-mentoring servislerindeki uzmanlar soruları cevaplamakta ve kariyer geliştirme ile ilgilenen kişilere özel seçenekler önermektedirler. Çalışanlardan başka, şirketler de e-mentoring programlarına ilgi duymaya başlamışlardır. Türkiye’de de yeni yeni e-mentoring sitelerinin kurulduğu görülmektedir. Bunlar da (4) ülke dışındaki benzerleri gibi, çalışanlara yol gösterici programlar sunmakta, kariyer ağacı ve kariyer modülü gibi uygulamalar ve komprime bilgiler ile çalışanların kariyer gelişimlerini planlamasına yardımcı olmaktadır.¹⁷¹

4.2.5.5. Koçluk

Kariyer geliştirmede kullanılan en yeni tekniklerden biridir. Koçluk belli gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek, kişiyi koyduğu hedeflere hazırlama sürecidir. Bu süreçte, çalışanlara işletmede yükselmeleri için hangi yetenek ve becerilerini geliştirmeleri gerektiği konusunda yardımcı olmak amaçlanır.¹⁷²

Koç, firma yöneticilerinin yönetimsel yeteneklerini, işe dönük özelliklerini, bilgi ve becerilerini iyileştirmek, astlarını motive etmeleri, hedef belirlemeleri konularında etkinlik sağlamalarında yardımcı olmak ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen ve işletme dışı kaynaklardan sağlanan danışmandır.

¹⁷¹ Uzun, s. 32

¹⁷² Kozak, s.101.

4.2.5.6. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile, bilgi, beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik yaratan faaliyetlerdir. İşletmeler büyüklüklerine, örgüt kültürlerine, piyasadaki konumuna ve benzeri niteliklerine göre farklılaşan adlarla farklı yöntemler uygulayarak eğitim ve geliştirme programları uygulamaktadır.

4.2.5.7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, en basit şekliyle belirli bir işin, işçinin daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi demektir.¹⁷³

Mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi şeklinde belirtilen iş zenginleştirme; çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermeyi ifade eder.¹⁷⁴

4.2.5.8. İş Rotasyonu

Çalışanların kariyer gelişimini canlandırmak için yöneticiler, örgüt içinde periyodik iş rotasyonları düzenlerler. İş rotasyonu çalışanların organizasyon içinde yatay olarak yer değiştirmesidir. İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar. Özellikle yeni işe girenlerin farklı iş değişikliklerini deneme yoluyla kendilerini test etmelerini ve kişisel değerleri ile iş arasındaki uyum noktalarını karşılaştırarak değerlendirmelerine yol açar.¹⁷⁵

¹⁷³ Toker Dereli, **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Menteş Kitabevi, 1995, s.248.

¹⁷⁴ Aydemir, s.50.

¹⁷⁵ Gary Dessler, **Personnel Management**, 4th Edt., New Jersey: Prentice Hall, 1998, s.54.

4.2.5.9. Kariyer ve Psiko-Teknik

Günümüz işletmelerinin önem verdiği konulardan birisi de işletmenin teknik ve sosyal yapısını bütünleştirmektir. Çalışan bireyin yaptığı iş, yetenek ve özelliklerine uygunsu kişi ile işin uyumu bir diğer ifade ile bütünleştirilmesi sağlanmış olacaktır. Kişi, yaptığı işle uyum sağladığında verimi, iş doyumunu artacak ve yaptığı işten haz duyacaktır. Ayrıca işletmenin de hedefine ulaşması kolaylaşacaktır. İşletmedeki terfi politikası, çalışanlar arasında huzursuzluk yaratmayacak bir biçimde açık ve adil olabilmelidir. Bu nedenle psiko-teknik değerlendirme sadece işe girişte eleman alımında değil, içeriden yükseltme planlarının uygulanmasında da yapılması gerekecektir. Böylece huzursuzluk ve haksızlıklar nispeten azaltılmış olacaktır.¹⁷⁶

Psiko-teknikğin özü, bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş-kişi uyumunu kolaylaştırmaktır.¹⁷⁷ Psiko-teknik, uygulamalı psikolojinin endüstri, iş ve meslek alanında aldığı isim olmakta, bir yerde psiko-teknik il endüstri psikolojisi ve mesleğe yöneltme kastedilmektedir.¹⁷⁸

Psiko-teknik yöntemin önde gelen araçları testlerdir. Kullanılan psikolojik kağıt-kalem testleri, zeka testleri, sözel ve sayısal yargılama testleri, yetenek testleri, kişilik testleri, motivasyon, liderlik şekilleri, iş tercihleri kişinin içsel tepki özellikleri, bireyin bedensel-zihinsel-kişisel özellikleri gibi konular hakkında çalışanlara yararlı bilgiler sağlarlar.¹⁷⁹

¹⁷⁶ Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetim Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, s.149.

¹⁷⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, 7.b., İstanbul: Ekin Yayınevi, 1994, s.232.

¹⁷⁸ Mahmut Paksoy, *İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik*, Ankara: MPM Yayınları, 1990, s.103.

¹⁷⁹ Robert Mathis and John Jackson, s.280.

4.3. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları

Kariyer geliştirme sistemi kişilere olduğu kadar işletmelere de bazı yararlar sağlamaktadır. Bu yararları bir tablo üzerinde gösterecek olursak, etkin bir kariyer geliştirme sisteminin örgütsel ve bireysel değeri daha iyi anlaşılacaktır.

Yöneticiler İçin Yararı	Çalışanlar İçin Yararı	Örgüt İçin Yararı
<ul style="list-style-type: none"> -Kendi kariyerlerini yönetme yeteneklerini yükseltir. -Değerli çalışanlar elde tutulmuş olur. -Yönetici ile çalışan arasında iyi bir iletişim kurulur. -Daha gerçekçi personel geliştirme planlaması yapılır. -Kurumu daha iyi tanımları sağlanır. -Üretken bir Performans değerlendirme tartışılır. -Çalışanların geliştirilmesinde etkin olarak tanınır. -Yeni sorumluluklar kabul etmede çalışanların motivasyonunu artırır. -Özel projeler için yetenek kaynaklarının belirlenmesine katkıda bulunur. -Kurumsal ve bireysel hedefler arasındaki uyumun açıklığa kavuşmasını sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Kariyer kararlarının verilmesinde yararlı yardım sağlar. -İş doyumunu artır. -Çalışan ve yönetici arasında sağlıklı bir iletişim kurulur. -Daha gerçekçi hedef ve beklentiler ortaya çıkar. -Performans hakkında iyi bir geribesleme elde edilir. -Örgüt ve geleceği hakkında daha fazla bilgi oluşur. -Kariyer yönetimi hakkında kişisel sorumluluk duygusu artar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Çalışanların yeteneklerini daha iyi kullanmaları sağlanır. -Örgütsel sadakat artar. -Bilgi tüm kurum düzeylerine yayılır. -Kurum içinde daha iyi bir iletişim kurulur. -Değerli çalışanların başka kurumlara geçişi engellenmiş olur. -Bireyin gelişimine yönelik bir örgüt imajı oluşur. -Personel sistemleri işlemlerinde etkinlik artar.

Şekil 15. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları

Kaynak: James Walker, **Human Resource Strategy**, Singapore: Mc Graw Hill Book Company, 1992, s.196.

4.4. Kariyer Geliştirme Sistemi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Sosyolojik anlamda kültür, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade eder.¹⁸⁰ Bir başka tanıma göre kültür, insanın insana ve maddeye karşı tavır alışını belirleyen bir bütündür.¹⁸¹

Toplumların kültürü gibi, örgütlerin de amaçları, çalışma yaşamına bakış açıları, ilke ve değerleri, politikaları ve uygulamaları yönünden kendine has özellikleri vardır ve bu özellikler firmaları birbirinden ayırır. Literatürde örgüt kültürü dendiğinde genellikle firmalarda konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimleri anlaşılmaktadır. Bunlar o örgütte nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirlemektedir.¹⁸²

Toplumlarda yerleşmiş, yıllardan beri süregelen davranış kalıplarından, yaşam biçimlerinden meydana gelen kültür kendisini aynı şekilde örgütlerde göstermektedir. Kişilerin hareketlerini ve iş yaşamlarının çerçevesini belirleyen kültürlere riayet etmek çalışanların başlıca görevidir.

Örgüt kültürünün boyutları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir;¹⁸³

- **Normlar ve standartlar**

Zaman içinde oluşan ve sonuçlara varmak için birlikte nasıl çalışıldığını belirleyen gayriresmi ve genellikle yazılı olmayan uygulamalar, alışkanlıklar ve geleneklerdir.

- **Güç ve otorite**

Bireyleri birarada çalışmaya yöneltmek, baskı altında tutmak ya da yüreklendirmek için yöneticilerinin sorumluluklarını yerine getiriş biçimidir.

¹⁸⁰ Amiran Kurtkan Bilgiseven, *Genel Sosyoloji*, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1986, s.15.

¹⁸¹ Mustafa Erkal, *Sosyoloji*, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1987, s.115.

¹⁸² Robert Schemel, *Yönetim Eğitimi Araştırmaları Kuramdan Uygulamaya*, çev. Nedret Öztan-Uğur Çoruh, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1997, s.75.

¹⁸³ Yener Tugay, *Rekabetçi Fark Yaratmanın En Etkili Yolu: Etkili İletişim*, İstanbul: Executive Excellence, 2000, s.4.

- **İşlev-yapı**

Kurumda sorumlulukları, emir kumanda ilişkilerini, denetlemeyi, hiyerarşiyi ve ilerlemeyi düzenleme biçimi ve çalışanlar, gruplar olarak ve birbirlerinden farklı olarak ayırt edilmesini sağlayacak şekilde örgütlenme biçimidir.

- **Bağlılık ve moral**

Çalışanların birbirlerine duydukları dostluğun ve kuruluş değerleri ile özdeşleşmelerinin derecesidir.

- **Geribildirim ve eleştiri**

Çalışanların etkinliğini arttırmak için bir öğrenme aracı olarak kişilerin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl tartışıp düşündükleridir.

- **Amaçlar ve hedefler**

Bireylerin ve kurumun çabalarını yönelttikleri sonuçlar ve çalışanların o sonuçlara sahip çıkma derecesidir. Firmaların değişik alanlardaki uygulamaları o firmanın kültürünün de göstergesi olabilmektedir. Örneğin, bir arada oturarak çalışmak veya farklı odalarda çalışmak, kişilerin birbirleriyle yakın arkadaşlıklar kurması veya birbirlerine mesafeli olmaları, ücretin sır olarak saklanması veya konuşulmasında bir sakınca olmaması gibi örnekler çoğaltılabilir.

Vizyon, uzun dönemde nelerin başarılmış olabileceğinin ya da olması gerektiğinin görüntüsü/düşüncesidir.

Misyon, firmanın ana amacı, üstlendiği ana görevdir. Bu öyle bir amaçtır ki örgüte uzun dönemde hayatta kalma gücü verir.

Örgütün vizyonu ve misyonu örgütün tüm faaliyetlerine yön veren, şekillendiren kavramlardır. Vizyon ve misyon uygulamada birbirlerinin yerine kullanılabilir. Nitekim birbirine benzer ifadeler, kimi zaman vizyon bildirisi, kimi zaman misyon bildirisi adı altında yer alabilmektedir. Önemli olan kullanılan başlık değil, bu başlık

altında belirtilen ifadelerin ne kadar örgüte özgü olduğu ve gerçekten yön gösterme niteliğine sahip olup olmadığıdır.

İlke ve değerler, politikalar ve tüm uygulamalar örgüte özgü bir havanın yaratılmasında rol oynarlar. Örgüt kültürünü oluşturan faktörlerin hepsinin yazılı olması gerekmez. Hatta uygulamada tam tersine bunların yazılı olmadığı görülür ya da yazılı olanların da uygulamada önemli ölçüde şekil değiştirdiği görülür.

Kariyer geliştirmenin örgüt kültürünü etkileyen birçok yönü var. Kültür en basit ifade ile işleri yürütme şekli olarak tanımlanırsa kültürün her zaman benzersiz olduğu, tarihin, süreçlerin, milletlerin vb. ürünü olduğu söylenebilir. Örneğin, “özel projeler” için bazı yedek pozisyonların kariyer hareketlerinin iyi yönetilmesi için ne kadar önemli olduğu anlaşılabilir ancak kültür bu fikre hiç şans vermeyecek şekilde, asgari yönetim pozisyonu fikrine sıkı sıkıya bağlı olabilir. Bu durumda kültürün değişmesi gerekebilir ancak değişimden önce kültürü çok iyi şekilde anlamak gerekir. Bu konuda bireye yardımcı olan beş boyut ;¹⁸⁴

- **Üst Yönetimin Desteği** : Bazıları üst yönetimin kültürün kendisi olduğunu söylerse de bu konuyu çok basite almak anlamına gelir. Ancak üst yönetimin kariyer yönetim süreçlerine desteği mesajı alt kadrolara gönderilebilir.
- **Sürecin Şekilciliği** : Bürokrasi hayaleti, sadece eşitlik ve etkinlik sağlayan politikaların ve sistematik yöntemlerin açıklığa kavuşturulması için kullanılan bir araç bile olsa pek çok yöneticiye göre istenmeyen bir şeydir. Kariyer geliştirmede, şekilcilikten şekil dışılığa uzanan geniş bir tayf mevcut olup, değişimi etkilemek isteyen uzmanın hakim kültüre çok kolayca uyum sağlayabilmesi gerekir.
- **Terfi ve Görev İlerlemesi** : Sorun, bireylerin fırsatı seçme, kabul veya reddetme bakımından ne kadar özgür olacağıdır. Günümüzde birey seçimi kendi yapmayı

¹⁸⁴ Andrew Mayo, “ A Framework for Career Management”, *Personnel Management*, February 1992, s.36-39

bekler. Bu, merkezden planlamayı tercih eden kariyer yöneticisi için bir çıkmaz oluşturabilir.

- **Merkezileşme** : Yetki ne ölçüde merkezde toplanmıştır? Müşterek politikalar uygulandığında kariyer geliştirme kapsamı genellikle daha büyük olabilir ve merkezden uzaklaşma pek çok bakımdan iyi bir felsefe bile olsa, dar fikirliliğe ve ilerlemenin sınırlı olmasına yol açabilir.
- **Kaynaklar** : Kariyer yönetimi çerçevesinin profesyonel uzmanlığı, tavsiyesi, yönlendirme ve koordinasyonu asgari sayıda yönetici felsefesine zıt olabilir. Ve yine de geçici bir etkiden fazlasını başarmak için programların sadık uygulayıcılara ihtiyaç duyduğu örgüt bakımından evrensel bir gerçektir. Bu ve diğer hususlar kariyer geliştirme süreçlerinin uygulanma yöntemini etkiler.

Kariyer geliştirmenin ve yönetiminin fiili uygulamaları yaşayan veya gerçek örgüt kültürünün bir yansımasıdır. Diğer insan kaynakları uygulamaları (ücret, eğitim, performans yönetimi vb.) açısından insan kaynaklarına önem verilmediği açıkça anlaşılan bir örgütte “yönetici adayı” programının “vitrin” mahiyetinde olduğunu ve hedeflenen amaçlarına ulaşamayacağını rahatlıkla söylenebilir. Görüldüğü üzere, gerçek örgüt kültürünü algılamak, örgütte kariyer yönetimi uygulamalarının rolü hakkında fikir verecektir. Eğer kariyer geliştirmek isteniyorsa, bunun ancak gerçek anlamda insan kaynaklarına önem veren kültürün hakim olduğu örgütlerde gerçekleşebileceğini de algılamış olmak gerekir.¹⁸⁵

4.5. Kariyer Geliştirmede Karşılaşılan Kariyer Sorunları

Kariyer sorunları bu bölümde iki ana başlık altında incelenecektir. Birincisi kişinin iş yaşamı süresince karşılaşılabileceği dönemsel sorunlar ikincisi ise kişinin kendisinden kaynaklanabilecek özel sorunlarıdır.

¹⁸⁵ Mehmet Cemil Özden. “Firma Kültürü.” *Firma Kültürü Ve Kariyer*. 2001. <http://www.insanbul.net/kitap/kisim9.htm>. (5.11.2003).

4.5.1. Kariyer Dönemi Sorunları

Bu dönemler başlangıç, kariyer ortası ve kariyer sonu sorunları çerçevesinde incelenecektir.

4.5.1.1. Başlangıç Dönemi Sorunları

Öğrenimini tamamlayarak çalışma hayatına atılan birey, umut dolu ve heveslidir. Gerçekleştirmek istediği birçok amacı vardır. Bu dönemde çoğunlukla kararlı bir şekilde kariyer hedefini belirlemeye çalışır. Okulda öğrendiği teorik bilgilerin çalışma hayatında pek işe yaramadığını görmeye başlarsa işinden sıkılabilir ve okul hayatı boyunca kurduğu planları, sahip olduğu bilgilerle gerçekleştiremeyeceği korkusuna kapılabilir. Bu dönemde ortaya çıkan gerçekçi olmayan beklentiler “kariyer şoku” sendromunu ortaya çıkarır. Bir diğer başlangıç dönemi sorunu ise, örgütün bürokratik yapısından kaynaklanabilir.¹⁸⁶

Böyle bir durumda kişi sakin olup, kendi amaçları ve beklentileri doğrultusunda en uygun kariyer yollarını araştırmalıdır. Bu dönemde kişiye çırak gözüyle bakılabilir. Bu nedenle oryantasyon ve sosyal aktiviteler sayesinde kişi iş ve işletmeyle yakınlaşıp, hem işletmenin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmalı hem de kendi kariyeri ile ilgili atacağı adımları netleştirebilmelidir.

4.5.1.2. Kariyer Ortası Sorunları

Büyük ölçüde yaşamının olgunluk dönemi ile çakışan bu devrede birey, artık işinde iyice ustalaşmış, yeri sağlamlaşmış, hatta hiyerarşik olarak bir-iki basamak yükselmiştir. Bireyin temel fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin önemi azalmış; başarı, saygınlık gibi gereksinimleri ön plana çıkmıştır. Birey, bir taraftan mevcut konumunu korumaya çalışırken diğer taraftan yükselme olanaklarını araştırır. Hızla

¹⁸⁶ Aldemir, Ataol ve Budak, s.206.

değişen teknoloji ve artan rekabet koşulları, kariyerin orta evresini yaşayan bireylerin bu değişiklikleri takip edebilmeleri için kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılar.¹⁸⁷

Kariyer ortası dönemde çocukların büyümesine paralel olarak sorunları da artmıştır. Birey iş yaşamının dışında evine ve ailesine daha fazla zaman ayırmak istemektedir. Zaten işinde yeterince ustalaşmış, çoğu görevi fazla çaba sarfetmeden otomatik olarak yerine getirmektedir. Bireyin ilk ciddi sağlık sorunları da yine bu devrede kendini gösterir. Bu devrede karşılaşılan en önemli sorunlardan biri orta yaş krizidir. Bu kriz, iş yaşamından veya boşanma, hastalık, bir yakının ölümü gibi iş dışı bir nedenden kaynaklanabilir. Bu dönemde birey yaşamının sınırlı olduğunu algılar. O güne kadarki başarılarını ve hedeflerini gözden geçirir. Bir anlamda “yaşam muhasebesi” yapar. Bu muhasebe sonucunda birey; yaşam felsefesinde, bireysel vizyonunda ve kariyer hedeflerinde önemli değişiklikler yapabilir. Buna paralel olarak birey sadece işini değil, yaşama biçimini de değiştirebilir.¹⁸⁸

Kısaca kariyer ortasında kişi, yetkinliklerini geliştiremeyeceğini ve bu yetkinliklerine yenilerini ekleyemeyeceğini düşünür. Bu süreçte organizasyonun da kişiye verdiği önem de azalma olabilirken, bu sürecin değişmemesi halinde kişinin pasif görevlere çekilmesi veya işten çıkarılmasına da karar verilebilir.

4.5.1.3. Kariyer Sonu Sorunları

Kariyer sonuna çözülme aşaması da denir. Çözülme aşamasında, bireyler çalışma ve çalışmama arasındaki denge değişikliğine hazırlanırlar. Çözülme dediğimizde emeklilik, spor, hobiler, seyahat ve gönüllü işler gibi görevsizliği içeren aktivitelere konsantre olmuş yaşlı personel aklımıza gelir. Fakat, birçok personele göre çözülme aşaması çalışma saatlerinde tamamen bir azalma anlamına gelmez. Daha doğrusu, birçoğu danışman olarak azaltılmış çalışma saatleri ile işletmede kalmayı düşünürler. Bunun yanında, personel yaşlarını gözönünde bulundurmadan isteklerini ve uğraşlarını değiştirmek için işletmeden ayrılmak isteyebilirler. Küçülme ve birleşmeler yüzünden

¹⁸⁷ Fidan Aykut, “Orta kademe Yöneticilerin Kariyer Planlaması”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.92.

¹⁸⁸ Özden, s.85

bazıları işten çıkarılabilirler. Diğerleri de ilgileri, değerleri ve yetenekleri yüzünden işten ayrılabilirler.¹⁸⁹

Kariyer sonunda esas sorun emeklilik döneminde kişinin ne yapacağına karar vermesidir. Özel sektörde emekli olanlar çoğunlukla son şirketlerinde emekli statüsünde çalışmaya devam etmektedir. Ancak kamu kesiminden emekli olacaklar için durum çok daha zordur. Çünkü bu bireyler, o güne kadar alıştıkları iş ortamından çok farklı olan özel sektörde çalışmak durumundadır ve emeklilik döneminin kendine has sorunları, bir de iş ortamı değişikliği ile katlanarak artmaktadır.

4.5.2. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar

Bu sorunlar, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çift kariyerlilik, çift kariyerli eşler ve ülkemizde sık sık karşılaşılan ayışığı sorunlarıdır.

4.5.2.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Bu noktada kadınların karşılaştığı sorunlar ön plana çıkmaktadır. Ülkemizde daha çok hizmet sektöründe çalışan kadınlar belli yöneticilik seviyelerine gelebilirken çeşitli nedenlerden dolayı üst düzey yönetici olamadıkları gözlemlenmektedir. Bu nedenler arasında çocuklarıyla ilgilenme zorunluluğu, aile ve iş arasında rol çatışması, tepe yöneticilik için gerekli iş tecrübesine ulaşmamak gibi sebeplerdir.

Ayrıca kadınların iş hayatında karşılaştığı önemli bir sorun da cinsel taciz ve çeşitli aşığılamalara uğrayıp işlerinden erken soğuyup ayrılmalarıdır. Ne yazık ki bu tip tacizler en gelişmiş ülkelerde bile gerçekleşmektedir. Ancak Amerika'da kadınların iş yaşamındaki mağduriyetini azaltmak için part-time çalışma, esnek çalışma, iş paylaşımı, süt izni, çocuk bakımı gibi izinler verilebilmektedir.

¹⁸⁹ Kozak, s.93.

4.5.2.2. Çift Kariyerlilik

Kişinin aynı anda iki kariyere birden sahip olmasıdır. Bu işlerin ikisi de uzmanlık gerektiriyorsa ve ikisi de kişiye unvan ve statü sağlıyorsa bu durumda kişi çift kariyerlidir. Önemli olan kişinin iki işi arasında nasıl bir denge kuracağıdır. Eğer kişi zaman ve önem açısından iyi bir denge kuramazsa iki işte de hayal kırıklığına uğrayabilir.

4.5.2.3. Çift Kariyerli Aileler

Çift kariyerlilik “her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşmasıdır”. Ekonomik nedenlerle çalışan eşlerin kişisel kariyer hedeflerine ulaşmaları çok az sağlanabilirken, ekonomik düzeyi iyi eğitim seviyesi yüksek çiftlerde bireysel kariyerin önemi artmaktadır. Çift kariyerli eşlerin iş yönetimi ve aile sorumluluğunda birçok problemle karşılaştıkları bilinmektedir. Üstelik her birinin kariyerinin stres ve problemleri eşler arası uyumu da etkilemektedir.¹⁹⁰

Eğer eşler arası gerginlik kariyere dayanıyorsa bu gerginliğin devam etmesi eşler arasında çekişmeye ve belli bir süre sonra da boşanmalara neden olabilmektedir. Çift kariyerli ailelerde boşanma oranlarının diğer evlilik türlerine göre daha yüksek olacağı söylenebilir. Eşler huzurlu bir evlilik ve yaşam için birbirlerinin kariyerlerine saygı gösterip üstünlük çabasına girişmeden iş ve aile yaşamlarını sürdürmelidir.

4.5.2.4. Ayışığı Sorunu

Ayışığı uygulaması, bir kişinin gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak veya başka birtakım nedenlerle ikinci ya da üçüncü bir işte çalışıyor olması durumudur. Çoğu işletme böyle bir davranışı onaylamaz ve bireyi işten çıkarmakla tehdit edebilir. Ancak bu oluşum engellenemez. Buradaki en büyük sorun bireyin enerjisini diğer işte kullanmasıdır. Yöneticilerin bu temel işin haricindeki diğer işe karşı çıkmalarının sebebi bu yüzdendir. Çünkü enerjisini ek işe veren birey temel işinde düşük performans

¹⁹⁰ Aldemir, Ataol ve Budak, s.209.

gösterebilir, geç kalmalar, işe devamsızlıklar başlayabilir ve en önemlisi iş sadakatini azaltabilir. Bu yüzden de bireyin işletme içinde kariyer ilerlemesi engellenebilir.¹⁹¹

Ülkemizde ayışığı sorunu ciddi bir biçimde yaşanmaktadır. Özellikle gelir yetersizliği, ülkemizde ayışığı sorununu gündeme getiren en önemli etkidir.

4.6. Global Anlamda Kariyer Geliştirme

Son yıllarda global açıdan hızla gelişme gösteren uluslararası ticari ve sınai yatırım dolaşımları, işletmeleri, ellerindeki personeli değişik ülkelerde de çalıştırmaya, ya da sözü edilen bu ülkelerde istihdam edilecek personeli uluslararası iş yapacak nitelik ve özellikle geliştirmek için başkaca ülkelerdeki işletmelerinde görevlendirmeye yöneltmiştir. Bu olgu özellikle çok uluslu bazda çalışan işletmeler açısından önem kazanmıştır. Bu alanda uzun zamandan beri çalışma işletmeler, gerçi işgücü rotasyonu açısından gelenek ve yapılarını kurmuş ve geliştirmişlerdir ama dünya piyasalarına yeni açılma durumunda olan işletmelerin bu açıdan oldukça zorlanacakları bellidir. Bu noktada uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler insan kaynaklarına yönelik kariyer geliştirme planlamalarını üç temel oluşumda irdelemek durumunda kalacaklardır. Bunlar ;¹⁹²

- Olgu önce ana ülke temelinde ele alınmalıdır. Ana ülke işletmenin kurulmuş olduğu ülkedir. İşletme bu anavatanındaki kuruluşlarında temel elemanlarını yetiştirmekte ve kariyerlerini kurdurtma olacaktır.
- İkinci oluşum, işletmenin yatırım yaptığı ikinci ülkede, o ülkenin kültürel ve yasal yapılanmasının ana ülke ile bağlantılı olarak bir kariyer geliştirme modelinin oluşturulması gereğidir. Bu yapılanmada ana ülke personeli de yer alacak ve aynı zamanda da ikinci ülke personeli ana ülkeye yetiştirilmek ve geliştirilmek üzere gönderilecektir. Bu bağlamda gerek ana ülkeden ikici ülkeye, gerekse ikici ülkeden ana ülkeye gidecek personelin geleceğe yönelik kariyerleri irdelenecek ve yapılandırılmaya çalışılacaktır.

¹⁹¹ Aldemir, Ataol ve Budak, s.210.

¹⁹² Kaynak, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.193-194

- Üçüncü oluşum ise, ikinci ülke işletmesinde çalışan eleman ya da elemanların, bir üçüncü ülke işletmesinde görevlendirilebilmeleri olgusudur. Bu durumda link ikinci ülke –ana ülke- üçüncü ülke üzerinden kurulacak bir rotasyon silsilesi yapılacaktır.

Buraya kadar yapılan çalışmada kariyer geliştirme ile ilgili teoride varolan bilgiler tüm ayrıntılarıyla anlatılmaya çalışılmıştır. Kariyer geliştirme gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan incelenmiş ve uygulamanın hazırlanabilmesi için gerekli olan alt yapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Uygulama bölümünde ise tüm bu bilgilerden yararlanarak örgüt açısından uygulanabilecek bir kariyer geliştirme modeli oluşturulmaya çalışılacaktır. Uygulama bölümünde oluşturulmaya çalışılan bu model ek formlarla da desteklenerek etkin bir çalışma hedeflenmektedir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

KARIYER GELİŞTİRME İLE İLGİLİ UYGULAMADA BİR MODEL ÇALIŞMASI

5. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma kapsamında, ülkemizin gelecek yıllardaki gelişmesinde temel rol oynayacak sektörlerden biri olan kimya sektöründe ve bu sektörde faaliyet gösteren, Türkiye'nin önde gelen holdinglerinden biri olan Başer Holding'e bağlı Başer Kimya San. ve Tic. A.Ş.'de Kariyer Geliştirme ile ilgili çalışma yapılmıştır.

Araştırma alanı olarak kimya sektörünün seçilmesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Oldukça geniş bir ürün yelpazesine sahip olan, tüketim mallarının yanı sıra tarım ve sanayi sektörlerine de girdi temin eden kimya sektörünün içinde bulunduğu durum, ülkelerinin gelişmişlik seviyelerini gösteren en önemli göstergelerden biridir. Aynı zamanda sektör ürünlerinin tüketim alanlarının da yaygın olması nedeniyle, kimya sanayinin gelişimi ile ekonominin gelişimi arasında çok yakın bir bağ olduğu söylenebilir. Kimya sektörü, endüstriyel istihdamın küçük bir bölümünü teşkil ediyor olsa da ülkemizin dış ticareti içerisinde önemli bir yere sahiptir. Sektörün bu derece önemli bir konumda bulunması ve buradaki gelişmelerin diğer sektörleri ve dolayısıyla ülke ekonomisini etkiliyor olması bu araştırmanın bu alanda yapılmasındaki en büyük etkidir.

Ürün çeşidi oldukça fazla olan bu sektörde, temizlik ürünleri, boya, kozmetik ürünleri, ilaçlar gibi tüketim mallarının yanı sıra, tarım sektörü için gübreler ve tarım ilaçları, kimya sanayinin de dahil olduğu imalat sanayinin ihtiyaç duyduğu organik ve inorganik kimyasallar, boyalar, laboratuvar kimyasalları, termoplastikler ve benzeri ürünler üretilmektedir.¹⁹³

¹⁹³ "Kimya Sektörü". *Sektör Tanımı*. 2004.

<http://www.foreigntrade.gov.tr/hIHR/madde/KIMYA.doc> (20.06.2004).

Kimya sektörü üretim ve tüketim değerleri gelişmiş ülkelerde pozitif, gelişmekte olan ülkelerde ise negatiftir. Ayrıca kişi başına kimya ürünleri tüketimi de, gelişmiş ülkelerde, diğer ülkelere göre oldukça yüksektir. Kişi başına tüketim Japonya'da 1.620 dolar, Kuzey Amerika'da 1.295 dolar ve Batı Avrupa'da 1.073 dolar olup, dünya ortalaması 262 \$ düzeyindedir. Kimya sektörünün bir diğer önemli özelliği de sektörde faaliyet gösteren firmaların toplam üretimden aldıkları paydır. Sektörde faaliyet gösteren kuruluşların %70'i 9 kişiden az eleman çalıştırmakta olup, bu firmaların toplam piyasa payları %3 düzeyindedir. 500'den fazla eleman çalıştıran kuruluşların sayısının sektörde faaliyet gösteren firmaların sayısına oranı %2 düzeyinde olup, bu firmalar toplam üretimin %64'ünü gerçekleştirmektedirler. Kimya sektöründe son yıllarda yaygınlaşan şirket birleşmeleri sonucunda bu payın daha da artması beklenmektedir.¹⁹⁴

Türkiye'nin kimya sektöründeki konumuna bakıldığında ise kimya endüstrisinin ağırlıklı olarak petrokimya, sabun, deterjan, gübre, ilaç, boya-vernik, sentetik elyaf, soda gibi çeşitli kimyasal hammadde ve tüketim ürünlerinin üretiminin gerçekleştirildiği tesislerden oluştuğu görülmektedir. Sektörde faaliyet gösteren firma sayısı değişik kaynaklarda 800-1200 arasında belirtilmektedir.¹⁹⁵

Türk imalat sanayi üretiminin 1999 yılında toplam 8.5 milyar \$ üretim gerçekleştiren Türk kimya sektörü, 2000 yılında 9.2 milyar dolar üretim gerçekleştirmiştir. 2000 yılı başında 79.5 olan kimya sektörü üretim endeksi, 2000 yılında ortalama 94.3 olarak gerçekleşmiştir. 2001 yılında ülkemiz ekonomisi genelinde ve imalat sanayinin diğer kollarında yaşanan küçülme kimya sektöründe de yaşanmış ve kimya sektörü üretim endeksi yıllık bazda %3.1 gerileyerek 91.2'ye gerilemiştir. Ancak yine de toplam ihracatımız içerisinde 8.0% ve toplam ithalat içerisinde %36.8 paya

¹⁹⁴ "Kimya Sektörü". 24.04.2004.

<http://www.dtm.gov.tr/IHR/sektor/kimya.htm>. (20.06.2004).

¹⁹⁵ "Kimya Sektörü". *Sektör Tarımı*. 2004.

<http://www.foreigntrade.gov.tr/hIHR/madde/KIMYA.doc> (20.06.2004).

sahip olan kimya ürünlerinin, dış ticaretimiz içerisinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.¹⁹⁶

Araştırmanın yapıldığı kimya sektörünün dünyadaki ve ülkemizdeki konumu ile ilgili genel bir bilgi verildikten sonra şimdi çalışmanın yapıldığı şirket ile ilgili bilgiler verilecektir.

Öncelikle araştırmanın Başer Kimya'da yapılmasının sebebi, iç ve dış pazarda önemli bir yere sahip olan şirketin, sürekli gelişim modelini benimsemiş ve farklılığı yaratanın sahip oldukları insan kaynakları olduğunun bilincinde olması, hızla değişen çevre şartlarında başarıya ulaşmak için insan kaynaklarının sürekli eğitimi ve geliştirilmesinin sağlanması gerektiğinin üzerinde durması ve bu doğrultuda sürekli kendini geliştiriyor olmasıdır. Şirketin böyle bir yapıya sahip olması Kariyer Geliştirme ile ilgili yapılan bu araştırmanın gerçekleşmesini kolaylaştırmıştır.

Ancak pek tabii ki yaşanan krizler sebebiyle pazar payını koruyabilmek adına birçok şirkette olduğu gibi öncelikle maliyetlerin kısılması gibi bazı kriz tedbirlerinin alınmasının gerekliliği bazı dönemlerde bu şirkette de insan kaynaklarına ilişkin çalışmaların kısmen de olsa aksamasına neden olmuştur. Bu doğrultuda şirket içerisinde İnsan Kaynaklarına ayrılan bütçenin azaltılması yapılan birçok alanda düzene oturmuş olan İnsan Kaynakları fonksiyonlarının temel düzeyde ilerleyişini sağlamakla yetinilmesini gerekli kılmıştır. Dolayısıyla günümüz şartlarında birçok Avrupa ülkesinde uygulanmakta olan Kariyer Geliştirme Politikaları, Başer Kimya'da mevcut tüm bilgiler yer almasına, iyi bir şekilde bununla ilintili olan tüm süreçler uygulanmasına ve bir dönem bununla ilgili yoğun çalışmalar yapılmasına karşın yazılı prosedürler kapsamında resmiyete dökülmemiştir ama tüm bu şartların içerisinde dahi yine de çalışan memnuniyeti en üst düzeyde tutulmaya çalışılmıştır. İnsan Kaynakları departmanının tutmuş olduğu kayıtlar neticesinde elde edilen istatistiklerde istifalar da dahil olmak üzere yıllık iş gücü devir oranının %2 civarında olması bunun en iyi ispatıdır.

¹⁹⁶ "Sabundan Deterjana". 12.06 – 15.07 2003.

<http://www.turkishtimeorg/17/98-1-tr.asp>. (20.07.2004).

Başer Kimya’da mevcut bir Kariyer Geliştirme politikasının yazılı prosedürler kapsamında olmaması ancak buna karşılık İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile ilgili çalışmaların düzgün bir şekilde yapılıyor ve raporlanıyor olması bu araştırmanın yapılabilmesi için gerekli olan girdilerin elde edilmesini kolaylaştırmıştır.

Ancak konunun çok geniş ve tüm insan kaynakları süreçleriyle bağlantılı olması, her birinin ayrı ayrı incelenmesinin gerekliliği bu uygulamayı şirketteki tüm departmanlarda yapabilmeyi ilk etapta zorlaştırmıştır. Çalışma sonucunda daha iyi ve sağlıklı bir sonuç elde etmek düşüncesinde olduğumuzdan şirket içerisinde çalışanların fazla olduğu, işlerin daha spesifik ve daha az değişir nitelikte olması nedeniyle görev tanımlarının gözden geçirilmesinin ve çalışanların kişisel yetenekleri, bilgi ve becerileri, deneyimlerinin incelenmesinin kısmen daha kolay olduğu bir departman olan Mali İşler bölümünü pilot departman olarak seçilmesini gerekli kılmıştır. Uygulamanın sonuçları ortaya çıktıktan sonra görülmüştür ki elde edilen bilgilerle, kullanılan teknik, yaklaşım ve sorunlar diğer bölümler hatta diğer örgütler için de kabul edilebilir.

Dolayısıyla bu araştırmanın amacı; Kariyer Geliştirme ile ilgili teoride varolan bilgilerin uygulamada geçerliliğini görebilmek adına tüm İnsan Kaynakları fonksiyonlarından yararlanarak bireylerin kendi gelişimlerinin ifade eden Kariyer Planlama süreci ile bunun örgüt açısından yansıması olan Kariyer Yönetimi süreci arasında uyum sağlayarak, seçilen pilot bölgede elde edilen sonuçlar çerçevesinde, örgüt ve çalışanlar için bir kariyer gelişim planı oluşturmak ve buradan yola çıkarak çok genel anlamda da olsa bunu öncelikle şirket içerisindeki tüm departmanlarda ve bir uzantısı olarak örgütlerin birçoğunda aynı metotlarla uygulanabileceğini göstermektir.

Kariyer Geliştirme ile ilgili bu çalışma yapılırken araştırma tekniklerinden biri olan “ Model Oluşturma” yöntemi kullanılmıştır. Model oluşturma; nesnelere, olgular ve olaylar, süreç ve sistemlerle ilgili kavramlar ve bunlar arasındaki ilişkileri betimleme tekniği olarak tanımlanabilir.¹⁹⁷ Bu yöntemin kullanılmasının temel nedeni araştırmanın amacı ortaya konurken açıklanmış olmakla birlikte, uygulanabilir bir kariyer geliştirme

¹⁹⁷ Ahmet Hamdi İslamoğlu, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 2. Bası, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.73

sistemi oluşturabilmek için seçilen pilot bölgede elde edilen sonuçlardan yola çıkarak genel bir kariyer geliştirme modeli oluşturabilmektir.

Yapılan çalışmada elde edilen bilgilerin daha iyi bir şekilde yorumlanabilmesi için, öncelikle çalışmanın yapılmış olduğu Başer Kimya'nın şirket yapısı hakkında bilgi verilecektir. Şirketin profilini oluşturan şirketin tarihi gelişimi, üretmekte olduğu ürünler, vizyonu, misyonu, değerleri, kritik başarı faktörleri gibi bilgiler verildikten sonra uygulamanın ne şekilde yapıldığı anlatılacaktır.

Bu çalışma esnasında İnsan Kaynakları Direktörü Sn. Kenan Karasu ve çalışma arkadaşları konu ile ilgili gerekli olan tüm dokümanların verilmesini ve uygun çalışma ortamının gerçekleşmesini sağlamışlardır.

5.1. Araştırmanın Yapıldığı Şirketin Profili

Türkiye'nin önde gelen endüstri gruplarından biri olan Başer Holding, kimyasallar, plastik, tekstil, finans, gıda ve uluslararası ticaret alanlarında faaliyet göstermektedir. Bu grubun hızlı ve istikrarlı büyümesinin ardında, koşulsuz müşteri memnuniyeti anlayışı, insan kaynakları yatırımları ve toplam kalite anlayışına dayanan kurumsal politikalar yatmaktadır.

5.1.1. Şirketin Tarihi Gelişimi

Malatya'nın Darende İlçesi'nin köklü ailelerinden birisi olan Başer Ailesi'nin, ticari hayata atılmaları 1930'lu yıllara dayanmaktadır. Çerçilik yaparak geçimini sağlayan aile, 1930'lu yıllarda, işleri geliştirmek amacı ile Adana'nın muhtelif köylerinde, bakkaliye ve manifatura işlerine girer ve 1940'lı yılların başında, Adana'da bir mağaza açarak, büyük bir atılım yapar. 1945 yılında Darende'den Adana'ya taşınan aile, ticaret faaliyetlerini, bakkaliye, manifatura, dericilik ve dikiş makinaları gibi geniş bir alana yaymıştır.

1960'lı yıllarda, Rusya'dan ithal ederek ticari araç bayiliğine başlayan Aile, 1968 yılında Çukurova ve Güney Doğu, "International Harvester", kamyon, midibüs ve traktör distribütörlüğünü almıştır. Aynı yıllarda, manifatura işini genişletmek için İstanbul Unkapanı'nda, Musevi bir ortakla yeni bir mağaza açılır. Kurulan bu ortaklık, aslında ileriki yıllarda tezin uygulamasının yapıldığı Başer Kimya'nın kuruluşunun da temelini teşkil edecektir. Lazar Adut, muhtelif yabancı firmaların Türkiye mümessilliklerini yapmakta idi. Bu firmalardan bir tanesi de, halen günümüzde de dünyanın en büyük deterjan tesislerinin üreticisi "BALLESTRA" firmasıdır.

1970'li yıllarda sanayi alanına atılmak isteyen Başer Ailesi, bu vesile ile Ballestra Firması ile anlaşma yapmış ve Başer Kimya'nın temelini 1973 yılında atmıştır.

Deterjan ana hammaddesini üretmeye başlayan Başer Kimya, 1970'li yılların sonunda, krem deterjan üretimine başlayarak, ilk defa tüketim mamülleri gibi zorlu bir pazara girmiştir.

Sanayi alanında hızla büyüyen Aile Şirketi, 1970'li yılların sonunda plastik ambalaj üretimine başlayarak deterjan sektöründe entegrasyona giden ilk kuruluşlardan birisi olmuştur.

Bu atılımların başarılı olması üzerine Aile 80'li yılların başında, büyük ve riskli bir yatırım için karar vermiştir. 1984 yılında, modern bir Ballestra Sulfonasyon Fabrikası ve yüksek teknoloji atomize deterjan fabrikasının kurulmasıyla kapasitesini genişleten Başer Kimya, ürün portföyünü de çeşitlendirerek büyüme yolunda yeni adımlar atmış oldu. Aile, atomize toz deterjan pazarına girerek, dünya devleri ile rekabet etme kararı almıştır. 1985 yılında üretime geçen tesislerin ilk ürünü, dünyaca ünlü Amerikan FAB markası olmuştur.

Uzun süren araştırmalar ve pazarlıkların neticesinde, 1930'lu yıllarda çerçilik ile başlayan serüven, 1985 yılında, , kendi alanında dünya devi olan Amerikan Colgate Palmolive Firması ile ortaklığa kadar uzanmıştır. dünyanın önde gelen tüketici ürünleri

üretim ve pazarlama firması Colgate Palmolive ile yapılan 'joint venture' anlaşması, ev temizlik ürünleri alanında yeni bir büyüme periyodunun başlangıcı olmuştur.

1980 - 1990 yılları arasında Aile, faaliyetlerini hızlı bir şekilde geliştirmiştir. Bu dönem içerisinde tekstil ve gıda alanlarına da atılan Aile, aynı zamanda bütün şirketlerini Başer Holding bünyesinde toplayarak, gelişmesine devam ettirmiştir. 1995 yılında büyük bir atılımı daha gerçekleştiren Aile, finans sektörüne girerek, factoring alanında ülkenin önde gelen kuruluşları arasına girmiştir. 1996 yılında ise, Başer Holding Türkiye'nin en eski ve köklü ve dünyaca tanınan Güney Sanayi Firması'nı satın alarak, büyümeye devam etmektedir.

Başer Grubu, bugün Türkiye'nin önde gelen grupları arasında saygın bir yer edinmiştir. Aynı zamanda Başer grubu başta Avrupa olmak üzere dünyanın birçok ülkesine ihracat yapmakta ,yurtiçi ve yurtdışı üretim hacmi ile Türkiye'deki sanayi kuruluşları içerisinde 40.sırayı almaktadır.

Gruba bağlı olan şirketler; Kimya, Ambalaj, Gıda, Sanayi, Dış Ticaret, Tekstil, Sigorta, Factoring, İplik Dokuma, Tüketim Finansal Kiralama, Giyim Sanayi ve Petrokimya alanlarında faaliyet göstermektedir.

Başer Grubu'na bağlı olan 15 şirketten biri olan ve uygulamada çalışılan Başer Kimya ise 1985 yılında dünyanın önde gelen üretim ve pazarlama şirketlerinden Amerikan Colgate-Palmolive ile yapmış olduğu ortaklıkla pazarda önemli bir konum kazanmış ve bu alandaki birikimini uluslararası platforma taşıyarak başta Rusya,Ukrayna ve Türki Cumhuriyetleri olmak üzere ortak yatırım girişimlerinde bulunmuştur.

Toplam satışının %30'unu yurtdışına yapan şirket daha çok Rusya, Kazakistan, Irak gibi doğu ülkelerine ihracat yapmaktadır. Şirketin 2004 yılında dış tonaj oranı 26.390 tondur. İç pazar satış faaliyetlerinde ise, Adana, Ankara, İzmir, Marmara ve Doğu Anadolu Bölge Müdürlükleri ile Türkiye genelinde endüstriyel, tüketici ve kimyasal ürünlerin satışı gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda Türkiye genelinde bütün

zincir mağazalara olan satışlar Zincir Mağazalar Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilir. 2004 yılındaki iç satıl bütçesi 97.000 tondur.

Şirketin organizasyon yapısı Ek 1' de gösterilmektedir.

Büyümesine halen devam eden grubun 2000'li yıllardaki hedefi ise, bir dünya şirketi olmak, dünya pazarlarında tanınan markalar yaratmaktır.

5.1.2. Şirket Tarafından Üretilmekte Olan Ürünler

Şirket tarafından üretilen ürünleri şu şekilde sıralamak mümkündür; Toz deterjanlar, sıvı, krem ve jel bulaşık deterjanları, arap sabunları, yumuşatıcılar, sert yüzey temizleyicileri, cam temizleyicileri, çamaşır suyu, plastik şişe, deterjan ve tekstil endüstrileri için kimyasallar.

5.1.3. Şirketin Özellikleri

Şirketin Misyonu ;

Kaliteyi en uygun maliyetle sunmaktır.

Şirketin Vizyonu ;

- Başer Kimya'yı, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve ortakların mutluluk ve gurur duyduğu, karlı ve kalıcı bir şirket haline getirmektir.
- Ev Temizlik ve Kişisel Bakım Ürünleri Pazarı'nda, pazar ihtiyaçlarına ve müşteri çeşitliliğine en uygun ürün ve hizmeti sunan şirket olarak bilinmektedir.

Şirketin Amaçları ;

- Türkiye'de ve ihraç pazarlarda ekonomik ürün sınıfında, yarattığı markalarla rekabet oluşturan önemli firmalardan biri olmak.
- Türkiye'de ve ihraç pazarlarda müşteri markalarında lider olmak.
- Endüstriyel ve kimyasal ürünlerde ulaştığı satış miktarını düşürmemek.

- Verimliliğini ve rekabet gücünü sürekli attırabilmek için gereken bütün yenilikleri ve teknolojileri kullanmak.

Şirket Değerleri ;

Başarılarını işinde uzman, dinamik, esnek, gelişime açık, kararlı, planlı, iş ahlakı ve ekip ruhuna bağlı çalışanlarına borçlu olduklarına inanıyorlar.

Şirketin Kritik Başarı Faktörleri ;

- Rekabetçi maliyet yaratmak
- Çalışanların katılımını sağlamak
- Süreçlerde verimlilik ve hız oluşturmak
- Pazar fırsatlarını değerlendirmektir.

Önceki bölümde ayrıntılarıyla anlatılan şirket profilinde görüldüğü üzere Başer Kimya, gelişim süreci içerisinde sürekli olarak pazar payını genişletmiş ve bu doğrultuda farklı pazarlarda faaliyet gösteren ve gittikçe büyüyen şirket başarı faktörlerinin başında çalışanlarının katkısını ilk sıralarda göstermiştir. Bu gelişim sürecinde özellikle dünyanın önde gelen tüketici ürünleri üretim ve pazarlama firması Colgate Palmolive ile yapılan 'joint venture' anlaşması ile çok uluslu bir firma ile kurulan ortaklık, şirketin dünya görüşünde, yönetim felsefesinde ve stratejilerinde köklü değişikliklere neden olmuştur. Tüm bu süreçlere bağlı olarak İnsan Kaynaklarına ilişkin çalışmalarda da sürekli gelişmeler yaşanmaktadır. 90'lı yıllarda personel grubu olarak çalışmalarını sürdüren departman, İnsan Kaynakları Departmanı olarak ismini değiştirmiş ve sürekli kendisini yenilemiştir.

1997-1998 yılında yeniden yapılanma sürecine giren şirket her alanda kendisini yenilemiş ve şirket olarak tüketicilere en yüksek faydayı sağlayacak ürünleri, sahip olduğu ileri teknoloji ve TS-ISO 9000/ISO9001:2000 kalite sistemlerini kullanarak en düşük maliyetle sunmayı hedeflemiştir.

Toplam kalite felsefesi çerçevesinde Başer Kimya'da uygulanan Kalite Yönetim Sistemi dolayısıyla, şirketin kalite politikasını, misyon, vizyon, kritik başarı faktörleri,

değerleri, kuruluş organizasyonunu ve kalite sistem yapısını özetleyen bir kalite el kitabı hazırlanmıştır. Kalite yönetim sistemi dokümantasyon yapısı gereği ayrıca Kalite Sistem Prosedürleri, Talimatlar, Formlar, Görev Tanımları, BK Satınalma Spesifikasyonları, BK Ürün Spesifikasyonları, BK Paketlenmiş Ürün Reçeteleri, Talimatlar ve Kalite Planları, Proses Akış Şemaları oluşturulmuştur.

Gereken işin yapılmasında izlenecek aşamaların doğru olarak nasıl yapılacağını ve sürdürüleceğini açık bir şekilde ifade eden “Kalite Sistem Prosedürleri” hazırlanıp uygulamaya alınmıştır.

Bir işin etkin bir şekilde nasıl yapılacağını belirleyen talimatlar hazırlanıp uygulamaya geçilmiştir.

Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili tüm formlar ve çizimler gibi destek dökümanlar hazırlanmış ve uygulanmaktadır.

Başer Kimya’da tüm prosesler belirlenmiş, tanımlanmış ve bunların birbirleri ile etkileşimleri belirlenmiştir. Proseslerin sürekli iyileştirilmesi için metodlar belirlenmiş olup uygulanmaktadır. Proseslerin listesi ve etkileşimini gösteren tablo oluşturulmuştur. Proseslerin etkin şekilde yönetimi için de kalite hedefleri belirlenmiş ve sonuçları izlenerek performanslarının iyileştirilmesi çalışmaları yürütülmektedir.

Şirketin yapısı ve değerleri ile ilgili genel bilgiler verildikten sonra şimdi uygulamanın esasını oluşturan çalışmanın ne şekilde gerçekleştiği, hangi aşamalardan geçildiği ve ne gibi sonuçlara ulaşıldığı ayrıntılı bir biçimde açıklanmaya çalışılacaktır. Ancak kariyer geliştirme ile ilgili yapılan bu çalışmanın bazı bölümlerinde uygulama alanı gereği bireylerin kişisel özelliklerinin incelenmesi kariyer yollarının oluşturulması açısından gerekli olduğu ve çalışmada bazı noktalarda bireylerle birebir çalışmak gerektiği için bazı bilgiler farklılaştırılarak genelleştirme yapabilmek adına daha kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır.

5.2. Şirkette Yapılan Kariyer Geliştirme Model Çalışması

Şirket ile ilgili bahsedilen bu bilgiler dahilinde insan kaynakları ile ilgili tüm süreçler düzgün bir şekilde işliyormuş gibi görülse de Kariyer Geliştirme alanında yapılacak çalışmada elde edilen sonuçların en doğru ve en sağlıklı biçimde oluşturulabilmesi için kariyer geliştirme planının oluşmasına temel oluşturacak tüm bu süreçlerin en baştan incelenmesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda, yapılan araştırma sonucunda uygulanabilir bir Kariyer Geliştirme Modeli'ni oluşturabilmek için Başer Kimya'da yapılan çalışmalar şu plan çerçevesinde gerçekleştirilmiştir ;

- Çalışmanın yapılacağı pilot bölgenin seçimi
- Seçilen pilot bölgedeki pozisyon sahipleri ve üstleriyle de görüşmeler yaparak görev tanımlarının güncellenmesi
- İnsan kaynakları süreçlerinin gözden geçirilmesi
 - Performans Yönetim Sistemi
 - Eğitim Yönetimi
 - İşe Alma Politikası

Bu tespitlerden yola çıkarak, şirkette kariyer geliştirme çalışması ile ilgili izlenen yollar şu şekildedir ;

- Seçilen pilot bölgedeki kariyer yolları, basamakları ve köprülerinin belirlenmesi
- Kişisel gelişim planının oluşturulması
- İnsan Kaynakları bilgi sisteminin güncelleştirilmesi
- Seçilen pilot bölgede çalışan bireylerin buldukları konumdaki pozisyonlarının incelenmesi
- Çalışanların buldukları pozisyona uygunluk açısından geliştirmesi gereken yönlerinin tespiti ve eğitim önerileri
- Anahtar pozisyonlar için yedekleme planının oluşturulması

Araştırma kapsamında Kariyer Geliştirme Modeli ile ilgili uygulanan plan verildikten sonra şimdi yapılan çalışmalar bu plan dahilinde ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

- *Çalışmanın Yapılacağı Pilot Bölgenin Seçimi*

Bu doğrultuda, daha önce belirtilen nedenlerden dolayı organizasyon içerisinde yapılan işlerin daha spesifik ve az değişir nitelikte olması sebebiyle görev tanımlarının daha kolay incelenebileceği, bireylerle iletişimin daha kolay sağlanabileceği Mali İşler departmanı çalışma için pilot bölge olarak seçildi. Buna bağlı olarak, öncelikle, bu departmanın şirketin organizasyon yapısı içerisindeki yeri ve yapısı incelendi.

Mali İşler departmanının organizasyon şeması Ek 2’de verilmiştir. Departmanın en üst pozisyonunda bulunan Mali İşler Direktörü şirketin organizasyon şemasında görüldüğü üzere direk olarak Grup Başkanına bağlı olarak çalışmaktadır. Mali İşler Müdür Yardımcısı, Finansman Müdürü, Bütçe ve Maliyet Muhasebesi Müdürü ve Hukuk İşleri Uzmanı ise direkt olarak Mali İşler Direktörüne bağlı olarak görev yapmaktadırlar. Mali işlerin organizasyon şemasında Müşteri Hesapları Müdürü diğer müdürlerin aksine öncelikle Mali İşler Müdür Yardımcısına bağlı olarak görülsede şemadaki sıralamaya dikkat edilecek olursa müdürlerin aynı doğrultuda yer aldıkları buna karşın diğer müdürlerin üstü konumunda olmasa da bulunduğu pozisyon itibariyle Mali İşler Müdür Yardımcısının pozisyon itibariyle daha üstte olduğu görülmektedir.

- *Seçilen Pilot Bölgede Pozisyon Sahipleri ve Üstleriyle Görüşmeler Yaparak Görev Tanımlarının Güncellenmesi*

Çalışılacak departman seçildikten ve bu departmanın organizasyon şeması incelendikten sonra, artık hangi bölümlerin bu departmanda çalıştığı ve kimin kime bağlı olduğu görülmüş oldu. Dolayısıyla bu noktada artık önemli olan bu birimlerde çalışanların daha önceden belirlenmiş olan görev tanımlarının mevcut durumla örtüşüp örtüşmediğinin kontrol edilmesidir. Bu kapsamda daha önce iş analizleri ve kalite yönetimi kapsamında yeniden oluşturulan görev tanımları inceleme altına alınmış ve her

pozisyon için, pozisyon sahibi ve pozisyon sahibinin bir üst amiriyle görüşmeler yapılarak görev tanımlarının güncelleştirilmiştir.

Görev tanımlarının yeniden düzenlenmesinin, performans yönetimi, eğitim gibi insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili bilgi edinilebilmesi için gerekli olmakla birlikte esasen tüm bunların sonucunda bireyler açısından oluşturulacak kariyer yollarının tespiti bakımından oldukça fazla önem taşıdığı açıktır.

Mali İşler departmanında çalışan birimlerin bazılarının yeniden düzenlenmiş görev tanımı örneği Ek 3'te verilmiştir. Bu görev tanımlarının içerdiği bilgiler ana başlıklar halinde şu şekilde sıralanabilir : Öncelikle ilgili birimin görev ünvanı belirtildikten sonra bağlı olduğu üst, ona bağlı olan astlar ve işin ana amacı belirtilir. Bu pozisyonun gerektirdiği yetki ve sorumluluklar sıralandıktan sonra kuruluş içi ve kuruluş dışındaki iş ilişkileri ve raporlama/evrak akışı ayrıntılı olarak gösterilir. İş ile ilgili nitelikler sıralandıktan sonra sıra bu iş için gerekli olan bireysel yeterlilikleri sıralamaya gelir. Bunlar ; öğrenim, iş deneyimi, deneyim alanı, gerekli olan deneyim süresi, yabancı dil, katılınması gereken kurslar şeklinde sıralanabilir. Bunun ardından da bu iş için gerekli olan teknik, kişisel ve davranışsal yeterlilik belirlenmesi ve bunların görev tanımlarında yer alması gelir .

- *İnsan Kaynakları Süreçlerinin Gözden Geçirilmesi*

Mali İşler departmanındaki her bir pozisyon için görev tanımları güncellendikten sonra şirkette uygulanan insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilgili süreçlerin genel çerçevesinin incelenmesi ve elde edilen bilgiler neticesinde gerekli olan değişikliklerin yapılabilmesi için çalışmalara başlandı. Bu doğrultuda, şirketteki Performans yönetim sistemi, Eğitim ve geliştirme çalışmaları, işe alma politikaları ve bunlara ek olarak şirket politikaları, örgüt kültürü, örgüt içi iletişim gibi konular hakkında bilgilerin toplanması aşamasına geçildi.

- *Performans Yönetim Sistemi*

İnsan kaynakları sisteminin temelini oluşturulan ve kariyer gelişim planının oluşturulabilmesi için gerekli olan en önemli bilgilerin elde edildiği ve her bir personel dosyasında olması gereken performans değerlendirmesi ile ilgili çalışmaların öncelikle gözden geçirilmesi gerekiyordu.

Ancak daha öncede vurgulandığı üzere örgütün rekabet ortamında ayakta kalabilmeyi sağlayabilmek için öncelikle insan kaynaklarına gereken önemi vermesi ve onlara yapılan yatırımlarla daima daha iyi yerlere gelebileceği görüşüne sahip olması bu düşüncenin yansıması olarak insan kaynakları fonksiyonlarının genel anlamda işleyişiyle ilgili birçok süreçte yapılan çalışmalarda en ince ayrıntıya kadar düşünüldüğünü çok açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Bunun en güzel örneği uygulanmakta olan Performans Değerlendirmesi Planı'nın oluşturuluş ve uygulanış tarzıdır.

Ek 4'te Başer Kimya'da oluşturulmuş ve uygulanan, örgüt kültürlerine, organizasyon yapılarına en uygun olduğuna inandıkları Performans Değerleme Planı görülmektedir.

Aynı zamanda kişisel gelişim planını destekleyecek olan bu formun 6 bölümden oluştuğu görülmektedir. Birinci bölüm Genel bilgilerden oluşmaktadır. Bu bölümün ilk kısmında personelin ismi, çalıştığı departman, o departmandaki ünvanı, son görevinde geçirdiği süre, işe giriş tarihi, değerlendirme dönemi ve bu değerlemeyi yapacak üst ve bunu onaylayacak kişi ; ikisi kısmında ise bu değerlendirme yapılırken kullanılacak kriterlerin nasıl olması gerektiği, prosedürün ne şekilde işleyeceği, zamanlanın nasıl olacağı genel olarak belirtilmektedir.

Formun ikinci bölümü üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar ; direktör tarafından doldurulması gereken pozisyonun gerektirdiği sorumluklar, değerlendiren ve değerlendirilenin birlikte dolduracakları personelin hedefleri ve yıl sonunda değerlendirilen tarafından doldurulacak olan personelin sorumlu olduğu görevlerle, belirlenmiş olan hedeflere ne derece ulaşıldığını gösteren sonuç kısmıdır.

Formun üçüncü bölümünde ise ilgili birimde çalışabilmek için gerekli olan yeteneklerle bu birimlerde çalışanların performanslarını gösteren kriterler sıralanmıştır. Yetenekler adı altında kişilik özellikleri, planlama ve organizasyon, iletişim, liderlik ve katılımcılık, proaktivite ve girişimcilik ve diğer özellikler başlıkları altında bazı özellikler sıralanmış ve bunların iki yanına konan 5'li değerlendirme ölçütleriyle önce yapılan iş için bu özelliklerin her birinin değerinin saptanması sonrasında ise bu yeteneklerin bireyin bugünkü performans derecesiyle değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Bireysel bazda kişinin kariyer geliştirme planının oluşturulmasında önemli bir veri olarak kabul edilebilecek olan Kariyer Planlama bölümü performans değerlendirmesi formu içerisine eklenmiştir. Bu sayede form bir taraftan bireyin performansı ile ilgili bilgilerin elde edilmesini sağlar, diğer taraftan da kişisel gelişim için değerlendirenin çalışandan beklediklerini, çalışanların ise kendisine göre neleri iyi yapıp neleri yapamadığını, kariyer gelişimi için kendini sınavarak ne yapmak istediğini gösteren bir bölüm olarak ortaya konmuş olur. Bu bölümde aynı zamanda değerlendirilen bireyin şirket içindeki işi, çalışma koşulları, yapabilecekleri konusundaki fikirlerinin yazılabileceği bir bölüm de mevcuttur.

Üçüncü ve dördüncü bölümden çıkarılan sonuçlara göre doldurulan beşinci bölüm çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını göstermektedir. Bu bölümde eğitim ihtiyaçlarının neler olduğu, bireylerde nelerin geliştirilmesi gerektiği, hangi eğitimlerin verilmesi gerektiği ve bu eğitimler verilirken hangi tekniklerin kullanılacağı saptanır ve bunlar bu kısma not alınır.

Gerekli tüm değerlendirmeler yapıldıktan sonra çalışanın performansı bir bütün olarak değerlendirilir ve performansının derecesine uygun olan seçenek işaretlenir. Onaylayanın da değerlendirme konusundaki görüşü yazıldıktan sonra varsa bireyin gelişimi ile ilgili yorumlar son bölümde ifade edilir. Bu son bölümden elde edilecek sonuç kariyer gelişim planının oluşturulması açısından oldukça önemlidir. Çok doğaldır ki sadece normal ve normal üstü performans gösteren bireyler için kariyer gelişim planının hazırlanması mantıklı olacaktır. Yaptığı işi sevmeyen, üst pozisyonlarla ilgilenmeyen, gelişmeyi amaçlamayan ve bu yöndeki tercihini doğrudan ya da dolaylı

olarak açıklamış kişilerin; emekliliği yaklaşmış ve sonraki süreçlerde kendisinden yararlanılması düşünülmeyen kimseler; ilgi alanları, ister bir ek geçim uğraşı, isterse hobisel temelde olsun, bir başka alana kaymış olan kişilerin; işsel ve kişisel sorunlarını ön plana çıkararak bunları uzlaşmaz ve düşmanca bir tutumla ortaya koyan, organizasyona ve diğer çalışma arkadaşlarına karşı tavır oluşturan, bunu süreklilik haline getiren kişilerin kariyer geliştirme planı çerçevesinde değerlendirilmesinin yapılamayacağı oldukça açıktır.

Şirket içerisinde etkin bir performans sisteminin oluşturulmuş olması, bu doğrultuda yapılan çalışmalar sonunda elde edilen bilgilerin başka alanlarda sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için iyi bir veri kaynağı olmasını sağlıyordu. Performans hedeflerinin değerlendirilen ve değerlendiren tarafından karşılıklı olarak iyi bir şekilde belirlenmiş ve ayrı ayrı ele alınmış olması, güncel ve doğru iş tanımları, her ne kadar değerlendirme bir senede bir yapılmış gibi görülse de gerekli olduğu dönemlerde geribildirim hemen yapılabiliyor olması, çalışanın kendisini de değerlendirme imkanına sahip olması değerlemenin bir bütün olarak yapılabildiğini gösteren kanıtlardı. Bunlara ek olarak performans değerlendirme planının içerisine kariyer ve eğitimle ilgili bilgilerin de eklenmiş olması kariyer geliştirme alanında yapılacak çalışmalarda gerekli olan bilgilerin çok daha kolay bir şekilde elde edebilmesini sağlayacaktı.

- Eğitim Yönetimi

Performans Yönetimi ile ilgili çalışmalar yapılırken bir taraftan da yine kariyer gelişim planının oluşturulabilmesi için gerekli olan ve onun bir başka bacağına oluşturan eğitim konusunda da yapılan çalışmaların gözden geçirilmesi gerekiyordu. Bu doğrultuda Başer Kimya'nın insan kaynakları alanında eğitim ile ilgili ne tür bir strateji belirlediği incelendi.

Başer Kimya'da, tüm personelde olması gereken nitelikler görev tanımlarında belirtilmişti ve herkesin öğrenim, beceri ve deneyimlerinin ürün kalitesi üzerindeki etkisi göz önüne alınarak gerekli olan eğitimler düzenlenmekteydi. Tüm proses

sahipleri, kalite hedeflerine ulaşılması konusunda gerektiğinde elemanlarına eğitim vermekteydi.

Yeterlilik, yapılanın farkında olma ve eğitim konusunda şirkette uygulanan prosedür şu şekilde işlemektedir: İnsan Kaynakları Direktörü ve Endüstri Mühendisi, Grup Başkanı tarafından eğitim sorumlusu olarak atanmış olup, personel ile ilgili eğitim ihtiyaçlarının tespitinden sorumludurlar. Eğitimler hazırlanan plana göre gerçekleştirilir. Eğitim planında, planlı eğitimlerin yanı sıra işbaşı eğitimleri de yer alır. Plan dışı eğitimler, Direktörler ve Bölüm Müdürleri tarafından yapılan eğitim taleplerinin İnsan Kaynakları Direktörü'nün onaylanmasından sonra, eğitim sorumluları tarafından programa alınarak gerçekleştirilir. Eğitimlerin gerçekleşme durumu altı aylık periyotlarda, İnsan Kaynakları Direktörü tarafından yayınlanır.

İhtiyaca göre iç ve dış eğitim olmak üzere iki ayrı eğitim programı uygulanmaktadır. Yapılan iç eğitimlerin etkinliği değerlendirilir ve gerek duyulduğunda eğitim tekrar edilir.

Eğitim sorumluları, işe yeni başlayan elemanların oryantasyon ve eğitim programlarından sorumludur.

Eğitim kayıtları, fabrikada Endüstri Mühendisliği, Genel Merkez'de İnsan Kaynakları Direktörü tarafından saklanır.

İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından saklanan bu eğitim kayıtlarında çalışanların her birinin görevleri sürecince katılmış oldukları kurs/eğitimler göstermektedir. Ek 5'de verilen, Eğitim Takip Kartı adı altında düzenlenen bu formda kişinin adı, soyadı, eğitim durumu ve görevi ile ilgili kısımlar doldurulduktan sonra gerek şirket içinden gerekse şirket dışından alınan eğitimi veren kuruluş, bu eğitimin konusu, tarihi, süresi ve gerekiyorsa bu eğitimle ilgili gerekli olan açıklamalar bu karta işlenir. Çok doğaldır ki bireylerin kariyer gelişimi planının oluşturulması ve geliştirilmesinde bu kayıtlardan elde edilen bilgiler de oldukça fazla önem taşımaktadır.

- İşe Alma Politikası

Yatay bir organizasyon yapısına sahip olan şirkette işe alımla ilgili uygulanan politikalar incelendiğinde işe alacakları kişinin özellikle örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek niteliklere sahip olması gerektiği üzerinde önemle durdukları görüldü. 1997 yılından sonra alınan kararlar dahilinde şirket staj amacıyla aldıkları öğrencilerin birçoğunun bilgilerini MT havuzunda saklamış ve bu sayede ileri ki dönemlerde MT alımı yapacağında bu verilerden yararlanmıştı. Şirket içerisinde stajyer olarak çalışmış sonradan kadroya geçmiş çalışanların sayısı anımsanmayacak kadar çoktur. Bu tutumun arkasında stajyerlerin biraz önce bahsedilen örgüt kültürünü kısa bir süre de olsa hissetmeleri ve nispeten de olsa uyum sağlamada zorluk çekmeyecekleri düşüncesi hakimdir.

Kariyer Geliştirme ile ilgili çalışma yapılırken bir taraftan şirket içerisinde uygulanan insan kaynakları fonksiyonları ayrı ayrı incelenirken diğer taraftan da örgüt ve örgüt kültürü ile ilgili bilgiler toplanmaya çalışıldı. Genel olarak işinde uzman, dinamik, gelişime açık, planlı ve kararlı çalışanlara sahip olan şirkette mevcut olan yapı çalışanlarla birçok şeyi paylaşmanın gerekli olduğu düşüncesine dayanmaktaydı. İç iletişimin toplantılar, e-mail, intranet ile sağlandığı şirkette, çalışanların iletişim konusunda memnuniyetleri İnsan Kaynakları tarafından yapılan anketlerle araştırılmakta ve sonuçlara göre gerektiğinde iyileştirme çalışmaları yapılabilmekteydi. Örgütün vizyonu, misyonu, hedefleri, stratejileri çalışanlarla paylaşılmakta ve üst yönetim gerekli olduğu durumlarda desteğini her zaman göstermekteydi. Çalışanların başarılarının takdir edildiği, hata yaptıklarında üstlerin olaylara çözümcü yaklaşımlarla yaklaştığı, eğitim ve gelişimlerine önem verilen bir ortamın olduğu ve daha önce belirtildiği üzere işgücü devir oranının oldukça düşük olduğu görüldü.

Yapılan tüm bu çalışmalardan sonra seçilen pilot bölgede etkin bir Kariyer Geliştirme Sistemini oluşturabilmek için gerekli olan tüm veriler toplanmıştı. Bundan sonraki aşama elde edilen bu bilgilerin düzgün bir şekilde sınıflandırılması ve istenilen doğrultuda gerekli analizlerin yapılarak bu bilgilerin en doğru ve en faydalı bir şekilde kullanılmasını sağlamaktı.

- *Seçilen Pilot Bölgedeki Kariyer Yolları, Basamakları ve Köprülerinin Belirlenmesi*

Kariyer Geliştirme sistemine oluşturulması açısından en önemli girdilerden biri olan Performans Yönetim Sistemi aynı zamanda kariyer ile ilgili kısımlarla da desteklendiği için oradan elde edilecek olan bilgiler bu çalışma açısından oldukça önem taşıyordu. Aynı zamanda seçilen bölgedeki her bir pozisyon için görev tanımlarının yeniden güncellenmiş olması buna bağlı olarak da mevcut pozisyonların gerektirdiği teknik bilgi beceri, davranışsal ve kişisel yeteneklerin, iş deneyimlerinin belirlenmiş olması seçilen bölge için muhtemel kariyer yollarının, basamaklarının ve kariyer köprülerinin belirlenmesini kolaylaştırmıştı.

Çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucunda istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralaması olarak tanımlanan ve örgüt içerisindeki imkanları gösteren kariyer yollarının belirlenebilmesi için şu çalışmalar yapıldı ;

- Görev tanımları gözden geçirilerek pozisyonlarla ilgili gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve söz konusu olabilecek nitelik ve öncelikler saptandı.
- İçerik, bilgi ve beceri gerekliliğine bağlı olarak işler arasındaki benzerlikler ortaya çıkarılmaya çalışıldı.
- Benzer işler iş aileleri biçiminde sınıflandırıldı.
- Ve bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan mantiki ilerleme çizgisinin oluşturulmasına çalışıldı.

Bu doğrultuda uygulamanın yapıldığı Mali İşler departmanında kariyer yolunda ilerleyişi gösteren kariyer basamakları şu şekilde açıklanabilir;

Mali İşler Grubu adı altında çalışan birimler Bütçe ve Maliyet Muhasebesi, Genel Muhasebe, Finansman, Müşteri Hesapları, Hukuk işleri gibi birkaç bölüme ayrılmıştır. Bunlardan Mali İşler Elemanı, Maliyet Muhasebesi Sorumlusu ve Uzmanı, Analistler Bütçe ve Maliyet Muhasebesi Müdürü'ne bağlı olarak çalışmaktadır. Dolayısıyla örneğin, Maliyet Muhasebesi Sorumlusu'nun Maliyet Muhasebesi Uzmanı konumuna

geçmesi kariyer yolunda bir basamak ilerlemek, yapılan işte daha derinlemesine uzmanlaşmak ve görev tanımlarına yeni yetki ve sorumlulukların eklenmesi anlamına gelecektir.

Genel Muhasebe ve Finansman ile ilgili birimler incelendiğinde de benzer şekilde kariyer basamaklarının oluşturulabildiği açık bir şekilde görülmektedir.

Müşteri Hesapları Elemanı'nın Müşteri Hesapları Müdürü; Genel Muhasebe Sorumlusu'nun Genel Muhasebe Uzmanı konumuna ilerleyebilmesi bu bölümde çalışanlar için oluşturulan kariyer basamaklarını gösterir. Ancak basamaklardaki ilerleyiş tabi ki öncelikle bu basamakların gerektirdiği eğitim, geliştirici görevler, yeterlilikler, bilgi ve deneyimlerin elde edilmesi ve örgütün imkanları dahilinde gerçekleşebilecektir.

Kariyer yolları belirlenirken, bir taraftan da kariyer köprüleri oluşturulmaya çalışıldı. Kariyer köprüsü, kariyer yolları üzerinde, bulunulan yerden farklı olan pozisyonlara ulaşmayı sağlayan geçişler olarak tanımlanır.

Şirketin yatay bir organizasyon yapısına sahip olması, gelişmeye önem vermesi ve kariyer yollarının çalışanlar açısından açık olması kariyer köprülerinin de kolay bir şekilde oluşturulabilmesini sağlamıştır. Bu doğrultuda bölümde daha önce Genel Muhasebe Sorumlusu olan bir bireyin önce Maliyet Muhasebe Sorumlusu olarak görevlendirilmesi daha sonra ise bu kişinin Maliyet Muhasebesi Uzmanı olması durumu Genel Muhasebe ile Bütçe ve Maliyet Muhasebesi bölümü arasında bir kariyer köprüsü olabildiğini göstermektedir.

Aynı zamanda örneğin Genel Muhasebe Sorumlusu olarak çalışan biri gerekli olan yetenek, bilgi, tecrübeye sahipse finansman alanında da uzmanlaşmak isteyebilir. Bu noktada Genel Muhasebe ile Finansman arasında da bir kariyer köprüsü oluşturulabilir.

Dolayısıyla kariyer köprüleri oluşturulurken bilgi düzeyi, yöntem, davranışsal yeterlilik seviyeleri ve deneyim özellikleri birbirine benzeyen işler ayrıldı ve örgüt için de uygun düşen ve tarihsel olarak iyi çalıştığı bilinen köprüler tanımlandı. A işini yapan bir bireyin yetenek, yeterlilik ve deneyiminin B işi için de uygun düşmesi veya çok az çaba ile bu açığın kapatılabilir olması sağlanacak şekilde düzenlemeler yapıldı.

- *Kariyer Gelişim Planının Oluşturulması*

Kariyer geliştirme programının oluşturulabilmesi amacıyla pilot bölge olarak seçilen Mali İşler departmanı için mevcut olan kariyer yolları, kariyer basamakları ve kariyer köprüleri belirlenirken bir taraftan da bu bölüm içerisindeki birimlerde çalışan her bir birey için kariyer gelişim planı oluşturulmaya çalışıldı. Çalışanların işe başladıkları andan itibaren nereden nereye geldiklerini gösteren bu formlar, kariyer geliştirme çalışmaları açısından önemli bir kaynak olarak kullanılacaktır. Oluşturulan bu formla ilgili örnekler Ek 6'da görülmektedir.

Oluşturulan kariyer gelişim planı daha öncede belirtildiği üzere bireyin Başer Kimya'daki kariyer bilgilerini içermektedir. Öncelikle bireyle ilgili kişisel bilgiler verildikten sonra bölümler halinde bireyin kariyer gelişimi ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. İlk bölümde bireyin işe giriş tarihi, işe alındığı pozisyon, yapılan mülakatla ilgili notlar, verilen ücret, bağlı olunan üst, kişi ile ilgili notlar, görev tanımı ve görev süresinde hazırlanmış olduğu raporlar ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Çoğu durumda çok gerekli olmadığı sürece önceki dönemlerdeki görev tanımlarının ve hazırladığı raporların ayrıntılı bir şekilde yazılmasının gerekli olmadığı, gelişimin ve değişikliklerin görülebilmesi için yapılan işlerle ilgili çok genel bilgilerin verilmesinin yeterli olduğu görülmektedir.

Bundan sonraki bölümler kişinin her bir terfisini ayrıntılı olarak ortaya koymaktadır. Bu bölümlerin her birinde terfi tarihi, terfi edilen pozisyon, yeni durumda kime bağlı olunacağı, alacağı ücret ve terfi gerekçesi belirtilmiştir.

Çalışma için daha fazla öneme sahip olan bölüm bireyin şu anda bulunduğu konumun bilgilerini taşıyan son bölümdür. Şimdiki pozisyonunun bir aynası olarak nitelendirilebilecek bu bölümde önceki bölümlerde olduğu gibi kişinin ünvanı, ücreti, kime bağlı olduğu, ne kadar zamandır bu görevde bulunduğu belirtilmiş olsa da buradan elde edilecek bilgiler kişinin kariyer gelişim planının oluşturulabilmesi için oldukça fazla önem taşımaktadır.

Kişinin bölüm içerisinde çalıştığı birimin görev tanımları ayrıntılı olarak verilmektedir. Daha önce her bir birim için görev tanımları ayrıntılı olarak incelendiği için bu noktada sadece elde edilen bilgilerin bu forma yerleştirilmiş olması yeterli olacaktır.

Oluşturulan formun son kısmında ise İnsan Kaynakları birimi tarafından doldurulacak, bireyle ilgili bilgilerin not alınabileceği bir bölüm yer almaktadır. Ancak çok rahat bir şekilde görüleceği üzere burada kişi hakkında yazılacak bilgiler sadece bu formda yazılı olan bilgiler ışığında olmayacaktır. Kariyer geliştirme ile ilgili çalışmalar insan kaynakları ile ilgili tüm fonksiyonlarla ilintili olduğu için düzgün bir sistemin oturtulabilmesi, hem örgüt hem de bireyler için olumlu sonuçların alınabilmesi için toplanmış olan tüm bilgilerin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

- *İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Güncelleştirilmesi*

Bu doğrultuda kişinin örgüt içerisinde oluşmuş olan kariyer yollarında ilerleyişini gösteren kariyer geliştirme planı da oluşturulduktan sonra, çalışmanın yapıldığı pilot bölge olan Mali İşler departmanında çalışan bireylerin personel dosyalarında birey ile ilgili özlük bilgiler, performans değerlendirmesi, eğitim bilgileri, kariyer bilgileri, ücret, kariyer gelişim planı gibi her bir bilginin istenildiği an elde edilmesini kolaylaştırmak düşüncesiyle İnsan Kaynakları bilgi sistemi tamamen güncelleştirildi. Böylelikle çalışanlarla ilgili bilgiler kolay bir şekilde kontrol edilebilecek ve varsa gerekli değişikliklerin yapılabilmesi sağlanacaktı.

- *Seçilen Pilot Bölgede Çalışan Bireylerin Buldukları Konumdaki Pozisyonlarının İncelenmesi*

İnsan kaynakları bilgi sistemi de güncellendikten sonra Mali İşler departmanında çalışan bireylerin buldukları pozisyondaki konumları ayrı ayrı incelenmiştir.

Öncelikle bu bölümde çalışan her bir birey için personel dosyaları ele alınarak, şimdiye kadar yapılmış olan ve kullanılan ya da kullanılmayan tüm uygulama sonuçları, performans değerlendirme sonuçları, kariyer gereksinimi analizleri, kariyer geliştirme planları, eğitim kartları gibi tüm objektif veriler incelenmeye başlandı.

Bireylerin çalıştıkları birimdeki pozisyonları ile ilgili fonksiyonel ve sosyal yapıya ilişkin değerlendirmeler görev tanımlarının güncelleştirilmesi sırasında yeniden düzenlendiği için bu doğrultuda bireylerin çalıştıkları pozisyonların ne tür yetki ve sorumluluklar gerektirdiği, bu birimde çalışan kişilerin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği tarzındaki bilgiler görev tanımları içerisinde mevcuttu.

Dolayısıyla bu noktada yapılacak olan şey, çalışanların buldukları bölümde o gün için söz konusu olan yeteneklerin ne kadarına hangi düzeyde sahip olduğunu belirleyebilmektir. Bu çalışma yapılırken performans değerlendirme sisteminden elde edilen veriler oldukça fazla işe yarayacaktı. Daha önce de belirtildiği üzere çalışma esnasında performans değerlendirme görüşmeleri aşamasında çalışanların kariyer ile ilgili görüşlerini üstleriyle paylaşmaları, ne yapmak istediklerini belirtmeleri ve üstlerinin de yardımıyla kendi hedefleriyle örgüt hedefleri arasında ortak bir paydada buluşabilmek için yapılan görüşmeler kariyer geliştirme planının hazırlanmasında oldukça fazla önem taşıyan kaynaklardı.

Doğal olarak bölüm içerisinde normal performansın üzerinde olan, kendisini geliştirmek isteyen, hedefleri doğrultusunda yeni şeyler yapabilmek için sürekli olarak kendini geliştirmeye çabalayan, çalışma arkadaşlarıyla, üstleriyle ilişkileri iyi olan kişiler için kariyer planının oluşturulması daha doğru olacaktır.

- *Çalışanların Buldukları Pozisyona Uygunluk Açısından Geliştirmesi Gereken Yönlerinin Tespiti ve Eğitim Önerileri*

Çalışanların buldukları pozisyon için gerekli olan nitelikler, yetenekler ve bunların bu iş için önem derecesi belirlendikten sonra çalışanların bu konuda yetenekleri belirlenmiş, güçlü ve zayıf oldukları yönler çıkarılmıştır. Yapılan görüşmelerle kariyer amaç ve çıkarları belirlenen çalışanların buldukları pozisyonlara olan uygunlukları sınanmış ve buna bağlı olarak kariyer yollarında ilerleyebilmeleri için geliştirmeleri gereken yönler, almaları gereken eğitimler belirlenmiştir.

Böylece yapılan görüşmeler ve incelemeler sonucunda bireyle ilgili elde edilen neticeler kişilerin kariyer gelişim planlarında son bölümde görülen planlanan pozisyon ve bununla ilgili notlar kısmına işlenebilecekti.

Kişilerin bölüm içerisindeki konumları değerlendirilirken pozisyona olan uygunlukları sınanmış, buna bağlı olarak gelişim gösteren bireylerin kariyer yollarında ilerleyebilmeleri için ortalama ne kadar daha çalışmaları, hangi yönlerini nasıl geliştirmeleri gerektiği belirtilmiştir.

- *Anahtar Pozisyonlar İçin Yedekleme Planının Oluşturulması*

Bireylerin pozisyona uygunluğu sılandıktan ve geliştirmeleri gereken yönlerine ilişkin önerilerde bulunduktan sonra mevcut durumdan yola çıkarak Mali İşler Departmanında bazı kritik pozisyonlar için uzun dönem anahtar yönetim pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi konusunda kısmen de olsa bir yedekleme planı hazırlandı. Bölüm içerisinde herhangi bir sebeple değişebilecek yöneticilerin yerine her an hazır olabilecek kişilerin planlanmasını içeren bu plan, bireysel kariyer planlama sürecinden geçilerek hazırlandığı için çok daha verimli oldu.

Yapılan tüm bu çalışmaların bütününe bakıldığında Başer Kimya'da pilot bölge olarak seçilen Mali İşler departmanında bir Kariyer Geliştirme Modeli oluşturabilmek

için tüm süreçler ve kullanılacak olan veriler en baştan itibaren çok iyi bir şekilde incelenmiş ve gerekli güncellemeler yapılmıştır.

Personel yönetimi bilgi sistemi tamamen yenilenmiş ve buna bağlı olarak çalışanların teknik bilgi ve becerileri, eğitim, iş deneyimi, performans değerlendirmeleri, yeterlilikleri, gereksinimleri ortaya konularak kariyer profilleri oluşturulmuştur.

Gerekli olan analizler yapıldıktan sonra çalışanlar için kariyer yolları oluşturulmuş, bu doğrultuda çalışanların zayıf oldukları noktalar belirlenerek gerekli olan eğitim programları önerilmiştir. Aynı zamanda kritik pozisyonlar için de yedekleme planı yapılarak şirketin ileride karşılaşılabileceği olası bir durumda (yeni bir pozisyonun oluşması, herhangi birinin işten çıkması vb.) herhangi bir sıkıntıya düşülmeden gerekli nitelikte elemanın kolayca bulunması olanaklı hale getirilmeye çalışılmıştır.

Dolayısıyla pilot olarak seçilen bölgede Kariyer Geliştirme ile ilgili örnek bir Model oluşturmak amacıyla yapılan bu uygulama, kullanılan yöntemler, uygulanan politikalar, atılan adımlar açısından bakıldığında örgüt içerisindeki diğer departmanlarda ve hatta diğer örgütlerde kullanılabilir örnek bir çalışma olarak nitelendirilebilir. Elbette ki konu bireysel olarak da ele alındığından ve şirket içerisinde kişisel bilgilerin gizli tutulması gerektiği ilkesi söz konusu olduğundan çalışma esnasından bu bilgiler kullanılsa da bunların açıklanması mümkün olmamıştır. Bundan dolayı elde edilen bazı sonuçlar üstü kapalı olarak geçilmek zorunda kalmıştır. Ancak bu çalışmada amaç kariyer geliştirme sisteminin uygulamada nasıl oluşturulabileceğinin genel hatlarıyla incelenmesi ve bu doğrultuda bir model çalışması oluşturabilmek olduğundan bunun çok da fazla önem taşımayacağı açıktır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde yaşanan şiddetli rekabet ortamı karşısında işletmeler değişimi yönetmeyi öğrenmek zorunda kalmış, bunun etkileri de doğal olarak örgüt içine yansımış, gerek yöneticilerin, gerekse çalışan diğer personelin performansının ve niteliğinin yüksek olmasını gerekli kılmıştır. Bu durumda, örgüt dışındaki çevreden gelen baskılar, örgütü dış çevreye çabuk, anlamlı ve sonuç alıcı cevaplar vermeye mecbur etmiş ve buna bağlı olarak çalışanlar da örgüt amaçlarına ulaşmanın gerekliliği düşüncesiyle sürekli yenilenme ihtiyacı duymuştur.

Sürekli değişen bu çevreye uyma çabasında olan işletmelerin insan kaynakları ile ilgili çalışmalara daha çok önem vermesi ve yeni sistemler kurmaya başlamaları, kariyer geliştirme programlarının oluşturulmasına neden olmuştur.

İşletmelerin uyguladıkları sistemlerden biri olan bu kariyer geliştirme programlarından etkin sonuçların alınabilmesi için, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının iyi bilinmesi, kişilerin bilgi ve yetenekleri doğrultusunda uygun işlere atanması ve en önemlisi de motivasyon aracı olarak kariyer fırsatlarını kullanmaları için yöneticilerin kariyerin ne olduğunu iyi anlamaları ve kişilerin bu süreçte nasıl yer alacaklarını bilmeleri gerekir.

Kariyer geliştirme konusunda tarafların amaçlarına ulaşabilmesi için ortak bir çaba göstermesi gerekirken aynı zamanda işletmenin iş konusunda gerekli olan olanakları sunabilmesi, etkin bir işe yerleştirme politikası oluşturması, eleman ihtiyacının işletmenin insan kaynakları politikası ile uyumunu sağlaması ve insan kaynakları departmanını desteklemesi gerekir.

Bu noktada önemli olan bir diğer husus da örgüt kültürüdür. Kariyer Geliştirme programının etkin bir şekilde uygulanması ancak gerçek anlamda insan kaynaklarına önem veren kültürün hakim olduğu örgütlerde mümkün olabilir.

Dolayısıyla bir kariyer geliştirme programının başarılı olabilmesi için, çalışanların kendi kariyerlerinin planlamasına aktif olarak katılmalarının sağlanması, bireysel kariyer planlama ile koordinasyon halinde olunması, iş analizi, eleman seçme ve yerleştirme, eğitim, işgücü planlaması, performans yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarının düzgün bir şekilde işliyor olması, tüm süreçlerin üst yönetim tarafından bilinmesi ve desteklenmesi, yapılan çalışmaların serbest ve açık iletişim kanallarıyla çalışanlara duyurulması ve düzgün işleyen bir geribildirim sisteminin olması gerekmektedir.

Yapılan bu çalışma ile kariyer geliştirme programlarının uygulanabilmesi ve etkin sonuçlar alınabilmesi için gerekli olan tüm detaylar üzerinde ayrıntılarıyla durulmuş ve örgütler için uygulanabilir bir Kariyer Geliştirme Modeli oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmadan yola çıkarak kariyer geliştirme konusunda örgütlerin dikkat etmesi gereken noktalar şu şekilde sıralanabilir;

- Bir kariyer geliştirme programından istenilen sonuçların alınması, bu süreç içerisinde yapılan çalışmalardan tüm çalışanların haberdar olmalarına, bunun önemini anlamalarına ve onların da bu sürecin içerisinde fiilen yer almalarına bağlıdır.
- Şirketin üst yönetiminin bu çalışmaları sahiplenmesi, örgüt vizyonunun, misyonunun, hedef ve stratejilerinin belirlenmesi ve bunların çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir.
- Kariyer geliştirme sistemine girdi sağlayan tüm insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilgili yürütülen çalışmaların sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerekli olan değişikliklerin hemen yapılması gerekmektedir.
- Örgütler, çalışanların kendi kariyer gereksinimleri değerlendirmelerine yardımcı olmalı, örgütte bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmalı, çalışanın ihtiyaç ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemeli ve gerekli olan eğitim olanaklarından yararlanması sağlanmalıdır.
- Kariyer denildiğinde sadece kariyer basamaklarında ilerleme anlaşılmalı, gerektiğinde çalışanın yaptığı işin yeniden yapılanması yoluyla birey için anlamlı ve

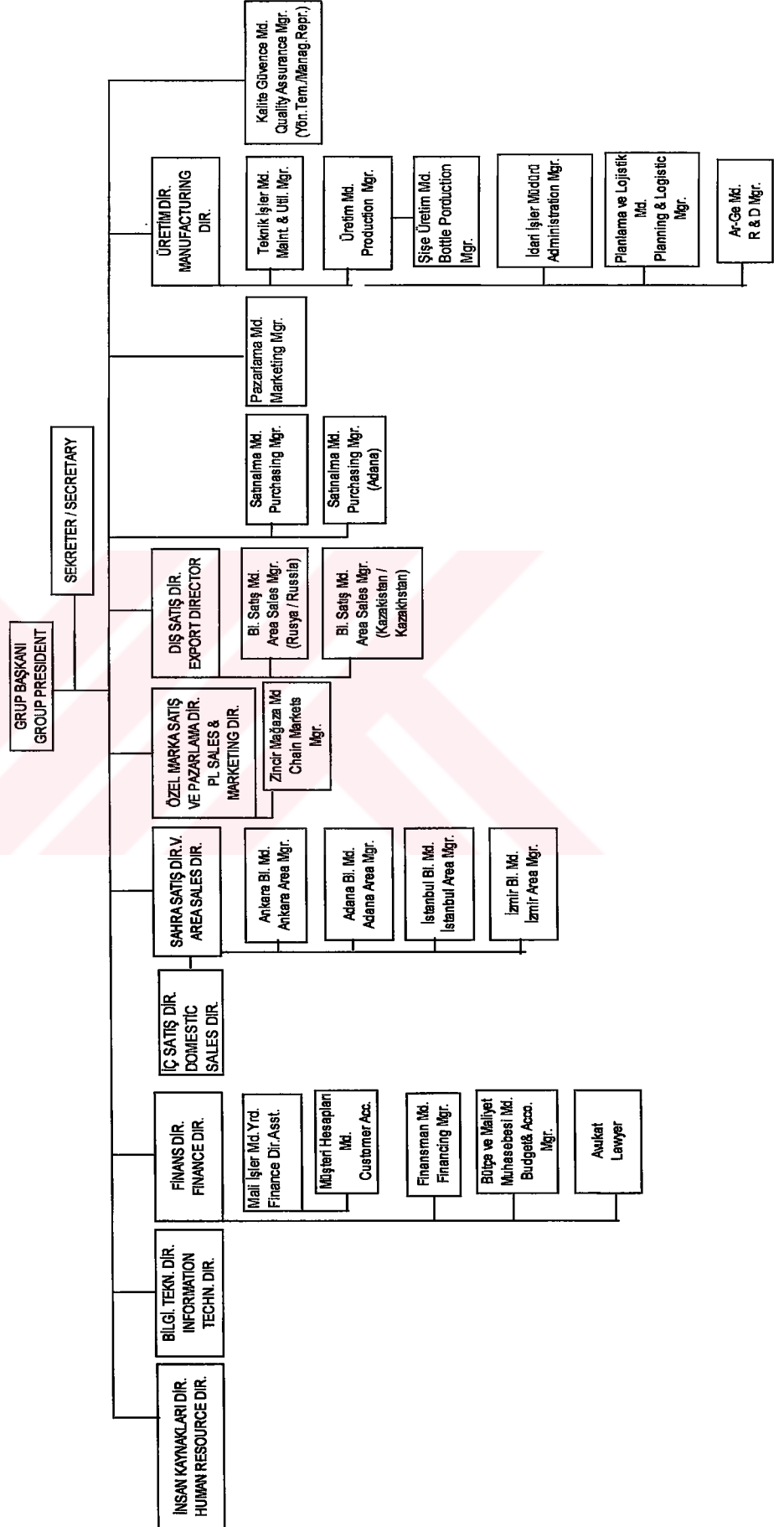
psikolojik açıdan tatmin edici bir süreç oluşturulabilmesi gerekmektedir. Çapraz fonksiyonlar ve yatay transferler de kullanılarak çalışanın kariyerinin çeşitlendirilmesi sağlanabilir.

- Yöneticilerin hem yönlendirme hem de iyileştirmeye yönelik çabaları süreklilik kazanmalı ve yöneticiler çalışanlarıyla sürekli olarak bir bilgi alışverişi içerisinde olmalı.
- Son olarak, yapılan çalışmada kullanılan plan çerçevesinde oluşturulan Kariyer Geliştirme Modeli gibi örgütler de sahip oldukları tüm verilerden yola çıkarak, kendi örgüt kültürlerine uygun kariyer geliştirme programı geliştirmeli ve bunun pilot olarak seçecekleri bir bölümde uygunluğunu test ederek etkin bir kariyer geliştirme programını insan kaynakları sistemlerine dahil etmelidirler.



EK 1

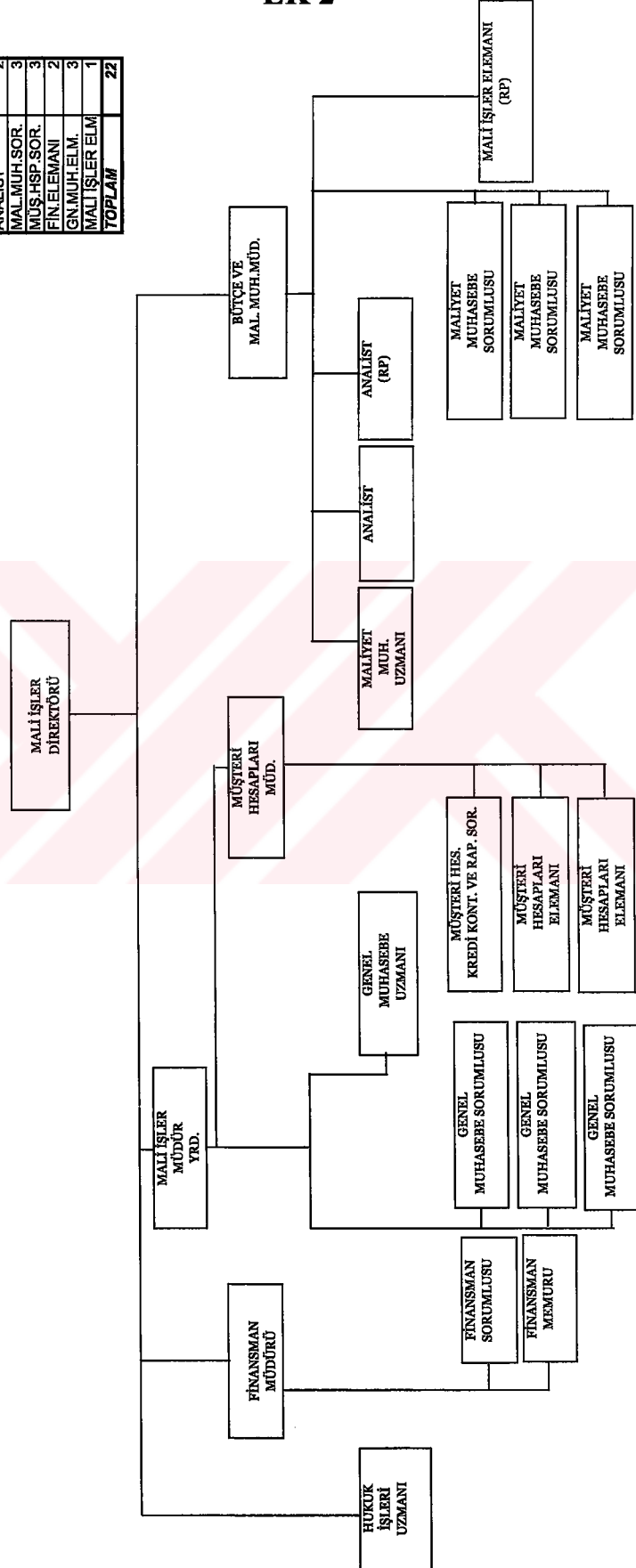
Başer Kimya Firması'nın Kuruluş Organizasyon Şeması



EK 2

ÜN VAN	FİLLİ
DİREKTÖR	1
MÜD.YARD.	1
MÜDÜR	3
HUK.UZMAN	1
UZMAN	2
ANALİST	2
MAL.MUH.SOR.	3
MÜŞ.HSP.SOR.	3
FIN.ELEMANI	2
GN.MUH.ELM.	3
MALİ İŞLER ELM.	1
TOPLAM	22

MALİ İŞLER DEPARTMANI ORGANİZASYON ŞEMASI



EK 3

	GÖREV TANIMLARI	Dok. No:	Mİ - GT – 01.004
BAŞER KİMYA		Sayfa No:	166 / 3
	BÜTÇE VE MALİYET MUHASEBESİ MÜDÜRÜ	Rev. No:	04
		Rev. Tarihi	

DEĞİŞİKLİKLER

1.GÖREV ÜNVANI : Bütçe ve Maliyet Muhasebesi Müdürü

2.BAĞLI OLDUĞU ÜST : Mali İşler Direktörü

3.BAĞLI ASTLAR : Bütçe Yönetici Adayları, Maliyet Muhasebesi Uzmanları, Maliyet Muhasebesi Sorumluları

4. İŞİN ANA AMACI : Departmanda yapılan işlemlerin ve raporların özelliklerine göre Türk ve/veya Uluslararası Muhasebe Standartlarına uygun olarak yönetim muhasebesi ilkeleri çerçevesinde hazırlanmasını sağlamak, doğruluğunu denetlemek.

5. YETKİ VE TEMEL SORUMLULUKLAR

5.1 Aylık raporların hazırlanmasını sağlayarak üst yönetimi bilgilendirmek.

5.2 Başer Kimya firmasının yıllık genel bütçesini bütçe prosedüründe de belirtildiği şekliyle hazırlamak, onaya sunmak ve gerekirse değişiklikler yapmak. Her yıl belirli zamanlarda Başer Kimya bütçesini revize edilmesini sağlamak.

5.3 Toplam şirket segment ve ürün bazında finansal analizlerin hazırlanmasını sağlamak ve kontrol etmek.

5.4 O ayki gerçekleşen finansal veriler doğrultusunda CP Company NY talebine uygun olarak hiperenflasyonist raporları hazırlamak ve NY a göndermek.

5.5 O ayki gerçekleşen finansal veriler doğrultusunda M.İşler Md.Yrd.ile birlikte Başer Holding talebi çerçevesinde hiperenflasyonist raporların hazırlanmasında bulunmak ve istenilen sunum formatına getirilmesini sağlamak, kontrol etmek.

HAZIRLAYAN	BÖLÜM ONAYI	YÖNETİM ONAYI	
MALİ İŞLER DİREKTÖRÜ	GENEL MÜDÜR	GRUP BAŞKANI	

KG - FO - 009

Rev. No: 00

Rev.Tarihi:

EK 3 (DEVAM)

5.6 Belirli dönemlerde CP NY denetim ekiplerine finansal raporların prezantasyonunu yapmak.

5.7 Standart maliyet sistemi çerçevesinde aylık maliyetlerin çıkartılmasını sağlamak, kontrol etmek, oluşan varyansların analizini yaptırmak, ürün maliyet ve karlarının doğruluğunu artırmak için çalışmalar yapmak.

5.8 İthalat ve ihracatla işlemleri ile ilgili bütün evrakların sisteme girilmesini sağlamak ve kontrollerini yapmak.

5.9 Diğer departmanlarla aysonu mütabakatlarının yapılmasını ve müşteri ve satıcılarla uyum içersinde çalışılmasını sağlamak.

5.10 Üst yönetimin şirket politikasını belirlemesine yardımcı olacak raporları hazırlayarak mevcut raporlar için iyileştirmeler yapmak.

5.11 Aylık raporların dağıtımının zamanında yapılmasını sağlamak.

5.12 Bütçe ile aylık kümülatif ve yıllık gerçekleşen finansal göstergelerin karşılaştırılmasını sağlamak, analizinin yapılmasını sağlamak, kontrol etmek.

6. İŞ İLİŞKİLERİ

6.1 Kuruluş İçi : Genel Müdürlük, Tüm Direktörlükler, Bölüm Müdürleri, Bölüm Şefleri

6.2 Kuruluş Dışı : CPT, CP NY, Başer Holding ve Kuruluşları, Sanayi Odası, Ticaret Odası, Devlet İstatistik Enstitüsü, Taşeron Firmalar, İhraç Müşteriler, İthal Satıcılar;Yeminli Mali Müşavir, Arthur Andersen.

7 RAPORLAMA VE EVRAKLAR

7.1 Kuruluş İçi Aylık Toplam Şirket segment ve ürün bazında faaliyet raporu
Yıllık ve Revize Bütçeler (Stok,Satış,Masraf)
PPR Raporu
Maliyet ve Cycle Raporları
Yurtdışı yaşlandırma raporu

7.2 Kuruluş Dışı CP NY ve Başer Holding Hiperenfilyonist Finansal Raporları ve Bütçesi
CP NY Vergi raporu PPR Raporu

EK 3 (DEVAM)**8 ARANAN NİTELİKLER****8.1. Öğrenim****8.1.1 Zorunlu Öğrenim** : Üniversite**8.1.2 Artı Öğrenim** : Master veya PHD**8.2 İş Deneyimi****8.2.1 Deneyim Alanı** : Muhasebe - Finans**8.2.2 Deneyim Süresi** : En az 4 Yıl**8.3 Yabancı Dil****8.3.1 Zorunlu Yabancı Dil:** İngilizce**8.3.2 Artı Yabancı Dil** : --**8.4 Kurslar / Seminerler****8.4.1 Teknik Kurslar/ Seminerler**

Teknik : Mali Tablo Analizleri, Enflasyon Muhasebesi,
Uluslararası Muhasebe Standartları, Standart Maliyet Sistemi,
Vergi Mevzuatı, MS-Office Programları

8.4.2 Kişisel Kurslar Seminerler

Kişisel : Etkili İletişim, Yöneticilik, Takım Çalışması,
Prezantasyon Teknikleri

8.5 Yetenekler**8.5.1 Teknik Yetenekler** : Muhasebe ilkeleri ve mantığına hakim olmak,
Uluslararası muhasebe standartları mantığını bilmek.**8.5.2 Kişisel Yetenekler** : Analitik düşünce yapısına sahip olmak, zamanı
doğru kullanabilmek,**8.6 Davranışsal Yeterlilikler** : Etkili ve iyi iletişim becerilerine sahip olmak

BAŞER KİMYA

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ & KİŞİSEL GELİŞİM PLANI

BÖLÜM 1 GENEL BİLGİLER

PERSONELİN İSMİ	AYFER AKÇİN	DEĞERLENDİRME DÖNEMİ	OCAK 2002
PERSONELİN NUMARASI	1295	İŞE GİRİŞ TARİHİ	#####
DEPARTMAN	MALİYET MUHASEBESİ VE BÜTÇE		
ÜNVANI	MALİYET MUHASEBESİ UZMANI		
SON GÖREVİNDE GEÇİRDİĞİ SÜRE	6 SENE		
DEĞERLENDİREN MÜDÜR	FEHİMİ DEMİRYONTAR		
ONAYLAYAN DİREKTÖR	AYDAN YUMURTACI		

Değerlendirme Kriteri

1. Hedefler, müdür ile eleman uzlaşmaya varduktan sonra , işin niteliğine ve şirket objektiflerine göre doldurulacaktır.
2. Yeteneklerin değerlendirilmesi bölümünü, mutlaka müdür ile elemanın birlikte doldurması gerekmektedir.
3. Hedefler, mutlaka ölçülebilir olmalıdır.

Prosedür

1. Müdür ve eleman , ortak obfektifleri belirledikten sonra formu dolduracaklardır. Yıl sonunda elemanlar bu hedefe göre değerlendirildi.
2. Yıl sonunda değerlendirilmeler yapılmadan önce, gerçekleştirilen hedefler ve başarılar ilgili bölüme eklenecektir.
3. Müdür , direktörü ile son görüşmeyi ve revizeleri yaptıktan sonra elemanına formu imzalatarak personel departmanına teslim edilecektir.

Zamanlama

1. Formlar Aralık ayı içerisinde değerlendirilmeleri yapmaları için direktörlere teslim edilecektir.
2. Aralık ayı sonuna kadar değerlendirilmeler bitirilerek, personel departmanına geri teslim edilir.
3. Ocak ayı içerisinde yeni formlar dağıtılır.

BAŞER KİMYA EK 4 (DEVAM)**PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ & KİŞİSEL GELİŞİM PLANI****BÖLÜM 2)****A) POZİSYONUN GEREKTİRDİĞİ SORUMLULUKLAR (DİREKTÖR TARAFINDAN DOLDURULACAK)**

- 1 .
- 2 .
- 3 .
- 4 .
- 5 .

B) PERSONELİN HEDEFLİ (DEĞERLENDİREN VE DEĞERLENDİRİLEN BİRLİKTE DOLDURACAKTIR.)

- 1 .
- 2 .
- 3 .
- 4 .
- 5 .

C) SONUÇLAR (YIL SONUNDA DEĞERLENDİREN TARAFINDAN DOLDURACAKTIR)

- 1 .
- 2 .
- 3 .
- 4 .
- 5 .

BAŞER KİMYA

BÖLÜM 3) GEREKLİ YETENEKLER / ŞİMDİKİ PERFORMANS

YAPILAN İŞ İÇİN ÖNEMİ

- 1: Bu iş için çok az gerekli
2: Bu iş için gerekli
3: Bu iş için çok gerekli
4: Bu iş için mutlaka gerekli
N/a: Bu iş ile ilgili yok.

ŞİMDİKİ PERFORMANS

- 1: Kabul edilemez
2: Gelişme gerekli
3: Kabul edilir performans
4: Yüksek performans
N/a: Bu iş ile ilgili yok.

Yapılan iş için önemi :	Yetenekler	Bugünkü performans :				Yorumlar ve Öneriler
		1	2	3	4 N/a	
1	KİŞİSEL ÖZELLİKLER					
	Verilen görevleri zamanında yerine getiriyor, kararlarını zamanında veriyor.					
	Olayları analitik olarak düşünebiliyor, yeni metodlar geliştirebiliyor ve sorumluluğu doğrultusunda risk almaktan kaçınmıyor.					
	Değişime karşı değil ve değişime (yeni iş, yeni prosedür, yeni teknoloji vb.) kolay ayak uydurabiliyor.					
	İş arkadaşları ile yardımlaşmayı ve işbirliğini temin edebiliyor. Takım çalışmasını benimsiyor ve takım arkadaşları ile ortak amaçlar etrafında çalışmalarını yürütebiliyor.					
	PLANLAMA VE ORGANİZASYON					
	Zamanını ve projeleri iyi yönetiyor.					
	Sınırlı kaynakları ,önceliklerini iyi belirleyerek, verimli olarak kullanabiliyor.					
	Kendine gerçekçi olarak hedefler belirleyebiliyor ve bu hedefleri zamanında ve başarılı olarak yerine getiriyor.					

BAŞER KİMYA

BÖLÜM 3.1) GEREKLİ YETENEKLER / ŞİMDİKİ PERFORMANS

YAPILAN İŞ İÇİN ÖNEMİ

- 1:Bu iş için çok az gerekli
 - 2:Bu iş için gerekli
 - 3:Bu iş için çok gerekli
 - 4:Bu iş için mutlaka gerekli
- N/a:Bu iş ile ilgili yok.

ŞİMDİKİ PERFORMANS

- 1:Kabul edilmez
 - 2:Gelişme gerekli
 - 3:Kabul edilir performans
 - 4:Yüksek performans
- N/a: Bu iş ile ilgili yok.

Yapılan iş için önemi :					Yetenekler	Bugünkü performans :				Yorumlar ve Öneriler				
1	2	3	4	N/a		1	2	3	4		N/a			
					İLETİŞİM									
					İkna yeteneğine bağlı olarak diğerlerinin üzerinde oldukça etkili ve onların desteğini alabiliyor.									
					Sonuca yönelik ve etkili toplantılar düzenliyor.									
					Toplantılarda etkili sunumlar ve konuşmalar yapabiliyor.									
					Formatlı ,doğru ve ne istediğini iyi anlatan yazışmalar yapabiliyor.									
					LİDERLİK VE KATILIMCILIK									
					Şirketin ve departmanın hedeflerini elemanlarına aktarıyor.Ve onlara bu hedefler doğrultusunda sorumluluk verebiliyor.									
					Müşteri ihtiyaçları – sistemin işleyişi – güncel sorunlar üzerinde bütün dikkatini yoğunlaştırıyor.									
					Elemanlarından düzenli olarak feedback alabiliyor. Ve elemanlarına sürekli olarak destek oluyor,yol gösteriyor.									
					Elemanlarının kariyer planlamasını yapıyor ve onların bu doğrultuda bireysel gelişimlerine yardımcı oluyor.									
					Elemanlarını performanslarını objektif olarak ölçebiliyor ve ödül programları hazırlayabiliyor.									

BAŞER KİMYA

BÖLÜM 4) KARIYER PLANI BÖLÜM 4 A) DEĞERLENDİREN TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR.

Bunları daha fazla yapmanı istiyorum :	
Bunları daha az yapmanı istiyorum :	
En güçlü 3 özelliğin :	
Geliştirmen gereken özelliklerin :	
Gelecek yıl performansını artırmak için önceliklerin :	

BÖLÜM 4 B) DEĞERLENDİRİLEN TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR.

Geçen yıl başardığım ve tamamladığım işler :	
İşim ile ilgili bunları daha çok yapmak istiyorum :	
İşim ile ilgili bunları daha az yapmak istiyorum :	
Bu pozisyondan sonraki hedefim :	
Gelecek 5 yıl içindeki hedefim :	

BÖLÜM 4 C) DEĞERLENDİRİLEN TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR.

ŞİRKET İÇİNDE, İŞİNİZİ VE KOŞULLARINIZI DEĞERLENDİRİNİZ

Daha üst düzey bir işi başarabiliyim.		Şu anki işim bana uygun değil
Yeteneklerimi daha fazla kullanmak istiyorum.		Çok fazla sorumluluk almam gerekiyor.
Aynı pozisyonda çok uzun süreden beri bulunmuyorum.		Fiziksel koşullar
Çok fazla stres		Çok az iş yükü var
Çok fazla iş yükü var.		

BAŞER KİMYA

EK 4 (DEVAM)

BÖLÜM 6 A) TOPLAM PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ

BÖLÜM 6 B) TOPLAM PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ

- MÜKEMMEL PERFORMANS STANDART PERFORMANSIN ALTI
- STANDART PERFORMANSIN ÜZERİ KABUL EDİLEMEZ PERFORMANS
- STANDART PERFORMANS

BÖLÜM 6 C) ONAYLAYANIN DEĞERLENDİRMESİ

DEĞERLENDİRMEYE KATILYORUM EVET HAYIR

YORUMLAR:

ÖNERİLER:

İmzam göstermektedir ki, müdürüm ve ben formu birlikte tartışarak ve ortak karara vararak doldurduk.

İmzalar :

Değerlendirilen : Değerlendiren : Onaylayan :
Tarih : Tarih : Tarih :

İ.K. ONAY :

Tarih :

BAŞER KİMYA

EK 5
BK İNSAN KAYNAKLARI DİREKTÖRLÜĞÜ

Tarih:/20..

EĞİTİM TAKİP KARTI

Sicil No	
Adı Soyadı	
İşe Başlama Tarihi	
Eğitim Durumu	: ÜNİVERSİTE
Görevi	: MALİYET MUHASEBESİ UZMANI

KATILDIĞI EĞİTİMLER

	Eğitimi Veren Kişi/Kuruluş	Eğitimin Konusu	Eğitimin Tarihi	Süre	Açıklama
1	ENTERPRISE	MALİYET MUHASEBESİ VE STANDART MALİYET UYGULAMALARI	20/06/1998	2	
2	EKSER DANIŞMANLIK	BİREYLER ARASI İLİŞKİLERİN YÖNETİMİ	07-09.07.1998	3	
3	AYŞE KILIÇ	ISO 9001 KG SİSTEM ELEMENTLERİ	13-15.01.2000	1	
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN

EK 6

KARİYER GELİŞİM PLANI

BK KARİYER BİLGİLERİ:

AD SOYAD:

DOĞUM TARİHİ:

SICIL:

08/06/1966

Güncelleme Tarihi:

BK KARİYER I:

BK İŞE GİRİŞ TARİHİ:	18/05/1992	KIDEM (YIL):	3.00
İŞE ALINDIĞI POZİSYON:	MUHASEBE ELEMANI		
MÜLAKAT NOTLARI:			
ÜCRET:			
BAĞLI OLDUĞU ÜST:	MUHASEBE MÜDÜR YARDIMCISI		
NOT:			
GÖREV TANIMI:			
HAZIRLADIĞI RAPORLAR:			

TERFİ TARİHİ:	05.1995	KIDEM (YIL):	1.67
POZİSYONU:	MUHASEBE ŞEFİ		
ÜCRET:			
BAĞLI OLDUĞU ÜST:	MUHASEBE MÜDÜR YARDIMCISI		
TERFİ GEREKÇESİ:			

TERFİ TARİHİ:	11.1997	KIDEM (YIL):	2.50
POZİSYONU:	MUHASEBE MÜDÜRÜ		
ÜCRET:			
BAĞLI OLDUĞU ÜST:	MALİ İŞLER DİREKTÖRÜ		
TERFİ GEREKÇESİ:			

TERFİ TARİHİ:	08.2000		
POZİSYONU:	MALİ İŞLER MÜDÜR YARDIMCISI		
ÜCRET:			
BAĞLI OLDUĞU ÜST:	MALİ İŞLER DİREKTÖRÜ		
TERFİ GEREKÇESİ:			

SON ÖNVANI:	MALİ İŞLER MÜDÜR YARDIMCISI	KIDEM (YIL):	5.68
ÜCRET:			
BAĞLI OLDUĞU ÜST:	MALİ İŞLER DİREKTÖRÜ		
PLANLANAN POZİSYON:			
NOT:			

SON GÖREV TANIMI:**İşin Ana Amacı:**

Muhasebe kayıtlarının tekdüzen hesap planı ve mevcut kanun ve yönetmeliklere uygun olarak yönetilmesini sağlamak.

- * Aylık raporların zamanında hazırlanmasını sağlayarak üst yönetimi bilgilendirmek
- * Muhasebe bölümüne gelen tüm faturaların ilgili masraf hesaplarına kaydının yapılmasını sağlamak
- * Nakit sirkülasyonuna konu olan kaynak ve kullanımların ilgili bölümlerden gelen bilgilere göre belirlenmesi ve bu bilgiler dorultusunda, günlük nakit fazlasının veya nakit ihtiyacının karşılanması için gereken işlemlerin takibi
- * Yurt içi müşteri cari hesaplarının tutulması, belge kontrolü ve hareketinin sağlanması, yurt içi müşteri hesapları hakkında periyodik raporlama yapılması, kredi kontrolünün sağlanması
- * BK'nın ilgisinde bulunduğu tüm müşterilerle banka ve satıcılarla uyum içinde çalışmasını sağlamak
- * Diğer departmanların ay sonu hesap mutabakatlarının yapılarak muhasebe kayıtlarıyla uygunluğunu sağlamak
- * Üst yönetimin şirket politikasını belirlemesine yardımcı olacak raporlar hazırlayarak, mevcut raporların geliştirilmesi için çalışmalar yapmak
- * Başer Holding, Yeminli mali müşavir, CPT ve Arthur Anderson firmalarının denetim raporlarının ve dokümantasyonunun hazırlanması
- Aylık yasal bilanço ve gelir tabloları, yasal mizan raporu, Hyper bazı aylık bilanço ve gelir tablosu
- Muhasebe ve tekdüzen sistemine hakim olmak, VUK ve KVK na hakim olmak, muhasebe ve finansal işlemler mantığını bilmek
- Analtık düşünce yapısına sahip, zamana iyi kullanan
- İnsan ilişkileri kuvvetli, hoşgörülü, disiplinli, dinamik, sabırlı, yeniliklere ve iletişime açık

Görev ve Yetkiler:**Raporlamalar:****Teknik Özellikler:****Kişisel Özellikler:****Davranışsal Yeterlilikler:****İK DEĞERLENDİRME:****Teknik Özellikler:****Kişisel Özellikler:****Davranışsal Yeterlilikler:****İlgili Alanlar:****Hobileri:****Şirketteki olası kariyer olanakları:****Motivasyon Aracı:**

EK 6 (DEVAM)

179

KARİYER GELİŞİM PLANI

BK KARİYER BİLGİLERİ:

AD SOYAD:

DOĞUM TARİHİ:

31/10/1974

SICIL:

Güncelleme Tarihi:

BK KARİYER I:

BK İŞE GİRİŞ TARİHİ:	20/11/1995	KIDEM (YIL):	3.11
İŞE ALINDIĞI POZİSYON:	GENEL MUHASEBE MEMURU		
MÜLAKAT NOTLARI:	İstekli, öğrenmeye açık, terbiyeli, düzenli, çalışkan, sorumluluk sahibi, referansı sağlam.		
ÜCRET:			
BAĞLI OLDUĞU ÜST:			
NOT:			
GÖREV TANIMI:			
HAZIRLADIĞI RAPORLAR:			

TERFİ TARİHİ:	1998	KIDEM (YIL):	1.84
POZİSYONU:	MALİYET MUHASEBESİ ELEMANI		
ÜCRET:			
BAĞLI OLDUĞU ÜST:			
TERFİ GEREKÇESİ:			

TERFİ TARİHİ:	01/10/1999		
POZİSYONU:	MALİYET MUHASEBESİ UZMANI		
ÜCRET:			
BAĞLI OLDUĞU ÜST:			
TERFİ GEREKÇESİ:	BAŞARI		

TERFİ TARİHİ:			
POZİSYONU:	MALİYET MUHASEBESİ UZMANI		
ÜCRET:			
BAĞLI OLDUĞU ÜST:	BÜTÇE VE MAL.MUH.MÜDÜRÜ		
TERFİ GEREKÇESİ:	ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİĞİ		

SON ÜNVANI:	MALİYET MUHASEBESİ UZMANI	KIDEM (YIL):	3.68
ÜCRET:			
BAĞLI OLDUĞU ÜST:	BÜTÇE VE MAL.MUH.MÜDÜRÜ		
PLANLANAN POZİSYON:	MALİYET MUHASEBESİ UZMANI		
PLANLANAN ÜCRET:			
NOT:	01.07.2003 e planlandı.		

SON GÖREV TANIMI:

İşin Ana Amacı:

Şirketin ithalat ve ihracat işlemleri ile ilgili muhasebe kayıtlarının tutulması

- * Yurt dışından ithal edilen mallarla ilgili satıcı faturalarının sisteme girilmesi
- * Yurt dışı satıcılarına yapılan ödemelerin sisteme girilmesi
- * İthal edilen mallarla ilgili masraf faturalarının dosya bazında sisteme girilmesi
- * Yurt dışı satıcılarının alacaklarının her ay değerlendirilmesi
- * Proforma fatura girişlerinin yapılarak takip edilmesi
- * Ay sonlarında akreditif hesaplarını ilgili hesaplara virmanlarının yapılması
- * İthal dosyaların sistematik klasmanı
- * Satınalma departmanı aracılığıyla yurt dışı satıcılarla mutabakatın yapılması
- * İhracata yönelik siparişlerin sistemde açılması, bu siparişlerin fabrika sevkiyat memurlarıyla görüşerek sevkinin gerçekleştirilmesi
- * İhracat müşteri faturalarının sistemden kesilmesi
- * İhracat müşteri tahsilatlarını sisteme girilmesi
- * İhracatla ilgili masraf faturalarının sisteme girilmesi
- * İhracat müşteri borçlarının her ay değerlendirilmesinin yapılması ve kur farkı faturalarının kesilmesi

Görev ve Yetkiler:

Raporlamalar:

Teknik Özellikler:

Kişisel Özellikler:

Davranışsal Yeterlilikler:

Mizan kontrol raporları, holding raporları, müşteri yaşlandırma raporu

Genel muhasebe ve ithalat ihracat bilgisi

Analitik düşünebilen, rutin çalışmaya yatkın

İnsan ilişkileri kuvvetli, disiplinli, sabırlı ve dikkatli

İK DEĞERLENDİRME:

Teknik Özellikler:

Kişisel Özellikler:

Davranışsal Yeterlilikler:

İlgili Alanlar:

Hobileri:

Şirketteki olası kariyer olanakları:

Motivasyon Aracı:

EK 6 (DEVAM)

KARİYER GELİŞİM PLANI

BK KARİYER BİLGİLERİ:

AD SOYAD:

DOĞUM TARİHİ:

03/06/1976

SICIL:

Güncelleme Tarihi:

BK KARİYER I:

BK İŞE GİRİŞ TARİHİ:	20/04/2000	KIDEM (YIL):	1.28
İŞE ALINDIĞI POZİSYON:	YÖNETİCİ ADAYI		
MÜLAKAT NOTLARI:			
ÜCRET:			
BAĞLI OLDUĞU ÜST:	MALI İŞLER DİREKTÖRÜ		
NOT:			
GÖREV TANIMI:			
HAZIRLADIĞI RAPORLAR:			

TERFİ TARİHİ:	08.2001
POZİSYONU:	ANALİST
ÜCRET:	
BAĞLI OLDUĞU ÜST:	BÜTÇE VE MALİYET MUH.MÜDÜRÜ
TERFİ GEREKÇESİ:	

SON ÜNVANI:	ANALİST	KIDEM (YIL):	1.84
ÜCRET:			
BAĞLI OLDUĞU ÜST:	BÜTÇE VE MALİYET MUH.MÜDÜRÜ		
PLANLANAN POZİSYON:	ANALİST		
PLANLANAN ÜCRET:			
NOT:			

SON GÖREV TANIMI:

İşin Ana Amacı:

- * Ayılı mizan çalışmaları tamamlandığında toplam şirket masraflarının çıkarılması ve bu masrafların analizini yapılarak onaya sunulması
- * Mizan tamamlandıktan sonra toplam şirket finansal raporunun hazırlanması aşamasında gerekli ait data dosyalarının işlenerek, kullanıma hazır hale getirilmesini sağlamak
- * Endüstriyel ürün ihalelerine girileceği zaman, fiyat tespiti ve gelir analizlerinin hazırlanarak onaya sunulması

Görev ve Yetkiler:

Raporlamalar:

Teknik Özellikler:

Kişisel Özellikler:

Davranışsal Yeterlilikler:

İK DEĞERLENDİRME:

Teknik Özellikler:

Kişisel Özellikler:

Davranışsal Yeterlilikler:

İlgi Alanları:

Hobileri:

Şirketteki olası kariyer olanakları:

Motivasyon Aracı:

EK 6 (DEVAM)

181

KARIYER GELİŞİM PLANI

BK KARIYER BİLGİLERİ:

AD SOYAD:

DOĞUM TARİHİ:

21/06/1980

SICİL:

BK KARIYER I:

BK İŞE GİRİŞ TARİHİ:	26/08/2002	KIDEM (YIL):
İŞE ALINDIĞI POZİSYON:	STAJYER	
MÜLAKAT NOTLARI:		
ÜCRET:		
BAĞLI OLDUĞU ÜST:	MALİ İŞLER	
NOT:		
GÖREV TANIMI:	Müşteri Hesapları ve Finansman bölümlerine yardımcı olmak.	
HAZIRLADIĞI RAPORLAR:		

TERFİ TARİHİ:	01/11/2002
POZİSYONU:	MÜŞTERİ HESAPLARI ELEMANI
ÜCRET:	
BAĞLI OLDUĞU ÜST:	MÜŞTERİ HESAPLARI MÜDÜRÜ
TERFİ GEREKÇESİ:	BAŞARILI BULUNDU, KADROYA ALINDI

SON ÜNVANI:	MÜŞTERİ HESAPLARI ELEMANI	KIDEM (YIL):
ÜCRET:		
BAĞLI OLDUĞU ÜST:	MÜŞTERİ HESAPLARI MÜDÜRÜ	
PLANLANAN POZİSYON:		
NOT:		

SON GÖREV TANIMI:

İşin Ana Amacı:

Ürün stratejilerini oluşturmak ve uygulamak

- 5.2 Ürünlerin pazarlama stratejilerini oluşturmak.
- 5.3 Ürünlerin performanslarını sürekli olarak izlemek ve hedefler ile uyumlu olmasını sağlamak.
- 5.4 Satış departmanını destekleyecek aktivitelerin oluşturulması.
- 5.5 Aylık satış rakamlarının belirlenmesi ve bu rakamlar doğrultusunda üretim, satış departmanlarını yönlendirmek.
- 5.6 Ürün karlılığına yönelik sürekli çalışmalar yapmak.
- 5.7 Fiyatlandırma çalışmalarını yürütmek.
- 5.8 Ürünlerin yıllık bütçelerinin hazırlanması.
- 5.9 Düzenli raporları zamanında hazırlamak.

Görev ve Yetkiler:

Raporlamalar:

Cyle; Fiyat Listeleri; Pazar Analizleri; Marketing Review toplantıları, Creative Brief; Fragrance Brief; Promotion Brief

Teknik Özellikler:

Pazarlama – Satış bilgisi, Finans ve Muhasebe Bilgisi, Yöneticilik Yeteneği

Kişisel Özellikler:

Analitik ve Yaratıcı Düşünebilme, Yeniliklere Açık Olmak
Sakin; Farklılıklar birbirini tamamlayan bir avantaj olarak görmek,
stres altında çalışabilmek

Davranışsal Yeterlilikler:

İK DEĞERLENDİRME:

Teknik Özellikler:

Kişisel Özellikler:

Davranışsal Yeterlilikler:

İlgili Alanlar:

Hobileri:

Şirketteki olası kariyer olanakları:

Motivasyon Aracı:

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Acar, Nesime. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2.Baskı. Ankara: MPM Yayınları No: 640, 2000

Adal Zeki ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5.Baskı. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 2001.

Akat, İter. Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 1994

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4.b. İzmir: Barış Yayınları, 2001.

Aydemir, Nilgün. **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**. İstanbul: Tügiad , 1995.

Aytaç, Mustafa ve diğerleri. **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**. Bursa: T.C. Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü. Proje No: 99/29, 2001

Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997.

Baysal, A. Can. ve Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 275,1998

- Beach.,Dale S. **Personnel The Management of People at Work.** 5th Ed. London: McMillan Publ. Co., 1985
- Bilgiseven, Amiran Kurtkan. **Genel Sosyoloji.** İstanbul: Filiz Kitabevi, 1986
- Baird, S. Lloyd. **Managing Human Resources.** United States of America: Business One Irwin Editions, 1992.
- Byars, Lloyd L. and Leslie Rue. **Human Resource Management.** 6th Ed. USA: McGraw-Hill, 2000.
- Can, Halil. Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi,** 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2001.
- Can, Halil. **Yönetim ve Organizasyon.** 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.
- Canan, Çetin. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi.** İstanbul: Beta Yayın, 1999
- Carrell, Michael. R. Frank E. Kuzmits and Norbert F. Elbert. **Personel/Human Resoruce Management.** Newyork: 4th Ed. Mac Millan Editions, 1992
- Cascio, Wayne F. **Managing Human Resource.** 3rd Ed. USA: Mc Graw Hill, 1992
- Certo, Samuel C. **Modern Management: Quality, Ethics and the Global Environment.** Alyn and Bacon Publishing, 1992
- Chalvin, Dominique. **İş Yaşamının Anti Klavuzu – Kariyerinizi ve Şirketinizi Nasıl Harcarsınız?** Çev. Saynur Çetiner. İstanbul: Güncel Yayıncılık, 1997.
- Davis K. and W. Werther. **Human Resources and Personnel Management.** 4th Ed. USA: McGraw Hill, 1993.

Demir, Nazmiye ve diğeri. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları, 1998.

Dereli, Toker. **Örgütsel Davranış**. İstanbul: Menteş Kitabevi, 1995

Dessler, Gary. **Personnel Management**. 4th Ed., New Jersey: Prentice Hall, 1998

Eastman, Lorrina J. **Succession Planning**. N.Carolina:Center For Creative Leadership, 1995

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.248, 1991

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993.

Ergül, Şebnem. **Personel Yönetimi**. İstanbul: İMKB Yayınları, 1996.

Erkal, Mustafa. **Sosyoloji**. İstanbul: Filiz Kitabevi, 1987.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. Baskı. İstanbul: Alfa Basın Yayım Dağ.,2001.

Finnigan, John. **The Right People In The Right Jobs**. 1.b. İstanbul: Rota Bireysel Yatırım Dizisi, 1997.

Fleet, Van. **Contemporary Management**. Boston: Houghton Migglin Company, 1991.

Flippo, Adwin B. **Personnel Management**. 5th Ed. USA: Mc Graw-Hill, 1980.

Goss, David. **Human Resource Management**. London and New York, 1995.

- Graham, T. H. and R. Bennett. **Human Resources Management**. 7th edition. London: Pitmacı Publishing, 1992.
- Gray, D. F. Gault and S. Walther. **Career Planning**. Newyork: Dryden Press, 1990.
- Hall, Douglas. **Career Development**. USA: Dortmounth Publ. Comp. ,1994.
- Harvey, Don and Robert Bruce Bowin. **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1996
- Hodgetts, Richard M. and K. Galen Kroeck. **Personel and Human Resource Management**. USA: The Dryden Press, 1996.
- Ivanewich John M. H. Donnelly and James L. Gibson. **Managing for Performance Business Publication**, Inc. Texas, 1983.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. 2. Bası, İstanbul: Beta Yayınları, 2003
- Jackson, Charles and Wendy Hirsh. **Bir Haftada Başarılı Kariyer Planlaması**. Çev. Bülent Toksöz. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1997
- Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**. Gözden Geçirilmiş 2.b., İstanbul: Alfa Basım, 1996.
- Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım. İstanbul, 1995.
- Kaynak, Tuğray. **Personel Planlaması**. İşletme Fakültesi Yayın No:228. İstanbul: Gençlik Basımevi, 1990.

- Kayrak, Tuğrul ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2.b. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000.
- Keçelioğlu, Tamer. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: MPM Yayını, 1998.
- Kozak Akoğlan Meryem, **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 1326, 2001.
- Luthans, Fred. **Organizational Behaviour**. 6th Ed. USA: Mc Graw Hill, 1992.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. **Personel/Human Resource Development**. 6. Ed. New York: West Publ. Comp., 1994.
- Öner, Mehmet. **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999.
- Özden, Mehmet Cemil. **Bireysel Kariyer Yönetimi -Profesyonel'in El Kitabı**. Ankara Ümit Yayıncılık,2001.
- Paksoy, Mahmut. **İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik**. Ankara: MPM Yayınları, 1990.
- Palmer, M. **Performans Değerlendirmeleri**. çev. Doğan Şahiner, İstanbul : Rota Yayıncılık, 1995.
- Palmer, Margaret and Kenneth T. Winters. **Fundamentals of Human Resource**. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Americam Management Association, Rota Yayıncılık, 1993.
- Richter, Mischa. **Gerçek Bir Patron Asla Teşekkür Etmez**. 1.b. Çev. Gizem Altun. İstanbul: Aksoy Yayıncılık, 1998.

Robbins, Stephen P. **Management**. 4th Ed. New Jersey: Practise Hall Publish, 1994.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi**. 7.Baskı. İstanbul: Ekin Yayınevi, 1994.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi “Politika ve Yönetmel Teknikler”**. 5.b. İstanbul:Tknografik Matbaacılık, 1998.

Schuller, Randall S. **Personnel & Human Resource Management**. New York: John Willey & Sons, 1993.

Schemel, Robert. **Yönetim Eğitimi Alıştırmaları Kuramdan Uygulamaya**.
çev. Nedret Öztan-Uğur Çoruh, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları,
1997.

Schuller, Randall. **Personel&Human Resource Management**. NewYork: 1993

Singer, Mare G. **Human Resource Management**. Boston: Puns. Kent. Publ. Comp.,
1990

Tortop, Nuri. **Personel Yönetimi**. Ankara:Yargı Yayınları, 1994.

Tugay, Yener. **Rekabetçi Fark Yaratmanın En Etkili Yolu: Etkili İletişim**. İstanbul:
Executive Excellence, 2000.

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi : Performansın
Planlanması, Değerlendirilmesi veGeliştirilmesi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme
Fakóltesi Yayın No.262, 1994.

Walker, James. **Human Resource Strategy**. Singapore: Mc Graw Hill Book Company,
1992.

Werther, B. William and Keith Davis. **Human Resource and Personel Management.**
4th Ed. Singapore: Mc Graw-Hill, 1993.

Werther, William B. K.Davis. **Humsn Resources And Personnel Management.** 6th
Ed. ABD: Mc-Grav Hill Company, 1998.

Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi.** 4. Baskı. İstanbul: Küre Ajans, 1991.

TEZLER

Arslan, Dilek. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme ve Uygulamadan Örnekler” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997)

Aykut, Fidan. “Orta kademe Yöneticilerin Kariyer Planlaması” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998)

Balcı, Nurgül. “İşletmelerde Kariyer Planlama ve Kara Kuvvetlerinde bir Uygulama” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999).

Baysak , Leyla. “Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998)

Bilen, Deniz. “ Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1998)

Işık, İdil Yiğit. “Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Eğitim Amaçları” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1993)

Telci, Cafer. *Career Planning in Organization*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999)

Tuna, Murat. “Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Geliştirilmesi” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996)

MAKALELER

Anafarta, Nilgün. “Kariyer Geliştirme ve Kariyer Planlama,” *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt I, No.2, (Kasım 2001)

Aslan, Esra. “Personel Seçimi,” *Human Resources*. (Eylül-Ekim 1999)

Aytaç, Serpil. “Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar,” *Çalışma Hayatında Dönüşümler*, Ezgi Kitabevi, 2002

Aytaç, Serpil. “Çalışma Yaşamında Kariyer ve Ülkemiz Açısından Önemi,” *Mercek Dergisi*. Mess, Sayı 11, (Temmuz 1998)

Baruch, Yehuda. “Integrated Career Systems for the 2000s,” *International Journal of Manpower*. Volume.4, Number.4, 1999

Bolat, Tamer ve Oya Aytemiz Seymen. “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerleme,” *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı.45, (Haziran 2003)

Büyükuslu, Ali Rıza. “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım,” *Mercek*, Sayı 12 (Ekim, 1998)

Çetin, Canan. "Kariyer Planlaması," *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt XXV, No.1, (Nisan 1996)

Demirbilek, Tunç. "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri," *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt.9, Sayı II, (1994)

Economist, "Career Opportunities" July ,1995

Erdoğan, İlhan. "Nasıl Bir İnsan Kaynakları Uygulamasına İhtiyacımız Var," *Mercek*, Sayı 25 (Ocak,2002)

Erdoğmuş, Nihat. "Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri," *Mercek Dergisi*. Sayı.16, (Ekim 1999)

Eryiğit, Süleyman. "Kariyer Yönetimi," *Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. Cilt 6, Sayı 1, (Ekim, 2000)

Hall, Douglas T ve P. H. Mirvis. "The New Protean Career," *The Career is Dead-Long Live the Career: A Relational Approach to Career*. San Francisco CA: Jossey-Bass, 1996

"İKP ve İşe Alma," *Asomedy*, (Şubat,2000)

Keçecioglu, Tamer. "Kariyer Yönetimi mi, Yönetilmezliği mi?," *Mercek Dergisi*, Mess, (Ocak 2003)

Mayo, Andrew. "A Framework for Career Management". *Personnel Management*, February 1992,

Orpen , C. "The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success," *International Journal of Manpower*. Vol. 15, Num. 1, (1994)

Özçelik, A.Oya. “Duyarlılık Eğitimi,” *İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. Ekim 1998

Sullivan, S.E. “The Changing Nature Of Careers: A Review And Research Agenda,” *Journal Of Management*, Vol.25,No.3,1990

Tuğcu, Kemal. “2000’li Yıllarda Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi,” *Mercek*, Sayı 9 (Ocak,1998)

Uyargil, Cavide. “Globalleşen Emek Piyasasında İnsan Kaynakları Yönetimi” *Yönetim*, Sayı 17 (Ocak,1994)

Uzun, Turgay. “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması,” *İşguc.org Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt.5, Sayı.2, (2003)

Yaman, Fatih. “ Kariyer Yönetimi” . *Peryon Bülteni*, 1998

İNTERNET ADRESLERİ

Aytaç, Serpil. “Kariyer Geliştirme ve Planlaması”. *Toplumsal Statü ve Kariyer*. 2003.
<http://www.evdekiler.com/aktuel>, (18.01.2004)

Aytaç, Serpil. “ Kariyer Planlaması”, Mayıs 1998.
<http://www.iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>, (18.01.2004)

Finnigan, John. “Doğru İşe Doğru Eleman: Gelecek.” *Doğru İşe Doğru Eleman*.
<http://akinol.8m.com/kitap/68.htm>. (5 Kasım 2003)

insankaynaklari.com içerik ekibi. "Bireyler ve Kariyer Yönetimi Kavramı." *Kariyer Yönetimi*. 2002.

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=315>
(19.01.2004).

insankaynaklari.com içerik ekibi, "Kariyer Kavramına Tarihsel Yaklaşım." *Kariyer*.

2001. <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=280>
(10 Ocak 2004).

insankaynaklari.com içerik ekibi. "Kariyer Yönetimi Araçları". *Kariyer Yönetimi*. 2002.

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=30>
(19.01.2004).

Kariyer Yönetimi Sistemi. 2000. <http://www.isletmekulubu.ktu.edu.tr>. (18.01.2004).

"Kişisel Gelişim," *Kariyer Geliştirme*. 1999.

http://vizyoner.kolayweb.com/kisiselgelisim/org_kar_gel.htm. (15.01.2004).

Özden, Mehmet Cemil. "Firma Kültürü." *Firma Kültürü Ve Kariyer*. 2001.

<http://www.insanbul.net/kitap/kisim9.htm>. (5.11.2003).

Soysal, Abdullah. "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları". 17.7.2003.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232 (5.11.2003).

Sümer, Canan. "İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme." 1999. http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyerp.htm

(22.01.2004).

Taştan, Seçil. "Organizasyon ve Birey Açısından Kariyer Yönetiminin

Uyumlaştırılması." 2002.

http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky06_1.html (20.01.2004).

Zaimler, Damla. *Kariyer Yönetimi*. 2002.

<http://www.insankaynaklari.com./kariyeryönetimi.asp>. (18.01.2004).

DIĞER KAYNAKLAR

Erdoğan, Nihat. “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim,”

Kocaeli: *I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, (10-11 Mayıs, 2002)

2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması. İstanbul: Sabah Yayınları, 2000

Köktürk, Mehtap. “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi Yüksek Lisans Programı

Ders Notları,” (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995)

Türkçe Sözlük. Ankara: Türk Dil Kurumu, 1998.