

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

146947

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARIYER YÖNETİMİ,
PLANLAMASI, GELİŞTİRİLMESİ VE BİR UYGULAMA**

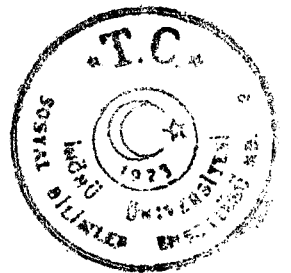
Hazırlayan
Ahmet ÜNAL

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Deniz

Lisansüstü Eğitim-Öğretim Sınav Yönetmeliğinin
İşletme Ana Bilim Dalı İçin Öngördüğü
Yüksek Lisans Tezi Olarak Hazırlanmıştır

MALATYA

2004




Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İş bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

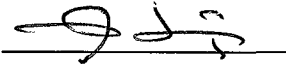
BAŞKAN

Adı, Soyadı ve Unvanı

Yrd. Doç. Dr. Levent GÖKDEMİR


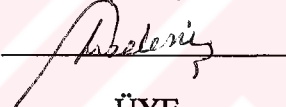
ÜYE

Adı, Soyadı ve Unvanı

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Deniz


ÜYE

Adı, Soyadı ve Unvanı

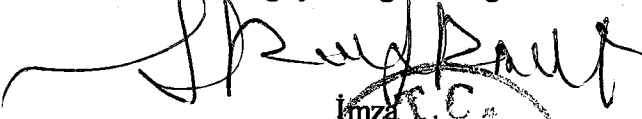
Yrd. Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR


ÜYE

Adı, Soyadı ve Unvanı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim görevlilerine ait olduğunu onaylarım


İmza
Prof. Dr. Kemal KARTAL
Adı Soyadı
06.04.2005

Enstitü Müdürü

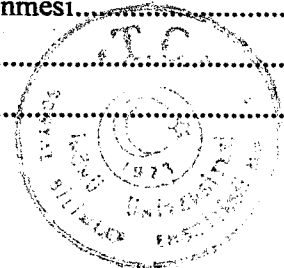
İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARİYER KAVRAMI

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE FONKSİYONLARI	4
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı	4
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	6
1.1.3. Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi	10
1.1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Yaklaşım.....	13
1.1.3.2. İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanmasının Anlamı Ve Önemi.....	17
1.1.3.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	18
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	20
1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	22
1.1.5.1. İnsan Kaynakları İhtiyaçlarının Planlaması	23
1.1.5.2. Personel Seçimi ve İşe Alma	24
1.1.5.3. Personel Değerlendirilmesi ve Ücretlendirilmesi.....	26
1.1.5.4. Personeli ve İş Ortamını Geliştirme.....	28
1.1.5.5. Etkili İş İlişkileri Ortamı Yaratma ve Sürdürme.....	29
1.1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	30
1.1.6.1. Yeterlik ilkesi(Liyakat İlkesi).....	30
1.1.6.2. Kariyer İlkesi	31
1.1.6.3. Eşitlik İlkesi	31
1.1.6.4. Güvence İlkesi	32
1.1.6.5. Yansızlık İlkesi	33
1.1.6.6. Verimlilik İlkesi	33
1.1.6.7. İnsancıl Davranış İlkesi	34
1.1.6.8. Açıklık İlkesi.....	34
1.1.6.9. Gizlilik İlkesi	35
1.1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi.....	35
1.1.7.1. İnsan Kaynakları Bölümünün Kendi İçinde Örgütlenmesi.....	36
1.1.7.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Uzmanlık Rolü.....	37
1.1.7.3. İnsan Kaynakları Bölümüne Yardımcı Organlar	38

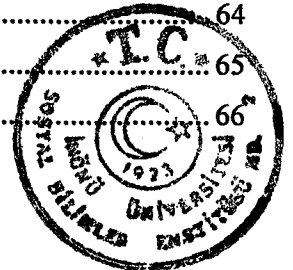


1.1.7.3.1. İşletme Doktoru.....	38
1.1.7.3.2. Sosyal Asistan ve Danışman.....	38
1.1.7.3.3. Güvenlik Şefi.....	39
1.1.7.3.4. Psiko-teknisyen.....	39
1.1.7.3.5. Eğitimciler.....	39
1.1.7.3.6. Stres Danışmanı.....	39
1.1.7.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkililiği.....	40
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARIYER KAVRAMI.....	41
1.2.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı.....	42
1.2.2. Kariyer Sisteminin Özellikleri.....	44
1.2.3. Kariyer Sisteminin Sınıflandırılması.....	44
1.2.3.1. İşe Yönelik Kariyer Sistemi.....	45
1.2.3.2. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemi.....	46
1.2.4. Kariyer Safhaları.....	48
1.2.4.1. Keşif (İş Öncesi).....	49
1.2.4.2. Örgüte Giriş Ve Kariyer Başlangıcı (Kuruluş).....	50
1.2.4.2.1. Yerleşim, İş Arama ve Bulma;.....	50
1.2.4.2.2. Başarma, Terfi ve Transferler:.....	50
1.2.4.3. Kariyer Ortası (Yükselme).....	51
1.2.4.3.1. Kariyerde Plato.....	52
1.2.4.3.2. Beceri ve Yeteneğin Kaybolması.....	54
1.2.4.4. Kariyer Sonu (Bakım).....	54
1.2.4.5. Azalma (Emeklilik).....	55
1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer İlişkisi.....	56

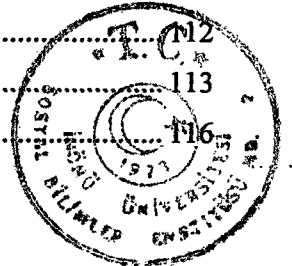
İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİ PLANLAMASI VE GELİŞTİRİLMESİ

2.1. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİ.....	58
2.1.1. Kariyer Yönetimi Kavramı Ve Tanımı.....	58
2.1.2. Kariyer Yönetiminin Amaçları.....	59
2.1.3. Kariyer Yönetim Modeli.....	60
2.1.3.1. Organizasyon Açısından Kariyer Yönetimi.....	60
2.1.3.1.1. Kariyer Planlamasında İçerilecek Personelin Belirlemesi.....	61
2.1.3.1.2. Kariyer Patikasının Çizilmesi.....	62
2.1.3.1.3. Kariyer Danışmanlarının Atanması.....	64
2.1.3.1.4. Bireysel Planları Geliştirmek.....	65
2.1.3.2. Birey Açısından Kariyer Yönetimi.....	66



2.1.4. Kariyer Yönetimi Araçları.....	67
2.1.4.1. Kariyer Haritaları	67
2.1.4.2. Kariyer Danışmanlığı	68
2.1.4.3. Kariyer Rehberliği.....	70
2.1.4.4. Değerlendirme Merkezleri.....	70
2.1.4.5. Koçluk Ve Mentorluk.....	71
2.1.4.6. Eğitim Ve Gelişim Programları	74
2.1.4.6.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri	77
2.1.4.6.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri.....	78
2.1.4.6.3. Bilgisayarlı Eğitim.....	79
2.1.4.7. İş Rotasyonu	80
2.1.4.8. İş Zenginleştirme.....	82
2.1.4.9. Kariyer Planlama Grupları.....	83
2.1.5. Kariyer Yönetimi Teknik Ve Uygulamaları.....	85
2.1.5.1. İç İşe Alım	87
2.1.5.2. Terfi.....	88
2.1.5.3. Transfer Ve Yer Değiştirme.....	90
2.1.5.4. İşten Çıkarma.....	90
2.1.5.5. Emeklilik	91
2.1.5.6. Oryantasyon Programı.....	93
2.1.5.7. Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme.....	96
2.1.5.8. Örgütsel Yedekleme	98
2.1.6. Günümüzde Kariyer Yönetimi.....	99
2.1.7. Kariyer Yönetiminin Faydaları.....	101
2.1.8. Kariyer Yönetiminin Başarısını Tayin Eden Faktörler	101
2.2. KARİYER PLANLAMASI.....	101
2.2.1. Kariyer Planlaması Kavramının Tanımlanması.....	101
2.2.2. Kariyer Planlamasının Önemi.....	105
2.2.3. Kariyer Planlamasının Amaçları.....	106
2.2.4. Kariyer Planlama Sistemleri.....	108
2.2.4.1. Bireysel Kariyer Planlaması	109
2.2.4.1.1. Kendi Kendini Değerlendirme.....	110
2.2.4.1.2. Fırsatları Tanıma (Kariyer Hedeflerini Belirleme).....	111
2.2.4.1.3. Hedefleri Belirleme	111
2.2.4.1.4. Planları Hazırlama.....	113
2.2.4.3. Örgütsel Kariyer Planlaması.....	116
2.2.5. Kariyer Yolları.....	116



2.2.5.1. Geleneksel Yol.....	117
2.2.5.2. Çift Basamaklı Kariyer Yolu	117
2.2.5.3. Ağ Tipi Kariyer Yolu(Veya Davranışsal Yol).....	117
2.2.6. Kariyer Kalıpları	117
2.2.6.1. Kararlı Kariyer Kalıbı	118
2.2.6.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı	118
2.2.6.3. Kararsız Kariyer Kalıbı	118
2.2.6.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı	119
2.2.7. Global Kariyer Planlaması.....	119
2.2.8. Kariyer Planlamasının Etkileri.....	120
2.3. KARİYER GELİŞTİRME	120
2.3.1. Örgütlerde Kariyer Geliştirme Kavramı Ve Tanımı	120
2.3.2. Örgütlerde Kariyer Geliştirmenin Önemi.....	121
2.3.3. Örgütlerde Kariyer Geliştirme Sorumlulukları.....	122
2.3.3.1. Bireyin Sorumlulukları.....	123
2.3.3.2. Örgütün Sorumluluğu.....	124
2.3.4. Kariyer Geliştirme Programlarının Amaçları	125
2.3.5. Kariyer Geliştirme Programları	126
2.3.5.1. İş Başarı Eğitmenliği Ve Danışmanlığı	126
2.3.5.2. Rehberlik	128
2.3.6. Başarılı Bir Kariyer Geliştirmenin Gerekleri.....	129
2.3.6.1. Üst Yönetimin Gayreti	129
2.3.6.2. Açık ve Kesin İfade.....	129
2.3.6.3. İlan Etme ve Teklif Alma	129
2.3.6.4. Eğitim ve Gelişim Programları	130
2.3.6.5. Yöneticilerin Ve Nezaretçilerin Eğitimi.....	130
2.3.6.6 İletişim.....	130
2.3.6.7. Dikkatli Planlama.....	130
2.3.7. Kariyer Geliştirme Programının Öğeleri.....	131
2.3.8. Kariyer Geliştirmenin Etkileri	132
2.3.8.1. Kariyer Geliştirmenin Olumlu Yönleri.....	133
2.3.8.2. Kariyer Geliştirmenin Zayıf Yönleri.....	133
2.3.8.3. Kariyer Geliştirmeye Organizasyonun Katkısı	134



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

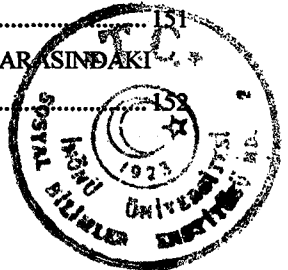
MALATYADA FAALİYET GÖSTEREN KAMUYA VE ÖZELE AİT BANKA ŞUBELERİNDE KARIYER YÖNETİMİ, PLANLAMASI VE GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE YAPILAN BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMA AMACI.....	135
3.2. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM.....	135
3.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	135
3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	136
3.4.1. Genel Verilere Ait Bilgilerin Değerlendirilmesi.....	136
3.4.1.1. Cinsiyet.....	136
3.4.1.2. Yaş	137
3.4.1.3. Eğitim Durumu	137
3.4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirilmesi Düzeylerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.	138
3.4.2.1 Kuruma Ait İnsan Kaynakları Departmanının Varlığı	138
3.4.2.2. Kurum İçindeki İnsan Kaynakları Planlaması Çalışmalarının Varlığı	138
3.4.2.3.İnsan Kaynakları Planlaması Kapsamında Hangi Çalışmaların Yürütüldüğü	140
3.4.2.4. Kariyer Yönetimine Geçiş Zamanı.....	142
3.4.2.5. Kariyer Yönetiminin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	143
3.4.2.5. Kariyer Yönetiminin Uygulanma Nedeni.....	143
3.4.2.6. Kariyer Yönetimi Çalışmaları Kapsamında Hangi Faaliyetlerin Yürütüldüğü	147
3.4.2.7. Kariyer Yönetiminin Uygulanmama Nedenleri	150
3.4.2.8. Kariyer Planlamasında Çalışanların İlgi Alanlarının Önemi	150
3.4.2.9. Kariyer Planlamasının Hangi Amaçlarla Yapıldığı.....	152
3.4.2.10. Kurum İçindeki Kariyer Planlama Çalışmalarının Yeterliliği	154
3.4.2.11. Çalışanların Kariyerlerini Geliştirmek İçin Hangi Faaliyetlerin Uygulandığı	156
3.4.2.12. Kurum Açısından Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinin Önemi	160
3.4.2.13. Malatya'da Faaliyet Gösteren Banka Şubesi Yöneticilerinin Kariyer Geliştirme Faaliyetlerin Başarısı.....	162
3.5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	163
KAYNAKLAR	167
EK-ANKET FORMU.....	173

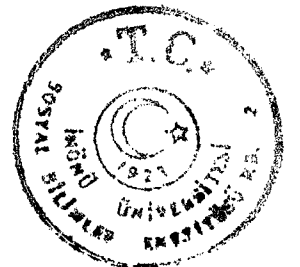


TABLolar LİSTESİ

TABLO 1.1.1940'DAN GÜNÜMÜZE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞİMİ.....	9
TABLO 1.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AMAÇLARI İLE FAALİYETLERİN İLİŞKİSİ.....	22
TABLO 2.1.KARİYER PLANLAMA SORU FORMU.....	85
TABLO 2.2.ORYANTASYON PROGRAMI İÇERİĞİ.....	94
TABLO 3.1.CİNSİYET DAĞILIMI.....	136
TABLO 3.2.YAŞ DAĞILIMI.....	137
TABLO 3.3.EĞİTİM DURUMU.....	137
TABLO 3.4.BAY YÖNETİCİLER İLE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI ÇALIŞMALARIN VARLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	138
TABLO 3.5.İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI ÇALIŞMALARINI İLE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DURUMLARI İLİŞKİSİ.....	139
TABLO 3.6.İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI ÇALIŞMALARINI İLE YÖNETİCİLERİN YAŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	139
TABLO 3.7.İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI ÇALIŞMALARINI İLE YÖNETİCİLERİN CİNSİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİSİ.....	140
TABLO 3.8.İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI ÇALIŞMALARINI İLE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DURUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	141
TABLO 3.9.İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI ÇALIŞMALARINI İLE YÖNETİCİLERİN YAŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	142
TABLO 3.10.MALATYA'DA FAALİYET GÖSTEREN BANKA ŞUBELERİNİN KARİYER YÖNETİMİNE GEÇİŞ TARİHLERİ.....	142
TABLO 3.11.KARİYER YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	143
TABLO 3.12.KARİYER YÖNETİMİ UYGULANMA NEDENLERİ İLE YÖNETİCİLERİN CİNSİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	144
TABLO 3.13.KARİYER YÖNETİMİNİN UYGULANMA NEDENLERİ İLE YÖNETİCİLERİN YAŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	145
TABLO 3.14.KARİYER YÖNETİMİ UYGULANMA NEDENLERİ İLE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DURUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	146
TABLO 3.15.KARİYER YÖNETİMİ ARAÇLARI İLE YÖNETİCİLERİN CİNSİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	147
TABLO 3.16.KARİYER YÖNETİMİ ARAÇLARI İLE YÖNETİCİLERİN YAŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ... ..	148
TABLO 3.17.KARİYER YÖNETİMİ ARAÇLARI İLE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DURUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	149
TABLO 3.18.KARİYER YÖNETİMİNİN UYGULANMAMA NEDENLERİ	150
TABLO 3.19.YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARINA AIT KARİYER PLANLAMA HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ İLE CİNSİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	150
TABLO 3.20.YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARINA AIT KARİYER PLANLAMA HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ İLE YAŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	151
TABLO 3.21.YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARINA AIT KARİYER PLANLAMA HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ İLE EĞİTİM DURUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	151
TABLO 3.22.KARİYER PLANLAMASI AMAÇLARI İLE YÖNETİCİLERİN CİNSİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	151

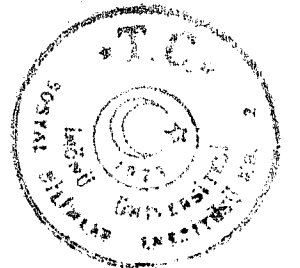


TABLO 3.23.KARİYER PLANLAMASI AMAÇLARI İLE YÖNETİCİLERİN YAŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	153
TABLO 3.24.KARİYER PLANLAMASI AMAÇLARI İLE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DURUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	154
TABLO 3.25.KURUM İÇİNDEKİ KARİYER PLANLAMA ÇALIŞMALARININ YETERLİLİĞİ KONUSUNDA YÖNETİCİLERİN DÜŞÜNCELERİ İLE CİNSİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	155
TABLO 3.26.KURUM İÇİNDEKİ KARİYER PLANLAMA ÇALIŞMALARININ YETERLİLİĞİ KONUSUNDA YÖNETİCİLERİN DÜŞÜNCELERİ İLE CİNSİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	155
TABLO 3.27.KURUM İÇİNDEKİ KARİYER PLANLAMA ÇALIŞMALARININ YETERLİLİĞİ KONUSUNDA YÖNETİCİLERİN DÜŞÜNCELERİ İLE EĞİTİM DURUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	155
TABLO 3.28.YÖNETİCİLERİN CİNSİYETLERİ İLE KURUM İÇİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN KARİYER GELİŞTİRME FAALİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	157
TABLO 3.29.YÖNETİCİLERİN CİNSİYETLERİ İLE KURUM İÇİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN KARİYER GELİŞTİRME FAALİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	158
TABLO 3.30.YÖNETİCİLERİN CİNSİYETLERİ İLE KURUM İÇİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN KARİYER GELİŞTİRME FAALİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	159
TABLO 3.31.YÖNETİCİLERİN CİNSİYETLERİ İLE KARİYER GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN ÖNEMİ KONUSUNDAKİ DÜŞÜNCELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	160
TABLO 3.32.YÖNETİCİLERİN YAŞLARI İLE KARİYER GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN ÖNEMİ KONUSUNDAKİ DÜŞÜNCELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	161
TABLO 3.33.YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DURUMLARI İLE KARİYER GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN ÖNEMİ KONUSUNDAKİ DÜŞÜNCELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	161
TABLO 3.34.YÖNETİCİLERİN CİNSİYETLERİ İLE KARİYER GELİŞTİRME FAALİYETLERİN BAŞARISI ARASINDAKİ İLİŞKİ	162
TABLO 3.35.YÖNETİCİLERİN YAŞLARI İLE KARİYER GELİŞTİRME FAALİYETLERİN BAŞARISI ARASINDAKİ İLİŞKİ	162
TABLO 3.36.YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DURUMLARI İLE KARİYER GELİŞTİRME FAALİYETLERİN BAŞARISI ARASINDAKİ İLİŞKİ	163



ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELİ.....	16
ŞEKİL 1.2. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ.....	37
ŞEKİL 1.3. ÖRGÜTSEL KARİYER SAFHALARI MODELİ.....	49
ŞEKİL 1.4. KARİYER AŞAMALARI VE ÖNEMLİ İHTİYAÇLAR.....	55
ŞEKİL 2.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ.....	77
ŞEKİL 2.2. İŞ ZENGİNLEŞTİRME.....	82
ŞEKİL 2.3. BİREYSEL KARİYER PLANLAMA SÜRECİ.....	110
ŞEKİL 2.4. KARİYER KALIPLARI.....	118



GİRİŞ

Rekabetin gittikçe arttığı, globalleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı, yaşandığı günümüzde her alanda kesintisiz olarak sürmekte olan değişim, örgütlerde de değişimi zorunlu kılmaktadır. Her türlü teknolojik değişimler ve gelişmeler karşısında önemini hala koruyan en önemli unsurlardan birisi olan insan kaynağından en yüksek seviyede verim elde edebilmek için yapılan çalışmalar ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar bazı gerçekleri göz önüne sermektedir. Teknoloji geliştikçe işletmeler daha az sayıda insan gücü istihdamına fakat daha fazla kendini yetiştirmiş kalifiye insan teminine yönelmektedir. Bu sebeple gelişen ve değişen teknolojiyi yine aynı şekilde kullanacak olan insanın kendini yetiştirebilmesi ve geliştirebilmesi için üzerinde ciddi olarak durulması gereken konulardan birincisi hedef olarak doğrudan insanı alan insan kaynakları yönetimi ve bu çerçevede uygulanan bir kariyer yönetimi uygulamasıdır.

İşte günümüzde insan kaynakları yönetiminin, insan ilişkileri verim ve kalite temel öğelerinden oluşan bir örgüt ve yönetim kültürünü yapısında barındıran kimliği ile giderek yaygınlaşmasının temel nedeni bu tür bir yaklaşım izlemeyi amaç edinmiş olmasıdır.

Ne var ki işletmelerde çalışan personelin potansiyel performansının ancak % 50 sinin kullanılmakta olduğunu vurgulamak gerekir. İnsanın özünde varolan bu gizli ve büyük enerjinin % 100 ü kullanılır hale gelmesi durumunda, şu anda işletmelerde var olan işgücü sayısı ve maliyeti doğal olarak yarı yarıya azalacak demektir.

Gerçekten, insan kaynaklarına diğer girdiler arasında ayrıcalıklı yer veren bilinçli firmalar, mevcut entelektüel sermayesini pozitif enerjiye dönüştürme şansına sahip olacaklardır. Bu işletmeler, gelişmeyi paranın değil insanın yarattığını bilen kuruluşlardır. O nedenle insan kaynaklarına ve onun bilinçli yönetimine her geçen gün, her şeyden daha çok ve her şeyden daha önce gereksinme vardır.

Geleneksel yapıdan koparak çağdaş işletme yönetimine ulaşmak isteyen ve bu yönde savaş veren günümüz işletmeleri üretim öğelerinden en önemlisini oluşturan insan gücü kaynağına ve bu kaynağın organizasyon içinde daha verimli ve etkin kullanılması amacıyla kariyerlerinin planlanmasına yönetilmesine her geçen gün biraz daha artan ilgiyle eğilme zorunluluğunu hissetmektedirler.



Günümüzde artık işletmelerde mevcut ve potansiyel yönetici pozisyonlarının doldurulması konusunda, verimliliğin ve üretimin artırılması ya da en azından ulaşılan düzeyin korunması istenirse, mutlaka kariyer planlaması ve yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece mevcut kariyerlerin gelişimiyle birlikte işletmelerin de gelişimi desteklenebilir.

Bu çalışma son yıllarda gittikçe önem kazanan yeni yönetim tekniklerinden biri olan insan kaynakları yönetimi ve bu yönetim tarzı doğrultusunda gerçekleştirilen kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirilmesi konusunda, örgütlerin mevcut olan faaliyetlerini, bu faaliyetleri ne ölçüde gerçekleştirdiklerini ve bu faaliyetlerin daha verimli hale getirilebilmesi için neler yapılabileceğinin araştırılmasını amaçlamaktadır

Üç bölümden oluşan tezin birinci bölümünde ilk olarak insan kaynakları yönetimi kavramı ve bu yönetim tarzını oluşturan fonksiyonlar hakkında bilgi verilmiştir. Özellikle insan kaynakları yönetimini diğer yönetim tarzlarından ayıran temel ilkeler, örgütlenme biçimi hakkında detaylara inilmiştir. İkinci olarak ise kariyer kavramının insan kaynakları yönetimi içerisindeki yerine, özelliklerine ve birbirleri arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

İkinci bölümde ilk olarak örgütlerde uygulanan kariyer yönetiminin ne amaçlarla ne şekilde ve hangi araçlarla yapıldığı konusunda bilgi verilmiş ve günümüzde uygulanan kariyer yönetimi çalışmaları ve bu çalışmalardan alınan sonuçlar değerlendirilmiştir. Kariyer yönetimi uygulamalarında başarıyı getirecek olan temel faktörler üzerinde durulmuştur. İkinci kısımda bireysel yetenek ve ilgi alanlarının örgüt amaçları ile uyumlaştırılması konusunda örgütlere yol gösterici olan kariyer planlaması konusuna değinilmiş, örgüt içindeki kariyer yollarının ve bu kariyer yollarında ilerleyecek olan çalışanların kalıp davranışları üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu çalışmaların global anlamdaki uygulamaları göz ardı edilmemiştir. Son olarak planlanmış ve uygulanan yönetim faaliyetlerinin eğitim programlarının bilgi ve becerilerin daha fazla geliştirilmesi amacıyla kariyer geliştirme konusu incelenmiş. Bu sayede bireyin kariyer hayatı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlerin bir açıklaması yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise insan kaynakları yönetimi, kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirilmesi konularını kapsayan bir uygulama çalışması yapılmıştır. İlk olarak

uygulama çalışması ile ilgili olarak araştırmanın amacı, yöntemi, ana kütlenin, örneklemin belirlenmesi, veri toplama teknikleri ve verilerin ne şekilde zmleneceği belirtilmiştir. İkinci olarak elde edilen veriler yoluyla oluşturulan tablolar ve bu tabloların değerlendirilmesi yapılmıştır. Son olarak da araştırmanın genel bir değerlendirilmesi yapılmış ve sonuç ve öneriler açıklanmıştır.

B çalışmada toplanan veriler ve bu verilerin değerlendirilmesi ile kamu ve özel sektör yöneticilerin insan kaynakları yönetimi, kariyer yönetimi, planlanması ve geliştirilmesi konularındaki eksiklikleri tespit edilerek bu sektörlerde faaliyet gösteren şirket ve kurumların; çalışanlarının ihtiyaçlarını giderebilmeleri amacıyla neler yapabileceklerini ortaya koyacaktır. Böylece daha etkili bir insan kaynakları ve kariyer yönetimi uygulaması sonucu daha fazla iş tatmini ve başarıya ulaşılarak işletmelerin yürüttükleri faaliyetlerden daha fazla verim alabilmeleri mümkün olacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER KAVRAMI

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE FONKSİYONLARI

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Hızla değişen bir dünyada yaşamaktayız. İnsan ihtiyaçları giderek daha fazla çeşitleniyor ve artıyor. Buna paralel olarak da insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan örgütler çoğalıyor, gelişiyor. Ulaşım ve iletişimin gelişmesiyle mesafeler kısalıyor; örgütlerin birbirleriyle işbirliği yapmaları kolaylaştığı gibi rekabet de yoğunlaşıyor. Rekabetçi ortamlarda kaynaklarını en iyi kullanabilen örgütler başarıya ulaşıyorlar. Hammadde enerji, sermaye, işgücü ve girişim olarak sıralayabileceğimiz üretim faktörleri içinde başarıya ulaşmayı sağlayan en önemli unsur insan faktörü; çünkü, insan faktörü hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle örgüte katılıyor ve aynı zamanda da diğer üretim faktörlerini organize ederek üretimin gerçekleşmesine imkan sağlamaktadır.¹

Endüstrileşmenin ve teknolojik değişimlerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar, örgütlerin kendilerini yenilemelerini, yeni çalışma ve üretim teknikleri kabul etmelerini, çağdaş işletme ve personel ilkeleri uygulamalarını zorunlu kılmıştır. Teknolojik ve bilimsel gelişmeler ve ilerlemeler sonucu, görülmekte olan işlerin biçim, nitelik, nicelik yönünden önemli değişikliklere uğraması, yeni iş ve çalışma alanların ortaya çıkmasına, bu alanlarda değişik nitelikte personele gereksinme duyulmasına neden olmuştur. Bunun yanında örgütler, eldeki personeli değişen çevresel koşullara uyumlu kılabilmek için büyük çaba göstermişlerdir.² Kuruluşlarımızı çevreleyen bu zor rekabet ortamı, benzer şekilde bizleri yani tüm çalışanları da etkilemektedir. Her çalışanın kuruluşun önemli bir işlevini yerine getirdiği, belki de kan hücrelerini oluşturduğu düşünüldüğünde, aksayan en ufak bir noktanın yarışın kaybına neden olabileceğini görebiliriz.³

Mal veya hizmet üretmek üzere bir araya getirilen kaynakların içinde, kuşkusuz en dinamik, en yaratıcı ve en değerli olanı insandır.

¹ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.5.

² A. Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayını, Ankara, 1995, s.55.

³ Hakan Kilitçioğlu, "Yeni İnsan Kaynakları", *Executive Excellence*, Mayıs:2000, s.24.

İnsanın zihinsel ve fiziksel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların çıktıya dönüşmesi mümkün olmadığı gibi, verimlilik, kalite, yenilik ya da yaratıcılık gibi hususların hiçbirinin gerçekleşmesi de düşünülemez⁴

Örgütlerin verimli bir biçimde çalışabilmesi, örgütleri oluşturan personelin etkili yönetilmesine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle bütün yöneticiler örgütün insan kaynaklarını etkili bir biçimde kullanabilmeli ve personelin ortaya çıkarabileceği sorunları istedik bir biçimde giderebilmelidir.⁵

İnsan kaynağının yönetimi anlayışı, “insan ögesini” örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynağının yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır. Örgütlerde insan kaynağının veriminin artırılması, yöneticilerin, insan kaynağının yeteneklerini geliştirmeye ve bundan gereği gibi yararlanmalarına ilişkin bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmeleriyle olanaklıdır. Bu nedenle, insan kaynağının yönetiminden sorumlu yöneticilerin eylemci birim yöneticileriyle ilişkilerini daha uyumlu biçimde kurmaları, sürdürmeleri ve geliştirmeleri söz konusudur. İnsan kaynakları yönetimi, çağdaş örgütlerde giderek daha yaygın bir uygulama alanı bulmuştur.⁶

İnsan kaynakları yönetimi, geniş anlamda, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine, stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımdır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları ve eylemleri içerir. Bunlar, personelin seçimi, performans ölçümü, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, çalışma ilişkileri ve ücretine ilişkin kararlar ve eylemlerdir.

İnsan kaynakları yönetimi, stratejik tutarlı ve bütünleşmiş bir yaklaşımdır. Örgütün insan kaynağının yönetimine ve geliştirilmesine ilişkin bir yaklaşımdır. 40 yılı aşkın bir süredir kullanılan bir deyim olmakla birlikte, 1980’lerin ortalarından itibaren personel yönetimine farklı (çağdaş) bir yaklaşım olarak ön plana geçmiştir. Bu yaklaşımda sürecin her aşaması, örgütün yönetimiyle tamamen bütünleşmiştir.

⁴ Erol Eren, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın Dağıtım, Genişletilmiş 5.Baskı, İstanbul, Ocak:2000, s.338.

⁵ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 2001, s.4.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün başarısında yönetimin ve işgücünün ortak çıkarları üzerinde durur. İnsan kaynakları yönetimi, örgütte pozitif bir kültürün yaratılmasıyla ve tüm personelin örgütün amaçlarına ve değerlerine kendini özümlemesi ile ilgilenir.⁷

İnsan kaynakları yönetimi, içerik olarak akademik ve kuramsal yönü ağır basmakla birlikte insan ilişkilerine yönelik pratik uygulamaları da kapsamaktadır. Hızlı bilgi artışının, birey, organizasyon ve toplum düzeyinde gerçekleştirdiği dönüşüm gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan ögesinin rol oynaması, insan kaynaklarının gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır.⁸

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi, 1980'li yıllarda personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır. Yeni bir kavram olmasına karşın, insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasında rol oynayan faktörlerin oldukça uzun bir geçmişinin olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimi, 1.Dünya Savaşı'na kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemiş ise de bu alanın ortaya çıkmasına neden olan gelişmeleri endüstri devrimine ve ortaçağa, hatta belki de yönetim tarihi ile özdeşleştirmeye kadar götürmek mümkündür. Ortaçağda kasaba ve köylerin büyümesi sonucu yeni mal ve hizmetlere ihtiyaç duyulurken, feodal sistemde şehirlere kaçan serflerin iş arama çabalarının da artmasına neden olmuştur. Esnaf faaliyetlerinin bu yıllarda oluşturmaya başladığı Loncalar, bugünün işveren kurumlarının öncüleri sayılmaktadır. Daha sonra endüstri devrimi ile ortaya çıkmaya başlayan büyük imalat işletmelerine sahip sanayi ekonomisi ve sonuçta yönetimin bir bilim olarak incelenmeye başladığı Bilimsel Yönetim akımı ile bunu izleyen ekonomik ve askeri kriz dönemlerinin İnsan kaynakları yönetiminin evrimsel gelişimine katkıları büyük olmuştur.⁹

Bugün insan kaynakları departmanı daha önceden personel ve idari ilişkiler departmanı olarak adlandırılan bölümün yerine kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca yönetim ve organizasyon yazınında, personel sözcüğü yerine geçen insan kaynakları ifadesiyle, uygulamada çalışanların yönetimine yönelik yapısal bir değişme işaret edilip

⁶ Canman, a.g.e., s.55-56.

⁷ Canman, a.g.e., s.56.

⁸ Adem Öğüt, *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım, 2001, s.76, 77.

⁹ Can ve diğerleri, a.g.e., s.7.

edilmediği hakkında bir tartişma sürdürülmektedir.¹⁰ Günümüzde moda akımına uyarak birçok firmada personel departmanları insan kaynakları bölümüne dönüşmeye başlamıştır. Bu olumlu bir akım olmakla birlikte, sadece tabela değişikliğinde kalmaması gerektiği ve insan kaynakları yönetiminin yeni işlevlerini klasik personel yönetimi işlevleri ile bütünleştirerek yeni bir yapılanmaya gitmek gerektiği söylenbilir. Bu yapılanma içinde özellikle dikkat çeken alt birimler; işe alma, sosyal faaliyetler, kariyer planlamasını üstlenen eğitim birimi, sendika, sağlık güvenlik gibi koruma işlevi üstlenen endüstriyel ilişkiler alt üniteleri oluşturmaya başlamıştır. Ancak bütün firmalar için uyarlanabilecek prototip bir insan kaynakları örgütlenme modeli önerilemez. Her işletme kendi gereksinmelerine uygun bir örgütlenmeye gider.¹¹

İnsan kaynakları yönetimine açıklık getirmek için personel yönetimi ile arasındaki farkı belirtmek gerekir. Bu farkı en somut bir biçimde Storey ortaya koymaktadır. Storey, çalışmasında insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki yirmi yedi farklı noktaya dikkati çekmekte ve bunları dört grup altında toplamaktadır; inançlar ve varsayımlar, stratejik nitelikler, yöneticilerin kritik rolü ve anahtar gücü.¹²

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki ve farklar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir¹³:

1. Personel yönetimi, daha çok politikaların uygulanmasına ve yönlendirilmesine odaklanan pratik, yararlı araçlar ile ilgilenir. Buna karşılık insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutları vardır ve firma içindeki insan kaynağının tüm olarak istihdamı ile ilgilenir.
2. İnsan kaynakları yönetimi değişim yönetiminin etkilerine sadece çalışma uygulamalarına etkileri yönü ile değil, daha geniş açıdan bakar.
3. Personel yönetimi zorunlu olarak izleyici ve tepkiseldir : İş yasaları, sendikal hareketler, idari düzenlemeler ve diğer çevresel etkilerdeki değişimlere uyar. Diğer yandan insan kaynakları yönetimi yol göstericidir: Stratejiler, yeni faaliyetlerin başlatılması ve yeni fikirlerin geliştirilmesi ile ilgilenir.

¹⁰ Ayşe Nur nc, "İnsan Kaynaklarında Türkiyenin Fotoğrafı", *Capital Dergisi*, No:10, 1998, s.160.

¹¹ Zeyyat Sabucuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.12.

¹² Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, 5.Baskı, Nisan;2003, İstanbul, s.7.

¹³ H.T Graham, R. Bennet, *Human Resources Management*, 7.th.Ed., Pitman Publishing, London, 1992, s.159,160.

4. İnsan kaynakları yönetimi işletmedeki çalışan ilişkileri konusunda genel politikaları belirler. Böylece organizasyon içinde çalışanların katılımı ve işbirliğine olanak tanıyan bir kültürün oluşturulmasına gereksinim duyar. Buna karşılık personel yönetimi firmaya duyulan sorumluluk ve bağlılıktan çok, çalışanlara ilişkin kural ve talimatlara itaat gösterilmesine öncelik verir (ve bu yönüyle eleştirilmektedir).
5. Personel yönetiminin yaklaşımı kısa dönemli iken insan kaynakları yönetimi, organizasyonun tüm insan ile ilişkili konularını tutarlı bir bütün içerisinde birleştirme ve çalışanların üst düzey amaçların gerçekleştirme yollarını arayan uzun dönemli bir yaklaşıma sahiptir.

Personel Yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında insan kaynakları yönetimi kavramının ifadelendirilmesi içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır.¹⁴

Aslında insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilebilir. Ancak insan kaynaklarının kazandığı boyut bugün personel yönetimini aşmıştır. İki kavram arasındaki en önemli farklılık, personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliği yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamış olması görülebilir¹⁵

Personel yönetimde yönetimin uygulamaları prosedürlere bağlı iken, insan kaynakları yönetimde esnek ve örgütün gereksinimlerine endeksli bir anlayış

¹⁴ Ahmet Selamoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*, TÜHİS Yayını, 1998, s.571.

¹⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.7.

geçerlidir. Diğer yandan personel yönetiminde karar alma süreci oldukça yavaş işlerken, insan kaynakları yönetiminde hızlı işlediği görülmektedir¹⁶.

Aşağıdaki şekilde 1940'tan günümüze insan kaynaklarının işveren ilişkileri, ücret/iş, örgütsel gelişim ve kariyer konularındaki tarihsel gelişimi şematize edilmiştir.

Tablo 1.1.1940'dan günümüze insan kaynaklarının gelişimi

Boyutlar	1940-1950	1960-1970	1980	1990	2000
İşveren ilişkileri	İşçi - yönetim uyumsuzluğu, sendikaların güçlenmesi	Çelik sendikaları grevi	Sendikaların güç kaybedişi	Takımlar, duruma göre çalışanlar	Sendikaların yükselişi,
Ücret/iş	Adil işe adil ücret, sağlık sigortasının başlangıcı	Satış teşvikleri, hisse senetleri	Ödüllendirme sistemleri, başarı hırsı	Yönetici ücretlendirme sistemleri	Yetkinlik bazlı ücretlendirme, ek kazançlar
Örgütsel Gelişim	Sınırlı işveren-yönetim gelişimi, hiyerarşi	Bilimsel yönetimin başlangıcı	İş süreçlerinin güçlenmesi	Yeniden yapılanma, öğrenen organizasyonlar	İnternet, çalışanın kişisel gelişimi
Kariyer	Güçlü sendika ilişkileri, maaş dışı hakların yönetimi	Devam eden güçlü sendika ilişkileri	İnsan kaynakları disiplinlerinde uzmanlaşma	Tam stratejik ortaklık (outsourcing)	Az personelli insan kaynakları fonksiyonları, İnternet'in yaygın kullanımı

Kaynak:<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky01.html>

¹⁶ John Storey, Keith Sisson, *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Open University Press, 1993, s.16.

Geçen son yıllara kadar personel yönetimi bölümüne; örgüt çalışanlarının seçimi, işe yerleştirilmesi, eğitilmesi, transferi ve ücret yönetiminden sorumlu birim gözüyle bakılmaktaydı. Artık günümüzde yetkin ve yeterli bir insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu; etkin fiziksel ve finansal kaynakların yönetimiyle birlikte doğrudan işletme faaliyetlerinden sorumlu, emir-komuta yöneticilerine tam destek sağlamaktır.

20. yüzyıldan 21. yüzyıla geçerken insan kaynakları yönetimi alanındaki gelişmeler üç dönem halinde ele almak mümkündür:

İlk dönemin ağırlıklı konusunu, çalışanlara ait bilgilerin yer aldığı kayıt ve dosyaların tutulması oluşturmaktaydı. İkinci dönemde ise yasal sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili çalışmalar insan kaynakları işlevinde ön plana çıkmıştı. Artık 1980'li yıllardan başlayarak günümüze değin geçen sürede, konuya ilişkin olarak; rekabete dayalı üstünlüğün kazanılması ve bunun korunması ya da stratejik destek olarak adlandırılabilir bir üçüncü dönemden söz etmek mümkün olmuştur. Bu dönemde tepe yönetim insan kaynakları bölümüne; emir-komuta işlevlerine ilişkin bölümlerin yaptıklarına benzer bir şekilde maliyetleri kontrol etmek, işletmenin rekabet gücünü geliştirmek, her etkinliği ile firmaya değer eklemek gibi faaliyetleri gerçekleştiren bir bölüm gözüyle bakılmaktadır.¹⁷

1.1.3. Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin profesyonel birikim gerektiren bir uzmanlık alanı olduğu bilinci yaygınlaştıkça birçok işletmede etkili insan kaynakları uygulamalarının devreye girdiğini görmekteyiz. Artık insan kaynakları departmanının asıl görevi, şirketin gelişme ve büyüme stratejisine altyapı hazırlamaktır. Bu sayede işveren, işi veren olmasını sağlayan insan için şartlarını iyileştirmektedir. "Sen artık sadece personel değil, benim işimin kaynağısın." demektedir. İnsan artık şirketler için vazgeçilmez bir sermayedir. Eskilerde personel ve idari işler adı altında genelde bordro hazırlama ve personel işlemlerini yürütme fonksiyonu taşıyan bu departmanlar, eski tabelalarını indirmiş ve kapılarına "İnsan Kaynakları" ibaresini asmışlardır. Batı da bilinen insan kaynakları, sorumluluk alanlarının dışında kurum kültürü yaratma,

¹⁷ <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky010.htm>.

kurumsal iletişim ve çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi yönüne büyük önem vermektedir.

İşte tüm bu örnekler, insan kaynakları ve insan kaynaklarına yapılan yatırımların kazanımlarını göstermektedir. İnsana değer vermeyen, insana yatırım yapmayan şirketler genelde her zaman kaybederler. İnsan kaynakları uygulamayan şirketlerde üretimdeki kalitenin düşmesi, firelerin çoğalması v.s. kaçınılmazdır. Kimse işini benimsemez, kimse şirket sahibi gibi düşünmez ve davranmaz.

Dünya pazarları, büyük bir hızla küreselleşmektedir. Gittikçe artan sayıda firma, ulusal sınırların dışında faaliyette bulunmaktadır. Örneğin, Ford motor şirketinin işçilerinin yarısı Amerika Birleşik Devletleri dışında bulunmaktadır. Özellikle son 20 yılda, uluslararası ticaret ve işletmecilik alanında önemli değişiklikler yaşanmıştır. Bir zamanlar korunan güvenli piyasalar artık, firmaların pazar payı için adeta savaştıkları bir alana dönmüştür. Bunun sonucu olarak, firmaların işgücünün önemli bir bölümünün ulusal sınırlar dışında bulunması şaşırtıcı bir durum olmaktan çıkmıştır.

Öte yandan firmalar, hem şirket merkezinin bulunduğu ülkedeki yatırımları, hem de ülke dışındaki yatırımları için istedikleri nitelikteki işgücünü uluslararası piyasalarda aramaya başlamışlardır. Farklı ülkelerden, farklı kültürlerden işgücü profili, üst yönetimler de dahil olmak üzere, tüm işletmeleri sarmaya başlamıştır.

Küreselleşme ile birlikte uluslararası insan kaynaklarına ilişkin sorunlar ve fırsatlar büyük ölçüde artmış ve bu artış bugün de devam etmektedir. Bu kapsamda küresel insan kaynakları yönetimi, coğrafi sınırları dikkate almaksızın örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlama amacıyla küresel insan kaynaklarından yararlanma olarak tanımlanabilir. Bugün artık yöneticiler, içe dönük bir bakış açısı ile olguları değerlendirme lüksüne sahip değildir. Artık yöneticiler, küresel düşünmek zorundadırlar. Küresel insan kaynaklarına ilişkin konularla ilgilenmek durumunda olan kişiler, ulusal insan kaynakları ile ilgilenen kişilerin karşılaşmadıkları bir takım sorunlarla ilgilenmek ve çok daha ağır mücadelelere girmek zorundadırlar. Bu mücadele alanları, ücretlendirme gibi konularda uluslararası işletmecilikte söz konusu olan kültürel engellerden siyasal engellere kadar, bir dizi engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle üst yönetimi, küresel bir açılım içeren bir strateji belirlemeden önce, insan

kaynaklarının hassas doğasına ilişkin noktaları göz önünde bulundurmalıdır. Bunun yapılmaması, pek çok sorunu beraberinde getirecektir.¹⁸

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin, işletmenin iç dinamiklerini harekete geçirerek, birey örgüt bütünleşmesini sağlaması üç düzeyde gerçekleştirilmektedir.

1. Ekonomik motivasyonu sağlayan parasal teşvik yöntemleriyle
2. Katılımcılığı ve psikolojik tatmini sağlayan, iş zenginleştirme, kalite çemberleri, öneri geliştirme grupları vs. gibi örgütsel yöntemlerle
3. Aidiyet hissini geliştirebilecek daha global nitelikte, işletme kültürü gibi ortak değerler yaratmayı sağlayan yöntemlerle

21. yy. işletmeciliğinde, insan kaynakları yönetimi aslında bir bakıma beşeri faktörün koordinatörlüğü haline gelmektedir. İşletme ve insanın entegrasyonu, ancak istek söz konusu olduğunda gerçekleştirilebilir. Bu durumda, insan kaynaklarını yönetmek yerine, insan kaynaklarına işletme hedefleri doğrultusunda liderlik etmek ve daha önemlisi, bireysel hedeflerle işletme hedefleri arasında koordinatörlük yapmak daha doğru görülmektedir.¹⁹

İnsan Kaynaklarına yatırım yapan şirketlerin bu işler için ayırdığı bütçeler oldukça yüksektir. Çalışanlar için planlanan eğitim, kaynak kullanımı, oryantasyon gibi konularda doğacak zaman ve diğer maliyetleri azaltmak, ancak teknolojiyi kaynak kullanımı ile birleştirerek mümkün olmaktadır. Kullanılan insan kaynakları formlarının elektronik ortama taşınması ve intranet platformları üzerinde kullanılması, eğitimlerin ve içeriklerin hazırlanarak aynı şekilde elektronik ortamda sunulması, duyuruların, sunumların ve prosedürlerin bu ortamlarda tutulması ve gerekli erişim yetkileri verilerek denetlenmesi, yapılan değişikliklerin yine aynı şekilde gereken kişilere elektronik olarak duyurulması, elektronik ortamlarda eğitim merkezlerinin (Learning-Center) kurulması çalışanların memnuniyet ve memnuniyetsizlik hallerini elektronik ortamlarda bildirmeleri (gizli olarak), anketlerin elektronik ortamlarda düzenlenmesi, bilgi paylaşma ve tartışma platformlarının elektronik ortamlar üzerinde sağlanması v.s. gibi yüzlerce uygulama insan kaynakları ve teknolojiyi birleştirerek oluşur.

¹⁸ Bingöl, a.g.e., s.20,21.

¹⁹ Zeynep Düren, 2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim Ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1.Basım, Şubat:2000, s.114.

Getirileri ise büyüktür. Hantal ve uzun süreler içeren dokümantasyon geliş-gidişi ortadan kalkar ve doküman yönetimi sağlanarak zaman ve kağıt maliyeti azaltılır. Çalışanlar herhangi bir konudan haberdar olma problemi yaşamazlar, işler süratlenir ve bürokrasi önlenir, elektronik ortamda sunulan eğitim merkezleri neticesinde oryantasyonlar ve eğitimler için kaybedilen zaman maliyeti düşürülür ve bilgiye erişim her zaman sağlanır, dışarıda eğitime gitmiş insanlar elektronik bilgi paylaşma platformları sayesinde bu eğitimlerle ilgili dokümanları ve bilgileri her çalışana sunma olanağı bulurlar, çalışanlar bonus ve izin bilgilerini elektronik ortamlarda kendilerine veren yetkililer ile güncel olarak görürler, know-how sistemleri ile bilgi paylaşılır, problemleri çözme yöntemlerindeki tecrübeler bu ortamlara konularak bir bilgi veri ambarı oluşumu sağlanır. Kısacası çalışanlar için sunulan bu uygulamalar hem işgücü kaybını önler hem de sürati beraberinde getirir. Çalışanlar sorularına veya isteklerine cevap alabilmek için imza beklemezler, kağıt ve doküman kaynağı harcamazlar. Yeni bilgilerden ve eğitimlerden uzak kalmazlar.

Sonuç olarak bunların tümü çalışanların memnuniyeti ve performansını müspet yönde etkiler, onlara değer katar. Çalışanlara kendi değer üretimlerini gösterme ve paylaşma imkanları sağlanır, bunlar insan kaynakları departmanı tarafından takip edilir ve performans değerlendirmesinde büyük rol oynar. Çalışanların hem kendi işleri ile ilgili konularda hem de şirketin diğer fonksiyonları konularında yaptığı özverili çalışmalar, sundukları enteresan fikirler ve kattıkları artı değerler herkesin (tüm çalışanların) erişebildiği bu elektronik platformlarda (intranet platformları) duyurulur. İnsan kaynakları departmanları bu katma değerleri ödüllendirir ve aynı platformda sunar. Çalışanlar arasında değer üretme, bilgi paylaşma eğilimleri artar kalite yükselir. Çalışanlar her ürettikleri değer için ödüllendirileceklerini bilirler. Bu platformlar sayesinde, işçisinden mühendisine kadar tüm çalışanların işletmede görevlerini daha başarılı yapabilmeleri için mesleki bilgi ufuklarını genişleten, rasyonel karar alma davranış ve tutumlarında değişimler sağlayan yapılar ortaya çıkar.²⁰

1.1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Yaklaşım

Değişimin değişmez bir kural olduğu dünyamızda, teknolojinin etkisiyle değişimin ivmesinin katlanarak artması sonucunda işletmeler, ayakta kalabilmek için, bu değişimi bünyelerinde hissetmek ve izlemek zorundadırlar. Bu dönüşümün

²⁰ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=136.

gerçekleşmesi için ön şart olarak, değişimi fark etmenin gerekli ve en önemli bir faktör olduğu aşikardır. Bu değişimi fark edebilecek en önemli unsur organizasyonun insan kaynaklarıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimine büyük rol düşmektedir. Çünkü, insan kaynakları fonksiyonu, değişimi algılayıp insan kaynakları profilini değişime ayak uyduracak şekilde tasarlayacak; eğitim ihtiyaçları, personel seçimi, işe alımı ve işe yerleştirmesi gibi fonksiyonları yerine getirirken bu değişimi algılamasına göre şekillendirecektir.²¹

İşletmelerde performansı artırmak için iş tasarımı, motivasyon ve personeli geliştirme uygulamaları işletmelerin sıkça başvurdukları yollardandır. Bu faktörler işletmelerde performansı artırmada fayda sağlamaktadır; fakat asıl performansı artırma yolu personel seçim araçları kullanmaktır.²²

Organizasyonun başarısı, insan kaynakları strateji ve uygulamalarıyla işletmenin stratejik planlarının birbirlerini destekler, tamamlayıcı, tutarlı ve uyumlu olmasına bağlı olarak artabilecektir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları strateji ve uygulamalarının, organizasyonun strateji ve değerleriyle tutarlı (uyumlu, birbirini destekler, tamamlar) bir şekilde planlanması ve yönetimidir. Stratejik insan kaynakları yönetimiyle ilgili tanım ve görüşlerden bazılarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

İşletme stratejileri ile insan kaynakları ve/veya yönetimi arasında köprüdür. İnsan kaynaklarının organizasyonun stratejileriyle.

Personel departmanının boyutlarını aşan ve bütün kuruluşa yayılan ortak bir fonksiyondur.

İnsan kaynaklarını, organizasyonun iç ve dış çevresi ile bütünleştiren, stratejik kararların alınmasında katkıda bulunan, insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımı getiren bütüncül bir kavramdır. Organizasyon bünyesinde bulunan tüm organizasyonel yapı ve fonksiyonlarla entegre bir şekilde çalışır.

İnsan kaynaklarının, stratejik yönetim süreciyle uyumlaşmasını, bütünleşmesini sağlayan, insan kaynakları uygulamalarının, organizasyondaki tüm yöneticiler tarafından kullanılmasına imkan veren bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları ve diğer

²¹ http://www.sosyalsiyaset.com/documents/bilgi_toplumunda.htm, (16.04.2004).

²² David A Terpstra, *IRM: A Key to Competitiveness*, Management Decision, Vol:32, 1994, s.13.

hiyerarşik kademedeki yöneticilerin, insan kaynağıyla ilgili karşılaştıkları sorunların çözümünde, birlikte hareket ettikleri ve faaliyetleri paylaştıkları ortak bir alandır. Organizasyonun değişim ve yeniden yapılanma ajansını tanımlar.

İnsan kaynaklarının rekabet üstünlüğüne ulaşmada değer yaratan stratejik bir kaynak olarak görülmesidir. İnsan kaynakları uygulamalarından yararlanma yollarını gösterir. Beşeri sermayenin geliştirilmesine odaklanır.

Stratejik insan kaynakları yönetimiyle ilgili tanım ve görüşlerin, insan kaynakları anlayışını yansıttığı ve personel yönetiminden farklılıkları vurguladığı söylenebilir. Bu doğrultuda, stratejik insan kaynakları yönetimini, aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyondaki tüm fonksiyonel departmanlardaki ve hiyerarşik kademelerdeki yöneticilerin, insan kaynaklarının seçiminde, geliştirilmesinde, değerlendirilmesinde, katılımının sağlanmasında ve sorunların çözümünde dolayısıyla yönetiminde sorumluluk aldıkları ortak bir alanı ifade etmektedir. Burada insanın, bir hammadde, teknoloji, malzeme, para gibi bir kaynak olarak algılanmasının büyük etken olduğu görülmektedir. Bu yüzden stratejik insan kaynakları yönetimi, üretim girdilerinde olduğu gibi bunları kullanan tüm yöneticilere, tam yetkiyle hareket edip karar vermelerini gerektiren ortak bir alan olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları anlayışının, organizasyondaki diğer yöneticilerle insan kaynakları yöneticilerinin, rollerini ilişkilendirmeye ve onlarla ortak bir sorumluluk alanı yaratmaya yönelik olduğunu söyleyebiliriz. Böylelikle insan kaynakları yöneticileri de diğer “line/hat” yöneticilerini destekleyen ortak konumuna gelmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin destek hizmetleri ise organizasyonel amaçlara katkı alanlarını oluşturmaktadır. Bu durum insan kaynakları yönetimini ve stratejik insan kaynakları yönetimini personel yönetiminden farklı kılan özelliklerden biridir. Çünkü personel yönetimi, sadece çalışan personelle ilgilidir, katılımdan ziyade kontrolle odaklanır ve diğer bölümlerle çok az entegre olur.

Daha önce de belirtildiği gibi stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim süreciyle uyumlaştırılması, bütünleştirilmesi anlamını taşır. Bu çerçevede stratejik insan kaynakları yönetiminin, insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımı getirdiği, stratejik yönetimin öğelerini insan kaynakları yönetimine uyguladığı söylenebilir. Bu öğeler şunlardır:

Dış çevre ve etkisini tanıma: Dış çevreyi, rekabeti, değişimi, dış insan kaynakları dinamiklerini ve etkilerini tanıma (Fırsat ve tehlikeleri).

İşletme Stratejisi ile bütünleşme (entegrasyon): İşletme stratejisi, hem stratejik insan kaynakları yönetimi sürecini etkiler hem de bu süreçten etkilenir.

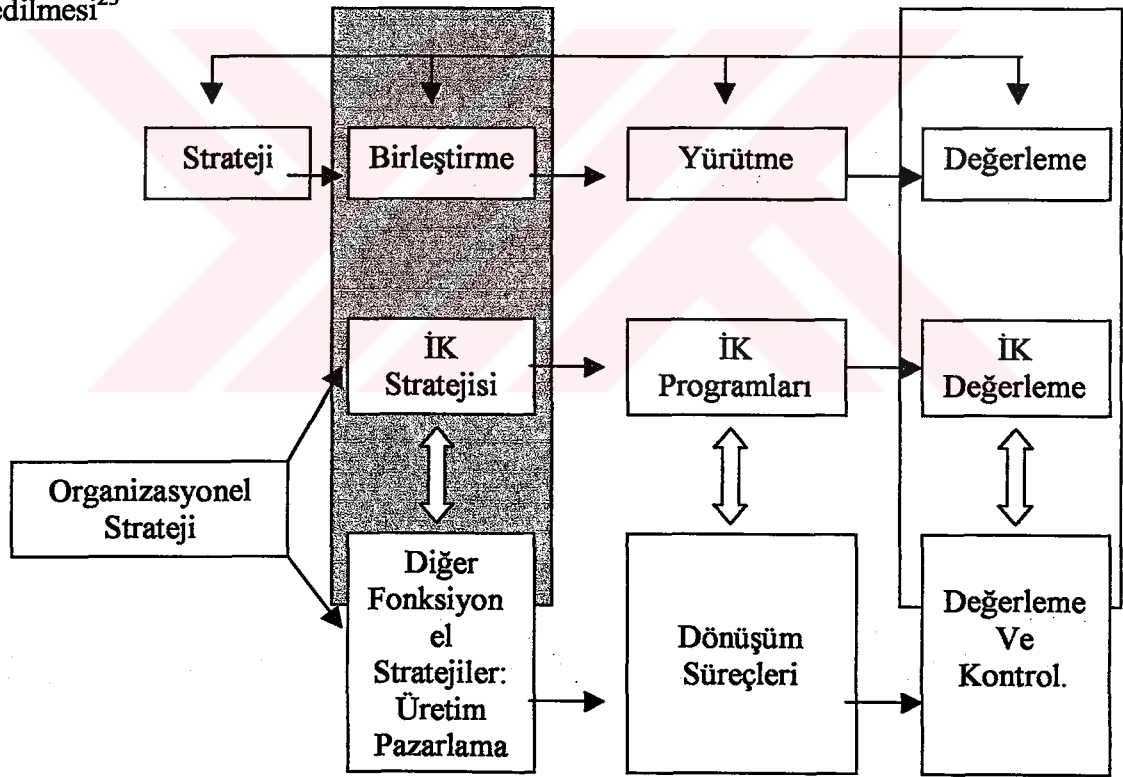
Organizasyonel ortamı dikkate alma: Yapı, kültür ve tüm çalışanları dikkate alma.

Sonuçlar: Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel bileşenleri, aşağıdaki gibi sayılabilir:

İnsan kaynağını, stratejik yönetim sürecine entegre edecek biçimde yapılacak çevresel analiz.

Organizasyonun stratejisi, felsefesi, yapısı ve kültürüne göre insan kaynakları yönetimi işlevlerini (süreçlerinin) planlanması ve uygulanması.

İnsan kaynağı çıktısına odaklanmış, etkinlik anlayışının geliştirilmesi ve kontrol edilmesi²³



Şekil 1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli

Kaynak: Benligiray, a.g.e., s.52

²³ Mürşide Özgeldi, "İnsan Kaynakları Anlayışı Ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Maltepe Üniversitesi:İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl:2002, Sayı:2, s.24-26.

Kısaca insan kaynakları stratejisi, şu şekilde tanımlanabilir: Organizasyonun çevresindeki değişimlere göre gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlarını karşılayacak kapasiteye sahip insan kaynağını, geliştirmeye yönelik planlar, programlar ve eğilimler bütünüdür.²⁴

1.1.3.2. İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanmasının Anlamı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim süreciyle ilişkilendirilmesi uyumlaştırılması stratejik insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farklılığının en anlamlı noktası sayılabilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında insan kaynakları, daha önce de belirtildiği gibi (rekabet avantajına veya rekabet üstünlüğüne ulaşmada değer yaratan temel stratejik kaynak olarak) organizasyon için ekonomik değeri olan ve değerleri artırılabilen beşeri sermaye veya beşeri varlık olarak algılanır. Bu yüzden stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun strateji ve amaçları doğrultusunda gelişme potansiyeli olan insan kaynaklarının seçilmesini, istihdam edilmesini, geliştirilmesini (farklılık yaratma, yeni değer üretme yeteneklerinin), motive edilmesini, özendirilmesini, uygun yapı ve iş tasarımlarının yapılmasını sağlar. Çünkü böylelikle (organizasyonun strateji ve amaçları doğrultusunda planlanan insan kaynakları uygulamalarıyla, iş tatmini ve verimliliği artan, yaratıcılığı gelişen ve organizasyonu rakiplerinden farklılaştırabilen bir unsur haline gelen) insan kaynakları değer yaratabilir ve insan kaynaklarının değeri arttırılabilir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde, insan kaynaklarına ekonomik bir değer olarak bakılması, personel yönetiminden farklılığını vurgulayan önemli bir diğer özelliktir.²⁵

Bir organizasyon stratejik insan kaynakları yönetimini benimsediğinde, insan kaynakları planlama süreci genel işletme planlarını izlemez, onun bileşeni olur. Bu bileşeni sağlayacak yaklaşımın tam entegrasyon (bütünleşik bağlantı) olması gerekir. Ancak stratejik insan kaynakları yönetimi her yönüyle yoğun olarak entegre edilmiş gibi görünen büyük şirketlerde bile, genellikle iki yollu bağlantının kurulmuş olması olasılığı yüksektir.²⁶

²⁴ Özgeldi, a.g.m., s.26.

²⁵ Özgeldi, a.g.m., s.26.

²⁶ Serap Benligiray, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş", Anadolu Üniversitesi:İ.İ.B.F. Dergisi, s.35.

1.1.3.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

Geleneksel insan kaynakları anlayışından bilgisayar ve iletişim sistemleri ile donanmış yeni uygulamalara geçmek uzun dönemli çalışma ve planlamalarını da beraberinde getirmektedir. İki binli yılların insan kaynakları yönetiminde İnternet ve bilgi sistemleri ile yoğun uygulamalar içinde bir takım konu ve kavramlar ön plana çıkmaktadır:

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (HRIS)

E-İşe Alma / Seçim ve Yerleştirme

E-Öğrenme, Gelişim ve Değerlendirme

E-Performans Yönetim Sistemleri

E-Ücretlendirme ve Bordrolama

E-İş ve Yetenek Profillendirme

E-Kariyer Yönetimi ve Planlaması

Teknolojiyle birlikte gelişen yeni ekonomide insan kaynakları yönetimi de kendi e-çözümlerini bir dizi aşamadan geçirerek geliştirmektedir. Bu aşamalar;

Bilgi Yayımı

Veri Tabanı Oluşturma

Temel İnsan Kaynakları İşlemleri

Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri

Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleridir

Bilgi Yayımı: Bilgi yayımı ya da daha genel bir deyişle şirket içi bilgi paylaşımı olarak ta nitelendirilebilen bu aşama elektronik insan kaynakları gelişiminin ilk basamağıdır. Bu aşamadaki uygulamalar, genel işletme bilgilerinin kurum içi çalışanlara aktarımıdır ve temelde tek yönlü iletişimi kapsamaktadır. Bu kategoride yer alan ve en çok bilinen uygulamalar; şirket politika ve prosedürleri, firma tarihçesi, duyuru ve

bültenler, şirket haberleri, organizasyon şeması, görev ve sorumluluklar, faaliyet alanları, çalışanlar listesi ve iletişim rehberidir.

Veri Tabanı Oluşturma: Çalışanlara ait bir veri tabanıdır. Personelin demografik bilgileri, çalışma program ve saatleri, çalıştığı bölümler, almış olduğu görev ve sorumluluklar, işe giriş tarihi, maaş artış ve primleri, sağlık kayıtları ve emeklilik durumu vb. bilgileri içermektedir.

Temel İnsan Kaynakları İşlemleri: İşletme içi dosya, evrak vb. belgelerin elektronik ortama taşınmasını ve çalışanlarla ilgili yaşanan değişimlerin tam zamanlı güncelleştirilmesini sağlayan uygulamalardır. Bu uygulamalar; kişisel bilgilerin yenilenmesi, yeni görev ve atamaların vb. değişikliklerin veri tabanına aktarımıdır.

Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri: Verilerin değerlendirilmesi, çalışanların görev ve sorumluluklarının analizi, iş süreçlerinin uyum ve dengesinin araştırılması, çeşitli kriter ve değişkenlere göre çok boyutlu (çıkıtlı) işlem ve uygulamaların bu kapsam içerisinde çok yönlü bölümlendirilmesidir.

Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri: İşletme içi ağ (intranet) tabanlı uygulamalarda, çalışanlar ve yöneticiler kendi insan kaynakları veri ve süreçlerini bilgisayar aracılığı ile yani kağıt işi ya da idari destek olmaksızın kullanma imkanına kavuşmaktadırlar. İşletme içi ağlar işletme dışı ağlarla (ekstranet, internet) bütünleştğinde insan kaynakları yönetiminin kapsam ve derinliği artmaktadır. İşletme ve elektronik ağ (şebeke) uygulamalarından bahsedilirken genellikle;

Intranet: İşletme ve Çalışanlarla İlişkiler

Ekstranet: İşletme ve Tedarikçi-Dağıtımçı-Ortak İlişkileri

İnternet: İşletme ve Müşteri İlişkileri şeklinde düşünülmektedir.

İnsan kaynakları açısından bakıldığında, İtranet işletme içi, İnternet ise işletme dışı yaklaşım ve uygulamalarda yeni boyutlar getirmektedir.²⁷

²⁷ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=974>.

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin ana hedefi, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını arttırmaktır. Uygulamada insan kaynakları yönetimi, bu hedefe aşağıda yer verdiğimiz amaçları gerçekleştirmek suretiyle ulaşır. Amaçlar bir bakıma fiili durumun değerlendirilmesinde kullanılan standartlardır. Bazen bu amaçlar, yazılı olarak dikkatlice düşünülüp ifade edilmeye çalışılır, çoğu kez biçimsel olarak ortaya konmaları kolay olmamaktadır.

Amaçlar, toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlamalıdır. Bu istekleri ifade etmedeki başarısızlık firmanın performansına, karına hatta varlığına zarar verebilir.

Bu istekler, insan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaçla aynı doğrultudadır. Bu amaçlar şunlardır;

1. **Toplumsal Amaçlar:** Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirecek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirebilir.
2. **Örgütsel Amaçlar:** İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmektir. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından bir sonuç değildir; o, sadece ana amaçları gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır. Basitçe ifade edildiğinde, örgütün tamamında hizmet edecek bir birim mevcuttur. Bu birim, insan kaynakları birimidir.
3. **İşlevsel Amaçlar:** Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmektir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha aza karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilmiş olur. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.
4. **Kişisel Amaçlar:** Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmek. Eğer çalışanların istihdamları sürdürülmek ve motive edilmek isteniyorsa

onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, işgörenin performansı ve tatmini azalabilir ve işgörenler örgütü terk edebilirler.

İnsan kaynaklarına ilişkin her bir karar, her zaman bu dört amacın tümünü gerçekleştirme yönünde olmayabilir. Fakat bu amaçlar, kararları kontrol etmeye ve dengelemeye hizmet eder.

Bu genel amaçlar, insan kaynakları biriminin faaliyetleriyle ne kadar mükemmel bir şekilde gerçekleştirilebilirse, onun örgütün alt kademelerine katkısı ile işgörenlerinin ihtiyaçlarını karşılama durumu, o derece istenen düzeyde olacaktır. Dahası, insan kaynakları departmanı yetkilileri, bu amaçlardan yola çıkarak birçok faaliyetin arkasındaki nedenleri de kolaylıkla fark edebilirler.

Bu evrensel amaçlar çerçevesinde insan kaynakları yönetiminin geleneksel spesifik amaçları, işgören adaylarını örgüte çekmek, işgörenleri yeniden eğitmek, onları motive etmektir.

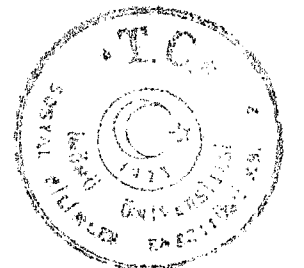
İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinme duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir.²⁸

Bir firmanın insan kaynaklarını yönetme tarzı; tüm örgüt ve nihayet örgütün genel amaçları üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkiye sahiptir. Bilindiği gibi bu temel amaçlar, örgütün varlığı, büyümesi, karlılığı, rekabet edebilirliği ve değişen koşullara uymadaki esnekliğidir.

Kısaca, izah edilen insan kaynakları yönetimi amaçları, örgütte ortaya çıkabilecek her türlü verimliliği (personel, malzeme, yöntem v.s.) destekleyecek, çalışma yaşamının kalitesine katkı sağlayarak yasal uyumun gerçekleşmesine olanak sağlayacak işgücünün koşullara göre optimal kapasiteyle kullanımın gerçekleştirecek rekabette üstünlük fırsatı doğuracaktır.²⁹

²⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.4.

²⁹ Bingöl, a.g.e., s.12-14.



Tablo 1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları İle Faaliyetlerin İlişkisi

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	Desteklediği Amaçlar
Toplumsal Amaçlar	Yasal Uyum Sosyal Ödemeler Sendika Yönetim İlişkileri
Örgütsel Amaçlar	İş Kaynakları Planlaması İş İlişkileri Seçim Eğitim ve Geliştirme Değerlendirme Yerleştirme
İşlevsel Amaçlar	Değerleme Yerleştirme
Kişisel Amaçlar	Eğitim ve Geliştirme Değerleme Yerleştirme Ücretlendirme

Kaynak: Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.14

1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İnsan kaynakları, organizasyonun uzun süreli olmasını ve başarı sağlamasını amaçlayan yaygın kullanımı olan bir işletme fonksiyonudur. İnsan kaynakları yönetimi de bu bütünlüğü oluşturmak üzere doğmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, yönetimi ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde incelemektedir.³⁰

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir

³⁰ İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.6.

kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar bir çok uygulamayı kapsamaktadır.³¹

İnsan kaynakları bölümü, kendini organizasyonda etkin kılmak için ilk adım olarak ofisinden çıkmalı ve çalışanlarının dünyasına dahil olmalıdır; her seviyedeki çalışanla sohbet etmeli ve kendini tanıtmalıdır. Çalışanların ihtiyaç duydukları şeyleri dikkatli bir biçimde dinlemeli; neler yaptığını, fonksiyonlarının neler olduğunu ve neler yapabileceğini tanıtmalı, çalışanları organizasyonun yetenekleri ve organizasyona katkıları konusunda eğitmelidir. Bu eğitime de yapabileceklerinin neler olduğunu anlatarak başlamalıdır.³²

1.1.5.1. İnsan Kaynakları İhtiyaçlarının Planlaması

İnsan gücü, işgücü personel planlaması olarak da adlandırılan bu işlevin temel amacı gelecekte gereksinim duyulacak personel sayısı ve niteliğini tahminlemektir. Bu tahminlemenin sonuçlarına göre yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin eşgüdümlemesi için geliştirilen planlara personel planları denmektedir. Sağlıklı bir personel planının gerçekleştirilebilmesi için ayrıntılı iş tanımlarına sahip olunmalı ve bu tanımlara uygun kişilerin ne gibi niteliklere sahip oldukları araştırılmalıdır.³³

İnsan gücü planlaması, organizasyonun amaçlarına ulaşmada gerekli etkinlikleri gerçekleştirecek optimum sayıda ve nitelikte personeli, uygun zamanda, uygun göreve yerleştirebilmek için yönetimin gerçekleştirdiği bir süreçtir.

Daha önceleri işletmede normal iş saatinden fazla çalışması gereken personel sayısını planlamaktan ibaret olan etkinlikler, işgücü planlaması olarak adlandırılmaktaydı. Bugün ise, bu anlamda bir tanım yetersiz kaldığından dolayı, daha geniş kapsamlı yaklaşım getirilmiştir.³⁴

Etkili bir insan kaynakları planı, organizasyonun başarısının temel taşıdır. İdeal olarak, bu planın bütün diğer personel etkinliklerinden önce yapılması gerekir. Her şey bir yana, kaç işin boş olduğunu, bu işlerin türünü ve gelecekte hangi işlerin boşalacağını bilmezseniz yeni elemanları işe nasıl alabilirsiniz? Hangi alanlarda kaç elemana ihtiyaç

³¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.4.

³² <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/viky05.html>.

³³ M.Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2001, s.10.

³⁴ Mehmet Tikici, Personel Yönetimi, Enstitü Yayıncılık, Genişletilmiş 2.Baskı, Malatya, Şubat, 1994, s.6,7.

duyulduğunu bilmezseniz insanları nasıl eğitip geliştirebilirsiniz? Bütün organizasyonlar insan kaynakları için şu ya da bu şekilde plan yapar. Bu planın etkili olabilmesi, insan kaynakları yöneticisinin planlama yöntemleri organizasyonun ihtiyaç ve kaynaklarına uygun olarak kullanılabilmesine bağlıdır.

İnsan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir. Emek pazarındaki mevcut koşulların araştırılıp bu araştırmanın sonuçlarının organizasyona bildirilmesi, insan kaynakları yöneticisinin sorumluluğundadır.³⁵

1.1.5.2. Personel Seçimi ve İşe Alma

Örgütün insan kaynakları gereksinmesi belirlendikten sonra bu gereksinmenin karşılanmasına çalışılır. Bu amaçla işe başvuracak adayların sağlanması ve bu adaylar arasından en uygun olanın seçimi gerekir. Bu süreç örgütün dışındaki adaylara yönelik olabileceği gibi örgüt içindeki adaylara da yöneliktir.³⁶

Personel seçme ve yerleştirme modülünün ana kullanıcıları insan kaynakları personelidir ve personel bulma, seçme sürecinde kullanılırlar. Bu faaliyet, sadece iş başvuruları değil aynı zamanda yeni işe alınan, mevcut personel, işten ayrılan ve emekli personel ile ilgili bilgileri de kapsamalıdır. Sistemde demografik bilgiler yanında beceri ve yeterlilikleri, iş tecrübesi gibi bilgilerde yer almalıdır. Günümüzde İnternet üzerinden yapılan başvuruları doğrudan sisteme alarak değerlendirmek işletmeler için büyük bir yük ve zaman kaybını önlemektedir.

Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonun faaliyeti doğrudan organizasyonunun diğer faaliyetlerini etkiler. Bu fonksiyonunun en iyi biçimde yapılması, organizasyonun diğer birimlerinde olası en iyi personelin çalıştırılması anlamındadır.³⁷

En layık; en iyi, en uygun elemanların hizmete-göreve alınması, böylelikle liyakat ilkesi gözetilmesi özellikle kamu kesiminde önemlidir. Böylece, adaylar

³⁵ Margaret Palmer, Kenneth.T Winters, (Çev:Doğan Şahiner), İnsan Kaynakları:Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Baskı:1, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.31-32.

³⁶ Can ve diğerleri, a.g.e., s.6.

³⁷ V.R. Ceriello, C. Freeman, Human Resources Managment Systems:Strategies, Tactiks And Technigues, Lexington Books, New York, 1992, s.363.

arasında görevin gerektirdiği niteliklerden başka ayrımın dikkate alınmaması sağlanır. Amerika Birleşik Devletleri gibi birçok etnik grupların oluşturduğu bir ülkede ise dil, ırk, etnik köken gibi ayrımcılığın özel kesimde de yasalarla yasaklandığını görmekteyiz ki, ayırım gözetime, objektif (nesnel) personel yönetimini gerçekleştirmede ön koşuldur.³⁸

En uygun personelin bulunması ve işe alınmasının sağlanmasında üç hususun göz önünde tutulması gerekir.³⁹

1. Ne çeşit yetenek ve beceriye gerek olduğuna karar vermek,
2. İşe almada yardımcı olabilecek kaynaklarla ilişki kurmak,
3. En iyi adayı seçmek üzere iş için başvuruları incelemek.

İnsan kaynağının yönetimi, yalnızca gerekli sayıda ve nitelikteki personelin hizmete alınması ve alıkonulması ile ilgilenmez; aynı zamanda örgüt kültürüne ve örgütün stratejik istemlerine uyumlu kişileri seçmekle ve yükseltmekle de ilgilenmektedir.⁴⁰

Yeni personelin sağlanacağı kaynaklar, işletmenin işe alma politikası ve kişilerin iş arama yollarıyla ilgili görülür. İşletmeye alınan personelin başarı durumlarının yönetimce izlenmesi, kaynağın etkinliğini göstereceği gibi, işgörenlerin sağlanmasında yeni düzenlemeler yapılmasını ve onlardan elde edilen bilgilerle seçim araçlarının kullanılmasını kolaylaştırır. İşletme yöneticilerinin yeni personel için başvuracağı kaynaklar iki grupta incelenebilir.⁴¹

1. İşletme İçindeki Personel Kaynakları

İşletmenin işe alma politikası, boşalan görev yerlerine işletme içinden eleman sağlanmasına önem verdiğinde, personel kaynakları örgütün yapısına uygun, üretimin ya da hizmetin gerektirdiği ve personelin istediği transfer biçimindeki yatay ve dikey hareketliliği açıklar. İşletmede belli dönemlerde gerçekleştirilen terfiler yan ilerlemeler

³⁸ M. Kemal Öktem, Personelin Seçimi ve Başarı Güdüsü, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:24, Sayı:4, Aralık, 1991, s.109.

³⁹ Ferhan Şenatalar, En Uygun Personelin Bulunması Ve İşe Alınması, MPM Yayınları, Sayı:4, Cilt:2, İstanbul,1968, s.233.

⁴⁰ Canman, a.g.e., s. 69.

⁴¹ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak Solakoğlu, Personel Yönetimi, Barış Yayınları, Baskı:1, İzmir, 1993, s.85;86.

taşıra örgütleri arasında yapılan transferler, örgüt içi duyurular ve yasaların el verdiği ölçüde gerçekleştirilen tekrar işe almalar bu grupta yer alırlar yönetime yeni personel alınmasını öneren çalışanlar ile işe başvuranların işletmedeki akrabaları da işletme içi personel kaynağıdır.

2. İşletme Dışındaki Personel Kaynağı

İşletmede oluşan personel gereksiniminin tümü iç kaynaklardan sağlanan kişilerle giderilemeyeceğine göre kimi zaman dış kaynaklara başvurulur. İş ve işçi bulma kurumu, meslek kuruluşları, işçi sendikaları ve yarışmacı firmalar bu grupta yer alırlar.

Beklenmeyen bir anda işletmeye başvuranlar; öğretim kurumları ve öğreticiler, özel danışmanlık firmalarıyla gazete ve mesleki dergilerdeki işe alma duyuruları da işletme dışı personel kaynaklarındandır.

İşletme dışı kaynaklar, yaratıcı özellik taşıyan kişilerin araştırılıp bulunabileceği bir ortam oluşturur. Türkiye’ de yeni mezunların askerlikle ilgili durumları işe alınma konusunda kimi kısıtlamalar getirebileceğinden, öğretim kurumları sınırlı kaynak görünümündedirler. İş arayanın “deneyime sahip olması” yöneticinin hazır elemanla çalışmasını sağlar. Yarışmacı firmalardan eleman çekme gibi yöntemlerle gerçekleştirilen görevlendirmeler de bu grupta yer alır

1.1.5.3. Personel Değerlendirilmesi ve Ücretlendirilmesi

Personel işe yerleştirdikten sonra personelin işini ne kadar iyi yaptığını belirlemek ve buna uygun ödül yapısını oluşturmak gereklidir. İyi çalışmama nedenini bulmak ve ödül yapısını buna uydurmak, eğitim gereksinmesini belirlemek ve gerekiyorsa güdüleme araçlarından yararlanmak yoluna gidilir. Bu nedenle bu aşamada ilk olarak yapılacak faaliyetler;

1. Personelin davranışını değerlendirme
2. Bu davranışı analiz ederek güdülemeyi sağlamayı kapsar

Personel genellikle yaptığı işin değerine, bireysel katkılarına ve iş başarısına (performansına) göre ödüllendirilir. Gerçi kişiyi başarısına göre ödüllendirme personelin güdülenmesini artırır; ancak ödüllerin büyük bir bölümü kişinin iş başarım

düzeyine göre değil görevin değerine göre verilir. Özellikle sistem ödülleri dediğimiz dolaylı ödüllerin dağıtımı, örgütlerde gittikçe artan biçimde kullanılmaktadır.⁴²

Ücret yönetimi, personelin çalışmalarının doğrudan maddi karşılığı olarak standartlar oluşturulması ve kontrol edilmesidir. Bu fonksiyonun karşılaştığı en büyük sorun her iş için ücret standartlarının belirlenmesidir. Uygun bilgiyle bölüm çalışanların her biri için özel ücret oranları kolaylıkla belirlenebilir. Ücret yönetimi her bireyin almaya hak kazandığı miktar ile gerçekten alacağı miktarı bordrolama sorumluluğuna sahiptir. Tam anlamıyla işleyen bir ücret yönetimi fonksiyonu, organizasyonun maliyetlerinin kontrolünde, verimliliğinde, uygun personelin bulunmasında ve elde tutulmasında işletmeye yardımcı olacaktır. Ücret yönetimi insan kaynaklarının kendi misyonunu yerine getirmekte ihtiyaçları için temel işlerle ilgili bilgileri sağlar. Bir işin değeri ve içeriği anlaşılabilir, o pozisyon için birey seçilip, desteklenip, değerlendirilebilir. Bu sebeplerden dolayı yönetim, her zaman iş değerlendirme fonksiyonu bulunan insan kaynakları bilgi sisteminde ücret yönetimi modülüne sahip olmayı tercih etmektedirler.⁴³

Türkiye’de halen uygulanan sisteme göre, ücret saptanmasında göz önünde tutulan temel unsur öğrenim derecesidir. Yani diploma esas olmaktadır. Memurlar öğrenim derecelerine (ilk, orta, yüksek v.s.) göre belirli sınıf ve derecelere girmektedirler.⁴⁴

Etkili bir ücret ve maaş yönetimi için duyarlı bir ödeme programının ve politikalarının oluşturulması gerekir. Çünkü bunun hem işgörenler, hem de işverenler açısından çeşitli yararları bulunmaktadır. Bu yararları işgören ve işveren açısından iki grup halinde sıralayabiliriz.⁴⁵

İşgören Açısından Yararları:

1. İşgörenlere işlerinin gereklerine göre ödemedede bulunulur. Örneğin yüksek beceri gerektiren işler, düşük beceri gerektirenlerden daha fazla ödemeye hak kazandırılır. Böylece haksızlıklar ortadan kaldırılmış olur.

⁴² Can ve diğerleri, a.g.e., s.6.

⁴³ Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.437.

⁴⁴ Nuri Tortop, *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Gözden Geçirilmiş Altıncı Baskı, Ankara, 1999, s.108.

⁴⁵ Bingöl, a.g.e., s.316.

2. Ücret hadlerinin belirlenmesinde söz konusu olabilecek öznel davranma olasılığı büyük ölçüde en aza indirilir.
3. İş süreçleri ve terfi hatları uygun bir biçimde oluşturulur.
4. İşgören morali yükselir ve iş yapma isteği artar. Çünkü ücret programı açıklanabilir nitelikte olup gerçeklere dayandırılır.

İşveren Açısından Yararları:

1. İşveren işgücü maliyetlerini sistemli olarak planlayabilir ve onları denetim altında tutabilir.
2. Sendika ile ilişkilerde işveren ücret programının esasını açıklayabilir. Çünkü program sistemli iş analizine ve ücrete ilişkin bilimsel verilere dayandırılmıştır.
3. Ücret programı, ücret eşitsizlikleri üzerindeki uyuşmazlıkları anlatır.
4. Ücret programı, işgören motivasyonunu güçlendirir. Çünkü yeterli ve uygun bir biçimde yürütülen program, işgörenlerin isteklerine ve ihtiyaçlarına dayanak oluşturur.
5. Ücret programı, bütün işler için yeterli düzeyde ücret ödeyerek nitelikli işgücünü çekmede yardımcı olur.

1.1.5.4. Personeli ve İş Ortamını Geliştirme

İnsan kaynakları yönetiminin bu tür işlevleri şunlardır;

1. Çalışanların yetenek ve başarılarını arttırmaya yönelik eğitim ve geliştirme programları belirleme ve uygulama,
2. Çalışanların emniyet ve sağlıklarını en üst düzeyde tutacak fiziksel iş çevresini geliştirme,
3. İş yaşamının niteliği ve üretim geliştirme programları yönünden iş çevresini geliştirme faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Bir bakıma iş çevresinin fiziksel ve sosyo-psikolojik yönlerini geliştirme işlevi diyebileceğimiz bu faaliyetler gerek personel gerekse örgüt yararına iş çevresini geliştirecek örgütsel koşulların iyileştirilmesini amaçlar.

1.1.5.5. Etkili İş İlişkileri Ortamı Yaratma ve Sürdürme

Örgütün ihtiyacı olan personel bulduktan sonra, onların hakkının verilmesi ve örgütte kalmaları için gerekli koşulların yaratılması gereklidir. Bu nedenle örgüt çalışanlarıyla etkili iş ilişkileri ortamı yaratmak ve sürdürmek zorundadır. Bu anlamda örgüt içinde;⁴⁶

1. Personelin hakları tanınmalı ve saygı gösterilmeli,
2. Onların örgütlenme nedenleri ve biçimi kabul edilmeli,
3. Toplu pazarlık ve personel uyuşmazlıkları giderilmelidir.

Etkin insan kaynakları yönetimi geleceğe yönelik bir strateji izler. Kurumun bugünkü hedeflerinin gerçekleştirilmesi yanında gelecekteki hedeflerini de gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Modern insan kaynakları yönetimi; bürokratik dokümantasyon, raporlama ve kuralları uygulama çalışmalarının ötesinde, sorunlara eğilmeyi, sorunların gerçek sebeplerinin bulunması ve ortadan kaldırılması ile olası sorunları önlemeyi benimseyen bir anlayışı temsil eder. İnsan kaynakları yönetimi her çalışanı ve bireyi tek bir kişi olarak ele alır. Genelleştirme yapmaz ve politikaları bu çerçevede oluşturur. Sistemin sürekli geliştirilme sorumluluğunu alır ve bireylerle paylaşır. Sorun kaynağı olarak bireyi değil sistemi görür.

Her kurum kendi insan kaynakları politikalarını modern anlayış çerçevesinde özgün olarak oluşturmalıdır. Bir hazır reçete beklentisi olmamalıdır. İnsan kaynakları moda ve geçici bir trend değildir. Dinamik rekabet koşulları içinde esnek bir örgüt yapısı oluşturulması ve sürekliliği insan kaynaklarının faaliyet alanı içinde yer almalıdır. Bugüne kadar personel yönetimi anlayışında görülen reaktif yaklaşım yerini insan kaynakları yönetiminde proaktif yaklaşıma bırakmıştır. Sürekli dikiz aynasına bakarak sağlıklı bir yolculuk yapmak mümkün değildir. Sürekli gelişme doğrultusunda

⁴⁶ Can ve diğerleri, a.g.e., s.6-7.

da insan kaynakları fonksiyonları toplam kalite yönetimi felsefesi çerçevesinde örgütlenmeli ve faaliyet göstermelidir.⁴⁷

1.1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

İlkeler belirli zaman süreci içinde deneyimler sonucu benimsenen ve uygulanan kurallardır. Her politikanın kendine özgü ilkeleri vardır. Saptanan ilkeler uygulanmak istenen politikanın sınırlarını çizer. Ancak her ilkenin mutlak doğruluğu yer ve zaman koşulu aranmaksızın geçerliliği savunulamaz.⁴⁸

Yönetim biliminde ve dolayısıyla İnsan kaynakları yönetiminde bilim adamları ve uygulamacılar, ilke geliştirilebileceği konusunda tam bir uyum içinde değillerdir. Bununla birlikte Fayol ve Taylor'dan beri bu konuda çeşitli ilkeler geliştirildiği görülmektedir. Gerçi fiziksel bilimlerdeki gibi kesin ve geçerli ilkeleri sosyal bilimlerde geliştirmesi olası değildir; ancak yönetim alanında da kabul gören ve büyük ölçüde uygulanan ilkelerin varlığından söz edilebilir. Bu ilkelere uygun davranışlar genellikle olumlu sonuçlar vermiştir. İnsan kaynakları yönetimi teknikleri ve işlemleri ancak bu ilkeler çerçevesinde bir anlam kazanmıştır.⁴⁹ Bu ilkeler şunlardır:

1.1.6.1. Yeterlik İlkesi (Liyakat İlkesi)

Yeterlik (liyakat), görevi başarı ile yapabilme gücüdür. Yeterliğin temelinde bir hak etme kavramı vardır.

Kamu personel yönetiminde yeterlik kavramı, "geniş" ve "dar" olmak üzere iki anlam içermektedir. Geniş anlamda yeterlik, belli özelliklere sahip bir personel sistemini belirtir.⁵⁰ Geniş anlamda yeterlik ilkesi yalnızca örgüte girişi değil, örgüte girdikten sonra, etkinliği sağlayıcı uygulamaları da içermektedir. Örgüte girişte ve örgütte yükselmede ırk, din, dil, medeni durum, cinsiyet, yaş, bedensel özür, siyasal eğilimler dikkate alındığı bir sistem uygulanmalı, eşit işe eşit ücret ödenmelidir.⁵¹

Dar anlamda yeterlik ise yarışma sınavları aracılığıyla kamu hizmeti görevlerine en uygun elemanların belirlenip, seçilip getirilmesidir.⁵² Bu ilkeyi gerçekleştirebilmek

⁴⁷ İhlas Holding, Yönetici Yetiştirme Programı Ders Notları, Malatya, 2004, s.7,8.

⁴⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.16.

⁴⁹ Can ve diğerleri, a.g.e., s.16.

⁵⁰ Canman, a.g.e., s.16-17.

⁵¹ Yüksel, a.g.e., s.23.

⁵² Canman, a.g.e., s.16-17.

için herkese açık yarışma sınavları düzenlenmeli, sınavlar herkesin duyabileceği şekilde ilan edilmeli, ilgilenen herkese başvurma fırsatı sağlanmalıdır. Ayrıca aranan koşulların gerçekçi olması; saptanan standartların ayrımcılığa yol açmayacak, sadece bireyi yeteneği ile ilgili unsurları içermesi, adayları yetenek ve işe uygunluk derecelerine göre sıralamaya imkan verecek bir sınav sisteminin uygulanması ve kazansın kazanmasın sınava katılan herkese bilgi verilmesi yeterlik kavramının gerçekleştirilmesini sağlayan unsurlardır⁵³

Bu ilke hem kamu hem de özel kesim örgütleri için önemli olmakla birlikte siyasal kayırcılığın önlenmesi yönünden kamu bürokrasisinde daha bir anlam kazanmaktadır.⁵⁴

1.1.6.2. Kariyer İlkesi

Kariyer bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. İnsan kaynakları yönetiminin personeli yalnızca işe alırken bilgi ve yeteneğine göre seçim yapması yeterli olmayıp ayrıca bu yetenekli kişileri örgütte tutabilmesi gerekir. Bu nedenle kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır. O halde kariyer kavramı bir taraftan bireyin kendisini ilgilendirirken diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından da örgütün ilgi ve görev alanı içinde yer alır. Yetenekli kişilere örgütte kariyer yapma fırsatı tanınırsa, onları örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliği arttırabilmek mümkün olur.⁵⁵

1.1.6.3. Eşitlik İlkesi

Haklar ve hürriyetler ile ilgili temel ilkelerden biri de, “kanun önünde eşitlik” ilkesidir. Eşitlik ilkesi, genel anlamda, Kanun Önünde Eşitlik başlığı altında T.C. Anayasası'nın 10. maddesinde belirtilmektedir. Buna göre, “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din, mezhep v.b. sebeplerle ayırım gözetilmeksizin yasa önünde eşittir. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar” denmektedir.

⁵³ Yüksel, a.g.e., s.23.

⁵⁴ Can ve diğerleri, a.g.e., s.16.

⁵⁵ Yüksel, a.g.e., s.23-25.

dağıtılabilir. İşgören günlük çalışma ile geleceğe dönük konularda beklediği güvenceyi bu kitapçıktan öğrenebilir.⁵⁸

1.1.6.5. Yansızlık İlkesi

Özellikle kamu insan kaynakları yönetimi için geçerli olan bu ilke, yönetimin yansızlığı ile birlikte kullanılmaktadır. Bu ilkeye göre siyasal amaçlı atamaların önlenmesi istenmekte, ayrıca kamu görevlilerinin siyasal davranış ve eylemleri üzerinde kısıtlamalar getirilmektedir.⁵⁹

Kamu görevlilerinin yansızlığı (tarafsızlığı) ilkesi, çoğu kez yönetimin yansızlığı ilkesi ile birlikte kullanılmaktadır. Her iki kavramda, siyasal yansızlığı anlatmaktadır.

Yönetimin yansızlığı konusu, yönetim-siyaset ilişkisinin bir parçasıdır. Yönetim-siyaset ilişkisi ise, daha geniş bağlamda “devlet kuramı”, “toplumda bürokrasinin rolü ve işlevi v.b.” konulara bağlı olarak incelenebilir. Yönetimin yansızlığı konusunda daha dar çerçevede iki ölçek üzerinde durulabilir. Bu ölçeklerden biri, yönetimde siyasal amaçlı atamalar yapma imkanı; diğeri de, kamu görevlilerinin siyasal eylem ve davranışlarına ilişkin kısıtlamaların derecesidir.⁶⁰

Yansızlık diğeri yandan yönetimin astlara karşı tutumu olarak da ele alınmaktadır. Her tür örgütteki yönetimler çalışanların birer vatandaş olarak sahip oldukları siyasal düşünceler veya kullandıkları oy dolayısıyla taraf tutmamalıdır.⁶¹

1.1.6.6. Verimlilik İlkesi

Verimlilik ilkesi işgörenin fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunu sürekli kılmayı amaçlar.

Bu başarının elde edilmesinde izlenecek politika, personelin işe alımından ayrılmasına kadar onun yetenek, bilgi ve becerisini yarıcı ve yapıcı gücüyle birleştirerek maksimum verimi elde etmeye çalışmak olmalıdır.

⁵⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.18.

⁵⁹ Can ve diğeri, a.g.e., s.19.

⁶⁰ Canman, a.g.e., s.36.

⁶¹ Yüksel, a.g.e., s.28.

İşletmelerin etkin bir performans göstermeleri için “Kritik Başarı Faktörleri” olarak adlandırılan üç temel nokta üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırmaları gerekir. Bu notalar; sağlam pazar stratejileri üretebilmek için müşteri ve rakip firmalar hakkında bilgi toplamak, problemleri ortadan kaldıracak yalın ve esnek örgüt yapısı oluşturmak ve üçüncü olarak verimli kendilerini işletmeye adanmış bir işgücü elde etmektir. Bu sonuncu faktör insan kaynaklarının önemini vurgular ve insanın üretken olması için işinden tatmin olmasını ve kendisini geliştirebileceği bir ortamın yaratılmasını gerekli kılar.

1.1.6.7. İnsancıl Davranış İlkesi

Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik amaçlara döndüktür. Bu politikanın tek başına uzun dönemde başarılı olması beklenemez. Başarının gerçek gizi, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesinde yatar.

Ekonomik etkinlik sağlamak bir kusur değildir. Ancak insanların bulunduğu bir işletmede yine insanların gereksinimleri, bilgili kılınmaları ve değerleri ve işte inisiyatiflerini kullanmaları sağlanamıyorsa o işletmede etkinlikten nasıl söz edilebilir? Burada basit bir mantık kullanılabilir. Dünyanın her yerinde ekonomik gelişme çabası gösterilirken işletmeler için zenginlik kaynakları her zaman dinamik bir öge olarak değerlendirilir. Oysa bu kaynaklar içinde işletmenin yaşamını borçlu olduğu insan unsuru çoğu kez unutulur. Bu tıpkı bir bisikletin iki pedalına benzer. Bir pedala ekonomik amaçlar, diğeri sosyal amaçları temsil ediyorsa, bisikletin dengeli hareketi için iki pedalın dengeli biçimde kullanılması gerekir.

İnsan kaynaklarından maksimum sonuç alabilmek için insanı ve beklentilerini doğru tanımlamak gerekir.⁶²

1.1.6.8. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlı olduğu söylenebilir. İzlenecek politikanın oluşmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm personelin destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle gerçekleşir. Bu amaçla başta üst basamakta yer alan yönetici kesim olmak üzere ara basamak

⁶² Sabuncuoğlu, a.g.e., s.16-17.

yöneticileri, tüm işgörenler ve temsilcilerine izlenecek politika konusunda bilgi verilmesi gerekir.

Açıklık ilkesinin uygulanması daha çok yazılı bilgiler ya da sözlü açıklamalar ile gerçekleşir. Bu amaçla, işletme gazetesi, afişler, yeni girenlere verilen el kitapçıları, her elemanın rolünü belirleyen ve insan kaynakları politikasının yorumlanmasına yardımcı olan toplantılar ve diğer yayın araçları kullanılabilir.

Kullanılan araçlar herkesin anlayabileceği ölçüde sade olmalı, anlaşılır, açık ve basit bir dil kullanılmalıdır. Ayrıca verilen bilgilerin kesin, tam ve doğru olması gerekir.

1.1.6.9. Gizlilik İlkesi

Çağdaş işletme yönetiminde açıklık ilkesi genellikle benimsenir ve önerilirken, öte yandan gizlilik ilkesinin uygulanması ilk bakışta çelişkili bir durum yaratır. Bununla birlikte gizlilik ilkesinin muhasebe ve personel işlerinde belirli konularla sınırlandırmak koşuluyla uygulanmasını hoşgörüle karşılamak gerekir.

İnsan kaynakları bölümünde her işgörenin kendi adına işe ilk girdiği günde açılan bir dosyası vardır. Bu dosya işgörenin kimliğini, özlük haklarını, sosyal ve eğitsel durumunu ve genellikle her yıl yapılan kişisel değerlendirme belgelerini kapsar. Özellikle bu sonuncu belgelerin personel bölümünde gizli tutulması ve ilgili kişinin bu rahatlığı ve inancı taşıması gerekir. Ayrıca işgörelere disiplin konularında bir ceza verilmiş ise bunun kişiye özel ve gizli olarak iletilmesinde yarar vardır.⁶³

1.1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi

İnsan kaynakları bölümünün ne biçimde örgütleneceği, hizmette bulunduğu örgütün ihtiyaç ve koşulları tarafından belirlenir. Örgütün büyüklüğü, birimlerin coğrafik yerleşimi, faaliyetlerin doğası, çalışanların durumu ve sendikalı olup olmadıkları ve üst yönetimin insan kaynakları işlevine verdiği önem, insan kaynakları bölümünün örgütlenme biçimini etkileyen temel etmenler olarak sayılabilir.⁶⁴

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ya muhasebe bölümü içinde küçük bir ünite olarak personel yöneticiliği adı altında bir örgütlenmeye gidildiği veya küçük ve bağımsız bir ünite olarak fabrika müdürlüğüne bağlı personel şefliği şeklinde

⁶³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.18-19.

⁶⁴ Can ve diğerleri, a.g.e., s.21-22.

Şekil 1.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi



Kaynak: Can, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, s.23.

1.1.7.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Uzmanlık Rolü

İnsan kaynakları bölümü örgüt içinde yönetsel, hukuksal ve psiko-sosyolojik sorunlar üzerinde uzmanlaşmış ve yönetime danışmanlık eden bir organdır. Bu bölüm, işletmede insancıl ve sosyal sorunların en iyi biçimde çözüm yollarını araştırır ve en etkili biçimde uygulanmasına yardımcı olur. Bu işlev insan kaynakları politikası içinde tanımlanan ilkeler doğrultusunda gerçekleşir. Öte yandan, insan kaynakları bölümü, tüm bölümlerin personel politika ve uygulamalarında eşgüdümü sağlamakla yükümlüdür.

İnsan kaynakları bölümü, diğer bölümlerde çalışanların verimliliğini artırma, eğitim gelişimini sağlama ve özellikle motivasyonlarını yükseltme yönünde ilgili yöneticilere bilgi vermek, danışmanlık yapmak gibi sorumluluklar üstlenir. Bu sorumluluğu yüklenirken matriks organizasyon modeli içinde belirli bölümler üzerinde geçici yetki kullanma hakkı da elde eder. Bunun en tipik örneği eğitsel program

uygulamasında görülmür. Eğitim uygulanan bölümde kişilerin katılımı, devamı ve değerlemesi konusunda insan kaynakları bölümü yetkili kılınır.⁶⁸

1.1.7.3. İnsan Kaynakları Bölümüne Yardımcı Organlar

İnsan kaynakları bölümüne yardımcı olan başlıca organlar aşağıdaki gibi özetlenebilir⁶⁹

1.1.7.3.1. İşletme Doktoru

İşgörenlerin sağlık sorunlarıyla yakından ilgilenmekle sorumlu bir organdır. Görevleri arasında, işe alma sırasında sağlık kontrolünden geçirme, yıllık düzenli sağlık denetimi, hastalık sonrası bakım, ilk yardım, koruma işyerinin sağlık koşullarına uygunluğu, dinlenme, çalışma süresi, fiziksel ortam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi çalışmalar vardır. Daha çağdaş işletmelerde kurum doktoru, “ergonomi” konusunda ilgili yöneticilerin çalışmalarına katılır ve görüşlerini iletir. İşletme doktoru personel müdürlüğüne bağlı işlevsel bir organdır.

1.1.7.3.2. Sosyal Asistan ve Danışman

Sosyal asistan ve danışman olarak yararlanılan organın işlevi, genelde personelin işe uyumunu sağlamaktır. Bununla birlikte sosyal asistan ve danışman arasında belirli bir fark olduğu söylenebilir. Sosyal asistan daha çok personelin sosyal sorunlarına yardımcı olmak amacıyla görevlendiririler. Örneğin, yeni işe alınan işgörenin karşılanması, personel bölümü ve çalışacağı atölye yetkilileri ile ilişkilerin kurulması gibi işlerle ilgilenir. Bunun dışında özellikle genç ve bayan işgörenler ile yaşlı ya da sakat elemanlara yardımcı olmak, ailesel sorunlarla ilgilenmek, yardım sandıkları kurmak ve işletmek gibi görevleri de sosyal asistanlar yüklenir.

Sosyal danışman ise daha çok bir teknisyen olarak nitelendirilebilir ve görevi, özellikle personel ile yönetim arasında uyum ve işbirliğini kolaylaştırmaktır. Bu organ, işletmede sosyal bir havanın oluşmasına ve ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olur. Sözgeleş, personel bölümü yetkilileri ile diğer bölüm yöneticileri arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olur.

⁶⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.14.

⁶⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi “Politika ve Yönetmelikler”, 5.Baskı, Teknografik Matbaacılık, İstanbul, 1988, s.39,40.

1.1.7.3.3. Güvenlik Şefi

Çeşitli basamakta yer alan komuta organlarına, iş güvenliğinin sağlanmasında rol oynayan teknik ve insancıl bilgileri aktaran ve bu konuda onlara yardımcı olmayı amaçlayan bir organdır. Teknik açıdan güvenlik şefinin işlevi, iş kazalarına karşı kişisel ve toplumsal korunmanın sağlanması ve makine yerleşiminin genel teknik kurallara uygunluğunun araştırılmasıdır. İnsancıl açıdan ise, güvenlik konusunda personelin eğitimi, işe yeni girenlere bilgi verilmesi, güvenlik kampanyalarının organizasyonu, afiş, broşür ve dergi gibi araçlarla ilgili personelin aydınlatılmasına çalışır. Ayrıca güvenlik şefi, yönetsel açıdan, güvenlik konusunda atölyelere ve meslek gruplarına göre gerçekleşen kazalar ve bunların nedenleri üzerinde istatistik veriler çıkarır. Yıllık raporlar hazırlanır ve böylelikle gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olur.

1.1.7.3.4. Psikoteknisyen

Daha çok işe alma, iş değiştirme, yönlendirme ve işe uyarılma gibi konularda psikoteknik uygulamalardan sorumlu olan organdır. Psikoteknisyen tarafından komuta organlarına verilen önerilerin uygulanma zorunluluğu yoktur. Bu organ kendi çalışmalarında objektif rolünü koruyabilmek için bağımsızdır, ancak yönetsel açıdan personel bölümüne bağlıdır. Çoğu psikoteknisyen işletme doktoru ile işbirliği yaparak çalışır.

1.1.7.3.5. Eğitimciler

Büyük işletmelerde genellikle eğitim sorumluluğunu yüklenen ve eğitsel çalışmaları yürüten eğitimci personel bulunur. Bu organ, işletme yönetimine izlenmesi gereken eğitim politikasını önerir. Gereksinimleri saptar, eğitim planı ve programlarını hazırlar ve uygulanacak teknikleri seçer. Bir başka deyişle komuta organlarıyla işbirliği yaparak eğitsel çalışmaları planlar, örgütler, düzenler ve denetler.

1.1.7.3.6. Stres Danışmanı

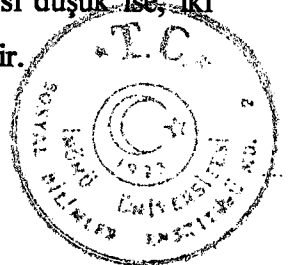
Stres içinde olan kişi, kişisel başa çıkma teknikleri ile çözemediği sorunları danışacak, onları anlatıp yardım isteyecek profesyonel bir yardımcıya gerek duyabilir. Stresle ilgili konularda uzman bir psikologun kişilere yol göstermesi son derece başarılı sonuçlar yaratmaktadır. İşletmelerde bu fonksiyonu üstlenecek organ genellikle personel bölümüne bağlı olarak tıpkı işletme doktoru gibi görev yapar. Bu uzmanın

görevi kişileri karşılaştıkları stres yaratıcı olayların olumsuz etkilerden korumak ve kurtarmaktır.

1.1.7.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkililiği

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirmek için Harvard Üniversitesi araştırmacıları 4-c modelini geliştirmişlerdir. İnsan kaynakları yöneticisi, faaliyetlerini ve politikalarını değerlendirirken dört temel değişken (4-C) ile yakından ilgilenmek durumundadır. Bu değişkenler; yeterlik (Competency), bağlanma (Comminment), uyum (Copliance) ve maliyet etkililik (Cost Effectiveness) değişkenleridir. Bu değişkenleri içeren model aracılığı ile yöneticilerin insan kaynakları ile ilgili sorunlara yaratıcı çözümler getireceği beklenmektedir. Modelde yer alan değişkenler (C'ler) ve ölçüm biçimleri aşağıda sıralanmıştır.

1. Yeterlik: Personelin işindeki yeterliliği anlamına gelir. Yeterliliği ölçmek ve değerlendirmek için şu sorulara yanıt aranır. Personel işinde ne derece yeterlidir? Personelin ek bir eğitime gereksinmesi var mıdır? Örgütteki insan kaynakları yönetimi süreçleri, bugünkü ve gelecekteki gereksinmeler açısından yeterlidir? İnsan kaynakları yönetimi süreçleri ne derecede bilgi ve beceri bakımından yeterli personeli örgüte çekebilme, işte tutabilmekte ve geliştirebilme midir?
2. Bağlanma: Örgütün işine ve örgütte bağlanma derecesini ifade etmektedir. Personel örgütte ve yaptığı işte ne derece bağlıdır, benimsemiştir? Bu değişken, görüşme ve anket yöntemleriyle ölçülebilmektedir. Diğer bir bilgi kaynağı ise devamsızlık, gönüllü işten ayrılma, şikayetlerle ilgili personel kayıtlarıdır. Bu yöntemlerle, insan kaynakları yönetimi süreçlerinin personelin örgüte bağlılığını ne derece arttırdığı belirlenebilir.
3. Uyum: Personelin felsefesi ve amaçları ile örgütün felsefesi ve amaçları arasında bir uyum var mıdır? Yöneticiler ve personel arasında karşılıklı güven ve amaç birliği söz konusu mudur? Uyumsuzluk düzeyi; grev, yönetici ve personel arasındaki çatışma sayısı ve şikayet sayısı v.b. ile belirlenebilir. Personel ve yönetim arasındaki uyum derecesi düşük ise, iki taraf arasındaki güven azalacak, gerilim ve stres yükselecektir.



İnsanlar, günümüzde işletmeler tarafından ilk etapta ücret ve sosyal imkanlardan ziyade, kariyerlerinin gelişimlerini sağlayacak bir pozisyon ve buna uygun bir ortam talep etmektedir. Özellikle genç nüfus artık kendine iyi bir kariyer olanağı sağlayacak işleri seçme eğilimindedir. İşletmeler ise, değişen koşullarla birlikte, artık çalışanına 1900'lü yıllardaki gibi yalnızca iş güvencesi değil, iyi bir kariyer fırsatı da sunmaya çalışmaktadır.

Örgüt ve birey ilişkileri bağlamında organizasyon yapılarında önemli gelişmeler olmuştur. Gerek kamu gerekse de kar amacı güden işletmelerde işgören ve yönetici fonksiyonları ve buna bağlı olarak yöneten-yönetilen ilişkileri önemli ölçüde değişime uğramıştır. Çalışanların sahip olduğu haklar, sendikal örgütlenmenin yaygınlaşması ve çalışan haklarının yasal normlara bağlanması sonrasında otoriter yapılara dayalı ve üstten alta doğru genişleyen hiyerarşik yapı yerini, bireyi merkezine alan demokratik yönetim aşamasına bırakmıştır. Kamusal mal üreten veya piyasa koşulları içerisinde var olan örgütlerde çalışanların tatmini, hem örgütsel başarı hem de toplumsal anlamda, bireyin sahip olduğu statünün devamı ve geliştirilmesi noktasında önem kazanmaktadır.

Taylorcu yaklaşımın temel ilkesi olan çalışanların birbirleriyle ikame edilebilen üretim unsurları olduğu görüşü, yirminci yüzyıl boyunca önemli değişimlere uğramış ve birey örgütsel etkinliğin ve verimliliğin en önemli unsuru haline gelmiştir. Hiyerarşik yapılanma içerisinde yer alan yönetici ve yönetilen kavramları yerine, liderlik yaklaşımı ön plana çıkmış ve örgüt içerisinde çalışanlara saygı ilkesi kabul görmeye başlamıştır. Yönetim düşüncesinin evrimi sürecinde bilgi toplumu aşamasında, bireyin odak noktasında yer aldığı kompleks yönetim sistemleri gündeme gelecektir.⁷¹

1.2.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı

Geniş anlamda kariyer kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da, kariyer kavramı bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve

⁷¹ http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149.,10.01.2004.

çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır. Bu nedenle bir kimsenin kariyeri, onun iş hayatı boyunca işle ilgili tecrübe, tutum ve davranışlarını kapsar.⁷²

Kişinin hayatı boyunca edindiği işe ilişkin deneyimler ve faaliyetler ile ilgili olarak tutum ve davranışlar dizisidir.

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanması anlamına gelir⁷³

Bir tanıma göre kariyer, bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır.

Kariyer kavramı değişik anlamlar içermektedir. En yaygın anlamı, seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir. Her ne kadar kariyer teriminin anlamı bir iş dizisiyle sınırlansa da gerçekte, bireyin tüm yaşamını içermektedir.

Kariyer; Kişinin hayatı boyunca edindiği işe ilişkin deneyimler ve faaliyetler ile ilgili olarak tutum ve davranışlar dizisidir.⁷⁴

Bu tanımlara dayalı olarak kariyer kavramının içeriği ile ilgili olarak şunlar söylenebilir.⁷⁵

1. Kariyer terimi yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Daha “demokratikleşmiş” bir anlama sahiptir. Yaptıkları işlere ve örgütsel konumlarına bakılmaksızın personelin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler dizisini ifade etmektedir. Yöneticilerin kariyerleri vardır; ancak; yönetici sekreterlerinin de kariyeri bulunmaktadır.
2. Kariyer terimi, yalnızca dikey hareketliliğin, yani örgütün üst basamaklarına yükselmenin yarattığı iş değişiklikleriyle ilgili değildir. Personelin çoğunun

⁷² Mustafa Aytaç, Serpil Aytaç, Zerrin Fırat, Nuran Bayram, Aşkın Keser, *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*, Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü, Proje no:99/29, Haziran, 2001, s.70.

⁷³ Tortop, a.g.e., s.92.

⁷⁴ M Jerry Rosenberg, *Dictionary Of Business And Management*, John Willy and Sons Ltd., New York, 1983, s.485.

⁷⁵ Can ve diğerleri, a.g.e., s.159-160.

yükselme için mücadele vermesine rağmen, şu an yaptıkları işlerden ve doldurdukları konumdan hoşnut olup, yükselmek istemeyen personel de bulunmaktadır.

3. Kariyer terimi, bir örgütte ya da bir faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamlı değildir. Bugün birden fazla faaliyet alanı ve örgütü içeren kariyer yolları ile ilgili deneyim kazanmış personel de bulunmaktadır.
4. Örgütlerin, bireylerin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi artık kabul edilmemektedir, personel de kendi kariyerlerinin planlaması ve denetiminde söz sahibi olmuşlardır.

1.2.2. Kariyer Sisteminin Özellikleri

Kariyer sisteminin özellikleri başlıca şunlardır;⁷⁶

1. Personelin belli bir iş kolunda uzmanlaşması gözönünde tutulur.
2. Bir iş kolunda personelin ilerlemesi ve başarılar kazanması temel ilkedir.
3. Birbirine bağlı iş ya da hizmetler topluluğu esas alınmaktadır.
4. Kariyer sisteminde personelin durumu statülerle, yasalarla belirtilir. Sözleşme ve çok yanlı statü uygulanmaz.
5. Uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet öncesi, hizmet içi eğitime ağırlık verilir.
6. Kıdeme, çalışma süresine önem verilir.
7. Yeterlik ilkesinin göz önünde tutulması, kariyer sisteminin gelişmesi için şarttır.
8. Devamlı ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sistemi uygulanır.

1.2.3. Kariyer Sisteminin Sınıflandırılması

Kariyer düşüncesinin uygulamaya konuş biçimlerinde farklılık olduğundan ortaya farklı personel sistemleri çıkmıştır. Bir ülkede başta olan devlet anlayışı, toplumsal yapı, gelenekler ve pratik gereksinimler, hem kariyer düşüncesinin

Güvence, ilkece işle ve görevle sınırlıdır. İş ve görev devam ettiği sürece kişinin hizmetle ilişkisi de devam eder. Ücret, yapılan işin önem ve sorumluluk derecesine göre belirlenir. Buna göre, benzer derecede güçlük ve sorumluluk taşıyan görevleri yapanlara benzer ya da eşit ücret ödenir. Ödev, yetki, sorumluluk ve nitelikler açısından birbirine benzeyen işlerin aynı grupta toplanmasına önem verilir. Ücret saptanmasında öncelikle temel belirleyici etmen, yapılan işin “güçlük ve sorumluluk derecesidir”

İşe yönelik kariyer sistemi belli varsayımlara dayanmaktadır.

1. Görevle kişi birbirinden ayrılabilir. Örgüt, birtakım görev yerlerinden (pozisyonlardan) oluşur. Görev yeri, onu işgal edecek kişinin varlığından ayrı bir varlığa sahiptir. Görevin, işin, hizmetin kendisi önemlidir. Kişi onu dolduracak kimsedir.
2. İşler arasında güçlük ve sorumluluk itibarıyla varolan ayrılıklar (farklılıklar) gerçeğe yakın biçimde saptanabilir. Her hizmet, kendi içinde birçok sınıflara ayrılabilir. Her bir sınıf, ödev, yetki, sorumluluk, bunları yerine getirecek kişilerde bulunması gerekli nitelikler açısından ayrı kategorileri simgelemektedir.
3. İleri derecede uzmanlık alanlarını simgeleyen bu sınıflara her zaman yeter sayıda eleman bulunabilir. Bu tür bir sav, ileri derecede endüstrileşmiş toplumların yapılarına uygun düşen bir düşüncenin ürünüdür.⁷⁸

Bu sistemin yararları ayrımcılığa yer vermeyen bir nesnellik taşıması, eşit işe eşit ücret ödenmesi imkanı sağlanması, eleman alımının örgüt ihtiyaçlarına dayandırılması, personel değerlendirmede somut ölçütler sağlanması, uzmanlaşmayı özendirici olması, ayrıntılı görev tanımları nedenleriyle yetki ve sorumluluk karmaşasına yer vermemesidir.⁷⁹

1.2.3.2. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemi

Rütbe sistemi adı verilen kişiyeye yönelik kariyer sisteminde görevden çok, kişi önemli hale gelmektedir. Rütbe ile görev düzeyi arasında bir ilişki olmayıp rütbe; hizmet süresine, grup içi ilişkilere ve genel yeteneklere göre kullanılmaktadır. Birey işe

⁷⁷ Yüksel, a.g.e., s.24-25.

⁷⁸ Canman, a.g.e., s.19-20.

⁷⁹ İhlas Holding, Yönetici Yetiştirme Programı Ders Notları, Malatya, 2004, s.11.

alınırken belirli bir görev için değil, belirli bir meslek veya kariyerde yükselmek için seçilir. Böylece yıllar içinde rütbesi yükselir. Ancak aldığı görevlerin rütbesiyle paralel olup olmaması önemli değildir. Sistemde, hizmete girişte genel yeterliliğe bakılır, bu nedenle öğrenim düzeyi ile hizmete giriş arasında bir ilişki mevcuttur.

Bireyin alanında uzman olması aranmaz, meslek yaşamı boyunca bu uzmanlığa erişebileceği varsayılır. Ücret sistemi de eğitim düzeyine ya da diplomaya bağlanmıştır. Birey aynı zamanda çalıştığı rütbe ve derece üzerinde de bir güvenceye sahiptir. Kadrosu kaldırılrsa bile bireyin özlük haklarına zarar gelmez. Kişiyeye yönelik kariyer sistemini ülkemizde devlet memuriyetinde görmekteyiz.⁸⁰

Az ya da çok kapalı bir hizmete giriş politikasına dayalı, görevden çok görevi yerine getiren kişinin ağırlıklı olduğu personel sistemidir. Bu sisteme “rütbe sistemi” de denmektedir. Rütbe, kıdeme, grup içi ilişkilere ve genel yeteneklere göre kazanılan bir haktır. Rütbe ile üstlenilmiş görev arasında doğrudan bir ilişki yoktur; yani kişi, aynı rütbede çok değişik görevleri yerine getirmeye yeterli sayılmaktadır. Bu sistemde, kişinin görev ve sorumluluklarına bir değişiklik olmadığı halde rütbesi değişebileceği gibi, rütbesi değişmediği halde görev ve sorumluluklarında bir değişiklik olabilir. Kişi, belli bir kariyer, meslek, uğraş alanı için hizmete alınır; o zaman da belli bir kariyerin üyesi olur.

Rütbe sisteminde hizmete girebilmek için genel yetişkinlik düzeyi yeterlidir. Görevin gerektirdiği bilgi ve beceriler hizmet içinde kazanılır. Öğrenim durumu (düzeyi, niteliği, derecesi) ile hizmete giriş arasında organik bir ilişki vardır. Hizmete giriş düzeyini (rütbeyi) öğrenim düzeyi (diploma) belirler. Belli bir hizmete, öğrenim düzeyleri farklı olanlar farklı derecelerden başlarlar. Ülkemizde personel sistemi de esas itibariyle bu özellikleri ile rütbe sistemidir.

Ücret kişinin rütbesine (kıdemine) bağlanmıştır. Buna göre, aynı işi yaptıkları halde öğrenim düzeyleri farklı olduğundan kişiler farklı aylık alırlar. Kişinin rütbesi üzerinde geniş güvencesi vardır. Kadrosu kaldırılan bir kamu görevlisinin kamu görevi sona ermemektedir. Bu durumdaki kişiler, başka görev alanında hizmete hazır sayılmaktadır; yani, kariyer yaşamında kopukluk olmamaktadır. Kişinin statüsü, göreve değil, tüm hizmete (kariyere) bağlıdır.

⁸⁰ Yüksel, a.g.e., s.25.

Sistemin dayandığı anlayışa göre örgüt, özde insanlardan oluşur. Örgütün yapısı, göreve ve bireylerin yeteneklerine göre biçimlenir. Görevle görevli arasında sıkı bir ilişki vardır. Görev, kişiden ayrı düşünülemez; yani, kişiden soyutlanamaz. Bu sistemde, bir kuruluştaki kişinin yapacağı görevleri önceden ve ayrıntılı olarak saptamak mümkün değildir. Bir kimsenin ne yapacağı, çoğu kez “ne yapabileceğinin” bilinmesine bağlıdır. Bu nedenle, örgütte önemli olan kişidir ve onun nitelikleridir.⁸¹

Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemi yöneticilere her işte kullanabileceği esnek bir işgücü kaynağı sağlar, sistem geniş bakış açısına sahip yöneticiler yetiştirdiği için yöneticilerin transferine imkan yaratır, sistem bireye güvence sağlar, dış baskılardan etkilenmeyen güçlü bir kadro sistemi bireyin örgüte bağlılığını artırır. Düzenli yükselme imkanları bireyin kendini geliştirmesini teşvik eder.⁸²

1.2.4. Kariyer Safhaları

Kariyer safhalarına ilişkin çok sayıda model bulunmaktadır. Bu modellerin çoğunluğu yaşa, bir kısmı ise iş hayatındaki çalışma sürelerine bağlı olarak oluşturulmuştur. Yaşa bağlı olarak oluşturulan modellerin bazı kaynaklara göre farklılık gösterdiği dikkat çekmektedir. Örneğin Robbins, kariyer aşamalarını üç dönemde belirtip, ilk kurulma döneminin 20 yaş, düşüş döneminin ise 60 yaşlarında olduğundan söz ederken, Levinson ve arkadaşları, kariyer aşmalarını, Araştırma-Muhakeme-Kurma-İlerleme-Sürdürme-Gerileme olarak 6 safhada incelemişlerdir. Greenhaus ise kariyer geliştirme modelini, iş için hazırlığın başladığı dönemden itibaren, organizasyona giriş-ilk kariyer kurulması-kariyer ortası ve 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.

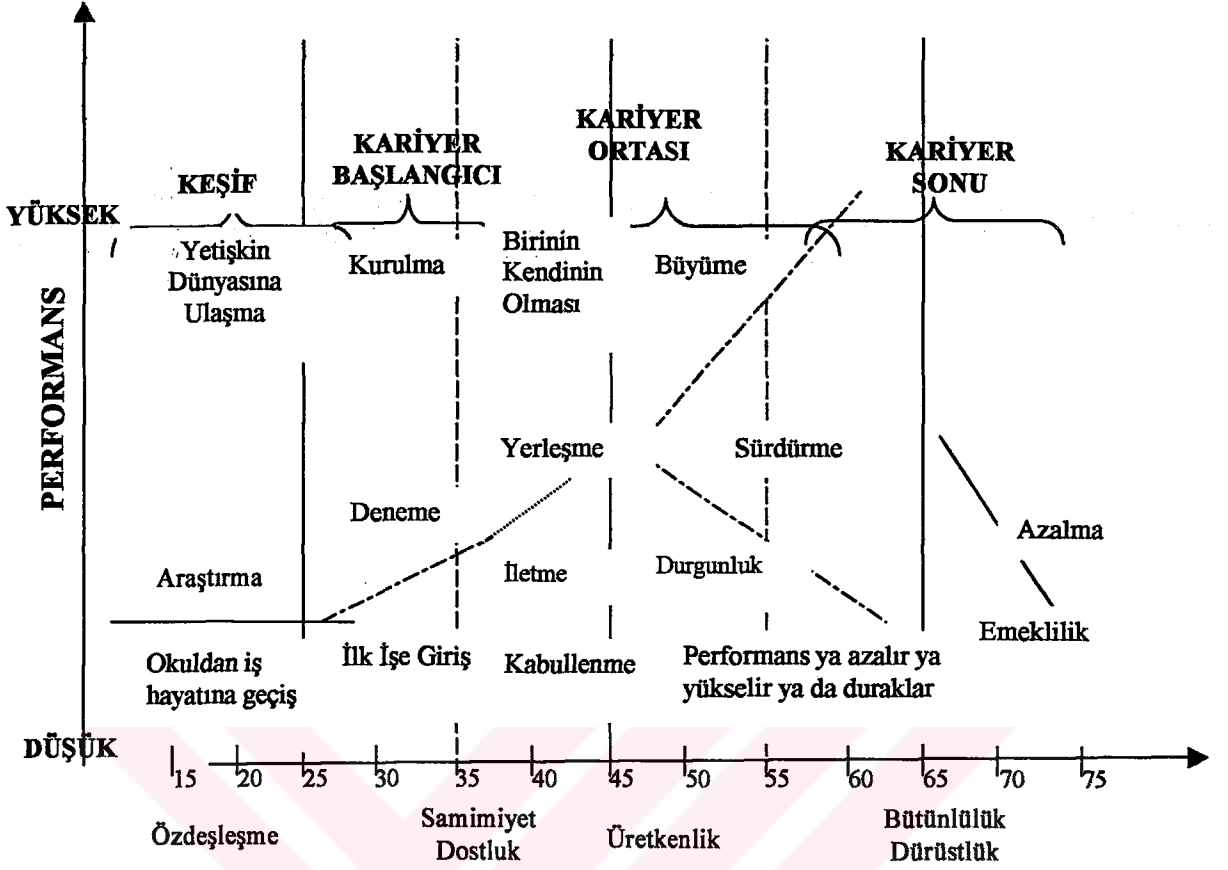
Tüm farklı yaş dönemlerinden ortaya çıkan sonuç, her modelde ileri sürülen yaş dönemlerinden sapmalar olacağı, ancak yaşlar değişse bile yaşanabilecek soruların aynı kalma ihtimalinin olduğudur. Hatta bu sapmalar ülkeden ülkeye değişiklik de gösterebilmektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri gibi gelişmiş ülkelerde “çağ dışı nüfus” yetmiş yaşlarından itibaren değerlendirilmeye alınırken, gelişmekte olan ülkelerde 65 yaş sınır olarak gösterilmektedir.⁸³

⁸¹ Canman, a.g.e., s.21-22.

⁸² İhlas Holding, Yönetici Yetiştirme Programı Ders Notları, Malatya, 2004, s.12.

⁸³ Aytaç ve diğerleri, a.g.e., s.71-72.

Aşağıdaki şekilde 5 farklı kariyer aşamasını görmekteyiz.



Şekil 1.3.Örgütsel kariyer Safhaları Modeli

Kaynak: Aytaç ve diğerleri, a.g.e., s.72.

1.2.4.1. Keşif (İş Öncesi)

Genelde 20'li yaşların ortasında sona eren, okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak tanımlanmaktadır. Schuler'e göre bu safha doğumdan 25 yaşına kadar olan dönemi kapsar. Bu dönem kendini ispatlama ve alternatifleri değerlendirme zamanıdır.

İlişkide olduğu öğretmen, arkadaş ana babadan duyduğunu, televizyondan, cadde köşelerinden gördüğü ve oynadığı rol oyunları ile başlayan kariyer seçim alternatiflerinin değerlendirildiği bir diğer ifadeyle kişisel gözlemleri sonucu genç yetişkinin meslek seçtiği dönem kariyer keşif dönemidir.

Bu dönem çoğu kişi için 20'li yaşların ortasında bireyin okul eğitimini tamamlayıp ilk iş hayatına atıldığında sona erer. Bu keşif dönemi birinin kariyeri hakkında beklentilerinin açığa çıktığı dönemdir.

Keşif aşamasında birey kendi yeteneğini göz önüne alarak basına, kitapları ve filmleri izleyerek meslekler hakkında fikir sahibi olur. Kuvvetli ve zayıf yönlerini değerlendirir. Bu kendini keşfetme aşaması sonunda genç, ilgi ve isteği doğrultusunda terciğini yapar.

1.2.4.2. Örgüte Giriş ve Kariyer Başlangıcı (Kuruluş)

Bu dönem farklı kaynaklardan iş aramayla başlar, gerçek dünyadaki başarı veya başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanmak, işi öğrenmek ve akranları tarafından kabul edinme sürelerini kapsar. Kişi, güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Bu safhada belirsizlik ve bunalımlar başlar. Kişinin karşısına iki problem çıkabilir. Bunlardan ilki bir mevki bulmak, diğeri kendini kanıtlamaktır.

Bu safhada iki adım vardır. Bir diğeri ifade ile kuruluş aşaması iki kısımdan oluşmaktadır.

1.2.4.2.1. Yerleşim, iş arama ve bulma

Örgüte yeni gelenler, kendilerinden beklenilene göre işlere nasıl adapte olacağını öğrenerek motive edilir ve işlere nasıl uygun hale getirileceğini öğrenir. İlk mesleki görevdir. Yeni işe giren kişi ilk mesleki görevin ara aşamalarında gerçek şoku tadar. Meslek hayatlarının ilk yıllarında, bu devrede bireylerden beklenen en önemli faaliyet, öğrenme ve talimatları takip etmede yeterli görülmeleleridir. Çünkü birey göstereceği performansla değerlendirilmektedir.

1.2.4.2.2. Başarma,terfi ve transferler:

Bu aşamayı geçiş kişinin ancak belli bir teknik konuda yeterlilik göstermesi ise olur. Örgüte yeni gelen, işinde ustalaşır ve örgütü tanır. Başarma farklı insanlar için farklı anlamlar taşır. Örneğin, başarma, belli bir alanda uzmanlaşma veya zor problemlere yaratıcı çözümler üretmedir. Bir akademisyene göre başarma ise, sınavlar sonucu belli unvanlar elde edip (Uzmanlık, doçentlik, profesörlük gibi), üniversitedeki kariyer basamaklarında hareket etme ile eşanlamlıdır.

Kişi eğer başarılı olursa organizasyona bağlılık ve yeterlilik duygularını kazanır. Başarılı olmadığı takdirde güvensizlik ve huzursuzluk hisseder. Bu aşmadaki psikolojik özgürlük ortamı bir önceki aşama ile tamamen zıt olması ile bazı sorunlar yaratabilir.

Bu aşama kişinin gelecekteki kariyer gelişimi için çok önemlidir. Bu aşamayı geçemeyenler gerekli teknik yeteneği bağımsız olarak ortaya koyamazlar veya kendine güvenden yoksundurlar. Bu kişilere örgüt belli katkılar sağlayarak motive edebilir.

Kurulma safhası işten işe atlayanlar için daha uzundur. Eğer bireyler geleceği olumlu görmezlerse ya örgütten ayrılırlar ya da mücadeleci arayışlara yönelirler.

Bu safhada en büyük konu “Gerçek Şok” (Reality Shock) dur. Gerçek şok, birinin beklentileri ile örgütün verebildiği gerçekleri arasında açığı anlatır. Kişiler, özellikle ilk işini ve örgütü seçtikleri dönemde genelde gerçekçi olmayan yüksek beklentiler içindedirler. İlk işe yerleştiklerinde bu açığı görmeleri zaman alacaktır.⁸⁴

25-35 yaşları arasında geçen bu dönemde kişi, diğer insanlarla ilişki ve dostluk geliştirmeye yönelir. Örgütlerle ilgili deneyim kazanmaya başlar. Kişinin bu dönemi başarıyla tamamlaması, erişkinlik dönemindeki “ben kimliğini” ne ölçüde kazandığına bağlıdır. Kariyer aşamalarıyla ilişkilendirecek olursak, bu dönem oluşum ve gelişme aşamalarının başlangıcıyla eş anlamlıdır diyebiliriz.⁸⁵

1.2.4.3. Kariyer Ortası (Yükselme)

Yaklaşık olarak 35 ile 45 yaşları arasında geçen bir zamanı kapsar. Bu dönem boyunca yöneticiler güvenlik ihtiyacıyla daha az ilgilendiklerini belli ederler. Daha çok başarı, saygı ve özerklik ihtiyaçlarıyla ilgilenirler. İşlerinde yükselme ve terfi ile sorumluluk ve bağımsız karar vermek için fırsat ihtiyacı, bu safhanın karakteristik özellikleridir.⁸⁶

Bu aşamada kişinin çıraklıktan ustalığa geçmesi beklenmektedir. İşle ilgili görevler artık hayati öneme sahiptir. Yanlışlar cezalandırılır, başarılı olanlara ödül ve daha fazla sorumluluk verilir. Başarısız olanlar ise kendilerini yeniden değerlendirir, kariyer planlarını yeniden gözden geçirir, düzeltmeler yaparlar veya yeni bir iş ararlar.

Bu dönemde bireylerde güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta, başarı, saygınlık, özgürlük ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Sorumluluk ve inisiyatif özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir.

⁸⁴ Aytaç ve diğerleri, a.g.e., s.73-74.

⁸⁵ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, s.305.

⁸⁶ M John Ivancevich, H James Donnely, L James Gibson, *Managing for Performance*, Business Publication, 1983, Revised Edition, s.240.

Birçok kişi, kariyer ortası safhasına ulaşıncaya kadar ilk kariyer ıkmazıyla henüz yüz yüze değildir. Bu safhada kişi var olan kazanımlarını korumaya yönelir ve performansını geliştirmeye devam edebilir veya artık yeni kazanımlar sağlayamaz, eskidiğini fark eder. Bu dönemde çalışanlar kariyer platosu, eskime ve kariyer değişimleriyle başa çıkmak zorundadırlar. Sadece performansı geliştirerek bu safhada başarıya ulaşılmaz. Çalışanlar performans düzeylerini aynı seviyede sürdürerek de kariyer durgunluğunu (plato) oluşturabilirler. Bu düzlükteki (platodaki) kariyer ortası çalışanları daha az üretkendirler, verimleri azalır ve mesleki ilerlemelerinden daha az doyum alırlar. Dolayısıyla mutsuzdurlar. Kariyerini “muhafaza etme safhası” da denilen bu dönemde kişi kendini sorgulamaya başlar. Bir diğer ifade ile kariyer başlangıcındaki yaşam stilini, seçimini yeniden değerlendirir. Merakla “doğru bir seçim yaptım mı? Hala değiştirme şansım var mı?” diye kendi kendine sorar.⁸⁷

1.2.4.3.1. Kariyerde Plato

Kariyerde plato; “bireyin üst düzeydeki görevlere yükselme olanaklarının zayıf olduğu dönemler” olarak tanımlanabilir. Plato, kelimesinin karşılığı olarak Türkçe’de “duraklama” kelimesi kullanılmaktadır.

Plato büyük ve gelişmiş örgütlerde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Plato aşamasındaki bireyleri tanıyabilmek ve anlayabilmek örgütün daha etkili ve verimli bir hale getirilebilmesi için büyük önem taşır. Çünkü bireylerin kariyer platosu dönemlerinin gereğinden fazla uzun sürmesi, bireyi ve örgütü kötü yönde etkileyebilmektedir. Sorunun büyük örgütlerde daha dramatik yaşanmasının nedeni belki de endüstriyel bürokrasi nedeni ile kişilerin belli bir pozisyonda gereğinden fazla bekletilmeleridir.

Karmaşık yapılı örgütlerde bireyin hayatının hiç değilse bir döneminde plato ile karşılaşması kaçınılmaz olacaktır. Bireyin platoya girmesinde kişisel algılamaları da önemlidir. Bazı bireyler örgütteki yükselme olanaklarının tıkanmasını platoya girmeden anlatabilirken bazıları için aynı durum daha kötü biçimde algılanabilir. Önemli olan örgütün plato durumundaki bireyleri teşhis etmesi kendilerine yardımcı olması için gerekli önlemleri almış olmasıdır⁸⁸.

⁸⁷ Aytaç ve diğerleri, a.g.e., s.75.

⁸⁸ İlker Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, Baskı:1, İstanbul, Ekim, 1994, s.415.

Genellikle, iş ortamında önemli bir değişim ya da ilerleme olmadan yaşanan birkaç yıldan sonra gelinen bir aşamadır. Burada, çalışan kariyerindeki iddiasını kaybetmekte, motivasyonu ve üretkenliği düşmektedir. Başlangıçtaki çabaları ve beklentileri artık görülmemektedir. Çünkü, ne kadar çaba gösterirse göstereceği bir ödül ya da ilerleme şansı görmemektedir. Bu aşamada, gerek birey gerek şirket, fiziksel ve duygusal anlamda olumsuz tepkilerden kaçınmalı, olumlu zihinsel tutumu desteklemeli ve sağlıklı iş ve insan ilişkilerini sürdürmelidir.⁸⁹

Bu terim kişinin uzunca bir süre yeteneklerindeki bir eksiklik ya da diğer kusurları nedeniyle yükseltilmeyecek bir konumda bulunduğunu belirtmek için kullanılmaktadır. Örgütlerde yavaş büyüme ve yeniden yapılanma çalışan kişilerin kariyer olanaklarını sınırlandırabilirken, bu sınırlandırma eğitilmiş ve geliştirilmiş bireyin kendinde ilerleme gücü bulmamasından da kaynaklanabilir. Güven kaybı, zihinsel, duygusal bazen fiziksel yorgunluklar, bireyin yaptığı işle ilgili kişisel yetersizliği ve motivasyon eksikliği de kariyer düzleşmesine sebep olabilir.

Bir diğer kariyer düzleşmesi sebebi ise örgüt hiyerarşisinin yükselme imkanlarının azlığından kaynaklanır. Emekliliği gelen fakat hala üst kademedeki görevlerinden vazgeçemeyen bireyler kariyer düzleşmesine etki eder. Örgütteki kadroların dolu olması bireyleri mutsuzluğa iter ve verimsizliğe yol açar.

Kariyer durgunluğu safhasında bireylerde depresyon, sağlık sorunları, diğer çalışma arkadaşlarına karşı düşmanlık yorgunluk, stres ve iş performansında düşmeler görülebilir. Eğer birey güçlü bir irade ve başarı hırasına sahipse, bu sorunu çözmesi bireysel olarak mümkündür. Örgüt ise durgunluk dönemindeki çalışanlara yönelik yeni kariyer yönetim ve geliştirme programlarına, motivasyon tekniklerine ihtiyaç duyabilir. Özellikle duraklamalara yol açan sorunlar kariyer ile bağlantılı ise, kariyer geliştirme danışmanlığı etkili olabilecektir. Ayrıca örgüt tarafından oluşturulan ve duraklamaya giren kişiye yeniden liderlik sorumluluğunun verileceği, bireyin kötü yönlerini azaltıcı, güçlü yönlerini ortaya çıkarıcı yeni ek kariyer merdiveni oluşturmak da başvurulan bir diğer yöntemdir.⁹⁰

⁸⁹ <http://www.rcbadoor.com/kariyer.htm>.

⁹⁰ <http://www2.ittu.edu.tr/~hcivelek/KARIYER%20PLANLAMASI.htm>.

1.2.4.3.2. Beceri ve Yeteneğin Kaybolması

Kariyer ortasında olanların zaman içinde beceri ve yeteneklerinde azalma meydana çıkabilmektedir. Bu durum bireyin yaşlanma süreci içinde kendiliğinden meydana geldiği gibi, örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilir.⁹¹

Beceri veya yeteneğin kaybı veya bozulması, bireyin moralini etkilediği gibi örgütün amacına ulaşmasını da engeller. Bu nedenle örgütler, kariyer sorunları ile başa çıkan modeller geliştirmelidirler. Bunlardan bazıları performans değerlendirme, örgütsel yedekleme planlaması, eğitim ve geliştirme faaliyetleridir.⁹²

1.2.4.4. Kariyer Sonu (Bakım)

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 ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyler bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır.⁹³

Bireyin gelişmesinin sınırlarına erişip, yaptığı işte yoğunlaştığı aşamadır. Önceki aşamalarda birey maddi-manevi ihtiyacını tatmin ettiğinden dolayı artık yeni kazanımlar sağlayamaz. Varolan kazançlarını korumağa yönelir ve yaratıcılığını sürdürebilir. Yine bu dönemde, kariyerinde daha fazla ilerleyemeyen birey işinden yeni doyumlar sağlayamadığından fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymağa başlar; başarısı düşer ve "kariyer-ortası kriz" dönemiyle karşı karşıya kalır. Bu durum, yöneticilerin tepkisini çekeceğinden iş tatminsizlikleri ve dolayısıyla sağlık ve iş sorunları giderek yoğunlaşır.⁹⁴

Bu safha boyunca öğrenmede yavaşlama olduğu için sadece tecrübelerinden yararlanarak kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışırlar. Emeklilikte ne yapacaklarını düşünmeye başlarlar. Bireyler bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır. Kısaca iş yaşamından ayrılmaya hazırlanırlar.

⁹¹ Aytac ve diğerleri, a.g.e., s.92.

⁹² Aytac ve diğerleri, a.g.e., s.93.

⁹³ Robert L. Mathis, John H. Jakson, *Personnel / Human Resource Management*, 6 th. Edt., West Publ.Comp, NewYork, 1994, s. 287.

⁹⁴ Can, a.g.e., s.304.

Kişiler bu dönemde performanslarının, mobiliteilerinin azaldığını ve muhtemelen halihazırdaki işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark ederler. Yüksek performansı olan kişi ilgiyi üzerine çeker, daha çok öğretici ve koruyucu görev alabilir. Bu aşama, yaşama ve çalışma biçiminde yeni düzenlemelerin yapılacağı bir dönemdir.

Örgüt, çalışanların motivasyonlarını, verimlilikleri ve iş tatminlerini artırıcı bir dizi programlar geliştirebilir. Kariyer, etkili yönetildiğinde çalışanlar işlerinden tatmin duyar, ileri düzeyde motive olarak amaçlarına ulaşmaları kolaylaşır.⁹⁵

1.2.4.5. Azalma (Emeklilik)

Kişi kariyerini tamamladıktan sonra başka bir kariyere hareket edebilir. Bu safha boyunca birey çalışırken yapması imkansız bazı aktiviteler gerçekleştirerek kendini gerçekleştirme fırsatlarına sahip olabilir. Emeklilikte resim yapma, bahçe ile uğraşma gönüllü hizmetlerde bulunmak ve birçok faydalı yararları sahip sakin düşünceler kazanabilir.⁹⁶ Ancak, tamamiyle 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.⁹⁷

Burada kişi seçtiği kariyer ve yaşam seçeneklerinden tatmin duymak ihtiyacıdır. Ancak tatmin aynen kariyer safhalarında olduğu gibi yaşa bağlı olarak bir gelişme göstermektedir. Bu safhada da iş tatmininin azaldığı dikkat çekmektedir.⁹⁸

Önemli İhtiyaçlar	Güvenlik, Güvence, Psiko-sosyal	Güvenlik Emniyet	Başarım, Saygı, Özerklik	Saygı, Kendini Gerçekleştirme	Kendini Gerçekleştirme
Yaş	0 →	25 →	30 →	45 →	65 →
Kariyer Aşamaları	İş Öncesi	Kuruluş	Yükselme	Bakım	Emeklilik

Şekil 1.4. Kariyer aşamaları ve önemli ihtiyaçlar

Kaynak: Ivancevich ve diğerleri, a.g.e., s.241

⁹⁵ Aytaç ve diğerleri, a.g.e., s.76-77.

⁹⁶ Ivancevich ve diğerleri, a.g.e., s.241.

⁹⁷ Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, 6 th.Edt., Mc Graw Hil, 1992, s.88.

⁹⁸ Aytaç ve diğerleri, a.g.e., s.77.

1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer İlişkisi

İnsan kaynaklarının başlıca görevleri arasında insan kaynaklarından yararlanma, insan gücünü motive etme, yöneltme, değerlendirme ve eğitim gibi faaliyetler sayılabilir. Günümüzde, bu fonksiyonlara insan unsurunun geliştirilmesi ve mesleki geleceğin planlanması faaliyetleri de eklenmiştir. Planlama ile geleceğe yönelik amaçlar ve stratejiler belirleme, en az mevcut problemlerin çözümü kadar önemlidir. Bu çalışmaların amacı, gelecekte ortaya çıkacak olan personel ihtiyaçlarını bir plan çerçevesinde belirleyerek, bu ihtiyaçların etkin bir kariyer planlama ile giderilmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin önemli sorumluluklarından biri de, çalışanların tüm potansiyelinden yararlanmaktır. Organizasyonların büyümesi ve sürekli değişmesi yöneticilerin, çalışanları 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 planlama çalışmaları, stratejik insan kaynakları planlamasını ihtiva eder. Kariyer planlaması, uzun dönemde gerekli olan adımlama hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olur. Çalışanın örgütle bütünleşmesinin doğru insanın işe yerleşmesini, kısaca örgütte değişmekte olan insan gücü talebini karşılaması ihtimalini arttırır.

Örgütsel açıdan insan kaynaklarının etkin kullanımına katkıları olan kariyer planlama, aynı zamanda, çalışanların da kişisel yetenek ve motivasyonlarının artmasına yardımcı olur. Bu nedenle, çalışanların, kişisel olarak sahip oldukları kariyerlerin geliştirilmesi için onların teşvik edilmesi, sorumluluk almaları için destek verilmesi çalışmalarının önemi her geçen gün artmaktadır. Etkin bir kariyer geliştirme, birey için son derece önemlidir. Kariyer planlamaları hem organizasyonların, hem de çalışanların amaçlara ulaşmasına katkıda bulunur. Çalışanların işe başladığı andan itibaren hedefledikleri amaçlara ulaşmak için gerekli eğitim ve geliştirme programları yoluyla amaçlarına yönelmeleri, psikolojik olarak bireye önemli bir doyum kaynağı sağlayacaktır. Personelin niteliklerini belli bir plan ve program dahilinde artırmayı hedefleyen kariyer planlama, her çalışanın farklı beklentileri olduğunu da dikkate almak zorundadır. Bireysel yetenekle örgütsel ihtiyaçların karşılaştırılması, kişi örgüt bütünleşmesini sağlayacak, kişiler kariyer planlama yoluyla sorumluluk alacağı ve doyum sağlayacağı alanlara yönelecektir. Kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi bağlamında yürütülen tüm kariyer çalışmaları; personele gelişme ve

kendini yenileme fırsatı verme yanında, çatışmaları azalttığı, bağımsızlığı artırdığı, moral değerlerini arttırdığı da bilinmektedir. Ayrıca, kariyer faaliyetleri, çalışma hayatının iyileştirilmesi, kadın ve erkek çalışanlara eşit iş fırsatları sağlanmasına da imkan sağlar. Kısacası, kariyer planlaması, bir bireyin kariyerini eğitim, öğretim ve iş deneyimleri vasıtasıyla yürütülmesidir. Örgütsel açıdan ise, kariyer planlama değerlendirme, planlanmış eğitim faaliyetleri ve mesleki görevler vasıtasıyla çalışanların seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması işlemidir. İnsan gücüne ve insan kaynaklarının etkin kullanımına yönelik bu katkıları göz önüne alındığında, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birinin kariyer planlaması olduğu ve bu iki konunun birbirinden beslendiği söylenebilir.⁹⁹



⁹⁹ Meryem Akoğlan Kozak, **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Eskişehir, 2001, s.20,21.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI VE GELİŞTİRİLMESİ

2.1. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİ

2.1.1. Kariyer Yönetimi Kavramı Ve Tanımı

Kariyer yönetimi, elemanların meslek hayatlarını planlama işidir. Kariyer geliştirmenin canlı olması için üst yöneticilerin desteği gereklidir. Elemanların gelişmesine verilen zaman ve destek, yapılan bu yatırımı bol bol karşılar.¹⁰⁰

Kariyer yönetimi işgörenin ihtiyaçlarını tahmin etmek ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekenleri planlama, stratejilerini saptama ve uygulama sürecidir. Örgüt, birey üzerinde odaklaşan bazı kararlar alarak, onların kariyer yönetimini üstlenebilir ve yeni kariyer planları yapmalarına katkıda bulunur.¹⁰¹

Kariyer Yönetimi, çalışanların işlerinde ilerlemek, üst düzeylere gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendilerini geliştirme düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanın iş yaşamında ve mesleğinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesi Kariyer Yönetimi sayesinde olabilmektedir. Kariyer Yönetimi en basit bir anlatımla; kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarıdır. Bu planların bir süreç olarak oluşturulması hedefe ulaşmada önemlidir. Kariyer yönetimiyle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlar, motivasyonunu sağlar.

Kariyer Yönetimi bir çalışanın bulunduğu konumun farkında olması, bir sonraki adımın ne olacağını bilmesi, geleceğini öngörebilmesi ve uygun hazırlıkları yapabilmesi açısından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır. Kariyer yönetimi, işe başlarken kişilere doldurtulan, ne yapmak istedikleri, amaçları ve hedeflerini belirleyen formlarla başlar. Organizasyon şeması ve kişinin iş alanına uygun olarak çalışanın kariyer planı çizgisinin çizilmesiyle devam eder. Ancak bu kariyer çizgileri her zaman tam olarak ilerlemeyebilmektedir. Çünkü çalışanın işinde ilerlemesi birçok faktörle bağlantılıdır.

¹⁰⁰ Margaret J. Palmer, (Çev:Doğan Şahiner) Performans Değerlendirmeleri, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, Rota Yayınları, Baskı:1, İstanbul, 1993, s.79.

¹⁰¹ M.Ceyhan Alđemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, İnsan KaynaklarıYönetimi, İzmir 2001, s.216.

Bunlardan en önemlisi kişiye bağlı faktörlerden içinde göstermiş olduğu performanstır. Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, kariyer yönetimini uygulamada kullanılan önemli kriterlerdendir.¹⁰²

Kariyer yönetimi, işgörenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasıdır. Kariyer yönetimi; iş dünyasına giriş, atamalar, transferler, iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer yönetiminde de diğer yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi karar aşaması vardır. Karar kimi kez birey ya da örgüt tarafından, kimi kez de her iki tarafın katılımı ile ortaklaşa verilir. İşletmede kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlamak temeline dayanır. Birey amaçlarına ulaşmada örgütün yardımcı olacağına, başka bir deyişle, o örgütte kalmakla istediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa örgütle işbirliği yapar. Bu nedenle kariyer yönetimi, süreklilik ve özel bir çaba gerektiren bir uğraş alanıdır. Bu uğraşın başarısı ise örgütsel iletişimin başarısına bağlıdır. Çünkü astların kariyer beklentileri ancak etkili bir iletişim sistemi ile yönetime ulaşabilecektir.¹⁰³

Kariyer yönetiminin en önemli konusu, örgütsel yedekleme planlaması (succession planning) ve yönetsel gelişmedir. Yönetsel gelişme, yeni yönetsel kapasite gereksinimi, hızlı örgütsel ve teknolojik değişmeyi, finansal gücü ve yönetim konumunda test ve tecrübe edilmiş uygun yöneticileri arttırmaktadır.¹⁰⁴

Kariyer yönetimi, bir kurumdaki personelin, kurumsal ihtiyaçların ve bireysel performansın, potansiyelin ve tercihlerin değerlendirilmesi doğrultusunda yükseltilmesinin, ilerlemesinin planlanması ve biçimlendirilmesidir.¹⁰⁵

2.1.2. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Kariyer yönetiminin genelde üç amacı vardır. Bunlar¹⁰⁶:

1. Örgütün, yönetimin sürekliliğine olan ihtiyacın karşılanmasını sağlamak,

¹⁰² http://www.ronesans2000.com/danismanlik_kariyer.htm.

¹⁰³ Ferit Ölçer, "İşletmelerde Kariyer Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:30, Sayı:4, Aralık, 1997, s.89,90.

¹⁰⁴ James Walker, *Human Resource Planning*, Mc Graw Hill Inc, 1980, s.17.

¹⁰⁵ Canman, a.g.e., s.117.

¹⁰⁶ Canman, a.g.e.,s.117 .

2. Özverili erkek ve kadın personeli, yetenekleriyle orantılı sorumluluk düzeyine çıkaracak eğitim ve tecrübeyi vermek,
3. Potansiyeli elverişli bireylere, yetenekleri ve amaçları doğrultusunda potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve kurum içerisinde başarılı bir kariyer yaşamına sahip olmaları için ihtiyaç duydukları rehberliği ve güdülemeyi sağlamak.

2.1.3. Kariyer Yönetim Modeli

Kariyer yönetimi olgusunu bir model çerçevesi içinde ele almak istediğimizde, üç boyutta oluşan bir yapıyı iç dinamiklerinde bütünleştirmek zorunda kalacağımız anlaşılacaktır.

Olgunun ilk boyutunun öznel (subjektive) ve nesnel (objektive) yönler belirleyecektir.

Öznel yön, değerler, tutumlar, kişilik, motivler, davranışlardan oluşur ve insan değiştikçe 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 bir kariyer yönetimi modeli çerçevesinde irdelendiklerinde öznel ve nesnel olguların bütünleştirilmeleri gereği ortadadır. Bu durum ise ilgili modeli 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 oluşturacaktır.¹⁰⁷

2.1.3.1. Organizasyon Açısından Kariyer Yönetimi

Organizasyonda görev alan tüm personelin bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde kapsanması durumu ve gereğidir.

¹⁰⁷ Tuğray Kaynak, İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basın Yayın Dağıtım, Baskı:2, İstanbul, 1996, s.174.

Ancak organizasyon yukarıya tırmanacak bireyleri seçer ve onlar için özel kariyer patikaları hazırlar. İlk işlem, organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasına dönük olacaktır. İş analizleri yapılarak iş spesifikasyonları, iş ve görev tanımları ortaya çıkarılır. Bu pozisyonlar için gerekli bilgi, beceri ve yetenekler belirlenir. Daha sonra organizasyonun alt kademelerinde görev yapan bir birey, ileriki dönemlerde yapmakta olduğu işle ilişkilendirilebilecek bir üst pozisyon için hazırlanabilecek, eksiklikleri eğitimle kapatılarak yetiştirilebilecektir. Bu işlemler için organizasyon ya kendi yöneticilerinden ya da dışarıdan olmak üzere kariyer danışmanları atamak suretiyle çalışanlarına kariyer yönetimi hizmeti verir. İşletmenin bilgi bankasında bulunan çalışan ile ilgili bilgiler, performans değerlendirme sonuçları, kariyer gereksinme analizleri gibi objektif veriler toplanır. Bireyin potansiyel yetileri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bazı bireyler yetenek, eğitim yetersizliği, düşük performans gibi nedenlerle kariyer basamaklarında çok fazla yükselemezler. Kariyer danışmanları onlar için de ufuk açıcı önerilerde bulunmalı, onları başka yollara sevk etmelidirler.¹⁰⁸

Organizasyon açısından kariyer yönetimi süreci bir model bağlamında irdelendiği zaman, dört aşamalı bir yaklaşımla konunun ele alınmasının uygulama kolaylığı sağlayacağı öngörülmüştür. Şimdi bu konuyu dört boyutta incelemeye çalışabiliriz¹⁰⁹

2.1.3.1.1. Kariyer Planlamasında İçerilecek Personelin Belirlemesi

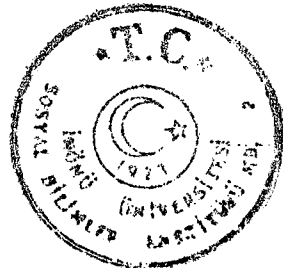
İşletme bazında bir kariyer modeli oluşturulurken öncelikle saptanması gereken, hangi personelin planlama kapsamında içerileceğinin belirlenmesidir.

Burada ilke olarak organizasyonda görev alan bütün personelin bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde kapsanması durumu ve gereğidir. Ancak bu bir ideal yaklaşımdır. Uygulamanın başarıya ulaşması bu alanda belli sınırlamalara girmenin kaçınılmazlığını gerektirir.

Bir kariyer planlaması sürecinde devre dışı söz konusu olabilecek personel aşağıdaki gibi ayrımlanabilir. Organizasyonel yapıda daha üst pozisyonlarla

¹⁰⁸ http://www.ronesans2000.com/danismanlik_kariyer.htm.

¹⁰⁹ Kaynak, a.g.e.s.174-180.



ilgilenmeyen, yükselme ve gelişmeyi amaçlamayan ve bu yöndeki tercihini doğrudan ya da dolaylı olarak açıklamış kişiler ilgi odağı olmaktan çıkarılabilirler.

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

İlgi alanları, istek bir 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.

Ayrıca bir noktada daha kariyer planlamasında kapsanacak bir personel ile ilgili bir saptama yapma gereği vardır. Açıktır ki, kapsama alınan personel için belirli kıstaslara uygun olarak bir öncelik sırası belirlenebilir. Bu durumda bazı personelin teknik, zamansal, finansal ya da başka organizasyonel sorunlar gereği planlama sürecine geciktirilerek alınması, bu kişilerin kapsam dışı olduğu anlamına alınmamalı ve bu konuda bir personelde bir kuşku oluşturacak işlem ve eylemlerden kaçınılarak organizasyonel uyum zedelenmemeye çalışılmalıdır.

2.1.3.1.2. Kariyer Patikasının Çizilmesi

Çalılar, dikenler ve kayalar ile bir tepe bir yamaç düşün. Bu yamacın doruğuna ulaşmak isteyenler zaman içinde kendilerince en uygun ve çabuk yolu, tıpkı kognitif bir öğrenme sürecin gerçekleşmesindeki gibi, kah sınıyıp yanılarak, kah düşünüp taşınarak bulurlar ve sonunda dikenleri, taşları aşarak kıvrıla dolana zirveye ulaşırlar. Sonra aynı zirveye ulaşmak isteyen başkaları aynı yolu izleyerek yukarılara tırmanmaya çalışırlar, ve sonra daha başkaları...sonuçta araştırıla denene ve basıla basıla doruğa çıkılan yol artık belirginleşir ve patika olur.

Doğaldır ki, işletmeler kendi organizasyonlarını tepe noktalarına yükselişi bu nedenli başıboş ve düzensiz bırakacak değildirler. Başka deyimle, yukarıya tırmanacak bireyleri seçecek ve kariyer patikalarında yükselmelerine yardımcı olacaklardır. Bu

konuda organizasyonun bireye söz konusu yardımı nasıl yapacağı aşağıda açıklanacaktır.

Ancak burada, kariyer patikasında yükselişin yöntem ve sistematığının nasıl olacağını belirlenmesi ve bu alanda ilke ve işlemlerin neler olduğunun açıklanmasına çalışılacaktır.

1. Kariyer patikasının çizilmesinde ilk işlem, organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasına dönük olacaktır. Bu olgu uygulamada, iş analizlerinin yapılarak iş spesifikasyonlarının ortaya çıkarılması ve giderek iş ve görev tanımlarının gerçekleştirilmesi şeklinde görüntülenir. Bu çalışma ve işlemler sonucunda, iş ya da pozisyonlarla ilgili gerekli bilgi, beceri, yetenek ve söz konusu olabilecek diğer nitelik ve özelliklerin saptanması gerçekleştirilir. Günümüzde birçok işletmeler iş analizleri, iş tanımları vb. uygulamaları gerçekleştirmektedirler. Ancak, bir kariyer modeli uygulamasına geçmeden önce, daha önce yapılmış bulunan tüm bu çalışmaların yeniden gözden geçirilip bu amaca dönük olarak ele alınmasında ve güncelleştirilmesinde yarar olduğu açıktır.
2. Kariyer patikasının çizilmesinde ikinci adımı, yukarıda sözünü ettiğimiz çalışmalardan yararlanılarak, değişik işler (pozisyonlar) arasında benzerliklerin araştırılarak ortaya çıkarılması oluşturur. Bu çalışma yapılırken, özellikle benzer beceri, bilgi ve yetenek gerektiren iş ya da pozisyonlar saptanarak ayrıntılandırılacak, aralarındaki ortak yön ve ilişkiler belirlenmeye çalışılacaktır.
3. Yukarıda sözü edilen çalışmalar bitirildiğinde birbiri ile temel yapılarında ve uygulamaya dönük noktalarında benzerlikler görülen, bir başka deyimle, aynı ortak paydaya taşınabilen işler “iş aileleri” adı altında bütünleştirilecek, yada bir araya getirilecektirler. 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.
4. Şimdi kariyer modelini kurmakta olan kişilerin bilmeleri ve uygulamaları gereken, aynı aile yapısı içinde yer alan pozisyon konumlarındaki işler

arasında mantıksal ve rasyonel projeksiyonlar yaparak fonksiyonel araştırmak, bulmak, bu bağları yapılandırarak pekiştirmek ve güçlendirmektir. Kariyer planlama uzmanları bu işlemleri yaparken aynı zamanda iş ailelerini de kariyer patikaları ile birbirlerine bağlama işlemini yapmış olacaklardır. Byölece organizasyonun alt kademelerinde görev yapan bir birey, ileriki dönemlerde, yapmakta olduğu iş ile ilintilendirilebilecek olan, ancak daha çok bilgi, beceri ve yetenek gerektirmekte olan aynı iş ailesindeki bir üst pozisyon görevi için hazırlanabilecek, zaman içinde eğitilerek bilgi, beceri ve yetenek açıkları kapatılarak söz konusu üst pozisyon görevi için yetiştirilebilecektir. Bu olgu, bir başka deyimle ilgili bireyin, kendisi için çizilmiş olan kariyer patikasında yukarıya doğru yürütmesi başka deyimle yükselmesi demek olacaktır.¹¹⁰

2.1.3.1.3. Kariyer Danışmanlarının Atanması

Bu aşamada kariyer modelini kurma olgusu giderek nesnel organizasyonel gerçeklerden ve yapıya ilişkin çalışmalardan sıyrılarak uygulamaya yönelmekte ve artık birey ile ilişkilendirilmelere doğru gitmektedir.

İşgörenin kariyer isteklerini organizasyonun gereksinimleri ile karşılaştırma, ilintilendirme, uyumlandırma, fonksiyonu işletmelerde çoğu kez yöneticilerin ve bazen de bu işle görevlendirilecek danışmanların üstlendiğini görmekteyiz.

Bu fonksiyonun yerine getirilmesi sırasında, eğer görev yöneticilere verilmiş işe yöneticilerde mutlaka bu görev ile ilgili yeterlilik aranmalı, yetersiz kalan yöneticilerin kariyer danışmanlığı alanında aydınlatılmalarına ve hatta eğitilmelerine gidilmelidir. Bu konuda bir başka olasılık da yönetici ve danışmanların birlikte kullanılmaları olabilecektir.

Eğer işletme soruna ciddi olarak eğilmek istiyorsa, bir kariyer modelini geliştirirken danışman kullanma konusunda daha duyarlı olmalıdır. Kullanılacak danışmanlar işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki kaynaktan sağlanabilirler.

İşletme içi danışmanların psiko-sosyal açıdan yetkin düzeyde, organizasyonel kültürün bilincinde ve işletme gerçeklerini bilen, deneyimli ve olgun kişiiler olmaları uygulama başarısı açısından çok önemlidir.

¹¹⁰ Kaynak, a.g.e., s.176,177

Eğer üst yönetim yukarıda belirtilen yetkinlikte kişileri işletme içinde bulamıyorsa o takdirde işletme dışına yönelecek ve bu alanda hizmet verecek özel kuruluşlara ve eğitim kurumlarına başvuracaktır.

2.1.3.1.4. Bireysel planları geliştirmek

Kariyer danışmanlarının önemli görevleri arasında iş ailelerinin araştırılması ,kariyer patikalarının çizilmesi vb. işlemlerin yapılmasını ön ayak olmanın yanısıra, kariyer modelini kurma çalışmaları ilerledikçe, asıl işgörenlere bireysel planlarının hazırlanmasına ve geliştirilmesine katkılarda bulunmak yer alacaktır.

Kariyer danışmanları bireysel planları geliştirmek açısından aşağıdaki gibi bir uygulama sürecine yönelme durumunda olmalıdırlar.

1. **Objektif Verileri Toplamak:** İşletmenin data bankında bulunan işgören ile ilgili bilgiler, şimdiye kadar yapılmış olan ve kullanılan ya da kullanılmayan amaçlara göre yönetim uygulama sonuçları, performans değerlendirme sonuçları kariyer gereksinme analizleri gibi tüm objektif veriler toplanır.
2. **Personel Profilleri Çıkarmak:** Yukarıdaki verilerden giderek, kariyer modelinde içerilecek olan işgörenlerin, iş gerekleri ile ilgili olabilecek bilgi, beceri ve yetenek derecelerinin belirlendiği personel profilleri hazırlanır.
3. **İşgörenlerin Potansiyel Yetilerinin Saptanması:** Yukarıda sözü edilen çalışmalar sırasında bireyin potansiyel yetisi ortaya çıkarılmaya çalışılır.
4. **Ufuk Açmak:** Bazı bireyler yetenek veya eğitim düzeyi yetersizlikleri nedeniyle, bazı bireyler ile organizasyonel olgular (plato faktörü gibi) yüzünden kariyer basamaklarında yükselmezler. Bireylerin bu tür, İngilizce literatürde “dead end job” diye nitelenen öntü kapalı işlerde çalışmalarının onları süreç içinde mutsuz edeceği, motivasyonlarını kaybetmelerine neden olacağı ve verimliliklerini düşüreceği açıktır. Kariyer danışmanlarının bu işgörenlere ufuk açacak önerme ve yönlendirmelerde bulunmaları, onların başkaca alternatif kariyer amaçları algılama ve gerçekleştirme yönelimleri kazanmalarına yardımcı olarak bireysel plan geliştirmelerini sağlamaları uygun olacaktır.

5. Danışman Olanaklarını Kullandırma: Gerek potansiyel yetilerin belirlenmesi gerekse ufuk açma süreçlerinde kendilerine yardımcı olunacak işgörenlerin bireysel planları geliştirme aşamalarında danışman olanakları kullandırılarak, önlerinde açılacak fırsatlar ve ilerleyebilecekleri kariyer patikaları hakkında bilgi verilerek aydınlatılırlar. Eğitim olanaklarının neler olabileceği alternatif yükselme şanslarının hangi koşullarda nerelere kadar uzanabileceği konularında bilinçlendirilirler.

2.1.3.2. Birey Açısından Kariyer Yönetimi

Giderek gelişen kişiliği çerçevesinde, bireyin yaşamının ilerleyen yıllarında daha çok etkisi altına gireceği kendini gerçekleştirme motivinin onun kariyer sürecinde önemli bir içsel itici güç olacağı açıktır. Birey açısından kariyerinde çeşitli aşamalar vardır. İlki olan, “keşfetme-arama aşamasında, birey kariyeri ile ilgili çalışmalara başlar. Hangi işte başarılı olacağını belirler, kişiliğini tanır ve geliştirir. İkinci aşama “kurma aşaması”dır ve artık birey aradığı işi bulmuştur. İşle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar. Üçüncü aşama, “orta kariyer aşaması”dır. Birey kurma aşamasında gösterdiği çabalarla kariyerinde artık bir noktaya ulaşmıştır, yeri sağlamdır. Artık bir öğrenciden çok uygulayıcıdır, sorumluluk ve görevleri daha fazla ve önemlidir.¹¹¹

Örgüt açısından kariyer yönetimi; iş, pozisyon, kısa ve uzun dönemli örgütsel gereksinmeler üzerinde yoğunlaşırken, birey açısından kariyer yönetimi ise kişinin bilgi, beceri ve amaçları üzerinde biçimlenir. Kariyer sürecinin oluşumu sırasında bireyi yönlendiren faktörleri içsel ve dışsal olarak ayırabiliriz. İçsel faktörlerin en önemlisi bireyin kişiliğidir. Bireyin kişiliği, bireyin kariyer seçimini de etkileyecektir. Dışsal faktörlerde en belirleyici olan ise, bireyin sosyal özgeçmişidir. Sosyal özgeçmiş; aile, çevre, eğitim, sosyo-ekonomik olgular v.b. faktörlerden oluşur. Bu faktörler zamanla bireyi dışarıdan etkileyerek iç tepkilerinin ve beklentilerinin oluşumuna katkıda bulunurlar.

Öte yandan, kariyer yönetiminde kariyer yöneticilerinin başarıyı yakalamak için şu üç faktörün gerekli olduğundan söz edilmektedir.

1. Kariyer yönetimi planlı olmalıdır.

¹¹¹ http://www.ronesans2000.com/danismanlik_kariyer.htm.

2. Tepe yönetimi, kariyer yönetimini desteklemelidir.
3. Yöneticilerin kariyer yönetim programları ve süreçleri tepe yönetiminde dikkate alınmalıdır.¹¹²

2.1.4. Kariyer Yönetimi Araçları

Genellikle insan kaynakları departmanları tarafından uygulanan ve çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesi amacıyla sıkça başvurulan yöntemler aşağıdaki gibidir.

2.1.4.1. Kariyer Haritaları

Kariyer haritaları uygulanması pek kolay olmayan bir çalışmadır. Birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren aynı gruba bağlı şirketler arasında geçişlere olanak sağlayacak kariyer haritası oluşturmak zordur. Bu tür durumlarda kariyer yollarını kullanmak daha verimli olabilir. Kariyer yolları belirlenerek çalışanların yaptıkları işlerin açıklaması yapılır ve çalışanların ileride yer alabilecekleri iş ve pozisyonlar rasyonel bir şekilde sıralanır.

Kariyer haritaları ve kariyer yollarını oluşturmanın ana amacı bireye organizasyonda yükselebileceği pozisyonları açıklamaktır. Çalışan kişi bu bilgileri kullanarak kariyerini geliştirme yolunda sağlıklı adımlar atar.¹¹³

Edgar Schein örgütleri üçgen biçimde hiyerarşik bir yapıda göstermek yerine 3 boyutlu bir koni biçiminde sunmaktadır. Bu 3 boyut, kişinin örgütteki kısımlar ve basamaklar arasındaki dikey, yatay ve çevresel hareketini göstermektedir.¹¹⁴

1. Dikey hareket: Bir kişinin yönetim basamaklarındaki yukarı doğru hareketini, bir diğer ifade ile işgörenin örgütteki hiyerarşik düzey ve kademesindeki değişmeyi ifade eder. Çoğunlukla terfi almak şeklinde olur.
2. Merkezden çevreye olan yatay hareket : Kişinin örgütün iç merkezine doğru ya da merkezden örgütün herhangi bir yanına doğru hareketini tanıtır. Bir diğer ifade ile iş görenin aynı düzeyde farklı işler, bölüm, birim ve ürünlere transferi işlemidir.

¹¹² M. Şerif Şimşek, *Yönetim Ve Organizasyon*, Günay Ofset, Yenilenmiş 6.Baskı, Konya:2001, s.345.

¹¹³ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=30>.

¹¹⁴ <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>.

3. Çevresel hareket : Bir kişinin örgütte bir bölümden diğerine geçişini açıklamaktadır. Transferler şeklinde gerçekleşir. Kısaca sistemin içine veya dışına doğru katılma ve ayrılma hareketleridir

2.1.4.2. Kariyer Danışmanlığı

Büyük ölçekli işletmeler çok sayıda çalışana sahiptir. Bu durumda insan kaynakları bölümleri çalışanlara kariyer rehberliği sağlamada yetersiz kalabilmektedir. Çalışanlar kariyerleri ile ilgili olarak sistemli adımlar atmak için kariyer danışmanlığına ihtiyaç duyarlar. Kariyer danışmanlığı şirket içinden de sağlanabileceği gibi bu konuda hizmet veren profesyonel kariyer danışmanlığı firmaları da, çalışanların başvurduğu bir yöntemdir.

Her iki durumda da çalışan kariyerinde ilerleyebilme fırsatlarını değerlendirmek için kariyer danışmanlarından yararlanır. Bu sayede çalışan işletmedeki gelişim ve öğrenim olanaklarından sürekli haberdar olmaktadır.¹¹⁵

Kariyer danışmanlığı muhtemelen dört problemten birinin ortaya çıkması sonucunda talep edilir¹¹⁶;

1. Yanlış kariyer seçimi,
2. Kariyer seçiminde kararsızlık,
3. Kariyer seçiminde eksiklik,
4. İlgi ve kariyer seçimi arasında tutarsızlık.

Organizasyonlar çalışanlara çok çeşitli danışmanlık hizmetleri sağlayabilir. Bu hizmet hangi biçimi alırsa alsın, çalışanların mesleki ilgileriyle, ilerleme çizgileriyle ve istekleriyle ilgili yüz yüze görüşmelerden ibarettir.

Kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların meslekte ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmaktır. Eğer bir elemanın aradığı fırsatı organizasyon sağlayamıyorsa, o fırsatı sağlayabilecek bir başka yerin bulunmasında elemana yardımcı olunmalıdır. Kariyer danışmanlığında, organizasyonun bu işle görevlendirilen bir üyesi, çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için onlarla birlikte çalışarak

¹¹⁵ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=30>.

¹¹⁶ Kozak, a.g.e.; s.102.

planlar yapar. Bu hedefler çeşitli görüşmelerden sonra saptanır ve bu görüşmelerde elemanlar ilerleme fırsatlarını düşünmeye ve belli bir yöne kanalize olmaya teşvik edilir.

Elemanlarının kariyer gelişimine önem veren organizasyonlar, danışmanlık konusunda eğitim görmüş uzmanlar kullanır. Bu uzmanlar organizasyon içinde istihdam edilebileceği gibi dışarıdan da getirilebilir. Elemanlarla teke tek yapılan görüşmeleri tamamlayan kariyer planlama grupları, çalışanlar arasında gittikçe daha popüler hale gelmektedir. Bu gruplara katılanlar kariyer hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri saptamakta kendilerine yardımcı olacak alıştırmalar yaparlar. Kariyer planlama grupları çalışanları meslekte ilerlemeleri için cesaretlendirir ve teşvik eder.¹¹⁷

Kariyer konusunda danışmanlık işlevinin kapsayacağı alanlar sınırsız değildir. Bu amaçla alınan danışmanlık hizmetleri; çalışanların beş yıla kadar gerçekleştirmeyi düşündükleri kendi amaç ve beklentilerinin belirlenmesi, mevcut kariyer fırsatları ile uygun elemanın eşleştirilmesi, yeni kariyer fırsatları ve çalışanların kendilerini geliştirmek için yapacaklarının belirlenmesi konularındaki desteklemelerini kapsar. Bu hizmetin başarı ile alınabilmesinde, işletmenin kariyer hedefleri ile ilgili araştırmalar yapması, bunları değerlendirmesi ve kariyer planlaması ile ilgili programlar yapması gerekir.

Genellikle, insan kaynakları departmanı tarafından sağlanan kariyer danışmanlığı sırasında çalışanların ilgi alanlarını belirlemesi için bazı yetenek testleri uygulanabilir. Özellikle iki test, “mesleki ilgi alanı” ve “tercih” testleri, kişilerin ilgi alanlarına yönelik kariyer planlamalarının hazırlanmasında etkili olur. Kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların meslekte ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmaktır. Kariyer danışmanlığında yararlanılan iki yöntem vardır. Bunlar; informel danışmanlık ve formel danışmanlıktır. İnförmel danışmanlık, organizasyonlarda, insan kaynakları personeli aracılığıyla, yeteneklerini ve ilgilerini değerlendirmek isteyen personel için yürütölen danışmanlık hizmetidir. Burada, kariyer danışmanlığı insan kaynaklarında herhangi bir görevli tarafından ya da bölüm yöneticileri tarafından yürütölebilir.

¹¹⁷ Palmer, Performans Değerlendirmeleri, s.80.

Kariyer planlama faaliyetlerinin belli bir ekip tarafından ve sistematik olarak çeşitli şekillerde yürütülmesi ya da danışmanlık firmasından profesyonel olarak alınması durumunda ortaya çıkan danışmanlık ise, formel danışmanlık olarak tanımlanır. Kariyer planlama çalışmalarının sürekli ve etkin bir şekilde yürütülmesinde formel danışmanlık sistemi daha fazla tavsiye edilmektedir.¹¹⁸

2.1.4.3. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği 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 bir çalışmadır.

Kariyer rehberliği çalışanın beklentileri ve şirketin gereksinimlerini aynı düşünce içinde birleştirerek çalışan için gerçekçi hedefler ortaya koyar. Çalışanın bu hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda ona yardımcı olur.¹¹⁹

2.1.4.4. Değerlendirme Merkezleri

Kariyer merkezi olarak da bilinen bu merkezler, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi birimlerdir. Değerlendirme merkezleri, çalışanlara istihdam hizmeti sağlamanın yanı sıra örgüt elemanlarının becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapar, çalışma grupları oluşturur, çalışanların kariyerlerini planlamaya yardımcı olur. Değerlendirme merkezindeki çalışmalarda; bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programları gibi kaynaklardan yararlanılır.

Değerlendirme merkezleri, genelde çalışanların kariyerlerini yönetmek ve departman müdürlerinden elde edilen bilgileri değerlendirmek amacıyla kurulmuştur. Değerlendirme merkezlerinde, grup çalışmaları, kurslar düzenlemek, iş gerekleri ve kariyer fırsatları hakkında çalışanları bilgilendirmek, beceri ve yetenek testleri uygulamak, iş başı ve iş dışı eğitimler düzenlemek gibi faaliyetlere yer verilir.¹²⁰

¹¹⁸ Kozak, a.g.e.,s.102.

¹¹⁹ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=30>.

¹²⁰ Kozak, a.g.e., s.97,98.

Çalışanlar burada birey veya takım halinde yetenek ve iş geliştirici birtakım öğrenimlerde bulunurlar. Eğitim ve geliştirme programları uygulanır. Kariyer yönetimi ile ilgili kaynaklara ulaşılır. Çalışanlara becerileri ve yetenekleri hakkında testler yapılır.

Değerlendirme merkezlerinde kişinin performansı ve iş yapış şekli ile ilgili olarak şirket içinde kendisine doğru bir geribildirim sağlar. Çalışanların performansı karşılaştırılır ve kariyer gelişimi için uygun eğitimler belirlenir. Kariyer gelişim merkezleri ve değerlendirme merkezleri bir bakıma danışmanlık atölyeleridir.¹²¹

2.1.4.5. Koçluk Ve Mentorluk

Kariyer rehberliği ve danışmanlığı ile yetinmek istemeyen çalışanlar genelde işletme dışı kariyer hizmetlerine yönelirler. Bu hizmetlerden en çok ilgi görenleri ise koçluk ve mentorluk yani akıl hocalığıdır.

Koç, kişisel kariyer planlama uzmanıdır. Kariyerimizi etkileyebilecek tüm faktörler ile ilgili fikirler geliştirir. Çalışanın performansını ve imajını geliştirici çalışmalar yapar. Etkili bir koç ajanda gibidir. Yeteneklerimizi keşfetmemizi sağlar, güçlü yanlarımızı ve geliştirmemiz gereken özellikleri bize bildirir.¹²²

Kariyer planlamada kullanılan en iyi 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.

Çalışanların işletme hakkında, işletmedeki pozisyonlar, yapılan işler, yükselme fırsatları, görev davranışları gibi konularda gelişmeleri için bir eğitim programı uygulanır. Kişi, hazırlanacağı işleri öğreninceye kadar bu eğitim faaliyetlerine katılır. Bu planlamanın etkili olabilmesi için, çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi ve sağlıklı ilişkilerin olması gerekir. Bu işi yürüten kişilere Koç denir. Koç çalışanları motive etmek, becerilerini geliştirmek, güçlendirme ve geri bildirim sağlamak için görevli, personel, yönetici ya da çalışma arkadaşıdır.

¹²¹ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=30>.

¹²² <http://www.irsankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=30>.

Genellikle liderlik özelliklerine sahip olan yöneticiler arasından ya da personel uzmanları tarafından seçilen bu kişiler, çalışanların ve yöneticilerin kariyer planlamalarında yardımcı olurlar. Özellikle, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek konularında koçlardan yararlanır. Ancak üst düzey çalışanlar için yürütülen kariyer planlamalarında koçların işletme dışında seçilmesi kabul gören bir uygulama şeklidir.¹²³

Mentor (akıl hocası) organizasyon içinden veya kurum dışından olabilir. Akıl hocası destekleyici, olumlu düşünebilen, öğretici ve dinleyici gibi rolleri üstlenerek bireyin işletmeye kazandırılması ve kariyer gelişimine yardımcı olunması konusunda danışmanlık yapan kişidir.¹²⁴

Örgütlerde rehber denilen bireyler genellikle aynı veya farklı fonksiyonlarda daha çok bir üst kademe yöneticilerdir. Örgütsel kariyer danışmanlığı fonksiyonunu gerçekleştirecek rehberlerin dinlenme, sorgulama ve açık olma gibi danışmanlık maharetleri ve kariyer geliştirme konularında eğitim almaları sağlanmalıdır. Ancak sürecin etkinliği ancak bireylerin sadece ilgili konularda eğitim almaları yeterli değildir. Görevlerini etkin bir biçimde gerçekleştirme yeteneğine ve/veya arzusuna sahip olmaları gerekir. Ayrıca kariyer danışmanlığı ilave bir yük olarak görülebilir ve bireyler o görevi yaptıkları için örgüt tarafından ödüllendirilmeyebilir.

Eğer bir örgütte firma içinden bireyler rehber olarak görevlendirilecekse:

1. Öncelikle kariyer geliştirme sürecindeki rolleri açıkça belirlenmeli,
2. Bu roller için eğitilmeli,
3. Kendi kariyerlerini geliştirmelerine ilişkin düşüncelerini ve ilgilerini tartışmaları için olanaklar sağlanmalı,
4. Kariyer danışmanlığı rolü örgütsel ödüllendirme sistemine dahil edilmelidir.

Bir kariyer danışmanlığı ilişkisinde rehberler, kariyer destek ve tavsiyelerinde bulunurlar. Rehberler, genellikle başlangıçta bireyin kendi kişiliğine, seçimlerine, başkaları ile ilişkilerine odaklanarak bireyin kendisini tanımasını sağlarlar. Daha sonra dış dünya üzerine ve çalışanların duyguları üzerine yoğunlaşırlar.

¹²³ Kozak, a.g.e., s.102.

¹²⁴ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=30>.

Rehberler bireyleri geliştirmeli, onların faaliyetlerini desteklemeli ve kısa dönem performansları ile uzun dönemli hırsları arasındaki gerilimi yönetmeye yardımcı olmalıdır. Rehberler, çalışanlarla kariyerlerini nasıl gerçekleştirecekleri konusunda rehberlik ederek deneyimlerini onlarla paylaşmalıdırlar. Rehberlerin bireylere kendi deneyimlerini yansıtabilmeleri için yüksek duygusal zekaya gereksinimleri vardır.¹²⁵

İşletmedeki insan kaynaklarını esas alan değerlendirme sürecinde kullanılabilen özel rehberlik kapsamındaki bazı özellikler şunlardır:

Deneyimlilik: Bireyin gelişmesinde sahip olunan iş deneyimi önemlidir. İşin başarıyla tamamlanması sürecinde deneyimden kaynaklanan geri besleme zaman ve enerji maliyetini azaltıcı olmaktadır.

Zihinsel etki: İşin yapısından kaynaklanan ya da çevresel kaynaklı olan zorlukları aşabilecek zihinsel aktivite ve birikime sahip olma.

Prensipler: Farklı işlere ilişkin, farklı prensip veya kuralları uygulayabilme yeteneği.

İzleme: Çalışanların yeni bilgi ve becerileri uygulama performanslarıyla ilgili olarak takip edilmesidir. Kazanılan becerileri test etmek özel rehber açısından bir fırsattır.

Hazırlama: Çalışanlar ve özel rehber öncelikle problemleri iş, tutum ve davranışlarına bütünüyle tartışırlar. Ayrıca, değerleme sürecine katılmayı planlayan çalışanların öğrenme yetenekleri kontrol edilir.

Öğretme: Yeni öğrenme ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak çalışanların yeterli bilgi ve becerilerle donanmaya istekli, hazır olma düzeyleridir

Duyarlılık: Bir öğretmen duyarlılığına sahip olmayı içermektedir.

Performans sorunları, işletmelerde değişik kademelerde görev yapan insan kaynaklarının pozisyonları gereği yaptıkları işten, iş yerinden, iş koşullarından, iş ile ilgili bilgi ve materyallerin temini ve kullanılmasından kaynaklanan sorunlar olabilmekte ya da performans yetersizlikleri nedeniyle bireyin tutum ve davranışlarını etkileyen sorunlar meydana gelmektedir.

¹²⁵ Nilgün Anafarta, "Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)", C.Ü.İİBF Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002, s.121,122.

Sonuç itibariyle bu sorunları ya da performans yetersizliklerini gidermeye yönelik performansın değerleyici özel rehberlik müdahaleleri iki temele dayanmaktadır:

1. Tutum ve davranışlardan kaynaklanan sorunları çözmeye.
2. İşe ilişkin bireysel performans yetersizliklerini giderme.

İşletmelerdeki insan kaynaklarını ilgilendiren mesleki sorunlarla ilgili sorun çözme süreci, çalışma ortamında oluşan ve yapısal etkileri olan sorunları giderici çabaları kapsamaktadır. Performans geliştirme süreci ise, işletme çalışanlarının iş yaşımı gereklerine bağlı olarak yetersizliği görülen davranış ve tutumlarının iyileştirilmesini/geliştirilmesini içermektedir.¹²⁶

2.1.4.6. Eğitim Ve Gelişim Programları

Personeli bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu bir gelişim sağlamak, değişimi yakalamasını kolaylaştırmak, bilgilerinin demode olmasını önlemek yanında, personel moral seviyesinin yükseltilmesi ve kariyer planlamasına yardımcı olmak gibi birçok amaca bağlı olarak personel eğitimine ihtiyaç vardır.

Eğitim çalışmaları ile personelin mevcut işini daha iyi ve etkin bir şekilde yapması, ayrıca gelecekte aday olacağı yönetici pozisyonları için bugünden hazırlanması da hedeflenir. Özellikle, personelin gelecekteki pozisyonları ile ilgili olarak alınan eğitim çalışmaları, onu kariyerindeki ilerlemeler ve gelişimi için önemlidir. Bu yönü ile bakıldığında personel eğitimi, kariyer planlamasının amaçlara ulaşmada önemli bir araç ve yöntemlerden biri olarak tanımlanabilir.¹²⁷

Eğitimin amacı işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Genel olarak eğitimin amaçları şunlardır¹²⁸:

1. İşletmenin performansını ve rekabet gücünü arttırmak.
2. Personele işletme, ürün, hizmet, pazar ve rakiplerle ilgili bilgi vermek.
3. Personelin mevcut görevlerini yerine getirmesini ve gelecekteki görevlerle hazırlıklı olmasını sağlamak.

¹²⁶ Adnan Akın, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)", C.Ü., İİBF, İşletme Bölümü Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002, s.102,103.

¹²⁷ Kozak, a.g.e., s.113.

¹²⁸ Coşkun Çoroğlu, İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi, Alfa Basım Yayım, Baskı:1, Mart:2003, İstanbul, s.11

4. Müşterilerle ilişkileri geliştirmek.
5. Personel devir hızını azaltmak.
6. Personelin iş tatmini, motivasyonu ve verimini arttırmak.
7. Personelin kişisel gelişimine katkıda bulunmak.
8. Zamanın etkin kullanımını sağlamak.
9. Yaşam boyu öğrenme alışkanlığının yerleştirilmesini sağlamak.

Firmanın stratejik misyonuyla eğitim ve geliştirme programının amaçları arasında yakın bir bağlantı bulunmaktadır. Bu amaçlar, örgütün değişik stratejik ihtiyaçlarıyla uyum sağlamak için dönemsel olarak gözden geçirilmektedir. Amaçlar ifade edildikten sonra, eğitim ve geliştirme politikası belirlenir ve amaçları gerçekleştirmek için uygun yöntemlerden yararlanır.¹²⁹

Kurumsal, bireysel ve takımsal öğrenmenin sağlandığı bu programlar kariyer yönetiminde bireyin ihtiyaç duyacağı en önemli araçlardan biridir. Çalışanlar, kariyer gelişim programları sayesinde şirket içinde ve şirket dışında kariyerleriyle ilgili karar verme ve iş geliştirme becerilerini geliştirebilirler.

Kişisel gelişim gibi bireysel programların yanında yönetici geliştirme programları adı altında daha kapsamlı eğitim programları da uygulanabilir.¹³⁰

Eğitim programları, eğitilenleri önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için yapılan faaliyetleri içermektedir.

İşletmelerde, değişik adlar altında değişik kapsamlarda eğitim programları yürütülmektedir. Eğitim programları, iş başında, iş dışında ve işletme dışında olmak üzere gruplandırılır.

Çalışanların bireysel gelişme ihtiyacı, kariyer planlama sürecinde belirlenir. Hedeflenmiş kariyer amaçları, temelinde çalışan danışman veya kariyer gelişim uzmanı ile işbirliğine giderek, onu kendi amaçlarına yöneltecek kariyer planları oluşturur. Bu

¹²⁹ Bingöl, a.g.e., s.212.

¹³⁰ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=30>.

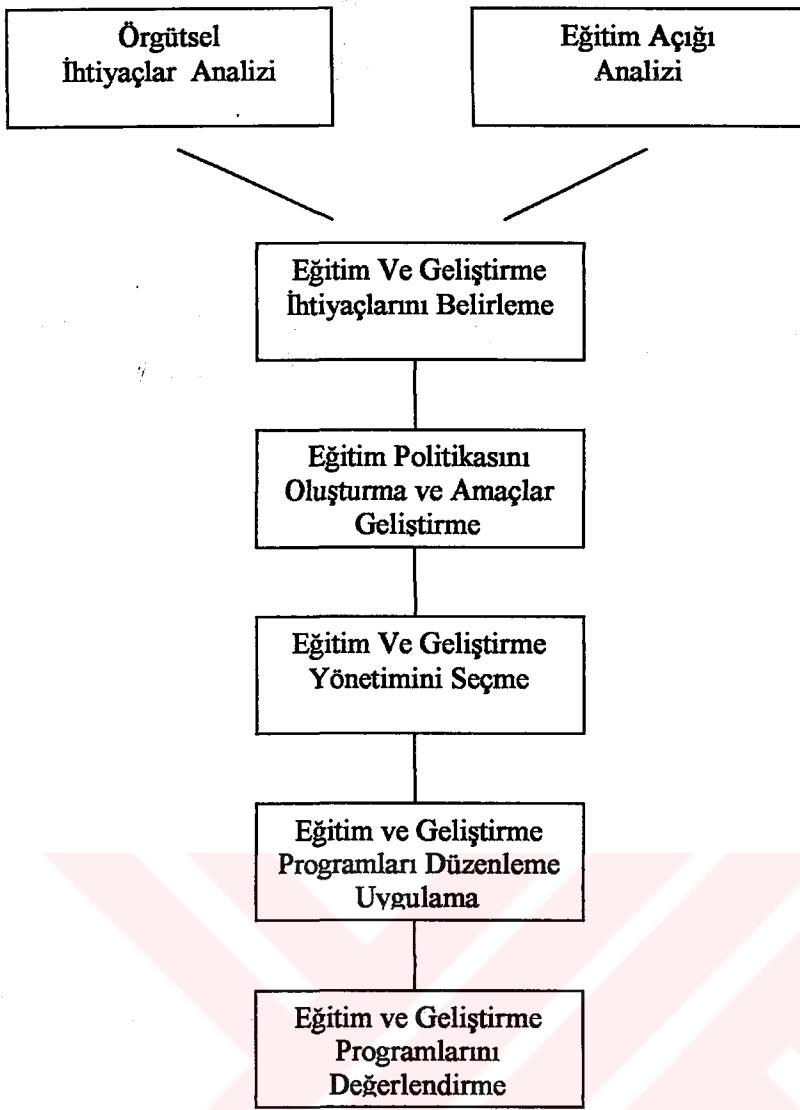
hareket planları kapsamında kişi için gerekli olan eğitim, öğretim süresi ve yöntemlerinin belirlenmesine de karar verilir.¹³¹

Ancak eğitim politikasının oluşturulmasında bazı sorulara yanıt bulmak gerekir. Bu sorulardan bazıları şunlardır¹³²:

1. Eğitim faaliyetlerinden kim veya hangi birim sorumlu olacak?
2. Eğitimle neyin başarılacağı düşünülüyor?
3. Hangi eğitim yöntemleri kullanılacak?
4. Eğitim nerede ve nasıl yapılacak?
5. Eğitimle ilgili ne gibi öncelikler söz konusu olmalıdır?
6. Eğitime alınan işgörenlere ücret ödenecek mi? Ödenecekse, ücret ne olacaktır?
7. Eğitim sürekli mi yoksa geçici mi olacaktır?
8. Eğitimde öğretim kurumlar, kamu kuruluşları, sendikalar v.b. kuruluşlardan yararlanılacak mı?
9. Eğitim ile işgörene ilişkin başka çalışma ilişkileri, politikaları arasında nasıl bir ilişki kurulacaktır?

¹³¹ Kozak, a.g.e., 102

¹³² Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, Eylül:1990, s.151



Şekil 2.1. Eğitim ve geliştirme süreci

Kaynak:Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.13.

Personel eğitim yöntemleri üç grup başlığı altında incelenebilir.Bunlar;

1. İş başı,
2. İş dışı,
3. Bilgisayarlı eğitimidir

2.1.4.6.1. İş Başı Eğitim Yöntemleri

Endüstride en yaygın biçimde kullanılan ve hizmet içi eğitimin önemli bir kolu durumuna gelen iş başında eğitim , işçiyi işinin ve tezgahının başından ayırmaksızın çalıştığı sırada eğitime tabi tutarak, kalifiye duruma getirmektedir.

İş başında eğitim, en yakın amir veya deneyimli bir işgören tarafından yürütülebilmektedir. Bununla birlikte, uygulamada pek sık rastlanılmazsa da iş başında eğitimin yürütümü uzman öğreticilere bırakılabilmektedir.¹³³

İş başında uygulanan eğitim kişiye, görevlerini yerine getirirken verilen eğitimidir. Kişi eğitilirken bir yandan da öğrenir. İş başında yapılan eğitimin üstünlükleri şunlardır:

1. Öğrenme, kişinin isteğine bağlı bir süreçtir. Bu istek, iş başında daha kolay uyandırılır. İş çevresi bu duygunun uyandırılmasında daha uygun bir ortam oluşturur.
2. İş başında yapılan eğitimde ilginin güçlü ve zayıf yönlerini görüp derhal düzeltmek kolaylığı vardır
3. Öğretilen şeylerin hemen uygulanma olanağı ve fırsatı mevcuttur.
4. İş başına bir yöneticinin varlığı öğrenme sürecini hızlandırır. Yöneticinin etkisini, iş dışında sürdürmek ya da yaratmak olanaklı değildir.
5. İş dışında düzenlenecek bir eğitim programına katılmak ister istemez kişiyi belli süre asıl görevden uzak kalmayı gerektirir. Bu durum, hizmeti aksatabilir.¹³⁴

2.1.4.6.2. İşdışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı eğitim, personelin işinin başından uzaklaştırılarak işletme içinde ya da işletme dışında gerçekleştirilen eğitsel çabalara katılımını anlatır. İşdışı eğitimi yönteminin çeşitli üstünlükleri bulunmaktadır. Bunların önemli olanlarına aşağıda yer verilmektedir.

1. İş dışında uygulanan eğitim zamandan kazandırır. Bir kavramı tam anlayabilmek için bilinenden bilinmeyene, yalından karmaşığa doğru gitmek gerekir. İş başında eğitim, bu ussal sırayı izleme olanağı vermez. Bu sistemsizlik, düzenli bir öğrenimi güçleştirir ve zaman kaybettirir.

¹³³ Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.223.

¹³⁴ Kozak, a.g.e.; 113,114.

2. Olayların görelî önemi iş başındaki rastlantılara göre değişir. Böylece kişi çoğu kez ivedi gözükken sorunlarla uğraşmak zorunda kalır ve daha uzun süreli sorunlarla ilgilenmek fırsatı bulamaz
3. Kişinin iş başında karşılaştığı olaylara bakarak genelleme yapması güçtür. Uyguladığı yöntemlerin çoğu, sadece karşılaştığı olayların çözümü için geçerlidir. Bu yolla daha geniş uygulama olanağı olan ilkeleri geliştiremez. Bu ilkeler iş dışında daha kolay geliştirilebilir.
4. İş dışında düzenlenen bir eğitim etkinliği duruma göre uyarlanabilir. Düşünce ve kavramlar öğrenmeyi olanaklı kılacak ussal bir düzen içinde verilebilir. Böylece öğrenim rastlantılardan kurtarılmış olur.
5. İş dışı eğitim yöntemi, örgün eğitim alamamış personelin dersane ya da salonlarda verilen eğitim programları ile bu eksikliğin giderilmesine yardımcı olur.
6. Öte yandan bazı bilgi ve becerilerin iş başında verilmesi güç ya da olanaksız olabilir. Her şeyden önce, iş başında yetiştirici yönetici bulma güçlüğü vardır. Bulunsa dahi güç ve karmaşık bilgi ve becerilerin iş başında öğretim olanağı sınırlıdır. İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri oldukça çoktur.¹³⁵

Bu üstünlüklerine karşılık, çoğu iş dışında eğitim programlarının başlıca zayıf yönü, eğitimin naklini kolaylaştıracak malzemelerle bütünleşmedeki başarısızlıktır. Öğrenilen ilkelerin uygulanması için pek az gerçek çaba gösterilir.¹³⁶

2.1.4.6.3. Bilgisayarlı Eğitim

Bilgisayar temelli eğitim (bte), bilgisayarın öğrenmeye uyarıcı etki sağladığı, eğitilenlerin cevapladığı ve bilgisayarın analiz ederek cevaplayana geribildirim olanağı verdiği etkileşimli bir eğitimdir. Bu eğitim, interaktif video, cd-room ve bilgisayar sürümlü diğer sistemleri içermektedir. Bilgisayar temelli eğitim, eğitimde kullanılan ilk yeni teknolojidir. Bilgisayar temelli eğitim, lazer disklerin ve cd-room'ların ve

¹³⁵ Kozak, a.g.e., 118,119.

¹³⁶ Bingöl, a.g.e., s.227.

internetin kullanımının yaygınlaşmasıyla daha karmaşık olmaktadır. Bu teknolojiler bilgisayarda görüntü ve sesin daha yoğun kullanımına imkan tanımaktadır.¹³⁷

2.1.4.7. İş Rotasyonu

Genellikle alt kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan bir yöntem olan iş rotasyonu, bireyin daha etkili olarak görevlerini yürütebilmesi amacıyla ihtiyaç duyduğu bilgi ve anlayışı genişletecek iş deneyimini kazandırmak için tasarlanmaktadır. Başka bir deyişle iş rotasyonunun amacı, eğitime katılanlara faaliyetler ve halihazırdaki uygulamalar hakkında açık bir anlayış sağlayarak, geniş bir iş deneyimi kazandırmaktır. Buna göre eğitilene, örgüt içerisinde planlı bir biçimde çeşitli işlerde belirli süreçlerle çalıştırılarak deneyim kazandırılır. Rotasyon, genellikle, aynı örgütsel kademede bulunan işler arasında yapılır. Bu işler, ya özellikle eğitim amacıyla oluşturulmuş işler olabilir yada eğitime katılanların “gittikçe genişleyen deneyim programlarının” bir parçası olarak atanacakları düzenli üretim, satış, finansman v.b. gibi farklı bölümlerde çeşitli yönetsel pozisyonlar olabilir.¹³⁸

Organizasyonun hedeflerine uygun yeni görevlerle ya da yeni bir bölümlerle karşılaşan elemanın önüne, yeteneklerini geliştirip yeni beceriler edinme ve belki de yeni bir kariyer gelişimi doğrultusunda seçme fırsatı çıkmış olur. Organizasyonların, çalışanları motive etmek için iş rotasyonu uygularken çok dikkatli olması, rotasyona tabi tutulan elemanlar arasındaki dengeyi gözetmeleri ve onların kendilerini kullanılmış ya da oyuna getirilmiş hissetmemesini sağlamaları gerekir.

Bazı örgütsel politikalarda ortaya çıkan bir sorun, elemanları iyi çalıştıkları alanlarda tutma eğilimidir. Böyle yapmak mantıklı gibi görünebilir, ne var ki, bu durumda o elemanın potansiyel yetenekleri bastırılmış da olabilir.

İş rotasyonunun etkili olabilmesi için, rotasyona tabi tutulan elemanların yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanacak olmasına dikkat edilmelidir. Bir yandan elemanların mevcut becerilerinden yararlanılırken, bir yandan da yeni bilgi ve beceriler edinmeleri teşvik edilmelidir.¹³⁹

¹³⁷ Kozak, a.g.e.,125.

¹³⁸ Bingöl, a.g.e., s.225.

¹³⁹ Palmer, a.g.e.; s.83.

İş rotasyonu bulunduğu pozisyondan memnun olmayan veya yeterli performansı gösteremeyen çalışanın diğer görevlere geçişinin sağlanmasıdır. Böylece çalışan farklı bir görevde başarılı olabilir. Özellikle yetenekleri üst yönetim tarafından fark edilen, kaybedilmesi istenmeyen çalışanları işletmede tutmada iş rotasyonu etkili bir insan kaynakları çalışmasıdır.¹⁴⁰

Bu yöntem özellikle Batı ülkelerinde başarıyla uygulanmaktadır. Bu yöntemin tipik özelliği yüksek ve orta kademe yöneticilerinin çeşitli işlerde belirli sürelerle görevlendirilmeleridir. Amaç, ilerde çok önemli görevlere atanabilecek yöneticilerin işletmede yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanınmasını sağlamak, sadece yönetim sorumluluğu değil aynı zamanda teknik yetenekler kazandırmaktır. Bu nitelikleriyle kuşkusuz yeni bir eğitim yöntemi doğmaktadır. Ne var ki, iş değiştirme yöntemi sadece üst kademe yöneticilerinin tekeline bırakılmamalı, olanak buldukça bölüm şefleri düzeyinde de uygulanabilmelidir. İş değiştirme yöntemi aynı zamanda personelin psikolojik sorunları için kullanılan etkili bir teknik olmaktadır.

Son yıllarda teknolojik gelişmelerin doruğuna ulaşmış ülkelerde, işçi kitlesi tamamen otomasyona sürüklendiğinden çok küçük alanı kapsayan belirli işi her gün tekrarlamaktan bıkkınlık ve isteksizlik duymaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, insancıl ilişkilerin düzenlenmesi, hatta yüksek ücret verilmesi işçiyi tatmin etmemektedir. Bu soruna getirilen en etkili çözüm, iş değiştirme tekniğidir. Bu şekilde, işçi isteksizlik duymaya başladığı monoton çalışma temposundan kurtulmakta, yeni bir ortamda, değişik koşullar içinde çalışmaktadır. Gerçekten de insan doğası değişmelere yöneliktir. Rotasyon işgörenin psikolojik sorunlarına bir ölçüde çözüm getirirken, işinde uzmanlaşmış kimselerin başka işte çalışmalarını önermekle işletme aleyhine verimin azalması gibi yeni bir sorun yaratmaktadır.

Yeni işte uzmanlaşmak için kaybedilen zaman işgücü küçümsenecek bir durum değildir. Diğer taraftan otomasyon varoldukça rotasyon tekniği de sürekli bir çözüm getirmekten uzak kalacaktır.

Öte yandan eğitim amacıyla da olsa sürekli olarak değişik yöneticiler ve yöntemler altında çıkarılması sıkıcı olabilir ayrıca rotasyona gönderilen kişinin daha önceki işteki verimsizliği söz konusu olduğu için, bu yolun seçilmediği ve gerçek

¹⁴⁰ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=30>.

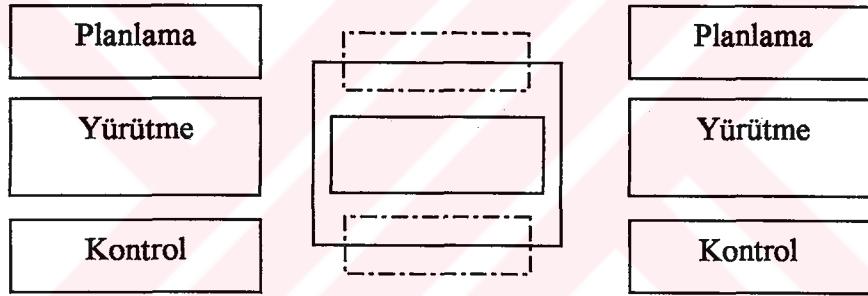


amacın personelin deneyim kazanarak ilerisi için yeteneklerini geliştirmek ve işletmeyle bütünleşmek olduğu yeni yöneticiler tarafından çok iyi bilinmesi gerekir.¹⁴¹

2.1.4.8. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme (Vertical Job Enrichment), faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi olarak tanımlanır. İş zenginleştirme programları F.Herzberg'in motive edici ve koruyucu (hijyen) faktörler üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır.

Yapısal olarak değişik nitelikte olan fonksiyonel iş grupları (planlama, yürütme, kontrol gibi) bir bütün haline getirilir. Böylece faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik düzeydeki faaliyetler bir kişide toplanmış olur. Başka bir ifade ile iş zenginleştirme tekniğinde işçinin rolü, faaliyeti, sorumluluğu ve haberleşme tarzı baştan aşağı yeniden düzenlenir. Bu düzenlemeler yapılırken iş planları yapma, problemi çözme ve amaç belirleme en çok kullanılan yöntemlerdir¹⁴².



Şekil 2.2. İş zenginleştirme

Kaynak: Dinçer, a.g.e., s.144.

İş zenginleştirme, mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi programıdır. Dikey iş yüklemesi de denen iş zenginleştirme, çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol etmek ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermekten ibarettir. Bir iş, o işi yapana aynı türden yeni görevler verilerek değil, çalışmayı daha şevkli hale getirecek unsurlar eklenerek zenginleştirilir. Örneğin çalışanlara, yapılacak harcamalardan doğrudan doğruya sorumlu olacakları mini

¹⁴¹ Kozak, a.g.e., 116.

¹⁴² Ömer Dinçer, *Örgüt Geliştirme:Teori,Uygulama Ve Teknikler*, Timaş Basım, Baskı:1, İstanbul, 1992, s.144.

bütçeler ya da (belli bir süreyle sınırlı olmak koşuluyla) kendi iş çizelgelerini yapma sorumluluğu verilebilir.

İş zenginleştirme çalışanların görevlerini çeşitlendirdiği gibi, aynı zamanda, çalışanların yeni bilgiler edinmesini, performans hakkında doğrudan geri besleme olmasını, iş yöntem ve çizelgeleri üzerinde denetim kurmasını, iletişim kaynaklarına dolaysızca ulaşabilmesini ve sonuçlardan bizzat sorumlu tutulmasını sağlayarak, işin doğasını da değiştirir.

Yönetici, bir elemanın işini zenginleştirmekle, o elemanı organizasyondaki başka bir konuma getirmeden mesleki gelişimini kolaylaştırabilir, iş zenginleştirmenin kilit noktası, çalışanların ne zaman yeteneklerini zorlayacak yeni işlere ihtiyaçları olduğunu anlayabilmektir. Etkisini tam olarak gösterebilmesi için, iş zenginleştirmenin yönetici ile çalışanların işbirliğiyle gerçekleştirilmesi gerekir.¹⁴³

Bazı çalışanlar kendilerine verilen işleri yeterli görmezler ve üst yönetimden işlerini zenginleştirmelerini isterler. İş doyumuna ulaşamayan çalışanın zamanla yetenekleri körelebilir ve önemli projelerde çalışanın performansı düşebilir. Çalışan işi ile ilgili olarak üzerinde bir sorumluluk hissetmek ister. Bu sorumluluğu başarıyla yerine getirme ona psikolojik başarı duygusunu verir. Rutin iş akışı dışında çalışana verilecek bir proje çalışanın işine ve şirketine olan bağlılığını artırır.¹⁴⁴

2.1.4.9. Kariyer Planlama Grupları

Kariyer planlama grupları, mesleki gelişim konusundaki etkinliklerin son zamanlarda ortaya çıkmış bir biçimdir. Bazı öğrenme tekniklerinin, çalışanların kendilerini geliştirmesine yardımcı olmak üzere kariyer geliştirme konusuna uygulanmasından ibarettir. Kariyer planlama grupları, bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, elemanları kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymaya teşvik etmenin bir aracıdır. Kariyer planlama grupları iş görenlere kendileri için bir uğraş seçme, bu seçimlerinin gereğini en iyi şekilde yerine getirebilecekleri bir organizasyon bulma ve bireysel kariyer gelişimlerinin hangi yönde olacağına karar verme gibi konularda yardımcı olur. Kariyer ilgileri birbirine benzeyen elemanlar düzenli olarak bir araya gelip bilgi alışverişinde

¹⁴³ Palmer, Performans Değerlendirmeleri, s.82, 83.

¹⁴⁴ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=30>.

bulunur ve birbirlerine destek olurlar. Kariyer planlama grupları oluşturan organizasyonlar genellikle elemanlarına yardımcı olacak bilgiler vermek üzere dışarıdan danışman ve uzmanlar getirirler.

Kariyer planlaması şu konuları kapsar: Elemanın kariyer çizgisinin neresinde olduğuna karar vermesi, nasıl bir kariyer yapmak istediğine karar vermesi ve bu isteğini gerçekleştirmek için plan yapması.

Kariyer planlamasının birkaç adımı vardır. Aşağıdaki beş adım, bu gruplara katılanlara yardımcı olabilir:

1. Bir dizi kariyer hedefi saptayın. Bunlar kariyere ilişkin mesleki, kişisel ve ilişkisel hedefler olmalıdır.
2. Listedeki her maddeyi şimdiki iş durumunuzla karşılaştırarak, saptadığınız hedefleri test edin. Öncelik vereceğiniz hedefleri saptayın ve birbirleriyle çelişen hedefler olup olmadığına bakın.
3. Geçmişte yaptığınız önemli işleri ve deneyimlerinizi, sizi tatmin eden ve memnun eden şeyleri ya da en istekli bir şekilde çalıştığınız zamanları bir liste haline getirin.
4. İki listeyi karşılaştırıp, birbiriyle bağdaşıp bağdaşmadığına bakın. Örneğin muhasebe ya da bir araştırma görevi gibi büroda ya da evde yapılan bir iş istediğiniz halde, birinci liste sizin dışarıda yapılan işlerden daha fazla tatmin bulduğunuzu gösterebilir.
5. Dördüncü adımın sonunda nihai ve gerçek hedeflerinizi saptayıp bunları bir öncelik sırasına sokun. Sonra da bu hedeflere varmak için yapılması gerekenlerin ayrıntılı bir planını hazırlayın.

Kariyer planlaması çalışanlara kariyerleri konusunda daha iyi karar verebilmeleri için bilgi sağlar. Aşağıdaki şekilde kariyer planlamasına başlarken çalışanlara yardımcı olacak bir anket formu görülmektedir. Elemanların hedeflerini ve bu hedefler doğrultusunda ne kadar ilerlediklerini tekrar tekrar değerlendirmesi teşvik edilmelidir. Kariyer planlama sının sürekli bir uğraş olması, bireysel gelişim için gereklidir. Kariyer çizgisi ve duyulan ihtiyaçlar kişinin hayatı boyunca çeşitli değişikliklere uğrar. Örneğin kariyerinin başında, mali ve mesleki ihtiyaçları en alt

basamaktaki işlerle uyumludur. Olgunlaşıp mesleki bakımdan geliştikçe, kişisel ve mesleki ihtiyaçlar da değişir. Mali ve mesleki tatmin beklentileri yükselir ve kariyer çizgisi farklı bir yön alır.

Kariyer yönetme etkinlikleri hangi biçimi alırsa alsın, bu etkinliklerin önemini anlayan bir organizasyon rakip organizasyonlar karşısında çok avantajlıdır. Performans değerlendirmesi, çalışanları kendilerine uygun mesleki gelişim kanallarına yöneltmenin etkili bir aracıdır.¹⁴⁵

Tablo 2.1.Kariyer planlama soru formu

1. Hangi becerilere sahibim?
2. Bu becerileri nerede ve nasıl kullanmak istiyorum?
3. Ne çeşit bir organizasyon aramalıyım?
Hedefler:
Beceriler:
4. Bu organizasyonların adları ne?
5. Bu organizasyonlar hakkında nereden bilgi alabilirim?
6. Hedeflediğim düzeye/konuma uygun ücreti bana kim verebilir?
7. İstedğim işe girebilmek için stratejim ne?

Kaynak: Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, s.86.

2.1.5. Kariyer Yönetimi Teknik Ve Uygulamaları

Bugün genel olarak iş dünyasına baktığımızda, tam anlamıyla kariyer programlarının büyük çaplı işletmeler tarafından uygulandığını görüyoruz. 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 çalışanların, performansları ve kariyerleri ileri yıllarda sürekli takip edilmekte ve geleceğin liderleri olarak yetiştirilmektedirler.

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 (Amerika Birleşik Devletleri’nde 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 göz önüne alınırsa, Türkiye’de bu tip uygulamaların henüz çok fazla yaygınlık kazanmadığı sonucuna varmak mümkün olabilir.

Başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere kariyer yönetimi uygulamaları oldukça gelişmiş bir düzeydedir. Ancak Türkiye’de bu konuda kuruluşların yeterli bilgi ve bu konuda eğitilmiş personele sahip olmadıkları görülmektedir. Başta kamu yönetiminde olmak üzere yönetsel reform çabaları içerisinde mutlaka kamu kurumlarında da kariyer yönetimi ve planlaması bölümlerinin kurulması ve liyakata dayalı bir personel yönetimi politikasının yerleştirilmesi gerekmektedir. İnsan odaklı yönetim anlayışının uygulama imkanı bulması ile birlikte, çalışanların hem kendilerinin

¹⁴⁵ Palmer, Performans Değerlendirmeleri, s.84, 85.

kariyerlerinin gelişimi noktasında söz sahibi olmaları, hem de örgütsel etkinliğin artırılması mümkün olabilecektir.¹⁴⁶

2.1.5.1. İç İşe Alım

İç işe alım olarak adlandırabileceğimiz bu işlemin firma dışı kaynaklardan yararlanarak yapılan işe alım işleminden bir farkı yoktur. Herhangi bir nedenle açık olan pozisyon için bir iş duyurusu hazırlanır. Bu iş duyurusu, pozisyonun adını, yerini, iş tanımını, iş niteliklerini, başvuru yeri, zamanı ve aranacak şartları içerir. Nitelikleri iş duyurusunda belirtilen kriterlere uygun olan firma çalışanları, çalıştıkları bölümün yöneticilerinin de onayını alarak boş olan pozisyon için başvururlar. Nitelikleri en uygun aday seçilerek açık olan pozisyon doldurulur.

İç işe alımın, dış kaynaklardan yapılan işe alıma göre bazı yararları vardır. Bunlar :

1. Daha kolay ve kısa sürelidir.
2. Adayların çalışmaları ve başarıları hakkında daha detaylı ve gerçekçi bilgi sahibi olunur.
3. Adaylar firmayı ve kültürünü bilirler, işe uyum süreci çok kısadır.
4. İyi bir motivasyon kaynağıdır. Firma içindeki çalışanlara öncelik verilmesi çalışanların moralini yükseltir.

İç işe alımın bu yararlarına karşı bazı sakıncaları da vardır. Öncelikle tüm açık pozisyonları firmanın mevcut personeli ile doldurmak imkansızdır. Eğer pozisyonun gerektirdiği nitelikler, firmadaki personelin niteliklerini aşıyorsa dış kaynaklara başvurmak zorunlu hale gelir. Özellikle firmanın deneyim sahibi olmadığı bir alanda faaliyete geçmesi sonucu açılan pozisyonlarda bu ihtiyaç kendini gösterir. İkinci olarak, firmanın dış kaynaklardan personel sağlaması sonucu farklı bilgi ve deneyim birikimine sahip adaylar firmaya taze kan katar, yeni bakış açılarıyla firmanın gelişimine katkıda bulunur. Açık pozisyonlar sürekli iç kaynaklardan doldurulursa firma bir süre sonra atalete sürüklenir, durağanlaşır. Son olarak, firma kültürünün de böyle bir uygulamaya

¹⁴⁶ <http://www.isguc.org/printout.php?id=149>.

elverişli olması gerekir. Bunun için seçimin adil ve objektif olarak yapılması, seçilemeyen adayların da kırılabilirlik göstermemeleri gerekir.

Eğer açık olan pozisyon, başvuranlar açısından daha üst bir pozisyon ise terfi, daha farklı bir yer veya fonksiyon ise transfer veya yer değiştirme sonucunu doğuracaktır. İç işe alımı terfi ve transfer veya yer değiştirmeden ayıran en önemli fark, iş duyurusunun yapılarak isteklilerin başvurularının sağlanmasıdır.¹⁴⁷

2.1.5.2. Terfi

Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır . Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem firmanın başarısı artar hem de çalışanların motivasyonları ve firmaya olan bağlılıkları artar.¹⁴⁸

Birey mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme olanağı ile genelde bireylere büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak terfi, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme ihtiyacını doyurur. Terfi, personel seçimi kararından daha da dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karardır.¹⁴⁹

Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliklerdir. Günümüzde baskın olan görüş, terfinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir. Yeterlilik için ise geçmişteki performans ile çalışanın yetkinlikleri başlıca ölçütlerdir. Ancak geçmişteki başarının tek ölçüt olarak alınmasının en önemli sakıncası, mevcut bir pozisyonda başarılı olan bireyin niteliklerinin, daha yüksek bir pozisyon için yeterli olamaması olasılığının bulunmasıdır. Bu nedenle sırf mevcut pozisyondaki başarısına bakarak çalışanı terfi ettirme, hatalı bir politika olarak görülmektedir. Buna karşın sadece yetkinlikleri dikkate alarak terfi ettirme giderek daha fazla kabul görmektedir.

Firmanın kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Böyle bir yaklaşım,

¹⁴⁷ http://www.mcozden.com\bky_07.htm.

¹⁴⁸ <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama.htm>.

¹⁴⁹ Aldemir ve diğerleri, a.g.e., s.216.

kurumsallaşmanın da bir gereğidir. İdeal olarak terfilerin, hangi şartlarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm personelin bilgisine sunulmalıdır. Ancak, ne yazık ki, ülkemizde birçok firmada ne açık bir terfi politikası vardır, ne de terfiler adil bir şekilde yapılmaktadır. Terfilerde, kitaplarda yazan/olması gereken birçok faktörün yerine, çalışma yaşamının kendine özgü ilişkilerinden doğan daha başka faktörler devreye girmektedir.¹⁵⁰

Terfiler, bir örgütün eğitim ve istihdamı sırasında geliştirilmiş bulunan beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanılmasına izin verir. Bir ilerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilir. Terfiler aynı zamanda, geçmiş davranışın bir ödülü veya karşılığı olarak da işlev görebilir. Terfi programı uygun bir biçimde yürütülürse işgören etkinliğini ve moralini iyileştirebilir ve yeni işgörenleri örgüte cezbedebilir¹⁵¹.

Çoğu organizasyon, kendisine gerekli olan elemanları dışarıda aramaktansa içeride aramayı tercih eder. Bunun çeşitli sebepleri vardır. Bunların belki de en önemlisi, içeriden terfinin çalışanlar üzerinde yapacağı etkidir, içeriden terfiyi standart politika haline getiren organizasyonlarda moral ve verimlilik genellikle yüksektir, iş bırakmalar ve işe gelmemeler seyrek ve elemanlar görevlerine bağlıdır. Çalışanlar, birey olarak kendilerine önem verip yatırım yapan organizasyonlara kişisel ve mesleki bir bağlılık duyar. Bu da onların işlerine daha sıkı sarılmasına ve üretkenliğin artmasına neden olur. İçeriden terfi politikasının uygulanmasının sonucu, bu bağlılık duygusunun oluşmasıdır. Çalışanların bu politikaya gösterdiği tepki, organizasyon hakkında mümkün olduğunca çok şey öğrenmek, elden geldiğince iyi ve çok çalışmak ve enerjisini organizasyona daha çok hasretmektir.

İçeriden terfi politikasını etkili biçimde uygulayabilmek için organizasyonların ilerleme fırsatları hakkında çalışanlara tam ve kesin bilgiler vermesi gerekir. Bütün açık işler çalışanlara bildirilmeli ve bu işlere talip olmalarının yolu açık tutulmalıdır. Organizasyondaki önemli konumlara yükselmenin tipik yolları hakkında bilgi vermek, performans değerlendirme sisteminin standart bir prosedürü olmalıdır.¹⁵²

¹⁵⁰ <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama.htm>.

¹⁵¹ Bingöl, *Personel Yönetimi*, s.135.

¹⁵² Palmer, *Performans Değerlendirmeleri*, s.81.

2.1.5.3. Transfer Ve Yer Değiştirme

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme diyoruz. Transfer veya yer değiştirmede, yetki sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir. Bir anlamda organizasyon içerisinde yatay değişiklik söz konusudur.

Günümüzde kariyer yönetiminde daha çok terfilere ağırlık verilmektedir. Ancak gelecekte, organizasyonlardaki dikey basamakların giderek azalması, diğer bir deyişle yalın organizasyonun ön plana çıkması, transfer ve yer değiştirmenin de önemini artıracaktır. Böylece çalışanların dikey olarak yükselmeden de sorumluluk ve yetkilerinin artması, buna bağlı olarak da ücret düzeylerinin yükselmesi söz konusu olabilecektir. Dolayısı ile kariyer hedeflerinizi belirlerken bu gelişimi de göz önünde bulundurmalısınız.

Personel seçimi ve terfilerde olduğu gibi transferler de örgütsel değişimde önemli bir araçtır. Değişimi gerçekleştirmek için ise uygun kişiyi hakkı olduğu yere getirmek bu görüşün esasını oluşturur.¹⁵³

Örgütlerde, çalışanlar dikey ve yatay olarak hareket edebilir. Örneğin bir kişinin çok uluslu bir şirketin denizaşırı bir ülkedeki şubesine terfi ettirilerek atanması gibi¹⁵⁴

2.1.5.4. İşten Çıkarma

Hem şirket hem de çalışan için olumsuz bir durumdur. Gelişmiş ülkelerde şirketler, işten çıkarılacak kişi belirlendiğinde, işten çıkarılanların kariyer geçişlerinde hızını düşürmemek ve bu geçişlerdeki psikolojik safhalarıyla ilgili olarak yardımcı olabilmek için dışarıya istihdam sağlama programları veya dışarıya yerleştirme programları kanalıyla bu kişilere yardımda bulunmaktadırlar¹⁵⁵

Çalışma yaşamı dikensiz gül bahçesi değildir, çeşitli nedenlerle personelin işten çıkarılması gerekebilir. İşten çıkarma nedeni genel veya özel olabilir. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son vermesi örnek olarak verilebilir. Özel nedenler olarak, personelin düşük performans göstermesi,

¹⁵³ http://www.mcozden.com\bky_07.htm.

¹⁵⁴ Aldemir ve diğerleri, a.g.e., s.216.

¹⁵⁵ Aldemir ve diğerleri, a.g.e., s.216.

Firmalar için emeklilik konusu üç açıdan önem taşır. Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalardır. Hatta kamu kurumlarında belirli yaş sınırlamalarına giderek personelin zorunlu emekliliğe tabi tutuldukları gözlenmektedir.

İkinci olarak, firmanın emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesidir. Çalışmasından memnun olunan personelin aynı göreve emekli statüsünde devam etmesi mümkündür. Ayrıca bu gibi kişilerin mesleki birikimlerinden danışman/mentor olarak da yararlanılabilir.

Son olarak, emekli olacak personelin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir. Özellikle kamuda çalışan personelin emekli olduktan sonra özel sektörde kariyerlerine devam etmek istemeleri durumunda, hazırlık faaliyetlerine destek verilmesinin önemi artar. Bu tür uygulamalar, insan kaynağına verilen önemin göstergesi olarak mevcut çalışanların motivasyonuna da olumlu etkilerde bulunur.¹⁵⁷

Bu arada, son yıllarda üzerinde tartışılan konulardan biride erken emeklilik programlarıdır. Bu programlar personele işletmeyi bırakmak için mali faydalar sunar. Bu programlar personeli işten çıkarmadan iş maliyetlerini azaltmak için işletmenin izlediği stratejinin bir parçası olarak kabul görür. Mali kar, yüklü bir parayı ve yıllarca çalışmaya dayanan bir maaşı kapsar. B faydalar özellikle uzun süre işte kalma hakkına sahip personele cazip gelir. Erken emeklilik için uygunluk yaşa ve çalışma süresine bağlıdır. Erken emeklilik programı iki büyük soruna sahiptir. Birincisi, yeri doldurulması güç personel işte ayrılmayı seçebilir. İkincisi, yaşı büyük personel erken emeklilik programlarının ayrımcı bir program olduğunu düşünebilirler.

Uygunluk koşulları yaşlanmayla meydana gelen yetenek ve hüner azalmaları ile ilgili klişelere bağlı olmamalıdır. Araştırmalar göstermiştir ki yeteneklerde meydana gelen yaşa bağlı azalmalar iş performansı üzerinde çok az etkiye sahiptir. Personel, plan hakkına tamamen bilgilendirilirken sonra ve karar vermek için gerekli zamana sahip olduktan sonra programa katılmayı reddederlerse, kararları gönüllü olarak reddedilir. Eğitim emeklilik programlarında önemli bir role sahiptir. İşletmeler personeline erken emekliliğin mali yükümlülüğünü öğretilir. Eğitim programları, ayrıca ne zaman ve

¹⁵⁶ <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama.htm>.

¹⁵⁷ http://www.mcozden.com\bky_07.htm.

hangi koşullarda sağlık kazançları ve emeklilik kazançları elde edilir gibi konularda personele yardımcı olmalıdır.¹⁵⁸

2.1.5.6. Oryantasyon Programı

Firmaya yeni işe başlayanlarla terfi ettirilen veya görev yeri değiştirilenlerin, yeni işlerine uyum sağlamaları amacı ile yürütülen programlardır. Bu programlar özellikle yeni işe başlayanlar açısından büyük önem taşır. Çünkü bunlar, firma kültürüne, çalışma usullerine ve mevcut çalışanlara yabancısıdır. Bu nedenle birçok firma, işe yeni başlayan personelin uyum süresini kısaltmak amacı ile oryantasyon programları düzenlemektedir. Bazı firmalarda bu programlar eğitim programları ile bütünleştirilerek önemli bir eğitim yönetimi uygulaması haline getirilmiştir.¹⁵⁹

İşe alıştırmada talimatlardan yararlanılır. Her talimat bir faaliyeti başlatır, değiştirir, veya durdurur. Talimatlar bir organizasyona hız veren veya örgütü dağıtan saik olarak nitelendirilmektedir. Yönetmelik ile eş anlamda kullanılan talimatnameler işletme örgütünde bir işin nasıl yönetileceğini madde madde gösterir. Yöneticilerin işletme örgütüne hız veren talimatları iyice anlamaları kullanım yerleri ve sınırlarını görmeleri gerekmektedir.¹⁶⁰

Bir oryantasyon sürecinde yapılacaklar kısaca şöyle özetlenebilir¹⁶¹.

1. Yöneticiyi hazırlama: İşe alım yapan yöneticilere küçük bilgiler ve kontrol listeleri verilir. Bunlar işe başlatma ile ilgili bütün adımları gösteren dokümanlardır. Bu adımlar yöneticilerin yeni personel gelmeden önce ve geldikten sonra neler yapmaları gerektiği konusunda yardımcı olacaktır.
2. Kendi kendine öğrenme: Yöneticilerin, ilk iki haftalarını, yeni personelin işlerinin gereklerini öğrenmelerinden çok, oryantasyon konusu ile ilgilenmeleri sağlanmalıdır. Her yeni personele işletmenin kültürü müşterileri, hedefleri ve destekleyenleri hakkında bilgiler veren bir çalışma kitabı verilir. Bu kitaptaki soruları nasıl tamamlayacağı personele kalmıştır. Yönetici ve personel, bu kitaba verilen soruları cevaplarını gözden geçirirler. Eğer, personel daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsa, bu süre uzatılır.

¹⁵⁸ Kozak, a.g.e., s.202.

¹⁵⁹ <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama.htm>.

¹⁶⁰ Salim Şen, İşletme Yönetimi:Yönetim Fonksiyonları, Emel Matbaacılık, Ankara, 1981, s.159.

¹⁶¹ Kozak, a.g.e., s.191.

3. Organizasyon kültürünün öğretilmesi: İlk üç ay boyunca personele işletmenin felsefesi, kültürü ve değerleri hakkında verilen seminerler düzenlenir. Organizasyonda kalma ya da örgütsel sadakat verilerine bakılarak, oryantasyon programının başarısı değerlendirilir. Örneğin, yeni işe başlayanların işletmenin kalma oranları oryantasyon programlarına alınmayanlara göre belli oranlarda artış göstermişse programın başarılı olduğuna karar verilir.

Tablo 2.2.Oryantasyon programı içeriği

İşletme Seviyesi Bilgileri	II. Departman Seviyesi Bilgileri	III. Karışık
İşletmenin genel tanıtımı (değerler,tarihçe,misyon)	Departmanın işlevleri ve felsefesi, iş ve sorumluklar	Toplum ve yerleşim
Anahtar politikalar ve prosedürler	Politika, prosedür, kural veya öneriler	Aile düzenlemeleri
Ücretlendirme	Performans beklentileri	
Personel imkanları ve hizmetleri	Departman gezilmesi	
Güvenlik ve kaza önleme	Departman personelinin tanıştırılması	

Kaynak: Kozak, a.g.e., 21.

Yeni işin gereği olarak yeni bilgilerin elde edilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, bir başka anlatımla, işe en kısa zamanda uyumun sağlanması amacıyla ilk günlerde çoğu kez eğitsel programlar uygulanır. Bazı işletmelerde oryantasyon, yönlendirme ya da eşik eğitimi olarak da belirlenilen işe alıştırmaya eğitiminin çeşitli amaçlarından söz edilebilir

1. Yeni işe alınan personele işletmeye ilişkin temel bilgiler vermek; işletmenin politikalar, örgütsel yapısı, üretim konusu ve süreci, sosyal haklar ve sorumluluklar gibi konularda aydınlatmak amaçlanır. Ancak, personele aktarılan bilgilerin gereksiz ve çok ayrıntılı olması onu sıkabilir. Bazen de verilen bilgiler çok kısa ve yetersiz olabilir. Bu nedenle onu sıkmayacak kadar az, fakat beklentilerine karşılık verecek kadar doyurucu bilgiler verilmesi gerekir.

2. İşe alıştıırma eğitiminin bir diğer amacı, bireye işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı vermesidir. Bu eğitim süreci içinde, personel bir yandan, mesleki yeteneklerinin artmasını sağlarken diğer yandan, kişiliğinin gelişmesine yöneltmektir.
3. İşe alıştıırma eğitiminde güdülen bir başka amaç, işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyecek, sosyal kaynaşmayı sağlayacak çabaların harcanmasıdır. Yeni personel ilk günlerde duyduğu çekingenlik ve türkeklikten sıyrılarak kendisinde örgütün bir üyesi, bir parçası olarak görmesi sağlanmalıdır. Bu yakınlaşma ve kaynaşma sağlandığı ölçüde, bireyin yeteneklerini en iyi yönde geliştirme olanağı sağlanır. Bu yönde yöneticilerin, eğitimcilerin ve hatta çalışanların iyi niyetli çabaları her zaman yeterli olmayabilir. Genellikle, tutucu ve gelenekçi yapıya sahip eski personel yeni gelenlere karşı olumsuz bir tutum takındıkları görülür. Bu tür davranışın nedeni, yeni gelenlerin çalışmaya daha istekli olmaları, o bölümde süregelen çalışma temposunun üstüne çıkma olasılığı ya da yeni gelenler üstün yeteneklere sahip iseler, eski personelin yükselme şansını azaltabileceği gibi düşüncelere dayanabilir. Bu nedenle, yeni personel çalışma gurubuna ve örgütsel düzenin geleneksel yapısına ters düşmeyecek davranış ve yeteneklerle donatılması, işe alıştıırma ve yöneltme eğitiminin varmak istediği amaçlardan biri olabilir.
4. Personel işe ilk girdiğinde öğrenmeye oldukça istekli, meraklı ve duyarlıdır. Özellikle, ilk günlerde kendini gösterme arzusu içinde olağanüstü çaba harcayarak ve gelişme gösterecektir. Bu durumda personelin bu potansiyelinden en iyi biçimde yararlanmak gerektiği unutulmamalıdır.
5. İşe alıştıırma eğitimi, işin gerektirdiği incelik ve ustalığı ilk günlerde personelin aktarmayı amaçladığından daha sonraki günlerde ortaya çıkabilecek sorunların daha başlangıçta çözümlenmesi kolaylaşır. Personelin kaderi ile baş başa ve rastlantılara bırakılması, onda moral bozukluğu, verim düşüklüğü ve hatta daha ilk günlerde işi bırakma gibi riskler taşır.¹⁶²

¹⁶² Kozak, a.g.e., s.117, 118.

Yeni işgörenlerin işe alıştırılmalarının belirli bir program çerçevesinde yapılması, karışıklıkların ortaya çıkmasını önlemesi yanında, programın amaçlarına ulaşılmasına da yardımcı olur. İşe alıştırma programının aşamaları aşağıda belirtilmiştir¹⁶³.

2.1.5.7. Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme

Bilim, teknoloji, üretim biçimlerinde ve sosyal yaşamdaki hızlı değişim, çalışma yaşamı biçim ve ilişkilerinde de önemli değişikliklere neden olmuştur. Bunun sonucunda, yönetimin önemi ve yöneticilerde aranan nitelikler de artmıştır. Yöneticilere yeni çalışma ilişkilerinin gerektirdiği niteliklerin kazandırılması da önemli bir kariyer yönetimi uygulaması haline gelmiştir.

Yönetici yetiştirme olarak adlandırılan faaliyetler, bir organizasyondaki işleri yapabilecek personeli temin etmeyi amaçlar. Organizasyonun büyüme ve gelişmesine paralel olarak ihtiyaç duyulan nitelikteki personeli yetiştirmeyi amaçlar. Esas alınan kademe ve işe göre programların süresi kısa veya uzun olabilir. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmesi için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi yetiştirme programlarının başlıca amaçları arasındadır.¹⁶⁴

İstenen nitelikteki yöneticilerin firma dışından sağlanması mümkünse de firma içinden yetiştirilmesinin çok daha olumlu sonuçlar verdiği görülmüştür. Bu nedenle birçok firma, yönetici adayı, "talent pool" gibi uygulamalarla geleceğin yöneticilerini firma bünyesinde yetiştirmeye çalışmaktadır.

Yönetici Adayı Programı, belirlenen kariyer haritası dahilinde yetenekli gençlerin işe alınarak belirli bir programa uygun olarak geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesidir. Talent Pool ise, yetenekli yöneticilerin veya yönetici adaylarının üst yönetim için belirli program dahilinde yetiştirilmesidir ve yönetici aday programının bir üst düzeyidir¹⁶⁵.

Yönetici geliştirme olarak adlandırdığımız faaliyet, kapsam itibariyle yönetici yetiştirmeden farklıdır. Yönetici geliştirmenin amacı profesyonel bir yöneticiye başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları görebilme, değerleyebilme ve

¹⁶³ Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.202.

¹⁶⁴ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği:Yönetici Geliştirme, Organizasyon Ve Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım, Baskı:5, İstanbul, Ekim, 1995, s.30.

¹⁶⁵ <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama.htm>.

gerekli davranışı gösterebilme yeteneği kazandırmaktır. Burada dikkat yöneticinin, yöneticilik yapacağı her organizasyonun özelliklerini anlaması ve değerlemesi üzerinde toplanmıştır. Bu yönü ile kişiseldir ve faaliyetlerin organizasyon tarafından düzenlenmesi beklenemez her yönetici sürekli olarak kendini bu konularda geliştirmek zorundadır.

Kısaca yönetici geliştirme, yöneticilerin organizasyonların yapı ve işleyişleri ile toplumda oymadıkları role karşı duyarlı hale gelmeleridir. Yönetici organizasyon yapısını oluşturma ve değiştirme yetkisine sahip olduğu gibi içinde bulunduğu yapının özelliklerinden de etkilenecektir. Bu konudaki kararları en önemli kararlarından biri olacaktır.

Organizasyon yapısı kadar bu yapı içinde ortaya çıkan başlıca davranışsal özellikler ve informel ilişkilerde önemlidir. Her formel organizasyon içinde bir informel organizasyon olduğu gibi, her informel organizasyon şu veya bu şekilde formel organizasyonun çalışmasını etkileyecektir. Ayrıca her organizasyon yapısı yöneticiden farklı özellikler ve davranışlar isteyecektir. Klasik- hiyerarşik bir yapı içinde yöneticilik yapmak ile matriks bir yapı içinde yöneticilik yapmak birbirinden farklı olacaktır.

Yönetici, kararları ile pek çok kişiyi, bir bölgeyi ve belirli ölçüde ulusal ekonomiyi etkileyen bir kişidir. Bu nedenle organizasyon içinden ve dışından çeşitli kaynaklardan gelen istek arzu ve baskılarla karşı karşıyadır.

Yönetici geliştirme yöneticiyi yönetmek durumunda olduğu sosyal sistemin özellikleri, sorunları, baskı kaynakları hakkında duyarlı hale getirmektir. Bu konulara karşı duyarlı olmayan bir yönetici kendi etkinliğini sınırlamış olacaktır. Dolayısı ile yönetici geliştirme, bazen yönetici yetiştirme görünümünde olsa bile amaç itibarıyla ondan farklıdır.¹⁶⁶

Öte yandan yönetimin geliştirilmesi süreci; ilgili yönetici personelin işlerindeki beceri, yetenek ve rekabet güçlerinin artırılmasına ek olarak, gelecekteki yönetsel görevlerin yürütülmesi konusunda onları yetiştirme amacını güder¹⁶⁷.

¹⁶⁶ Koçel, a.g.e., s.30.

¹⁶⁷ Bintuğ AYTEK, İşletme Yönetimi, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 1983, s.199.

Yönetici geliştirme programlarında dikkat edilmesi gereken bir husus, bu programlara dahil olmayan diğer personel üzerindeki etkileridir. Özellikle benzer pozisyonlara benzer nitelikteki bir kısım personeli yönetici adayı olarak almak, diğerlerini bu program dışında tutmak, kapsam dışında kalan personelin motivasyon ve verimlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu nedenle yönetici geliştirme programlarının kapsamı ve uygulama ilkeleri özenli bir şekilde belirlenmelidir. Benzer tür pozisyonlar için benzer nitelikteki tüm personel başlangıçta yönetici adayı olarak değerlendirilmeli, bu programdaki personelin kapsamı, zaman içerisinde gösterdikleri performans ve geliştirdikleri yetkinliklere bağlı olarak giderek daraltılmalıdır.¹⁶⁸

2.1.5.8. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem anahtar yönetim pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmaktadır. Örgütsel yedekleme planlaması, işletme içi fırsat ve performans geri besleme sağlar.¹⁶⁹

Firmalarda özellikle kritik nitelikteki pozisyonların çeşitli nedenlerle boşalması durumunda ivedilikle o pozisyonun mevcut personel tarafından doldurulması için yapılan çalışmalar örgütsel yedeklemenin konusunu oluşturur. Bu amaçla hazırlanan Yedekleme Planı ise, tepe yönetimi açısından kritik görülen pozisyonlarda, pozisyonu dolduran kişinin ayrılması halinde yerini dolduracak adayların önceden belirlenmesi sürecidir.

Yedekleme planı, sadece insan kaynakları bölümü ve tepe yönetimi tarafından bilinen gizli bir süreçtir. Yedekleme planında yönetici kadroları ile birlikte uzman düzeyinde kadrolar da bulunabilir. Önemli olan pozisyonun tepe yönetimi tarafından kilit olarak görülmesi ve işletmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu konuya önem veren firmalar, her yöneticiden, kendi yerine aday olabilecek kişileri yetiştirmesini de beklemekte, bu konuda gösterilen faaliyetlerdeki başarı da o yöneticinin başarısının değerlendirilmesinde önemli faktör olarak dikkate alınmaktadır. Bu yaklaşım,

¹⁶⁸ <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama.htm>.

¹⁶⁹ Aldemir ve diğerleri, a.g.e., s.216.

yöneticilerin kendi yerine aday olabileceklerden bilgi saklaması ve onları sindirmesi şeklinde gerçekleşen klasik anlayışın tam tersidir.¹⁷⁰

2.1.6. Günümüzde Kariyer Yönetimi

Değişimler, yeniden yapılanma, küçülme ve diğerleri, organizasyona yeni fikir ve süreçler getirmekle beraber, işyerinde çalışanların yönetimine kaos da getirmektedir. Tüm bu yeniden yapılanmalar, geçmişte de gördüğümüz gibi çalışan sayısında azaltma yapmaya götürmektedir. “Sınırsız kariyer” gibi yeni kavramlar, yönetici ve diğer çalışanların dikkatini çekmektedir. Kariyer yönetiminde eski fikirlerin gelecek organizasyonlara uyumlu olmayacağı açık olarak görülmesiyle beraber yeni kavramlar daha çok tutulmaya başlanmıştır. Bunu ortaya çıkaran sonuç olarak başlıca süreçler; tüm hiyerarşik bölümlerde elemanların sayısında azalma ve yönetsel katmanları elimine etmektir. İsmi küçülme “downsizing” ya da uygun boyutlarda küçülme “rightsizing” olsun, ekonomik sıkıntı ve şiddetli rekabet, organizasyonların yalın işletmelere dönüşmesinin nedenlerindedir.

Tüm bunlar insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlama ve yönetim sistemlerinde güçlü etkilere sahiptir. Organizasyonun başarısının sırrı, onu oluşturanlara (hissedarlar müşteriler ve çalışanlar) doğru yaklaşımıdır, burada da öncelik çalışanlara verilmelidir. Çalışanların organizasyonun en önemli değeri olduğundan vazgeçilmemelidir, aynı zamanda sahip olunacak ve korunacak en pahalı değerdir.

Kariyer planlama ve yönetimi sisteminin 2000’li yıllar için geçerli uygulamalarını şöyle özetleyebiliriz;

İç iş açıklarına doğru yöneltme, kariyer gelişimi eğitimi, yatay deneyimler yaratma, emeklilik hazırlık programları, kariyer yayınlarıyla ilgili kitapçık ve broşürler, çifte kariyer imkanı, değerlendirme merkezleri, danışmanlık, kariyer atölyeleri, kariyer planlamada temel olacak performans değerlendirmeleri, 360 derece performans değerlendirme sistemleri, etnik farklılıklar, kadınlar, çiftlerin kariyer planları için özel programlar, global yöneticiler için özel programlar.

Günümüzde herkes, şirketin kapıcısından yöneticilerine kadar, kariyer planına sahiptir. Kariyer Yönetimi işletme tarafından tüm çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermek için yürütülür, fakat yönetsel ve profesyonel kariyerler diğer personelden

¹⁷⁰ http://www.mcozden.com\bky_07.htm.

daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Belirli kariyer planlama ve yönetim uygulamaları sadece yöneticiler için yürütülmektedir. Herhangi bir iş boşluğu olduğu zaman, organizasyon iç ve dış kaynaklardan yararlanarak doldurmak için, kariyer yönetimindeki uygulamaların kuralları, pozisyonun çeşidi ve seviyeye bağlı olarak araştırma yapar. Geleneksel olarak, iş ilanı duyuru panosu ve şirket gazetesinde duyurulurdu fakat 90'lı yıllar boyunca bunların yerini işletme içi e-mail (dışarıya yapılan duyurular için de kullanılabilir) kullanılır hale gelmiş ve 2000'li yıllar boyunca da yoğun olarak kullanılacaktır.

2000'li yıllarda, kariyer geliştirme için kullanılan, eğitim, emeklilik programları, çifte kariyer, değerlendirme merkezleri, danışmanlık gibi birçok kariyer araçları, çalışanların iş performanslarını arttırıcı niteliktedirler. İşlerinde gösterdikleri üstün performans sayesinde çalışanlar terfi, sosyal haklar, maaş artışı gibi birçok faydayı beraberinde getiren kariyer olanaklarından yararlanabilirler.¹⁷¹

İnsan kaynakları yönetimi sisteminin önemli bir alt sistemini oluşturan kariyer planlama olgusunun da bilgisayar ortamında bir model çerçevesinde gelişmesinin insan kaynakları fonksiyonunun etkinliğini arttıracığı açıktır.

Bilgisayar destekli bir kariyer planlama modelinin, insan kaynakları planlama, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve benzeri insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile bilgi alışverişi içinde bulunma gerekliliği, konunun tüm insan kaynakları fonksiyonlarını kapsayacaktır insan kaynakları bilgi sistemi çerçevesinde ele alınmasını gerektirmektedir.

Böylesi bir modelin bilgisayar ortamı içinde geliştirilmesi sürecinde gerekli donanım (hardware) ile birlikte çeşitli istatistik programların da ve Lotus, Excell, dBase, Clipper, Basic, Cobol, C ve başkaca olası bilgisayar paket program ve programlama dillerinden yararlanılabilir.

Bilgisayar ortamında geliştirilecek bir kariyer planlama modeli ile, kariyer planlama sistemine dahil edilen işletme çalışanların çeşitli niteliklerinin değerlendirilmesi sonucunda işletme içinde yükselme ve ilerleme olanaklarının süratli

¹⁷¹ http://www.ronesans2000.com/danismanlik_kariyer.htm.

biçimde belirlenmesi ve gerekli koşulları sağlayan, çalışanlara ait yedekleme listesinin oluşturulması kolaylıkla mümkün olabilecektir.¹⁷²

2.1.7. Kariyer Yönetiminin Faydaları

Kariyer Yönetimi, İnsan kaynakları uzmanları ve yöneticilerine, işgücü ihtiyaçlarını tatmin etme ve kendi kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını kılan amaç, plan ve stratejileri dizayn edip, uygulanmasını sağlayan süreçtir. Kişisel kariyer planlama, her çalışanın kişisel olarak kendi kariyer amaçlarını planlama sürecidir. Organizasyonel planlama ise, yönetimin çalışanlar için kariyer amaçlarını planlaması sürecidir. İyi planlanan ve yürütülen kariyer programları çalışanlara ve organizasyona pek çok yarar sağlayacaktır. Etkili kariyer yönetimi, profesyonel, teknik ve yönetsel becerinin sürekli olarak donanımlı olmasına yardımcı olacaktır¹⁷³.

2.1.8. Kariyer Yönetiminin Başarısını Tayin Eden Faktörler

Bir organizasyonun kariyer yönetimi çabalarının başarısını dört faktör belirler. İlk olarak; kariyer yönetimi iyi planlanmış olmalıdır, kariyer yönetmede gelişigüzel girişimler başarısız olacaktır. İkinci olarak; üst yönetim kariyer yönetimini desteklemeli ve olumlu bir iklim sağlamalıdır. Üçüncü olarak, yöneticiler kariyer yönetiminin birçok program ve sürecinden hiçbirini baştan savma yapmamalıdır. Bu süreçler, organizasyonel kariyer planlama, bireysel kariyer planlama, organizasyonel ve bireysel planları uyumlaştırma gibi programları içerir. Dördüncü faktör, kariyer denklığı, kariyer yönetimi programlarında en kritik faktör olarak bulunmaktadır. Program, işveren-çalışan ve çalışanın kişisel planları arasında kariyer denklığı sağlamalıdır. Programlar, organizasyonun kariyer planlarını çalışanlara basitçe açıklamalıdır.¹⁷⁴

2.2. KARIYER PLANLAMASI

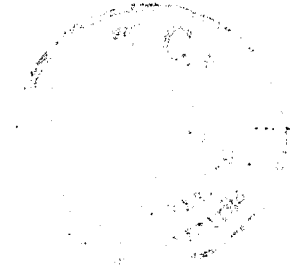
2.2.1. Kariyer Planlaması Kavramının Tanımlanması

Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması hem bireyi hem

¹⁷² Kaynak, a.g.e., s.186, 187.

¹⁷³ http://www.ronesans2000.com/danismanlik_kariyer.htm.

¹⁷⁴ http://www.ronesans2000.com/danismanlik_kariyer.htm.



de örgütü etkiler. Her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı olsa da, örgütün desteklemesi zorunluluğu vardır.¹⁷⁵

Kariyer planlama, çalışan kişinin kariyer hedeflerinin seçilmesi ve bu hedeflere ulaşma yolu sürecini kapsar. Burada kişilerin ilgi alanları ve yetenekleri son derece önemlidir. Kariyer yönetimi ise çalışanların kariyer ihtiyaçları ile örgütün gerekliliklerini daha iyi karşılaştırmak için genelde yöneticilerin kullanacağı metotlardır.¹⁷⁶

Demokratik toplum insanların istedikleri zaman istedikleri yerde ve istedikleri şekilde çalışabilmelerine imkan sağlayan toplumdur. Diğer bir deyişle, istihdamda gönüllülük esastır. İnsan yeteneklerinin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, enerjisinin önemli bir kısmının örgüte aktarılması demokratik ortamlarda insana duyarlı bir yönetimle mümkün olabilir.

Yoğun rekabetle karşı karşıya kalınan iş yaşamında insan gücü en değerli kaynaktır. Bu nedenle insan kaynağının zıyan edilmemesine ve korunmasına çalışılır. Çalışanlarla ilişkilerde bireyi tatmin edecek ve onun yeteneklerini uygulayıp geliştirmesine imkan verecek iş fırsatlarının yaratılmasına uğraşılır; aynı zamanda bireyin katkısının ve ödülllerinin en çoğa çıkarılmasına çalışılır.¹⁷⁷

Demokratik yönetim anlayışının en önemli unsuru olan gönüllülük, bireyin iş yaşamında tercihlerini yaparken özgür olmasını ifade eder. Kendi geleceği ve örgüt içerisindeki konumu hakkındaki kararları kendisi alır ve kariyerinin doğrultusunu kendisi saptar. Ancak hem çalışan ve örgüt açısından önem taşıyan bu kararların alınmasında yönetim çalışana yardımcı olmak, kariyerin gelişimi ve doğrultusu açısından yol gösterici olmak durumundadır.¹⁷⁸

Kariyer planlamanın sürecinde; kariyer hedeflerini belirleme, işleri ve kariyer yollarını; analiz etme, olası işletmeleri belirleme, başvurma ve elde etme aşamaları olarak belirlerken, başka bir sıralama ise kendi kendini değerlendirme, karar verme ve kariyer araştırması olarak üç aşamalı olarak yapılmaktadır. Bu aşama gerçekleştirilen

¹⁷⁵ Can, a.g.e., s.314.

¹⁷⁶ De Cenzo, Stephen Robbins, **Human Resource Management**, 5 th.Edit., John Willey& Sons, New York, 1996, s.281.

¹⁷⁷ Yüksel, a.g.e., s.2.

¹⁷⁸ Nilgün Anafarta, "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", **Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi**, 2001, C.1, s.3.

örgütsel kariyer planlaması öncesinde "işletme nereye gidiyor? Oraya ulaşmak için ne yapmak gerekir? İşletme departmanı ve birey olarak hedeflere nasıl ulaşılabilecektir? sorularının cevaplandırılması gerekmektedir.

Bazı görüşler ise, kariyer planlaması kavramını daha kapsamlı olarak ele almışlar ve kariyer planlaması: kariyer yönetiminin önemli bir aşaması olarak incelemektedirler. Bu kapsamlı yaklaşıma göre kariyer; yeteneklerin ve çıkarların analiz edilmesi konusunda örgütlerin çalışanlarına yardımcı olmasını sağlar. Kariyerle ilgili planların yapıldığı, ümitlendiği yönetsel bir uygulama olarak tanımlanmaktadır. Bu itibarla, kariyer planlamasının amacı, bireysel yetenek ve ilgi alanlarının örgüt amaçları ile uyumlaştırılması ve hem örgütün hem de çalışanların kendi potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanabilmesinin gerçekleştirilmesi olarak belirlenmiştir.

Kariyer planlaması; iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer planlaması sürecinde de her yönetsel faaliyette olduğu gibi bir karar aşaması vardır. Karar bazen örgüt bazen de birey tarafından verilebileceği gibi bazen de her iki tarafın katılımı ile verilir. Görüldüğü gibi, kariyer planlaması bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı yaklaşımla ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin personeli işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli olmayıp ayrıca, kariyer planlama çalışmalarıyla bu yetenekli kişileri örgütte tutabilmesi de gerekmektedir. Bu amaçla yürütülen çalışmalarla personel uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlar. O halde, kariyer kavramı bir taraftan bireyin kendisini ilgilendiren, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından insan kaynakları yönetiminin görev alanı içinde yer alır. Yetenek kişilere örgütte kariyer yapma fırsatı tanınırsa, onları örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliği artırabilmek mümkün olur.

Kariyer planlaması bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlamak temeline dayandığı için örgütler ve çalışanlar için önemli bir süreç olarak bilinmektedir. Birey, amaçlarına ulaşmada örgütün yardımcı olacağına, başka bir deyişle o örgütte kalmak istediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa örgütle işbirliği yapar. Bu nedenle, kariyer planlaması süreklilik ve çalışanlarla ilişkilerde (işbirliği yapılması gibi) özel bir çaba gerektiren bir uğraş alanıdır. Bu uğraşın başarısı ise, örgütsel iletişimin başarısına bağlıdır. Çünkü, çalışanların işletmeden beklentileri ancak, etkili bir iletişim sistemi ile

yönetime ulaşabilecektir. Kariyer planlamasında üzerinde durulması gereken iki temel öge bulunmaktadır. Bunlar:

1. Birey; kariyerini planlama durumunda olan birey çalışma yaşamında ve bulunduğu organizasyon içinde yerini bilme, anlama ve gelecekte nerede olmak istediğini belirlemek durumundadır. Burada bireyin bilgi ve yeteneği, organizasyon ve işi ile uyumu, çalışma biçimi, güdü ve beklentileri etkili olmaktadır.
2. Pozisyon; kariyer planlamasında pozisyon üzerinde birçok sürecin yürütüldüğü ve gerçekleştirildiği bir odak olma durumundadır. Pozisyonunun fonksiyonel özellikleri iki nitelik gösterir. Teknik ve sosyal yapıya bağlı fonksiyonlar. Teknik yapıya bağlı fonksiyonlar, pozisyonla ilgili görevler, gerekler, yetki ve sorumluluklar, organizasyon yapısı, ekonomik ve teknik donanım olarak sayılabilir.

Sosyal yapıya ait fonksiyonlar ise, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle ilişki kurma, rol ve statü dağılımı gibi etmenlerden oluşur.¹⁷⁹

Bu doğrultuda, 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 geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilir.¹⁸⁰

Görüldüğü gibi işletme yönetimi, personelin kariyer planlama sürecine yönelik kararlar alma zorunluluğuyla karşı karşıya olduğu zaman, ilgili pozisyonu fonksiyonunu ve bireyin özelliklerini dikkate almak durumundadır. Ayrıca, yöneticilerin kariyer planlama sürecinin başarısı için işgörenlere şu konularda destek olması beklenmektedir :

1. İşgörenin kariyer gereksinimini değerlendirme,
2. Örgüt içinde kariyer fırsatlarını geliştirilme ve bunları iş görenlere duyurma,
3. İşgören beceri ve gereksinimlerini kariyer fırsatları ile uyumlaştırılma.¹⁸¹

¹⁷⁹ Kozak, a.g.e., s.87-89

¹⁸⁰ Nilgün Anafarta, "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", s.3

¹⁸¹ Kozak, a.g.e.; s.89

2.2.2. Kariyer Planlamasının Önemi

Günümüz işletmeleri, değişen çevre koşullarının yaratmış olduğu yeni durumlara uyabilmek, rekabet avantajlarını artırmak amacıyla "değişimi yönetmek" durumundadır. Bu değişim, konaklama sektörü gibi yeni ve dinamik bir çalışma alanında daha hissedilir boyutlardadır. Ayrıca, sektörün mevsimlik olma özelliği de bu dinamizmi hızlandırmakta, kişilerin kariyer yaşamları oldukça kısa sürmekte sonuçta, işletmelerin kariyer ile ilgili girişimleri başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Mevsimlik olma, transferler ve yaşanan bazı örgütsel sorunlar nedeniyle ortaya çıkan iş gören devir hızının yüksekliği, teknolojik gelişmelerin getirdiği yeniden yapılanmalar ve orta kademe yönetim basamaklarının örgütsel küçülme nedeniyle elimine edilmesi gibi konular, otel işletmelerinde geleneksel kariyer sisteminden farklı etkili bir kariyer sistemine ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Çünkü, yaşanan örgütsel değişimler, kilit noktalardaki kişilerin geliştirilmesi ve bu pozisyonlara hızla yeni elemanlar yetiştirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Ancak, bu zorunluluk gerçekte yalnız yeni yönetsel ve teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak değil, aynı zamanda varolan yönetim pozisyonlarındaki atanma, ayrılma gibi nedenlerle ortaya çıkacak boşlukların doldurulması bakımından da gündeme gelmektedir.

Sektörel ve örgütsel bu nedenler dışında; kariyer planlaması gerek hizmet kalitesinin; işgücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve personel devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler; gerekse çalışanların motive edilmesi, çalışanların yeteneklerine göre değerlendirilmesi, iş tatmininin artırılması ve iş görenin kendi özelliklerini tanıma gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, artık günümüz işletmelerinde personel, insan yönetimi açısından önemli bir kaynak olarak değerlendirmekte; personel geliştirme ve kariyer planlaması, personel başarısının önemli bir unsuru olarak görülmektedir. İster yeni, isterse eldeki yönetici pozisyonlarının doldurulması ya da üretimin kalitesinin ve etkinliğinin artırılması söz konusu olsun, üzerinde özenle durulması gereken bir planlama yöntemine ihtiyaç olacaktır. Bu yöntem, kariyer planlaması kavramı ile ifade edilmektedir. Emek-yoğun olma, insan odaklı olma gibi belirgin özelliklere sahip olan konaklama sektörü için kariyer planlaması büyük önem taşır.¹⁸²

¹⁸² Kozak, a.g.e.; s.89, 90

Kariyer planlaması; hem örgütün hem de bireyin sorumluluğu paylaştığı bir süreçtir. Kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında, birey ve bireyin içinde çalıştığı örgüt, her ikisi de sisteme katılırlar. Çünkü birey, kendi kişisel amaçları ile örgütün amaçlarının benzer olduğunu algılayorsa yaptığı işten tatmin olma duygusu artar. Bu tanımlardan yola çıkarak, birey merkezli kariyer planlaması sistemi ve örgüt merkezli kariyer planlaması sistemi olarak iki tür kariyer planlaması sistemi olduğu söylenebilir.¹⁸³

Kariyer planlaması kesintisiz bir süreçtir. Çalışanlarının kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olmasını sağlamalıdır. Kariyer planlaması aynı zamanda kişinin yaşamında meydana gelebilecek değişiklikleri de dikkate almalıdır.¹⁸⁴

Günümüzde örgütler daha esnek bir çalışanlar topluluğu geliştirmeye çalıştıkları için, kariyer planlama süreci uygulamaktadırlar. Ayrıca örgütler kariyer planlamayı sınırsız kariyer olanakları sağlama, çalışanların güdülenmesi ve onların niteliklerini geliştirme amacıyla kullanabilmektedir.¹⁸⁵

2.2.3. Kariyer Planlamasının Amaçları

Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki ihtiyaçları, örgütleri kariyer planlaması ve geliştirilmesine önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir;

1. 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.
2. 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,

¹⁸³ <http://www.isguc.org/printout.php?id=149>.

¹⁸⁴ Palmer, Winters, İnsan Kaynakları: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, s.135.

¹⁸⁵ Özcan Akın, Toplam Kalite Yönetimi: Yöneticiler İçin, Ezgi Kitabevi, Bursa, Mayıs, 2001, s.152.

aynı durumda örgütün de, çalışanın yeteneklerinden tam olarak yararlanamaması söz konusu olacaktır.

3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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.¹⁸⁶

¹⁸⁶ <http://www.isguc.org/printout.php?id=149>.

Belirtilen bu amaçların başarılabilmesi bazı ilkelerin uygulanabilmesiyle nümkün olabilecektir

1. Çalışanlara yöneticiler kariyer planlama sürecinde birbirini tamamlayan unsurlar şeklinde hareket etmelidirler,
2. Karşılıklı olarak yapılacak kariyer planlama görüşmesinin başarısı ve uygulanabilirliği, tarafların bu görüşmedeki samimiyet ve dürüstlükleri oranında gerçeğe dönüşebilir,
3. Yönetici ve organizasyondan geri bilgi akışı kritik önem taşır.
4. Kişinin kendi kendini değerlendirmesi kilit aşamalardan biridir,
5. Yöneticiler yönlendirme ve iyileştirme yönlü çabalarını sürekli kılmalıdır,
6. Çalışanların ve yöneticilerin mevcut organizasyondaki gelişim ve öğrenim olanaklarından haberdar edilmeleri gerekir,
7. Şirket yönetiminin, çalışanların gelişimine destek olacak olanak ve araçları hazır bulundurması gerekir.¹⁸⁷

2.2.4. Kariyer Planlama Sistemleri

Kariyer planlama konusunda bilinen en önemli yaklaşım, örgütsel ve bireysel yaklaşımıdır. Kariyer olgusuna bireysel yaklaşımda, birey kendi kişiliğine uygun yol ve yönü belirlemek gayreti içerisinde. Bu bireysel yönelim, organizasyon davranış terminolojisinde "kendini gerçekleştirme" olarak nitelendirilir. Birey açısından bu olgu, ağırlıklı bir gelişmeyi simgeler. Ancak, söz konusu sağlıklı gelişim, bireyin kendi kariyerini planlamasında kişisel gerçeklerini gözetebildiği ve onlarla kendine ters düşmeyecek ilkeler ışığında yön verebildiği ölçüde sürer. Örgütsel kariyer planlamasında ise, kariyer planlaması doğrultusunda biçimlendirilmiş bireysel amaç ve yönelimleri içerik ve felsefe olarak örgütsel amaçlarla bütünleştirilmek ilkesi uygulanmaktadır. Örgüt bu uyumu sağladığı ölçüde, özellikle üst pozisyonlara yetkin ve başarılı yöneticiler gönderecektir.¹⁸⁸

¹⁷ Şimşek, a.g.e., s.347.

¹⁸ Kozak, a.g.e., s.90, 91.

2. Kariyer yolunun çizilmesi,
3. Kariyer danışmanlarının atanması,
4. Bireysel planların geliştirilmesi.

Örgütün kariyer planlaması süreci içinde, bireye sunduğu alternatifler bireyin değerleri ile uyum içerisindeyseler, bireyin örgüte karşı bağlılığı artar, bu da örgütsel amaçların gerçekleşmesi yolunda çok önemli bir adımın atılmış olması demektir.

Örgütsel amaçlar ve bireysel amaçları birbirlerine uyumlandırarak örgütsel etkililiğe ve bireysel tatmine olanak sağlayan kariyer planlamasının amacına ulaşabilmesi için, açıklık ilkesine uyulması gerekmektedir. Örgüt bireye, birey de örgüte karşı açık olmalıdır. Örgütsel planların ve bireyi bekleyen olanakların açık bir biçimde ortaya konması bireylerdeki kaygı, endişe ve gerilimi azaltır. Bireylerin örgüte karşı daha olumlu tutumlar içinde olmasını sağlar. Bireylerin örgüte karşı geliştirdikleri bu olumlu tutumlar, bireylerin yaptığı işten tatmin olmaları ve giderek çalıştıktan örgüte daha fazla bağlanmalarını sağlayacaktır.

Organizasyonların kariyer yönetimi sürecine önem vermeleri için 4 anahtar neden bulunmaktadır:

1. Esnek ve hızlı bir şekilde değişen iş ihtiyaçlarına cevap olabilecek, organizasyonlarda beceri bazlı bir yapılandırma ihtiyacı,
2. Yüksek düzeyde performans ve motivasyon isteyen daha fazla müşteri odaklı ve kalite bazlı yapılar,
3. Anahtar kişilerin kaybedilme korkusu,
4. Yönetim düzeyinde uzun dönemli iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak başarı planları.

Bu nedenlerle işletmeler için, çalışanlarına iyi bir kariyer sağlamada önemli görevler düşmektedir.

Kariyer planlaması, işgörenlerin örgüte ilişkin belirsizliklerini azaltan, onların geleceklerini objektif bir bakış açısıyla görmelerine imkan sağlayan, ilerisi için gerçekçi planlar yapmalarına destek veren ve yaptıkları işten yüksek tatmin duyabilmeleri için

kullanılan örgüt-birey bütünleşmesini temel alan bir yöntemdir. Kariyer planlaması örgüt içinde, işgörenlerin işe başlamasından itibaren yapılmalıdır. İşe yeni girenlere yönelik veya çalışma yaşamının herhangi bir aşamasında belli bir işin öğrenilmesi için yapılan teknik eğitim programlardan farklı olarak, insan kaynaklarının uzun dönemli geliştirilmesine yönelik eğitim programları da insan kaynakları yönetiminde önemli bir yer tutmaya başlamıştır.

Terfi ve transferler çalışanlara yalnızca bir iş değil, bir kariyerleri olduğunu göstermektedir. Bu amaçla kariyer planlama, kariyer eğitimi, kariyer yönlendirme hakkında bilgilendirme ve kariyer danışmanlığı (mentoring) her düzey için uygulanan bir uzmanlık dalı haline gelmiştir; işletmede yeni başlayanlara kariyerleri ile ilgili informel olarak önerilerde bulunan bir "ağabey" (mentor) bulunmaktadır. Mentor, çalışanın bir üstü olabileceği gibi, başka üst düzey yöneticilerden biri de olabilir. Bu kişi, çalışana kariyer geliştirme etkinliklerine (eğitim programları, transferler veya terfiler gibi) aday gösterirse, aynı zamanda o çalışanın destekleyicisi olmaktadır. Bu doğrultuda, örgütler tarafından çalışanlara yönelik oluşturan kariyer geliştirme programları başlıca üç unsuru göz önüne almalıdır:

1. Çalışanlara kendilerinin iç kariyer ihtiyaçlarını değerlemede yardımcı olmak,
2. İşletmede var olan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek,
3. Çalışanların ihtiyaç ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.¹⁹⁸

2.2.5. Kariyer Yolları

Kariyer planlama, genellikle kariyer hedefleri ve kariyer yollarının tespiti ile ilgilidir. Kariyer hedefleri, çalışanın bir kariyer bölümüne ulaşması için çaba gösterdiği gelecekteki durumları ifade eder. Kariyer yolları ise çalışanın kariyerini biçimlendiren faaliyetler dizisidir.¹⁹⁹

Kariyer planlaması arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerir; kariyer planları bağlamında kariyer yolları, bu amaçları başarmak için gereken araçları ifade etmektedir.

¹⁹⁸ http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149.htm.

¹⁹⁹ Akın, a.g.e., s.152.

Kariyer planlaması ve kariyer yollarının belirlenmesi sorumluluğu, eşit biçimde hem bireyin hem de örgütün yükümlülüğündedir. Birey hedeflerini ve becerilerini tanımlamalı; danışmanlık yoluyla da belirli bir kariyer yolunda zorunlu olan eğitim ve gelişme ihtiyacını belirlemelidir. Örgüt ise, insan kaynakları planlaması yoluyla ihtiyaç ve olanaklarını tanımlamalı ve gerekli kariyer bilgilerini işgörenlere sağlamalıdır.²⁰⁰

2.2.5.1. Geleneksel Yol

Bir çalışanın, aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak ilerlediği kariyer yoludur. Geleneksel yolda her adım hizmet süresiyle ilgilidir.²⁰¹

2.2.5.2. Çift Basamaklı Kariyer Yolu

Çift basamaklı terfi sistemi, teknik bir işte kalmak için güç sarf eden kişilerin sorunlarını çözmek amacıyla geliştirilmiştir. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine olanak sağlayan bu yolda işgörenler hem uzmanlık bilgilerini arttırabilirler 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 olur.²⁰²

2.2.5.3. Ağ Tipi Kariyer Yolu (Veya Davranışsal Yol)

Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonunu elde etmeyi amaçlayan Ağ tipi kariyer yolunda hem yönetici ,hem çalışanlar hangi görevler için ne tür niteliklerin gerektiğini bilirler. Yaş ve kıdem etkisizdir. Burada tecrübe, işin gerektirdiği şartlar, yetenek, yükselmek için önemli parametrelerdir.²⁰³

2.2.6. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireylerin oluşmama çalışmaları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Bireylerin; beceri, ilgi ve beklentileri geniş ölçüde farklılık gösterdiğinden, kariyer kalıpları da değişik olabilmektedir. Kariyer kalıpları genel olarak dört ana grupta toplanır.²⁰⁴

²⁰⁰ Can, a.g.e.,s.314.

²⁰¹ <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>.

²⁰² Cenzo,Robbins, a.g.e., s.285.

²⁰³ Mathis, a.g.e., s.290.

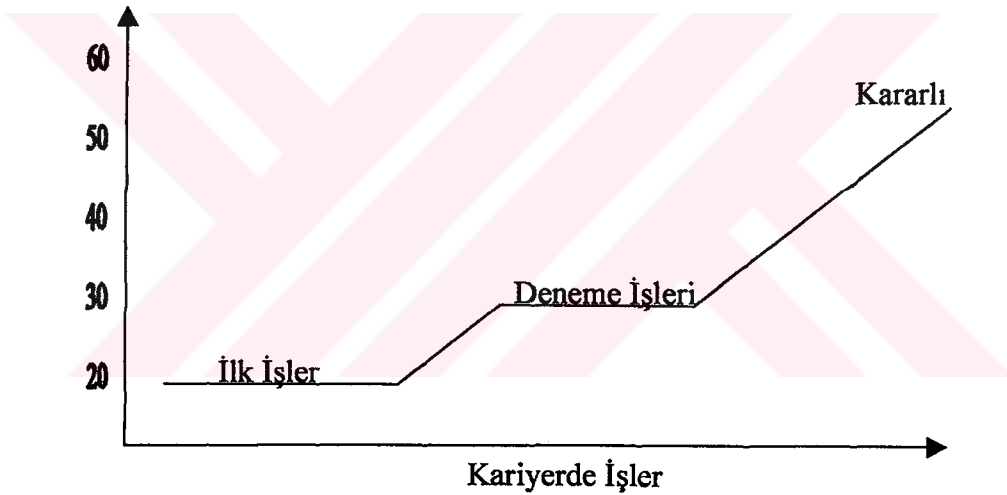
²⁰⁴ Can, a.g.e., s.315.

2.2.6.1. Kararlı Kariyer Kalıbı

Kararlı kariyer kalıbını izleyen birey, okulu bitirir, işgücüne katılır ve kariyeri boyunca aynı işi yapar. Belirli bir uzmanlık alanında gelişen inşaat mühendisleri ve röntgen teknisyenleri bu kariyer kalıbını izleyen işgörenlere örnek verilebilir. Değişik örgütlerde çalışmalar da, yapılan işler büyük olasılıkla değişmeyecektir.

2.2.6.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı

Aşağıda şekilde bir geleneksel kariyer kalıbı örneği verilmiştir. İlk işler öğrencilik döneminde üstlenilen part time ve yaz tatilini değerlendirmek için yapılan işlerdir. Deneme işler ise 20-30 yaşları arasında üstlenilen ilk tam zamanlı işlerdir. Daha sonra birey, yükselme olanaklarının sınırlı olduğu istihdam dönemine geçerler ve bu dönem emekliliğe kadar sürer.



Şekil 2.4.Kariyer Kalıpları

Kaynak: Can, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, s.4

2.2.6.3. Kararsız Kariyer Kalıbı

Kararsız kariyer kalıbını izleyen bireyler, kararlı istihdam dönemine kadar geleneksel kariyer kalıbını izlerler; ancak, daha sonra başka bir alana geçerek deneme (trial) işe başlarlar ve süreç yeniden başlar. Orta yaşlarda ortaya çıkan kariyer değişiklikleri ve aşırı hareketlilik, bu kariyer kalıbını izleyen bireylerin eylemlerini karakterize etmektedir. Bu tür eylemler genellikle sapma ya da uyumsuz davranış olarak görülür.

2.2.6.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı

Bu kalıbı izleyen birey, bir işte uzun süre kalmamakta, bir işi deneyip, başka bir işe geçmektedir. Bir işten bir diğerine sık sık geçiş, bu kalıbın niteliğidir. Bu kalıbı izleyen bireyler bir alanda kararlı aşamaya geçmeye yetecek süre kalmazlar. Eğitim düzeyi ve becerileri yetersiz kişiler genellikle bu kalıbı izlerler. Bu tür bir kişi kısa bir süre içinde taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgahtarlık ve seyyar satıcılık yapabilir.

2.2.7. Global Kariyer Planlaması

Son yılların global açıdan hızla gelişme gösteren uluslararası ticari ve sınai yatırım dolaşimleri, işletmeleri, ellerindeki personeli değişik ülkelerde de çalıştırmaya , ya da sözü edilen bu ülkelerde istihdam edilecek bu personeli uluslararası iş yapacak nitelik ve özellikte geliştirmek için başlıca ülkelerdeki işletmelerde görevlendirmeye yöneltmiştir.

Olgu özellikle çok uluslu bazda çalışan işletmeler açısından önem kazanmıştır. Bu alanda uzun zamandan beri çalışan işletmeler, gerçi işgücü, rotasyonu açısından kendi gelenek ve yapılarını kurmuş ve geliştirmişlerdir ama dünya piyasalarına yeni açılma durumunda olan işletmelerin bu açıdan oldukça zorlanacakları bellidir.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler insan kaynaklarına yönelik kariyer planlarını üç temel oluşumda irdelemek durumunda kalacaklardır.

Olgu önce an ülke temelinde ele alınmalıdır. Ana işletme işletmenin kurulmuş olduğu ülkedir. İşletme bu anavatanındaki kuruluşlarında temel elemanlarını yetiştirmekte ve kariyerlerini kurdurtmakta olacaktır.

İkinci oluşum, işletmenin yatırım yaptığı ikinci ülkede, o ülkenin kültürel ve yasal yapılanmasının ana ülke ile bağlantılı olarak bir kariyer planlama modelinin oluşturulması gereğidir. Bu yapılanmada ana ülke personeli de yer alacak ve aynı zamanda da ikinci ülke personeli ana ülkeye yetiştirilmek ve geliştirmek üzere gönderilecektir. Bu bağlamda gerek ana ülkeden ikinci ülkeye, gerekse ikinci ülkeden ana ülkeye gidecek personelin geleceğe yönelik kariyerleri irdelenecek ve yapılandırılmaya çalışılacaktır.

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 üzerinde kurulacak bir rotasyonlar silsilesi ile yapılacaktır.

Böylece kariyer planlaması süreci global bir nitelik kazanacak ve bu özelliğin getireceği başkaca biçimsel ve içeriksel düzenlemeler ve rotasyonlar üzerine kurulacak bir yetiştirme ve geliştirme yapısına yöneltilerek modelleştirilebilecektir.²⁰⁵

2.2.8. Kariyer Planlamasının Etkileri

Kariyer planlamasının hem çalışanların hem de organizasyon için en önemli avantajlarından biri, somut amaçlar doğrultusunda çalışmanın bireylerin motivasyonunu yükseltmesidir. Bu konunun uzmanlarına göre, bir kariyer planlama programını başarıya götüren en önemli faktör, organizasyonun işgörenlerin meslekte ilerleme ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmasıdır.²⁰⁶

Kariyer planları yönetime organizasyon içerisinde nitelikli elemanları bulabilme olanağı sağlarken, işgörelere de kendi yetenek ve beklentilerine uygun görevlerde bulunma fırsatı vermektedir. Dolayısıyla, kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında, kişi ve çalıştığı örgütün her ikisi de sisteme katılırlar.²⁰⁷

2.3. KARIYER GELİŞTİRME

2.3.1. Örgütlerde Kariyer Geliştirme Kavramı Ve Tanımı

Kariyer geliştirme, iş yaşamında bireyin ve örgütün çok önemli bir karar ve sorumluluk anlayışının ürünüdür. Kişiler ve örgütler mevcut pozisyonları göz önünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından yararlanarak daha fazla gelişmek ve performans düzeylerini arttırmak isterler. Bu yükseliş hedefine ulaşmak için belirli bir plan doğrultusunda harekete geçmek gerekir ki bu olgu bir kariyer gelişiminden başka bir şey değildir.²⁰⁸

Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Örgüt açısından bakıldığında, bu amaçların, çalışanların yatay ve dikey olarak işlerinin

²⁰⁵ Kaynak, a.g.e., s.185,186.

²⁰⁶ Palmer, Winters, İnsan Kaynakları: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, s.135.

²⁰⁷ Selen Doğan, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli", M.Ü.İİBF Dergisi, 1996, Cilt:12, Sayı:1-2., s.246.

değiştirilmesi, planlanmış eğitim programları ile bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi amaçlarla gerçekleştirildiği görülmektedir.²⁰⁹

2.3.2. Örgütlerde Kariyer Geliştirmenin Önemi

Kariyer geliştirme, bireyin kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan²¹⁰ programlar, eylemler ve faaliyetlerdir.

İnsanlar hayatlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiğinden, iş onların hayatında önemli bir faktördür. Dolayısıyla, çalışan her bireyin, kariyerini planlayabilmek için, mesleğindeki ilerleme olanaklarını iyi anlaması gerekir. Bu, bireyin kim olduğunu ve nerede durduğunu anlamasına yardımcı olur. Ayrıca, kişiye ileri atılma ya da gerekiyorsa olduğu yerde kalma veya geri çekilme gücü verir. Destekleyici ve anlayışlı yöneticiler, çalışanların meslekte ilerlemesinin önemini anlayan yöneticilerdir. Dolayısıyla elemanların organizasyonda kalmamasını sağlayan yöneticiler bunlardır.²¹¹

Organizasyonlar, yaratıcı geliştirme teknikleri sağlayarak ve bunları geliştirerek insan kaynakları yöneticilerinin işlerini büyük ölçüde kolaylaştırabilir. Bireyi organizasyonla bütünleştirmenin ve çalışanlara meslekte ilerleme kanallarını çıkartmanın çok büyük önemi vardır.

Organizasyonun çalışanların kariyer gelişimini desteklemesi, yeni elemanların uzun süre organizasyonda kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin organizasyona çekilmesini ve elemanların organizasyona daha çok bağlanmasını sağlar. Bunlar, ancak insancıl bir yönetici çabasıyla elde edilebilecek sonuçlardır.

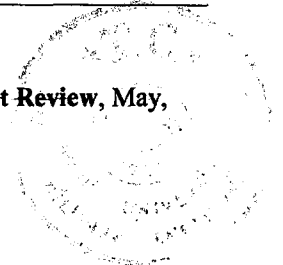
Kariyer Geliştirme, kariyer seçimine, bu kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir. Örgütler, belirli amaç ve ihtiyaçların yanında, toplumsal istemlere yanıt vermek için kariyer geliştirme programları düzenlerler. Hızlı teknolojik değişimler, yeni iş görme yöntemleri, işin öğeleri, beceriler, istemler ve ihtiyaç duyulan işgören sayısını etkilemesi istihdama yönelik fırsat eşitliği konusunda toplumsal

²⁰⁸ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.142.

²⁰⁹ Selen, a.g.m., s.250.

²¹⁰ William C. Thomas, "A Career Development Program That Works", Management Review, May, Vol:69, No:5, 1980, s.40.

²¹¹ Palmer, Winters, İnsan Kaynakları:Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, s.134.



baskılar ve işgörenlerin kariyerlerinin yönetiminde daha fazla söz sahibi olma yönündeki örgüt içi baskılar, kariyer geliştirme programlarının artışına neden olmuştur.

Örgütte bir kariyer geliştirme programının oluşturulması hem örgüt, hem de işgören açısından yararlar sağlar. işgören açısından kariyer geliştirme, işgörenin kendi geleceğini ve kariyerini planlamasına olanak tanıyarak güdülenmelerini sağlar. Örgüt açısından ise, işgören tatmininin ve örgüte bağlılığının artırılması işgörenlerin kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranmalarını ve işgörenlerinin becerilerinin zenginleştirilmesi gibi yararlar sağlar.²¹²

Yapılan incelemeler sonucunda, bireylerin kişisel yetenek ve ilgilerinin motivasyon ile son derece ilgili olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle çalışanların kişisel olarak sahip oldukları kariyerlerin geliştirilmesi için onların teşvik edilmesi, sorumluluk almaları için destek verilmesi çalışmaları işletmelerde giderek artmıştır. Çalışanların işe girdiği andan itibaren hedefledikleri amaçlara ulaşmak için gerekli eğitim ve geliştirme programları yoluyla hedeflerine yönelmeleri, psikolojik olarak bireye önemli bir doyum kaynağı sağlayacaktır. Bireysel yetenekle örgütsel ihtiyaçların karşılanması, kişi örgüt bütünleşmesini sağlayacaktır, kişiler kariyer gelişimi yoluyla sorumluluk alacağı işlere yöneleceklerdir. Kariyer gelişiminin bireylere gelişme ve büyüme fırsatı yaratmasının yanı sıra asabiyeti azaltma, bağımsızlığı artırdığı ruhsal bir kazanç sağladığı da belirtilmektedir. Ayrıca kariyer geliştirme çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesi, yetişmiş personelin işletmede kalması, çalışanların niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesi, kadın ve erkek çalışanlara eşit iş fırsatları sağlanması konularına imkan tanır.²¹³

2.3.3. Örgütlerde Kariyer Geliştirme Sorumlulukları

Kariyer hedeflerinin saptanması ve bu hedefler yönünde ilerlenmesi, çeşitli öğeleri bir araya getiren bir süreçtir. En önce, elemanlarla hedefleri arasında uyum olmalıdır. İnsanların zamanının önemli bir bölümü işte geçmektedir. Dolayısıyla bunun kendi ihtiyaç ve ilgilerine cevap verecek bir iş olmasını istemeleri normaldir. Organizasyonlar çalıştırdıkları kişilerin işlerini hayatlarının diğer kısmından ayrı göremez. Bu ikisi birlikte ele alınmalıdır.

²¹² Can, a.g.e., s.315, 316.

²¹³ <http://www.evdekiler.com/kariyer.htm>.

Organizasyonların verimli çalışması ve gelişmesi tamamen bireylerin performansına bağlıdır. Çalıştırdığı elemanların iş günü ve çevresi dışında da ihtiyaçları olan insanlar olduğunu unutan bir organizasyon elemanlarını kaybedecektir. Bireylerin ihtiyaçlarıyla organizasyonun onlara sunduğu fırsatlar arasında uygunluk olmalıdır. Her iki taraf da karşı tarafın ihtiyaç duyduğu şeyi ona vermekle yükümlüdür. Kariyer geliştirme etkinlikleri bu karşılıklı değiş tokuşun gerektirdiği enformasyonu sağlar.²¹⁴

Kariyer geliştirme sistemlerinde işletme, yönetici ve çalışanların sorumlulukları vardır. Bir kariyer geliştirme sisteminde, personelin, yöneticilerin ve işletmenin sorumlulukları açıkça tanımlanmalıdır.²¹⁵

2.3.3.1. Bireyin Sorumlulukları

Kariyer seçeneklerinin çoğalması, çalışanların sorumluluklarının artmasıyla yan yana gider. Bütün kariyer geliştirme etkinliklerinden tam olarak yararlanabilmek ve performansı yükseltmek için, bireylerin bütün süreçteki rollerini belirlemeye aktif olarak katılmalarını sağlamak gerekir. Bu, kariyer geliştirme etkinliklerine katılan elemanların kendi ihtiyaç/değer ve kişisel amaçlarıyla daha çok ilgili olmasını gerektirir. Böyle bir ortamda bireyler kendi hedeflerini ve gittikleri yönü daha iyi anlar; bu da onların organizasyona bağlılığını ve verimliliğini artırır. Dolayısıyla organizasyonların böylesi etkinlikleri desteklemesi akıllıca olur.²¹⁶

Aşağıda bireylerin sorumlulukları maddesel olarak görülmektedir.²¹⁷

1. Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak,
2. Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak,
3. İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek,
4. Özel yaşamındaki, mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak,
5. Yeni fırsatlar aramak,
6. Bütün seçenekleri araştırmak,

²¹⁴ Palmer, *Performans Değerlendirmeleri*, s.87.

²¹⁵ Zandy B.Leibowitz, Caela Farren, Beverly L Kaye, *Designing Career Development Systems*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1986, s.34.

²¹⁶ Palmer, *Performans Değerlendirmeleri*, s.88.

²¹⁷ <http://www.rcbadoor.com/kariyer.htm>.

7. Şirketin sağladığı araçlardan yararlanmak.

2.3.3.2. Örgütün Sorumluluğu

Organizasyonlar, insan kaynaklarına ilişkin plan ve uygulamalara gittikçe daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların kariyer ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamak ve bunları organizasyonun ihtiyaçlarıyla kaynaştırmak için gerekli becerilere sahip olmak organizasyonlar için çok önemlidir, iş ilan etme ve kariyer danışmanlığı gibi süreçler çalışanları kariyer beklentilerini gerçekleştirmek için gayret göstermeye teşvik eder.

Karşılaştırma ve değerlendirme programları ile iş rotasyonu planları çalışanların kariyer seçimi yapmasına ve organizasyonların da onların yeteneklerini değerlendirmesine yardımcı olur. Organizasyonların çalışanlara sağladığı bir diğer yardım da kariyer planlama gruplarıdır. Çalışanların erken, orta ve son dönem kariyerlerine ilişkin konular ele alınırken aynı bilgi formu kullanılmalı, böylece organizasyonun bütün çalışanların ihtiyaçlarını bütünlük içinde görebilmesi sağlanmalıdır. Çalışanlara kendi hayatlarını planlayabilme olanağı kazandırmak, onları organizasyona daha çok bağlar ve güvenlerini artırır.

Kariyer geliştirmenin bütün anlamını kazanabilmesi için, çalışanlara genellikle sağlanan yardımlar artırılmalı ve çeşitlendirilmelidir. Her düzeydeki eğitim ve öğretim etkinliklerinin desteklenmesi ve böyle etkinliklere katılmaları için çalışanlara işten izin verilmesi ve mali destek sağlanması, elemanların organizasyonda tutulması bakımından çok önemlidir. Tatiller, esnek çalışma saatleri, uzun süreli izinler ve esnek çalışma koşulları, birçok organizasyon için alışılmış şeyler olmaya başlamaktadır.

Ayrıca, geleceğin organizasyonları çalışanlara sağlanan ve doğruluğu "tecrübeyle sabit" mali destekleri yeniden düşünmek zorunda kalacaklardır. Çalışanlara, kâra ortak olma ya da ücretli izin gibi çeşitli olanaklar arasında seçim yapma fırsatı tanınması şeklindeki mevcut eğilim, elemanları organizasyonda tutmak ve yenilerini çekmek için yararlı bir araç olmaya devam edecektir.

Örgütsel politikalardaki bu değişikliklerin amacı, anlamlı kariyer tercihleri yapabilmeleri için çalışanların seçeneklerini çoğaltmaktır.²¹⁸

²¹⁸ Palmer, Performans Değerlendirmeleri, s.87, 88.

Aşağıda örgütlerin sorumlulukları maddesel olarak görülmektedir.²¹⁹

1. Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamak,
2. Şirketin sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek,
3. İçerden terfi politikası uygulamak,
4. Çalışanları kendilerine uygun işlere yetiştirmek,
5. Çalışanlara mesleki danışmanlık hizmetleri vermek,
6. Yardım ve değerlendirme programları hazırlamak, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme politikaları uygulamak,
7. Kariyer planlama grupları oluşturmak,
8. Çalışanlara seçenekli ek olanaklar sağlamak,
9. Çalışanlara eğitim olanaklar sağlamak ve bu konudaki çabalarını desteklemek.

2.3.4. Kariyer Geliştirme Programlarının Amaçları

Kariyer Geliştirme Programlarının Amaçları Şunlardır:

1. Mevcut işleri kadar, gelecekte yüklenecekleri işleri daha etkili biçimde başarmaları için işgörenlerin ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimi kavramalarını sağlamak,
2. Verim kayıplarını azaltmak ve yükselme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlamak,
3. Gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratmak,
4. Örgüt içinde işgörenlerin bireysel gelişme, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir (örgüt) ikimi yaratmak,
5. Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerinin benimsenmesi ve kabullenilmesini sağlamaktır.²²⁰

²¹⁹ <http://www.rcbadoor.com/kariyer.htm> .

²²⁰ Can, a.g.e., s.316.

6. İşgörenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olmak
7. Örgütte yaratıcılığı geliştirmek²²¹

Bu amaçların sürekli biçimde gerçekleştirilebilmesi için etkili bir kariyer geliştirme programlarına ihtiyaç vardır.²²²

2.3.5. Kariyer Geliştirme Programları

Etkili bir kariyer geliştirme programında üç temel öge bulunmaktadır: (a) işgörenin kendi kariyer ihtiyaçlarını değerlendirmede yardımcı olma, (b) örgüt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve işgörelere duyurulması, (c) işgören beceri ve ihtiyaçlarının kariyer fırsatlarıyla uzlaştırılması. Örgüt yukarıda sıraladığımız faaliyetlerde ne kadar başarılı olursa, işgörenlerin de başarısı o derece artmaktadır.

Örgütlerde değişik kariyer geliştirme programları uygulanmaktadır. Ancak en yaygın kullanıma sahip olanları iş başarım eğitmenliği danışmanlığı ile yol göstericiliktir.

2.3.5.1. İş Başarı Eğitmenliği Ve Danışmanlığı

Başarım eğitmenliği ve danışmanlığı, başarı değerlendirme sürecinin bir parçası olarak işgörenin bölümü, gözetmenleri ve yöneticiler tarafından sağlanan hizmetlerdir. Daha önce değindiğimiz gibi, başarı değerlendirmenin temel amacı, daha iyi eğitim ve gelişme için, işgörenin, işi ne derecede iyi yaptığını anlamasına yardımcı olmaktır. Eğer yöneticiler başarı değerlendirmesini daha kesin yapacaklarsa ve bu değerlendirme sonuçlarını kariyer geliştirmede kullanacaklarsa, tüm değerlendirme süreci boyunca başarım eğitmeni ve danışmanı olarak çok etkili olmak zorundadırlar. İşgören katılımı derecesi, gözetmenin yardımcı olma istekliği, iş sorunlarının çözümlenme derecesi, iş başarım standartlarının belirlenip belirlenmemesi ve ödüllerin bu başarı değerlendirme sonuçlarına dayandırılma derecesi başarı değerlendirme sürecinin etkililiğini belirlemektedir. Bu etmenlerin tümü başarım eğitmenliği ve danışmanlığıyla ilgilidir.

Eğitmenlik ve danışmanlık hizmetlerinin etkililiği, yöneticilerin görev koşullarını çözümleyebilme becerisine ve ne zaman sorun çözme yöntemini kullanacağına ve ne zaman işgörelere yapıcı geri bilgilim sağlayacağını belirlemesine

²²¹ Akat, a.g.e., s.415.

bağlıdır. Dört tür başarıml eğitimliliği ve danışmanlığı tarzı bulunmaktadır: Patron Tarzı, İnsancıl Tarz, Koruyucu Tarz ve Meslektaş Tarz. Patron tarzını benimseyen yöneticiler işğörelere geri bildirim sağlamada isteksizdirler ve onları sorun çözme sürecine pek katmazlar. Koruyucu tarzı seçen yöneticiler ise yapıcı geri bildirim sağlarlar; ancak, işğöreleri kararlara katmazlar, insancıl tarzı seçen yöneticiler, yapıcı geri bildirim savunmada isteksizdirler; ancak, sorun çözme sürecine astların katılımını sağlarlar ve son olarak meslektaş tarzı benimseyen yöneticiler hem işğörelere yapıcı geri bildirim sağlarlar, hem de onları sorun çözme sürecine katarlar. Yukarıda sıraladığımız tarzların her biri belirli koşullar altında etkilidir. Her bir tarzın etkili olduğu durumlar şöyle özetlenebilir;

Patron Tarzı:

1. Sorunun hemen çözümlenmesi (kararın hemen alınması) gerekiyorsa,
2. İşğörel gelişme gereksinmesini algılamıyor ve doğru olmayan çözümlerde ısrar ediyorsa,
3. İşğörel sorunlara karşı duyarsız kalıyorsa.

İnsancıl Tarz:

1. Sorun, yönetim açısından önemsiz ise,
2. Karar alma açısından işğörelerin gizil güç geliştirme ihtiyacı varsa,
3. İşğörel sorunun nasıl çözümleneceğini biliyorsa ve çok az yardıma ihtiyaç duyuyorsa.

Koruyucu Tarz:

1. Kararın alınması yöneticinin sorumluluğundaysa ve işğörel talimatlara ihtiyaç duyuyorsa,
2. Yöneticinin sorunu çözecek kadar deneyimi varsa ve astlar kararı uygulamak zorundaysa,
3. Sorunla ilgili olarak, işğörel deneyimsiz ise.

²²² Şimşek, a.g.e., s.350.

Meslektaş Tarz:

1. Başarı çözümün karşılıklı olarak benimsenmesine bağlıysa,
2. Sorunu çözmeye hem yönetici hem de işgörenler eşit bilgiye sahipse,
3. Sorun çözümü kadar işgören gelişimi de önemliyse,
4. Açık, yapıcı tartışmalar işgörenin kendine saygı ihtiyacını karşılıyorsa.

Etkili bir yönetici, işgörenin kariyer geliştirme ihtiyacını değerlendirmeli; onun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli ve işgörenin kariyer gelişimini sağlarken aynı zamanda da başarılı olma olasılığı yüksek olan danışmanlık ve eğitmenlik tarzını benimsemelidir.²²³

2.3.5.2. Rehberlik

Rehberlik önemli bir kariyer geliştirme tekniğidir. Rehber, deneyimsiz işgörene, kariyer gelişiminde ilerlemesinde yardımcı olan deneyimli kişidir. Destekçi olarak da hizmet eden rehberler, dürüst davranarak eğitmenlik rolü oynamak zorundadırlar. Rehberler, deneyimsiz işgörenlerin güvenilir bilgiyi elde edebilmesi için, örgütle ilgili tüm bilgiyi ve bilgi akış sistemlerini bilmek zorundadırlar. Kariyer geliştirmede rehberlik önemlidir: Rehberliğin bulunmaması gelişme açısından olumsuzluk olarak nitelenebilir. Ancak tüm yöneticiler iyi rehber değildir. Eğitmenlik rolünü başaramayan yöneticiler, rehber rolünü oynayabilecek beceri ve arzuya da sahip değildirler.

Destekçi olarak hizmet eden rehberler, dürüst davranarak eğitmenlik rolü oynamalıdır. Rehberler;

1. Genç işgörenlerin başarısızlıklarına neden olabilecek kendi geçmişlerindeki hayal kırıklıklarını anlatmamalıdır,
2. Farkında olmadan onlara, yanlış bilgi verme gibi hatalara düşmemelidirler,
3. Kişisel ve örgütsel güçlerini arttırmak için rehberlik rollerini bir araç olarak kullanmamalıdır,
4. Genç işgörelere bağımlı duruma gelmemelidirler ve nihayet

²²³ Can, a.g.e., s.316-318.

5. Onlara gereğinden zor işler vermek gibi hataya düşmemelidirler²²⁴.

2.3.6. Başarılı Bir Kariyer Geliştirmenin Gereklere

Kariyer geliştirme planlarının başarılı olabilmesi aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir.²²⁵

2.3.6.1. Üst Yönetimin Gayreti

Hiçbir örgütsel program, üst yönetimi işi ciddiye alıp tam bir destek vermedikçe başarılı olmaz. Bu destek sadece programa gerekli kaynakları sağlamaktan ibaret değildir. İnsan kaynaklarının değerine inanmayı ve elemanların tüm potansiyeline inanmayı ve elemanların tüm potansiyelini kullanmasına yardımcı olmak üzere adımlar atılması konusunda organizasyonun kendisine ve çalışanlarına karşı sorumlu olduğunu kabul etmesini gerektirir.

2.3.6.2. Açık ve Kesin İfade

Kariyer gelişiminin planlanması, rasgele ele alınamayacak kadar önemli ve karmaşık bir iştir. Program yöneticiler ve personel müdürleri tarafından ayrıntılarıyla düşünülmelidir. Başarılı bir planlamanın sonuçları, organizasyonun bütün bir performans değerlendirme sistemini ciddiyetle ele aldığını gösteren politika ve prosedürlerle yansıtacaktır. Terfiler konusundaki politika, kariyer planlama ve geliştirmenin köşe taşlarından biri olarak görülmektedir. Bu politikaya mümkün olduğunca bağlı kalınmalıdır. Aksi halde organizasyonun çalışanların kariyerleriyle ilgilenmediği konusunda ciddi kuşkuların doğması kaçınılmazdır.

2.3.6.3. İlan Etme ve Teklif Alma

Organizasyonun iyi işleyen bir iş ilan etme ve teklif alma sistemi olmalıdır. Boş bir konuma dışarıdan eleman aramadan önce, çalışanlara o makam için başvuruda bulunma hak ve fırsatı tanınmalıdır. Bu başvuru, yatay geçişler için olduğu gibi daha yüksek makamlar içinde yapılabilir. Boş işler için teklif verme bulunma hakkı organizasyonun çalışanların terfi etmesine ilgi gösterdiğinin bir belirtisidir.

²²⁴ Şimşek, a.g.e., s.357.

²²⁵ Palmer, Performans Değerlendirmeleri, s.76-78.

2.3.6.4. Eğitim ve Gelişim Programları

Her türden eğitim ve kendini geliştirme fırsatı, kariyer geliştirme ve planlamasının etkili olması gerekli unsurlardır. Eğitim ve geliştirme bölümlerine sahip organizasyonlar genellikle işgörenlere seminerler, eğitim toplantıları ve eğitsel yardım gibi fırsatlar sağlarlar. Yöneticilerinde bu yönde çaba göstermesi, çalışanların bütün potansiyellerini kullanabilmesi için gereklidir. Böylesi programlar aynı zamanda organizasyonun insan kaynaklarını ciddiye aldığıın elde tutulur bir kanıtıdır.

Bu değişik eğitim ve gelişim fırsatlarından hangilerinin kullanılacağına, çalışanlarla yakından ilgilenen çeşitli düzeylerdeki yöneticiler karar vermelidir. Akıllı bir yönetici her bir elemanın ihtiyaçlarını dikkate alır ve bu ihtiyaçlara uygun bir geliştirme programı saptar.

2.3.6.5. Yöneticilerin Ve Nezaretçilerin Eğitimi

Kariyer planlama ve geliştirme programına sadece en üst yöneticiler değil, çalışanlara rehberlik eden, öneriler yapan ve yardımda bulunan daha alt düzeydeki yöneticilerde destek olmalıdır. Programa ilgi sorumluluklarını tam ve etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için, bütün yöneticiler uygun bir eğitimde geçmelidir.

2.3.6.6 İletişim

Yapılan program personel politikası kılavuzları, nezaretçiler ve işgörenler için elkitapları, duyuru panoları, periyodik duyurular gibi çeşitli yollarla bütün organizasyona bildirilmelidir. Serbest ve açık iletişim, organizasyonların programla ilgili olduklarının ve bu işi ciddiye aldıklarının bir başka göstergesidir.

2.3.6.7. Dikkatli Planlama

Bir kariyer geliştirme ve yükseltme planı yılın herhangi bir anında yapılabilir. Ama bir performans değerlendirmesiyle birlikte yapılması daha iyi olur. Gerçek yönetici gerekse çalışanlar plana kısa ve uzun vadeli hedefler koyabilmelidirler. Çalışanların mesleki hedeflerini izleyebilmesi için, yapılması gerekenleri ana hatlarıyla gösteren bir faaliyet planı formu düzenlenmelidir. Bu faaliyet planı, mevcut performansın gerektirdiği eğitim, kitaplar, seminerler, kurslar, konferanslar gibi elemanların kariyer gelişimine yardımcı olacak etkinlikleri kapsar.

Performans değerlendirmesinin diğer yönlerinde de olduğu gibi, faaliyet planında yer alan etkinliklerle ilgili bir zaman izelgesi yapılmalıdır. Kariyer geliştirme ve performans yükseltme planı çalışanlar ile yöneticinin işbirliğiyle hazırlanmalıdır.

2.3.7. Kariyer Geliştirme Programının ğeleri

Çok boyutlu bir kariyer gelişimi programının içinde aşağıdaki öğeler bulunur:

1. Şirketin vizyonu ve misyonunun tanıtıldığı, kariyer gelişimi programı hakkında detaylı bilgilerin verildiği bir oryantasyon programı Yöneticilere, alışanlara kariyer konusunda nasıl önderlik edileceğinin öğretildiği bir eğitim programı,
2. Çalışanların, iş arama ve işgücü piyasasıyla ilgili bilgilere ulaşabileceği bir kariyer gelişim merkezi ya da kütüphane,
3. Kişisel seanslar için çalışanların her an görüşebileceği bir kariyer danışmanı çalışanların devamlı geri bildirim aldıkları bir performans değerlendirme sistemi,
4. zgemiş ve iş mektubu yazma, evden çalışma, mülakata girme, ilgi alanı ve becerileri belirleme, kariyer tıkanması ve hedef belirleme gibi konuların özgürce tartışılabildiği bir kariyer gelişimi "workshop"ları,
5. Yeni iş olanaklarının ve açık pozisyonların çalışanlara bildirildiği bir sistem (bu anons panoları ve Şirketin internet sitesi aracılığıyla gerçekleştirilebilir),
6. Çeşitli görev ve pozisyonların iş tanımlarına çalışanların ulaşabilmesi (böylece çalışanlar hedefledikleri kariyer basamakları için gerekli yetkinliklerden haberdar olacaklardır),
7. İşyerinde eşitliği ve çalışan çeşitliliğini sağlamak için cinsiyet, ırk, vs. ayrımcılığını önleyici programlar,
8. Terfi fırsatları için hazırlanmak ve Şirket hakkında bilgilenmek için çalışanların mevcut becerilerine yenilerini ekleyebilecekleri bir "rgt içi eğitim programı",

9. Çalışanlara, hedefledikleri görev ve pozisyonlardaki kişiler tarafından yol gösterilmesini sağlayacak resmi bir "akıl hocalığı" programı (çalışanla akıl hocası arasındaki ilişki doğal bir ortaklık anlayışına ve karşılıklı saygıya dayanmalıdır),
10. Yüksek pozisyonlar için gerekli yetkinlikleri ve bu pozisyonlara ulaşma potansiyeli taşıyan çalışanların tanımlandığı bir sistem,
11. Şirketin, çalışanlarının lisansüstü ya da profesyonel gelişim kurslarına katılmasını desteklediği bir program,
12. Çalışanların görev dönüşümü yaptığı, böylece değişik iş alanlarında birinci elden tecrübe ve becerilere sahip oldukları bir çalışma sistemi,
13. Yöneticilerin eğitildiği ve potansiyel yöneticilerin ortaya çıkarıldığı bir "idari eğitim" programı,
14. İşten ayrılma durumlarında, bu durumun sebeplerini görmek için, ayrılan çalışanlarla yapılan "çıkış mülakatları".

Personel ve bütçe kısıtlamaları ve çalışanların ihtiyaçları göz önüne alındığında çoğu şirketin yukarıda bahsedilen sistem ve programların hepsini uygulamaya koyamayacağı açıktır. Zaten güçlü bir kariyer gelişim programının yukarıdaki tüm öğeleri içermesi gerekmez. Şirketler, kendilerinin ve çalışanlarının ihtiyaçlarını değerlendirerek kendileri için en önemli programları seçip güçlü bir kariyer gelişim programı yaratabilirler.²²⁶

2.3.8. Kariyer Geliştirmenin Etkileri

Örgütlerin verimli çalışması ve gelişmesi tamamen bireylerin performansına bağlıdır. Bireylerin ihtiyaçları ile örgütün onlara sunduğu fırsatları arasında uygunluk olmalıdır. Her iki tarafta karşı tarafın ihtiyaç duyduğu şeyi ona vermekle yükümlüdür. Kariyer geliştirme etkinlikleri bu karşılıklı değiş tokuşun gerektirdiği enformasyonu sağlar.²²⁷

²²⁶ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=258>.

²²⁷ Şimşek, a.g.e., s.351.

2.3.8.1. Kariyer Geliştirmenin Olumlu Yönlere

Kariyer geliştirme etkinlikleri, işgücü krizinin yol açtığı eleman kıtlığı yüzünden, günümüzde organizasyonlar için yeni bir anlam ve önem kazanmıştır. Nitelikli adayların bulunamaması yüzünden, hem üretim hem de hizmet sektöründeki organizasyonlarda giriş düzeyindeki işle çoğunlukla boştur. Bu durum organizasyonları ellerindeki elemanları koruma konusunda bir açmazla karşı karşıya bırakabilir. Kariyer geliştirme, organizasyonların ellerindeki değerli elemanları korumasının bir yoludur. Organizasyon içindeki yerleri kendilerine uygun olmayan değerli elemanları saptamada performans değerlendirmelerinden yararlanılabilir. Organizasyonlar bu elemanların daha uygun yerlere gelmelerini sağarlarsa, ellerindeki kaynağı daha iyi kullanmış olurlar. Gelişme potansiyeline sahip elemanların elde tutulması, yeterliliklerini kanıtlamış elemanların elde tutulması kadar önemlidir. Organizasyonların kendi elemanların yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmalı asgariye indirmesi, böylece de hem bireylerin hem de organizasyonun performansını yükseltmesi mümkündür. Ayrıca eldeki elemanların gelişiminde yardımcı olmanın maliyeti, yeni eleman istihdam edip onları eğitmekten daha ucuzdur²²⁸.

2.3.8.2. Kariyer Geliştirmenin Zayıf Yönleri

Çalışanlar geniş kariyer seçenekleri hakkında çok az bilgiye sahipler.

İlk kademe yöneticilerine, rehberlik ve tavsiye sunmak için güvenildiği halde onlar çoğunlukla bu konuda donanımsızlar. "Konuşacak biri", çalışanların kariyer gelişimine ilişkin evrensel itirazlarını teşkil ediyor. Yalnızca azınlık bir kesim yöneticilerin kariyer tavsiyesi rolünü yerine getirdiğini düşünüyor.

Kariyer anlaşması ve kariyer sözleşmesindeki gecikme hakkında çok sayıda tartışma bulunuyor. Fakat çalışanın kendi gelişimi hakkında kiminle anlaşma yapması gerektiği genellikle açık değil. Bu durumda montaj hattı yöneticisi öne itiliyor ancak onlar da çalışanlarını yerlerinde tutmayı gerektiren kendi iş hedeflerinin baskısı altındalar. Burada personel fonksiyonu genellikle kaytarılsa da önemli role sahiptir. Kıdemli müdürler ve görevin başındakiler gibi işgücünü geliştirmek için daha geniş sorumluluğa sahip olan kişiler de aynı durumdadır. Paylaşılmış bir gelişim maksadı olmaksızın, herhangi bir gerçek hareket gerçekleştirmek birey ya da şirket için zordur.

²²⁸ Palmer, Performans Değerlendirmeleri, s.79

İngiltere'de beceri gelişimine ulaşmak eleştirilirken, sürekli beceri gelişimine olan ihtiyaca farkındalık geliştiriliyor. Beceri gelişiminin daha esnek eğitim sistemi ve yönlendirme üzerinde durma yoluyla gerçekleştirilen diğer çeşitleri de kabul ediliyor.

Çalışanların çoğu, iş hareketleri ve diğer iş deneyimleri aracılığıyla gelişime ulaşmalarının sınırlandırıldığını hissediyorlar. Terfiler, sık değil ve organizasyonun ayrı birimlere ayrılması yoluyla engelleniyor.²²⁹

2.3.8.3. Kariyer Geliştirmeye Organizasyonun Katkısı

Çalışanların kariyer ihtiyaçlarını saptamak ve bunları örgütün ihtiyaçlarıyla kaynaştırmak için gerekli becerilere sahip olmak, örgütler için çok önemlidir. İş ilan etme ve kariyer danışmanlığı gibi süreçler, çalışanları kariyer beklentilerini gerçekleştirmek için gayret göstermeye teşvik eder. Karşılaştırma ve değerlendirme programları ile iş rotasyonu planları çalışanların kariyer seçimi yapmasına ve örgütlerinde onların yeteneklerini değerlendirmesine yardımcı olur. Örgütün çalışanlarına sağladığı bir diğer yardım da kariyer planlama gruplarıdır. Çalışanlara kendi hayatlarını planlayabilme olanağı kazandırmak onları örgüte daha çok bağlar ve güvenlerini artırır. Her düzeydeki eğitim ve öğretim etkinliklerinin desteklenmesi ve bu tür etkinliklere katılabilmeleri için işgörenlere izin verilmesi ile mali destek sağlanması, bireylerin örgütte tutulması bakımından çok önemlidir . Diğer yandan, çalışanlara kara ortak olma ya da ücretli izin gibi çeşitli olanaklar arasında seçim yapma fırsatının verilmesi şeklindeki eğilim de bireyleri örgütte tutmak, yeni adayları örgüte çekmek için yararlı bir araç olacaktır. Örgütsel politikalardaki bu uygulamaların amacı anlamlı kariyer tercihleri yapabilmeleri için bireylerin seçeneklerini çoğaltmaktır.²³⁰

²²⁹ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=246>.

²³⁰ Şimşek, a.g.e., s.351.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MALATYADA FAALİYET GÖSTEREN KAMUYA VE ÖZELE AİT BANKA ŞUBELERİNDE KARIYER YÖNETİMİ, PLANLAMASI VE GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE YAPILAN BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMA AMACI

Günümüzde her türlü teknolojik değişimler ve gelişmeler karşısında önemini sürekli koruyan, en önemli unsurlardan birisi insan kaynağıdır. Yapılan çalışmalar ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar, insan kaynağından en yüksek seviyede verim elde edilebilmesi için bazı gerçekleri göz önüne sermektedir. Teknoloji geliştikçe işletmeler daha az sayıda insan gücü istihdamına fakat daha fazla kendini yetiştirmiş kalifiye insan teminine yönelmektedir. İnsan kaynağının kendini geliştirebilmesi için doğrudan insanı hedef alan insan kaynakları yönetimi ve bu çerçevede oluşturulmuş kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirilmesi işletmeler için kaçınılmaz uygulamalardır.

Araştırmamızda Malatya’da faaliyet gösteren kamu ve özel sektör ayrımı yapılmaksızın bütün banka şubelerinde insan kaynakları yönetimi, Kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirilmesi konusunda mevcut durumla ilgili bilgi alınması ve uygulanan faaliyetlerin daha verimli hale getirilmesi için ne tür çalışmaların yapılabilirliğinin araştırılması amaçlanmıştır.

3.2. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın ana kütesini Malatya’ da faaliyette bulunan Kamu ve özele ait banka şubeleri oluşturmaktadır. Malatya, Ticaret ve Sanayi Odası (TSO) kayıtlarından elde edilen verilere göre Malatya’ da faaliyette bulunan 4 kamu bankası ve 15 özel bankadan Merkez bankası hariç bütün bankalarla görüşülmüş, bunlardan yalnızca birinden araştırma sorularımıza cevap alınamamıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmamızda Anket ve Mülakat yöntemi bizzat araştırmacı tarafından birlikte gerçekleştirilmiş, herhangi bir anketör kullanılmamıştır. Bazı anket sorularında cevaplayıcılara anlamakta zorluk çekilen soruların ayrıntılı açıklaması yapılmıştır.

Anketi cevaplayan şube yöneticileri çalışmamızın esas konusunu teşkil eden insan kaynakları yönetimi, kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirilmesi konusunda,

çalıştıkları kurumun genel müdürlüklerinin insan kaynakları departmanının uygulamalarının esas olarak faaliyette bulduklarını ifade etmişlerdir ve bütün cevaplamalar bu doğrultuda olmuştur.

Anket çalışması yöneticilerin demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorularla birlikte çalışmanın esas konusu olan insan kaynakları yönetiminde, kariyer yönetimi planlaması ve geliştirilmesi konusundaki uygulamaları ölçmeye yönelik toplam 16 sorudan oluşmuştur.

3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Anket formundaki sorulara verilen cevapların değerlendirilmesi iki aşamada yapılmıştır. Değerlendirmelerde SPSS 12.00 programı kullanılmıştır.

Birinci aşamada anket uygulanan yöneticilere ait demografik özelliklerden yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve işyerindeki pozisyonu gibi özellikle çözümlenmiş, ikinci aşamada çalışmanın esas konusunu teşkil eden İnsan kaynakları yönetiminde kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirilmesini içeren sorulara ait frekans tabloları ve yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi ölçecek cross tablolar oluşturulmuştur.

3.4.1 Genel Verilere Ait Bilgilerin Değerlendirilmesi

3.4.1.1 Cinsiyet

Uygulama yapılan banka şubesi yöneticilerine ait cinsiyet ile ilgili dağılım tabloları 3.1 de gösterilmiştir

Tablo 3.1. Cinsiyet dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Oran (%)
Bay	15	60
Bayan	10	40
Toplam	25	100

Tablo 3.1. incelendiğinde anket yapılan yöneticilerin cinsiyetlerinin büyük bir kısmının (%60) erkek olduğu görülmektedir.

3.4.1.2 Yaş

Yöneticilerin yaşlarına göre oluşan dağılım; tablo 3.2. de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Yaş dağılımı

Yaş	Sayı	Oran (%)
25 ve Altı	2	8
26-35	16	64
36-45	6	24
46 ve Üstü	1	4
Toplam	25	100

Tablo 3.2. incelendiğinde yöneticilerin yaş ortalamalarının büyük bir çoğunluğunun (% 64) 26-35 yaş grubu içinde olduğu görülmektedir. Yaş ortalaması 46'nın üstünde olan yöneticilerin oranı ise en düşük (% 4) oran olarak görülmektedir.

3.4.1.3 Eğitim Durumu

Malatya'da banka şubelerinde yapılan anket sonuçlarına göre yöneticilerin eğitim durumlarına ait dağılım Tablo 3.3. de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Eğitim durumu

Eğitim	Sayı	Oran (%)
Lise	2	8
Ön lisans	1	4
Lisans	18	72
Yüksek lisans	4	16
Toplam	25	100

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan tablo 3.3. verilerine göre yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (% 72) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Yöneticiler içinden lise ve ön lisans mezunu olanların oranı ise çok düşük görünmektedir.

3.4.2 İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirilmesi Düzeylerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

3.4.2.1 Kuruma Ait İnsan Kaynakları Departmanı Varlığı

Malatya'da faaliyet gösteren banka şubelerindeki yöneticiler, kurum içindeki insan kaynakları departmanının varlığı sorusuna departmanın Genel Müdürlük nezdinde olması istisnası ile cevap vermişler ve şube bazında yürütülen faaliyetlerin genel müdürlüğün uygulamaları esas alınarak gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Bu sebeple uygulama yapılan bankalarda yöneticiler ile insan kaynakları departmanının varlığı konusu arasında bir ilişki görülmemiş ve cinsiyet, yaş, ve eğitim durumu ile insan kaynakları departmanının varlığı konusundaki frekans tabloları oluşturulmamıştır.

3.4.2.2. Kurum İçindeki İnsan Kaynakları Planlaması Çalışmalarının Varlığı

Kurum içindeki insan kaynakları planlaması çalışmalarının varlığı ile bay yöneticiler arasındaki ilişkiler Tablo 3.4 de gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Bay yöneticiler ile insan kaynakları planlaması çalışmalarının varlığı arasındaki ilişki

İnsan Kaynakları Planlaması	Yapılıyor	Yapılmıyor	Toplam	Yapılıyor (oran)	Yapılmıyor (oran)	Toplam (oran)
Bay	13	2	15	0,87	0,13	1,00
Bayan	6	4	10	0,6	0,4	1,00
Toplam	19	6	25	0,76	0,24	1,00

Tablo 3.4 incelendiğinde bay yöneticilerin % 87 sinin, bayan yöneticilerin ise % 60'ının insan kaynakları planlaması çalışması yaptığı, Malatya'da faaliyet gösteren banka şubelerindeki bay yöneticilerin bayan yöneticilere oranla daha fazla insan kaynakları planlaması çalışmaları yapmakta olduğu görülmektedir. Ayrıca % 24'lük bir kesimde ise insan kaynakları planlaması çalışmaları hiç yapılmamaktadır.

Tablo 3.5. de yöneticilerin eğitim durumları ile insan kaynakları planlaması çalışmalarının varlığı arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Tablo 3.5. İnsan kaynakları planlaması çalışmaları ile yöneticilerin eğitim durumları ilişkisi

Eğitim	Yapılıyor	Yapılmıyor	Toplam	Yapılıyor (oran)	Yapılmıyor (oran)	Toplam (oran)
Lise	2	-	2	0,1	0	1,00
Ön lisans	1	-	1	0,1	0	1,00
Lisans	13	5	18	0,72	0,28	1,00
Yüksek Lisans	3	1	4	0,75	0,25	1,00
Toplam	19	6	25	0,76	0,24	1,00

Tablo 3.5. incelendiğinde banka şubesi yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olması, lise, ön lisans ve yüksek lisans mezunu olanların sayısının az olması nedeniyle tam bir ayırım yapılması mümkün değildir. Fakat tabloda görüldüğü üniversite mezunlarının % 72'lik bir kısmının bu çalışmaları yaptığı; % 28'inin ise bu çalışmaları yapmadığını görmekteyiz.

Tablo 3.6.'da yöneticilerin yaşları ile insan kaynakları planlaması çalışmaları yapılıp yapılmadığı arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Tablo 3.6. İnsan kaynakları planlaması çalışmaları ile yöneticilerin yaşları arasındaki ilişki

Yaş	Yapılıyor	Yapılmıyor	Toplam	Yapılıyor (oran)	Yapılmıyor (oran)	Toplam (oran)
25 ve altı	1	1	2	0,5	0,5	1,00
26-35	12	4	16	0,75	0,25	1,00
36-45	5	1	6	0,83	0,17	1,00
46 ve üstü	1	0	1	1,00	0	1,00
Toplam	19	6	25	0,76	0,24	1,00

Tablo 3.6. incelendiğinde yöneticilerin en fazla olarak bulunduğu 26-35 yaş grubu içindeki insan kaynakları planlaması çalışmaları yapanların oranı 0,75 olarak görülmektedir.

3.4.2.3. İnsan Kaynakları Planlaması Kapsamında Hangi Çalışmaların Yürütüldüğü

Örgütler insan kaynakları planlaması çalışmalarını organizasyonun strateji ve amaçları doğrultusunda, gelişme potansiyeli olan insan kaynaklarının seçilmesi, istihdamı, geliştirilmesi ve özendirilmesi amacıyla yapar. Bu kapsamda yürütülebilecek bir çok faaliyetler vardır. Bu faaliyetlerden bazıları; işgören devir hızını kontrol etmek, işgören değerlendirilmesi yapmak, işgücü envanteri çıkarmak, eğitim çalışmaları yapmak, ve kariyer yönetimi çalışmaları yapmaktır. Yöneticilere; sunulan bu seçeneklerden kendi şubelerindeki uygulamaları esas alarak, uygun olanları seçmeleri istenmiş ve birden fazla seçeneğin de işaretlenebileceği belirtilmiştir.

Tablo 3.7. de Malatya'da faaliyet gösteren banka şubelerindeki yöneticilerin insan kaynakları planlaması kapsamında hangi faaliyetlerin yürütüldüğü ve bu faaliyetlerin yöneticilerin cinsiyetleri ile ilişkileri görülmektedir.

Tablo 3.7. İnsan kaynakları planlaması çalışmaları ile yöneticilerin cinsiyetleri arasındaki ilişkisi

İnsan Kaynakları Planlaması Çalışmaları	Cinsiyet	Bay	Bayan	Toplam
İşgören devir hızı kontr.		7	5	12
İşgören değerlendirilmesi		11	5	16
İşgücü envanteri		9	4	13
Personel eğitimi		11	6	17
Kariyer yönetimi		12	5	17
Toplam		50	25	75
Toplam yönetici say.		15	10	25
Toplam seçenek say.		75	50	125
İşg. devir hızı (oran)		0,47	0,5	0,48
İşg. değerlendirme (oran)		0,73	0,5	0,64
İşg. envanteri (oran)		0,6	0,4	0,52
Pers. eğitimi (oran)		0,73	0,6	0,68
Kariyer yön. (oran)		0,8	0,5	0,68
Toplam (oran)		0,67	0,5	0,6

Tablo 3.7. de görüldüğü gibi insan kaynakları planlaması kapsamında yürütülen faaliyetlerden; en fazla, personelin eğitimi ve kariyer yönetimi ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu faaliyetlerden en az uygulanan ise işgören devir hızını kontrol etme yönündeki faaliyetlerdir.

Tablo 3.8. de aynı faaliyetlerin yöneticilerin eğitim durumlarına olan ilişkisi görülmektedir.

Tablo 3.8. İnsan kaynakları planlaması çalışmaları ile yöneticilerin eğitim durumları arasındaki ilişki

İnsan Kaynakları Planlaması Çalışmaları	Eğitim Durumu	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
İşgören Devir Hızı kontr.		2	1	7	2	12
İşgören Değerlemesi		2	0	11	3	16
İşgücü Envanteri		2	0	7	3	13
Personel eğitimi		2	1	11	3	17
Kariyer yönetimi		2	1	11	3	17
Toplam		10	3	47	14	75
Toplam yönetici say.		2	1	18	4	25
Toplam seçenek say.		10	5	90	20	125
İşg. devir hızı (oran)		1,00	1,00	0,39	0,5	0,48
İşg. Değerleme (oran)		1,00	0	0,61	0,75	0,64
İşg. Envanteri (oran)		1,00	0	0,39	0,75	0,52
Pers. Eğitimi (oran)		1,00	1,00	0,61	0,75	0,68
Kariyer yön. (oran)		1,00	1,00	0,61	0,75	0,68
Toplam (oran)		1,00	0,6	0,52	0,7	0,6

Yukarıdaki tabloyu incelediğimizde, seçenek olarak sunduğumuz insan kaynakları planlaması kapsamındaki çalışmalardan en fazla yararlananların eğitim durumları lise olarak gözükmektedir. İkinci sırada bu faaliyetleri gerçekleştirenlerin eğitim durumlarının ise yüksek lisans olduğu anlaşılmaktadır.

Genel olarak İnsan kaynakları planlaması çalışmaları yapanlardan en küçük orana sahip olan ise lisans mezunu yöneticilerdir.

Son olarak yöneticilerin yaşlarıyla, planlama çalışmaları arasındaki ilişkiyi tablo 3.8. da görebiliriz.



Tablo 3.9. İnsan kaynakları planlaması çalışmaları ile yöneticilerin yaşları arasındaki ilişki

İnsan Kaynakları Planlaması Çalışmaları	Yaş	25 ve altı	26-35 yaş	36-45 yaş	46 ve üstü	Toplam
İşgören Devir Hızı kontr.		1	6	4	1	12
İşgören Değerlemesi		1	9	5	1	16
İşgücü Envanteri		1	6	5	1	13
Personel eğitimi		1	10	5	1	17
Kariyer yönetimi		1	10	5	1	17
Toplam		5	41	24	5	75
Toplam yönetici say.		2	16	6	1	25
Toplam seçenek say.		10	80	30	5	125
İşg. devir hızı (oran)		0,5	0,37	0,66	0,2	0,48
İşg. Değerleme (oran)		0,5	0,56	0,83	0,2	0,64
İşg. Envanteri (oran)		0,5	0,37	0,83	0,2	0,52
Pers. Eğitimi (oran)		0,5	0,62	0,83	0,2	0,68
Kariyer yön. (oran)		0,5	0,62	0,83	0,2	0,68
Toplam (oran)		0,5	0,51	0,8	1,00	0,6

Tablo 3.9. incelendiğinde yaş ortalaması 36 ve üzeri olan yöneticilerin seçenek olarak verdiğimiz en önemli insan kaynakları planlaması kapsamındaki çalışmaların büyük bir çoğunluğunu uyguladıkları görülmektedir. Yaş ortalaması 35 ve daha az olan yöneticilerin ise bu çalışmaların ortalama olarak % 50-51 oranında gerçekleştirdikleri görülmektedir.

3.4.2.4. Kariyer Yönetimine Geçiş Zamanı

Uygulama yapılan banka şubelerinde kariyer yönetimine ne zaman geçildiğine dair veriler tablo 3.10. da görülmektedir.

Tablo 3.10. Malatya’da faaliyet gösteren banka şubelerinin kariyer yönetimine geçiş tarihleri

Kariyer Yönetimine Geçiş	Sayı	Oran
Bilinmiyor	9	0,36
Kurum kurulduğundan beri	6	0,24
5 yıl içinde	4	0,16
Uygulanmıyor	6	0,24
Toplam	25	1,00

Tablo 3.10. da görüldüğü gibi Malatya’da faaliyet gösteren banka şubelerindeki yöneticilerin %36’sı çalıştıkları kurumun kariyer yönetimine ne zaman geçtiğini bilmediklerini söylemişlerdir. Banka şubelerinin %24’lük bir kesiminde ise kurum kurulduğundan beri kariyer yönetiminin uygulandığı görülmektedir.

3.4.2.5. Kariyer Yönetiminin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Anket çalışmasını yaptığımız banka şubelerindeki yöneticilerden kariyer yönetimini uygulayan toplam 19 yöneticiye kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini sorduk. Tablo 3.11. de kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini gösteren veriler görülmektedir.

Tablo 3.11. Kariyer yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkisi

Kariyer Yönetimi	Sayı	Oran
Olumlu	19	1,00
Olumsuz	0	0
Toplam	19	1,00

Tablo 3.11.de görüldüğü gibi kariyer yönetimini uygulayan yöneticilerin tamamı kariyer yönetimi çalışmalarının çalışanlar üzerindeki etkisinin olumlu olduklarını söylemişlerdir.

3.4.2.5. Kariyer Yönetiminin Uygulanma Nedeni

Günümüzde artık işletmelerin büyük bir çoğunluğu kariyer yönetimi uygulama çalışmalarına gitmektedir. Her işletmenin kariyer yönetimi uygulama nedeni birbirinden farklı olabilir. Bu nedenle anket yapılan yöneticilere işletmelerin kariyer yönetimi uygulama nedenlerinden en önemlileri olabilecek 6 tanesi seçilmiş ve bunlardan hangisi

ya da hangileri için kariyer yönetimi uyguladıkları sorulmuştur. Bu seçenekler kurumun rekabet gücünü arttırmak, çalışanların yönetime etkin katılımını sağlamak, uluslararası düzeyde rekabet edebilmek, çalışanlara ait olma hissi vermek, personel devrini azaltmak ve yönetime nitelikli kişilerin gelmesini sağlamaktır.

Tablo 3.12. de anket yapılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre verilen seçeneklerden en fazla hangisi ya da hangilerinden dolayı kariyer yönetimi uyguladıkları araştırılmaktadır.

Tablo 3.12. Kariyer yönetimi uygulanma nedenleri ile yöneticilerin cinsiyetleri arasındaki ilişki

Kariyer Yönetimi Uygulanma Nedenleri	Cinsiyet	Bay	Bayan	Toplam
Kurumun rekabet gücü		6	0	6
Çalışanların etkin katılımı		8	5	13
Uluslararası rekabet		4	0	4
Çalışanlara. ait olma hissi verme		8	3	11
Personel devrini azaltma		5	1	6
Nitelikli yönetimi sağlama		8	4	12
Toplam		38	13	52
Toplam yönetici say.		15	10	25
Toplam seçenek say.		90	60	150
Kurumun rekabet gücü (oran)		0,4	0	0,24
Çalışanları etkin katılımı (oran)		0,53	0,5	0,52
Uluslar arası rekabet (oran)		0,27	0	0,16
Çalış.ait olma hissi verme (oran)		0,53	0,3	0,44
Personel devrini azaltma (oran)		0,33	0,1	0,24
Nitelikli yönetimi sağl. (oran)		0,47	0,4	0,48
Toplam (oran)		0,43	0,22	0,35

Tablo 3.12.de görüldüğü gibi bay yöneticilerin kariyer yönetimini uygulamalarındaki en önemli nedenleri çalışanların yönetime etkin katılımını sağlamak ve çalışanlara ait olma hissi vermektir. Bayan yöneticiler ise çalışanların yönetime etkin katılımını sağlamak ve yönetime nitelikli kişilerin gelmesini sağlamak amacıyla kariyer yönetimini uygulamaktadırlar.

Tablo 3.13. de yöneticilerin yaşları ile kariyer yönetimi uygulama nedenlerindeki ilişki araştırılmaktadır.

Tablo 3.13. Kariyer yönetiminin uygulanma nedenleri ile yöneticilerin yaşları arasındaki ilişki

Kariyer Yönetimi Uygulanma Nedenleri	Yaş	25 ve altı	26-35 yaş	36-45 yaş	46 ve üstü	Toplam
Kurumun rekabet gücü		0	2	3	1	6
Çalışanları etkin katılımı		1	8	3	1	13
Uluslararası rekabet		0	3	1	0	4
Çalışanlara. ait olma hissi verme		0	4	5	1	11
Personel devrini azaltma		0	2	4	0	6
Nitelikli yönetimi sağlama		2	8	4	0	12
Toplam		2	27	20	3	52
Toplam yönetici say.		2	16	6	1	25
Toplam seçenek say.		12	96	36	6	150
Kurumun rekabet gücü (oran)		0	0,12	0,5	1,00	0,24
Çalışanları etkin katılımı (oran)		0,5	0,5	0,5	1,00	0,52
Uluslar arası rekabet (oran)		0	0,19	0,17	0	0,16
Çalış.ait olma hissi verme (oran)		0,5	0,25	0,83	1,00	0,44
Personel devrini azaltma (oran)		0	0,12	0,67	0	0,24
Nitelikli yönetimi sağl. (oran)		0	0,5	0,67	0	0,48
Toplam (oran)		0,17	0,28	0,55	0,50	0,35

Tablo 3.13. de görüldüğü gibi anket yapılan banka şubesi yöneticilerinden yaş grubu 25'in altında olan yöneticiler kariyer yönetimini; çalışanların yönetime etkin katılımını sağlamak ve ait olma hissi vermek amacıyla, 25-35 yaş grubu içindeki yöneticiler; çalışanların yönetime etkin katılımı ve yönetime nitelikli kişilerin gelmesini sağlamak amacıyla; 36-45 yaş grubundaki yöneticilerin büyük bir çoğunluğu çalışanlara ait olma hissi vermek amacıyla ve 46 yaş grubunun üstündeki yöneticiler ise kurumun rekabet gücünü arttırmak, çalışanların yönetime etkin katılımını sağlamak ve ait olma hissi vermek amacıyla uygulamaktadırlar.

Tablo 3.14. de yöneticilerin eğitim durumları ile kariyer yönetimini uygulama nedenleri arasındaki ilişki araştırılmaktadır.

Tablo 3.14. Kariyer yönetimi uygulanma nedenleri ile yöneticilerin eğitim durumları arasındaki ilişki

Kariyer Yönetimi Uygulanma Nedenleri	Eğitim	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Kurumun rekabet gücü		1	0	3	2	6
Çalışanları etkin katılımı		1	1	9	2	13
Uluslararası rekabet		0	0	3	1	4
Çalışanlara. ait olma hissi verme		2	0	6	3	11
Personel devrini azaltma		1	0	3	2	6
Nitelikli yönetimi sağlama		1	1	8	2	12
Toplam		6	2	32	12	52
Toplam yönetici say.		2	1	18	4	25
Toplam seçenek say.		12	6	108	24	150
Kurumun rekabet gücü (oran)		0,5	0	0,17	0,5	0,24
Çalışanları etkin katılımı (oran)		0,5	1,00	0,5	0,5	0,52
Uluslar arası rekabet (oran)		0	0	0,17	0,25	0,16
Çalış.ait olma hissi verme (oran)		1,00	0	0,33	0,75	0,44
Personel devrini azaltma (oran)		0,5	0	0,17	0,5	0,24
Nitelikli yönetimi sağl. (oran)		0,5	1,00	0,44	0,5	0,48
Toplam (oran)		0,5	0,33	0,30	0,5	0,35

Tablo 3.14 de görüldüğü gibi eğitim durumu lise olan yöneticiler kariyer yönetimini en fazla çalışanlara ait olma hissi vermek için kullanmaktadırlar. Ön lisans mezunu yöneticiler; çalışanların yönetime etkin katılımını sağlamak için, lisans mezunu yöneticiler; çalışanların yönetime etkin katılımını sağlamak, yüksek lisans mezunu yöneticiler ise en fazla çalışanlara ait olma hissi vermek amacıyla kariyer yönetimi uygulamaktadırlar.

Genel olarak bakıldığı zaman ise Malatya'da faaliyet gösteren banka şubesi yöneticileri kariyer yönetimini en fazla (%52) çalışanların yönetime etkin katılımını sağlamak amacıyla uygulamakta oldukları görülmektedirler. Kariyer yönetimini uygulama nedeni olarak en az (%16) dikkate alınan değişken ise uluslararası düzeyde rekabet edebilmek seçeneği olmuştur.

3.4.2.6. Kariyer Yönetimi Çalışmaları Kapsamında Hangi Faaliyetlerin Yürütüldüğü

Ankette kariyer yönetimi kapsamında yürütülebilecek faaliyetlerden günümüzde en fazla uygulananlar seçilmiş şube yöneticilerinin bu seçeneklerden hangisi ya da hangilerini uyguladıkları araştırılmıştır. Yöneticilere sunulan kariyer yönetimi araçları; iş zenginleştirme, kariyer danışmanlığı yapma, performans değerlendirme, kariyer çizelgeleri oluşturma, boş pozisyonları ilan etme, kariyer planlaması yapma ve kariyer ile ilgili olarak eğitim ve öğretim çalışmaları yapmaktır.

Tablo 3.15. de banka şubelerinde uygulanan kariyer yönetimi araçları ile şube yöneticilerinin cinsiyetleri arasındaki ilişki araştırılmaktadır.

Tablo 3.15. Kariyer yönetimi araçları ile yöneticilerin cinsiyetleri arasındaki ilişki

Kariyer Yönetimi Çalışmaları	Cinsiyet	Bay	Bayan	Toplam
İş zenginleştirme		4	2	6
Kariyer danışmanlığı		4	2	6
Performans değerlendirme		13	5	18
Kariyer çizelgeleri oluşturma		6	3	9
Boş pozisyonları ilan etme		4	2	6
Kariyer planlaması yapma		10	3	13
Kariyer ile ilgili eğitim çalışmaları		11	3	14
Toplam		52	20	72
Toplam yönetici sayısı		12	10	25
Toplam seçenek sayısı		105	70	175
İş zenginleştirme (oran)		0,27	0,2	0,24
Kariyer danışmanlığı (oran)		0,27	0,2	0,24
Performans değerlendirme (oran)		0,87	0,5	0,72
Kar. çizelgeleri oluşturma (oran)		0,4	0,3	0,36
Boş pozisyonları ilan etme (oran)		0,27	0,2	0,24
Kariyer planlaması yapma (oran)		0,67	0,3	0,52
Eğitim çalışmaları (oran)		0,73	0,3	0,56
Toplam (oran)		0,5	0,29	0,41

Tablo 3.15. incelendiğinde, Malatya’da faaliyet gösteren banka şubesi yöneticilerinden hem bay (%87) hem de bayan (%50) yöneticiler kariyer yönetimi araçlarından en fazla performans değerlendirme seçeneğini uyguladıkları görülmektedir.

Tablo 3.16. da kariyer yönetimi araçları ile yöneticilerin yaşları arasındaki ilişki araştırılmıştır

Tablo 3.16. Kariyer yönetimi araçları ile yöneticilerin yaşları arasındaki ilişki

Kariyer Yönetimi Çalışmaları	Yaş	25 ve altı	26-35 yaş	36-45 yaş	46 ve üstü	Toplam
İş zenginleştirme		1	3	2	0	6
Kariyer danışmanlığı		1	2	3	0	6
Performans değerlendirme		1	10	6	1	18
Kariyer çizelgeleri oluşturma		1	4	4	0	9
Boş pozisyonları ilan etme		1	1	3	1	6
Kariyer planlaması yapma		1	7	4	1	13
Kariyer ile ilgili eğitim çalışmaları		1	9	4	0	14
Toplam		7	37	25	3	72
Toplam yönetici sayısı		2	16	6	1	25
Toplam seçenek sayısı		14	112	42	7	175
İş zenginleştirme (oran)		0,5	0,14	0,33	0	0,24
Kariyer danışmanlığı (oran)		0,5	0,19	0,5	0	0,28
Performans değerlendirme (oran)		0,5	0,62	1,00	1,00	0,72
Kar. çizelgeleri oluşturma (oran)		0,5	0,25	0,5	0	0,36
Boş pozisyonları ilan etme (oran)		0,5	0,06	0,5	1,00	0,24
Kariyer planlaması yapma (oran)		0,5	0,43	0,67	1,00	0,52
Eğitim çalışmaları (oran)		0,5	0,56	0,67	0	0,56
Toplam (oran)		0,5	0,33	0,59	0,42	0,41

Anket sonuçları değerlendirildiğinde yöneticilerin büyük bir kısmını içine alan 26-35 yaş grubu içindeki yöneticilerin en fazla seçtikleri (%62) kariyer yönetimi aracı yine performans değerlendirme en az uygulanan ise boş pozisyonları ilan etme seçenekleri görülmektedir. Yaş grubu 36-45 içinde olan yöneticilerinde tamamı (%100) performans değerlendirme seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu grupta en az uygulan kariyer yönetimi aracı ise iş zenginleştirme olarak görülmektedir.

Tablo 3.17. de banka şubelerinde uygulanan kariyer yönetimi araçları ile yöneticilerin eğitim durumları arasındaki ilişki araştırılmaktadır.

Tablo 3.17. Kariyer yönetimi araçları ile yöneticilerin eğitim durumları arasındaki ilişki

Kariyer Yönetimi Çalışmaları	Eğitim	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
İş zenginleştirme		0	0	6	0	6
Kariyer danışmanlığı		0	0	5	1	6
Performans değerlendirme		2	1	11	4	18
Kariyer çizelgeleri oluşturma		0	0	6	3	9
Boş pozisyonları ilan etme		2	0	4	0	6
Kariyer planlaması yapma		1	0	9	3	13
Kariyer ile ilgili eğitim çalışmaları		0	0	10	4	14
Toplam		5	1	51	15	72
Toplam yönetici sayısı		2	1	18	4	25
Toplam seçenek sayısı		14	7	126	28	175
İş zenginleştirme (oran)		0	0	0,33	0	0,24
Kariyer danışmanlığı (oran)		0	0	0,28	0,25	0,24
Performans değerlendirme (oran)		1,00	1,00	0,61	1,00	0,72
Kar. çizelgeleri oluşturma (oran)		0	0	0,33	0,75	0,36
Boş pozisyonları ilan etme (oran)		1,00	0	0,22	0	0,24
Kariyer planlaması yapma (oran)		0,5	0	0,5	0,75	0,52
Eğitim çalışmaları (oran)		0	0	0,67	1,00	0,56
Toplam (oran)		0,36	0,14	0,4	0,53	0,41

Tablo 3.17. incelendiğinde lise mezunu yöneticilerinin en fazla uyguladıkları kariyer yönetimi araçları performans değerlendirme ve boş pozisyonları ilan etme; ön lisans mezunu yöneticiler, performans değerlendirme; lisans mezunu yöneticiler, eğitim ve öğretim çalışmaları; yüksek lisans mezunu yöneticiler ise performans değerlendirme çalışmaları yaptıkları görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında ise yine en fazla uygulanan kariyer yönetimi aracı % 72 ile performans değerlendirme olarak görülmektedir. En az uygulanan kariyer yönetimi araçları ise kariyer danışmanlığı yapma ve iş zenginleştirme olduğu anlaşılmaktadır.

3.4.2.7. Kariyer Yönetiminin Uygulanmama Nedenleri

Tablo 3.18 de anket yapılan yöneticilerden kariyer yönetimini uygulamayan 6 yöneticinin kariyer yönetimini neden uygulamadıkları ile ilgili sebepler araştırılmaktadır.

Tablo 3.18. Kariyer yönetiminin uygulanmama nedenleri

Kariyer Yönetiminin Uygulanmama Nedeni	Sayı	Oranı
Bilgi sahibi değil	4	0,67
İhtiyaç duyulmuyor	1	0,17
Başka isim altında kullanılıyor	1	0,17
Toplam	6	1,00

Tablo 3.18.den de görüldüğü gibi kariyer yönetimini uygulamayan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu kariyer yönetimi ile ilgili bilgi sahibi olmadığı için kariyer yönetimini uygulamadıklarını söylemektedirler

3.4.2.8.Kariyer Planlamasında Çalışanların İlgi Alanlarının Önemi

Kariyer planlaması faaliyetleri yürüten yöneticilerin çalışanlarının kariyerlerini planlarken ilgi alanlarını dikkate alıp almama konusundaki görüşleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişki Tablo 3.19. da gösterilmiştir

Tablo 3.19. Yöneticilerin çalışanlarına ait kariyer planlama hakkındaki görüşleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişki

Cinsiyet	Tamamen	Büyük Ölçüde	Kısmen	Toplam
Bay	10	5	0	15
Bayan	2	5	1	8
Toplam	12	10	1	23

Tablo 3.19 da görüldüğü gibi bay yöneticilerin büyük bir çoğunluğu çalışanların kariyerlerini planlarken ilgi alanlarının tamamen dikkate alınmasını düşünürken bayan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu büyük ölçüde dikkate alınması gerektiğini düşünmektedirler.

Tablo 3.20. de yöneticilerin çalışanların kariyerlerinin planlanması konusundaki görüşleri ile yaş grupları arasındaki ilişki araştırılmaktadır.

Tablo 3.20. Yöneticilerin çalışanlarına ait kariyer planlama hakkındaki görüşleri ile yaşları arasındaki ilişki

Yaş	Tamamen	Büyük Ölçüde	Kısmen	Toplam
25 altı	1	1	0	2
25-35	5	7	1	13
36-45	4	2	0	6
46 üstü	2	0	0	2
Toplam	12	10	1	23

Tablo 3.20. de görüldüğü gibi yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu oluşturduğu 25-35 yaş grubu çalışanların kariyerlerini planlarken ilgi alanlarını dikkate alma konusunda, 36-45 yaş grubuna göre biraz daha temkinli yaklaşarak tamamen yerine büyük ölçüde demişlerdir. 46 yaş grubunun üstündeki yöneticiler ise çalışanların kariyerlerini planlarken ilgi alanlarının tamamen dikkate alınması gerektiğini düşünmektedirler.

Tablo 3.20. de yöneticilerin çalışanların kariyerlerinin planlanması konusundaki görüşleri ile eğitim durumları arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Tablo 3.21. Yöneticilerin çalışanlarına ait kariyer planlama hakkındaki görüşleri ile eğitim durumları arasındaki ilişki

Eğitim	Tamamen	Büyük Ölçüde	Kısmen	Toplam
Lise	1	1	0	2
Ön Lisans	1	0	0	1
Lisans	10	7	1	18
Yüksek Lisans	0	2	0	2
Toplam	12	10	1	23

Tablo 3.21. incelendiğinde lise mezunları çalışanların ilgi alanlarını dikkate alma konusunda tamamen ve büyük ölçüde görüşlerini benimsemektedirler. Ön lisans mezunu olan yönetici tamamen dikkate alınması gerektiğini düşünmekte, lisans mezunu olan yöneticilerin çoğunluğu tamamen, yüksek lisans mezunu yöneticiler ise büyük ölçüde dikkate alınması gerektiğini düşünmektedirler.

Genel olarak değerlendirdiğimizde yöneticilerin çoğunluğu çalışanların kariyerlerini planlarken ilgi alanlarının tamamen dikkate alınması gerektiğini ve bu şekilde bir kariyer planlama politikası izlenmesi gerektiğini düşünmektedirler.

3.4.2.9. Kariyer Planlamasının Hangi Amaçlarla Yapıldığı

İşletmeler kariyer planlamasını çok farklı amaçlarla yapabilirler. Bunlardan bazıları mesleki bilgi ve deneyim kazanılması için gerekli çalışma ortamının hazırlanması, işgörenlere işini seçme ve kendini geliştirme imkanı verme, insan kaynakları yönetimi sistemini oluşturacak akılcı bir personel politikası belirleme, etkili bir iletişim ve bilgi sistemi kurma, iş hayatında şans ve rastlantının azaltılması amacıyla veya işgörenlerin tatminin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması olabilir. Anket yapılan yöneticilerde bu amaçlardan hangisi ya da hangilerinden dolayı kariyer planlaması yaptıkları araştırılmıştır.

Tablo 3.22.de cinsiyetlerine göre yöneticilerin kariyer planlamasını hangi amaçlarla yaptıkları görülmektedir.

Tablo 3.22. Kariyer planlaması amaçları ile yöneticilerin cinsiyetleri arasındaki ilişki

Kariyer Planlaması Amaçları	Cinsiyet	Bay	Bayan	Toplam
Mesleki bilgi ve deneyim		8	5	13
İşg. işini seçme imkanı verme		8	2	10
İ.K.Y. için personel politikası		10	5	15
Etkili iletişim ve bilgi sistemi		8	3	11
İşte şans ve rastlantının azaltılması		9	5	14
İşgörenlerin tatmini		7	6	13
Toplam		50	26	76
Toplam yönetici sayısı		15	10	25
Toplam seçenek sayısı		90	60	150
Mesleki bilgi ve deneyim (oran)		0,53	0,5	0,52
İşg. işini seçme imkanı verme (oran)		0,53	0,2	0,4
İ.K.Y. için personel politikası (oran)		0,67	0,5	0,6
Etkili iletişim ve bilgi sistemi (oran)		0,53	0,3	0,44
İşte şansın azaltılması (oran)		0,6	0,5	0,56
İşgörenlerin tatmini (oran)		0,47	0,5	0,52
Toplam		0,55	0,43	0,51

Tablo 3.22. incelendiğinde bay yöneticilerin çoğunluğunun(%67) kariyer planlamasını insan kaynakları sistemini oluşturacak akılcı bir personel politikasını belirlemek amacıyla, bayan yöneticilerin çoğunluğu(%60) ise işgörenlerin tatminin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması amacıyla yaptıkları görülmektedir.

Tablo 3.23 de yaş gruplarına göre yöneticilerin kariyer planlamasını hangi amaçlarla yaptıkları görülmektedir

Tablo 3.23. Kariyer planlaması amaçları ile yöneticilerin yaşları arasındaki ilişki

Kariyer Planlaması Amaçları	Yaş	25 ve altı	26-35 yaş	36-45 yaş	46 ve üstü	Toplam
Mesleki bilgi ve deneyim		2	4	6	1	13
İşg. işini seçme imkanı verme		1	5	3	1	10
İ.K.Y. için personel politikası		2	9	4	0	15
Etkili iletişim ve bilgi sistemi		1	5	4	1	11
İşte şans ve rastlantının azaltılması		1	6	6	1	14
İşgörenlerin tatmini		0	9	3	1	13
Toplam		7	38	26	5	76
Toplam yönetici sayısı		2	16	6	1	25
Toplam seçenek sayısı		12	96	36	6	150
Mesleki bilgi ve deneyim (oran)		1,00	0,25	1,00	1,00	0,52
İşg. işini seçme imkanı verme (oran)		0,5	0,31	0,5	1,00	0,4
İ.K.Y. için personel politikası (oran)		1,00	0,56	0,67	0	0,6
Etkili iletişim ve bilgi sistemi (oran)		0,5	0,31	0,67	1,00	0,44
İşte şansın azaltılması (oran)		0,5	0,37	1,00	1,00	0,56
İşgörenlerin tatmini (oran)		0	0,56	0,5	1,00	0,52
Toplam		0,58	0,39	0,72	0,83	0,51

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan tablo 3.23. de görülüyor ki 25 yaşın altındaki yöneticiler kariyer planlamasını mesleki bilgi ve deneyim kazanılması için gerekli çalışma ortamının hazırlanması ve insan kaynakları yönetimi sistemini oluşturacak akılcı bir personel politikası belirlemek için; 25 –35 yaş grubundaki yöneticiler daha çok insan kaynakları yönetimi sistemi ve çalışanların tatmini için ;36-45 ve 46 yaş grubunun üstündeki yöneticiler daha çok iş hayatında şans ve rastlantının azaltılması için uygulamaktadırlar.

Tablo 3.24’de eğitim durumlarına göre yöneticilerin kariyer planlamasını hangi amaçlarla yaptıkları görülmektedir

Tablo 3.24. Kariyer planlaması amaçları ile yöneticilerin eğitim durumları arasındaki ilişki

Kariyer Planlaması Amaçları	Eğitim durumu	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Mesleki bilgi ve deneyim		2	0	8	3	13
İşg. işini seçme imkanı verme		1	0	6	3	10
İ.K.Y. için personel politikası		0	1	11	3	15
Etkili iletişim ve bilgi sistemi		1	1	6	3	11
İşte şans ve rastlantının azaltılması		2	0	9	3	14
İşgörenlerin tatmini		2	1	7	3	13
Toplam		8	3	47	18	76
Toplam yönetici sayısı		2	1	18	4	25
Toplam seçenek sayısı		12	6	108	24	150
Mesleki bilgi ve deneyim (oran)		1,00	0	0,44	0,75	0,52
İşg. işini seçme imkanı verme (oran)		0,5	0	0,33	0,75	0,4
İ.K.Y. için personel politikası (oran)		0	1,00	0,61	0,75	0,6
Etkili iletişim ve bilgi sistemi (oran)		0,5	1,00	0,33	0,75	0,44
İşte şansın azaltılması (oran)		1,00	0	0,5	0,75	0,56
İşgörenlerin tatmini (oran)		1,00	1,00	0,39	0,75	0,52
Toplam		0,67	0,5	0,43	0,75	0,51

Eğitim durumları dikkate alındığında yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu lisans mezunları oluşturmakta ve tablo 3.24 incelendiğinde lisans mezunlarının en fazla kariyer planlaması uygulama amaçları; insan kaynakları yönetimi sistemini oluşturacak akılcı bir personel politikası belirlemek olduğu görülmektedir. Kariyer planlamasını yapmakta en az etkileyici faktör ise etkili iletişim ve bilgi sisteminin oluşturulmasıdır.

3.4.2.10. Kurum İçindeki Kariyer Planlama Çalışmalarının Yeterliliği

Malatya’da faaliyet gösteren banka şubesi yöneticilerinin kendi şubelerine ait kariyer planlama konusunda çalışmaların yeterli düzeyde olup olmadığına dair düşünceleri tablo 3.25 de gösterilmiştir.

Tablo 3.25. Kurum içindeki kariyer planlama çalışmalarının yeterliliği konusunda yöneticilerin düşünceleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişki

Cinsiyet	Evet	Büyük Ölçüde	Kısmen	Toplam
Bay	5	6	4	15
Bayan	3	4	1	8
Toplam	8	10	5	23

Tablo 3.25 incelendiğinde hem bay, hem de bayan yöneticilerin çoğunluğu kurum içindeki kariyer planlama konusundaki çalışmaların büyük ölçüde yeterli olduğunu düşünmektedirler

Tablo 3.26.da yöneticilerin yaşları ile kurum içindeki kariyer planlaması çalışmalarının yeterliliği konusunda yöneticilerin düşüncelerinin ilişkisi gösterilmektedir.

Tablo 3.26. Kurum içindeki kariyer planlama çalışmalarının yeterliliği konusunda yöneticilerin düşünceleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişki

Yaş	Evet	Büyük Ölçüde	Kısmen	Hayır	Toplam
25 altı	1	0	1	0	2
26-35	5	5	4	0	14
36-45	2	4	0	0	6
46 üstü	0	1	0	0	1
Toplam	8	10	5	0	23

Tablo 3.26. incelendiğinde her yaş grubundaki yöneticilerin çoğunluğunun kariyer planlama konusundaki çalışmalarının kurum içindeki yeterliliği konusunda genel olarak yeterli olduğu düşünülmektedir. Fakat 25-35 yaş grubu içindeki yöneticilerinde bir kısmı çalışmaların kısmen yeterli olduğunu düşünmektedir. Hiçbir yönetici kariyer planlama konusunda kurum içindeki çalışmaların tamamen yetersiz olduğunu düşünmemektedir.

Tablo 3.27'de yöneticilerin eğitim durumları ile kurum içindeki kariyer planlaması çalışmalarının yeterliliği konusunda yöneticilerin düşüncelerinin ilişkisi gösterilmektedir.

Tablo 3.27. Kurum içindeki kariyer planlama çalışmalarının yeterliliği konusunda yöneticilerin düşünceleri ile eğitim durumları arasındaki ilişki

Eğitim	Evet	Büyük Ölçüde	Kısmen	Toplam
Lise	0	2	0	2
Ön Lisans	1	0	0	1
Lisans	6	6	4	16
Yüksek Lisans	1	2	1	4
Toplam	8	10	5	23

Tablo 3.27 incelendiğinde lise mezunlarının tamamı kariyer planlama çalışmalarının büyük ölçüde yeterli olduğunu, ön lisans mezunu olanlar tamamen yeterli olduğunu hakkında eşit görüş bildirmekte, lisans mezunları ise tamamen ve büyük ölçüde yeterli seçeneklerinin sayısı eşit olarak görünmektedir. Yüksek lisans mezunlarının ise çoğunluğu kariyer planlama konusunda kurum içindeki faaliyetlerinin büyük ölçüde yeterli olduğunu düşünmektedir.

Yaş, eğitim, ve cinsiyet ayrımı yapmaksızın sonuçlara bakıldığı zaman kariyer planlama konusunda kurum içinde yapılan çalışmaların büyük ölçüde yeterli olduğu sonucu çıkmaktadır.

3.4.2.11. Çalışanların Kariyerlerini Geliştirmek İçin Hangi Faaliyetlerin Uygulandığı

Günümüzde hala bütün işletmeler insan kaynakları planlaması kapsamında kariyer yönetimi ve planlama çalışmaları yapmamaktadırlar. Fakat bazı işletmeler kendi çalışanlarının kariyerlerini geliştirmek için yine de bazı faaliyetler gerçekleştirebilmektedirler. Bu faaliyetlerden bazıları; çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak, organizasyonun sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek, çalışanların oryantasyonu ile ilgili çalışmalar yapmak, içerden terfi uygulamak, elemanları kendilerine uygun işe yerleştirmek, elemanlara mesleki danışmanlık hizmetleri sağlamak, yardım ve değerlendirme programı hazırlamak, çalışanlara seçenekli ek olanaklar sağlamak, çalışanlara eğitim olanakları sağlamak ve çalışanlara performanslarına bağlı olarak ödülleri vermek sayılabilir.

Tablo 3.28.'de Malatya'da faaliyet gösteren banka şubelerindeki çalışanların kariyerlerini geliştirmek için yapılabilecek faaliyetler ile yöneticilerin cinsiyetleri arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Tablo 3.28. Yöneticilerin cinsiyetleri ile kurum içinde gerçekleştirilen kariyer geliştirme faaliyetleri arasındaki ilişki

Kariyer Geliştirme Faaliyetleri	Cinsiyet	Bay	Bayan	Toplam
Mesl. ihtiyaçları doğru saptamak		6	6	12
Fırsatlarla ihtiyaçları uyumlaştırma		9	4	13
Oryantasyon		11	9	20
İçerden terfi		11	7	18
Uygun işe yerleştirme		11	61	17
Mesleki danışmanlık		3	1	4
Yardım ve değerlendirme		7	1	8
Ek olanaklar sağlamak		4	7	5
Eğitim olanakları sağlamak		11	5	18
Performansa dayalı ödüller verme		12	1	17
Hiçbiri		0	48	1
Toplam		85	10	133
Toplam yönetici sayısı		15	110	25
Toplam seçenek sayısı		165	0,6	275
Mesl. İht. doğru saptamak (oran)		0,4	0,4	0,48
Fırsat. İht. uyumlaştırma (oran)		0,6	0,9	0,52
Oryantasyon (oran)		0,73	0,7	0,8
İçerden terfi (oran)		0,73	0,6	0,72
Uygun işe yerleştirme (oran)		0,73	0,1	0,68
Mesleki danışmanlık (oran)		0,2	0,1	0,16
Yardım ve değerlendirme (oran)		0,47	0,1	0,32
Ek olanaklar sağlamak (oran)		0,27	0,7	0,2
Eğitim olanakları sağlamak (oran)		0,73	0,5	0,72
Ödüller verme (oran)		0,8	0,1	0,68
Hiçbiri (oran)		0	0,1	0,04
Toplam (oran)		0,51	0,44	0,48

Tablo 3.28 incelendiğinde bay yöneticilerin çalışanların kariyerlerini geliştirmek için en fazla (%73) üzerinde durdukları faaliyetlerin başında oryantasyon, içerden terfi, elemanları kendilerine uygun işe yerleştirmek ve eğitim olanakları sağlamak gelmektedir. Bayan yöneticilerin ise en fazla (%90) önem verdikleri faaliyetin başında

çalışanların oryantasyonu ile ilgili çalışmalar yapmak geliyor. Bay yöneticilerin en az (%2) uyguladıkları kariyer geliştirme faaliyeti mesleki danışmanlık hizmetleri sağlamak gelirken bayan yöneticilerin en az uyguladıkları faaliyetlerin başında yardım programları, ek olanaklar ve mesleki danışmanlık hizmetleri gelmektedir.

Yöneticilerin yaşları ile kurum içinde gerçekleştirilen, çalışanların kariyerlerini geliştirmek için yapılan faaliyetler arasındaki ilişki tablo 3.29.'da gösterilmektedir.

Tablo 3.29. Yöneticilerin cinsiyetleri ile kurum içinde gerçekleştirilen kariyer geliştirme faaliyetleri arasındaki ilişki

Kariyer Geliştirme Faaliyetleri	Yaş	25 ve altı	26-35 yaş	36-45 yaş	46 ve üstü	Toplam
Mesl. ihtiyaçları doğru saptamak		2	5	4	1	12
Fırsatlarla ihtiyaçlar uyumlaştırma		2	5	5	1	13
Oryantasyon		2	10	6	1	20
İçerden terfi		2	8	6	1	18
Uygun işe yerleştirme		1	9	6	1	17
Mesleki danışmanlık		0	2	2	0	4
Yardım ve değerlendirme		0	3	5	0	8
Ek olanaklar sağlamak		0	3	2	0	5
Eğitim olanakları sağlamak		2	10	5	1	18
Performansa dayalı ödüller verme		1	12	4	0	17
Hiçbiri		0	1	0	0	1
Toplam		12	68	47	6	133
Toplam yönetici sayısı		2	16	6	1	25
Toplam seçenek sayısı		22	176	66	11	275
Mesl. İht. doğru saptamak (oran)		1,00	0,31	0,67	1,00	0,48
Fırsat. İht. uyumlaştırma (oran)		1,00	0,31	0,83	1,00	0,52
Oryantasyon (oran)		1,00	0,62	1,00	1,00	0,8
İçerden terfi (oran)		1,00	0,5	1,00	1,00	0,72
Uygun işe yerleştirme (oran)		0,5	0,56	1,00	1,00	0,68
Mesleki danışmanlık (oran)		0	0,12	0,33	0	0,16
Yardım ve değerlendirme (oran)		0	0,18	0,83	0	0,32
Ek olanaklar sağlamak (oran)		0	0,18	0,33	0	0,2
Eğitim olanakları sağlamak (oran)		1,00	0,62	0,83	1,00	0,72
Ödüller verme (oran)		0,5	0,75	0,67	0	0,68
Hiçbiri (oran)		0	0,06	0	0	0,04
Toplam (oran)		0,55	0,38	0,71	0,55	0,48

Tablo 3.29 incelendiğinde 26-35 yaş grubu içinde yer alan yöneticilerin en fazla kullandıkları kariyer geliştirme faaliyeti; çalışanlara performanslarına dayalı ödüller verme olarak görülmektedir.

Yöneticilerin eğitim durumları ile çalışanların kariyerlerini geliştirmek için kurum içinde gerçekleştirilen kariyer geliştirme faaliyetleri arasındaki ilişki tablo 3.30.'da gösterilmektedir

Tablo 3.30. Yöneticilerin cinsiyetleri ile kurum içinde gerçekleştirilen kariyer geliştirme faaliyetleri arasındaki ilişki

Kariyer Geliştirme Faaliyetleri	Eğitim	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam
Mesl. ihtiyaçları doğru saptamak		1	0	9	2	12
Fırsatlarla ihtiyaçları uyumlaştırma		1	0	8	4	13
Oryantasyon		2	1	13	4	20
İçerden terfi		2	1	12	3	18
Uygun işe yerleştirme		2	0	12	3	17
Mesleki danışmanlık		0	0	3	1	4
Yardım ve değerlendirme		0	0	5	3	8
Ek olanaklar sağlamak		0	0	4	1	5
Eğitim olanakları sağlamak		2	1	12	3	18
Performansa dayalı ödüller verme		0	1	12	4	17
Hiçbiri		0	0	1	0	1
Toplam		10	4	91	28	133
Toplam yönetici sayısı		2	1	18	4	25
Toplam seçenek sayısı		22	11	198	44	275
Mesl. İht. doğru saptamak (oran)		0,5	0	0,5	0,5	0,48
Fırsat. İht. uyumlaştırma (oran)		0,5	0	0,44	1,00	0,52
Oryantasyon (oran)		1,00	1,00	0,72	1,00	0,8
İçerden terfi (oran)		1,00	1,00	0,67	0,75	0,72
Uygun işe yerleştirme (oran)		1,00	0	0,67	0,75	0,68
Mesleki danışmanlık (oran)		0	0	0,17	0,25	0,16
Yardım ve değerlendirme (oran)		0	0	0,28	0,75	0,32
Ek olanaklar sağlamak (oran)		0	0	0,22	0,25	0,2
Eğitim olanakları sağlamak (oran)		1,00	1,00	0,67	0,75	0,72
Ödüller verme (oran)		0	1,00	0,05	1,00	0,68
Hiçbiri (oran)		0	0	0,46	0	0,04
Toplam (oran)		0,45	0,36		0,64	0,48

Tablo 3.30. incelendiğinde lise ve ön lisans mezunlarının en fazla kullandıkları kariyer geliştirme faaliyetleri çalışanların oryantasyonu ile ilgili çalışmalar, eğitim, ödüllendirme ve içerden terfi faaliyetleridir. Lisans mezunlarının en fazla önem verdikleri kariyer geliştirme faaliyetlerinin başında çalışanların oryantasyonu ile ilgili çalışmalar gelmektedir. Yüksek lisans mezunlarının kullandıkları kariyer geliştirme faaliyetleri ise organizasyonun sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek, oryantasyon ve performans dayalı ödül verme faaliyetleridir.

Genel olarak bakıldığı zaman da Malatya'da faaliyet gösteren banka şubelerindeki çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesi için yöneticilerin uyguladıkları en önemli olarak gördükleri ve bu sebeple en fazla(%80) uyguladıkları kariyer geliştirme aracı çalışanların oryantasyonu ile ilgili çalışmalar yapmak gelmektedir.

3.4.2.12. Kurum Açısından Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinin Önemi

.Tablo 3.31.'de Malatya, banka şubesi yöneticilerinin kariyer geliştirme faaliyetlerinin önemi üzerindeki düşüncüleri arasındaki ilişki gösterilmektedir

Tablo 3.31. Yöneticilerin cinsiyetleri ile kariyer geliştirme faaliyetlerinin önemi konusundaki düşüncüleri arasındaki ilişki

Cinsiyet	Evet	Büyük Ölçüde	Kısmen	Hayır	Toplam
Bay	12	3	0	0	15
Bayan	7	2	0	0	9
Toplam	19	5	0	0	24

Tablo 3.31. incelendiğinde hem bay hem de bayan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu kurum içindeki kariyer geliştirme faaliyetlerini gerçekten önemli ve üzerinde ciddiyetle durulması gereken konular olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Hiçbir yönetici kariyer geliştirme faaliyetleri konusundaki çalışmalarını tamamen ya da kısmen önemli olarak görmemişlerdir

Tablo 3.32.'de. yöneticilerin kariyer geliştirme faaliyetlerinin gerçekten önemli olup olmadığı ile ilgili olan görüşleri ve yöneticilerin yaşları ile olan ilişkisi görülmektedir.

Tablo 3.32. Yöneticilerin yaşları ile kariyer geliştirme faaliyetlerinin önemi konusundaki düşünceleri arasındaki ilişki

Yaş	Evet	Büyük Ölçüde	Kısmen	Hayır	Toplam
25 altı	2	0	0	0	2
25-35	10	5	0	0	15
36-45	6	0	0	0	6
46 üstü	1	0	0	0	1
Toplam	19	5	0	0	24

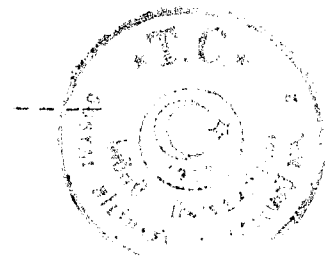
Tablo 3.32. incelendiğinde yaş gruplarından 25-35 yaş grubu hariç bütün yöneticiler kariyer geliştirme faaliyetlerini tamamen önemli ve üzerinde önemle durulması gereken konular olarak görmektedirler . 26-35 yaş grubu içindeki yöneticilerin bir kısmı bu faaliyetlerin büyük ölçüde önemli olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 3.33.'de yöneticilerin eğitim durumları ile kariyer geliştirme konusundaki düşünceleri arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 3.33. Yöneticilerin eğitim durumları ile kariyer geliştirme faaliyetlerinin önemi konusundaki düşünceleri arasındaki ilişki

Eğitim	Evet	Büyük Ölçüde	Kısmen	Hayır	Toplam
Lise	2	0	0	0	2
Ön Lisans	1	0	0	0	1
Lisans	13	4	0	0	17
Yüksek Lisans	3	1	0	0	4
Toplam	19	5	0	0	24

Yöneticilerin büyük çoğunluğu kariyer geliştirme faaliyetlerini tamamen önemli ve üzerinde önemle durulması gereken konular olarak görürken, lisans ve yüksek lisans mezunu yöneticiler bu faaliyetleri büyük ölçüde önemli olarak görmektedirler.



3.4.2.13. Malatya’da Faaliyet Gösteren Banka Şubesi Yöneticilerinin Kariyer Geliştirme Faaliyetlerin Başarısı

Malatya’da faaliyet gösteren banka şubesi yöneticilerinin anket sorularımıza verdikleri cevaplar doğrultusunda uygulanan kariyer geliştirme faaliyetlerinin başarısı ile yöneticilerin cinsiyetleri arasındaki ilişki tablo 3.34.’görülmektedir

Tablo 3.34. Yöneticilerin cinsiyetleri ile kariyer geliştirme faaliyetlerin başarısı arasındaki ilişki

Cinsiyet	Evet	Büyük Ölçüde	Kısmen	Hayır	Toplam
Bay	4	7	4		15
Bayan	3	3	3		9
Toplam	7	10	7		24

Yöneticilerden bay olanlar kariyer geliştirme faaliyetlerini daha çok büyük ölçüde başarılı olarak görmekte iken; bayan yöneticiler birbirine eşit bir şekilde tamamen, büyük ölçüde ve kısmen başarılı olarak görmektedirler.

Tablo 3.35.’de kurum içinde gerçekleştirilen kariyer geliştirme faaliyetlerinin başarısı ile yöneticilerin yaşları arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Tablo 3.35. Yöneticilerin yaşları ile kariyer geliştirme faaliyetlerin başarısı arasındaki ilişki

Yaş	Evet	Büyük Ölçüde	Kısmen	Hayır	Toplam
25 altı	1	0	1	0	2
25-35	4	6	5	0	15
36-45	2	4	0	0	6
46 üstü	0	0	1	0	1
Toplam	7	10	7	0	24

Tablo 3.35. incelendiğinde 25 ve altındaki yaş grubu içinde yer alan yöneticiler kurumları içinde gerçekleştirilen kariyer geliştirme faaliyetlerini tamamen ve kısmen başarılı olarak görmekte, 25-35 yaş grubu içinde yer alan yöneticiler daha çok büyük ölçüde ve kısmen başarılı olarak görmekte, 36-45 yaş grubu içinde yer alan yöneticiler büyük ölçüde başarılı olarak görmekte, 46 ve üstü yaş grubundaki yöneticiler ise kariyer geliştirme konusunda gerçekleştirdikleri faaliyetleri kısmen başarılı olarak görmektedirler.

Tablo 3.37.'de kurum içinde gerçekleştirilen kariyer geliştirme faaliyetlerinin başarısı ile yöneticilerin eğitim durumları arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Tablo 3.36. Yöneticilerin eğitim durumları ile kariyer geliştirme faaliyetlerin başarısı arasındaki ilişki

Eğitim	Evet	Büyük ölçüde	Kısmen	Hayır	Toplam
Lise	0	1	1	0	2
Ön Lisans	1	0	0	0	1
Lisans	5	7	5	0	17
Yüksek Lisans	1	2	1	0	4
Toplam	7	10	7	0	24

Tablo 3.36. incelendiğinde lise mezunları kariyer geliştirme faaliyetlerinin başarısı konusunda büyük ölçüde ve kısmen başarılı olduklarını düşünürken ön lisans mezunu yöneticiler ise kariyer geliştirme faaliyetleri konusunda tamamen başarılı olduklarını düşünmektedir. Yöneticilerden lisans ve yüksek lisans mezunu olanlar ise kariyer geliştirme faaliyetleri konusundaki çalışmalarının daha çok büyük ölçüde başarılı olduğunu düşünmektedirler.

Genel olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin hiçbiri kariyer geliştirme faaliyetleri konusunda tamamen başarısız olduklarını düşünmemektedir. Aynı zamanda yöneticilerin büyük bir çoğunluğu da kariyer geliştirme faaliyetleri konusunda kendilerini tamamen başarılı olarak görmemekte; kurum içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin büyük ölçüde başarılı olduğunu düşünmektedirler.

3.5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamızın amacı, Malatya'da faaliyet gösteren kamu ve özel sektör ayrımı yapılmaksızın bütün banka şubelerindeki insan kaynakları yönetimi, kariyer yönetimi planlaması ve geliştirilmesi konusunda mevcut durumla ilgili olarak bilgi alınması ve uygulanan bu faaliyetlerin daha verimli hale getirilebilmesi için ne türde çalışmaların yapılabilirliğinin araştırılmasıydı.

Araştırma sonuçları incelendiğinde ana kütle olarak seçtiğimiz Malatya'da faaliyette bulunan banka şubesi yöneticilerinin % 60'lık kısmının erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Anket yapılan toplam 25 yönetici içindeki erkek yöneticilerin sayısı 15'dir.

Yöneticilerin yaşlarına ilişkin dağılım incelendiğinde yöneticilerin yaş ortalamalarının büyük bir çoğunluğunun 26-35 yaş grubu içinde olduğu görülmektedir. Toplam 25 yöneticiden 16 sı bu grubun içinde yer alarak % 64'lük kısmı oluşturmaktadır. Yöneticilerin yalnızca % 4'lük bir kısmı 46 ve üstü yaş grubu içinde yer almaktadır.

Yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde ise yöneticilerin % 72'lik bir kısmının eğitim durumlarının lisans düzeyinde olduğu görülmektedir. Toplam 25 yöneticiden 18 i bu grup içinde yer almaktadır.

Yani araştırmamızın birinci bölümünde elde ettiğimiz verilere göre Malatya'da faaliyet gösteren banka şubelerindeki yöneticilerin büyük bir çoğunluğu genç, bay ve üniversite mezunu olan yöneticilerden oluşmaktadır.

Araştırmamızın ikinci bölümünde elde ettiğimiz verilere göre Malatya'da faaliyet gösteren banka şubelerinin % 76'sında insan kaynakları planlaması çalışmaları yapılmakta, insan kaynakları planlaması çalışmaları yapan yöneticilerin % 89'u kariyer yönetimi çalışmaları, %68'i ise kariyer planlaması çalışmaları yapmaktadırlar. Fakat görüşmeler sırasında elde edilen verilere göre hiçbir banka şubesinin kendi içinde bir insan kaynakları departmanının olmadığı görülmektedir. Bütün bankaların insan kaynakları departmanları genel müdürlüklerinde bulunmakta ve şube yöneticileri kişisel çabaları ve genel müdürlüğün uygulamaları esas alınarak kendi şubelerindeki insan kaynakları planlaması, kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirilmesi faaliyetlerini koordine etmektedir.

Anket yapılan yöneticilerin anket sorularımıza verdikleri cevaplar doğrultusunda edinilen verilere göre; Malatya'da faaliyet gösteren banka şubesi yöneticilerinin kariyer yönetimi çalışmaları yapmalarındaki amaçlardan en fazla üzerinde yoğunlaştıkları konu % 52'lik bir oranla çalışanların yönetime etkin katılımını sağlamak olarak görülmektedir. Kariyer yönetimi uygulamalarında en az olarak ilgilenilen konu ise % 16'lık bir oranla kurumun uluslar arası rekabet gücünü artırmak seçeneği gelmektedir.

Malatya'da faaliyet gösteren banka şubelerindeki yöneticilerin, çalışanların kariyerlerini geliştirmek için uyguladıkları faaliyetlerin başında ise % 80'lik bir oranla oryantasyon çalışmaları gelmektedir. Çalışanların kariyer gelişiminin sağlanması amacıyla en az olarak uygulanan faaliyet ise mesleki danışmanlık faaliyetleridir. Anket

yapılan toplam 25 yöneticiden yalnızca bir yönetici çalışanlarının kariyerlerinin gelişimini sağlamak amacıyla hiçbir kariyer geliştirme faaliyetini uygulamadıklarını belirtmiştir

Kariyer geliştirme faaliyetlerini uygulayan toplam 24 yöneticiden 19 tanesi (%79) kariyer geliştirme faaliyetlerinin gerçekten çok önemli ve mutlaka üzerinde önemle durulması gereken konular arasında görürken; diğer 5 yönetici bu faaliyetlerin büyük ölçüde önemli olduğunu düşünmektedir. Fakat hiçbir yönetici kariyer geliştirme faaliyetlerinin kısmen yada tamamen önemsiz olduğunu düşünmemektedir. Kariyer geliştirme faaliyetlerini uygulayan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu yani %71'lik bir kısmı kendi banka şubelerinde uyguladıkları kariyer geliştirme faaliyetlerinin tamamen veya büyük ölçüde başarılı olduğunu düşünmektedirler.

Anket uygulaması esnasında yöneticilerle gerçekleştirilen mülakattan elde edilen veriler, yöneticilerin insan kaynakları sistemi, kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirilmesi faaliyetlerin daha başarılı olabilmesi için bazı özelleştirilerek bulunmuşlardır. Bunlardan bazıları şunlardır;

1. İnsan kaynakları departmanın yalnızca genel müdürlükler de bulunmaması gerektiği,
2. İnsan kaynakları ekibinin kısa sürede değişmemesi gerektiği,
3. Oryantasyon çalışmalarında insan kaynakları ekibi kadar çalışanların da düşüncelerinin değerlendirilmesi gerektiği,
4. Çalışanların kariyerlerini geliştirmek amacıyla yürütülen faaliyetlerde çalışanların ilgi alanları dikkate alındığı kadar; kapasitelerinin de düzgün tespit edilerek ona göre sorumluluk verilmesi gerektiği,
5. Çalışanlara verilen eğitimlerin kişilerin gelişimlerini gerçekten sağlayacak nitelikte olması gerektiği,

Sonuç olarak; 21.yy. işletmelerinin mevcut pazarlarını koruyabilmelerinin, çağı yakalamalarının ve doğru kararlar almalarının anahtarı insan ve insan odaklı yönetim anlayışıdır. Bu sebeple sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı, iş hayatının vazgeçilmez unsuru olan insan kaynağının

yönetiminde titiz davranılmalı, yönetim faaliyetleri planlı bir şekilde gerçekleştirilmeli ve çalışanlarla ilgili faaliyetlerde hem tepe yöneticilerinden hem de çalışanlardan destek alınmalı ve çalışanların kişisel gelişmeleri için her türlü değişiklik yakından takip edilmelidir. Kuşku yok ki işletmeyi kuran, işleten, yöneten, ona can ve kan veren ve işletmeyi bir sinir sistemi gibi saran insan ögesidir.



KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Akat, İlker, Budak, Gönül, Budak, Gülay, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1.Baskı, İstanbul, Ekim:1994

Akın, Özcan, **Toplam Kalite Yönetimi:“Yöneticiler İçin”**, Ezgi Kitabevi, Bursa, Mayıs: 2001

Aldemir, M. Ceyhan, Ataoğlu,Alpay, Budak, Gönül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir 2001

Aldemir, Ceyhan, Ataoğlu, Alpay, Solakoğlu, Gönül,B., **Personel Yönetimi**, Barış Yay., 1.Baskı İzmir:1993

Aydemir, Nilgün, "2000 li yıllara Doğru Özel İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları." TÜGİAD,İstanbul, 1995

Aytaç, Mustafa, Aytaç, Serpil, Fırat, Zerrin, Bayram, Nuran, Keser,Aşkın, **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**, Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü, Proje no:99/29, Haziran, 2001

Aytek, Bintuğ, **İşletme Yönetimi**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara:1983

Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım, 5.Baskı, Nisan, 2003, İstanbul

Bingöl, Dursun, **Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, Eylül:1990

Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık

Can,Halil, Akgün,Ahmet, Kavuncubaşı, Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 2001

Canman, A. Doğan., **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını_no:260, Ankara, 1995

Cenzo De, Robbins, Stephen, **Human Resource Management**, 5 th. Edit., John Willey& sons, New York, 1996

Ceriello, V.R., Freeman, C., **Human Resources Managment Systems:Strategies, Tactiks And Technigues**, Lexington Books, New York, 1992

Coşkun, Çoroğlu, **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, Baskı.1, Mart:2003, İstanbul

Dinçer, Ömer, **Örgüt Geliştirme:Teori,Uygulama Ve Teknikler**, Timaş Basım, 1.Baskı, İstanbul, 1992

Düren, Zeynep, **2000’li Yıllarda Yönetim: “Sürekli Değişim Ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar”**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1.Basım, Şubat:2000

Eren, Erol, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Genişletilmiş 5.Baskı, İstanbul, Ocak:2000

Fındıkçı, İlhami.,**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul,1999

Glueck, Milkovich, **Personnel Management. A.Diagnostic Approach**, 4 th.Edt. Business Publ., 1985

H.T.Graham, R. Bennet, **Human Resources Management**, 7.th. Ed., Pitman Publishing, London, 1992

Ivancevich, John, M., Donnely, James,H., Gibson, James,L., **Managing for Performance**, Business Publication, 1983, Revised edition

İhlas Holding, **Yönetici Yetiştirme Programı Ders Notları**, Malatya, 2004

Kaynak, Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Baskı:2, İstanbul, 1996

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği: “Yönetici Geliştirme,Organizasyon Ve Davramış”**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5.Baskı, İstanbul, Ekim:1995

Kozak, Meryem Akoğlan, **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Eskişehir, 2001

Leibowitz, Zandy B., Farren, Caela., Kaye Beverly L, **Designing Career Development Systems**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986

Luthans, Fred , **Organizational Behaviour**, 6 th. Edt., Mc Graw Hil, 1992

Mathis, Robert L, Jakson, John H, **Personnel / Human Resource Management**, 6 th. Edt., West Publ.Comp, NewYork, 1994

Öner, M.,**Kişisel Kariyer Planlaması**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2001

Öğüt, Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım, 2001

Palmer, Margaret, WINTERS, Kenneth.T., (Çev:Doğan Şahiner), **İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi**, B.1, Rota Yayınları, İstanbul, 1993

Palmer, Margaret, J., (Çev:Doğan Şahiner) **Performans Değerlendirmeleri**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, Rota Yayınları, B.1, İstanbul, 1993

Rosenberg, Jerry, M., **Dictionary Of Business And Management**, John Willy and Sons Ltd., New York,1983

Sabucuoğlu, Zeyyat, **İnsanKaynakları Yönetimi**;Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Personel Yönetimi "Politika ve Yönetmelikler"**, 5.Baskı, Teknografik Matbaacılık, İstanbul 1988

Selamoğlu, Ahmet; **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**, TÜHİS Yayını, 1998

Storey, John, Sisson, Keith; **Managing Human Resources and Industrial Relations**, Open University Press, 1993

Şen, Salim, **İşletme Yönetimi:Yönetim Fonksiyonları**, Emel Matbaacılık, Ankara:1981

Şenatalar, Ferhan, **En Uygun Personelin Bulunması Ve İşe Alınması**, MPM Yayınları, Sayı:4, Cilt:2, İstanbul,1968

Şimşek, M. Şerif, **Yönetim Ve Organizasyon**, Günay Ofset,Yenilenmiş 6.Baskı, Konya:2001

Terpstra, David A.,**IRM: A Key to Competitiveness**, Management Decision,Vol 32, 1994

Tikici, Mehmet, **Personel Yönetimi**, Enstitü Yayıncılık, Genişletilmiş 2.Baskı, Malatya, Şubat, 1994

Tortop, Nuri, **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, Gözden Geçirilmiş Altıncı Baskı, Ankara,1999

Walker, James,**Human Resource Planning.**, Mc Graw Hill Inc, 1980

Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi,Ankara, 2000

SÜRELİ YAYINLAR

Akın, Adnan, İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), C.Ü., **İİBF, İşletme Bölümü**, Cilt:3, Sayı:1, 2002

Anafarta, Nilgün , “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, **Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi**,2001, C.1

Anafarta,Nilgün,Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber(Mentor), C.Ü. **İİBF Dergisi** ,Cilt:3,Sayı:1,2002

Benligiray, Serap, İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş,**Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**

Demirbilek, Tunç, Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri, **D.E.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt:9,Sayı:2,1994

Doğan, Selen, İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli, **M.Ü.İİBF Dergisi**, Yıl:1996, Cilt:12, Sayı:1-2

Kilitçioğlu, Hakan, Yeni İnsan Kaynakları, **Executive Excellence**, Mayıs:2000

Ölçer, Ferit, İşletmelerde Kariyer Yönetimi, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:30, Sayı:4, Aralık, 1997

Öncü, Ayşe Nur, İnsan Kaynaklarında Türkiyenin Fotoğrafi, **Capital Dergisi**, No.10, 1998

Öktem, M. Kemal, Persoelin Seçimi ve Başarı Gütüstü, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:24, Sayı:4,Aralık,1991

Özgeldi, Mürşide, **İnsan Kaynakları Anlayışı Ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Maltepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl:2002, Sayı:2

Thomas, William,C., **A Career Development Program That Works**, Management Review, May, Vol:69, No:5, 1980,

İNTERNET

<http://www.evdekiler.com/kariyer.htm>

<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>

<http://www.rcbadoor.com/kariyer.htm>

<http://www..insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=258>

<http://www..insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=246>

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com\iky010.html>

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=136

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=974>

[http://www.sosyalsiyaset.com/documents/bilgi_toplumunda.htm,\(16.04.2004\)](http://www.sosyalsiyaset.com/documents/bilgi_toplumunda.htm,(16.04.2004))

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com\iky05.html>

http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149.,10.01.2004

<http://www2.ittu.edu.tr/~hcivelek/KARIYER%20PLANLAMASI.htm>

<http://www.isguc.org/printout.php?id=149>

http://www.ronesans2000.com/danismanlik_kariyer.htm

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=30>

<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>

http://www.ronesans2000.com/danismanlik_kariyer.htm

EK: ANKET FORMU

İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi Planlaması Ve Geliştirilmesi
İle İlgili Anket Çalışması

Sayın Yönetici İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Programı Master Tezi çalışması kapsamında yürütülen ve isim
verilmeksizin kullanılacak olan bu araştırma için birkaç dakikanızı ayırarak
yardımcı olursanız memnun olacağız.

Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz

Ahmet Ünal

Firma Adı:

Faaliyet Alanı:

Görüşülen Kişinin

Adı Soyadı:

Cinsiyeti:

Yaşı:

Eğitim Durumu:

İşyerindeki Pozisyonu:

1. Kurumunuzda İnsan Kaynakları Departmanı var mıdır?

Evet

Hayır

2. Kurumunuzda İnsan Kaynakları Planlaması çalışmaları yapıyor musunuz?

Evet

Hayır

(Cevabınız hayır ise 3. 4. 5. 6. ve 7. soruları atlayınız)

3. İnsan Kaynakları Planlaması kapsamında hangi çalışmaları yürütüyorsunuz?

- İşgören devir hızını kontrol etmek
- İşgören değerlemesi yapmak
- İşgücü envanteri çıkarmak
- Personelin eğitimi ile ilgili çalışmalar yapmak
- Kariyer yönetimi çalışmaları yapmak *(Bu şıkkı işaretlememeniz halinde 4. 5. 6. ve 7. soruları atlayınız)*

4. Kurumunuzda Kariyer Yönetimi'ne ne zaman geçildi?

- Bilinmiyor
- Kurum kurulduğundan beri
-ay/yıl önce
- Henüz geçiş çalışmalarımız var

5. Kariyer Yönetimi'ne geçişin çalışanlar üzerinde etkisi nasıl oldu?

- Olumlu
- Olumsuz

6. Kurumunuzda Kariyer Yönetimi'nin uygulanma nedeni nedir?

- Kurumun rekabet gücünü artırmak
- Çalışanların yönetime etkin katılımını sağlamak
- Uluslararası düzeyde rekabet edebilmek
- Çalışanlara ait olma hissi vermek
- Personel devrini azaltmak
- Yönetime nitelikli kişilerin gelmesini sağlamak

7. Kariyer Yönetimi kapsamında aşağıdaki çalışmalardan hangileri kurumunuzca yürütülmektedir?

- İş Zenginleştirme
- Kariyer Danışmanlığı yapma
- Performans Değerleme
- Kariyer Çizelgeleri oluşturma
- Boş pozisyonları ilan etme
- Kariyer Planlaması yapma
- Kariyer ile ilgili eğitim ve öğretim faaliyetleri yürütme

8. Kurumunuzda Kariyer Yönetimi uygulanmıyorsa nedeni nedir?

- Bilgi sahibi değil
- İhtiyaç duyulmuyor
- Başka bir isim altında kullanılıyor

Lütfen açıklayınız:

9. Kurumunuzda Kariyer Planlaması yapıyor musunuz?

- Evet
- Hayır

(Bu soruya cevabınız hayır ise 10. 11. ve 12. soruları yanıtlamayınız.)

10. Sizce Kariyer Planlaması yaparken çalışanların ilgi alanları dikkate alınmalı mıdır?

- Tamamen
- Büyük ölçüde
- Kısmen
- Hiçbir şekilde

11. Kariyer Planlamasını hangi amaçlarla yapmaktasınız? (Arzu edilirse birden fazla şık işaretlenebilir)

- Mesleki bilgi ve deneyim kazanılması için gerekli çalışma ortamını hazırlama
- İşgörenlere işini seçme ve kendini geliştirme imkanı sağlama
- İnsan Kaynakları Yönetimi sistemini oluşturacak akılcı bir personel politikası belirleme
- Etkili bir iletişim ve bilgi sistemi kurma
- İş hayatında şans ve rastlantının azaltılması amacıyla
- İş görenlerin tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması

12. Kariyer Planlama konusunda Kurum içinde yapılan çalışmalar yeterli düzeyde midir?

- Evet Büyük ölçüde Kısmen Hayır

13. Kurumunuzda çalışanların kariyerlerini geliştirmek için aşağıdaki faaliyetlerden hangilerini uyguluyorsunuz? (Arzu edilirse birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak
- Organizasyonun sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek
- Çalışanların oryantasyonu ile ilgili çalışmalar yapmak
- İçeriden terfi uygulamak
- Elemanları kendilerine uygun işe yerleştirmek
- Elemanlara mesleki danışmanlık hizmetleri sağlamak
- Yardım ve değerlendirme programları hazırlamak
- Çalışanlara seçenekli ek olanaklar sağlamak
- Çalışanlara eğitim olanakları sağlamak ve bu konudaki çabaları desteklemek
- Çalışanlara performanslarına bağlı olarak ödüller verme

() Hiçbiri (Cevabınız hiçbirini ise 14. 15. ve 16. soruları yanıtlamayınız.)

14. Sizce Kariyer Geliştirme faaliyetleri Kurum açısından gerçekten önemli ve mutlaka üzerinde önemle durulması gereken konulardan mıdır?

() Evet () Büyük ölçüde () Kısmen () Hayır

15. Kurumunuzda Kariyer Geliştirme faaliyetleri sizce başarılı mıdır?

() Evet () Büyük ölçüde () Kısmen () Hayır

16. Başarılı bulunmuyorsa nedenlerini sıralayınız?

