

## **KARİYER YÖNETİMİ**

Süleyman ERYİĞİT

KAMU-İŞ Başuzmanı

### **GİRİŞ**

Kariyer geliştirme her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Artık günümüzde bilgi, sahibine çok büyük bir güç bahsetmektedir. Kariyer geliştirme ise, tekrar tekrar üretilen bilgilere ve bunları edinmeye dayanmaktadır. Bilgiyi elde etmiş bireylerle birlikte organizasyonlar da bilgiye dayalı bir yapılanma yaklaşımına sahip olmalıdır. Kariyer yönetimi, kişinin ve organizasyonların bilgilenecek kendilerini daha etkin kılma sürecidir.

Bir çok kaynakta kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme neredeyse bireysel bir çaba olarak ele alınmış görünmektedir. Oysa kariyer, geliştirilmesi, planlanması ve yönetilmesi bireysel bir çaba olduğu kadar örgütsel bir etkinliktir, veya böyle olmak zorundadır. Örgüt için de gerekli olan kariyer geliştirme sadece bireyin çabasına bırakılamaz. Bu çalışmada kariyer geliştirme, planlama ve yönetimi hem birey hem de örgüt açısından ele alınmıştır.

### **BİRİNCİ BÖLÜM**

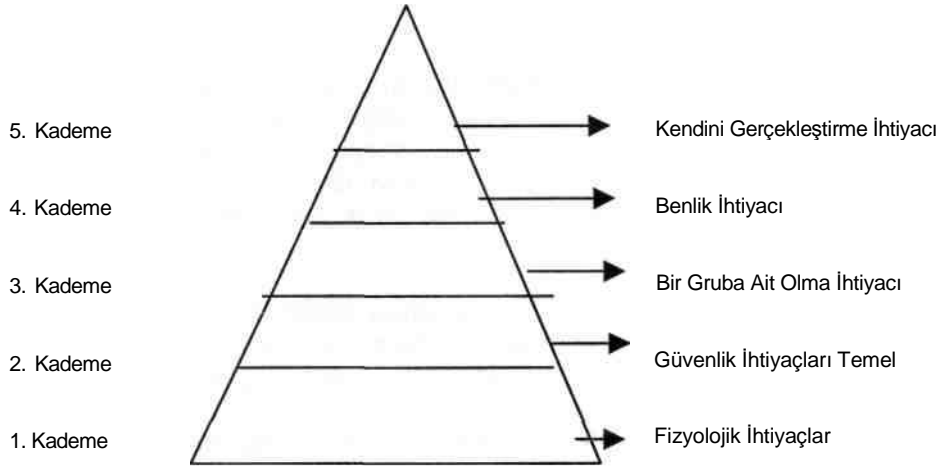
#### **A - KARİYER KAVRAMININ TANIMLANMASI**

Bilindiği gibi bütün örgütlerde temel unsur insan olmaktadır. Örgütleri kuran, çalıştıran, bir amaca yönlendiren veya örgütün önceden tanımlanmış amaçlarının elde edilmesi için örgütü sevk ve idare eden faktör insan unsurudur. Nitelikli insan örgütü daha etkin yapar.

Örgütün başarısı için insan nasıl güdülenmektedir? Böyle bir soruya verilecek cevap şüphesiz maddi çıkar ve beklenti olacaktır. Bir başka deyişle örgütteki insanın, maddi çıkarı karşılığı olarak örgütün amaçlarına hizmet ettiği kabul edilir. Ancak maddi çıkar karşılığında örgütün amaçlarına hizmet edeceği

düşünülen bireyin, aynı zamanda kendi kariyer amaçlarını düşündüğü de gerçektir. Birey bir yandan örgütün amaçlarına ulaşması için bir çaba içinde olduğu gibi diğer yandan da örgütte yükselmek ister. Yükselme isteğinin içinde maddi çıkar beklentisi de bulunabilir. Ancak yükselme arzusunda bulunan bireyin maddi çıkarın dışında / ötesinde kendisine olan saygısı gereği kariyer sahibi olma arzusu da özellikle günümüzde etkili bir güdülenme olarak kendini göstermektedir. Kariyer edinme arzusunu Maslov'un pramitinin tepesindeki son iki kademe ile ilişkilendirerek anlamak daha açıklayıcı olabilecektir: Birey benlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı içinde kariyer edinmeye, arkasından da bunu yükseltmeye çalışmaktadır.

**ŞEKİL 1.1 İnsanın İhtiyaçlar Hiyerarşisi**



Kariyer kavramının ele alınmasıyla birlikte, kariyer planlaması ve yönetimi, kariyer aşamaları, kariyer geliştirme, kariyer seçimi, kariyer platosu ve kariyer danışmanlığı gibi kavramlar da literatüre kazandırılmıştır.

Kariyer kelimesi kullanıldığı zaman herkesin aklında değişik tanımlar oluşmaktadır. Bu kavramlaştırmalar basit olabileceği gibi, karmaşık da olabilmektedir. Literatürdeki kariyer tanımlamalarını şöyle belirtmek mümkündür:

- Kariyer bireyin yaşam boyunca gerçekleştirdiği etkinliklerdir.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Üter AKAT, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK: İşletme Yönetimi (İstanbul 1994), 408

## Kamu-İş; C: 6 S:1/2000

• Kariyer, "bireyin, yaşamındaki üretken yılların çoğunu harcayarak başlangıç yaptığı, geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna kadar sürdürdüğü iş yada meslek" olarak tanımlanmaktadır.<sup>2</sup>

• Kariyer ilerlemedir. Bir örgütte yada profesyonel hiyerarşide genellikle yukarıya doğru olan hareketlilik olarak açıklanmaktadır.<sup>3</sup>

• Kariyer, " bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanması anlamına gelmektedir.<sup>4</sup>

Bu çeşitli tanımlardan ortak bir tanımlama çıkartmak gerekirse kariyer ; seçilen bir işte ilerlemek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk almak, itibar güç ve prestij elde etmektir,<sup>5</sup> şeklinde tanımlanabilir.

Kariyer kavramı bireysel olduğu gibi aynı zamanda işe ilişkin bir kavramdır. İşinde kariyer elde etmek isteyen kişi çalışmasını bir örgütte sürdürüyorsa edindiği yeni bilgi ve formasyonlarla örgüte de katkı vermektedir.

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

• **Kariyer Hareketliliği** : Bireyin yükselmek ve ilerlemek amacıyla değişik örgütlerde görev yapması anlamına gelmektedir.

• **Kariyer Durağanlığı** : Bireyin kariyer hayatında meydana gelen duraklama periyotları anlamına gelmektedir. Bireyin iş değiştirme dönemlerinde, kişisel hayatını düzenleme aralıklarında meydana gelebileceği gibi, bireyin örgüt içinde yükselebileme imkânlarının azaldığı yada hiç kalmadığı durumlarda oluşan ve "kariyer platosu" denilen hallerde de kariyer durağanlığı söz konusu olmaktadır.

• **Kariyer Dengeleri** : Bireyin kendisinde algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü ve ihtiyaçları, değer, tutum davranışları ve çevresi ile ilişkileridir. Bunlar bireyin kariyerini dengeler ve yönlendirir. Kişi kendisinde algıladığı özellikleri ile sosyal çevresi arasında bir ilişki kurarak kendisine ait bir denge oluşturmak için kariyer seçiminde bulunur.

<sup>2</sup> Halil CAN,A.AKGÜN,S.KAVUNCUBAŞI: Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi (Ankara 1995),163

<sup>3</sup> Lavrance A.KLAFT, Robert G.MURDICK, Robert G.SCHUSTER: Human Resources Management (Florida 1985),380

<sup>4</sup> Nuri TORTOP: Personel Yönetimi (Ankara 1994),92

<sup>5</sup> Halil CAN:Oraanizasvon ve Yönetim (Ankara 1992),303

• **Kariyerde Sosyalleşme** : Bireyin işine ve çevresine uyumu olarak ele alınmaktadır. Kişi kariyer edinmekle kendisi ile çevresi arasında bir uyumlaştırma işlemi yapmaktadır.

### **B - BİREYİN KARIYER AŞAMALARI**

Bireyin kariyer aşamaları konusunda en ilginç yaklaşım Daniel Levinson tarafından yapılmıştır ve aşağıdaki gibi aktarılmaktadır.<sup>6</sup>

**1. Aşama** : Aileden ayrılma (yaş 17-22); Kişinin ailesinden uzak kendi kendine yetebilmeyi ve tek başına kalabilmeyi öğrendiği dönemdir.

**2. Aşama** : Reşit dünyaya giriş (yaş 22-23); Eğitim tamamlanır ve geleceğe dönük bağlantılarda bulunulur. Bir meslek seçilir.

**3. Aşama** : 30 yaş değişimi (yaş 28-33); Birey kişisel mesleki amaçlara doğru gelişimini analiz eder.

**4. Aşama** : Yerleşme (yaş 33-40); Sosyal ilişkiler asgariye indirilir, bütün güç işe verilerek üstlerin takdiri alınmaya çalışılır.

**5. Aşama** : Orta ömre geçiş (yaş 40-45); "Orta ömür krizi" yaşanır. Dikkat olunmaz ise kriz, bireyin örgütsel kariyerini alt üst edebilir.

**6. Aşama** : Orta erişkinliğe giriş (yaş 45-50); Kariyerleri konusunda kişiler yeni görüş ve düşüncelere sahip olurlar.

**7. Aşama** : 50 yaş değişimi (yaş 50-55); Yine bunalım ve krizin başlayabileceği bir dönemdir.

**8. Aşama** : Orta erişkinliğin sonu (yaş 55-60); Bireyler artık kariyerlerinde bir sona yaklaştıklarını zor da olsa kabul ederler ve emekliliğe hazırlanırlar.

**9. Aşama** : Son erişkinliğe geçiş (yaş 60-65); Emekli olma dönemidir.

**10. Aşama** : Son Erişkinlik (65 yaş ve sonrası); Değerlendirme dönemidir. Finansal ve sağlık problemlerinin sıkça yaşandığı bir dönemdir.

### **C - BİREYİN KARIYER AŞAMALARININ ÖRGÜTSEL ANLAMI**

Dikkat edilirse yukarıdaki aşamalar birey açısından ele alınarak açıklanmıştır. Kariyer aşamalarını örgütsel boyutuyla ele aldığımızda ise aşağıdaki gibi gösterebiliriz.

<sup>6</sup> İtter AKAT,G.BUDAK,G.BUDAK : a.g.e.,409-410

## Kamu-İş; C: 6 S:1/2000

**1- İşe Giriş Dönemi** : Bu aşamada birey bir işte çalışmaya başlar. Kariyerinin başlangıcındadır. Birey Maslov'un hiyerarşik ihtiyaç analizinde olduğu gibi güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Bu aşama beş yıllık bir dönem kapsamaktadır.<sup>7</sup>

Bu aşamadaki insanlar, bir meslekte istikrara ulaşmaya ve çalışma dünyasında bir yer edinmeye çalışmaktadır. Bireysel başarı elde etme ve çoğu zaman terfi için de bir istek duyulmaktadır.<sup>8</sup>

**2- Kariyerde İlerleme Aşaması** : Bu aşama gerek aynı örgüt içinde gerekse örgütler arası bir işten başka bir işe geçme sürecidir. Bu dönemde güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta, başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyacı ön plâna çıkmaktadır. Kariyerde ilerleme aşaması 30-45 yaşları arasında tamamlanmaktadır.<sup>9</sup>

Bireylerin kariyeri bu aşamada büyük bir önem taşımaktadır. Bu noktada bireysel anlamda birkaç terfi imkanı olabilir. Önceki kariyer sonuçlarını incelemek ve yeniden değerlendirmek, amaçlarda değişiklikler yapmak ve işle üretkenliği aynı düzeyde tutmak çabası içine girilmiştir.<sup>10</sup>

**3- Kariyerini Koruma Aşaması** : Bu dönem fiziksel ve zihinsel kapasitenin azalması ile istek ve kariyer motivasyonunun kaybedilmesi süreci olarak değerlendirilmektedir.<sup>11</sup>

Birey önceki aşamalarda elde ettiği kazanımlarını korumaya yönelmektedir. Sözkonusu aşamada birey henüz yaratıcılığını sürdürmektedir. Saygınlık ve benlik gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaya devam etmektedir. Ancak birey kariyerinde daha fazla ilerleme yapamayacağından verimi ve tatmin düzeyi azalmaktadır. Bu durumdan dolayı yöneticilerden gelecek tepki sonucu işten de ayrılabilir.<sup>12</sup>

**4- Emeklilik Aşaması** : Birey artık kariyerini tamamlamıştır. Örgütle ilişkisi fiili olarak kesilmiştir. Ancak emekli olunmuş olmasına rağmen danışmanlık ve benzeri şekillerde örgütle ilişkinin arzulanması da sözkonusu olabilmektedir. Ülkemizde "sosyal güvenlik destek primi " ödeyerek örgütte çalışmaya devam edildiğine rastlanmaktadır.

<sup>7</sup> Halil CAN,A.AKGÜN, S.KAVUNCUBAŞI: a.g.e.,164

<sup>8</sup> VWilliam CRON, A.J.DUBİNSKY, R.E.MICHAELS:"The Influence Of Career Stages on Components of Salesperson Motivation", Journal of Marketing,Vol.52.üanuarv 1988),78-92

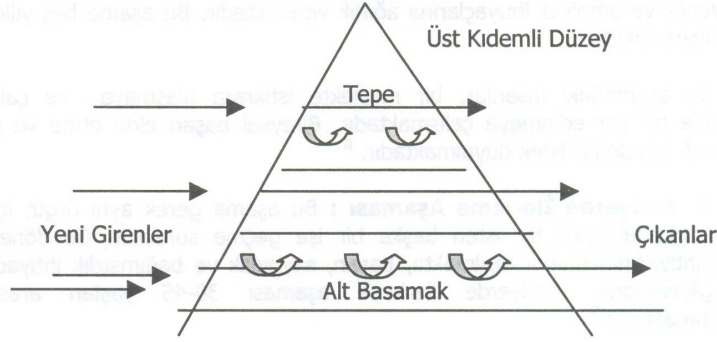
<sup>9</sup> Halil CAN : a.g.e.,275.

<sup>10</sup> Don HARVVEY, R.B.BOVVİN: Human Resources Management (Florida1996),288

<sup>11</sup> James W.WALKER: Human Resources Plannino. (ABD 1980),332

<sup>12</sup> Halil CAN,A.AKGÜN, S.KAVUNCUBAŞI: a.g.e.,165

### ŞEKİL:1.2. Örgütlerde Bireylerin Kariyer Hareketi



Kaynak : D.F.BEATTIE and F.M.K. TAMPOE : Human Resources Planning for ICL, Long Range Planning, Vol.23, No.1,pp.17-28, Printed in Great Britain, 1990, s.20.

## D - KARIYER YÖNETİMİ KAVRAMI

Kariyer yönetiminin günümüzde bu derece önemli hale gelmesinin en önemli sebebi firmalar arasında cereyan etmekte olan şiddetli rekabetin örgüt içine de nüfuz edip, gerek yöneticileri, gerekse diğer personeli performansı ve niteliği yüksek olmaya itmesidir. Bu şekilde; örgüt dışındaki çevreden gelen baskılar, örgütü dış çevreye çabuk, anlamlı ve sonuç alıcı cevaplar vermeye mecbur etmekte, bunun sonucu olarak örgüt personeli, örgüt amaçlarına ulaşmanın da baskısıyla sürekli yenilenme ihtiyacı duymaktadır.

Söylenildiği gibi örgüt personeli hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki rekabetçi ortamdan etkilenmektedir. Örgüt organizasyon yapısının yükselme ve gelişmeye cevap verme gücüne bağlı olarak, örgüt içi kariyer geliştirme arzusu artmakta bu da örgütü dış çevrede daha güçlü kılmaktadır. İşte bu ortam kariyer yönetimi kavramını doğurmaktadır. Başka bir deyişle örgüt tarafından, kariyerin yönetilmesi gereken bir olgu olduğu anlayışına bizleri götürmektedir.

Literatürde kariyer yönetimi tanımları şöyle yapılmıştır:

- Kariyer Yönetimi; bireysel ve örgütsel amaçları uyumlaştırma yoluyla gerçekleşen faaliyetlerdir<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Donald C.MOSLEY,L.C.MEGGINSON, P.H.PIETRI: Supervisor Management (Ohio 1993), 601.

## Kamu-İş; C: 6 S: 1/2000

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

• Kariyer Yönetimi; personelin bireysel kariyer plânlarını örgütün desteklemesi ve uyumlaştırılmasını içermektedir. Kariyer Yönetimi gerek personelin meslek hayatlarını plânlaması gerekse bu plânların eyleme geçirilmesidir<sup>14</sup>

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

Kariyer Yönetimi; işgören yönetimi bölümünün teknik desteği ile yürütülen bir görev olmasına karşılık, örgütün değişik kademelerindeki yöneticilerin sorumluluğunda olması gereken ve yükseltme işlevinin içinde düşünülebilen bir uğraşı alanıdır. Kariyer yönetimi insanın iş ve özel hayatının aynı zamanda dikkate alınması gerekir. Çünkü insanı evi ve işi şeklinde ikiye ayırmak mümkün olmamaktadır.

## E -KARİYER YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel olarak ikiye ayrılır. Bunlar aşağıdaki gibi belirlenebilir<sup>15</sup>

### 1- Genel Amaçlar

a- Yönetim başarısını tatmin etmek için organizasyon ihtiyaçlarını temin etmek.

b- Kavrama gücü olan bireylere, herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek.

c- Bireyler, yetenek ve isteklerini örgüt ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapmayı düşünürlerse, ihtiyaç duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara vermek.

### 2- Özel Amaçlar

a- Gerek mevcut gerekse gelecek işlerde ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için personele yardım etmek.

<sup>14</sup> Serpil AYTAÇ: Çalışma Yaşamında Kariver: Yönetim Planlaması. Geliştirilmesi. Sorunları (İstanbul 1997), 187.

<sup>15</sup> Michael ARMSTRONG: A Handbook of Personnel Manaoement Practise (England 1991), 471.

## **Kamu-İş; C: 6 S:1/2000**

b- Örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak.

c- Kariyerlerinde durgunluk geçiren personeli yeniden canlandırmak.

d- Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak.

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

### **F - KARIYER YÖNETİM KONULARI**

Kariyer Yönetimi örgütsel etkinlik dikkate alınarak yürütülmesi gereken bir tekniktir. Bunun için kariyer yönetiminin hangi konuları kapsadığının açıkça ortaya konması gerekir. Kariyer yönetim konuları şu şekilde açıklanabilir.

**1- İşe Alma :** Örgüt, amaçlarına uygun personelle çalışmak zorundadır. Bu sebeple işe eleman alırken işe alma ihtiyaçlarının karşılanabilmesini gözetmelidir. Bir başka deyişle örgütün niteliğe dayanan ihtiyaçlarına göre uygun işgücünün işe alınması gerekir.

İnsan kaynakları plânlamasında işe alma sürecinde öncelikli konu, arzu edilen adayların yeterli oranda akışını çekme, işe alma ihtiyaçlarını tanımlama, geçerli seçme yöntemlerine başvurma ve yeni işe alınanların "deneme sürecini" kolaylaştırmak için uygulanan stratejileri oluşturmaktır<sup>16</sup>

**2- Seçme ve Değerlendirme :** Aday seçme bilgi ve bilgi teknolojilerindeki sürekli gelişmeye paralel olarak değişmektedir.

Geçen yirmi yıl boyunca seçme ve değerlendirme uygulamaları, daha sistematik ve objektif olmuştur. Seçilen ve terfi ettirilen personelin kalitesinin artırılmasını sağlayan seçme süreçlerini uygulamak, yönetimin arzusuna da uygundur.<sup>17</sup>

Ülkemizde kamu kurumları personel ihtiyacını karşılamak amacıyla getirilen bazı sınavlar, seçme değerlendirmeyi sübjektif etkilerden arındırmaya yöneliktir. Yine devlet ve özel sektörde nitelik isteyen bazı işlerde (uzmanlık, müfettişlik gibi) uygulanan sınav yöntemleri de seçimin objektif yapılabilmesi içindir.

<sup>16</sup> James J.VVALKER : a.g.e.,255.

<sup>17</sup> James J.VVALKER : a.g.e.,257-258.



**Kamu-İş; C: 6 S: 1/2000**

**3- Eğitim ve Geliştirme** : Örgütler istihdam etmekte oldukları personeli zaman zaman beceri ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla eğitmek zorunda kalmaktadırlar. Bu ihtiyaç hem yeni teknolojik gelişmelerden ham de çalışanları örgüte daha bağımlı kılmak ihtiyacından doğmaktadır. Böylece personelin niteliklerini artırmakla örgütsel etkinliğin artması amaçlanmaktadır.

**4- İşten Uzaklaştırma ve Alternatifler** : Bazı durumlarda kariyer sona ermeli ve birey işinden ayrılmalıdır. Ölüm yada yeteneksizlik işin sona ermesine neden olmaktadır.

Belli bir personel devir hızı, yeni yetenek akışı ve örgüt içi kariyer ilerlemesi için açık boşluklar oluşturmak, örgütün amaçları arasında yer almaktadır. Bununla birlikte personel devir hızı genellikle yeni personel arasında daha yüksek, uzun süre hizmet eden personel arasında daha düşüktür. Personel devir hızını azaltmak, örgütte kariyer yollarındaki tıkanıklıkları ortadan kaldırmak, insan kaynakları plânlamasının konusu olmaktadır.<sup>18</sup>

## **G - KARIYER YÖNETİMİNİN ÖNEMİ**

Kariyer yönetimi sonucunda ortaya çıkması düşünülen etkinin iki tarafı bulunmaktadır. Bunlar birey ve örgüttür. Kariyer yönetiminin önemini tespit edebilmek için hem birey hem örgüt açısından ele almak gerekmektedir.

**1-Kariyer Yönetiminin Birey Açısından Önemi** : Her birey çalışma hayatına başladıktan sonra işinde başarılı olmayı, kariyerinde en üst düzeye gelmeyi amaçlar. Bu birey bir örgütte çalışıyorsa örgüt içerisinde kariyerini yükseltmek isteyecektir.

Birey çalışma gücünü elde ettiği ve işe giriş yaptığında bundan sonraki aşamada bir yerleşim kurmakta ve kariyer yapmaktadır. Giriş "içeriye hareket" sürecini yada bir örgütte yer almayı içermektedir. Böylece bir örgütün üyesi olan birey kariyerini geliştirme, yüksek ücret ve daha iyi statü amaçları dışında, özellikle genç yaş grubuna dahil olanlar, çalışma ilişkilerinin yakın, esnek ve yapıcı olacağını düşünmektedirler. Bu düşünce bireyin üstlerle ilişkilerinin birey açısından önemini ortaya koymaktadır.

Birey kariyeri ve çalışmaları ile ilgili amaçlarının üstlerince bilinmesini ve desteklenmesini istemektedir.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> James J.VVALKER : a.g.e.,269-270.

\*

<sup>19</sup> Güneş N.BERBEROĞLU: "İşletmelerde Organizasyon Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama", Kariyer Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi XXIV.I (Mart 1991),140-143

## **Kamu-İş; C: 6 S:1/2000**

Bireylerin kariyerleri ile ilgili amaç ve ihtiyaçları toplumlara ve kültürlere göre farklılıklar arz etmektedir. Örneğin Japon toplumunda bir örgüte dahil olan birey adeta o örgütün bir parçası durumu olmayı kabullenmekte, Japon kültürü "ömür boyu istihdam"ı bir erdem olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle işgören devri düşüktür.<sup>20</sup>

ABD' de bir kişinin ilerlemesinin en yaygın yöntemi bir başka şirkete geçmektir. Buna karşılık Japonya'da kişinin ilerlemesi genellikle şirket içinde olmaktadır.<sup>21</sup>

**2- Kariyer Yönetiminin Örgüt Açısından Önemi :** İşe almada, alınacak kişilerin nitelikli olmasına özen gösteren, terfi kanallarını açık tutan, kişilerin kendilerini geliştirmesinin önündeki engelleri eğer varsa kaldıran, hatta teşvik eden, bunlarla yetinmeyip personelinin niteliklerini artırarak kariyerlerini yükseltmeyi amaçlayan örgüt etkin bir örgüt olacaktır.

İlke olarak kariyer yönetimi örgütte görev yapan bütün personeli kapsama almalıdır. Aksi halde bazı personelin kayırdığı düşüncesi örgütte çatışma ve performans kaybına neden olacaktır. Ancak bu ilke olarak böyle olmakla birlikte bazı personelin kendi kişisel tutumlarından kaynaklanan sebeplerle kapsam dışında tutulması gerekir. Bunlar şöyle belirtilebilir.

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

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **A - KARIYER YÖNETİM SÜRECİ**

Yukarıda belirtildiği gibi kariyer yönetiminin birey açısından ve örgüt açısından olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Buna bağlı olarak kariyer

<sup>20</sup> Yoshio KONDO: İşletmede Bütünsel Kalite (İstanbul 1999),62.

<sup>21</sup> Yoshio KONDO: a.g.e.,63.

yönetim sürecini örgüt ve birey açısından iki başlık açısından incelemek gerekmektedir.

### **1- Örgütün Birey Üzerine Yöneldiği Kariyer Yönetim Süreci**

Bu süreçte örgüt, personeli odak alarak bir kariyer yönetim süreci uygulamaktadır. Örgüt birey üzerinde odaklaşarak onların kariyer yönetimini üstlenir, onların kariyer plânları yapmalarına yardımcı olur. Bunlar; terfi, transfer, işten çıkarma, emeklilik gibi kararlardır.<sup>21</sup>

#### **a-Terfi**

Personel seçim kararından daha fazla dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karardır. Terfi kararı verilirken; terfiin kıdeme göre mi, yeterliliğe göre mi veya her ikisinden oluşan bir kombinasyonla mı yapılacağını belirlemek durumundadır. Ayrıca kıdem objektif olmakla beraber yeterlik ölçütlerinin de ne kadarının objektif kriterlere bağlanması gerektiği de önceden belirlenmelidir. Bunun için objektif kriterlerin oluşturulması gerekmektedir. Aksi durumlarda örgüt içinde güven bunalımı oluşmakta bu da örgütsel etkinliği sınırlamaktadır.

#### **b- Transfer veya Yer Değiştirme**

Transfer veya yer değiştirme üst düzey nitelikli personel arasında uygulanan kariyer yönetim sürecidir. Büyük kuruluşların gerek yurt içinde gerekse yurt dışında personel rotasyonu uygulamaları statünün veya kariyerin yükselmesi anlamına gelmekle beraber öte yandan o birey ve ailesi bakımından yeni problemlere de sebep olmaktadır. Özellikle çok uluslu şirketlerde denizaşırı yada ülkeler arası yer değiştirmelerin personelin ve eş-çocuklarının adaptasyonu sorunları doğmaktadır. Örgüt bu durumlarda destek hizmetleri yöntemleri geliştirebilir.

Örgüt içi terfilerde yaşanabilecek olan bir diğer sıkıntı, terfi eden personelin terfi öncesi davranış kalıplarından sıyrılarak yeni kariyeri ile mütenasip davranış biçimleri geliştirmek zorunda kalmasıdır. Bunun ise daha önce aynı düzeyde çalıştığı arkadaşları nezdinde yadırgandığı, böylece örgütsel yapının gerekli kıldığı otoritenin kurulamadığı durumlar sözkonusu olmaktadır. Bu durumla karşılaşan birey tüm kapasitesini kullanamaz hale gelebilmektedir. Bazı organizasyonlar böyle görevlendirmelerde içerden değil dışardan atamaları seçmektedirler.

<sup>22</sup> Serpil AYTAÇ : a.g.e.,114.

<sup>23</sup> Mitchell R.HAMMER/ VWilliam HARD/ Rondall ROGAN: " Can You Go Home Again? An Analysis of the Repatriation of Corporate Managers and Spouses", Management International Review, Vol.38(1998/I), 67-81

## **Kamu-İş; C: 6 S:1/2000**

Ayrıca literatürde "Peter İlkesi" olarak bilinen yaklaşım da terfilerde bir başka problem alanını doğurmaktadır. Bu yaklaşıma göre bireyler bir yerde kapasite sınırlarına gelip dayanacaklardır. Artık burada kalacak olan kişi kapasitesinin üzerinde iş yapmak zorunda kalacak, ancak başarılı olamayacaktır. Doğal olarak örgütsel etkinlik bundan olumsuz etkilenmeye başlayacaktır. Örgütlerin terfilerde buna dikkat etmesi gerekmektedir.

### **c- İşten Çıkarma**

Son on yıldır ülkemizde de hissedilen önemli bir konu, daralan ekonomi ve pazarlara bağlı olarak işletmelerin zaman zaman işten çıkarmalara başvurusudur. Her ne kadar yasal düzenlemelerle çalışan insanlar korunmaya çalışılmışsa da işten çıkarmalara başvurulmaktadır.

İşten çıkarılma travmatik bir olaydır. Kişide demoralizasyon meydana getirir. Niteliği yüksek insanların işten çıkarılmaları halinde yeni iş bulma imkanları bulunmaktadır. Buna karşılık, özellikle de ülkemizde olduğu gibi işsiz sayısının çok yüksek olduğu ülkelerde işten çıkarılanların böyle bir şansı yok denecek kadar azdır.

İşveren tarafından eğer bir fazlalıktan kaynaklanmıyorsa, işten çıkarılan kişinin yerine yeni bir atama yapılması sözkonusudur. Bu gibi durumlarda kariyer yönetimi gerekli tedbirleri geliştirmiş olmalıdır.

Dünyada; özellikle Avrupa'da ve ülkemizde istihdam politikalarında meydana gelen yeni değişiklikler, "Esnek Çalışma " "Kısmi Süreli Çalışma" "Part-Time Çalışma" adları altında işten çıkarma yerine iş sürelerini azaltma, parçalama ücretli yada ücretsiz izin verme, geçici olarak işten çıkarma gibi uygulamaları gündemimize sokmuştur. Ekonomik gereklilikten de kaynaklansa bu şekilde işten çıkarmalar işten çıkartılan insanların kariyer geliştirme süreçleri üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmektedir.

### **d- Emeklilik**

Örgütün birey odaklı olarak ilgilenmesi gereken konulardan bir diğeri de emeklilik kararıdır.

Emeklilik kararı işverenlerce değil çalışanların kendisi tarafından verilmektedir.

Birçok ülke mevzuatında olduğu gibi çalışanların bir kısmı bakımından zaten işverenin emeklilik kararı vermesi mümkün değildir. Bu durum ülkemizde sadece 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu açısından ( yaş haddinden dolayı) mümkündür.

## **Kamu-İş; C: 6 S:1/2000**

Kişisel bazı faktörler emekli olmada etken olabilmektedir. Sağlık problemleri, emekli olup başka bir iş yapma arzusu, emekli olmasına rağmen çalışmaya devam ederek hem emekli aylığı hem de çalışması karşılığı ücret alma düşüncesi bu kişisel tercihlere örnek olarak gösterilebilir.

### **e- Örgütsel Yedekleme**

Gerek kendi isteği ile gerek işletme sahibinin veya tepe yöneticilerinin kararı ile işten çıkartılan, anahtar konumundaki kişilerin yerine vakit kaybetmeden yerleştirmenin yapılabilmesi için örgütler, yedekleme planlarını ellerinde hazır bulundurmalıdırlar.

Örgütsel yedekleme planlaması, potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak.<sup>24</sup> Şeklinde tanımlanmaktadır.

### **2- Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetim Süreci**

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

#### **a- İçsel Faktörler**

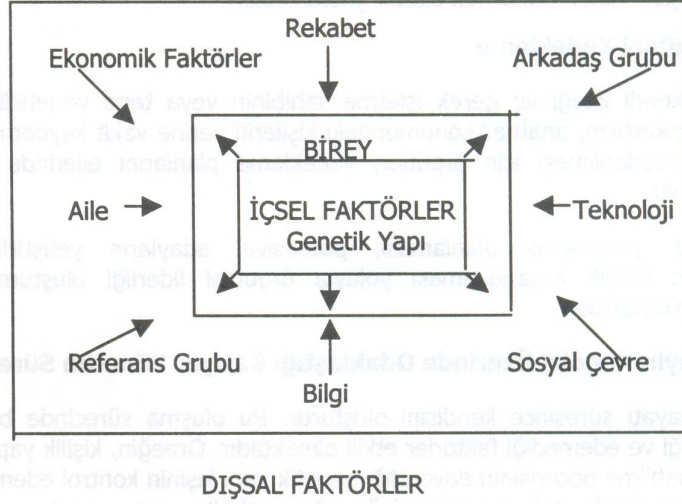
İçsel Faktörlerin en önemlisi bireyin kişiliğidir. Bireyin hayatı süresince kendisini etkileyen, kişiliğinin gelişimine katkıda bulunan duygu, düşünce, ilgi alanları, başarı, psikolojik güç gibi faktörler bireyin kariyer sürecinde de etkili olmaktadır. Özellikle insanın tabiatında bulunan "kendini gerçekleştirme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

#### **b- Dışsal Faktörler**

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

<sup>24</sup> Robert LMATHIS, John H.JACKSON: Personnel/ Human Resource Manaaemet (New York 1994),277.

Şekil 2.1 Kariyer Tercihinde ve Oluşumunda Bireyi Etkileyen Faktörler



## B- KARIYER GELİŞTİRME

Personelin amaç ve ihtiyaçlarının zaman içinde değişime uğraması gibi, örgütlerinde değişen ve gelişen yeni şartlar altında kendini geliştirmesi, bunun içinde personeli geliştirmesi gerekmektedir. Bu geliştirme işe alınan personeli bir eğitim projesinden geçirmekle başlar ve devam eder. Kariyer geliştirmeyle ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmektedir.

- Kariyer geliştirme bireyin mevcut kapasitesinin ve birikiminin hem kişisel hem de örgüt amaçlarına ulaşabilmek yönünde iyileştirilmesi ve yönlendirilmesi sürecidir.

. Kariyer geliştirme bir başka ifadeyle; bireysel yetenek, kültür, aile, eğitim, sosyo-ekonomik statü, etnik kimlik ve en sonunda iş tatminini içeren bir süreçtir.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Mary Schaefer ENRIGHT, L.M.CONYERS, E.M.SZYMANSKI: " Career and Career-Related Educational Concerns of College Students With Disabilities.", Jurnal of Counseling and Development, Vgl.75(November-December 1996)'den naklen Akyay UYGUR: Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. G.Ü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (Ankara 1998),82.

## Kamu-İş; C: 6 S: 1/2000

• Bir başka kariyer geliştirme tarifine göre çalışanlara yeteneklerini değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmayı ifade eder.<sup>26</sup>

Kariyer gelişimi bireysel kariyer edinme çabalarını, kariyer geliştirme ise örgütsel bir yönetim işlevini anlatmaktadır.<sup>27</sup>

Kariyer geliştirme kısaca kendi imkanları veya örgütün sunmuş olduğu fırsatlarla bireyin sürekli kendini iyileştirmesi, geliştirmesidir. Organizasyon açısından bakıldığında kariyer geliştirme: değerlendirme eğitim faaliyetleri planlama, bunları uygulama yanında değişen şartlar altında personeli devamlı işe uygun halde tutma ve organizasyona bağlama sürecidir.

### 1- Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi

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

Fakat bu sayılanların gerçekleştirilebilmesi için bireyin bunları istemesi, kendisini bu yönde güdümesi gerekmektedir. Aksi halde kariyer geliştirme programlarına bireyin katılmak istememesi halinde bütün çabalar boşa gitmiş olacaktır.

### 2- Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi

Örgütler kariyer geliştirme yöntemleri ile personelin hem ilk defa işe alırken, hem ileriki dönemlerde işletmenin amaçları istikametinde yönlendirmiş olmaktadır. Etkili bir insan kaynakları yönetimi yine etkin bir kariyer geliştirme sistemi ve planlaması ile yürütülebilir.

Örgüt mevcut durumdaki ihtiyaçları karşıladığı gibi geleceğe de insan yönetimi açısından hazır olmalıdır. Bunun için terfi, nakil, işten çıkarma, işe alma vb. gibi. İnsan kaynakları yönetimini kariyer geliştirme çaba ve planları ile de desteklemek durumundadır.

Örgüt açısından kariyer geliştirme çabası, stratejik insan kaynakları planlamasını ihtiva eder.<sup>28</sup> Bu planlama hem bugünü hem geleceği gözetir.

<sup>26</sup> VWilliam B.VVERTHER, K.DAVIS: Human Resources and Personnel Management (ABD 1998), 377.

<sup>27</sup> Serpil AYTAÇ : a.g.e.,128.

<sup>28</sup> Serpil AYTAÇ: a.g.e.,131

## Kamu-İş; C: 6 S:1/2000

Kariyer geliştirme örgütü daha etkin yapmaya yöneliktir.

Örgüt tarafından kariyer geliştirme bir program tarafından yürütülür. Literatürde kariyer geliştirme programlarının aşağıdaki araçlarla yürütüldüğü belirtilmektedir.<sup>29</sup>

- **Kariyer Merkezleri:** Çalışanlara kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Bilgi kaynakları oluştururlar.

- **Kariyer Atölyeleri:** Kariyer plânlarını değerlendirirken kişilerin kendilerini daha iyi tanımalarına yardımcı olurlar.

- **Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları (Work Books):** Çalışanların kariyer isteklerini teşvik etmek amacıyla hazırlanmış ve bu amaca yönelik bilgileri içeren kitaplardır.

- **Kariyer Rehberleri:** Rehberler çalışanlara kendilerini geliştirme yönünde yol gösterirler. Rehber deneyimsiz olana yol gösteren deneyimli kişidir.

- **İş Zenginleştirme:** Çalışanların gelişmelerini hızlandırmak ve pekiştirmek için, onlara yeni işler, yeni görevler vermektir.

- **Kariyer Danışmanlığı:** Çalışanların kariyer ilerlemesini sağlayan, onları yönlendiren kıdemli yöneticilerdir.

- **Eğitim ve Geliştirme Programları:** Çalışanların oryantasyonu, teknik becerilerinin geliştirilmesi, idari beceriler kazanması için uygulanan eğitim ve geliştirme programlarıdır.

- **Koçluk (Coach):** Yeni bir uygulamadır. Belirli bir gruba belirli bir hedef için özel ders, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir.

- **Kariyer Planlama Grupları:** Çalışanlara hangi kariyer fırsatlarının onlar için daha uygun olduğunun kendileri tarafından belirlenebilmesi için yardımcı olan gruplardır.

- **İş Rotasyonu:** Çalışanların bilgi ve yeteneklerini artırmak için, organizasyon içinde değişik işlerde çalıştırılmasıdır. Yatay olarak hareket eder.



**Kamu-İş; C: 6 S:1/2000**

• **Özel Gruplar İçin Programlar:** Kadınlara, emekliliği gelenlere, azınlıklara, göçmen işçilere uygulanan eğitim geliştirme programlarıdır. Eğitim ve danışmanlık hizmeti verirler.

### **C - KARIYER PLANLAMASI**

Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir bileşenidir.<sup>30</sup>

Kariyer Planlaması " şirketin geleceğe dönük hedefleri ile kişinin kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır.<sup>31</sup>

Kariyer Planlaması bir başka yazar tarafından " personelin tutum yetenek ve amaçları çerçevesinde işleri tasarlamak için örgütler tarafından gösterilen sistematik bir çaba olarak tanımlanmıştır."<sup>32</sup>

Görüleceği üzere kariyer planlaması hem personeli, hem örgütü ilgilendirmektedir.

#### **1- Kariyer Planlamasının Aşamaları**

Kariyer planlamasının aşamalarının birey ve örgüt açısından ayrı ayrı ele almak gerekmektedir.

##### **a- Birey Açısından Kariyer Planlamasının Aşamaları:**

Birey açısından Kariyer Planlamasının aşamalarını şöyle ele almak mümkündür.

##### **1. Aşama: Kendi Kendini Değerlendirme:**

Bu aşamada birey kendi kendini değerlendirme ve bunu mümkün olduğu kadar objektif yapmak zorundadır. Bir başka deyişle birey kendi iç gözlemiyle kendisi hakkında objektif değerlendirme sonuçlarına varmalıdır. Bu aşamada sağlıklı ve objektif değerlendirmeler yapabilen birey, kariyerini hangi alanda geliştirmek istediğini sağlıklı bir biçimde tespit edecek ve hata yapmayacaktır.

<sup>30</sup> Halil CAN: a.g.e.,303.

<sup>31</sup> Serpil AYTAÇ: a.g.e.,165

<sup>32</sup> Donald E.KUNGER: "Career-Life Planning and Development Management", Public Personnel Management. Vol.8 (1979)'den naklen Akyay UYGUR,a.g.t.,51.

Birey kendi hakkında dışardan da destek alma ihtiyacı duyabilir. Bunlar yakın çevre, anne-baba, arkadaş olabileceği gibi, yazılı kaynaklar da olabilir.

## **2. Aşama : Örgüt İçi ve Dışı Fırsatları Belirleme:**

Kişi bu aşamada örgüt içinde ve dışında kendi yetenek ve becerilerine uygun fırsatların neler olduğunu tespit edebilmek için dikkatli bir gözleme girişir.

## **3. Aşama : Kendi Şartlarına Uygun Hedefleri Belirleme.**

Örgüt içi ve dışı fırsatları değerlendiren kişi kendi kuvvetli ve zayıf yönlerini, becerilerini ve kapasitesini de dikkate alarak hedeflerini belirler. Bu aşama bireyin kariyer geleceği için çok önemli bir aşamadır. Fırsatlarla kendi kapasitesi arasında uyumlu değerlendirme yapamamış kişi, hedefe ulaşamayacak, ulaşsa bile başarısız olacaktır.

Birey bu aşamada örgüt içi enformel ilişki kalıplarına, örgüt içi çatışmalara da dikkat etmek durumundadır.

## **4. Aşama : Plan Hazırlama ve Uygulama**

Bu aşamada birey ilk üç aşamanın sonucu olarak belirlemiş olduğu hedefe ulaşmak için neyi, ne zaman, nasıl yapacağını planlamak durumundadır. Bunu yaparken kolaylaştırıcı veya kısıtlayıcı bütün faktörleri kullanmak zorundadır. Çünkü ortamda bireyin kişisel kariyer planını uygulamaya katkı verecek pozitif faktörler bulunacağı gibi husumet, kıskançlık, uygun hoşlukların oluşmaması vb. gibi engelleyici faktörler de bulunabilir. Şartların olumsuz olduğu durumlarda atılacak adımlar boşa çıkacağı gibi, kişiyi güç durumda da bırakabilir. "Yapacağı yanlış bir tercihle işe karşı isteksiz, verimsiz olacak, moral bozukluğu ve işten zevk almama sonra bireyde sıkıntılar, stres ve gerginlik, belki de meslek intiharı oluşacaktır."<sup>33</sup>

### **b- Örgüt Açısından Kariyer Planlamasının Aşamaları**

Örgüt açısından kariyer planlaması aşağıda belirtildiği gibi üç aşamada ele alınabilir.

**1. Aşama :** Örgüt içinde kariyeri geliştirilmesi gereken adayların tespiti: Tepe yöneticisi veya tepe yöneticileri örgütteki potansiyel kariyer geliştirme talebi içinde bulunan personeli tespit etmek durumundadır. Bu durumda hem personelin eğilimini tespit etmiş, hem de buna uygun olarak kariyer geliştirme kanallarını açık

## Kamu-İş; C: 6 S:1/2000

tutmuş olacaktır. Bunun için örgüt, periyodik eğitim veren kurs programları sonucu çeşitli anket uygulamaları ile personelin kariyer hedeflerini belirleyebilir. Kişiler bu şekilde teşvik edilebilmektedir. İlke olarak örgütte görev yapan bütün personelin bir kariyer geliştirme çerçevesinde kapsama alınması gerekir.

Aksi halde bazı personelin kayırdığı düşüncesi örgütte çatışma ve performans kaybına neden olacaktır. Ancak bu, ilke olarak böyle olmakla birlikte bazı personelin kendi kişisel tutumlarından kaynaklanan sebeplerle kapsam dışında tutulması gerekebilir. Bunlar şöyle belirtilebilir.

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

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

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

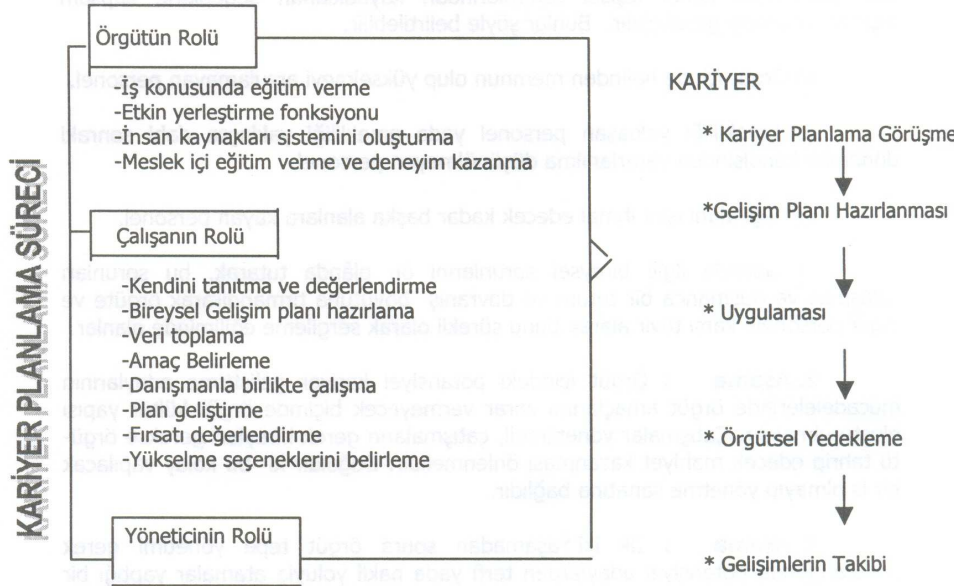
Örgüt tarafından iyi düzenlenmiş bir kariyer planı şu üç konuyu içermelidir.<sup>M</sup>

- Personelin kendi kariyer gereksinimleri değerlendirmesinde yardımcı olmak
- Örgütte bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek.

<sup>34</sup> Serpil AYTAÇ: a.g.e.,198.

- Personelin ihtiyaç ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek

### Şekil 2.2. Kariyer Planlaması Sürecinde Çalışan Yönetici ve Örgütün Roller ve Kariyer Planlaması



- Performans analizi
- Rehberlik ve danışmanlık
- Geri besleme sistemini oluşturma
- Bilgi akışını sağlama ve kontrol
- Sistemim bütünlüğünü sağlama
- Bireysel gelişim planını gözden geçirme
- Çalışan için yükselme belirleme

Kaynak: Nilgün AYDEMİR, 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan kaynakları Yönetimi (TUGİAD 1995), 28'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

## D- KARIYER PLANLAMASININI SAĞLADIĞI FAYDALAR

### 1. Bireye Sağladığı Faydalar

VVerther ve Davis <sup>35</sup>e göre kariyer planlamasının bireye sağladığı faydaları şöyle açıklamak mümkündür.

• **Terfi edebilir personeli geliştirme** : Kariyer planlaması, terfi edebilir personelin örgüt içi beklentilerini geliştirmeye yardımcı olmaktadır.

• **Devir hızını düşürmek** : Bireysel kariyer için artan dikkat ve ilgi, daha çok örgütsel sadakati meydana getirmekte ve kariyer planlaması bundan dolayı personelin devir hızını düşürmektedir.

• **Personelin potansiyelini ortaya çıkarma** : Kariyer planlaması personelin potansiyel yeteneklerini daha fazla ortaya çıkarmak için onları teşvik etmektedir.

• **Gelişmeyi kolaylaştırmak** : Kariyer plan ve amaçları personelin yetişme ve gelişmesi için onları motive etmektedir.

• **Gizliliğin azalması** : Kariyer planlaması, personelin niteliklerinin farkında olacağı, yönetici ve personel departmanının oluşmasına neden olmaktadır.

• **Personelin İhtiyaçlarını Tatmin Etme**: Çalışanların ihtiyaçlarının (saygınlık,tanınma,prestij,ciddiyet,kendini gerçekleştirme gibi) tatmin etmesini kolaylaştırmaktadır.

### 2- Örgüte Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamasının örgüte sağladığı faydaların bazılarını şöyle belirtebiliriz.

• Bütün kademelerdeki personelin örgütün amaçlarına uyumlaştırılmasına katkı sağlar.

• İstenilen nitelikteki personel yapısını oluşturur.

• Personelle örgüt arasında pozitif duygusal bağ oluşturarak örgüte sadakati artırır.

<sup>35</sup> VWilliam B.VVERTHER, K.DAVIS: Human Resources and Personnel Management (ABD 1998), 282-283

## **Kamu-İş; C: 6 S: 1/2000**

- Uluslararası örgütlerde istihdamı kolaylaştırarak, atamalarda hızlı davranma imkanı verir.
- Personel devir hızını azaltır.
- Ücret politikalarının daha sağlıklı olmasında katkı sağlar.
- Terfi, nakil, işten çıkarma ihtiyaçlarının giderilmesinde hazır operasyon alternatifleri sunar.

Etkin bir insan kaynakları yönetiminin en önemli parçasını oluşturur.

### **E- KARIYER YÖNETİMİNİN VE KARIYER GELİŞTİRMENİN SORUNLARI**

Kariyerle ilgili olarak hem birey hem örgüt açısından bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Etkin bir kariyer yönetimi bu sorunlarla ilgilenmek, bu sorunlardan doğabilecek olumsuz etkileri minimumda tutmak zorundadır. Bu sorunları şöyle belirtebiliriz.

#### **1- Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar**

Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar çalışan kadınlar için sözkonusu olmaktadır. Bu sorunlar kadının doğal yapısının yanında toplumsal rolünden de kaynaklanmaktadır.

Esasen uluslar arası sözleşmeler de kadının yapısından kaynaklanan nedenlerle kadınlar için bazı özel düzenlemeleri eskiden bu yana yapmışlardır. Bu düzenlemelere İLO (Milletlerarası Çalışma Teşkilatı)'nın 1937 yılında onayladığı "Yeraltı-Maden işlerinde kadınların çalıştırılmaması Hakkında 45 sayılı sözleşme" ile, 1966 yılında onayladığı "Eşit Değerdeki İş için ve Kadın İşçiler arasında Ücret Eşitliği Hakkında 100 no.lu Sözleşme" örnek olarak gösterilebilir.

Yine ülkelerin kendi milli mevzuatları da benzeri düzenlemeleri yapmışlardır. Ülkemizde 1475 sayılı iş kanunumuzun 70. Maddesiyle düzenlenen " Analık Halinde Çalıştırma Yasağı" buna bağlı olarak 1987 yılında kabul edilen " Gebe Veya Emzikli Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla, Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Tüzük", 1973 yılında kabul edilen \* Kadın İşçilerin Sanayiye Ait İşlerde Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Tüzük", yine iş kanunumuzun " Gece Çalıştırma Yasağı" başlıklı 69. Maddesi bunlara örnek olarak verilebilir.

Birçok şirket; gelişmiş ülkeler de dahil kadınların tepe noktalarına gelmesini uygun görmemektedir. Örneğin toplam çalışanlar içinde konuya baktığımızda, ABD'de iş gücünün %45'ini kadınlar oluşturmasına rağmen 1000 büyük işletmeden sadece %2'sinin tepe yöneticisinin, Japonya'da ise iş gücünün

## **Kamu-İş; C: 6 S:1/2000**

%40'ını kadınlar oluşturuyor olmasına rağmen sadece %1'inin kadın olduğu görülmektedir.  
36

Kadının cinsiyetinden, toplumsal rolünden kaynaklanan, aile sorumluluğu, annelik, cinsel tacize uğrama gibi nedenler, kadınların kariyer yükselmesinde engel olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu sebeple son yıllarda annelere esnek çalışma biçimleri, evde çalışma gibi alternatif kariyer yolları oluşturulmuş olmakla beraber, kadınların tepe yönetimine yükselmelerinin önündeki engeller kaldırılabilmiş değildir.

### **1- Çift Kariyerli Aileler**

Kadınların da çalışma hayatına katılarak kariyer edinmeleri evli çiftlerde hem bireysel hem örgütsel açıdan sorunlar doğurmaktadır. Bu sorunlar annelik göreviyle kariyer arasında kalan kadınların evliliklerinde çıkmazlara sebep olabildiği gibi, bu tür ailelerde çiftler arasında kariyer çatışmalarının olduğu da gözlenmektedir. Ayrıca eşlerden birinin başka yerlere transferi aile birliğini güç durumda bırakmaktadır. Bu ise örgüt açısından bazı güçlükler sebep olmaktadır. Ülkemizde eş durumu tayinleri aile birliğini devam ettirmeye yönelik uygulamalardır.

" Trailing Spouse "olarak adlandırılan ve eşlerden birinin bir başka yere transferi halinde diğer eşinde aynı yere atanması uygulaması gelişmekle birlikte sorun her geçen gün daha da büyümektedir. Belki kadınlar için kariyer yapmanın rolü evlenmemekten veya geç evlenmekten geçmektedir.

### **3- İkinci Yada Üçüncü İş Yapma (Ay Işığı Sorunu)**

Ülkemizde de görüldüğü gibi çalışan insanların devamlı yapmakta olduğu işten ayrı olarak, kalan zamanlarında başka işler yapması olarak tanımlanmaktadır. Gelir yetersizliği veya tecrübe kazanmak amacıyla birinin başka işler yapması olarak da söylenen bu çalışma biçimlerine organizasyonlar kendileri için tehdit olmadığı, yada işi aksatmadığı sürece göz yummaktadır.

### **4- Kariyer Platosu ( Kariyer Düzleşmesi/Durgunluğu)**

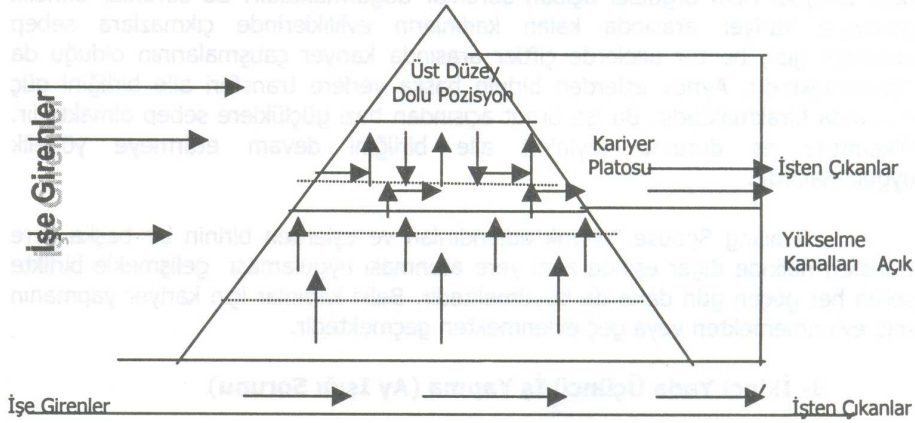
Plato kelimesinin karşılığı olarak Türkçe de "Düzleşme "Duraklama", "Durgunluk" kullanılmaktadır. Bireyin bir noktada kariyerinin bir aşamasında yükselme potansiyelinin geçici ya da kalıcı olarak yok olmasıdır. Örgütün davra-

<sup>36</sup> Margaret PALMER, Beverly HAYMAN : Yönetimde Kadınlar , Çev: Doğan ŞAHİNER (İstanbul 1993), 12

nışından kaynaklanabileceği gibi bireyden de kaynaklanabilir veya her ikisinin etkisiyle böyle bir duraklama söz konusu olabilir.

Plato büyük ve gelişmiş örgütlerde önemli olmaktadır. Bu dönemin uzun sürmesi hem bireyi hem de örgütü olumsuz etkileyecektir. Sorunun büyük işletmelerde daha önemli olmasının sebebi, yüksek pozisyondaki görevler için mevcut pozisyonlarda oldukça çok adayın varlığı, bireyin düzleşmesine, bir platoya ulaşmasına neden olur. Birey daha üst seviyedeki bir görev için çok uygun olsa dahi, yukarıda uygun açıklıkların oluşmamasından dolayı hareket edemez. Bu durumda bireyin örgütsel açıdan platoda olduğu söylenir. Bu açıdan etkin bir kariyer yönetimi bu gibi durumları kontrol altında tutabilecek yöntemleri hazır bulundurmalı, bu gibi kişilere yardımcı olmalıdır.

Şekil 2.3. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Kariyer Platosu



## SONUÇ

Kariyer bilginin hızla katlandığı zamanımızda devamlı geliştirilmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kariyer geliştirme hem birey hem de örgüt tarafından yürütülmesi gereken bir işlemdir. Kariyer geliştirme daha iyi gelir elde etmek ve Maslov'un ihtiyaçlar hiyerarşisi analizini gösteren pramidindeki son iki kademe yani; benlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır.

Kariyer geliştirme , bunu planlama ve uygulama süreci kariyer yönetimi denilen fonksiyonu anlatmaktadır. Kariyerle ilgili bütün çabalar yönetilmelidir. Bireyin kendi kariyerini yönetmesi gerektiği gibi, özellikle örgütün işe almadan



**Kamu-İş; C: 6 S:1/2000**

emekli oluncaya kadar personelin kariyer süreçlerini yükseltmek mecburiyeti vardır.

Kariyer geliştirmesi ile ortaya çıkan her hasıla bireyin kazancını ve verimliliğini artırdığı gibi, örgütsel başarıyı ve verimliliği de yükseltecek, bu ise şiddetli rekabetin yaşandığı günümüzde örgütlerin varlığını devam ettirmelerinin en önemli unsurlarından birisini oluşturacaktır.

### **KAYNAKLAR**

- AKAT, İter., BUDAK, Gönül., BUDAK, Gülay. İşletme Yönetimi. İstanbul 1994.
- ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Personnel Management Practise. England, 1991.
- AYTAÇ, Serpil. Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, İstanbul,1997.
- BERBEROĞLU, Güneş N. 'İşletmelerde Organizasyon Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi XXIV. (Mart 1991), 140-143
- CAN, Halil.,AKGÜN,A.,KAVUNCUBAŞI,S. Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara,1995.
- COLE, Donald W: Meslek İntiharı. Çev.Yakup KOŞAR. İstanbul,1997.
- CRON, William.,DUBİNSKY AJ.,MİCHALS,R.E. "The Influence of Career Stages on Components of Salesperson Motivation", Journal of Marketing, Vol.52 (January 1988), 78-92
- ENRIGHT, Mary Schafer., CONYERS, LM.,SZYMANSKI." Career and Career - Related Educational Concerns of College Students With Disabilities", Journal of Counsellino and Development. Vol.75 (November-December 1996), 103-114.
- HAMMER, Mitchell R., HART,William.,LOGAN, Randall." Can You Go Home Again? An Analysis of the Repatriation of Corporate Managers and Spouses", Management International Reviev, Vol.38(1998/I),68-81.
- HARVVEY, Don., BOVVİN.R.B.Human Resources Management. Florida 1996.
- KLAFT, Lavvrance A., MURDICK, Robert G.,SCHUSTER, Robert G. Human Resource Management. Florida 1985.

**Kamu-İş; C; 6 S:1/2000**

KLINGER, Donald E."Career-Life Planning and Development Management", Public Personnel Management, Vol.8(1979), 382-390.

KONDO, Yoshio. İşletmede Bütünsel Kalite. İstanbul 1999. MESS Yayın No: 300

MATHIS, Robert L. JACKSON, John H. Personnel. Human Resource Management. New York 1994.

MOSLEY, Donald C.MEGGINSON, L.C.,PIETRI,D.H. Supervisor Management. Ohio 1993.

ÖGE, Serdar. " Kariyer Yönetimi", İpekyolu Dergisi (Şubat 1998),39-44

PALMER, Margaret., HAYMAN, Beverly. Yönetimde Kadınlar. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul 1993.

TORTOP, Nuri. Personel Yönetimi. Ankara 1994.

UYGUR,Akyay. Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Ankara Gazi Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,1998).

VWALKER, James W. Human Resource Planning. ABD 1980.