

T. C.
KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KARİYER GELİŞTİRME
VE
KARİYER GELİŞTİRME AMACINA YÖNELİK XZL ENERJİ VE
ÜRETİM ŞİRKETİ TERFİ VE YEDEK PLANLAMASI MODELİ

Danışman

PROF. DR. İSMAİL ATAAY

Hazırlayan

Ceyhun TOPRAK

2003.09.01.015

İstanbul – 2005

ÖNSÖZ

Küreselleşen iş hayatının toplumun bütün kesimlerine verdiği mesaj sürekli değişimdir. 21. yüzyıla girdiğimiz şu günlerde yaşanan değişim ve yenilikler sadece örgüt ölçeğinde değil global bir ölçekte de işletmelerin yapılarını derinden etkilemiştir. Bu bakımdan çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamanın, çağa ayak uydurabilmenin yollarından biri günümüz örgütlerinin sahip olduğu en önemli varlık olan insan kaynağının mevcut yetkinliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması ile mümkün olabilecektir. Bu durum karşımıza “*kariyer*” konusunu çıkarmaktadır. İçinde bulunduğumuz çağa damgasını vuran İnsan Kaynakları Yönetim sisteminin alt sistemlerinden biri olarak hem birey hem de örgüt açısından son derece önemli olan kariyer olgusu beraberinde kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirilmesi konularının da önem kazanmasını sağlamıştır. Özellikle örgüt organizasyonlarının değişmesi, klasik hiyerarşiye dayanan organizasyonların dar, basık ve az kademeli hale gelmesi, kariyer olgusunda bilinen planlama ve geliştirme fonksiyonlarını yeniden ele almak, tartışmak ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bireylerin organizasyon içinde hareketini sınırlayan, bir anlamda terfi ve yükselme olanaklarını ortadan kaldıran bu durum, kariyer geliştirme fonksiyonunun daha önem kazanmasına neden olmuştur. Ancak organizasyonel kariyer ve kariyer geliştirme denildiğinde anlaşılan, işletmenin üst kademe pozisyonlarına, alt kademelerden ne şekilde geçilebileceğini belirleme akla gelir. Böylece kariyer hareketi, ister geliştirme isterse terfi planlaması, yedek planlaması, performans yönetimi konuları ile yine de iç içe geçmiştir. Bireyin hangi amaçlar doğrultusunda geliştirileceği sorusunun cevabı, “aday olduğu” üst veya yan pozisyonlar olarak verilebilir. Böylece ister terfi ister nakil yoluyla geçişlerde bir hareket söz konusu olduğu gibi, bu hareketin ilkelerini ise geçilecek yeni pozisyonlara uygun bir birey olabilmek için yetkinliklerin geliştirilmesi belirler.

Kariyer geliştirme ile ilgili yapılan kuramsal çalışmalarda son yıllarda artış görülmektedir. Kuramsal çalışmalardaki artışın işletmelerde kariyer geliştirme uygulamalarına aynı ölçüde yansımalarını söylemek zordur. Fakat son yıllarda insan kaynakları yönetiminin önemini fark edilmesiyle birlikte işletmelerde kariyer

geliştirme uygulamalarında yaygınlaşma eğilimi dikkat çekmektedir. Bu uygulamaların sistemli hale getirilmesi insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliğini artıracaktır.

Kariyer olgusunun işletmelerde sistemli bir biçimde ele alınmasıyla birlikte kariyer geliştirme sistemleri ortaya çıkmıştır. Kariyer geliştirme sistemlerinin en önemli amaçlarından birisi kariyer amaçlı faaliyetlerin bir bütün olarak ele alınmasıdır. Kariyer geliştirme faaliyetlerinin uygulamada nasıl yürütüldüğü ile ilgili çalışmaların büyük ölçekli işletmelerle sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Türkiye'deki işletmeler ile dünyanın değişik ülkelerinden işletmelerde kariyer geliştirme uygulamaları sonuçlarına bakıldığında önemli farklılıklar vardır. Türk işletmeleri ile yabancı işletmelerin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan en önemli sonuç; yabancı işletmelerde kariyer geliştirme sistemleri yaygın iken; Türk işletmelerinde kariyer geliştirme sistemlerinin yok denilecek kadar az olmasıdır.

Bu çalışmada kariyer geliştirme konusu ve alt sistemi olan kariyer yönetimi, özellikleri, modelleri, yararları ve uygulama biçimleri ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır. Ayrıca kariyer olgusunun işletmelerde daha planlı ve sistematik bir biçimde uygulanmasının önemine dikkat çekilerek, kariyer geliştirme uygulamaları ve bunların başarılı olması için getirilen öneriler anlatılmaktadır.

Bu çalışmamda farklı biçimlerde çok sayıda kişinin katkısı oldu. Öncelikle çalışmalarım sırasında desteklerini esirgemeyen aileme ve tez danışmanım saygıdeğer hocam Prof.Dr. İsmail Ataay'a ve emeği geçen herkese teşekkürlerimi bir borç biliyorum.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No:</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER KAVRAMI, KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI

1. KAVRAMLAR VE TANIMLARI	5
1. 1. Kariyer Tanımı	5
1. 2. Kariyer Özellikleri	8
1. 3. Kariyer Kavramının Gelişim Süreci.....	12
1. 4. Kariyer Değerleri	15
1. 5. Kariyer Boyutları	16
1. 5. 1. Kariyerin İçsel Boyutu	17
1. 5. 2. Kariyerin Dışsal Boyutu.....	17
1. 6. Bireyde Kariyer Aşamaları	17
1. 6. 1. Keşif.....	21
1. 6. 2. Örgüte Giriş ve Kariyer Başlangıcı (Kurulma)	22
1. 6. 3. Kariyer Ortası.....	23
1. 6. 4. Kariyer Sonu	25
1. 6. 5. Emeklilik (Azalma)	27
1. 7. Kariyer Modelleri.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

1. KARİYER YÖNETİMİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ.....	32
2. KARİYER YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ.....	33

3. KARIYER YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL İÇERİĞİ	35
3. 1. Kariyer Yönetimi Kavramı	35
3. 2. Kariyer Yönetiminin Önemi	38
3. 3. Kariyer Yönetiminin Amaçları	40
3. 4. Kariyer Yönetiminin Yararları	42
3. 4. 1. Bireysel Yararlar	42
3. 4. 2. Örgütsel Yararlar.....	43
3. 5. Kariyer Yönetimi Konuları	43
3. 5. 1. İşe Alma	45
3. 5. 2. Seçme ve Değerlendirme	46
3. 5. 3. Eğitim ve Geliştirme	46
3. 5. 4. Terfi.....	46
3. 5. 5. Transfer ve Yer Değiştirme.....	47
3. 5. 6. İşten Çıkarma/Uzaklaştırma.....	48
3. 5. 7. Emeklilik.....	49
3. 5. 8. Örgütsel Yedekleme.....	49
3. 5. 9. Oryantasyon Programı	50
3. 5.10. Yönetici Geliştirme	50
3. 6. Kariyer Yönetim Modelleri.....	51
3. 6. 1. Akademik Model.....	52
3. 6. 2. Klüp Modeli	52
3. 6. 3. Futbol Takımı Modeli	53
3. 6. 4. Kale Modeli.....	53
3. 7. Kariyer Hareketleri.....	54
3. 7. 1. Dikey Harekete Dayalı Sistem (Klasik Model)	54
3. 7. 2. Gövde Dallar Sistemi (İş Ailesi / İş Ağacı)	55
3. 7. 3. Planlı Rotasyon Sistemi (Grid)	55
3. 7. 4. Elmas Modeli	55
3. 8. Kariyer Yönetimi Destek Araçları	56
3. 8. 1. Kariyer Haritası.....	56
3. 8. 2. Kariyer Danışmanlığı.....	57
3. 8. 3. Kariyer Rehberleri.....	60

3. 8. 4. Kariyer Merkezleri	60
3. 8. 5. Kariyer Atölyeleri	61
3. 8. 6. Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları (Workbooks)	62
3. 8. 7. İş Zenginleştirme.....	62
3. 8. 8. Koçluk	63
3. 8. 9. İş Rotasyonu.....	63
3. 8. 10. Eğitim ve Geliştirme Programları	64
3. 8. 11. Kariyer Planlama Grupları	65
3. 8. 12. Özel Gruplar İçin Programlar.....	66
4. KARIYER VE KARIYER YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLAR.....	66
4. 1. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar	67
4. 1. 1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	67
4. 1. 2. Çift Kariyerli Eşler (Dual-Career Couples)	68
4. 1. 3. Ayışığı Sorunu	69
4. 1. 4. Çift Kariyerlilik (Dual Careers)	69
4. 2. Kariyer Dönemi Sorunları.....	70
4. 2. 1. Başlangıç Dönemi Sorunları	70
4. 2. 2. Kariyer Ortası Sorunları.....	70
4. 2. 2. 1. Kariyer Düzleşmesi (Kariyerde Plato)	71
4. 2. 2. 2. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi.....	72
4. 2. 3. Kariyer Sonu Sorunları	72
4. 3. Kariyer Engelleri.....	73
4. 3. 1. Gözden Düşme	73
4. 3. 2. İşten Çıkartılma.....	74
4. 3. 3. Stres ve Tükenmişlik.....	75
4. 3. 4. Engellenme.....	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARIYER GELİŞTİRME

1. TEMEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	77
1. 1. Kariyer Geliştirme Kavramı.....	78
1. 2. Kariyer Geliştirmenin Temel Fonksiyonları	80

1. 3. Kariyer Geliştirmenin Önemi.....	81
1. 3. 1. Birey Açısından Önemi.....	82
1. 3. 2. Örgüt Açısından Önemi	83
1. 4. Kariyer Geliştirmenin Amaçları.....	83
1. 4. 1. Verimlilik Geliştirme	84
1. 4. 2. İş Tatminini Sağlama	85
1. 4. 3. Rekabet Gücünü Geliştirme	86
1. 4. 4. İnsan Kaynakları Amaçlarını Gerçekleştirme	87
1. 5. Kariyer Geliştirme Süreci	87
1. 6. Kariyer Geliştirme Yöntem ve Teknikleri	90
2. KARİYER GELİŞTİRME İLE İLGİLİ KURAMSAL TEMELLER.....	96
2. 1. Kariyer Geliştirmenin Temelleri	96
2. 1. 1. K. Lewin Alan Kuramı.....	96
2. 1. 2. Chicago Sosyoloji Okulunun Çalışmaları.....	98
2. 1. 3. Örgütsel Davranış	98
2. 1. 4. Politika Bilimi	99
2. 2. Kariyer Geliştirme Kuramları	99
2. 2. 1. Psikolojik Başarı	100
2. 2. 2. Üç Boyutlu Kariyer Modeli	101
2. 2. 3. Birey-Örgüt Etkileşimi.....	103
2. 2. 4. Örgütsel Sosyalleşme.....	105
2. 2. 5. Profesyonel Kariyerin Dört Aşaması	107

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER GELİŞTİRME AMACINA YÖNELİK XZL ENERJİ VE ÜRETİM ŞİRKETİ TERFİ VE YEDEK PLANLAMASI MODELİ

1. AMAÇ.....	109
2. KAPSAM.....	109
3. METODOLOJİ	109
4. XZL ENERJİ VE ÜRETİM ŞİRKETİ KARİYER MODELİNİN ESASLARI	110
5. ÖRNEK MODEL.....	111
5. 1. XZL Enerji ve Üretim Şirketi Organizasyon Şeması.....	111

5. 2. XZL Enerji ve Üretim Şirketi Kariyer Haritası.....	111
5. 3. XZL Enerji ve Üretim Şirketi Pozisyon Profilleri.....	113
5. 4. XZL Enerji ve Üretim Şirketi Hareket Hattına Göre Yedekleme Planı.....	114
5. 5. Bakım Onarım Departmanında Çalışanların Hareket Hattı ve Yedekleme Planı Örnekleri	115
SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME.....	116
KAYNAKÇA.....	120
EKLER.....	126
Ek-1 Organizasyon Şemasını Tanıtma.....	127
Ek-2 Kariyer Haritası	128
Ek-3 Pozisyon Profilleri.....	129
Ek-4 Hareket Hattına Göre Yedekleme Planı	152
Ek-5 Hareket Hattı ve Yedekleme Planı Örnekleri.....	153

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Dört Kariyer Geliştirme Modeli.....	19
Tablo 1.2. Kariyer Safhalarında Yer Alan İhtiyaçlar	26
Tablo 1.3. Profesyonel Kariyerliğin Dört Safhası	28
Tablo 1.4. Bireysel Kariyer Gelişiminin Beş Safhası.....	28
Tablo 2.1. Kariyer Yönetimi Konuları	44
Tablo 3.1. İş ve İhtiyaçların Tatmini	85
Tablo 3.2. Kariyer Geliştirme Programlarının İki Yönü	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgütsel Kariyer Safhaları Modeli	20
Şekil 3.1. Kariyer Geliştirme Sistemi	81
Şekil 3.2. Kariyer Planlama ve Geliştirmenin Bir Çerçevesi.....	88
Şekil 3.3. Kariyer Geliştirme Süreci	89
Şekil 3.4. Psikolojik Başarı Modeli	101
Şekil 3.5. Kariyer Hareketlerinde 3 Boyutlu Model	103

GİRİŞ

Dünya ekonomisinde yaşanan büyük değişiklikler hem bireyleri hem de organizasyonları büyük ölçüde etkisi altına almıştır. Teknolojileri çağın gerisinde kalan klasik örgütler ekonomik zorluklar yaşamakta, bunun sonucu olarak da küçülme ve çalışanların işine son verme eğilimi göstermektedirler. Bilim ve teknoloji alanındaki hızlı değişim ise yeni iş alanlarının oluşmasına yol açmış, bu da firmaların personel sıkıntısı çekmesine sebep olmuştur. Küreselleşmenin getirdiği ekonomik koşullar ve politikalar tüm dünya çalışanlarını aynı oranda etkilemektedir. Yaşanan bu belirsizlik ortamında hiçbir firma çalışanlarına iş garantisi sağlayamamaktadır.

İnsan kaynaklarının stratejik önem kazandığı şu günlerde işletmelerin, rekabet avantajını elde etmek için yönetim konusuna giderek önem verdiği görülmektedir. Çalışanların değişen dünyaya ayak uydurması için eğitim ve geliştirme ihtiyacının karşılanması gereği, insan kaynakları yönetiminin alt sistemlerinden biri olan *kariyer* konusunu karşımıza çıkarmıştır. Bu konudaki çalışmalar yalnızca kişinin gelişmesine yardım etmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütsel yaşamın gelişmesi ve ülke çapında çalışma yaşamının geliştirilmesi amacına hizmet etmeye başlamıştır.

Günümüzde değişimin getirdiği yüke dayanamayan çok uluslu firmalar bir bir yok olmaktadır. İş dünyasında firmalar bir günde el değiştirir hale gelmiştir. Bütün bunlar çalışanların kariyerlerini ve iş hayatılarını tekrar gözden geçirmeleri gerekliliğini ortaya koymuştur. Artık çalışanlar kariyer planlarını ve kariyer stratejilerini belirlerken daha dikkatli olmak ve ani kariyer değişikliklerine hazırlıklı olmak zorundadırlar. İşletmelerde üretim etkinliğinin artırılması veya korunması düşünülüyorsa, mevcut bulunan boş pozisyonların doldurulması üzerinde özenle durulması gerekir. Bu konuda yapılanlar işletmelerde kariyer planlaması, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme konularına olan dikkati arttırmıştır. Ayrıca yaşanan bu belirsizlik ortamında çalışanların motivasyonlarının sağlanması için firmalar çalışanları için kariyer planlaması yapmak ve kariyer yönetimi planları oluşturmak zorundadırlar. Artık firmalar bir yandan nitelikli çalışanlarını korumaya çalışırken, diğer yandan firma dışındaki nitelikli bireyleri de örgüte çekmeye çalışıyorlar.

Gündelik dilde başarı, yükselmek, statü anlamlarına gelen kariyer sözcüğü son yıllarda önemi artan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kariyer kavramıyla ilgili 1900'lü yılların başında başlayan kuramsal çalışmalar, başlangıçta birey üzerinde durmuştur. Daha sonraları çalışmalar bireyler ile meslekleri eşleştirmek, bireysel kariyer aşamaları ve bireylerin kariyer seçimi kararı üzerinde yoğunlaşmıştır. Günümüzde kariyeri meslek veya meslek seçimi ile sınırlandırmak yetersiz kalmaktadır. 1970'li yıllardan itibaren kariyer çalışmalarındaki eğilim birey merkezlikten örgüt merkezliliğe doğru kaymıştır. Böylelikle birey-meslek eşleştirmesi yerine birey-örgüt eşleştirmesi öne çıkmaya başlamıştır. Bu da kariyer çalışmalarının öneminin artmasında yararlı olmuştur.

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirirler. Bu sebeple iş onlar için yaşamsal bir faktördür. Çalışan her bireyin, yaşamını planlayabilmek için, mesleğindeki ilerleme olanaklarını, yani kariyer fırsatlarını iyi bilmesi gerekir. Bunları bilen birey nerede olduğunu ve yapabileceklerini kestirebilir. Destekleyici ve anlayışlı yöneticiler, çalışanların meslekte ilerlemesinin önemini anlayan yöneticilerdir. Şirketin çalışanların kariyer gelişimini desteklemesi, onların daha uzun süre şirkette kalmasını ve yüksek potansiyele sahip yöneticilerin şirkete daha çok bağlanmasını sağlar.

İnsanın örgütler açısından verimliliği etkileyen en büyük faktör olduğunun saptanması üzerine, çalışanların motivasyonuna yönelik yaklaşımlar her geçen gün artmaktadır. Bu yaklaşımların en güncel olanlarından bir tanesi kariyer planlaması ve yönetimidir.

Kariyer Planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlar. Geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adayan çalışanlar yaratır.

Kariyer Yönetimi ise, kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili farkındalığı artırarak kariyer amaçları belirlemesini, geribildirim almasını ve kariyerindeki ilerlemeyi ele alan bir süreçtir. Kariyer yönetimi, yüksek performansı ve rekabet üstünlüğünü amaçlayan

şirketlerde çalışanların bireysel farklılıklarından yararlanarak onları motive etmeyi, iş tatminine ve verimliliklerine katkıda bulunmaya çalışır.

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.

Firmalar arası rekabetin iyice arttığı günümüzde firmalara birçok bakımdan stratejik bir avantaj sağlayabilecek kariyer konusunun hem iş görenler hem de işletmeler açısından önemini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden ilk üçü konunun kuramsal kısmı ile ilgilidir. Son bölüm olan dördüncü bölüm ise konuyla ilgili bir model çalışmasıdır.

Tezin birinci bölümünde kariyer ve ilgili kavramlar tanımlanmış ve kariyerin gelişim süreci anlatılmıştır. Ayrıca kariyer kavramının daha iyi anlaşılması için kariyer değerleri, kariyer boyutları, kariyer aşamaları ve kariyer modelleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde kariyer geliştirme süreci olan kariyer yönetiminin teorik çerçevesi çizilmiştir. Kariyer geliştirme kavramının, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ve örgütsel bir süreç olan kariyer yönetimi kavramlarını kapsadığı varsayılmaktadır. Bu bağlamda kariyer yönetiminin önemine, amaçlarına, yararlarına ve konularına değinilmiştir. Ayrıca kariyer yönetim modelleri, kariyer hareketleri ve kariyerde destek araçları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. İkinci bölümün son kısmında da kariyer ve kariyer yönetimi ile ilgili sorunlar üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde kariyer geliştirme iki kısım olarak anlatılmaktadır. İlk kısımda kariyer geliştirme kavramının kavramsal çerçevesi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda kariyer geliştirme kavramı tanımlanmış ve kariyer geliştirme sürecinin temel fonksiyonları,

önemi ve amaçları belirtilmiştir. Örgüt temelli kariyer geliştirme kuramları ise ikinci kısmı oluşturmaktadır. Bu kısımda örgütsel kariyer geliştirmeye kaynaklık eden çalışmalara değinilmiştir.

Dördüncü bölümde ise uygulama olarak bir model çalışması yapılmıştır. Model olarak enerji sektörü seçilmiştir. Bu sektöre ait örnek bir organizasyon yapısı oluşturulmuş daha sonra da oluşturulan bu yapı üzerinde örnek firmaya ait kariyer haritası, çalışanların hareket hattı ve yedekleme planı çıkarılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER KAVRAMI, KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI

1. KAVRAMLAR VE TANIMLARI

Kariyer sözcüğü artık dilimizden düşürmediğimiz bir kavram haline gelmiştir. Günlük yaşamımızda, bireysel ilişkilerimizde sık sık kullandığımız bu sözcüğe değişik anlamlar yüklenmiştir. Yerinde kullanıldığında bu anlamlar gerçeği ifade etmektedir. Kariyerin farklı tanımlarının bulunması ve artık çok sık kullanılması yönetim bilimlerindeki gelişmelere de bağlanabilir.

Nitekim dünya ekonomisi içinde bulunduğumuz çağda oldukça büyük değişiklikler yaşamaktadır. Bilim ve teknolojiadaki hızlı ilerleme yeni iş alanlarını oluşturmuş ve böylece eğitilmiş personel ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu değişiklikler çalışanların kariyerlerini ve iş yaşamlarını yeniden gözden geçirmelerine neden olmuş, bu da işletmelerin kariyer konusuna daha çok önem vermeleri zorunluluğunu doğurmuştur. Böylece kariyer kavramı, gerek günlük hayatımızda gerekse iş yaşamımızda çok sık kullanılır hale gelmiştir.

1. 1. Kariyer Tanımı

Kariyer kavramının geçmişi oldukça eskiye dayanır. Türkçe'ye "carriere" sözcüğünden geçen kariyer kavramı, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde "carrera" (araba yolu) anlamında kullanılmıştır. Kariyer kavramı Fransızca'da; "meslek, diplomatik kariyer, aşılması gereken mesleki bir pozisyon, yaşamda izlenen bir yol" gibi çeşitli anlamlarda da kullanılmaktadır.¹

¹ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.b., İstanbul, Beta Yayınevi, 2003, s.245.

Çoğumuzun birçok kez ifadelerinde yararlandığı kariyer kavramı, özellikle işe ilişkin konulardan, iş hayatında olabilecek her türlü ilerlemeden ve iş yaşamında bulunulabilecek ileri mevkilerden bahsedilirken kullanılır.²

Kimi kesime ise belirli bir konuda uzmanlık gerektiren meslek olarak algılanır. Bu görüşü savunanlar yöneticilik, hukuk, tıp vb. alanlarındaki meslekleri kariyer olarak, uzmanlık gerektirmeyen meslekleri ise iş olarak ifade ederler.

Diğer bir görüşe göre kariyer, belirli bir meslekte gelişmeyi, ilerlemeyi ve çalışılan organizasyon içinde hiyerarşik olarak sürekli yükselmeyi ifade etmektedir. Bu görüşe göre kariyer bir hareketin ve dinamizmin göstergesidir. Başarı, terfi ve maddi getiriler gibi sonuçlarla değerlendirilerek belirlenir. Kariyere söz edebilmek için çalışılan pozisyonların birbiri ile ilgili olması ve sürekli daha üst pozisyonlarda çalışılması gerekir.³

Genel kabul görmüş tanıma göre: Kariyer; bireyin hayatı boyunca kazandığı işine ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir.⁴

Yukarıda belirtildiği gibi kariyer sözcüğü; birey, işletme ve yönetim açısından farklı anlaşılmakta ve artık günlük yaşamımıza geçmiş bir kavram olarak doğru veya yanlış olarak çeşitli anlamlarda kullanılıp, algılanmaktadır. Bu yüzden literatürde de değişik tanımları yapılmıştır. Kariyere ilişkin olarak yapılan bazı tanımlamalar özetle belirli bir anlam birliği sağlaması açısından yararlı olacaktır.

Kariyer, “bir kişinin iş hayatındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi veya kişilerin yaşam süreleri boyunca kişisel ve örgütsel amaçlarını yönlendirmede iş tecrübeleri ve faaliyetleri ile ilgili bir süreçtir.”⁵

² İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, “bireyler ve kariyer yönetimi kavramı”, 5 Eylül 2002, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=315>, (01 Aralık 2004).

³ “bireyler ve kariyer yönetimi”, <http://www.abidoğlu.com/bireylervekariyeryonetimi.asp>, (03 Aralık 2004).

⁴ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 5 Eylül 2002, **Op.cit.**

⁵ M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, **Kariyer Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, Şubat 2004, s.10.

“Kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süresi boyunca pespeşe kullanmasıdır.”⁶

“Bir kişinin hayatı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımı konusundaki tavrıdır.”⁷

“Bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır.”⁸

“Kariyer, bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir.”⁹

Kariyeri; kişinin iş hayatındaki pozisyonları, yaptığı işler ve bulunduğu pozisyonlar ile ilgili tutumları ve davranışları olarak da tanımlayabiliriz.¹⁰

“Kariyer, insanın davranış motivleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir.”¹¹

Kariyer, bir kişinin iş yaşamı boyunca edinmiş olduğu ve işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar, bunların yanında ulaşmak istediği uzmanlık ve iş başarısı, ayrıca seçilen bir iş hattında ilerlemek, daha fazla para, sorumluluk, statü, güç ve saygınlık elde etmek şeklindeki tanımların bir bileşimidir.¹²

Kariyerle ilgili yapılan bir başka tanımlamada ise “kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili

⁶ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması** (gözden geçirilmiş baskı), 2.b., Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:242, Dizi No:27, s.162.

⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s.148.

⁸ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.11.

⁹ Canan Sümer, “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Cilt:4, Sayı:1, 1999, s.62.

¹⁰ Serpil Aytac, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, 1.b., İstanbul, Epsilon Yayıncılık, Aralık 1997, s.20.

¹¹ Serpil Aytac, “Kariyer Planlaması”, **Uludağ Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 16., Sayı 1., Mayıs 1998, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>, (02 Aralık 2004)

¹² Oya Aytemiz Seymen, “2000’li Yıllarda Yöneticiler Açısından ‘Küresel Kariyer’ Olgusu ve Koşulları Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Uludağ Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XXII, Sayı:1, 2003, s.92.

tutum ve davranışlarını içeren, örgüt içinde verilen iş rolüne bağlı beklenti amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile beraber örgütte ilerleyebilme sürecidir.”¹³ ibaresi yer almaktadır.

Kariyer kavramıyla ilgili tanımlamaları daha da arttırmak mümkündür. Yukarıdaki tanımların bütününe dikkate aldığımız zaman kariyer ile ilgili genel anlamda şöyle bir tanımlama yapabiliriz; kariyer, bireyin iş yaşamındaki deneyimleri, faaliyetleri ve becerileri ile bunlara bağlı olarak geliştirdiği sorumluluk, tutum ve davranışlarının tümünü içine alan süreçler dizisidir.

1. 2. Kariyer Özellikleri

Kariyerle ilgili yapılan tanımlamalar incelendiği zaman bulunan ortak nokta, bireyin başarı derecesini gösteren, işinde ilerlemesini ve örgüt içinde basamakları hızla çıktığını gösteren bir kavram olduğudur. “Bu anlamda bir kişinin kariyeri, onun sadece sahip olduğu işleri değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını da taşır.”¹⁴

Kariyer kavramının farklı anlamlarda kullanıldığını belirtmiştik. Örneğin Greenhaus kariyere ilişkin iki tanım yapmıştır. Birinci tanıma göre kariyer, bir mesleğin veya organizasyonun niteliğini ifade eder. Bu anlamda kariyer, bireyin örgüt içindeki kariyer hareketlerini kapsamaktadır. İkinci tanımda ise kariyerin bir meslek veya örgüt içi hareket olarak algılanması yerine bireysel niteliğin ve özelliğin ifadesini öne çıkarılmıştır ve böylece bireylerin yaptığı faaliyetler ve yerine getirdiği görevler sonucunda kendilerine özgü bir kariyere sahip olmaları vurgulanmıştır.¹⁵

¹³ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**

¹⁴ **Ibid.**, s.12.

¹⁵ Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, 1.b., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s.11.

Kariyer kelimesi için yapılan diğerk bir ayırım ise objektif ve subjektif kariyer ayrımlarıdır. Objektif kariyeri bireyin yaşamı boyunca işgal ettiği pozisyonlar dizisi olarak tanımlayabiliriz. Subjektif kariyer ise yaşlı bireylerde oluşan değer, tutum ve motivasyonlarındaki değişikliklerden meydana gelmektedir. Yapılan iki ayrıma bakarsak bireysel odaklı olduklarını görürüz.

Greenhouse'un kariyer yaklaşımında kişinin yaşamı boyunca kazandığı tecrübeler vurgulanmıştır. Greenhouse'a göre kariyer objektif ve subjektif unsurlar içermektedir. Objektif unsurlar olarak iş pozisyonlarını, iş aktivitelerini ve işle ilgili kararları sayabiliriz. Buna karşın beklentiler, değerler ve ihtiyaçlar ise subjektif unsurlara dahil edilebilir. Greenhouse için bu unsurlardan subjektif olanlar daha önemlidir.¹⁶

Wilensky kariyeri düzenli kariyer ve düzensiz kariyer olmak üzere sınıflandırmıştır. Düzenli kariyer belli statü zincirlerinden oluşmaktadır. Buradaki her statü için geçmişteki roller gerekli, fakat yetersizdir. Düzensiz kariyer yapısı ise ne gereklilikleri ne de yeterlilikleri içerir. Wilensky'nin yaptığı bir başka sınıflamada ise kariyer, dikey ve yatay hareketliliği gösteren yapılar olarak ele alınmaktadır. Dikey kariyer, hiyerarşide üst kademelere doğru ilerlemeyi gösterir. Yatay kariyer ise yatay ilerlemeler anlamındadır. Biçimsel otorite ile ilgili olanlar dikey kariyeri, prestij ve uzmanlıkla ilgili olanlar yatay kariyeri temsil eder.¹⁷

Bir diğerk görüşe göre kariyer nesnel kariyer ve öznel kariyer olmak üzere sınıflandırılmıştır. Bireyin yaşamı boyunca çalıştığı pozisyonların hepsi "nesnel kariyer" olarak ifade edilmektedir. Bireyin yaşça ilerlemesiyle ortaya çıkan değerler, davranışlar ve bireyin motivasyonları ise "öznel kariyer"i ifade etmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak herkesin kariyerinin olabileceği söylenebilir.¹⁸

¹⁶ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.13.

¹⁷ İnsan Kaynakları ve Yönetim Danışmanlığı, "kariyerde yeni yaklaşımlar ve istihdama etkileri", http://www.iky.com.tr/?_konu=31, (03 Aralık 2004).

¹⁸ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**

Kamu yönetimi alanında ise kariyer sınıflamaları daha değişik anlamlar taşır.. Bunlara örnek olarak program kariyer-organizasyon kariyer, açık kariyer-kapalı kariyer ve işe yönelmiş kariyer-kişiyeye yönelmiş kariyer sayılabilir.¹⁹

Kariyer genellikle ilerleme anlamında kullanılmasına rağmen, günümüzde ilerleme anlamına gelmemektedir. “Günümüzde kariyer, *işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlamlı, meydan okuyucu ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici bir süreç* anlamına gelmektedir.” Bireyin kariyerinin çeşitlenmesi ve büyümesini çapraz fonksiyonlar ve yatay transferler kullanarak sağlayabiliriz.²⁰

Bilim ve teknolojiadaki hızlı ilerlemeler, sosyal ve kültürel alanlarda meydana gelen değişimler, örgütsel yapılardaki küçülme ve basıklaşmalar, çalışanların eğitim ve beklentilerindeki artışlar kariyerin anlamını da günden güne değişikliğe uğratmaktadır. Bu anlamda Bird kariyeri; iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak ele almaktadır. Bu süreç içinde kazanılan bilgi; bireyin zamanla iş deneyimleriyle kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını içine alır. Bilgi ve iş deneyimi arasındaki fark kariyerin yapısal yönünün iş deneyimleri dizisi üzerinde durmuş olması buna karşılık kariyerin semantik yönünün kariyerin içeriğiyle ilgili olmasıdır. Kariyerin içeriği, iş deneyimlerinden öğrenilir.²¹

Kariyerle ilgili tanımlamalara bakıldığında kariyerin birbirinden farklı kişiler için farklı anlamlar taşıdığını görüyoruz. Bunları birkaç başlıkta özetlersek:

- İlerleme, gelişme
- Yaşam boyu birbiri ardına girilen işler
- Meslek, iş
- Kişisel olarak elde edilen işle ilgili davranış ve tutumlar

Yukarıdaki tanımlara baktığımızda kariyer kavramıyla ilgili olarak şu noktalara değinmekte fayda vardır.²²

¹⁹ Erdoğmuş, 2003, **Op.cit.**, s.12.

²⁰ **Ibid.**

²¹ Nihat Erdoğmuş, “Mühendislerin Kariyer Gelişimi Hakkında Genel Bir Değerlendirme”, **Mimar ve Mühendis**, 30, s.16-17, http://www.iky.com.tr/?_konu=54, (13 Aralık 2004).

²² Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.14.

1- Kariyer sözcüğü, sadece yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Daha “demokratikleşmiş” bir anlama sahiptir. Bireylerin yaptıkları işlere ve konumlarına bakılmaksızın çalışanların iş hayatlarında yaptıkları işler dizisini ifade etmektedir. Yöneticilerin kariyerlerinin yanısıra yönetici sekreterlerinin de kariyeri bulunmaktadır.

2- Kariyer sözcüğü, yalnızca dikey hareketlilikle ilgili değildir. Başka bir deyişle, organizasyonun üst kademelerine doğru yükselmenin yarattığı iş değişiklikleri ile ilgili değildir. Birey hiyerarşik kademelerde yükselmeden, kendi işinde kalarak da çeşitli beceriler kazanabilir ve bu becerilerini geliştirebilir.

3- Kariyer sözcüğü, bir örgütte yada bir faaliyet alanında işe alma ve/veya alınma ile eş anlamlı değildir. Bugün birden fazla örgütte ya da faaliyet alanında deneyim kazanmış birçok iş gören vardır.

4- Günümüzde sadece örgütlerin bireyin kariyeri üzerinde etkili olduğu düşüncesi artık kabul edilmemektedir. İş görenlerde kendi kariyerinin planlanması ve denetiminde söz sahibidirler.

5- Günümüzde kariyer beklentileri farklı yaşlarda farklı anlamlar taşır. Bunun sebebi ihtiyaçların farklı olmasıdır. Genç bir insanın kariyer beklentileriyle orta yaşlı bir insanın kariyer beklentileri birbirinden farklıdır.

Özetle kariyeri bireysel ve örgütsel boyutları bakımından iki şekilde ele alabiliriz. Bireysel kariyer, mesleğe girişten emekliliğe kadar geçilen aşamaları, örgütsel kariyer ise, örgüt içindeki yatay ve düşey yönlü pozisyon veya hiyerarşik kademelerdeki hareketleri ifade eder.

1. 3. Kariyer Kavramının Gelişim Süreci

Günümüzün hızlı değişen dünyasında yaşanan değişimler ve yenilikler organizasyonlarında etkisi altına almıştır. Organizasyonların yaşanan bu değişime ayak uydurabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için ellerindeki insan kaynaklarını en iyi şekilde yönetebilmesi gerekiyor. Bu da ancak bireylerin hedefleriyle organizasyonun hedeflerini ortak bir noktada buluşturup bireyin daha iyi iş yapabilmesi için yapılması gereken yenilikleri bireye adapte etmekle olabilir. Yaşanan bu gelişmeler karşımıza kariyer kavramını çıkarmıştır.²³

Kariyer kavramı ilk zamanlarda mesleki danışmanlık çerçevesinde ele alınmıştır. Bu dönemde yapılan çalışmalarda mesleklerin gerektirdiği özellikler ile kişilerin sahip olduğu özellikleri uyumlaştırmak üzerinde durulmuştur. Bu konuyla ilgili bireylerin meslek seçiminin etkinliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapılmıştır. Kariyere bireysel yaklaşımlar olarak nitelendirilen bu yaklaşımlarda, bireyin örgütlerden bağımsız olarak yaptığı meslek seçimi incelenmiştir.²⁴

Kariyer kavramı daha sonra organizasyon içinde bireylerin etkin bir biçimde istihdam edilmesi bakımından incelenmiştir. Kariyerle diğer insan kaynakları yönetimi işlevlerinin ilişkisi, bireysel amaç ve ihtiyaçlar ile organizasyonel amaç ve ihtiyaçların bütünleştirilmesi bu dönemde üzerinde çalışılan başlıca konulardır.²⁵

Kariyer kavramına tarihsel boyutundan baktığımızda modern endüstriyel organizasyonlarla birlikte kullanılmaya başlandığını görürüz.²⁶ Fakat tam anlamıyla 70'li yıllardan başlayarak ele alınmış ve üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Bunların sonucunda da literatüre kariyer hareketliliği (career mobility), kariyer durağanlığı

²³ **Ibid.**, s.4.

²⁴ Nihat Erdoğan, "Kariyer Kuramları ve Türkiye İçin Geçerlilikleri Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme", **7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Bilgi Üniv., 27-28-29 Mayıs 1999, http://www.iky.com.tr/?_konu=49, (5 Aralık 2004).

²⁵ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.6.

²⁶ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, "kariyer kavramına tarihsel yaklaşım", 31 Mayıs 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=280>, (5 Aralık 2004).

(career stability), kariyer platosu ve kariyer dengeleri (career anchors) gibi pekçok olgu kazandırılmıştır.²⁷

Tarihe bakıldığında on altıncı yüzyıldan başlayarak özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp gelişme göstermiştir. İş dünyası tarafından bilimsel olarak kullanılmaya başlanması ise Anne Roe'nun 1956 yılında yazdığı "Meslekler Psikolojisi" kitabı ile olmuştur.²⁸

II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kariyere olan bakışımız şekillenmeye başlamıştır. Savaş sonrasında Amerika ve diğer endüstrileşmiş ülkeler beklenmeyen ekonomik gelişmelerle karşılaştılar. Olumlu yöndeki bu gelişmeler mevcut organizasyonların büyümelerini sağladı ve rekor sayıda yeni firma açıldı. Bu durum organizasyonların insan sermayesine olan ihtiyacını arttırdı. İşgörenler bu ortamda pekçok iş fırsatı yakaladılar. Bireyler kariyerlerini tek bir organizasyon bağlamında ele aldılar. Böylece organizasyonel kariyer kavramı ortaya çıktı. Buradaki organizasyonel kariyer kavramı bireyin iş yaşamında aynı organizasyonda edindiği iş tecrübelerini içeriyordu.²⁹

1950 Yılında Donald E. Supper'ın yazmış olduğu "Kariyer Psikolojisi", 1963'te Tiedeman ve O'Hara tarafından yazılan "Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve 1966 yılında da John Holland'ın yazdığı "Meslek Tercih Teorisi" kariyer kavramıyla ilgili bilgilendirici bir rol üstlenmiştir.³⁰

Yetmişli yıllardan sonra çalışmalar kariyerin ve insan yaşamının gelişimi ve değişimi üzerine olmuştur. 1980 sonrasında ise globalleşme ile birlikte gelen yeni yönetsel yaklaşımlar organizasyonların kariyer kavramına olan eğilimi arttırmıştır.³¹

²⁷ Turgay Uzun, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2003, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149&hit=ny, (5 Aralık 2004).

²⁸ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.4.

²⁹ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 31 Mayıs 2001, **Op.cit.**

³⁰ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.5.

³¹ **Ibid.**

1950'ler, 1960'lar ve 1970'lerdeki organizasyonel kariyer devri son 15 yılda yaşanan değişimler sonucunda sona erdi. Çeşitli çevresel faktörlerin biraraya gelmesiyle belirsizlik ve hızlı bir değişim dönemine girilmişti. Artık, büyük firmalar ihtiyaç duyulan anda, istenilen özelliklerde, istenilen pozisyonlar için işgücü arayışına girmişti. Yaşanan rekabet karşısında firmalar ayakta kalabilmek için küçülme, yeniden yapılanma vs. gibi çalışmalara girdiler ve milyonlarca çalışan bir anda işsiz kaldı.³²

Geleneksel kariyerin sona ermesiyle örgüt ve çalışanlar işe yönelik sözleşmeye daha fazla önem vermişlerdi. Bu sözleşmelerde kısa dönemli, performans dayalı ve antlaşma iptal edilmesinin kolaylaştırıldığı bir durum söz konusuydu. Yeni kariyer anlayışının en belirgin özelliklerinden birisi kariyerin örgütsel sınırları aşan bir olgu olmasıydı. Böylelikle çalışanların sorumlulukları artmaktaydı. Aynı zamanda çalışanların tek bir işe bağlanma zorunluluğu ortadan kalkıyordu.³³

Kariyerin yeni tanım ve yaklaşımında kariyerin semantik/subjektif yönü öne çıkıyordu. Böylece bireylerin kendi kariyerlerini nasıl algıladıkları önemli bir hale gelmişti. Artık kariyer başarısının sadece yüksek başarı ve mesleki statü ile ölçülemeyeceği görüşü yaygınlaşmaya başlamış ve kariyer başarısı iş dışında ilişkilerin sürdürülebileceği ve sosyal etkinliklere vakit ayrılacak bir konuma sahip olmuştu. Bunu çoklu kariyer kavramı ile açıklayabiliriz. Böylelikle kariyer bireyler tarafından yönetilen süreç haline gelmiştir.³⁴

Özet olarak birey kariyerini keşfetme, hedefleri koyma, stratejileri oluşturma ve geribildirim arayışında olma gibi görevlerden tamamen sorumlu hale gelmiştir. Gün geçtikçe kariyer konusunda düşünceler, değişen ve gelişen koşullarla beraber değişime uğramaktadır. Bu da bize değişimlerin süreceğini ve ileride yeni yaklaşımların ortaya atılacağını göstermektedir.

³² İnsankaynakları İçerik Ekibi, 31 Mayıs 2001, **Op.cit.**

³³ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.7-8.

³⁴ **Ibid.**, s.8-9.

1. 4. Kariyer Değerleri

MIT'den Edgar Schein 10-12 yıl süren çalışmaları sonucunda 44 MBA mezunu ile kariyer değerleri kuramını oluşturmuştur. Buradaki amaç bireylerin kariyer seçimlerinin arkasındaki sebeplere ulaşmaktır.³⁵

Kariyer değerleri bir bireyin kendi kendine algıladığı yetenek ve kabiliyetleri, temel değerleri, güdü ve ihtiyaçlarından oluşan bir benlik kavramıdır. Schein bu kavramı mesleki ben kavramını tanımlarken kullanıyordu. Kariyer değerlerinin tamamlayanları şunlardır:³⁶

- Kendi kendine algılanan yetenek ve kabiliyetler
- Kendi kendine algılanan güdü ve ihtiyaçlar
- Kendi kendine algılanan tutum ve değerler

Mesleki deneyimler ve yaşam deneyimleri yoluyla gelişen kariyer değerleri bireyin kariyer seçiminde baş rolü oynarlar. Terfi, atılma ya da yer değişimi gibi nedenlerle iş değiştirme sırasında bu değerlerle yüz yüze gelinir.

Schein'in beş grupta topladığı değerler ilavelerle sekize çıkarılmıştır. Bunlar:³⁷

1. **Özerklik/Otonomi:** Serbestlik bu değer için temel şarttır. Tek başına çalışma tercih edilir.
2. **Güvenlik/İstikrar:** İşte kalma ve istikrar bireyler için ön plandadır. Ayrıca iş güvenliği kariyer seçiminde etkin bir rol oynar.
3. **Teknik/Fonksiyonel Yetkinlikler:** Bu değerde kişi teknik ve fonksiyonel yeteneklerini göstermek isteyecektir. Önemli olan işe yönelik bir çalışan olmaktır.
4. **Genel Yönetimsel Yetkinlikler:** Kişilerin ve fonksiyonların yönetimi konusunda yeterli olmaktır.

³⁵ Erdoğmuş, 2003, **Op.cit.**, s.17.

³⁶ **Ibid.**

³⁷ **Ibid.**, s.18.

5. **Girişimci Yaratıcılık:** Yeni ürün üretmek, yeni hizmetler sunmak ve yeni iş alanlarına girmek konusunda atılgan olmak bu değerın vazgeçilmezleridir.
6. **Hizmet veya Bir Olaya Kendini Adamak:** Sosyal değerlere saygı gösterilmesi ve başkalarına yardım edilmesi bu değerın savunduklarıdır.
7. **Saf Meydan Okuma:** Zorluklar karşısında yılmamak ve işe dört bir elle sarılmak bu değeri yansıtır.
8. **Yaşam Tarzı:** Aile, iş ve özel yaşam arasında denge kurmanın gerekliliği savunulur.

Derr'in kariyer yönelimi yaklaşımı da Schein'in yaklaşımıyla benzer özellikler göstermektedir. Derr'in kariyer değerleri.³⁸

- Önde olmak
- Güvende olmak
- Serbest olmak
- Meydan okumak
- Dengede olmak

Schein ve Derr arasında görüş ayrılıkları vardı. Schein kariyer değerlerinin zamanla değişmediğini savunuyordu. Derr ise kariyer değerlerinin yaş ve tecrübeye göre değiştiğini düşünüyordu.³⁹

1. 5. Kariyer Boyutları

Kariyer içsel ve dışsal olarak iki boyutta incelenebilir. Subjektif algılamalar içsel boyutu, gerçekçi ve objektif algılamalar ise dışsal boyutu oluşturur.

³⁸ **Ibid.**, s.19.

³⁹ **Ibid.**

1. 5. 1. Kariyerin İçsel Boyutu

Bireyin kariyer gelişimini kendine özgü bir biçimde algılamasıdır. Bireyin davranışlarına asıl yön veren bireyin kariyerine ilişkin algı ve beklentileridir. Birey bu algı ve beklentilerini karşılayacak planlar yapar ve sonuçları değerlendirdiğinde bir yargıya varır. Bu yargı sonucun birey için iyi ya da kötü olduğunu gösterir. Bireyin işle ilgili şikayetleri, motivasyon durumu, işe devam durumu veya işten ayrılması subjektif algılamalara örnek teşkil eder.⁴⁰

1. 5. 2. Kariyerin Dışsal Boyutu

Belli bir işe yönelmiş olan objektif ilerleme basamaklarıdır. Bu boyutta uyum konusu önem kazanmıştır. Burada bireyin örgüt içindeki durumu esas alınır. Bireyin kariyeri üzerinde çalışmak iki yönlü etki yaratır. Bunlardan ilki bireyin amaçları ile örgütün amaçlarının bütünleştirilerek örgütün performansının artırılmasıdır. Diğeri ise örgütün kariyer dinamiklerini anlamasının çalışanlara olan desteğe yardımcı olacaktır. Dışsal boyuta örnek olarak bir işte çalışan bireyin gelişme göstererek ücret ve kıdemini arttırmasını gösterebiliriz.⁴¹

1. 6. Bireyde Kariyer Aşamaları

İnsan hayatında çeşitli dönemler vardır. Çocukluktan gençliğe, gençlikten yetişkinliğe, yetişkinlikten yaşlılığa geçişimiz böyle bir dönemdir. Bu dönemler, toplumların kültürel ve sosyal yapıları, biyolojik özellikleri ve kişilik yapılarıyla ilgilidir.⁴²

Araştırmacılar yaşam dönemleri üzerinde sayısız incelemeler yapmıştır. Erikson, bireyin yaşamında sekiz psiko-sosyal evre bulunduğunu savunmuştur. Bunların dördü

⁴⁰ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.15.

⁴¹ **Ibid.**, s.15-16.

⁴² Aytaç, 1998, **Op.cit.**

çocukluk yaşamı ile ilgili, diğer dördü ise iş yaşamını da kapsayan yetişkinlik dönemlerdir. Bunlar ergenlik, gençlik, yetişkinlik ve olgunluk olarak adlandırılmaktadır.⁴³

Kariyer değişik aşamalardan oluşan ve zaman içinde değişim geçiren bir olgudur. Bu olguyu tartışmanın ve analiz etmenin en iyi yolu ise onu devreler halinde incelemektir.

Bir kariyerin gelişmesine yardımcı olan fiziksel özellikler, zihni özellikler, okul, aile, cinsiyet, meraklar, yaş, iş tecrübeleri, deneyimler vb. gibi birçok etki vardır. Kariyerimizin ilk şekilleri çocukluk yıllarında oluşturulmaya başlar. Aile büyükleri, akraba ve arkadaşlarımızın tavsiyeleri, sevdiğimiz meslekleri bizim için cazip hale gelebilir. İlkokul, ortaokul, lise yıllarında ise kariyer olgusu hızlı bir şekilde gelişimini sürdürür.⁴⁴

Kariyer aşamalarının gelişimi bireyin yaşam devreleriyle paralellik gösterir. Her bir basamak motivasyonu, görevleri ve gerekli ihtiyaçları gösterir ve her bireye göre beklenti ve ihtiyaçlar değişir. Kişinin kimliğini kazanmaya başladığı yetişkinlik döneminin ilk yıllarında kariyer fikri bireyin kendi benliğiyle oluşmaya başlar. Bu dönemde okuldaki mesleki eğitim ve etkinlikler ile kariyerimiz şekillenmeye başlar. Yetişkinlikte eğitim, öğretim ile oluşan kariyer kararımız ilerleyen dönemlerde işe giriş, emeklilik gibi evrelerde gelişir. Emeklilik bazıları için kariyerlerinin sonu olsada bazıları için de yeni kariyerlere doğru bir başlangıç olmaktadır. Buna ilaveten kariyer safhalarında bazı insanların mesleki gelişimlerini ertelemek veya kesmek zorunda kaldıkları da görülür. Örneğin kadınlar, yaşamlarında bazen mesleki ilerlemelerini ailevi sorumluluklar ve çocuk yetiştirme gibi sebeplerle kesebilirler. Böyle dönemlerde bireyin yaşamsal gelişim safhaları ile kariyeri arasında hiç bir bağlılık yoktur.⁴⁵

⁴³ **Ibid.**

⁴⁴ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.60.

⁴⁵ **Ibid.**, s.61.

Birçok meslek ve örgütte birbirinden ayrılmış bir dizi kariyer aşamalarına rastlanmaktadır. Kariyer gelişiminde yaş ve aşamalar iki önemli kriterdir. Aşağıdaki tabloda yaş ve aşamaları temel alan kariyer gelişim aşamaları yer almaktadır.⁴⁶

Tablo 1.1. Dört Kariyer Geliştirme Modeli

Miller ve Form (1951)		Super (1980)	
Yaş	Aşama	Yaş	Aşama
0-15	Hazırlık çalışması dönemi	0-14	Büyüme
15-18	İşe başlangıç dönemi	15-24	Keşif
18-34	Deneme	25-44	Tesis
34-60	İstikrar	45-64	Sürdürme
65+	Emeklilik	65+	Düşüş
Hall ve Nougaim (1968)		Schein (1978)	
Yaş	Aşama	Yaş	Aşama
0-25	İş öncesi	0-21	Büyüme, Fantezi, Keşif
25-30	Tesis	16-25	İş yaşamına giriş
30-45	İlerleme	16-25	Temel eğitim
45-65	Sürdürme	17-30	Erken kariyerde tam üyelik
65+	Emeklilik	25+	Orta kariyerde tam üyelik
		35-45	Orta kariyer krizi
		40+	Geç kariyer
		40+	Düşüş ve ayrılış
		?	Emeklilik

Kariyer safhalarına ilişkin modeller çoğunlukla yaşa ve iş hayatındaki çalışma sürelerine bağlı olarak oluşturulmuştur. Bazı yazarlar kariyer aşamalarını üç dönemde

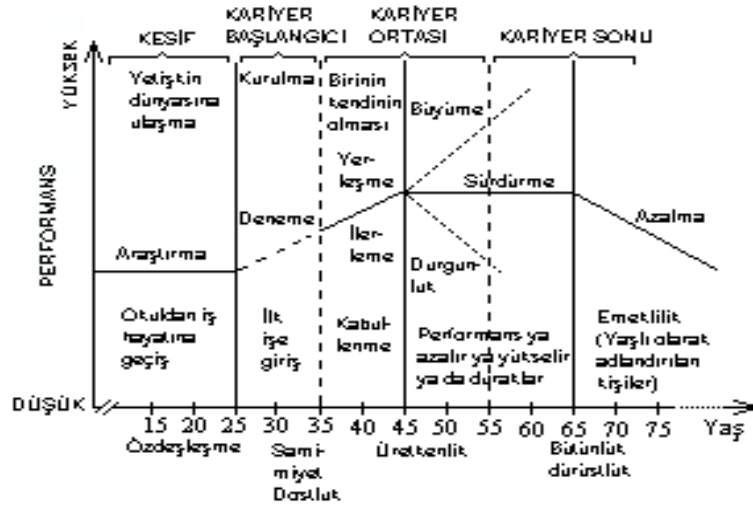
⁴⁶ Erdoğan, 2003, **Op.cit.**, s.21.

belirtip ilk kurulma döneminin 20 yaş, düşüş döneminin ise 50'li yaşlarda olduğunu savunurlar. Daniel Levinson ve arkadaşları kariyer aşamalarını Araştırma-Muhakeme-Kurma-İlerleme-Sürdürme-Gerileme şeklinde 6 safhada incelemiştir.

Greenhaus ise hazırlık dönemi, işe giriş, ilk kariyer kurulması, kariyer ortası ve kariyer sonu olmak üzere 5 safhada incelemiştir. De Cenzo ve arkadaşları ise kariyer azalmasının 70 yaşından sonra gerçekleştiğini savunmuşlardır.⁴⁷

“Kariyer safhalarını sırasıyla aşağıdaki gibi incelemek mümkündür.”⁴⁸

Şekil 1.1. Örgütsel Kariyer Safhaları Modeli



Kariyer safhalarında yaş ölçü olarak kullanılmasına rağmen safhalar üzerinde yoğunlaşırsa daha gerçekçi bir tablo ortaya çıkar. İşimiz ne olursa olsun hepimiz yukarıdaki 5 ayrı kariyer aşamasından geçeriz. Şimdi sırayla bu kariyer aşamalarını inceleyelim.

⁴⁷ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.61-62.

⁴⁸ Aytaç, 1998, **Op.cit.**

1. 6. 1. Keşif

Keşif aşaması herhangi bir bireyin eğitim sonrasında ilk işine başlamasının sözkonusu olduğu zaman sürecinden oluşmaktadır. Bu aşamada birey ihtiyaç, yetenek ve becerilerini organizasyonun beklentileriyle uyumlaştırmaya çalışmaktadır.⁴⁹

Birey kariyeri ile ilgili çalışmalarına bu aşamada başlar. Öncelikle kendini anlamaya ve bulmaya çalışır. Hangi işlerde başarılı olabileceğini araştırır. Gerekirse çeşitli yetenek ve yatkınlık testleri alabilir. Kısaca kişi kendini keşfetmeye, yeterli ve yetersiz yönlerini saptamaya çalışır.⁵⁰

Genellikle 20'li yaşların ortasına doğru sona ermektedir. Schular'e göre bu safha doğumdan 25 yaşına kadar olan dönemi içerir. Bu dönem kendini ispatlama ve kariyer fırsatlarını değerlendirme dönemi olarak nitelendirilebilir. Anne, baba, arkadaş öğretmen bireye kariyer seçiminde örnek olurlar. Birey de kişisel gözlemleri sonucunda alternatifleri değerlendirip mesleğini seçer. Ailenin kariyeri birey üzerinde oldukça etkilidir. Doktor bir babanın çocuğunda ilerde doktor olmak istemesi buna örnek teşkil eder.⁵¹

Keşif döneminde çevrenin istekleri, ana babanın finansal kaynakları kişiyi yönlendirir. Bu safhada kişinin güvenlik, emniyet ve fizyolojik ihtiyaçları ön plana çıkar. Keşif döneminde bireyin kariyeri hakkında beklentileri açığa çıkar. Başarılı bir kariyer keşif stratejisi yapıldığı takdirde kişi sağlıklı kararlar verebilir. Kişilik, yetenek ve tutumlar, bireyin kariyer seçimini etkileyecektir.⁵²

⁴⁹ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.17.

⁵⁰ Kaynak, **Op.cit.**, s.181.

⁵¹ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.63.

⁵² **Ibid.**, s.63-64.

1. 6. 2. Örgüte Giriş ve Kariyer Başlangıcı (Kurulma)

Kurulma olarak da adlandırabileceğimiz bu dönem ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar. Bu dönemde birey güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Belirsizlik ve bunalımlar bu safhada baş gösterir.⁵³

Birey kariyerinin bu devresinde işle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar. Feed-back mekanizmalarını işleterek tutum ve davranışlarını denetler ve düzenler.⁵⁴

Bu safhada iki adım vardır:⁵⁵

1. Deneme

Organizasyona yeni katılanlar kendilerinden beklenilene göre işlere nasıl uygun hale getirileceğini öğrenerek motive edilir ve yapması gerekenleri öğrenirler. Bu adımda bireyin seçtiği mesleğin kendisine uygunluğu sınanır ve gerektiği taktirde uygun alanı bulmak için birkaç iş değiştirilebilir.

2. Yerleşim ve Başarma

Organizasyona yeni katılanlar işinde ustalaşır ve organizasyonu tanır. Organizasyon bu kişilere belli katkılar sağlayarak motive etmeye çalışır. Başarma, farklı insanlar için farklı anlamlar taşır. Kimilerine göre başarma, belli bir alanda uzmanlaşma veya zor problemlere yaratıcı çözümler üretme, kimilerine göre de şirket basamaklarında ilerlemedir. Bu sebeple bireylerin sağlam ve net kariyer hedeflerinin belirlendiği ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planların yapılıp uygulandığı bir dönemdir.

⁵³ Aytaç, 1998, **Op.cit.**

⁵⁴ Kaynak, **Op.cit.**

⁵⁵ Aytaç, 1998, **Op.cit.**

Bu safhada en önemli konu “**gerçek şoku**” (Reality Shock) dur. Gerçek şoku, işe girme ya da iş değişikliği hazırlığında olan bireyin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçeklerinin arasındaki açığı ifade eder. Bireyin bu açığı farketmesi zaman alacaktır. Birey beklentiler içindedir.

Bir diğer önemli konu “**kendini kanıtlamak**”tır. Hata yapmak, hatalarını öğrenmek ve bu konuda sorumluluk almak kendimizi kanıtlamanın gerçekçi bir yoludur. Bu safha ancak bireyin kendini kanıtlamasıyla zirvede sona erer.

Bu safhada önemli olan bireyin meslek seçimini doğru yapıp yapmadığını değerlendirmesidir. Kişi hedefleriyle gerçekleştirdiklerini karşılaştırır. İşinde kendisini kanıtlayan bireyin ilgisi güvenlik gereksinimden yavaş yavaş başarı, saygınlık ve bağımsızlık gereksinimlerine doğru kayar. Bu safhada kariyer gelişmesi son derece hızlı bir şekilde ilerler. Çalışanların kariyerindeki en üretici safhadır.⁵⁶

1. 6. 3. Kariyer Ortası

Bu aşamaya gelen bireyin çiraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçmesi beklenir. Artık işle ilgili görevler büyük öneme taşımaktadır. Yapılan hatalar ceza ile başarılar ise ödül ve yeni sorumluluklar verilmesiyle mükafatlandırılır. Başarısız olanlar kariyer planlarını tekrar gözden geçirip yeni bir iş ararlar.⁵⁷

Yaşamının olgunluk dönemi ile çakışan bu devrede birey, artık işinde iyice ustalaşmış, yerini sağlamlaştırmış, hatta hiyerarşik olarak örgüt içinde bir-iki basamak yükselmiştir. Bu safhadan sonra bireyin temel fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin önemi azalmış; başarı, saygınlık gibi gereksinimleri önemli hale gelmiştir. Birey mevcut konumunu korumaya çalışırken yükselme olanaklarını araştıracaktır. Bu sebeple

⁵⁶ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.19.

⁵⁷ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.66.

kariyerlerinin orta dönemini yaşayan bireylerin hızla değişen teknoloji ve artan rekabet koşullarını takip edebilmeleri için kendilerini geliştirmeleri zorunludur.⁵⁸

Yaklaşık olarak 35-40 yaşları arasındaki dönemi kapsayan bu aşama kişisel gelişme açısından orta yaş krizinin başladığı dönemdir. Bu dönemde kişiler kariyer planlarını, hedeflerini yeniden gözden geçirirler.⁵⁹

Kariyerinin ortasında olan çalışanlar üç farklı durumla karşı karşıya kalabilirler; mevcut performansını ve başarılarını artırmak, sürdürmek ya da artık yavaş yavaş gerilemek. Çalışanlar için üretkenliklerini arttırmak bir alternatif olabilir. Artık bir öğrenen olmadıkları için halen iş ortamında başarılı kalabilmek dönemin en belirgin özelliğidir. Örneğin kendisine erken yaşlarda büyük kariyer hedefleri koyan çalışanlar iş yaşamlarının bu döneminde daha büyük hedefler için planlar yapabilirler. Buna rağmen yavaş yavaş düşmekte olan bir performans ve iş tatmini kariyerlerinin ortasına gelmiş çalışanları bekleyen bir sondur.⁶⁰

Birçok kişi kariyer ortası safhasına gelinceye kadar ilk kariyer çıkmazıyla karşılaşmış değildir. Bu safhada kişi varolan kazanımlarını korumaya ve performansını geliştirmeye çalışabilir ya da kendine yeni kazanımlar sağlayamaz, eskidiğini fark eder. Çalışanlar kariyer platosu, eskime ve kariyer değişimleriyle başa çıkma ihtiyacındadırlar. Sadece performans geliştirerek bu safhada başarılı olunamaz. Bu sebeple çalışanlar performans düzeylerini belirli bir seviyede tutarak kariyer durgunluğu (plato) oluşturabilirler.⁶¹

Kariyerini muhafaza etme aşaması da denilen bu dönemde kişi kendini sorgulamaya başlar. Bu platoda çalışanlar daha az üretkendirler ve verimleri düşüktür.

⁵⁸ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Profesyonelin El Kitabı, Ankara, Şubat 2001, <http://cv.insanbul.net/kitap/icindekiler.htm>, (03 Aralık 2004).

⁵⁹ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**

⁶⁰ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, "kariyerinin ortasında olmak", 21 Haziran 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=277>, (15 Aralık 2004).

⁶¹ Aytaç, 1997, **Op.cit.**

Bu da onların yaptığı işten daha az doyum almasına neden olur. Dolayısıyla mutsuzdurlar. Birey kariyerini sorgulamaya başlar.⁶²

Kariyer ortası sendromuyla birey başta depresyon olmak üzere çeşitli sağlık problemleriyle karşılaşır. Duygularını iş hayatına yansıtırlar. İşini kaybetme korkusu baş gösterir. Bu ve bunun gibi sebeplerle verimliliği düşen personel yöneticiler tarafından bir diğer pozisyona kaydırılarak daha enerjik hale getirilebilir. Birçok örgüt yaşanan bu olumsuzlukları en aza indirmek için kariyer geliştirme programları oluşturur. Yöneticilerin kılavuzluğunda verilecek eğitimlerle bu safha karakterize edilmiş olur.⁶³

1. 6. 4. Kariyer Sonu

Birey olgunluk döneminde, fakat fiziksel olarak yaşlanmıştır. Bireyin kariyerinin en uzun safhasıdır. Bu dönemde bulunan bireyde öğrenme yavaşlamıştır, buna karşın bireyin büyük bir tecrübe birikimi vardır. Birey bu devrede daha çok öğretici konumdadır ve çevresinden saygı görür. Orta yaş krizi sorunlarını atlatan birey, yaşamına yeni bir anlam vermiştir ve bu çerçevede yaşamını sürdürmektedir.⁶⁴

Bireylerin eskime ve kariyer ortası sorunları bu safhaya da taşınır. 50-65 yaş arasındaki dönemi kapsayan bu aşamada kişi, iş hayatında sağladığı yeri korumaya yönelik çaba sarfeder. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı bu dönemde de önemini korumaktadır. Bireyler bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır.⁶⁵

Bu safhada bireyler tecrübelerinden yararlanarak kazandıkları bilgileri diğerlerine öğretmeye çalışırlar. Emeklilikte ne yapacaklarını düşünmeye başlarlar. Bu aşamada yükselme eğilimi gösterenlerin oranı çok düşüktür. Birey artık durgunluk

⁶² Şimşek, Çelik, **Op.cit.**

⁶³ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.68-69.

⁶⁴ Özden, 2001, **Op.cit.**

⁶⁵ Aytaç, 1998, **Op.cit.**

sürecine girer. Özellikle bu dönemin sonuna doğru bireyin iş yaşamına olan ilgisi azalır ve gerileme dönemi başlar.⁶⁶

Çalışanların verimliliklerinin korunması için her safhada duygusal ve görevsel ihtiyaçların destekleneceği kariyer geliştirme programlarına ihtiyaç vardır. Aşağıda Stephen Robbins tarafından “deneme, kurulma, kariyer ortası ve kariyer sonu” olarak adlandırılan dört safhadaki ihtiyaçlar belirtilmiştir. Bunlar:⁶⁷

Tablo 1.2. Kariyer Safhalarında Yer Alan İhtiyaçlar

Aşama	Görev İhtiyaçları	Duygusal İhtiyaçlar
Deneme	1. Çeşitli iş eylemleri 2. Kendini keşif	1. Ön iş seçenekleri arama 2. Yerleşme
Kurma ve İlerleme	1. İş talebi 2. Özel bir alanda yetenek geliştirme 3. Yaratıcılık ve yenilik geliştirme 4. 3-5 yıl sonra yeni alana geçme	1. Rakiplerle ve rekabetle karşılaşma-başarısızlıkla yüz yüze gelme 2. İş/Aile sürüşmeleri ile karşılaşma 3. Destek 4. Bağımsızlık
Kariyer Ortası	1. Teknik Yenileme 2. Başkalarını eğitmede ve yönlendirmede yetenek geliştirme 3. Yeni yetenekler gerektiren yeni işe geçme 4. İş ve örgütteki rolü hakkında daha geniş bir bakış açısı edinme	1. Orta yaş hakkında hislerini belirtme 2. İş, aile ve topluma karşı kendisini yeniden düzenleme 3. Kendini hoş görmeyi ve rekabeti azaltma
Kariyer Sonu	5. Emeklilik planları yapma 6. Güç rolünden danışmanlık rolüne geçme 7. Başarılı olanları belirleme ve geliştirme 8. Örgüt dışındaki aktivitelere başlama	1. Kendi işini başkaları için bir platform olarak görme amacıyla destek ve danışmanlık 2. Organizasyon ötesi eylemlerde bir kimlik duygusu geliştirme

⁶⁶ Özden, 2001, **Op.cit.**

⁶⁷ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.70.

1. 6. 5. Emeklilik (Azalma)

Emeklilik genelde 55 veya 65 yaşları arasında olur. Kişi artık kariyerini tamamlamıştır. Birey mesleki yaşantısı boyunca yapmak istediği fakat zaman ayıramadığı işlere yönelerek yaşamını sürdürür. Kişi bu evreden itibaren dinlenme sürecine girmiştir.

Bazı bireyler için işin kaybı bireyleri bir boşluk içine bırakabilir. Birçok emekli kendini yararsız ve verimsiz hisseder. Emeklilik planı yapanların yanı sıra danışmanlık yaparak deneyimlerini aktarmak isteyenler de olabilir. Bu safhada fiziksel ve duygusal sağlık izin verirse boş zamanlarını dolduracak yeni aktivite ve sorumluluklar verilebilir. Emeklilik bireyin yaşamında yeni hedeflerin başladığı dönemdir.⁶⁸

Gelişmiş ülkelerde genellikle emeklilik ile kariyerin sonlanması birarada görülmektedir. Bunda emeklilik yaşının yüksek olması, bireyin çalışma isteğinin kalmaması ve emeklilikte sağlanan ekonomik olanakların yeterliliği etkili olmaktadır. Ülkemizde ise, emeklilik yaşının düşük olması sonucu, emekli olduktan sonra da bireyin çalışma gücü ve isteği devam etmektedir. Emeklilikte sağlanan ekonomik olanakların yetersizliği de bireyi emeklilikten sonra çalışmaya itmektedir. Ancak çoğu zaman baskın olan etken, bireyin emeklilikten sonra kendini boşlukta hissetmesi ve çalışma yaşamının bireye verdiği gayri maddi yararlarından yoksun kalmasıdır.⁶⁹

Her bir kariyer aşaması farklı konular ve yorumlar içerir. Bu aşamaları iyi anlamak işyerinde kariyer gelişiminin daha etkin olmasına ve bireyin kendi kariyer planlamasında daha aktif bir rol almasına yarar. Kreither ve Kinicki tarafından yapılan bir başka sınıflandırmada kariyer dört safhada incelenmiştir. Çıraklık-Meslektaşlık-Danışmanlık-Destekleyicilik olarak adlandırılan bu safhaların uzunlukları bireye ve mesleğe bağlı olarak değişir. Her safha farklı görevler, ilişkiler ve farklı psikolojik

⁶⁸ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.71.

⁶⁹ Özden, 2001, **Op.cit.**

sonuçlar içerir. Aşağıdaki tablo 1.3.'de profesyonel kariyerin dört safhası görülmektedir.⁷⁰

Tablo 1.3. Profesyonel Kariyerliğin Dört Safhası

	Safha I	Safha II	Safha III	Safha IV
Merkezi Faaliyetler	* Yardımcı olmak * ğrenmek * Talimatları uygulamak (Yönlendirme)	Bağımsız Katılımcı	* Eğitim * Yorumlama	Yönetim kademe ve ihtiyaçlarını şekillendirmek
Temel Birincil İlişkiler	ırac	Meslekta	Danışman	Destekleyici
zmlenebilen ana psikolojik konular	Bağımlılık	Bağımsızlık	Başkaları adına sorumluluk almak	İşletme gücü

Tablo 1.4.'te ise Randall S. Schuler'ın kariyer safhalarını sınıflandırması görülmektedir.⁷¹

Tablo 1.4. Bireysel Kariyer Gelişiminin Beş Safhası

1. İşe Hazırlık	Tipik yaş sınırı: 0-25 Sorumlulukları: Mesleki bireysel imajı geliştirme meslek alternatiflerini değerlendirme, ilk meslek seçimini geliştirme, gerekli eğitimi tamamlama
2. Örgüte Giriş	Tipik yaş sınırı: 18-25 Sorumlulukları: İş tekliflerini değerlendirme, doğru bilgi üzerine dayalı işi ve rgt seçme
3. Kariyer Başlangıcı	Tipik yaş sınırı: 25-40 Sorumlulukları: İşi ğrenme, örgütsel kuram ve normları öğrenme, seçilen meslek ve örgüte uyum sağlama, hedef ve amaçlarını sürdürme
4. Kariyer Ortası	Tipik yaş sınırı: 40-55 Sorumlulukları: İlk kariyer ve erken yetişkinlik dönemlerini yeniden değerlendirmek, amaçları değiştirmek veya yeniden onaylamak, yetişkin yılları ortasında tercih yapmak
5. Kariyer Sonu	Tipik yaş sınırı: 55 Sorumlulukları: Őahsi itibarını sürdürmek, işte verimli olarak kalmak, etkili bir emeklilik için hazırlanmak

⁷⁰ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.80.

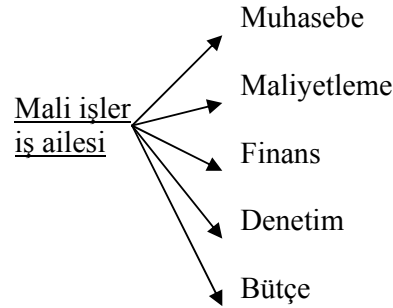
⁷¹ **Ibid.**, s.82.

İncelenen kariyer gelişim modellerine bakıldığı zaman farklı safhaları kapsayacak şekilde kariyerdan bahsetmektedirler. Ancak hepsinde olan ortak nokta, kariyerin safhalardan ibaret olarak geliştiği yönündedir.⁷²

1. 7. Kariyer Modelleri

Birey için kariyer hareketlerini üç başlıkta toplayabiliriz. Bunlar:

- a. Klasik Model: Tek yönlü hareket esastır. Organizasyon hiyerarşisi kademeleri içindeki hareketi ifade eder. Örnek olarak ordu, üniversite ve şirket departmanları verilebilir.
- b. İş Ailesi Modeli (Jobs Families / Job Clusters): Çok yönlü hareket esastır. Aynı bilgi, beceri ve yeteneklere dayalı iş kümelerine denir. Örneğin:



Üretim iş ailesi

Lojistik iş ailesi vs.

- c. Kafes Modeli (Grid Modeli): Modelde çok yönlü hareket esastır. Bu model de iş ailesi esasına göre olabilir. Modelin diğerlerinden farkı yalnızca düşey ve yatay boyutlu değil, çapraz ve çok yönlü boyutta organizasyon içi hareketi gerektirmesidir.

⁷² *Ibid.*, s.81.

Kafes modeli ayrıca iş aileleri arasında sınırsız geçiş olanağı sağlar. Özellikle tepe yönetim kademelerinin yedeklenmesi için geniş bir örnek kitle oluşturma amacıyla günümüz örgütlerinde kullanılır.

Ayrıca günümüz organizasyonları az kademeli (basılı) ve dar yatay organizasyonlardır. Kafes modeli bu tür organizasyonlarda kariyer hareketlerini çeşitlendirerek seçenekleri artırır.

Kariyer alanındaki tanım karmaşası üzerine Driver kariyer kavramı modelini oluşturmuştur. Durgun-durum, doğrusal, spiral ve geçici olmak üzere dört kavramdan oluşmaktadır. Durgun durum kariyer seçiminin bir kez yapıp ömür boyu mesleğe bağlı kalındığını, doğrusal kariyer meslekteki ilerlemenin sürekli devam ettiğini, spiral kariyer bir dizi meslek sonucu geçmiş becerilerin üzerine yeni becerilerin geliştirildiğini ve geçici kariyer de kariyer seçiminin sürekliliğini ifade etmektedir. Aşağıda bu dört kavram detaylı bir şekilde belirtilmiştir.⁷³

Durgun-Durum(Sabit) Kariyer: Yaşam boyu sürecek bir mesleğin bir kere kalıcı olarak seçilmesidir. Güvenlik ve yeterlilik kariyer yapısında temel esastır. Bireyin kariyerindeki değişiklikler çok azdır.

Doğrusal Kariyer: Kişinin kariyer faaliyetleri yaşam boyu sürer. Ana güdüler ilerlemek ve güç elde etmektir. Birey hiyerarşik kademelerde yukarıya doğru ilerler.

Spiral Kariyer: Kariyer seçimi bir dizi meslekle kazanılan deneyim ve beceriler yoluyla gelişir. Bu kariyer türünde ana güdü büyüme ve öğrenme. Kişi bir alanda kendini geliştirir. Yeni beceriler kazanma, sıkılma ve yeni bir alan bulma şeklinde süreç devam eder.

Geçici Kariyer: Kariyer seçiminin sürekliliği söz konusudur. Seçim sıklığı bir ile dört yıl arasında değişir. Değişiklikler yatay hareketlilik şeklindedir. Alanlar, örgütler, meslekler yıllar içinde değişir.

⁷³ Erdoğmuş, 2003, **Op.cit**, s.22.

Driver'ın kariyer kavramları bireylerin kariyer ilerlemesini göstermektedir. Günümüze kadar durgun-durum ve doğrusal kariyer yaygın iken, günümüzde geçici ve spiral kariyer yaygınlaşmaya başlamıştır. Çünkü kariyer, bir defa seçilen ve doğrusal bir ilerlemeyi gösteren bir yapı olmanın ötesine geçmiştir.⁷⁴

⁷⁴ **Ibid.**, s.23.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

Yirmi birinci yüzyılın eşiğinde olduğumuz bu çağda dünya her alanda büyük değişimler yaşamaktadır. Yaşanan bu büyük değişimler iş dünyasının temel aktörleri olan işletmeleri de derinden etkilemektedir. İnsanların firmalardan daha fazla kalite talebi, bilgi teknolojilerindeki ilerlemenin globalleşmeyi hızlandırması, yaratıcılığın işletmeler için vazgeçilemez bir hal alması gibi daha da genişletebileceğimiz değişimler işletmelerin isabetli gelecek tahminlerini zorlaştırmaktadır. Bu değişim ortamında işletmelerin çağa ayak uydurabilmek ve hayatta kalabilmek için insan faktörüne önem vermesi gerektiği tüm yöneticiler tarafından kabul edilmektedir. Bunu başarmanın en etkili yollarından biride örgütlerin kariyer yönetimine ağırlık vermesidir.⁷⁵

Bu bölümde kariyer yönetiminin hem teorik çerçevesi hem de kavramsal çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. Ayrıca kariyer yönetiminin ortaya çıkışı ve gelişimi anlatılmıştır.

1. KARİYER YÖNETİMİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ

Kariyer yönetimi birçok araştırmacı tarafından dikey bir hareket ve bu hareketi destekleyen psikolojik anlaşma olarak geleneksel yaklaşım çerçevesinde ele alınmıştır. Bu konuya ilişkin Robertson ve Makin 108 örgütte kariyer yönetimi uygulamaları ile ilgili bir çalışma yapmışlardır. Yapılan bu çalışma Shackelton ve Newell tarafından cevaplandırılmıştır. Burada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile personel uygulamalarının uygun bir şekilde nasıl oluşturulacağı anlatılmaya çalışılmıştır. Sunulan bu çalışmada kariyer yönetim sistemleri alanı ve örgütsel kariyer sistemlerindeki yollar için bir model oluşturma araştırmaları işlenmiştir.⁷⁶

⁷⁵ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.29.

⁷⁶ **Ibid.**

Baruch ve Peiperl de örgütsel kariyer uygulamaları konusunda ampirik bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışma örgütlerde kariyer yönetim uygulamaları modelidir. Fakat yapılan sistematik çalışmalara rağmen kariyer süreçleriyle ilgili teorik bir modelin henüz olmadığı varsayılır.⁷⁷

Küreselleşmenin sonucunda 1980'lerden sonra kariyer süreçleriyle ilgili yeni yönetsel yaklaşımlar oluşturulmuştur. Kariyer yönetiminin örgütle ilgili çalışmalarında 1980'lerden itibaren yeni yeni şekillenmeye başlamıştır.⁷⁸

Günümüzde yönetim alanında çağdaş yaklaşımların etkisini giderek artmaktadır. Buna bağlı olarak kariyer yönetimi kavramı da yükselen değerler arasında kendine yer bulmuştur. Yaşanan bu süreçte personel yönetimi anlayışı terk edilip insan kaynakları yönetimi anlayışı hakim olmuştur. Bütün bu gelişmeler ışığında bireysel ve örgütsel ihtiyaçların aynı anda gerçekleştirilmesi esasına dayalı kariyer yönetimi anlayışı günümüzde kullanılan şeklini almıştır.⁷⁹

2. KARIYER YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ

Kariyer yönetimi, insan kaynakları sisteminin stratejik işlevleri arasında ön sıralarda yer alır. İnsan kaynakları departmanı çalışanlara kendi yol haritalarını çizmeleri konusunda katkıda bulunur. Böylelikle işletmenin toplam yetenek ve yetkinlik düzeyi yükseltilmeye çalışılır. Bu gibi çalışmalarda, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin yükselmesiyle oluşan sinerjiyle de firmanın rekabet gücü artar. Bu sebeple insan kaynakları departmanının kariyer planlaması ve eğitimini en tutarlı bir şekilde yapabilmesi için “dış bilgi açığını” kapayacak bir çalışma düzenine geçmesi gerekiyordu. Bu süreçte şirketlerde kariyer yönetimi kavramı yavaş yavaş oluşmaya başladı.⁸⁰

⁷⁷ *Ibid.*, s.29-30.

⁷⁸ *Ibid.*, s.30.

⁷⁹ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., Nobel Kitabevi, Adana, Şubat 2002, s.186.

⁸⁰ Faruk Türkoğlu, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, 1.b., Arthur Andersen, Human Capital, Sabah Yayınları, 2000, s.73.

1980'lerin sonunda ve 1990'ların başlarında işletmelerde yeniden yapılandırma ve değişim hızlı bir şekilde yaygınlaşmaya başlamıştı. Yaşanan değişiklikler şirketlerin politika ve uygulamalarının doğası üzerinde önemli etkiler bırakmıştı. Bu aşamada kariyer planlama ve kariyer yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi alanında hızlı bir şekilde gelişen bir alan olarak kendini göstermeye başlamıştır. Bu konuda Hall kariyer teknikleri ve faaliyetlerinin önemini ve konuyla ilgili yapılan çalışmaların giderek arttığını savunmuştur.⁸¹

Özellikle yurt dışındaki ve son zamanlarda da Türkiye'deki büyük ölçekli şirketlerin kariyer yönetimine verdikleri önem kat kat artmıştır. Türkiye'de siyasi kesim tarafından 1980'li yıllardan itibaren başlatılan “dışa açılma”, “özelleştirme”, “sözleşmeli personel” gibi uygulamalar ve düzenlemeler çalışanların ve örgütlerin beklentilerinde derin değişikliklere neden olmuştur. Birçok araştırmacı da örgütsel kariyer planlama ve kariyer yönetiminin önemine değinmiştir. Kariyer yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bir parçası olarak görülmekteydi. Rowland ve Ferris örgütlerde kariyer yönetiminin önem kazanmasının sebeplerini aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:⁸²

- Bütün ekonomik, ırksal ve cinsiyet grupları ve tüm işçi sınıfları arasında iş yaşamının kailtesi ile ilgili artışların hız kazanması.
- Teknik ve yönetsel alanlarda yetiştirilmiş yetenekli personele olan ihtiyacın artması.
- Yönetsel ve geleneksel olmayan işlerde eşit istihdam olanaklarının artması ve bununla beraber azınlıkların ve kadınların örgütlerde istihdamı konusunda yapılan baskıların artış göstermesi.
- Ekonomik gelişme ve ilerleme fırsatlarının azalmasıyla yeni işçilerin beklentileri ve arzularındaki artışın birleşmesi.

Yukarıda sıralanan çeşitli nedenlerden dolayı kariyer yönetimi işletmelerin yapı ve süreçlerindeki yerini hızlı bir şekilde almaya başlamıştır. Tabiki bunda değişen ve

⁸¹ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**

⁸² **Ibid.**, s.30-31.

gelişen örgütsel ve çevresel şartların da etkili olduğu bir gerçektir. Örgütlerde kariyer yönetiminin gelişiminde birçok faktörün payı bulunmaktadır. Örgütlerde kariyer yönetiminin gelişimindeki etmenleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:⁸³

1. Yönetim kültürü ve işin yeniden örgütlenmesi
2. Yeni örgüt yapı ve stratejilerinin ortaya çıkması
3. Yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ve işsizlik
4. Globalleşme ve bilgi toplumu
5. Eğitimin giderek artan önemi ve bilgi işçileri
6. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş

3. KARIYER YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL İÇERİĞİ

3. 1. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Bu tanımdan kariyer yönetiminin yönetim kademesini, insan kaynakları uzmanlarını ve işyerine dışarıdan taraf olan unsurları içine alan geniş bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.⁸⁴

Organizasyon açısından bakıldığında kariyer yönetiminde iş, pozisyon ve uzun dönemli hedefleri belirleme konusundaki eksiklerin giderilmesi üzerinde durulurken, birey açısından bakıldığında ise kariyer yönetimi tamamı ile bireyin bilgi, beceri, ilgi ve amaçları üzerinde biçimlenir.⁸⁵

Kariyer yönetimi, işgörenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olup, kariyer geliştirme faaliyetlerini planlar. İş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve

⁸³ **Op.cit.**, s.31.

⁸⁴ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.107.

⁸⁵ Kariyerimizvebiz İçerik Ekibi, "kariyer yönetimi", 09 Nisan 2004, <http://www.kariyerimizve.biz/modules.php?name=Kariyerim&op=sayfa&sid=45>, (14 Şubat 2005).

iş değiştirmeler kariyer yönetiminin kapsamındadırlar. Kariyer yönetiminde bazen birey, bazen örgüt, bazen de ortak olarak alınan kararlar yer almaktadır. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama amacına yönelik olmasıdır.⁸⁶

Çağdaş yönetim düşüncesinin henüz benimsenmediği zamanlarda yöneticilerin işgörenler hakkındaki düşünceleri onların parasal çıkarlar karşılığında belirli işlerin yaptırılması için istihdam ettirilmesiydi. Fakat günümüzde teknik ve yönetsel alanda işgören hareketliliği artmıştır. Buna bağlı olarak örgütlerin ihtiyaç duydukları üstün nitelikli personeli sağlayabilmesi de oldukça güçleşmiştir. Bu da şirketlerin kariyer yönetimine verdikleri önemi bir kat daha arttırmıştır.⁸⁷

Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer planlarını, örgütün desteklenmesi ve uyumlaştırılmasını içerir. Böylece hem çalışanların meslek hayatları planlanır hem de planlar eyleme geçirilir.⁸⁸

Kariyer yönetimi işlevi döngüsel ve süreklidir. Çalışanların hem kendilerinin hem de etrafındaki dünyanın farkına varabilmesi için bilgi toplanır, hedefler belirlenir, plan ve stratejiler geliştirilir, uygulanır ve sürekli kariyer yönetimi için daha fazla bilgi sağlamak amacıyla geri besleme elde edilir.⁸⁹

Kariyer yönetiminin amacı, çalışanların ilgi ve yeteneklerini analiz ederek organizasyondaki tüm çalışanların memnuniyetini sağlamaktır. Kariyer yönetiminin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.⁹⁰

- Çalışanların memnuniyetini (tatminini) sağlamak,
- İnsan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak,
- Çalışanları motive etmek,

⁸⁶ Z. Seçil Taştan, "kariyer yönetimi", <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky06.html>, (08 Aralık 2004).

⁸⁷ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.44.

⁸⁸ Aytaç, 1997, **Op.cit.**

⁸⁹ **Ibid.**

⁹⁰ C. Can Aktan, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği**, İstanbul, Tügiad Yayınları, 1999, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/kariyer.htm>, (5 Aralık 2004).

- İşde ilerleme konusunda gerekli düzenlemeler yapmak.

“Kariyer yönetimini; bireylerin, kişisel ve örgütün kariyer sistemiyle uyumlu olarak giriştiği, süreklilik gösteren, hazırlık, uygulama ve kontrolden oluşan bir süreç olarak özetleyebiliriz.” Bu süreç içinde çalışanların örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde çalıştırılabilmesi imkanı doğarken, bireysel ihtiyaç ve amaçlar ile örgütsel ihtiyaç ve amaçların bütünleştirilmesi yoluyla çalışanlarda iş tatmini, örgütte ise etkinlik ve verimlilik artmaktadır. Kariyer planlama, kariyere bireysel yaklaşım olarak ve kariyer yönetimi de örgütsel yaklaşım olarak ele alınabilir. Kariyer planlama, birey üzerinde dururken; kariyer yönetimi örgütle ilgilenir. Birey üzerinde odaklanma temelini psikolojiden alırken, örgütsel araştırmaların temeli sosyolojiye dayanır.⁹¹

Kariyer yönetiminin önemli konuları arasında başta örgütsel yedekleme planlaması (succession planning) ve yönetsel gelişme gelir. “Yönetsel gelişme, yeni yönetsel kapasite gereksinimi, hızlı örgütsel ve teknolojik değişmeyi, finansal gücü ve yönetim konumunda test ve tecrübe edilmiş uygun yöneticileri arttırmaktadır.” Başka bir ifade ile bireylerin gerekli tecrübeyi edinmeleri ve gerekli vasıfları kazanmaları için bireysel gelişmelerin yönetim tarafından desteklenmesi kariyer yönetiminin ana konusu içindedir.⁹²

Kariyer yönetimi;⁹³

- İnsan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini,
- Kariyer yollarının belirlenmesini,
- Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını,
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesini,
- Astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını,
- İş deneyimlerinin artırılmasını,
- Eğitim programlarının düzenlenmesini içerir.

⁹¹ Erdoğan, **Op.cit.**, (5 Aralık 2004).

⁹² Aytaç, 1997, **Op.cit.**

⁹³ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, “kariyer yönetimi ve planlaması”, 31 Mayıs 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=299>, (15 Aralık 2004).

Kariyer yönetimi, kariyer geliştirmenin iki bileşeninden biridir. Diğer bileşen kariyer planlamasıdır. Kariyer planlaması kişinin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde; kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir. Kariyer planlaması kişisel bir süreç olmasına rağmen, kariyer yönetimi organizasyon tarafından yapılan faaliyetlerden oluşur.⁹⁴

Bireyin iş yaşamında ve mesleğinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesinde kariyer yönetiminin büyük etkisi vardır. Kariyer yönetimiyle çalışanların örgüt içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece motivasyon sağlanır. Kariyer yönetimini iyi uygulayan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlar, motivasyonunu sağlar. Bu sebeple 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.⁹⁵

Sonuç olarak kariyer yönetimini, bireyin örgüte yönelik hedefleri ile, kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm yaratarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için, mevcut yeterlilikleri geliştirebilmesi, ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılabilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz.

3. 2. Kariyer Yönetiminin Önemi

İş hayatında yaşanan gelişmeler sonucunda işletmelerde işçi sirkülasyonunun artmasıyla özellikle yönetimsel, profesyonel ve teknik yetenek alanlarında işletmelerin emeğe olan talepleri önemli derecede artmıştır. Yüksek yetenekli personeli işletmeye çekmek, istihdamını sağlamak ve onları geliştirmek gelişen bu dinamik yapıli örgütler için giderek zorlaşmıştır. Bu sebeple örgüt içinde yöneticileri geliştirmek ve çeşitli iş

⁹⁴ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.107-108.

⁹⁵ Rönesans Group Danışmanlık, "kariyer yönetimi", http://www.ronesans2000.com/danismanlik_kariyer.htm, (14 Şubat 2005).

alanlarına yatırım yapmak zorunlu hale gelmiştir. Yapılan bu yatırımların gelecekte de etkin ve verimli işgücüne dönüştürülebilmesi için şirketlerin kariyer planlama ve yönetimine önem vermelerini zorunlu hale getirmiştir.⁹⁶

Kariyer yönetiminin ayırıcı olan özelliği çalışanların kurum içindeki hareketliliklerinin sağlanması ve bunun sonucu olarak da onları motive etmektir. İyi bir kariyer yönetiminin uygulandığı kurumlarda çalışanlar bir yıl, beş yıl sonra nereye ve hangi statüye geleceklerini tahmin edebilirler. Bu sayede kişi işe ve kuruma bağlanır ve motivasyonu artar.⁹⁷

Kariyer yönetimi, insangücü planlama, insan kaynakları seçimi, eğitim ve geliştirme ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine alır. Kariyer yönetiminin amacı, bireylerin örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine yardımcı olmaktır. Böylece bireysel ihtiyaç ve amaçlar ile örgütsel ihtiyaç ve amaçların bütünleştirilmesi yoluyla çalışanlarda iş tatmini, örgütte ise etkinlik ve verimliliğin artırılması sağlanır. Kariyer yönetimi faaliyetleri yoluyla örgüt içinde kariyer hareketliliği sağlanırken, bireylerin de kişisel kariyer planlarına ulaşmalarına yardımcı olunur. Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi olarak ifade edilebilir.⁹⁸ Bireyin hedeflerine ulaşması yolunda yönetimin desteğini arkasında hissetmesi kişiye ayrıca bir motivasyon sağlayacaktır. Bu da kariyer yönetiminin şirketler için önemini bir kat daha arttırmaktadır.

Kariyer yönetimini önemini arttıran konulardan biride kariyer yönetiminin çalışan bireyin mevcut bulunduğu konumunun farkında olmasını, kendisini bir sonraki adımda neyin beklediğini bilmesini, iş geleceğini öngörmesini ve gelişmelere uygun hazırlıklar yapabilmesini sağlamasıdır. Kısacası kariyer yönetiminin çalışanı geleceğe hazırlamasıdır.⁹⁹

⁹⁶ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.47.

⁹⁷ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.b., İstanbul, Alfa Yayınları, 2001, s.343.

⁹⁸ Erdoğan, **Op.cit.**, (13 Aralık 2004).

⁹⁹ Figen Tahiroğlu, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 2.b., İstanbul, Hayat Yayıncılık, Kasım 2002, s.140.

USA Today dergisinde “Çalışanlar neden işlerinden ayrılırlar?” adıyla yapılan bir çalışma göstermiştir ki “ücret” çalışanların işlerini terk etme nedenleri arasında sonuncu sırayı alırken, çalışanlara kariyer yapma olanağının yaratılmaması %47 ile listenin başını çekmiştir. Bu açıdan bakarsak günümüzde firmaların yeteri kadar olmasa da, kariyer yönetimine verdikleri önem artmaktadır. Yapılan bir araştırma sonucunda örgütlerdeki kariyer yönetimi faaliyetleri ile örgütsel başarı arasında yakın ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda bilgi ekonomisinde en önemli malzemelerden biri olan insanların kariyerlerini planlamak ve geliştirmek günümüz şartlarında firmalar için vazgeçilmez uygulamalardan biri haline gelmiştir.¹⁰⁰

Çalışanların değişen talepleri, örgüt içinde başarı gösterenlerin şirkette tutulması ve terfi ettirilmesi, yeteneklilerin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi gibi konular birçok örgütte kariyer gelişim ve yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasını sağlamıştır. Özellikle terfi ve transfer planlamalarında bireylerin özel beceri, bilgi ve tecrübeleriyle kişisel amaçlarının dikkate alınması kariyer geliştirmeye olan ilgiyi de arttırmıştır.¹⁰¹

Kısacası kariyer yönetimi, her iki tarafa da fayda sağlamak yönünde düzenlenmezse iki tarafın ihtiyaçlarını karşılamak hem büyük bir yük hem de maliyet getirecektir. Bununla beraber işe devamsızlık, yüksek düzeyde çalışan sirkülasyonu, performans düşüklüğü başarısızlığı getirecektir. Fakat buna karşın uygun bir kariyer yönetimi ile tatmin edilmiş çalışanlar ise işine bağlı, üretken, yeniliklere açık ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmaya azimli bir profil çizerler.¹⁰²

3. 3. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Son yıllarda iş hayatında yaşanan gelişmelere bağlı olarak işletmelerde nitelikli personel ihtiyacı artmıştır. Böylelikle firmaların nitelikli personel arama çalışmaları başlamıştır. Gelecekte yetkin personel sıkıntısı çekmek, işletmelerin en büyük

¹⁰⁰ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**

¹⁰¹ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.109.

¹⁰² Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.48.

korkularındandır. Bu sebepten işletmeler öncelikle insana yatırım yapılması gerektiği gerçeğini kavramışlardır.

İşletmelerde çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını artırmanın yollarından birisi kariyer yönetiminin (terfi ve yer değiştirmeler) sistematik yapılmasıdır. Kariyer yönetimi sistemi, başarılı personelin kademe kademe yükseltilmesi ve yükselirken iş için gerekli bilgi ve becerileri kazanmasını sağlar.¹⁰³

İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni bireyin iş tatminini sağlamak suretiyle şirkette kalmasını sağlamayı amaçlamasıdır. Çalışanların kariyer amaçlarının belirlenmesi bireyin gelecek belirsizliğini ortadan kaldırır. Bu da bireyin ihtiyaçlarının tatminine yön gösterici olur.¹⁰⁴

Bireyler gerçek kariyer amaçlarını belirleyebilmek için hem kendisini hem de çevresini iyi tanımalıdır. Bu onun gerçek kariyer amacına ulaşmasına olanak sağlayacaktır. Gerçek kariyer amacının belirlenmesi ise örgütün uygun kariyer stratejisine ve aksiyon planları geliştirmesine yardımcı olacaktır.

“Kariyer yönetimde temel amaç, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasının yanında bireylerin örgüt içinde gelişim ve ilerlemesini sağlayarak gelecekte ihtiyaç duyacağı vasıflı eleman gücünü şimdiden şekillendirmeyi de sağlamak olarak ifade edilebilir.” Kısacası kariyer yönetimi örgütte çalışanların kariyer başarılarının artırılması, insan kaynaklarının verimli hale getirilmesi ve örgütün verimliliğinin ve başarısının artırılması amacı için çalışır.¹⁰⁵

Kariyer yönetiminin amaçları genel amaçlar ve özel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılır. Bu amaçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:¹⁰⁶

¹⁰³ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, “kariyer yönetimi”, http://www.iky.com.tr/?_konu=8, (8 Aralık 2004).

¹⁰⁴ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.50.

¹⁰⁵ **Ibid.**

¹⁰⁶ Akyay Uygur, **Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Gazi Üniv. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Ankara, 1998, s.36.

Genel Amaçlar

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

Özel Amaçlar

1. Gerek mevcut gerekse gelecek işlerde gereksinim duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için personele yardım etmek,
2. Örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak,
3. Kariyerlerinde durgunluk dönemi geçiren personeli yeniden canlandırmak,
4. Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak,
5. Yukarıdaki amaçlara dayanarak, gerek örgüt gerekse bireyler için karşılıklı yararlar sağlamak.

3. 4. Kariyer Yönetiminin Yararları

Kariyer yönetiminin yararlarını bireysel ve örgütsel olarak iki açıdan değerlendirebiliriz. Bunlar:¹⁰⁷

3. 4. 1. Bireysel Yararlar

- Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihlerini yapmak.
- Bireyin işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak.
- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç olan güven ve ardı ardına gelen iş becerilerini daha iyi teşhis etmek.
- Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek.

¹⁰⁷ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.109-110.

- İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın geniş mozaiki içinde daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.

3. 4. 2. Örgütsel Yararlar

- Şirketin kullanımı için çalışanların becerilerini ve hali hazırdaki amaçlarını stoklamak.
- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi teşhis etmek.
- Mikro ve bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak.
- Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla bireysel değişmeyi kolaylaştırmak.
- Firma içindeki uzmanlıklar ve farklı meslekler için daha iyi farklı gelişim safhalarını önceden tahmin etmek.
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini açığa çıkarmak.
- İşgücünü tehlikeye düşenleri yeniden eğitmek ve harekete geçirmek.

3. 5. Kariyer Yönetimi Konuları

Kariyer sistemlerinin geliştirilmesi ve planlanması insan kaynakları ve yönetimi fonksiyonunun tamamlayıcı bir bölümü olarak gelişme göstermiştir. Bu bakımdan kariyer yönetimi, işgörenlerin hareketlerini planlamasıyla onları geleceğe hazırlamayı amaçlayan bir strateji olarak nitelendirilebilir. Oluşturulan bu stratejilerin etkinliği açısından hem işgörenin hem de örgütün kariyer geliştirme planlarını beraber hazırlamaları gerekir.¹⁰⁸

Örgüt ne zaman, hangi iş pozisyonlarının açılacağını bilemez. Eğer kariyer seçeneklerini bireye sunmazsa kariyer yönetimi uygulanamaz ve birey de kendi başına kariyer planlaması yapmakta güçlük çeker.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.52.

¹⁰⁹ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.114.

Örgüt birey üzerinde bazı kararlar alarak kariyer yönetimini üstlenir ve yeni kariyer planlarının oluşturulmasına katkıda bulunur. Örgütsel kariyer kararları olarak adlandırılan bu kararlar terfi, transferler veya yer değiştirme, işten çıkarılma, emeklilik, organizasyonel yedekleme, iç işe alım, oryantasyon programı ve yönetici geliştirme olarak sayılabilir.¹¹⁰

Kariyer yönetiminde yapılan faaliyetlerdeki temel amaç, insan kaynakları gereksiniminin karşılanma şansını arttırmaktır. Bu bakımdan kariyer yönetiminin büyük oranda kurum tarafından gerçekleştirilen bir eylem olduğunu söyleyebiliriz. Kariyer yönetimi sadece insan kaynakları planlaması ile ilgilenmez. Personel bulma, seçme, eğitme ve geliştirme, rehberlik etme, motive etme ve ücretlerin ödenmesi kariyer yönetiminin uygulamalarındandır. Kısacası kariyer yönetimi, bütün personel fonksiyonlarını kapsayan bir süreçtir.¹¹¹

Aşağıdaki tabloda James W. Walker kariyer yönetim konuları ile insan kaynakları planlama konularını bütünleştirmeye çalışmıştır.¹¹²

Tablo 2.1. Kariyer Yönetimi Konuları

Kariyer Yönetimi Durumları	İnsan Kaynakları Planlama Konuları
1- İşe alma <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aday akışını çekme ▪ Personel gereksinimlerini tanımlama ▪ Seçme ▪ Görev başlatma ve yönlendirme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mevcut yetenek arzını etkileme/bilme ▪ İşe alma gereksinimlerini tanımlama ▪ Gerçek iş gereksinimlerini tanımlama ▪ İşe almak için gerçekçi bilgiler sağlama ▪ Seçme sürecinin geçerliliği
2- Yerleştirme <ul style="list-style-type: none"> ▪ İş gereksinimleri ve kariyer yollarının tanımlanması ▪ Çizelgeler ve yerleştirme sistemleri ▪ İş ilanı ve deklare edilmesi ▪ Seçme süreçleri ▪ Hızlı izleme programları 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bireysel ve yönetsel iş gereksinimleri ve iş aileleri/kariyer yollarının nasıl tanımlanacağı ▪ Arzu edilen / uygun ne kadar personel gerektiği ▪ Dahili seçim süreçleri ve uygulamalarının geçerliliği

¹¹⁰ **Ibid.**

¹¹¹ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.53.

¹¹² Fatih Akgül, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme Stratejileri ve Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniv. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Afyon, 2002, s.38.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yönetim başarı programları ▪ Yeniden yerleştirme <p>3- Eğitim ve geliştirme</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bireysel kariyer planlama ▪ Eğitim gereksinimleri analizi ▪ Program tasarlama ve geliştirme ▪ Araştırma ve değerlendirme <p>4- İşten çıkarma ve alternatifler</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Son (bitiş) ▪ Emeklilik ▪ Rütbe tenzili ve transferler 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yüksek potansiyele sahip personel için hızlandırılmış kariyer ilerlemesini yönetme ▪ Yeniden yerleştirmenin yıkıcı etkilerini azaltma <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personeli kendi etkili kariyer planlamasını yapması için aletlerle donatma ▪ Artan beklentileri yönetme ▪ Eğitim ve geliştirme gereksinimleri objektif olarak tanımlama ▪ Bu gereksinimleri karşılamak için alternatif yaklaşımları iyice ölçüp biçme ▪ Maliyet, fayda ve programların niteliğini değerlendirme <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yatay ya da geriye doğru kariyer adımlarına önem veren politika ve felsefe ▪ Resmi uyumu sağlama ▪ Etkili esnek emeklilik politika ve uygulamaları
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tablo 2.1.'de görüldüğü üzere kariyer yönetiminin her yönü insan kaynakları planlamasının belirli önemli konularını içermektedir. Bu konuların uygulamaları sağlam bir temele oturtulabilirse gerek bireye gerekse örgüte sağlanan yararlar artacaktır. Kariyer yönetimi konularının belli başlılarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

3. 5. 1. İşe Alma

Kariyer yönetiminin örgütün işe alma gereksinimlerini doldurması beklenen insanları işe alması yönetimin bu unsurunu açıklar. Kariyer yönetimi, örgütün niteliğe dayanan gereksinimlerine göre arzu edilen işgücünü işe almaya çalışır. İşe alma sürecinde öncelikli konular, arzu edilen adayların yeterli oranda akışını çekme, işe alma gereksinimlerini tanımlama, geçerli seçim yöntemlerine başvurma ve yeni işe alınanların “üye yazılma” sürecini kolaylaştırmak için yapılan stratejileri kolaylaştırmaktır.¹¹³

¹¹³ Uygur, **Op.cit.**, s.37.

3. 5. 2. Seçme ve Değerlendirme

İşletmeler 1960'lara kadar eleman seçerken yüksek derece ya da kolej mezunu olması, işle ilgili önceden deneyiminin olması, evli olması, tercihen çocuklu olması, referansının olması, erkeklerde uzun ve güçlü olanların tercih nedeni olması gibi kriterleri profesyonel olarak çalışacak adayların yetenek ve potansiyelini değerlendirmede kullanırdı. Fakat yapılan bu değerlendirmelerin objektifliğinden söz etmek gerçeği pek de yansıtmıyordu. Geçen yıllar süresince yapılan uygulamalar daha bir sistematik ve objektif olmuştur. Böylelikle bu sistematik çalışmalar seçilen personelin daha kaliteli olmasını sağlamıştır.¹¹⁴

3. 5. 3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme insan kaynakları planlaması ile yakından ilişkilidir. Eğitim ve geliştirmenin personelin beceri ve yeteneklerini geliştirmek için temel araç olması ve insan kaynakları yönetiminin temel unsuru olması bu ilişkiyi gösteren kanıtlardandır. Bunun yanı sıra eğitim ve geliştirme insan kaynakları yönetiminde yönetim değer, tutum ve uygulamalarını etkileyen önemli bir araç olarak karşımıza çıkar. Bu unsurlar örgüt tarafından kontrol edilen aracı iletişimlerdir.¹¹⁵

3. 5. 4. Terfi

Terfi örgütün birey üzerinde vereceği önemli kararlardandır. Çalışan bir bireyin yetki, sorumluluk ve bunlara bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanmasına terfi denir. Yönetim bireyin terfisi için üç noktaya dikkat etmelidir. Bunlar yönetimin terfiyi kıdeme göre mi yoksa yeterliliğe göre mi yapacağı, yeterliliğin nasıl ölçüleceği ve açık pozisyona terfi için kriterlerin neler olacağıdır.¹¹⁶

¹¹⁴ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.56.

¹¹⁵ Uygur, **Op.cit.**, s.39-40.

¹¹⁶ Ergin Sait Varol, **Kariyer Yönetimi Planlaması ve Yeni Gelişmeler**, Yayın No:4292, Teknik Bil. M.Y.O. No:7, İstanbul Üniv. Teknik Bil. M.Y.O., İstanbul, 2001, s.37.

Bireyin terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin önemli konularından birini oluşturur. Çünkü terfi doğru kriterlere göre yapılmadığı takdirde hem firmanın başarısını etkiler, hem de çalışanların motivasyonları ve firmaya olan bağlılıkları azalır.¹¹⁷

Terfi psikolojik olarak bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme ve büyüme ihtiyacını tatmin eder. Terfi, personel seçiminden daha dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karardır. Terfi bireye mesleğinde yükselme imkanı, sorumluluk, otorite ve daha yüksek ücret sağlar.¹¹⁸

Çalışanların terfi ettirilmesinde kıdem ve yeterlilikler esas alınmalıdır. Terfi yeterlilik esasına göre yapılıp, nitelikleri birbirine yakın adaylar arasından kıdemli olana öncelik verilmesi uygun olacaktır. Yeterlilik için geçmişteki performans ile çalışanın yetkinlikleri başlıca ölçütlerdir. Buna rağmen mevcut pozisyondaki başarısına bakarak çalışana terfi ettirme, hatalı bir politikadır. Firmanın kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası uygulamasına bağlıdır. Böyle bir yaklaşım, kurumsallaşmanın da bir gereğidir.¹¹⁹

3. 5. 5. Transfer ve Yer Değiştirme

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanması transfer veya yer değiştirme diye adlandırılır. Transfer veya yer değiştirmede yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir. Burada organizasyon içerisindeki yatay değişiklikten söz edebiliriz.¹²⁰

Birey üzerinde odaklaşan bir diğer önemli örgütsel karar ise transferlerdir. Bazıları için gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak görülen transferler bazıları için de

¹¹⁷ Özden, 2001, **Op.cit.**

¹¹⁸ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.114-115.

¹¹⁹ Özden, 2001, **Op.cit.**

¹²⁰ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.60.

çevre değişikliğinden ve ailesel problemlerden kaynaklanan sıkıntı olarak görülür.¹²¹

Kariyer yönetiminde günümüzde daha çok terfilere ağırlık verilmektedir. Gelecekte organizasyonlardaki dikey basamakların giderek azalması transfer ve yer değiştirmenin önemini daha da artıracaktır. Bu sayede çalışanlar dikey olarak yükselmeden de sorumluluk ve yetkilerini arttırabilecekler ve buna bağlı olarak da ücret düzeyleri yükselebilecektir.¹²²

3. 5. 6. İşten Çıkarma/Uzaklaştırma

Çalışma hayatında çeşitli nedenlere bağlı olarak personelin işten çıkarılması gerekebilir. İşten çıkarma nedenleri genel veya özel olabilir. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son vermesini örnek olarak verebiliriz. Özel nedenlere ise örnek olarak personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi veya disiplini bozması gösterilebilir.¹²³

İşe alınacak, terfi ettirilecek personelin seçimi kadar, işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de büyük önem taşımaktadır. İşten çıkarmanın son çare olarak görülmesi, çalışana davranışlarını ve performansını düzeltmesi konusunda şans tanınması, çalışanların motivasyonunu ve kuruma olan bağlılıklarını artırır. Personel sayısında azaltma yapmak gerektiğinde ise, işten çıkarılacakların doğru seçilmesi, kalanların motivasyonu açısından son derece önemlidir. Böyle bir operasyon yapılacağı zaman kısa sürede ve bir kerede yapılmasına özen gösterilmeli, personel bilgilendirilmeli ve kalanların tedirgin olması önlenmelidir.¹²⁴

İşten çıkartılma travmatik bir olaydır. İnsanın egosunu tahrip eder. Duygusal, ailevi ve ekonomik sorunlar yaratması sebebiyle çıkartma kararının veilmesi işletmeler açısından son derece zordur. Gelişmiş ülkelerde uygulanan yönetim politikaları gereği

¹²¹ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.115.

¹²² Özden, 2001, **Op.cit.**

¹²³ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.63.

¹²⁴ Özden, 2001, **Op.cit.**

yaşanabilecek bu gibi sorunların önüne geçebilmek amacıyla dışarıda istihdam sağlama programları veya dışarıya yerleştirme programları işten çıkartılan insanlara uygulanmaktadır.¹²⁵

3. 5. 7. Emeklilik

Örgütlerde çalışanlar emeklilik kararlarını genellikle kendileri vermektedirler. Emekliliğe hak kazanan birey kendi belirlediği zamanı işten ayrılmak için seçer. Bazı şirketler emekliliği gelmiş çalışanlarına emeklilik öncesinde kariyer danışmanlık programları açarlar.¹²⁶

Firmalar açısından emeklilik üç açıdan önem taşır. Birincisi küçülme yada başka nedenlerle emekliliğin özendirilmesidir. İkincisi emekli olan personelden ne şekilde yararlanılacağı belirlenmesi konusudur. Firmalar emekliliği dolmuş fakat çalışmalarından memnun olduğu personelini emekli statüsünde aynı görevinde devam ettirmek isteyebilir. Son olarak ise, emekli olacak personele emeklilik sonrasında verilecek destek gelir. Firmaların bu türlü çalışmalar yapması insan kaynağına verdiği önemi gösterir. Böylece mevcut çalışanların motivasyonları artar.¹²⁷

3. 5. 8. Örgütsel Yedekleme

Örgütlerdeki anahtar konumundaki tepe yöneticilerinin yerine her an hazır olabilecek kişilerin planlanmasını içeren yedekleme planlaması kariyer yönetimde önemli bir yere sahiptir. “Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem anahtar yönetim pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi ve onlara kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak şeklinde tanımlanmaktadır.”¹²⁸

¹²⁵ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.119.

¹²⁶ Akgül, **Op.cit.**, s.23.

¹²⁷ Özden, 2001, **Op.cit.**

¹²⁸ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.120.

Örgütsel yedekleme planı, sadece insan kaynakları bölümü ve tepe yönetimi tarafından bilinen gizli bir süreçtir. Yönetici kadroları ile birlikte uzman düzeyinde kadrolar da bu plana dahildir. Yedekleme planında pozisyonun tepe yönetimi tarafından kilit olarak görülmesi ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması önemlidir.¹²⁹

Yedekleme planlamasıyla çalışanlar kapasitelerini geliştirerek birkaç anahtar pozisyon için hazırlanabiliyor. Başarılı bir yedekleme planında vasıflı bireylerin işe alınmasının ve seçiminin önemi dikkate alınır.

Örgütsel yedekleme planlaması kariyer planlama işlevinden farklıdır. Kariyer planlamada kişi bireysel sorumluluklarıyla işletmenin sorumluluklarını bütünleştirmeye çalışırken, örgütsel yedekleme planlamasında işletme içi fiyat ve performans geribeslemesi sağlanır.¹³⁰

3. 5. 9. Oryantasyon Programı

İşlerine yeni başlayanlarla terfi ettirilen ya da başka bir göreve transfer olanların yeni işlerine uyum sağlamaları amacı ile yürütülen programlardır. Yeni işe başlayanlar açısından bu programlar büyük önem taşımaktadır. Çünkü işe yeni başlayanlar 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 iş yerlerinde oryantasyon programlarını eğitim programları ile bütünleştirip çalışanlara uygularlar.¹³¹

3. 5. 10. Yönetici Geliştirme

Bilim, teknoloji, üretim biçimleri ve sosyal yaşamda meydana gelen hızlı değişim, çalışma hayatı ve biçimiyle birlikte iş ilişkilerinde de önemli değişikliklere

¹²⁹ Özden, 2001, **Op.cit.**

¹³⁰ Aytaç, 1997, **Op.cit.**

¹³¹ Özden, 2001, **Op.cit.**

neden olmuştur. Yaşanan bu değişiklikler de yönetimin önemi ve yöneticilerde aranan özellikleri arttırmıştır. Böylelikle yöneticilere yeni çalışma ortamının gerektirdiği niteliklerin kazandırılması da önemli bir kariyer yönetimi uygulaması haline gelmiştir.¹³²

İstenen nitelikteki yöneticilerin organizasyon dışından sağlanması mümkün olmasına rağmen, örgüt 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'nda yetenekli gençler işe alınarak belirli bir program dahilinde geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilir. Talent Pool ise, yetenekli yöneticilerin veya yönetici adaylarının üst yönetim için belirli bir programa sokularak yetiştirilmesidir ve yönetici aday programının bir üst düzeyidir.¹³³

3. 6. Kariyer Yönetim Modelleri

Kariyer yönetimi bireysel, örgütsel ve toplumsal açılardan ele alınabilen bir kavramdır. Bu sebeple kariyer yönetimi sadece kurumun veya çalışanın sorumluluk alabileceği ve başarılı olacağı bir süreç değildir. Kariyer yönetimi gerçek anlamda her kesimin elinden geleni yaptığı ve bunu yaparken de karşılıklı koordinasyon içinde olduğu bir süreçtir.¹³⁴

Örgütlerin kariyer yapılarını bireylerin kişisel yapıları kadar örgüt biçimleride etkiler. Gabarro ve Sonnenfeld yaptıkları çalışmalarda dört farklı kariyer yönetim modeli üzerinde durmuşlardır.

¹³² **Ibid.**

¹³³ **Ibid.**

¹³⁴ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.65.

3. 6. 1. Akademik Model

Akademik modelde elemanlar örgütün en alt seviyesinden işe başlarlar. Bu model dışı kapalıdır. Kişisel gelişme potansiyeli olan elemanlar seçilmeye çalışılır. Akademik modelde kişisel performansı ödüllendirmek için eleman alımı ve ilerleme fırsatı işletme içinden gerçekleştirilir. Çalışanlar kendilerini modern bir loncanın üyesi gibi görürler. Toplumun sorumluluğunu üzerlerinde hissederler ve kişisel amaçları için gelişmek isterler. Ekip çalışması bu modelde önemlidir.¹³⁵

Akademik modelde çalışan ile şirket kariyer çizgilerini işbirliği içinde belirlerler. Bu süreçte işletme oldukça masraflı eğitim programları uygular. Çalışanlardan da bu programlarda başarılı olup üst kademelere ulaşmaları beklenir. IBM, KODAK, GM gibi pekçok kuruluş bu modeli benimsemişlerdir. Japonya 2. Dünya Savaşı'ndan beri bu modeli uygulamaktadır. Bu modelin en büyük yararı işgücü devrinin düşük kalmasını sağlamasıdır. Ayrıca sıkı elemelerden geçen elemanlar kaliteli bir üst yönetim kadrosu oluştururlar.¹³⁶

3. 6. 2. Klüp Modeli

Klüp modelinin de dışı kapalı olduğunu söyleyebiliriz. İşletmelerde elemanlar yine kariyerin ilk basamaklarından işe başlarlar. Fakat bu modelde ağırlık hizmet sürelerine veya kıdeme verilmektedir. Klüpler emek arzında işletme içi elemanlardan yararlanırlar. Klüpte güvenlik ve üyelik bağlılığın temelidir. Statüye ulaşma, istihdamda öncelik klüp tipindeki yöneticilerin önem verdikleri değerlerdir. Bu sebeple işgücü devri oldukça düşüktür. Bir klüpte işçiler genelde bir misyonu gerçekleştirmek amacıyla istihdam edilir. Bu şekilde işçilerin moralleri pozitif ve güçlü tutulur.¹³⁷

¹³⁵ **Ibid.**, s.66.

¹³⁶ **Ibid.**, s.66-67.

¹³⁷ **Ibid.**, s.67.

Klüp modelinin en büyük eksiği işletmenin, yetenekleri kısıtlı elemanlarca yönetilmesine olanak sağlamasıdır. Rekabet ortamının çok düşük olduğu ortamlarda bu modelden yararlanılabilir.

3. 6. 3. Futbol Takımı Modeli

Kendi alanında başarısını kanıtlamış olan herkes her aşamada işletmeye katılabilir. Dışa açık bir modeldir. İşletmedeki oluşum bir futbol takımını andırdığı için bu ismi almıştır. İşletme diğer takımlardan alınabilecek nitelikli ve yetenekli personeli tayin eder. Futbol takımı modelinde işgüvenliği yetersizdir. Buna karşı bu modelde yenilik ve yaratıcılık bir sigortadır. İşçiler kendilerinin küçük birer yıldız olarak görürler. Fakat işletmeye bağlılıkları düşük bir düzeydedir.¹³⁸

Bu modelde başarılı bir kariyer yönetimi söz konusudur. Eğitim giderlerine daha az para ve zaman ayrılması bu modelin artılarından. Fakat bu modelde işgücü devri yüksektir. Reklamcılık ve danışmanlık şirketleri ile eğlence sektöründe bu model kullanılmaktadır.¹³⁹

3. 6. 4. Kale Modeli

Bu modelde kuşatma altındaki bir kurum ve bu sebeple kişilerin kuruma olan bağlılıklarının azalması söz konusudur. Kale modelinde emek arzı kanalları sınırlandırılmıştır ve kişilerin aldığı kararlar üzerine atamalar yapılamaz. Öncelikli amaç kurumsal olarak hayatta kalmak ve personel maliyetlerinin azaltılmasıdır. Bu modelde her görev iç ve dış rekabete tam olarak açıktır. Yani o görevdeki eleman her an görevini başkalarına karşı kale gibi korumak zorunda kalabilir. Bu sebeple kişi kendisini sürekli yenilemek ve geliştirmek zorundadır.¹⁴⁰

¹³⁸ **Ibid.**, s.68.

¹³⁹ **Ibid.**

¹⁴⁰ **Ibid.**

Kale modelinde hayatta kalabilmek için çaba gösterilmelidir. Çalışanların stratejik çevrelerinin kontrolü mümkün değildir. Bunda stratejik kaynakların kıtlığı ve yüksek rekabetin etkisi büyüktür. Firma sürekli krizlerle ve hızlı değişimlerle karşılaşabilir. Kale modelinde işletme eleman tedariki için hiçbir çaba harcamaz. Yetişmiş ve kaliteli elemanlar firmaya davet edilirler. Bu elemanların işletmeye katılımı için yapılan ödemeler çok yüksek olabilir. Yayımcılık, turizm ve petrol şirketlerinde bu model uygulanır.¹⁴¹

3. 7. Kariyer Hareketleri

Örgütler kendi stratejik amaçlarına, özelliklerine, değişimin hızına, rekabet koşullarına ve ihtiyaç duyduğu insan gücüne bağlı olarak aşağıda belirtilen kariyer hareketlerinden birini uygularlar. Şimdi sırayla bunları inceleyelim.¹⁴²

3. 7. 1. Dikey Harekete Dayalı Sistem (Klasik Model)

Organizasyonlarda belirli bir fonksiyonel alanda en alt basamaktan başlayıp yine aynı alandaki en üst basamağa kadar uzanan zincirler dizisi dikey sistemi oluşturur. Çalışanlar gelişimlerini yalnızca çalıştıkları alanda tamamladıkları için buldukları alandan başka bir fonksiyonel alana geçmeleri zordur. Büyük, yerleşmiş, güvenli ve bürokratik kuruluşlar bu sistemi tercih ederler.

Bu sistemin yararlarını sıralayacak olursak;

- Çalışanlar işletmedeki geleceklerini ve nelerle karşılaşabileceklerini görebilirler.
- Yeni elemanların işletmeye güven duymalarını ve çalışma isteklerinin artmasını sağlar.
- Yöneticiler çalışanlarını gelecek için en iyi şekilde hazırlayabilirler.

¹⁴¹ Türkoğlu, **Op.cit.**, s.92.

¹⁴² Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.71-72.

- Sistem düzenli ve kalıcı olduğu için elemanların bilgi, beceri ve yetenekleri zamanla en uygun biçimde gelişir.

Dikey sistemin artılarının yanında eksileride vardır. Örneğin küçülen şirketlerde elemanların yükselme şansları oldukça azalacaktır. Bunun yanı sıra orta ve üst kademe yönetim pozisyonları için işletme içi rekabet şiddetlenebilir. Ayrıca bazı fonksiyonel alanlardaki kısıtlı kariyer basamakları bu alanlara olan ilgiyi azaltır.

3. 7. 2. Gövde Dallar Sistemi (İş Ailesi / İş Ağacı)

Bu sisteme göre işletmeyi kökleri güçlü, gövdesi ve yeni gelişen dalları ile bir ağaç olarak düşünebiliriz. Fonksiyonel alanlar arasında geçiş esnekliği vardır. Değişimin ve rekabetin yüksek olduğu ortamlarda bu sistem kullanılmalıdır. Bu sistemde her boş pozisyon için birden fazla yetenekli aday bulunabilir. Bu sistemin kötü yanı ise işletme içinde çok şiddetli çekişmelere yol açmasıdır. Elemanlar seçeneklerin çok olması sebebiyle kendilerini kargaşa ortamında bulabilirler.

3. 7. 3. Planlı Rotasyon Sistemi (Grid)

İşletmeler tarafından hazırlanan planlar çerçevesinde yetenekli genç yönetici adayları belirli süreler ve belirli görevler arasında rotasyona tabi tutulur. Daha planlı ve biçimsel olması bakımından yönetimi daha kolaydır. ABD’de son derece yaygın bir sistemdir. Bu sistem durgun, dış rekabete yeni açılmış ve değişime ayak uydurmaya çalışan ekonomik ortamlarda daha geçerlidir.

3. 7. 4. Elmas Modeli

En yeni geliştirilen bu model matriks işletme yapılarında ve proje bazlı çalışma ortamlarında uygulanmaktadır. Dikey yükselme kısıtlıdır. Ayrıca çalışanlarında çok

istediği bir amaç değildir. Anlamlı projelerde çalışma olanakları yaratılarak yenenekli elemanlar işletmeye kazandırılmaya çalışılıyor. Bu modelde dört tür işgören bulunur. Bunlar proje sorumluları, stratejik yöneticiler, fonksiyonel yöneticiler ve teknik elemanlardır. Şirket elemanlarının çeşitli projelerde bu dört alan arasında esneklik içinde görev almaları sağlanır. Bu görevler arasında statü farklılığı yoktur. Sistemin en büyük yararı esneklik ve uzmanlaşmaya olanak sağlamasıdır. Örgüt yapısından kaynaklanan adaptasyon güçlükleri ve karmaşıklık sorun olarak karşımıza çıkar.

3. 8. Kariyer Yönetimi Destek Araçları

Kariyer yönetimi sürecinde kullanılan birçok araç vardır. Bu araçların bir kısmı sadece bu süreçte bir kısmı da diğer insan kaynakları sürecinde kullanılır. Aşağıda kariyer yönetiminde kullanılan destek araçları anlatılmıştır.

3. 8. 1. Kariyer Haritası

Kariyer haritası bir organizasyon içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılır. Pozisyonlar arası geçişler net olarak belirlenmiştir. Pozisyonların sıraları ve bunlar için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirtilmiştir. Kariyer haritası organizasyon şeması şeklinde olabileceği gibi tablolar halinde de olabilir.¹⁴³

alışan bir bireyin ne kadar sürede bir st göreve gelebileceği, dikey ve yatay kariyer yolları kariyer haritaları aracılığı ile çalışanlara iletilir. Dikey hareket, çalışanın yönetim kademelerinde ileri doğru hareketini, yatay hareket ise kişinin organizasyonda aynı seviyede farklı iş ve birimlere doğru ilerlemesini ifade eder. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren aynı gruba bağlı şirketler arasında geçişlere olanak sağlayacak kariyer haritası oluşturmak oldukça zordur. Bu sebeple kariyer yollarını kullanmak daha verimli

¹⁴³ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., Sakarya, Sakarya Kitabevi, Ekim 2003, s.139.

olabilir. Kariyer yolları belirlenerek çalışanların ileride yer alabilecekleri iş ve pozisyonlar rasyonel bir şekilde sıralanır.¹⁴⁴

Kariyer haritası çalışması yapılmış bir firmada kariyer yollarının belirlenmesi daha kolay olur. Bir firmada gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için gereken evreler şunlardır:¹⁴⁵

- İşletmedeki çeşitli işler için gerekli bilgi, beceri ve niteliklerin saptanması,
- İşler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması,
- Benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması,
- İş aileleri arasında kariyer yollarını temsil edecek mantiki ilerleme çizgisinin oluşturulması.

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

3. 8. 2. Kariyer Danışmanlığı

Büyük ölçekli işletmelerde çok sayıda çalışan vardır. Bu gibi durumlarda insan kaynakları bölümleri çalışanlara kariyer rehberliği sağlamada yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle bu şirketler kariyer danışmanlığına ihtiyaç duyabilirler. Kariyer danışmanlığı şirket içinden de sağlanabileceği gibi bu konuda hizmet veren profesyonel kariyer danışmanlığı firmaları da, işletmelerin başvurduğu bir yöntemdir. Her iki durumda da kariyer danışmanlarından yararlanır. Bu sayede çalışan, işletmedeki gelişim ve öğrenim olanaklarından sürekli haberdar olmaktadır.¹⁴⁶

¹⁴⁴ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, “kariyer yönetim araçları”, 05 Eylül 2002, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=30>, (08 Aralık 2004).

¹⁴⁵ Bayraktaroğlu, **Op.cit.**, s.140.

¹⁴⁶ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 05 Eylül 2002, **Op.cit.**, (08 Aralık 2004).

Kariyer amaçlarını oluşturma ve kariyer yollarını ayırarak çalışanlara yardımcı olmak için bazı personel departmanları kariyer danışmanlığı hizmeti verirler. Danışman amaçlar, fırsatlar, beklentiler ve standartlar sağlayarak çalışanların potansiyellerini gerçekleştirmelerini destekler. Personel departmanlarının verdikleri danışmanlık hizmetleri geçici niteliktedir.¹⁴⁷

İşletme içinde kariyer danışmanlığı hizmeti insan kaynakları departmanı tarafından verilir. Çünkü insan kaynakları bölümü kaliteli ve etkin insangücünü işletmeye seçen, seçilen işgücüne hem teknik hem de yönetsel bilgiler aktaran, işletmenin elinde bulunan personelin örgüte bağlılıklarını arttıran, iş tanımları ve iş niteliklerini çıkaran kısacası personel organizasyonunu yapan ve yöneten bir bölümdür.¹⁴⁸

İnsan kaynakları bölümleri dışında mentor olarak adlandırılan deneyimli yöneticilerde kariyer danışmanlığı yaparlar. Bu akıl hocaları genç yönetici adaylarına mesleki gelişimleri için izlemeleri gereken yolları ve geliştirmesi gereken becerileri konusunda yardımcı olurlar.¹⁴⁹

Mentorluk, kökeni Yunan mitolojisine dayanan 3500 yıllık bir kavramdır. Yunanlı ozan Homeros'un Odyssey Destanı'na göre mentor; büyük imparator Odysseus'un Truva savaşlarına giderken, varisi Telemachus'u ve evini emanet ettiği sadık ve güvenilir bir aile dostudur. Yıllar sonra mentor, koruyuculuk görevinin ötesine geçerek, Telemachus'un özel öğretmeni ve güvenilir bir akıl hocası konumuna gelmiştir. Mentor terimi; deneyimini, uzmanlığını ve bilgeliğini paylaşan binlerce insanı tanımlamak için kullanılmıştır.¹⁵⁰

Bazı uluslararası şirketlerde mentorluk görevini gönüllü yöneticiler, çalışanın iki üst yöneticisi ve insan kaynakları çalışanları üstlenir. Bu uygulamada özellikle dikkat

¹⁴⁷ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.142-143.

¹⁴⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 6.b., İstanbul, Beta Yayınları, Nisan 2003, s.380.

¹⁴⁹ Bayraktaroğlu, **Op.cit.**, s.141.

¹⁵⁰ Canan Ceylan, "Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım:Kariyere Uyarlı Mentorluk", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2004, www.isguc.org. (02 Nisan 2005).

edilmesi gereken nokta bu rolü üstlenecek kişilere nasıl mentorluk yapılacağı ile ilgili eğitim verilmesidir. Bu kişilerin, çalışanları özellikle şirket strateji ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmeleri şirket geleceği açısından çok önemlidir. Bu nedenle, mentor olarak görev yapacak kişilerin seçimi de şirketler açısından önem arzeder.¹⁵¹

Çalışanların performans değerlendirmelerinin bir parçası olarak, kariyer danışmanlığı hedef belirleme ve mesleki gelişim alanları saptama konularında çalışanlara destek verir. Bu konuda dört unsur önem kazanmıştır.¹⁵²

- 1) Çalışanların kariyerlerine bağlı olarak önlerindeki beş yıl ya da daha uzun bir süre için öngördükleri hedefleri, istekleri ve beklentileri
- 2) Yöneticilerin bulunan iş fırsatlarıyla ilgili görüşleri ve çalışanların isteklerinin gerçekçiliği ve bu isteklerin var olan iş fırsatlarıyla ne kadar uyduğu
- 3) Çalışanların yeni iş fırsatları için yeterli olmaları amacıyla kendilerini geliştirmek için neler yapmaları gerektiğinin saptanması
- 4) Çalışanları ilerdeki kariyer gelişimleri için hazırlayacak yeni gelişim aktiviteleri ve iş görevleri planlarının oluşumu için atılacak somut adımların saptanması

Kariyer danışmanlığı süreci yöneticiler için kolay bir süreç değildir. Eğer çalışan gerçekçi olmayan kariyer isteklerine sahipse yönetici, her ne kadar hoş bir iş olmasa da, çalışanın hangi noktalarda ve neden yetersiz olduğu konusunda samimi ve dürüst bir değerlendirme yapmaya hazır olmalıdır.

¹⁵¹ Damla Zaimlar, “kariyer yönetimi kimin sorumluluğunda”, 26 Eylül 2002, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=26>, (15 Aralık 2004).

¹⁵² İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, “kariyer seçimleri ve danışmanlığı”, 29 Haziran 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=376>, (8 Aralık 2004).

3. 8. 3. Kariyer Rehberleri

Kariyer rehberleri çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunur. Belirli bir strateji ve kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli yeteneklerin oluşturulmasında seçenekler sunarlar. Kariyer rehberliği çalışanın beklentileri ile şirketin gereksinimlerini birleştirerek çalışan için gerçekçi hedefler ortaya koyar. Çalışanın bu hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda ona yardımcı olur.¹⁵³

Kariyer rehberliği bireylere hangi kitabı okumaları, hangi kursları almaları, hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, firma içindeki ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek yön gösterilmesidir. Kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurudur. İnsan kaynakları personeli kariyer rehberi olarak da faaliyet gösterirler. Mentorlar da danışmanlık yaptıkları yöneticilere kariyer rehberliğide yapabilmektedirler.¹⁵⁴

Rehber örgütle ilgili tüm bilgiyi ve akış sistemini bildirmek zorundadır. Güvenilir bilgi verebilmeleri için bu şarttır. Destekleyici olarak da hizmet veren rehberler eğitimlik rolünü de başarmak zorundadır.¹⁵⁵

3. 8. 4. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve personelin kendisini değerlendirmesine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır.¹⁵⁶

Çalışanların yetkinliklerini geliştirmesi için kurulan eğitim ve çalışma merkezleri kariyer gelişim merkezleri olarak adlandırılır. Bu merkezlerde çalışanlara birey veya takım halinde yetenek ve iş geliştirici birtakım faaliyetler gösterilir. Ayrıca

¹⁵³ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 05 Eylül 2002, **Op.cit.**, (08 Aralık 2004).

¹⁵⁴ Bayraktaroğlu, **Op.cit.**

¹⁵⁵ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.142.

¹⁵⁶ Uygur, **Op.cit.**, s.86.

eğitim ve geliştirme programları uygulanır. Kariyer yönetimi ile ilgili kaynaklara ulaşılır. Çalışanlara becerileri ve yetenekleri hakkında testler yapılır.¹⁵⁷

Değerlendirme merkezleri ise çalışanın 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.¹⁵⁸

Kariyer merkezleri özellikle şunları sağlarlar:¹⁵⁹

1. Grup atölyeleri oluşturmak
2. Yazılı okuma materyalleri hazırlamak, kurslar düzenlemek
3. Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak
4. Beceri ve yetenek testleri uygulamak
5. İşletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak.

3. 8. 5. Kariyer Atölyeleri

Workshops olarak da adlandırılan bu atölyeler çalışanların kariyer planlarını değerlendirirken, diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak kişilerin kendilerini mevcut kaynaklara alıştırmalarına yardımcı olur. Atölyelerde problemler ve katılımcıların beklentileri açıklanır. Kariyer sonu atölyelerinde emekliliğe hazırlananlara yardımcı olunur. Kariyer ortası atölyelerinde ise bireylerin kariyer gelişimlerine yardımcı olunur. Kısacası bu atölyelerde kişinin kendi kendini teşhisi ile örgütün bireyi teşhisi karşılaştırması yapılarak ayrımlar ortaya konur.¹⁶⁰

¹⁵⁷ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 05 Eylül 2002, **Op.cit.**, (08 Aralık 2004).

¹⁵⁸ **Ibid.**

¹⁵⁹ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.140.

¹⁶⁰ **Ibid.**, s.141.

3. 8. 6. Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları (Workbooks)

İşletmenin bütün birimlerinin görevlerini belirterek, çalışanların kariyer seçimlerini etkileyen trendler konusunda demografik veri ve bilgiler içerir. IBM ve GM gibi büyük şirketler kendi alıştırma kitaplarını kendi ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirirler. Alıştırma kitaplarında kariyer planlaması, kariyer amaçlarının yerleşimi, personel sistem, politika ve pratikleri, kariyer uygunluğu, ücret yönetimi ve diğer politikalar hakkında bilgi bulunur. Bu kaynaklar yoluyla çalışanların kendilerini ve işlerini tanımaları ve planlarını geliştirmeleri sağlanmak istenir.¹⁶¹

3. 8. 7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işin içeriğinin çalışanlara; başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesi şeklinde açıklanabilir. İş zenginleştirme ilk zamanlarda bir iş dizaynı tekniği olarak kullanılmıştır, fakat çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde de yararı görüldüğü için kariyer yönetimi destek aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır.¹⁶²

İş zenginleştirmeyi bireysel ve örgütsel hedeflerin birbirlerini destekleyip güçlendirebilecekleri bir düzen içinde sıralanmaları şeklinde ifade edebiliriz. Daha açık bir ifadeyle tanımlarsak iş zenginleştirmesi, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir.¹⁶³

İş zenginleştirilmesi sayesinde çalışanların görevleri çeşitlendirilir, yeni bilgiler ve performansları hakkında doğrudan geribesleme almaları sağlanır. Ayrıca iş, yöntem ve çizelgeler üzerinde denetim kurmaları ve yaptıkları işlerden bizzat sorumlu tutulmaları sağlanır. İş zenginleştirmenin etkili olabilmesi için yöneticilerle çalışanlar

¹⁶¹ **Ibid.**

¹⁶² Özden, 2001, **Op.cit.**

¹⁶³ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.b., Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s.86.

işbirliği içinde hareket etmelidirler.¹⁶⁴ Böylece yönetici, bir elemanın işini zenginleştirmekle, o elemanın mesleki gelişimini kolaylaştırır.¹⁶⁵

3. 8. 8. Koçluk

Kariyer rehberliği ve danışmanlığı yeterli değilse çalışanlar genelde işletme dışı kariyer hizmetlerine yönelirler. Bu hizmetlerin en çok ilgi görenlerinden biriside koçlukdur. Koç, kişisel kariyer planlama uzmanına denir. Kariyerimizi etkileyebilecek tüm faktörler ile ilgili fikirler geliştirir. Çalışanların performansını ve imajını geliştirici çalışmalarda bulunur. Ayrıca çalışanların yeteneklerini keşfetmelerini sağlar, onlara güçlü yanlarını ve geliştirmesi gereken özelliklerini bildirir.¹⁶⁶

Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef doğrultusunda özel ders, konferans ve seminer vererek grubu hedefe hazırlama tekniği olarak tanımlanabilir. Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koçlar hakkında yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmanlar diyebiliriz. Bir bakıma yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Aynı zamanda yöneticilere hedef belirleme, çalışanları motive etme ve değerlendirme vb. konularda da yardımcı olmaktadır.¹⁶⁷

Koçluk yeni ve zaman gerektiren bir uygulamadır. Buna rağmen iyi yapıldığı takdirde zaman ve paradan tasarruf sağlar.

3. 8. 9. İş Rotasyonu

Rotasyon personelin değişik zamanlarda farklı görevlerde bulunmasıdır. İş rotasyonları çalışanların işten soğumalarını azaltıcı, bilgi ve becerilerini arttırıcı

¹⁶⁴ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.142.

¹⁶⁵ Özgen ve Diğerleri, **Op.cit.**, s.193.

¹⁶⁶ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 05 Eylül 2002, **Op.cit.**, (08 Aralık 2004).

¹⁶⁷ Özden, 2001, **Op.cit.**

etkilerde bulunur. Ayrıca örgüt bölümleri ve gruplar arasındaki anlayış ve uyumun artmasını da sağlar.¹⁶⁸

İş rotasyonu sayesinde çalışanların potansiyelleri yükseltilecek başka işlere yönelmeleri sağlanır. Özellikle yeni işe girenler açısından kendilerini test etmelerine imkan sağladığı için yararlı olur.¹⁶⁹ Bunun yanı sıra yetenekleri üst yönetim tarafından fark edilen, kaybedilmesi istenmeyen çalışanları işletmede tutmada iş rotasyonu etkili bir insan kaynakları çalışmasıdır.¹⁷⁰

İş rotasyonunda önemli olan nokta, rotasyona tabi tutulacak personelin bu uygulama sonucunda yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanmasıdır. Eğer bu sağlanmazsa yapılan uygulama zaman kaybından başka bir şey olmaz.

3. 8. 10. Eğitim ve Geliştirme Programları

Günümüzde her alanda yaşanan değişimler ışığında kişilerin ve kurumların eğitim ve gelişme ihtiyaçları giderek artmaktadır. Yaşanan bu ortamda kişilerin ve kurumların ayakta durabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için yeni bilgilere ulaşmaları ve bunları kurum kültürüne kazandırmaları gerekiyor. Çalışanlarına öğrenim alışkanlığı kazandırmak yöneticilerin vazgeçilemez bir sorumluluğudur.¹⁷¹

Eğitim ve geliştirme programları, işe uyum, teknik ve yönetim becerilerini geliştirme konularında, işbaşında kurum içi veya kurum dışı eğitimlerle gerçekleştirilebilir. Bu programlarda kullanılan birçok eğitim türü (sınıf içi eğitim, uygulamalı eğitim, seminer, workshop vb.) ve yöntemi (anlatım, uygulama, tartışma, örnek olay, rol tekniği, simülasyon, film/slayt gösterimi vb.) mevcuttur.¹⁷²

¹⁶⁸ Uygur, **Op.cit.**, s.91.

¹⁶⁹ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.148.

¹⁷⁰ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 05 Eylül 2002, **Op.cit.**, (08 Aralık 2004).

¹⁷¹ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.153.

¹⁷² Özden, 2001, **Op.cit.**

Özel eğitim programları üç sınıfa ayrılır.¹⁷³

1. Oryantasyon eğitimi: İşe yeni girenlere işlerin nasıl yapıldığını anlatma ya da yeni terfi almış birine yeni bir süreç, prosedür tanıtma veya yeni işe başlayanlarla danışmanların tanışmasıdır.

2. Teknik beceriler eğitimi: Yeni beceriler, yeni teknolojiler ya da son yenilikler üzerinde yoğunlaşmak üzere tasarlanır. Görevli uzmanlarca verilebildiği gibi üniversite öğretim üyeleri tarafından da verilebilir.

3. Yönetimsel beceriler eğitimi: Yöneticilerin sahip olması gereken becerilerin artırılması amaçlanır. İşyeri şartlarının tartışıldığı kısa seminerler ya da üniversitelerce verilecek belli zamanlı yöneticilik görevi geliştirme kursları olabilir.

Birçok organizasyon çalışanlarını bu yönde eğitimlerden geçirme çabasıdadırlar. Hatta bazı yöneticiler çalışanlarını daha üst seviyede eğitim çalışmalarını için teşvik ederler. Örneğin bazı üniversitelerde yüksek lisans, doktora eğitimleri iş saatleri sonunda verilmektedir.¹⁷⁴

3. 8. 11. Kariyer Planlama Grupları

Kariyer planlama grupları bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde çalışanları kendilerini geliştirmeye teşvik eder ve onları bir hedefe yöneltir. Yani bu gruplar çalışanlara meslekte ilerlemeleri için cesaret verip onları bu konuda teşvik ederler.¹⁷⁵

¹⁷³ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.145.

¹⁷⁴ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.146.

¹⁷⁵ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.155.

Çalışanlar bu gruplar sayesinde kariyerlerinin hangi basamaklarında oldukları ve hangi kariyerin kendileri için en uygun olduğu konusunda bilgi edinirler. Ayrıca çalışanların gelecek planlarını hazırlamalarında bu gruplar yardımcı olurlar.¹⁷⁶

3. 8. 12. Özel Gruplar İçin Programlar

Günümüzde işletmeler örgüt içindeki bazı gruplara, örneğin emekliliği gelenlere, kadınlara, azınlıklara özel kariyer geliştirme eğitim programları uyguluyorlar. Bu programların içeriklerine bakıldığında emekliliği gelenlere emeklilik danışmanlığı, kadınlara ve azınlıklara ise kariyer danışmanlığı yapıldığı görülür. Bunu yanı sıra kariyerinin ortasında bulunan yöneticilere canlandırma kursları, azınlıklara fikir telkinleri, oryantasyon programları gibi faaliyetlerde de bulunulur.¹⁷⁷

4. KARİYER VE KARİYER YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLAR

Yaşadığımız bilgi çağında örgütler ve çalışanlar bilgi ve teknolojiye hızlı değişimler sonucu ciddi yapısal değişiklikler yaşamaktadırlar. Bu değişim sürecinde işten çıkarılmalar, mesleki kariyer durması, birden fazla işte çalışanlar ve yatay kariyer planlamaları karşımıza çıkar. Bu gibi nedenlere bağlı olarak bazı kariyer sorunları ortaya çıkmıştır.¹⁷⁸

Organizasyon veya birey kariyer planlama, geliştirme ve yönetim süreci içinde çalışma hayatında bazı sorunlarla karşılaşabileceklerdir. Eğer bireyler kariyerlerinin çeşitli aşamalarında karşılaştıkları bu sorunların üstesinden gelemese psikolojik olarak yıpranır, kendine güvensiz ve isteksiz hale gelirler. Bu durumda da motivasyonları azalır ve iş yapamaz hale gelirler.¹⁷⁹

¹⁷⁶ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.148.

¹⁷⁷ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.149.

¹⁷⁸ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.193.

¹⁷⁹ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.219.

Aşağıda çalışma yaşamında karşılaşılabilecek kariyer sorunları kısaca anlatılmıştır.

4. 1. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar

4. 1. 1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Son yıllarda çalışan kadınların sayısında bir artış olduğu gözlenmektedir. Buna rağmen birçok şirket firma kültüründen dolayı kadınların tepe noktalara gelmesini uygun görmemektedir. Kadınların eğitim seviyelerindeki artış gerek Avrupa ve Amerikada gerekse ülkemizde kadın yöneticilerin sayısını geçmişe nazaran arttırmıştır. Ailevi sorumlulukları nedeniyle kadınların, özellikle çocuk konusunda, enerjilerinin bir bölümünü bu alana kaydırmaları gerekir. Yani kadınlar ev ve iş hayatını birlikte yürütmek zorunda kalırlar.¹⁸⁰

Kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumluluğu mesleğinde terfi ettirilme imkanını kısıtlamaktadır. Bu eğilim örgütlerde “cam tavan” kavramını ortaya çıkarmıştır. Cam tavan, tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engeldir. Bu kavramla kadınların tepe noktalarında engellerle karşılaştıkları yani tavana vurdukları anlatılmak istenmektedir. Zira çok az kadın bu tavanı kırıp tepe yönetimine ulaşabilmektedir.¹⁸¹

İşgücünün demografik yapısındaki, niteliğindeki, toplumun ekonomik, teknolojik yasal oluşumlarındaki değişimleri yönetim tutumlarında da 15-20 yıl öncesine oranla değişimler yaratmıştır. Bu değişimler sonucunda bugün kadınların yönetim pozisyonlarında yer almaları biraz daha hız kazanmıştır. Buna rağmen asıl beklenen kadınlara kariyer hedeflerine ulaşmaları konusunda daha fazla fırsat verilmesidir.¹⁸²

¹⁸⁰ Bayraktaroğlu, **Op.cit.**, s.144.

¹⁸¹ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.220.

¹⁸² **Ibid.**, s.222.

4. 1. 2. Çift Kariyerli Eşler (Dual-Career Couples)

Kadınlar iş hayatında daha fazla rol oynadığında ve kariyer basamaklarını çıkmaya başladıklarında çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkar. Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin bulunması aile yaşamını etkilemektedir. Eşlerin benzer kariyer yollarında bulunmaları halinde bile eşler arasında sorunlar çıkmaktadır. Eşlerden birinin kariyerine öncelik verileceği zamanlarda genellikle bu eş erkek olmaktadır. Bu da kadınların en çok şikayet ettikleri konulardandır. Firmalar çift kariyerli eşler sorununun çözümüne yönelik olarak her iki eşe de mesleklerine uygun kariyer olanakları sağlayarak katkıda bulunabilirler.¹⁸³

Çift kariyerli eşler öncelikle aynı coğrafi bölgede iş bulmakta zorlanırlar. Hafta içi ayrı yerlerde hafta sonu birlikte olma gibi mecburiyetler doğabilir. Bakıldığı zaman temelinin kariyere dayandığı gerginliklerin evliliklerde boşanmalara kadar gidebileceği görülür.¹⁸⁴

Çift kariyerli eşler farklı şekillerde olabilirler. Bunlar:¹⁸⁵

- I. Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen ve çalışan eşler
- II. Aynı işletmede çalışan fakat farklı kariyerleri izleyen eşler
- III. Ayrı işletmelerde çalışan fakat kariyer seçimleri birbirine benzeyen eşler
- IV. Ayrı işletmelerde çalışan ve kariyer seçimleri birbirine benzemeyen eşler

Sonuç olarak çift kariyerli evliliklerin başarısı ya da başarısızlıkları bireylerin iş güvenliğine ve yaşamlarını her iki kariyerin yararına düzenleme istek ve yeteneklerine bağlıdır.¹⁸⁶

¹⁸³ Özden, 2001, **Op.cit.**

¹⁸⁴ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.195.

¹⁸⁵ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.224-225.

¹⁸⁶ **Ibid.**, s.226.

4. 1. 3. Ayışığı Sorunu

Bir firmaya bağımlı olarak çalışan bir kişinin, gelir yetersizliğı, tecrube ve beceri kazanmak gibi amaçlar ile firma dışında kendi hesabına çalışması ayışığı sorunu olarak tanımlanmaktadır. Bir ğretmenin kendi hesabına özel ders vermesi buna örnek gösterilebilir. Bu şekilde çalışan bir birey enerjisinin bir bölümünü dışarıdaki aktiviteleri için harcayacaktır. Fakat bireylerin temel işlerinin herhangi bir garantisinin olmaması durumunda bu faaliyetleri bir güvence olarak görmeleri sonucu bu yaklaşımda engellenememektedir. Çalışanlara iyi olanaklar sağlayan ve iş güvencesine önem veren firmalarda bu tür sorunların en aza indirileceğı aktır.¹⁸⁷

4. 1. 4. Çift Kariyerlilik (Dual Careers)

Bireyin birden fazla uzmanlık alanında kariyer sahibi olmasıdır. Bireyin birden fazla alanda eğitimi olması ve bu alanlarda deneyim kazanmış olması bireye bu alanlarda ilerleyebilme olanağı sağlar. Fakat bireyin bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi gerekir.¹⁸⁸

Her iki kariyer sahasında birden yükselmek isteyen kişi enerjisini tek bir alanda kullanmak yerine iki alana birden paylaştırmak zorunda kalacaktır. Bu ise kişinin başarıya ulaşmasını engelleyecektir.¹⁸⁹

Buradaki kritik nokta kişinin hangi kariyerinin kendisi için önemli olduğudur. Bu sebeple kişinin ilgi duyduğu, hedeflediğı bir kariyer basamağında ilerlemesi bireyin karşılaştıkları zorlukları engelleyerek bireyin iş tatminini ve motivasyonunu arttıracaktır.¹⁹⁰

¹⁸⁷ Bayraktaroğlu, **Op.cit.**, s.145.

¹⁸⁸ zden, 2001, **Op.cit.**

¹⁸⁹ şimşek, elik, **Op.cit.**, s.196.

¹⁹⁰ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.227.

4. 2. Kariyer Dönemi Sorunları

4. 2. 1. Başlangıç Dönemi Sorunları

Başlangıç dönemi kariyer sorunlarının başında kariyer şoku sendromu yer almaktadır. Hem çalışanın hem de örgütün gerçekçi olmayan beklentileri bu şoku ortaya çıkarır. İşine hevesli ve kararlı başlayan birey eğitimi süresince aldığı teorik bilgilerin iş hayatında pek bir işe yaramadığını görüp hedeflerine ulaşamama korkusuna kapılacaktır.¹⁹¹

Birey bu şoku atlattıktan sonra, bu kez kendini kanıtlama yönünde aşırı bir çaba içine girmektedir. Bu aşırı çabalar firmanın diğer çalışanlarına olumsuz olarak yansımaktadır. Bu dönemde bireyin çeşitli bürokratik engeller nedeniyle üst yönetim ile iletişim kopukluğu yaşaması, kendini kanıtlama çabasında olan bireyi olumsuz yönde etkilemektedir. Kariyerinin başlangıç dönemlerinde bu gibi sorunlarla karşılaşabilen birey ilk olarak kariyer oryantasyonunu geliştirip kariyer amaçlarını yerleştirmeli ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli kariyer yollarını aramalıdır.¹⁹²

4. 2. 2. Kariyer Ortası Sorunları

Kariyerinin ortasına gelmiş çalışanlar için iş ortamındaki ilerleme olanaklarının azalması ve örgüte yeni girmiş kişilerin kendini gösterme çabaları birer tehdit niteliğindedir. Yeni başarıların gösterilemediği zamanlar da stres ve yenilginin getirdiği eziklik öfke ve kıskançlığa dönüşebilir. Bu safhada fiziksel ve zihinsel süreçlerde yavaşlama görülür. 35-45 yaşları arasında kendini en güçlü hissettiren bu sorunların en başta gelenleri kariyer düzleşmesi ve beceri ve yeteneğin yitirilmesidir.¹⁹³

¹⁹¹ **Ibid.**, s.227-228.

¹⁹² Özden, 2001, **Op.cit.**

¹⁹³ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.228-229.

4. 2. 2. 1. Kariyer Düzleşmesi (Kariyerde Plato)

Plato veya durgunluk olarak da adlandırılan kariyer düzleşmesi, hiyerarşik terfi olasılığının çok düşük olduğu kariyer noktası olarak tanımlanabilir. Bu noktada birey işindeki şevk, ilgi, istek ve heyecanını bilgi ve beceri eksikliği nedeniyle kaybetmiştir. Bu süreçte bireyin dikey yükselme şansı kalmamıştır. Bireyin heyecanının kaybolmasına yetersiz ücret, yetki ve sorumluluk belirsizliği, yönetim tarzının tatminsizliği gibi pekçok neden gösterilebilir.¹⁹⁴

Kariyer düzleşmesi, birey veya firma odaklı olabilir. Birey odaklı kariyer düzleşmesinde bireyin yetkinlikleri, daha üst pozisyonlar için yetersiz kalmaktadır. Peters prensibi olarak da bilinen bu yaklaşıma göre bireyler yetenezsiz olduğu noktaya kadar yükseltirler. Bu durumda olan bireyler için kariyer düzleşmesi kaçınılmazdır. Kariyer düzleşmesi firma odaklı da olabilir. Günümüz organizasyonlarında tepe noktalara gidildikçe pozisyon sayısı azalmaktadır. Bu pozisyonların dolu olması, yetkinlikleri uygun olan bireylerin bu pozisyonlara gelmesine engel olmaktadır. Kariyer düzleşmesi önemli bir kariyer sorunudur. Sorunun çözümünde kuşkusuz firmanın yaklaşımı büyük önem taşır..¹⁹⁵

Yöneticilerin kariyerlerinde karşılaştıkları bu türden sorunlar yaşamdaki orta yaş krizi ile aynı zamanda da yaşanmaktadır. Bu durumda hem bireyin kendisinin hem de örgütün bu sorunu çözebilmek için beraber mücadele etmesine gerek vardır. Güçlü bir iradeyle sorunun çözülmesi bireysel olarak mümkündür. Örgüt ise durgunluk dönemindeki çalışanlarına yönelik yeni kariyer yönetim ve geliştirme programlarına ve motivasyon tekniklerine ihtiyaç duyabilir.¹⁹⁶

¹⁹⁴ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.23.

¹⁹⁵ Özden, 2001, **Op.cit.**

¹⁹⁶ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.231.

4. 2. 2. 2. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi

Kariyerlerinin ortasında bulunan bireylerin zamanla beceri ve yeteneklerinde azalma meydana gelebilir. Bu duruma bireyin yaşlanma sürecine girmesinin yanı sıra örgütsel nedenler de yol açabilir. Bireyin yaşlanması bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabilir. Bunu yanı sıra günümüzün hızlı teknolojik değişimlerine ayak uyduramayan bireyin mevcut beceri ve yetenekleri değersiz veya kullanışsız hale gelebilir.¹⁹⁷

Beceri ve yeteneğin yitirilmesi bireyin moralini bozduğu gibi örgütün amaçlarına ulaşmasını da engelleyebilir. Bu olumsuz etkilerin önüne geçebilmek için örgütler çeşitli modeller oluşturmuşlardır. Kariyer danışmanlığı, performans değerlendirme, örgütsel yedekleme planlaması, eğitim ve geliştirme faaliyetleri bunlardan bazılarıdır.¹⁹⁸

4. 2. 3. Kariyer Sonu Sorunları

Kariyer sonu sorunlarından en önemlisi emeklilik ve beraberinde getirdiği bazı sorunlardır. Emeklilik birçok duygusal, finansal ve sosyal zorunluluğu beraberinde getirmektedir. Yaşın ilerlemesiyle oluşan fonksiyonlardaki bozulmaların yanısıra üretici olmamanın kabul edilememesi bireylerin olumsuz davranışlar sergilemesine neden olur. Emeklilik bazıları için gerçek bir şoktur. Bu nedenle firmalar kariyer sorunlarının çözümüne yönelik bu durumdaki çalışanlarına yardım programları oluşturmalıdır. Bunun yanı sıra emekliliği gelen bireylere bunun bir son olmadığı ve bu sürecin yeni bir hayata başlangıç dönemi olarak kabul edilmesi gerektiği yönünde psikolojik destek hizmeti de verilmelidir.¹⁹⁹

¹⁹⁷ Bayraktaroğlu, **Op.cit.**, s.146.

¹⁹⁸ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.233.

¹⁹⁹ **Ibid.**, s.234-235.

Emeklilikte iş arama, emeklilerin kariyer yolları, emekliliğe hazırlık eğitimi, ikinci işe hazırlık eğitimi, emekliliğe hazırlıkta bireylerin sorumlulukları gibi konular emekliliğin beraberinde getirdiği sorunlara örnek teşkil etmektedir.²⁰⁰

4. 3. Kariyer Engelleri

Kariyerin çeşitli aşamalarında karşılaşılan bazı sorunlar kariyeri engelleyebilir. Kariyer engellerinin üç unsuru vardır:²⁰¹

1. Bireysel olarak algılanan yetenekler (mevcut başarılar üzerine kurulur).
2. Bireysel olarak algılanan güdü ve ihtiyaçlar (gerçek durumda kendini karşılaştırma fırsatları üzerine kurulur).
3. Bireysel olarak algılanan tutum ve değerler (kişi, şirket norm ve değerleri arasında mevcut durum üzerine kurulur).

Engeller bu nedenlerle değerlerden daha geniş bir yere sahiptir. Kişilerin örgütle nasıl ve niçin ilişki kurduğunu açıklar. Eğer bir seçim varsa kişi, “predominant kariyer engeli” koymaz. Kariyer engeli ihtiyacının karşılanmadığı bir yerde çalışan bir işe girmez.

Gözden düşmek, işten çıkartılmak, engellenmek, stres ve tükenmişlik bu sorunlardan bir kısmını oluşturur. Şimdi sırayla bu sorunları inceleyelim.

4. 3. 1. Gözden Düşme

Yönetim kademesinde bulunan ve yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlere bağlı olarak motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademedeki durağanlığa girmesi durumu gözden düşme olarak adlandırılır. Gözden düşmenin sebepleri olarak kişilerarası çatışma, üst yönetimle

²⁰⁰ Bayraktaroğlu, **Op.cit.**, s.146-147.

²⁰¹ Melek Vergiliel Tüz, “Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar”, **U. Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4, Sayı:4, 2003/1, s.172.

anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik sıralanabilir.²⁰²

Gözden düşmenin bireye ve firmaya vereceği zararlar çok büyüktür. Birey açısından kendine güvensizlik, korku, gerginlik, endişe, suçluluk duygusu ve üzüntü yaratacaktır. Örgüt açısından ise gözden düşme, maliyetin artması, zaman ve hizmetin boşa gitmesi gibi sonuçları vardır. Örgüt bu tip sorunların önüne yeni kariyer yolları ve basamakları geliştirerek geçebilir. Bunun yanı sıra iş genişletilmesi yapılabilir. Eğitimler ve iş paylaşımıyla bireylerde güven duygusunun artırılması sağlanabilir.²⁰³

4. 3. 2. İşten Çıkarılma

Firmalar açısından bir kariyer yönetimi uygulaması olarak kullanılan işten çıkartma olgusu bireyler için önemli bir kariyer sorunudur. Bazı çalışanlar için işten çıkartılma kariyer yaşamlarının sonlanması olarak algılanır. Firmaların küçülme stratejisi veya kapanması gibi nedenlerle çıkarılmak zorunda kalan bireyler için ise işten çıkartılma yeni kariyer olanakları anlamına gelmektedir. Bu nedenle bazı firmalar bu sorunun giderilmesi için eski çalışanlarının iş bulmalarında onlara yardımcı olacak programlar geliştirirler.²⁰⁴

Küçülme işgücünün işten çıkartılmasında oldukça etkili olmaktadır. Şirketler global ekonomiyle başa çıkmak ve işletme verimliliğini arttırmak amacıyla küçülme stratejisi uygulayabilirler. Ancak dikkatli bir planlama yapılmazsa küçülmeye bağlı olarak çalışanlarda moral düşüklüğü, anahtar işgücü kaybı ve maliyetlerde belli bir artış meydana gelir.²⁰⁵

²⁰² Özden, 2001, **Op.cit.**

²⁰³ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.237.

²⁰⁴ Bayraktaroğlu, **Op.cit.**, s.147.

²⁰⁵ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.199.

4. 3. 3. Stres ve Tükenmişlik

Günümüzde iş hayatında toplumsal ve kişisel yaşama bağlı çok sayıda stres kaynağı vardır. Bu nedenle stresle başa çıkabilmek için bir çok yöntem geliştirilmiştir. Burada üzerinde durulması gereken nokta, stresin ve bunun aşırı uç noktası olan tükenmişlik kavramının önemli bir kariyer sorunu haline gelmesidir.²⁰⁶

İş hayatının birçok safhasında birey örgütten veya dışarıdan kaynaklanan faktörlerden dolayı strese girer. Strese giren birey bu durumdan etkilenerek strese karşı bir tepkide bulunur. Kişilik özellikleri ve güdülenme düzeyleri gibi bireysel nedenlerde stres oluşumunu hızlandırabilir. Strese yol açan faktörler ekonomik bunalım ve durgunluk, siyasi iktidarsızlık, teknolojik değişim, çevre kirliliği gibi dış faktörler olabileceği gibi ölüm, hastalık, boşanma, işsizlik, maddi sıkıntı, ailevi sorunlar gibi bireysel nitelikli de olabilir. Kariyer gelişim süreci içinde bireyin farklı kaynaklar nedeniyle strese girmesi kariyer gelişimi ve kariyer planlamasını da olumsuz etkileyecektir. Bu durumdaki bir kişi, kariyerinin başında olsa bile kariyer düzlüğüne girebilir.²⁰⁷

Çalışma yaşamı da önemli bir stres kaynaklarındandır. İş güvenliği, terfi ve transfer beklentisi, yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, beklenen bir terfinin gerçekleşmemesi veya beklenmeyen bir terfinin gerçekleşmesi, bozuk iletişim, aşırı çalışma, monotonluk, belirsizlik, bireyler arasında rekabet ve çatışma, kariyer düzleşmesi, gözden düşme, engellenme, işten çıkartılma gibi çalışma yaşamında karşılaşılan birçok durum stres kaynağı olabilmektedir.²⁰⁸

Strese bağlı olarak bireyin performansında düşüş meydana gelir. Daha ileri aşamalarda birey duyarsızlaşır ve işle ilgili motivasyonu kalmaz. Son aşamada ise birey duygusal açıdan tükenir. Bireyin artık hiçbirşeye karşı isteği kalmamıştır, aşırı gergindir ve işe gitmek istemez. Sıkıntı, çok fazla çalışmak, çok az çalışmak, stres, zaman hassasiyeti, konsantrasyon zorluğu, kendine güven azlığı ve içe dönüklük tükenmişliği

²⁰⁶ Özden, 2001, **Op.cit.**

²⁰⁷ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.239.

²⁰⁸ Özden, 2001, **Op.cit.**

gösteren tepkilerdir. Stresle başa çıkabilmek için bireylerin çaba göstermesi gerekir, ancak bu yetersizdir. Fakat bu konuda firmaların da üzerine düşen birçok sorumluluk vardır.²⁰⁹

4. 3. 4. Engellenme

Bireyin çeşitli nedenlere bağlı olarak kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissini doğurur. Bunun sonucunda birey, ya ekonomik olanakları nedeni ile çalışmasını sürdürür ya da işinden ayrılır. Bireyin işten ayrılması, yeni birinin işe alınması ve uyumlaştırılması zorunluluğunu doğurduğundan istenen bir sonuç değildir. Bireyin hoşnutsuz çalışması ise bazı sorunlar ortaya çıkarır. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için firmanın bireyin beklentilerini anlaması gerekir. Bu da ancak firma içinde iyi bir iletişim ortamının sağlanması ve çalışanların beklentilerine karşı duyarlı olunmasıyla gerçekleştirilebilir.²¹⁰

²⁰⁹ **Ibid.**

²¹⁰ Bayraktaroğlu, **Op.cit.**, s.148-149.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER GELİŞTİRME

Bu çalışmada kariyer geliştirme kavramı, kariyer planlama ve kariyer yönetimi kavramlarını kapsayan bir biçimde ele alınmaktadır. *Kariyer geliştirme*; bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesidir.

Kariyer geliştirme, bireylerin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilirleri aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri ve örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu resmi etkinlikler olarak karşımıza çıkmaktadır.²¹¹

Bu bölümde kariyer geliştirmenin kavramsal ve kuramsal temellerine değinilmiştir. Bu kapsamda kariyer geliştirmenin tanımı, amaçları, önemi, kariyer geliştirme süreci ve sistemleri ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

1. TEMEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kariyer geliştirme iş hayatında bireyin ve örgütün önemli karar ve sorumluluk anlayışlarının bir ürünü olarak karşımıza çıkar. Çalışanlar ve örgütler mevcut durumlarını göz önüne alarak ve eğitim olanaklarından yararlanarak daha fazla gelişmek ve performanslarını arttırmak isterler. Bunu sağlayabilmelerinin gerçek yolu ise kariyer geliştirmeden geçmektedir.²¹²

Günümüzde kariyer planlaması, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme kavramları sıklıkla karıştırılır. Kariyer geliştirme; kariyer planlama ve kariyer yönetimini kapsamaktadır. Kariyeri yalnızca bireye bağlayamayız. Bireyin içinde

²¹¹ Bayraktaroğlu, **Op.cit.**, s.126.

²¹² Sabuncuoğlu, **Op.cit.**, s.147-148.

bulunduğu iş dünyasındaki değişimler kariyeri doğrudan etkilemektedir. Günümüzde rekabet ve değişim koşulları uzun vadeli kariyer planları yapılmasını iyice zorlaştırmıştır. Planlama yerine geleceğe hazırlanmayı vurgulayan geliştirme kavramı önem kazanmaktadır. Kariyer olgusunu örgütsel ortamla sınırlamak zorlaşmaktadır. Bu yüzden kariyeri örgüt içindeki faaliyetlerle sınırlayan kariyer yönetimi kavramı da yetersiz kalmaktadır. Hem bireysel kariyer seçimi, hem de örgütsel ortamı dikkate alan kariyer geliştirme kavramı, kuşatıcılığı ve günümüz kariyer olgusunu daha iyi tanımlaması bakımından tercih edilmektedir.²¹³

Çalışan bireyin kariyer hedeflerinin seçilmesi ve bu hedeflere ulaşma yolu süreci kariyer planlama adını alır. Burada kişilerin ilgi alanları ve yetenekleri son derece önemlidir. Kariyer yönetimi ise çalışan bireylerin kariyer ihtiyaçları ile örgütün gerekliliklerini bütünleştirmek için genelde yöneticilerin kullanacağı metotlardır.²¹⁴

İki fonksiyonun biraraya gelmesiyle oluşan kariyer geliştirme ise, çalışanların kariyerlerinin yönetiminde yardımcı olmak için tasarlanan ve çalışanın tüm iş yaşamını kapsayan uzun süreli bir süreç olup, kişisel bir kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetlerdir. Bu nedenle kariyer geliştirme hem kariyer planlama hemde kariyer yönetimi işlevleriyle yakından ilgilidir.²¹⁵

1. 1. Kariyer Geliştirme Kavramı

Batıda yaklaşık 20 yıllık bir süre içinde kariyer konusu örgütlerde ilgi odağı olmuştur. 90'lı yıllardan sonra ise kariyer geliştirme programlarının kullanımı hızla artmaya başlamıştır.²¹⁶

Kariyer geliştirme ile ilgili pekçok tanımlama yapılmıştır. Bunlar:

²¹³ Nihat Erdoğan, "kariyer geliştirme", http://www.iky.com.tr/?_konu=27, (6 Aralık 2004).

²¹⁴ David A. De Cenzo, Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, Fifth Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 1996, s.281.

²¹⁵ Aytaç, 1998, **Op.cit.**

²¹⁶ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.127.

Kariyer geliştirme, çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle kurumun sunduğu gelişme olanakları arasında bir uyumun sağlanmasını hedeflemektedir.²¹⁷

Kariyer geliştirme, kariyer karar ve seçimlerinin yapılmasındaki yollar olup, gerek personel gerekse örgüt için önemlidir. Kariyer geliştirme personel arasında bireysel farklılıklardan yararlanma, onları motive etme ve onların iş tatmin ve üretkenliklerini de etkileme yoluyla yüksek performansla örgütlere katkıda bulunabilmektir.²¹⁸

Bir görüşe göre kariyer geliştirme, işletmelerin çalışanlarına sunduğu kariyer olanaklarının yönünü ve ilerlemesini etkileyen şartlardan haberdar edilerek bilgilerinin ve kapasitelerinin artırılmasını amaçlayan yapılandırılmış faaliyetlerdir.²¹⁹

Kariyer geliştirme, işgörenin potansiyel kariyer değişimi ve ilerlemesini sağlamak için tasarlanmış sistematik bir gelişmedir. Kariyer geliştirme, organizasyonların ellerindeki değerli elemanları korumasının bir yoludur.²²⁰

Robert L. Mathis ve John H. Jackson'a göre kariyer geliştirme, genelde daha iyi iş yapmak için ihtiyaç duyulan duygusal veya entellektüel yeteneklerdeki genişlemeyle ilgilidir.²²¹

Yapılan bir başka tanımlamada kariyer geliştirme, örgüt üyelerinin farkındalıklarını, bilgi ve yeteneklerini arttırmayı veya onların kariyerlerinin yönünü ve ilerlemesini etkileme yeteneğini arttırmak için örgüt tarafından teklif edilen biçimsel yapılandırılmış aktiviteler olarak ifade edilir.²²²

²¹⁷ Sümer, **Op.cit.**, s.62.

²¹⁸ Don Harvey, Robert Bruce Bowin, **Human Resource Management: An Experiential Approach**, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1996, s.197-198.

²¹⁹ Varol, **Op.cit.**, s.5.

²²⁰ E. Deniz Şimşek, Hümeysra Kurultay, **Kariyer Planlama ve Geliştirme**, Süleyman Demirel Üniv. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yayınlanmamış Lisans Tezi, Isparta, 2000, s.20.

²²¹ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.128.

²²² Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.135.

Kariyer geliştirme tanımlanırken işi yapan birey ve işi tanımlayan örgütün her ikisi de ilgi alanımıza girer. Yani kariyer geliştirmeden bahsedebilmek için birey ve örgütün her ikisinin de olması gerekir. Bu bağlamda kariyer geliştirme; bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi olarak tanımlanabilir.²²³

Başka bir tanımda ise kariyer geliştirme, yapılan kariyer seçimine uyum sağlanmasına ve bu yolla bireylerin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyacının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetler olarak açıklanmıştır.²²⁴

Kariyer geliştirme ile ilgili yapılan bir başka tanımlamaya göre kariyer geliştirme, çalışanlara yeteneklerini değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmayı ifade eder.²²⁵

1. 2. Kariyer Geliştirmenin Temel Fonksiyonları

İşletmelerdeki kariyer geliştirme politikaları örgütsel kariyer planlama ve yönetimi işlevlerinin her ikisini de içerir. Bu amaçla kariyer geliştirme ile işletmeler çalışanların kariyer yönetimlerine yardımcı olurlar. Yapılacak uzun vadeli bir kariyer geliştirme ile insan kaynakları yönetiminin etkinliği artırılabilir. İnsan kaynakları yönetiminin buradaki sorumluluğu çalışanlarının kariyer gelişimlerine yardımcı olmak ve çalışanların potansiyel güçlerini farketmelerini sağlamaktır.²²⁶

Aşağıda kariyer geliştirme politikalarının işlevleri olan kariyer planlama ve kariyer yönetiminin temel görevleri değerlendirilmiştir.²²⁷

²²³ Erdoğan, 6 Aralık 2004, **Op.cit.**

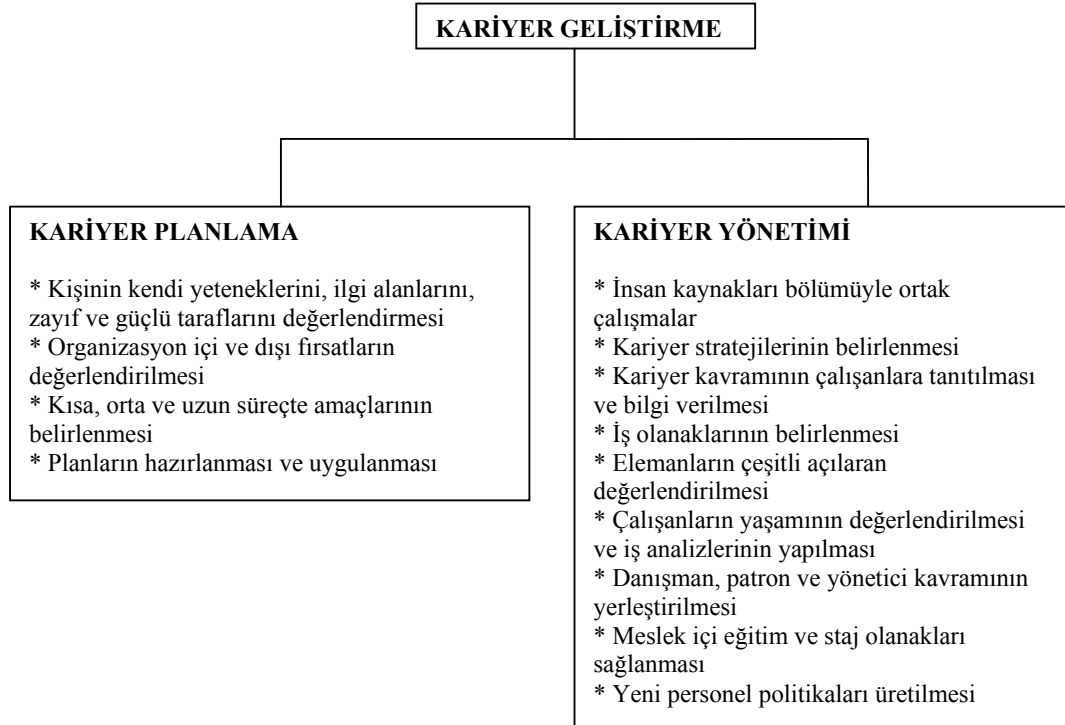
²²⁴ Deniz Bilen, **Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama**, Marmara Üniv. S.B.E. İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s.58.

²²⁵ William B Werther, Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 4th. Edition, McGraw Hill, 1993, s.377.

²²⁶ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.137.

²²⁷ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.130.

Şekil 3.1. Kariyer Geliştirme Sistemi



1. 3. Kariyer Geliştirmenin Önemi

Firmalar kendileri için büyük önem arzeden insan kaynağının gelişimi konusuna geldiğinde bir çok sistemden söz ederler. Bahsi geçen bu sistemler zıtlıklar ve nedeni belirli olmayan çatışmalardan etkilenmektedir. En basitinden "çalışanların potansiyellerini en üst seviyeye getirmek" bütün firmaların söylediği bir sözdür, ancak bu sözün hemen ardından "firmanın hedeflerine ulaşmak" sözünün kullanılması ise düşündürücü bir olaydır.²²⁸

İşin aslında, çalışanlar için neyin en iyi olduğu ve organizasyonların ne istediği arasındaki çekişmenin temelinde, kariyer gelişimi yatmaktadır. Kısa vadeli hedefler koyan işletmeler için bu özellik daha geçerlidir. Aslında bizim gerçekte ihtiyaç

²²⁸ Wendy Hirsh, "kariyer gelişimi", 14 Haziran 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=278>, (5 Aralık 2004).

duyduğumuz, hem çalışanlar hem de iş verenler arasında müzakereler sonucunda herkes için en doğru olan kararlardan oluşan bir kariyer gelişim programının belirlenmesidir.²²⁹

Bazı şirketler kariyer geliştirme çabalarını yalnızca yönetici kadro üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Fakat yönetici olmayan çalışanların da kariyer geliştirme programlarına dahil edilmeleri şirket açısından daha yararlıdır. Bu bireylerin de gelişme gereksinimleri ve yükselme istekleri vardır. Çalışanların gereksinim ve isteklerinin yerine getirilmesi ve örgütsel başarıya ulaşılmasında kariyer geliştirme gerek örgüt gerekse çalışanlar için önem arz etmektedir.²³⁰

1. 3. 1. Birey Açısından Önemi

Bireylerin kişisel ilgi ve yetenekleri motivasyonla yakından ilgilidir. Bu sebeple çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesi için onların teşvik edilmesi ve onlara destek verilmesi çalışmaları işletmelerde gün geçtikçe yaygınlaşmaktadır.²³¹

Etkin bir kariyer geliştirme birey için önem arz eder. İşletmelerde uygulanan kariyer politikaları hem bireye hem de örgüte amaçlarına ulaşmada katkıda bulunur. Personelin işe girdiği süreç itibarıyla amaçlarına ulaşması için gerekli eğitim ve geliştirme programlarının verilmesi bireye psikolojik olarak tatmin sağlayacaktır.²³²

Kariyer gelişimi bireylerde gelişme ve büyüme fırsatları yanında asabiyeti azaltır, bağımsızlığı artırır ve bireylere ruhsal bir kazanç sağlar. Bunların yanı sıra kariyer geliştirme iş hayatının kalitesinin yükseltilmesi, yetişmiş personelin işletmede istihdamı, çalışanların niteliklerine uygun işlere yerleştirilmeleri, çalışanlara eşit iş fırsatları sağlanması gibi konularda da faaliyet gösterir.²³³

²²⁹ **Ibid.**

²³⁰ Uygur, **Op.cit.**, s.83.

²³¹ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.131.

²³² Uygur, **Op.cit.**

²³³ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.132.

Kariyer geliştirme programlarının oluşturulması çalışanın iş tatminini ve sadakatini arttırdığı gibi çalışana becerilerini geliştirme fırsatı da verir. Böylelikle örgütteki başarılı personelin başka işletmelere kaçıışı da önlenmiş olur.²³⁴

1. 3. 2. Örgüt Açısından Önemi

Günümüzde personel yönetiminin yeni bir özelliği olarak geleceğe yönelik planlara ağırlık vermek çıkmaktadır. Planlama ile geleceğe yönelik amaçlar ve stratejiler belirleme en az mevcut problemlerin çözümü kadar önemlidir. Buradaki amaç gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçları bir plan çerçevesinde belirleyerek bu ihtiyaçların kariyer geliştirme sistemleri ile giderilmesini sağlamaktır.²³⁵

Organizasyonların büyümesi ve sürekli değişimleri yöneticilerin, insanları geliştirmeye önem vermelerine neden olmaktadır. Kariyer politikaları uygulayan şirketler kısa zamanda gerek yönetim, gerek üretim gerekse planlamada daha başarılı olurlar. Bu çerçevede kariyer geliştirme çabası stratejik insan kaynakları planlamasını ihtiva eder. Uzun vadede gerekli kadro değişikliklerinin oluşturulmasına yardımcı olur.²³⁶

1. 4. Kariyer Geliştirmenin Amaçları

Kariyer geliştirmenin etkili bir şekilde uygulanması hem bireysel hem de örgütsel amaçlara önemli oranda hizmet eder. Aşağıda kariyer geliştirmenin amaçlarına kısaca değinilmiştir. Bunlar:²³⁷

- Kişilerin ve örgütün etkinliğini başarmada destek olması,
- İçeriden terfi programlarına yardım etmesi,

²³⁴ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.138.

²³⁵ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.131.

²³⁶ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**

²³⁷ **Ibid.**, s.139.

- Eskimenin azaltılması veya geciktirilmesini sağlaması,
- Personel devir hızını ve personel maliyetlerini azaltması,
- İşgörenlerin gelecekte yüklenecekleri işleri etkili bir biçimde başarmaları için ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimleri kazanmalarını sağlaması,
- Verimlilik kayıplarını azaltması ve dikey hareketliliği sağlamak için işgörenlerin engelleri aşmalarına yardımcı olması,
- Kariyer ilerlemede işgörene yardımcı olmak suretiyle olumlu bir örgüt iklimi geliştirmesi,
- İşgörenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olması.

Yukarıda sıraladığımız kariyer geliştirmenin amaçlarını 4 başlık altında toplayabiliriz. Bunlar verimlilik geliştirme, iş tatmini sağlama, rekabet gücünü geliştirme ve insan kaynaklarının amaçlarını gerçekleştirme olarak karşımıza çıkar.

1. 4. 1. Verimlilik Geliştirme

Kuşkusuz önümüzdeki yıllarda yaşanacak gelişmelerin kökeninde “verimlilik” ve “bilgi” kavramları olacaktır. Verimlilik artışı konusu pekçok gelişmiş ülke için ulusal politika haline gelmiştir. Çünkü rekabet avantajını sağlayabilmenin, ekonomik kalkınmayı hızlandırmanın ve sorunları en aza indirebilmenin yolu verimlilik artışını ve eğitim düzeyini ülke çapında yükseltmekten geçmektedir.²³⁸

İyi işletme yüksek potansiyele sahip kaliteli işgörenlerin bulunduğu işletme demektir. İyi işgören ise disiplinli ve yaratıcı elemandır. Disiplinli işgörenler kurallara ve standartlara saygı gösterirler ve tüm işletme işgörenleriyle doğru iletişim kurabilirler. Yaratıcılık için gözlem, analiz, kilit noktayı saptama, fikir geliştirme ve bunları işlere uygulayabilme yetileri gerekir. Bunu başarabilen işgörenler her işletmede ve her

²³⁸ Tülay Türkay, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme**, Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, Ocak 2000, s.81.

pozisyonda çalışabilir. İşgörenlerini bu şekilde geliştiren işletmeler de hiç kuşkusuz gelecekte başarılı olacaklardır. Kısacası insanlar işletmelerin en değerli varlıklarıdır.²³⁹

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki insana yapılan yatırımlar işletmelerin verimliliklerinin artırılmasında en önemli rolü oynar. Kariyer geliştirme programları da çalışan bireylere iş hayatında her konuda yardımcı olarak verimliliği artırma amacı güderler.

1. 4. 2. İş Tatminini Sağlama

Kariyer geliştirme örgüt açısından işgörenin iş tatmini ve örgüte sadakatini sağlaması yanı sıra becerilerinin zenginleştirilmesine olanak tanır.²⁴⁰

Maslow'a göre bireyin ihtiyaçlar sıralamasında yer alan basamaklardaki ihtiyaçların iş yaşamında nasıl tatmin olacağı aşağıdaki tabloda açıklanmıştır. Yeterli bilgi ve beceriyle donanan kişinin işe istekli hale getirilmesi ancak bireyin ihtiyaçlarının karşılanarak güdülenmesi ile söz konusudur.²⁴¹

Tablo 3.1. İş ve İhtiyaçların Tatmini

1.Temel İhtiyaçlar	Para, fiziksel çalışma koşulları
2.Güvenlik İhtiyacı	Para, fiziksel çalışma koşulları, emekli aylığı ve hastalık ödemeleri, sendika üyeliği, şirket politikası, sosyal güvenlik tasarrufları.
3.Ait olma ihtiyacı	Çalışanlarla arkadaşlık kurma, grup normlarına uyma, sendika üyeliği, şirket sosyal aktiviteleri.
4.Saygı, takdir veya ego tatmini ihtiyacı	İşin ünvanı, statü sembolleri (büro halısı, masa, kendi araç park yeri, statü ölçütü para), otorite pozisyonu, beceri ve tecrübeye sahip olma.

²³⁹ **Ibid.**, s.83.

²⁴⁰ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.138.

²⁴¹ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.42.

5.Kendini gerçekleştirme ihtiyacı	Kendini göstermek için tatmin edici bir iş, yaratıcı olma fırsatı, birinin tüm yeteneklerini ve özel becerilerini kullanmak için göstereceği çaba ve bilgi.
-----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tablonun beşinci basamağını oluşturan kendini gerçekleştirme ihtiyacı kariyer geliştirme programlarının işletmede faaliyete geçirilmesi ile tatmin edilebilir. İşgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması onların işletmeye olan bağlılıklarının daha da artmasına ve işlerine daha fazla yoğunlaşabilmelerini sağlar. Bu nedenle iş tatmininin sağlanması işletmeler açısından üzerine önemle durulması gereken konulardandır.

1. 4. 3. Rekabet Gücünü Geliştirme

Rekabet işgörenlerin kariyerlerini geliştirebilmeleri için iyi fırsatlar sağladığı gibi işletmelerin kendilerini geliştirmeleri için de fırsatlar sağlar. Rekabetin olmadığı yerde istek de olmaz. Bu durumda da çalışanların kendilerini geliştirme istekleri azalır. İşgörenlerin kariyerlerini geliştirmeleri ve diğer işgörenlerle rekabet etmeleri çalıştıkları işletmelere günümüz rekabet ortamında avantaj sağlayabilir.²⁴²

İşletmeler rekabet güçlerini geliştirme yönelimli somut amaçlarını aşağıdaki gibi gerçekleştirebilirler.²⁴³

- Diğer işletmelerden daha kaliteli mal ve hizmet üretmek,
- Teknolojik açıdan sektörün liderliğini hedeflemek,
- Satış hacmini, üretim hacmini, ve karlılık oranlarını yükseltmek,
- Yatırımların geri dönüş oranlarını yükseltmek,
- Maliyetleri azaltmak, gereksiz harcamaları önlemek,
- İşgörenlerin moral düzeylerini yükseltmek,
- İşletmenin imajını yükseltmek.

²⁴² Türkay, **Op.cit.**, s.85.

²⁴³ **Ibid.**, s.86.

İşletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri için piyasadaki diğer rakipleriyle mücadele edebilme gücünü ellerinde bulundurmaları gerekmektedir. Bu sebeple rekabet gücünün geliştirilmesi işletmeler açısından son derece önemlidir. Bu açıdan kariyer geliştirmenin temel amaçlarından birini oluşturur.

1. 4. 4. İnsan Kaynakları Amaçlarını Gerçekleştirme

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin amaçları işgörelere yardım etmek, işgörelerin istihdamları sürdürmek, onları motive etmek, isteniyorsa onların kişisel ihtiyaçları karşılanmak, çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını arttırmak, toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak ve örgütün ihtiyaçlarına uygun insan kaynakları biriminin katkısını sürdürmek şeklinde karşımıza çıkar.

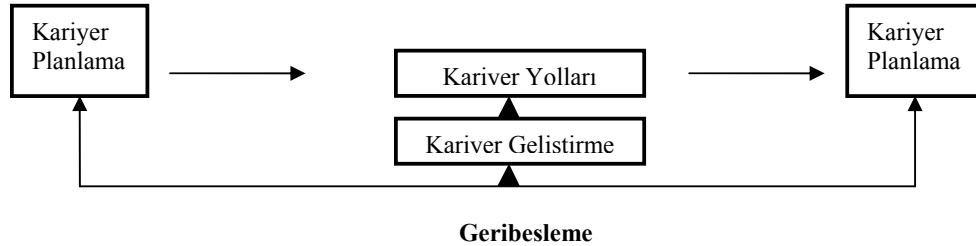
Kısacası çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanmak ve onların işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak, iş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamak insan kaynaklarının özde amaçlarını oluşturmaktadır. Yukarıda sıralanan amaçlardan bir bölümü dahi gerçekleştirilemezse işgören performansı ve tatmini azalabilir ya da işgörenler örgütü terkedebilirler. Bu sebeple kariyer geliştirme programları insan kaynaklarının amaçlarını gerçekleştirme yönünde hareket etmelidir.

1. 5. Örgütlerde Kariyer Geliştirme Süreci

Kariyer geliştirme, kariyer planlama faaliyetleri ile başlayan ve kariyer yolları aracılığı ile bireyin örgüt içindeki hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran, bu süreç içinde bireyin verimini ve yeterliliklerini arttıran, çalışanların değişen yaşam koşullarına

uyumunu sağlayan bir uygulama olarak tanımlanabilir. Aşağıdaki şekil 3.2.'de kariyer planlama ve geliştirmenin bir çerçevesi çizilmiştir.²⁴⁴

Şekil 3.2. Kariyer Planlama ve Geliştirmenin Bir Çerçevesi



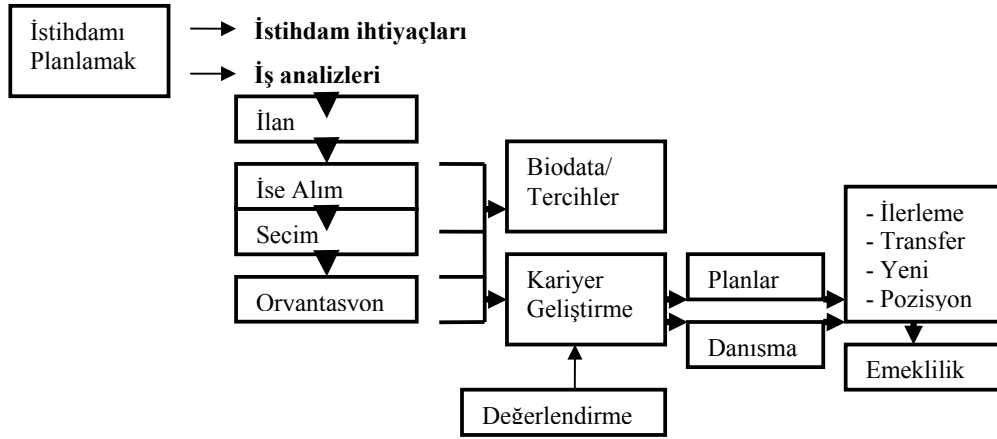
Şekilde görüldüğü üzere kariyer geliştirme kariyer yollarını izleme ve kariyer merdivenlerini geliştirmeyi gerektirir. Bu sayede yönetim doğrudan bilgi sağlar ve çalışanların ilerlemelerini izleyebilir.

Glueck kariyer geliştirme sürecini şekil 3.3.'deki gibi tasarlamıştır. Burada kariyer geliştirme konusunda iş analizleri ile ihtiyaç duyulan yeteneklerin çeşitleri tespit edilir. Örgütte yapılan işler bir iş ailesi şeklinde saptanır. Daha sonra işçilerin işe alımı, seçimi ve oryantasyonu aşamaları işçilerin bireysel özellikleri ve tercihler gözönüne alınarak gerçeleştirilir. Kariyer geliştirme, değerlendirmeler, ilerlemeler, transferler ve yeni pozisyonlara atanma ve emekliliğe kadar giden bir süreç içinde gerçeleştirilir.²⁴⁵

²⁴⁴ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.139-140.

²⁴⁵ **Ibid.**, s.140-141.

Şekil 3.3. Kariyer Geliştirme Süreci



Görevin doğası ve işçinin doğası kariyer geliştirme sürecini etkileyen iki önemli faktördür. Örgütlerde öncelikle kariyer geliştirme için eğilim daha çok profesyoneller, teknik ve yönetsel işçiler için geçerli olmaktadır. İşçilerin doğasına göre kariyer geliştirme eğer işçiler ilgilenirse ve yöneticiler arzularsa daha bir etkili olması olasıdır. Bu açıdan işçinin, yöneticinin ve görevin doğası kariyer geliştirmeyi etkileyen önemli faktörler olarak karşımıza çıkarlar. Kariyer geliştirme sürecinin etkinliğini sağlayan faktörler şunlardır:²⁴⁶

- Kariyer yolları tesis etmek,
- Hızlı ve gerçekçi tahminler yapabilmek,
- İşçilerin performans ve potansiyelleri hakkında geribildirim sağlamak,
- Kariyer geliştirme faaliyetleri için kişisel ve örgütsel sorumlulukların belirlenmesini gerçekleştirmek,
- İş ve insanların karşılaştırılmasını gerçekleştirmek,
- Bilgi yönetimi,
- Program devamlılığını ve esnekliğini korumak,
- Diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla kariyer planlamasını birleştirmek.

²⁴⁶ **Ibid.**, s.141.

1. 6. Kariyer Geliştirme Yöntem ve Teknikleri

Günümüz iş dünyasına bakıldığında, tam anlamıyla kariyer programlarının büyük çaplı işletmeler tarafından uygulandığını görülür. IBM, General Motors, Ford gibi büyük ölçekli firmalar bu işletmelerin başında gelmektedir.²⁴⁷

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. Ayrıca daha önce aynı programdan geçmiş bir danışman tarafından kendilerine kariyer gelişimleri konusunda destek verilmektedir. Bu programlara tabi çalışanların performansları ve kariyerleri ileri yıllarda sürekli takip edilmekte ve geleceğin liderleri olarak yetiştirilmektedirler.²⁴⁸

Kariyer geliştirme Türkiye için henüz çok yeni bir konudur. Yapılan 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 araştırmada konu edilen 750 kuruluşun yalnızca % 42'sinde kariyer yönetimi işlevlerinin yerine getirildiği ortaya çıkmaktadır. ABD'de bu oran % 90'ların üstündedir.²⁴⁹

Araştırma kapsamındaki kuruluşların yarısından azı ancak kariyer yönetimi uygulamaları gerçekleştirmektedirler. Bu kuruluşların büyük sermayeli kuruluşlar olduğu düşünülürse, Türkiye'de bu tip uygulamaların henüz çok fazla yaygınlık kazanmadığı sonucuna varılabilir.

Kariyer planlama ve geliştirme günümüzde örgütler açısından önem kazanmaya başlamıştır. Lee Hect Hamson tarafından ABD'nde 960 işletme üzerinde yapılan bir

²⁴⁷ Uzun, **Op.cit.**

²⁴⁸ Tükoğlu, **Op.cit.**, s.76.

²⁴⁹ Uzun, **Op.cit.**

araştırmada, bu şirketlerin %98'inde kariyer geliştirmeye yönelik çalışmaların yapıldığını ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin %55'i yapılan kariyer geliştirme hizmetlerinin kendi kariyerlerini geliştirmede yeterli olmadığını ileri sürmüşlerdir. Çalışanların %53' ise kariyerlerinin geleceği hakkında kesin bir fikre sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.²⁵⁰

Kariyer geliştirme amacıyla kullanılan yöntemler örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Bu yöntemlerin kullanımında istenilen verimi elde edebilmek için sistemli ve amaca yönelik olarak uygulanmalıdır.²⁵¹ Bugün en yoğun olarak kariyer geliştirme tekniklerinin kullanıldığı ülke olan ABD'nde kullanılan başlıca yöntemler şunlardır.²⁵²

- İşyerinde geliştirme (Job-posting Systems): %84,
- Hizmetin masrafını deme (Tuition-reimbursement): %76,
- Kariyer geliştirme seminerleri (Career Development Seminars): %45,
- Rehberlik/yol gösterme Programları (Mentoring Programs): %73'tür.

Kariyer geliştirme programları bir taraftan performans değerlendirme, ilerleme ve örgütsel amaçları sınıflandırmaya yardım etme gibi personel sistemlerinin etkinliğini sağlarken diğer taraftan ise, işçilerin kuvvetli yanlarını arttırma, iletişimi arttırma, işçilerin bağlılıklarını arttırma ve işçilerin yeteneklerini daha iyi kullanması sağlama gibi yararlarla sahiptir.²⁵³

Kariyer geliştirme programları kariyer planlama ve kariyer yönetimi olmak üzere iki yönlü bir çalışma olup, tarafların karşılıklı uyum ve işbirliğini gerektiren bir süreç olarak görülebilir. Aşağıdaki tablo 3.2.'de kariyer geliştirme tekniklerinin iki yönü belirtilmiştir.²⁵⁴

²⁵⁰ Uzun, **Op.cit.**

²⁵¹ Erdoğmuş, 2003. **Op.cit.**, s.109-110.

²⁵² Uzun, **Op.cit.**

²⁵³ şimşek, elik, **Op.cit.**, s.144.

²⁵⁴ **Ibid.**, s.145.

Tablo 3.2. Kariyer Geliştirme Programlarının İki Yönü

Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
<ul style="list-style-type: none"> - Kişinin kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi - İşletme içi ve dışında bulunan fırsatların tanımlanması - Kısa, orta ve uzun dönemli amaçların belirlenmesi - Planlar yapması - Planları uygulaması 	<ul style="list-style-type: none"> - Personel planlaması ve kariyer geliştirme programlarının bütünleştirilmesi - Kişinin örgütte yükselmesini sağlayacak yolların belirlenmesi - Açık işlerin duyurulması - Bu açık işler için kişilerin belirlenmesi - Kariyer konusunda danışmanlık yapılması - Kişisel gelişime katkısı olacak iş tecrübesinin kişiye sağlanması - Üstlerin astlara destek olması - Eğitim/yetiştirme olanaklarının sağlanması - Yeni personel politikalarının belirlenmesi

Kariyer geliştirme tekniklerinin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz. Bunlar:²⁵⁵

1. Öncelikle işletmenin verim kaybını azaltmak.
2. Onaylanmış eylem ve hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmak.
3. Örgütün ihtiyacı olan bilgili yöneticileri ve yönetici potansiyelini yaratmak.
4. Çalışanların gerginliğini azaltarak psikolojik olarak tatminini artırmak.
5. Örgüt sadakatini oluşturmak, örgütsel değerleri artırmak.
6. Çalışanların kendi geleceğini planlamasına imkan yaratarak onların motive edilmesini sağlamak.
7. Örgüt içinde çalışanların bireysel gelişimi, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi oluşturmak.
8. Kadınlara gelişme, ilerleme fırsatı sağlamak.
9. Kültürel çeşitliliği artırmak.
10. Kalitenin tamamlanmasında yardımcı olmak.
11. Vasfı yüksek çalışanların örgüt içinde kalmasını sağlayarak, örgütsel yeteneği geliştirmek.
12. Bireylere örgüt basamaklarında ilerlemeyi sağlamak.

²⁵⁵ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.138.

Bireyin kariyerini geliştirmesi bireysel kariyer planlaması olarak adlandırılırken, örgüt tarafından kariyer geliştirilmesi ise örgütsel kariyer planlaması olarak adlandırılmaktadır.

Kariyer geliştirmede kullanılan programları ikinci bölümdeki kariyer yönetimi destek araçları başlığı altında ayrıntılı olarak anlatmıştık. Şimdi bu teknikleri kısaca hatırlayalım.

Kariyer Rehberliği: Rehberlik önemli bir kariyer geliştirme etkinliğidir. İnsanlara kim olduklarının, ne olabileceklerinin ve sahip oldukları tüm nitelikleri nasıl tam olarak kullanabileceklerini anlatmayı öngörür. Rehberlik hizmeti örgüt içinden deneyimli bir kişi tarafından deneyimsiz işgörene kariyer gelişiminde ilerlemesine yardımcı olmak amacıyla verilir. Amaç çalışanların örgüte veya işe uyumlarında onların yeterlilik boşluklarını azaltmak için geliştirme önerilerini oluşturmaştır.²⁵⁶

Kariyer Danışmanlığı: Kariyer amaçlarını oluşturmak ve kariyer yollarını ayırarak çalışanlara yardımcı olmak için bazı personel departmanları kariyer danışmanlığı hizmeti verirler. Kariyer danışmanlığı bireyin kariyer amaçlarını oluşturmada, uygun kariyer basamaklarını uygulamada ve kariyer hedeflerine yönelmede çalışanlara yardımcı olmaktır. Kariyer danışmanlığı yapan firmalar birincisi uzmanlık, ikincisi zaman, üçüncüsü maliyet ve dördüncüsü etik kurallarına sıkı sıkıya bağlı olarak hizmet vermektelerler. Bu firmalar müşterileri yerine düşünüp, onların hak ve menfaatlerini korumaya çalışırlar. Müşteri memnuniyeti bu firmalar için ön plandadır.²⁵⁷

Kariyer Merkezleri: “Kariyer merkezleri, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmesine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır.” Bu merkezler çalışanlara istihdam hizmeti sağlarlar, çalışanların becerilerini geliştirmek için mülakatlar yaparlar ve atölyeler oluştururlar. Ayrıca çalışanlara değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler ve video programlarıyla bilgi kaynağı yaratırlar.²⁵⁸

²⁵⁶ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.151-152.

²⁵⁷ Akgül, **Op.cit.**, s.68.

²⁵⁸ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.140.

Kariyer Atölyeleri: Özellikle yöneticilere yönelik uygulanan kariyer atölyeleri yöneticilerin kendi bireysel hedeflerini ve planlarını belirlemesine ve çalışanların kariyer planlarını destekleme rollerini anlamalarına yardımcı olur. Kariyer atölyeleri özellikle yönetim basamaklarına yeni giren yöneticiler için önem taşımaktadır. Çünkü bu yöneticiler, örgütte nereye kadar yükselebilecekleri konusunda çok az bir fikre sahiptirler.²⁵⁹

Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları: Yazılı kaynaklar organizasyondaki birimlerin görev tanımlamalarını belirtir ve çalışanların kariyer seçimlerini etkileyen trendler konusunda demografik veri ve bilgileri içerir. Alıştırma kitapları ise bireyin kendi kendine yönetim araçları olarak son derece yararlıdır. Kitaplardaki yazılar, ilginin sürdürülmesine yardımcı olmak, bireysel düşünceye rehberlik etmek ve bireyi yönlendirmek amacındadır. Bu alıştırma kitapları yoluyla çalışanların kendilerini tanımaları, ilgilerini öğrenmeleri, işlerini öğrenmeleri ve planlarını geliştirmeleri sağlanmak istenir.²⁶⁰

İş Zenginleştirme: İş zenginleştirilmesi, işlerin ve bir bütün olarak çalışmanın işgörenler açısından daha anlamlı ve çekici hale getirilmesi için motivasyon teorisinin çalışma yaşamına sistemli olarak uygulanmasını ifade eder. Daha basit bir ifade ile iş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme, denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Böylece yönetici bir elemanını işini zenginleştirmekle o elemanın mesleki gelişiminde kolaylaştırabilecektir. İş zenginleştirmedeki hedef çalışanların başarı ve verimliliklerini yükseltmek suretiyle daha etkili ve yeterli örgütler meydana getirmek şeklinde ifade edilebilir.²⁶¹

İş Rotasyonu: İş rotasyonu, bulunduğu pozisyondan memnun olmayan veya yeterli performansı gösteremeyen çalışanın bulunduğu mevkiden diğer görevlere geçişinin sağlanmasıdır. Bu geçiş yatay bir yer değiştirmedir. Bu sayede çalışan farklı bir görevde

²⁵⁹ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.156.

²⁶⁰ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.141.

²⁶¹ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.162.

başarılı olabilir. Özellikle yetenekleri üst yönetim tarafından fark edilen, kaybedilmesi istenmeyen çalışanları işletmede tutmada iş rotasyonu etkili bir yöntemdir.²⁶²

Eğitim ve Geliştirme Programları: Eğitim programları, eğitilenleri önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için yapılan eğitim etkinliklerini içerir. Örgütlerde değişik isimler altında pekçok eğitim programı uygulanmaktadır. Bu programlar eğitim türlerine, iş başında, iş dışında, örgüt dışında yapılarına göre ayrılırlar. Özel eğitim programları oryantasyon eğitimi, teknik beceriler eğitimi ve yönetsel beceriler eğitimi olmak üzere üç sınıfta toplanır.²⁶³

Koçluk (Coach) 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. Koç çalışanın performansını ve imajını geliştirici çalışmalarda bulunur. Ayrıca çalışanların yeteneklerini keşfetmesini sağlar, güçlü yanlarını ve geliştirmesi gereken özelliklerini bildirir. 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.²⁶⁴

Kariyer Planlama Grupları: Bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde elemanları kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymaya teşvik etmenin bir aracıdır. Bu gruplar çalışanlara kariyerlerinin hangi basamağında oldukları ve hangi kariyerin kendileri için en uygun olduğu konusunda bireye bilgi sağlar. Kısacası bu gruplar çalışanları mesleklerinde ilerlemeleri konusunda cesaretlendirir.²⁶⁵

²⁶² İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 05 Eylül 2002, **Op.cit.**, (08 Aralık 2004).

²⁶³ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.145.

²⁶⁴ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 05 Eylül 2002, **Op.cit.**, (08 Aralık 2004).

²⁶⁵ Şimşek, Çelik, **Op.cit.**, s.155.

Özel Gruplar İçin Programlar: Birçok firma örgüt içinde yer alan bazı gruplara, örneğin emekliliği gelenlere, kadınlara, azınlıklara özel kariyer eğitim geliştirme programları uygular. Emekli olacaklar için ön emeklilik danışmanlığı, kadınlar ve azınlıklar için kariyer danışmanlığı kariyer platosunda yer alan yöneticiler için canlandırma kursları, oryantasyon programları ve örgütten ayrılanları işletme dışına yerleştirme programları yapılan faaliyetlerden birkaçıdır.²⁶⁶

2. KARIYER GELİŞTİRME İLE İLGİLİ KURAMSAL TEMELLER

2. 1. Kariyer Geliştirmenin Temelleri

1970’li yılların ortalarından itibaren örgütsel kariyer geliştirme ile ilgili çalışmalar hızlanmıştır. Lewin’in alan kuramı, Chicago Sosyoloji Okulu’nun çalışmaları, örgütsel davranış ve politika bilimi alanlarında gerçekleştirilen çalışmalar kariyer geliştirmenin temellerini oluşturmaktadır. Şimdi sırayla kariyer geliştirmeye temel teşkil eden bu kuramları görelim.

2. 1. 1. K. Lewin Alan Kuramı

Öncelikle “alan” kavramı açıklanmalıdır. “Alan” kavramını Lewin fizikte Einstein’ın kullandığı anlamda ele almaktadır. Bu bağlamda alan, eşzamanlı varolan, karşılıklı olarak birbirine bağımlı olan bir bütünü ifade eder. Lewin, alan kavramı ile psikik bütünü özdeş anlamda kullanmıştır. Albrecht ve arkadaşları psikik alanı, bireyin içerisinde bulunduğu ortamdaki etkenler ve birey tarafından algılanan çevre ile olan etkileşimindeki bütün olarak tanımlamaktadırlar. Diğer bir deyişle psikik alanın, davranışı gerektiren değişik etkenlerin oluşturduğu, belirli bir zaman diliminde, etkiler dokusu olduğu söylenebilir.²⁶⁷

²⁶⁶ Aytaç, 1997, **Op.cit.**, s.149.

²⁶⁷ Yaşar Aktaş, “Tarımsal Yayım Sürecinde Davranış ve Değişimi”, **Tarım Ekonomisi Dergisi**, Sayı 9, Haziran 2004, s.22.

Lewin bireyin davranışını birey ve çevrenin ortak bir ürünü olarak görür. Lewin bunu aşağıdaki formülle göstermiştir.²⁶⁸

$$\mathbf{B} = \mathbf{f}(\mathbf{P}, \mathbf{E})$$

B (behavior): Bireyin davranışları

P (person): Birey

E (enviroment): Çevre

Anılan kurama göre davranış, bir tek nedene dayanılarak yalıtılmış biçimde açıklanamaz. Çünkü davranışı çok ayrımlı etkenler belirlemektedir. Ayrıca, bu etkenler de kendi aralarında bir etkileşim içindedir. İşte bu etkenler bütünü, kendine özgü bir ortam yaratır.²⁶⁹

Lewin'e göre bireyler bir hayat alanına ve belirli bir dünya görüşüne sahiptirler. Bireylerin davranışları da bu görüşlerine göre şekillenmektedir. Ayrıca bireyler hayat alanları içinde hayatlarını yansıtan farklı yüz ve rollere sahiptirler. Lewin'in bu kuramında iki önemli noktayı vurgulamıştır. Bunlar.²⁷⁰

- a) Bireyin bir bütün olarak ele alınması
- b) Örgütsel ortamdaki yetişkin davranışlarının zaman içinde incelenmesi

Örgüt içindeki bireyin davranışları, çevrenin bireye etkisi ve bireyin hayatının bir bütün olarak ele alınması konularında alan kuramı kariyer geliştirmeye katkıda bulunmuştur.

²⁶⁸ Erdoğan, 2003, **Op.cit.**, s.69.

²⁶⁹ Aktaş, **Op.cit.**, s.23.

²⁷⁰ Erdoğan, 2003, **Op.cit.**

2. 1. 2. Chicago Sosyoloji Okulunun Çalışmaları

Chicago Sosyoloji Okulu Alman formalizmi ile Amerikan pragmatizminin karışımından oluşmuştur. Günlük hayatın detaylarını anlamadan biçimsel bir kuramın geliştirilemeyeceği bu okula mensup yazarların ortak görüşüdür. Bu okulun mensuplarından Thomas Lewin'den farklı olarak bireyin sosyal rolü ve bu rolü nasıl gerçekleştirdiğini incelemiştir.²⁷¹

Okulun bir diğer üyesi Clifford Shaw ise hayat hikayelerini kariyerle ilgili çalışmalarda kullanılabilir bir belge olarak ele almıştır. Shaw'ın bu konuları durumsal, ilişkisel ve kronolojik olarak incelemesi kariyerin sosyolojik bir kavram olarak ele alınmasını sağlamıştır. Hughes ise kariyerin örgütle ilişkisini incelemiştir. Objektif ve subjektif olmak üzere kariyerin iki yönünden bahsetmiştir. Bu ikili bakış açısı bireylerin örgütlerle ilişkisini anlamakta oldukça önemlidir. Okula mensup yazarların görüşlerini dört başlık altında toplayabiliriz.²⁷²

- Kariyer, objektif ve subjektif özelliklerin karışımıdır.
- Kariyer, bir dizi statüyü içermektedir.
- Kariyer, toplulukların özelliklerini yansıtmaktadır.
- Kariyer, bireyi topluma bağlamaktadır.

2. 1. 3. Örgütsel Davranış

Psikolojik açıdan sağlıklı bir bireyin amaç ve ihtiyaçlarıyla karmaşık bir örgütün amaç ve ihtiyaçlarının bütünleştirilmesi bu alanda yapılan çalışmaların esas konusunu oluşturur.

Bu alanda Argyris otonomi ve kontrol üzerinde çalışmalar yapmıştır. Otonomi bireyin sahip olduğu ihtiyaçlar kümesini, kontrol ise biçimsel bir örgütte olması

²⁷¹ **Ibid.**, s.70.

²⁷² **Ibid.**, s.70-71.

gerekenler kümesini göstermektedir. Yazara göre örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken bireyin ihtiyaçlarını bastırma eğilimindedir. Birey direnerek veya boyun eğerek buna cevap verir. McGregor ise katımlı yönetim ve karşılıklı amaç belirlemenin birey ile örgüt uyumunu sağlamada etkilerini incelemiştir.²⁷³

Örgütsel davranışın uzun dönemli bakış açısına sahip olması, bütüncül görüşleri ve kariyer deneyimlerine örgütün etkilerinden söz etmesi örgütsel kariyer alanına yaptığı katkılardan sadece birkaçıdır.²⁷⁴

2. 1. 4. Politika Bilimi

Politika bilimcileri bireyin kariyerini kontrol eden örgütlerdeki idari uygulamalar üzerinde durmuşlardır. Bu konuda Barnard ve Simon bireyin karar verme biçimini ve davranışlarını etkileyen yönetim uygulamalarını incelemiştir. Böylece kariyer sürecinin analizinde önemli katkılar sağlanmıştır. Kaufman'a göre birey, örgüt amaçlarıyla uyumlu bireysel değerleri içselleştirerek, hem bağımlı olma, hem de bağımsız kalmayı gerçekleştirebilir.²⁷⁵

Örgüt içindeki yönetim uygulamaları ve bireylerin örgüt amaçlarıyla uyumu konusunda yapılan politika bilimi konusundaki çalışmaların kariyer geliştirmeye önemli yararları olmuştur.

2. 2. Kariyer Geliştirme Kuramları

Lotte Bailyn, Douglas Tim Hall, John Van Maanen ve Edgar Schein'in Massachusetts Institute of Technology'deki (MIT) çalışmaları örgütsel kariyer geliştirmedeki en önemli kuramlar olarak öne çıkmaktadır. Bunlar:

²⁷³ **Ibid.**, s.71.

²⁷⁴ **Ibid.**, s.71.

²⁷⁵ **Ibid.**, s.72.

- Psikolojik başarı kuramı (Hall)
- Üç boyutlu kariyer modeli (Schein)
- Birey-örgüt etkileşimi (Schein)
- Örgütsel sosyalleşme (Van Maanen)
- Profesyonel kariyerin dört aşaması (Dalton, Thompson ve Price)

Kariyer geliştirme ile ilgili çalışmalardaki dört önemli noktayı aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.²⁷⁶

- a. Yapılan bu çalışmalar bütün çalışanlara ve iş rolleri dizisinin tamamına uygulanabilir.
- b. Zaman boyutu birey-örgüt ilişkisinde en önemli araçtır.
- c. Kariyer konusu disiplinler arası bir yaklaşım ile ele alınmıştır.
- d. Kariyerin objektif ve subjektif yönleri birlikte değerlendirilmiştir.

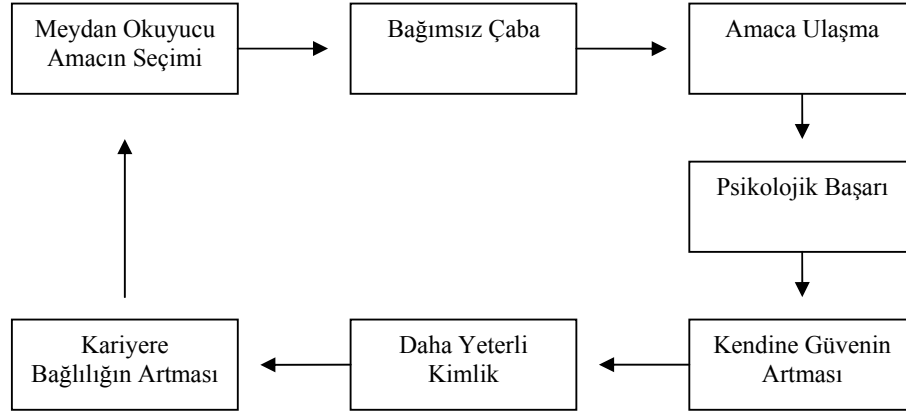
2. 2. 1. Psikoloji Başarı

Psikolojik başarı ve kimliğin kariyerle ilişkisi bireyin örgütteki ilk yılları açısından önemlidir. Berlew vw Hall'e göre, ilk yıllarda meydan okuyucu işlerde çalışanlar üstlerinin dikkatini çekmektedir. Sonraki zamanlarda bu dikkat çekme birey için başarıya dönüşmektedir. Psikolojik başarı modeline göre bir birey meydan okuyucu bir amaca sahipse o amaca yönelik yüksek bir çaba gösterir. Bireyin yeterli kabiliyeti varsa yüksek çaba sonucu amacına ulaşır. Değerli ve zor bir amaç için gösterilen performans bireyde psikolojik başarı duygusunu uyandırır. Aşağıdaki şekilde psikolojik başarı çevrimi görülmektedir.²⁷⁷

²⁷⁶ **Ibid.**, s.73.

²⁷⁷ **Ibid.**, s.73-74.

Şekil 3.4. Psikolojik Başarı Modeli



Bu modelin merkezinde kimlik kavramı vardır. Kimlik, kariyer süreci boyunca sürekli değişikliklere uğrar. Psikolojik başarı kendine güveni, kendine güven de katılım ve daha yüksek amaçlar hedeflemeyi getirir. Bireyin kimliği, bireyin rol ilişkilerini yansıtan alt kimliklerden oluşur. Alt kimlik, birey belli bir rolü gerçekleştirirken toplam kimliğinin o role yansıyan yönüdür. Kariyer rolü ise bireyin mesleki faaliyetlerini yürüttüğü alanı temsil eder. Kariyer alt kimliği ile kariyer rolü arasındaki uyum kariyer uyumunu, o da kariyer tatminini getirmektedir.²⁷⁸

Hall kariyere bağlılık üzerinde de durmuştur. Ona göre kariyere bağlılık bireyin motivasyonunun gücünü gösterir. Birey seçtiği alanda başarılı olduğunu gördükçe kariyerine bağlılığı artacaktır. Seçim süreci, alt kimlik büyümesi ve bağlılık birbirini besleyen kavramlardır. Hall ve arkadaşları bu alandaki çalışmalarını devam ettirerek psikolojik başarı çevrimi modelini geliştirmiştir.²⁷⁹

2. 2. 2. Üç Boyutlu Kariyer Modeli

Schein'in bu modeli örgütlerdeki kariyer hareketliliği üzerinedir. Edgar Schein örgütleri üçgen biçimde hiyerarşik bir yapıda göstermek yerine 3 boyutlu bir koni

²⁷⁸ *Ibid.*, s.75.

²⁷⁹ *Ibid.*, s.76.

biçiminde tasarlamıştır. Bu 3 boyut, kişinin örgütteki kısımlar ve basamaklar arasındaki dikey, yatay ve çevresel hareketini göstermektedir. Bunlar.²⁸⁰

a) ***Dikey kariyer hareketi***, bireyin yönetim basamaklarındaki yukarı ve aşağı doğru hareketini, bir diğer ifade ile işgörenin örgütteki hiyerarşik düzey ve kademesindeki değişmeyi ifade eder. Çoğunlukla terfi almak şeklinde olur.

b) ***Yatay kariyer hareketi***, 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.

c) ***Çevresel kariyer hareketi*** ise, bir kişinin örgütte bir bölümden diğerine geçişini açıklamaktadır. Transferler şeklinde gerçekleşir. Kısaca sistemin içine veya dışına doğru katılma ve ayrılma hareketleridir.

Örgütlerde bu kariyer hareketlerine karşılık gelen üç tür sınır vardır:

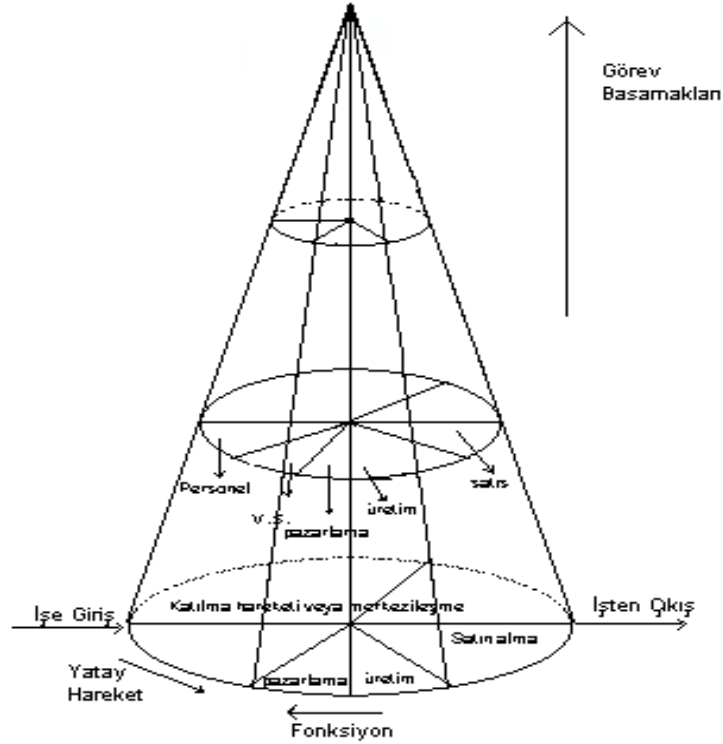
- Hiyerarşik sınır
- Fonksiyonel sınır
- Dahil olma sınırı

Hiyerarşik sınırlar örgütsel düzeyleri; fonksiyonel sınırlar bölümleri ve dahil olma sınırları ise birey ve grupları merkeze yakın olma derecelerine göre ayırır. Sınırlar sayı, geçirgenlik ve süzme tipine göre değişkenlik gösterirler. Örneğin askeri kurumlar gibi örgütlerde rotasyon ve işgörenlerin esnekliğini artırma politikasına bağlı olarak bölümler arası geçirgenlik yüksektir. Bu durum fonksiyonel geçirgenliği ifade eder. Üniversiteler gibi kurumlarda ise durum tersinedir. Hiyerarşik sınırlar kıdem, liyakat, kişisel özellikler gibi faktörlerin etkisiyle bireyleri süzer. Fonksiyonel sınırlar ise bireyi süzmede bireyin yeterliliklerini, eğitim ve geliştirme ihtiyacını göz önüne alır. Dahil olma sınırının ise bireyi süzmede dikkate aldığı faktörleri belirlemek oldukça güçtür.²⁸¹

²⁸⁰ Aytaç, 1998, **Op.cit.**

²⁸¹ Erdoğmuş, 2003, **Op.cit.**, s.78.

Şekil 3.5. Kariyer Hareketlerinde 3 Boyutlu Model.²⁸²



2. 2. 3. Birey-Örgüt Etkileşimi

Hall'ün bu konudaki yaklaşımı psikolojik bir görüşken, Schein'in yaklaşımı daha çok sosyolojik boyutludur. Schein'in çalışmaları ilk başlarda sosyalleşme ve beyin yıkama süreciyle ilgiliydi. Schein örgütsel kariyer ile ilgili çalışmalarında bireyin bir örgüte katıldığı zaman niçin değiştiğini incelemiştir. Örgütün bireye etkisini yansıtan sosyalleşme ve bireyin örgüte etkisini gösteren yenilikçilik Schein'in çalışmalarında ele aldığı iki temel süreçtir.²⁸³

Sosyalleşme, bir örgüte veya gruba yeni katılan işgörenin o örgüt veya grubun tutum, değer ve davranış kalıplarını öğrenme sürecidir. Scheine göre bu süreçte değer, norm ve davranışlar grup, örgüt veya toplumun bakış açısından öğrenilir. Örgütsel

²⁸² Douglas T. HALL, **Career Development**, The International Library of Management Dartmouth Publ. Comp., 1994, s.439.

²⁸³ Erdoğan, 2003, **Op.cit.**, s.79.

sosyalleşme ise bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışlarını öğrenme sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir.²⁸⁴

Scheine göre birey sosyalleşme sürecinde örgütsel değer, norm ve davranış kalıplarını değişik kaynaklardan öğrenir. Resmi yazışmalar, yönetici ve patronlar, iş arkadaşları ile ödül ve cezalar bu kaynaklar arasında sayılabilir. Sosyalleşmeye tepki üç başlık altında toplanabilir:²⁸⁵

İsyan: İsyan eden birey ya enerjisini örgütsel amaçları engellemek için kullanır ya da örgütten atılmıştır.

Uyma: Birey uyma davranışı göstererek kendi üretkenliğini terkederek örgütsel bürokrasiye yönelmektedir.

Bireysel yaratıcılık: Birey örgütün esas amaçlarını kabul ederek örgütün gelişmesine katkı sağlar.

Bireyin kariyeri boyunca sosyalleşme ve kültürleşme süreci sonucu meydana gelen değişiklikler bireyin sosyal benliklerinin tabiatı ve bütünleşmesini etkilemektedir. Birey-örgüt etkileşimini anlamada bireyin sosyal benlik düzeyindeki fonksiyonunun analiz edilmesi uygun olur. Çünkü farklı durumlarda bireyler farklı benliklerini ortaya koyarlar. Sosyalleşme süreci değişik normları, değerleri, kuralları, tutumları ve istenilen rol davranışlarını öğretir.²⁸⁶

Sosyalleşme sürecinde işgörenler örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan araçlardır.²⁸⁷

²⁸⁴ Nezahat Güçlü, "Örgüt Kültürü", *Gazi Üniv. Gazi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.156.

²⁸⁵ Erdoğan, 2003, *Op.cit.*, s.80.

²⁸⁶ *Ibid.*, s.81.

²⁸⁷ Güçlü, *Op.cit.*

Schein'in birey-örgüt etkileşimi kuramını aşağıdaki hipotezler özetlemektedir.²⁸⁸

- Örgütsel sosyalleşme hiyerarşik ve merkeze doğru kariyer hareketliliği ile ilgili iken; eğitim ve geliştirme çabaları fonksiyonel kariyer hareketliliği ile ilgilidir.
- Bireyin örgütü etkilemesi bir kariyer aşamasının ortasında olur.
- Sosyalleşme kariyerin ilk yıllarında yaygın iken; yenilikçilik kariyerin sonlarında artar.
- Sosyalleşme öncelikle kaygan sosyal benlikleri içerirken; yenilikçilik öncelikle daha durağan sosyal benlikleri içerir.
- Daha durağan sosyal benliklerde sosyalleşme sonucu meydana gelecek değişiklik, ancak zorlayıcı ikna altında gerçekleşir.

Sonuç olarak örgüt kültür ve değerleriyle bireyi etkilerken birey de yenilik yaparak örgüte katkıda bulunur. Schein birey-örgüt etkileşimi ve örgütsel sosyalleşme konularında yaptığı çalışmalarla örgütsel kariyer geliştirme alanında çok önemli bir ilerleme sağlamıştır.

2. 2. 4. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme alanında çalışma yapan yazarlardan biri de Van Maanen'dir. Schein sosyalleşmeyi birey-örgüt etkileşimi açısından incelerken; Van Maanen örgütlerin yeni üyeleri örgüte kazandırırken kullandıkları stratejiler üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. Sosyalleştirme sürecinde örgütler iki boyutlu altı strateji kullanmaktadır.²⁸⁹

- **Kollektif veya bireysel sosyalleştirme süreci:** Kollektif sosyalleştirme sürecinde grup içinde sosyalleşmeleri için yeni elemanlar grup olarak aynı deneyimlerden geçirilir. İyi bir planlama ve çok sayıda elemana ihtiyaç duyulur. Bu süreçte çalışanlara ortak kimlik, dayanışma ve bağlılık kazandırılmaya çalışılır. Kolay ve ekonomik bir yoldur. Yeni satış elemanlarının birlikte eğitime

²⁸⁸ Erdoğan, 2003, **Op.cit.**, s.81-82.

²⁸⁹ **Ibid.**, s.82-84.

alınması bu sürece örnek gösterilebilir. Bireysel sosyalleştirmede ise bireyler ayrı ayrı olarak, bazen benzer bazen de farklı deneyimlere tabi tutulur. İşbaşı eğitimi ve usta-çırak ilişkisi örnek olarak verilebilir.

- **Biçimsel veya biçimsel olmayan sosyalleştirme süreci:** Biçimsel sosyalleştirmede işe yeni alınan eleman öğrenci statüsünde olup, diğer üyelere ayrı tutulur ve kendisine belli bir rol verilir. Biçimsel olmayan sosyalleştirmede işe yeni eleman ayrı tutulmaksızın işlem hattına konulur. Böylece işi iş başında öğrenmesi sağlanır.
- **Dizi biçiminde veya tesadüfi aşamalardan oluşan sosyalleştirme süreci:** Dizi biçimindeki sosyalleştirme sürecinde hedef role ulaştırılacak aşamalar açıkça tanımlanır. Örgütte hiyerarşi ve biçimsellik yüksekse biçimsel sosyalleşme de yüksektir. Tıp alanı bu sürece örnek teşkil eder. Tesadüfi aşamalardan oluşan süreçte ise hedef role götüreceği aşamalar belirsiz ve değişkendir. Genel yönetici kariyeri örnek olarak gösterilebilir.
- **Sabit veya değişken sosyalleştirme süreci:** Sabit sosyalleştirmede bireyin önceden belirlenen bir zaman diliminde tatmin edici bir performans göstermesi beklenir. Bu konuda rotasyon sabit bir süreci gösterir. Değişken sosyalleştirme sürecinde ise birey ipuçları aracılığıyla sürecin devamı hakkında bilgi sahibi olur. Örnek olarak yüksek potansiyelli adayların değişik görevlerde çalıştırılarak performanslarının gözlenmesi gösterilebilir.
- **Seri veya seri olmayan sosyalleştirme süreci:** Seri biçimindeki sosyalleştirme sürecinde deneyimli üyeler yeni üyelere koçluk ederek örnek olur. Kariyer ilerleme sistemleri seri biçimindeki sosyalleştirmeye örnek olarak verilebilir. seri biçiminde olmayan sosyalleştirme sürecinde ise deneyimli üyelerin böyle bir görevi yoktur. Yeni bir yönetim kademesine gelen bayan yöneticinin durumu örnek olarak verilebilir.

- **Yatırımcı veya yatırımcı olmayan sosyalleştirme süreci:** Yatırımcı sosyalleştirmede örgüt yeni elemanı kabul edip onu değerli görür. Yatırımcı olmayan sosyalleştirme sürecinde ise örgüt yeni üyenin niteliklerini görmezden gelir.

Van Maanen'in sosyalleştirme stratejileri bireylerin örgüte kazandırılması ve örgütlerde bireylerin kendilerini yenileme gereğini vurgulamaktadır.²⁹⁰

2. 2. 5. Profesyonel Kariyerin Dört Aşaması

Genellikle, profesyonel kariyer dört aşamadan geçer. Bunlar,²⁹¹

1. Stajyer ya da çırak olmak
2. Meslaktaşlık
3. Akıl hocalığı
4. Himayecilik

Profesyonel kariyerdeki her aşamanın uzunluğu işin niteliğine ve kişisel özelliklere bağlı olarak farklılık gösterir. Kişinin yaşına bağlı değildir. Her aşamada çözülmesi gereken farkı sorunlarla karşılaşılır.²⁹²

Birinci aşama olan çıraklık aşamasında birey başkalarının yönlendirmesi altında çırak olarak çalışır. Bir veya daha çok rehberle yardım ederek ve onlardan öğrenerek çalışmalarına devam eder. Birey bu aşamada rutin işlerle uğraşır. Rehberler tarafından bireye işlerin nasıl yapılacağı öğretilir.²⁹³ Birey iş için önemli ya da öncelikli olanları öğrenir. Başkalarının yardımına ve desteğine ihtiyaç duyar. Bu aşamada bağımlılık söz konusudur.²⁹⁴

²⁹⁰ **Ibid.**, s.84.

²⁹¹ **Ibid.**

²⁹² İsmet Barutçugil, "kariyer planlama ve kariyer yönetimi", <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/kariyer.htm>, (6 Aralık 2004).

²⁹³ Erdoğan, 2003, **Op.cit.**, s.84.

²⁹⁴ Barutçugil, **Op.cit.**

Birey ikinci aşamada teknik olarak bağımsız çalışabilecek bir profesyoneldir. Birey giderek bağımsızlığını kazanır. Ancak, bunun için yeteneklerin kazanılması ve bunun kanıtlanması gerekir. Bunu başarmanın yolu belli bir alanda uzmanlaşmaktır. Birey bu aşamada katkı sağlayıcı olarak kendi yeterliliğini ortaya koyar. Buna rağmen hala bazı kişilerin astı olmayı sürdürür. Benzer işi yapanlarla yakın ilişkiler kurulur ve aynı düzeyde olmanın verdiği iletişim kolaylığı sağlanır.²⁹⁵

Birey üçüncü aşamada diğer insanlara rehberlik eden bir kişidir. Bu aşamaya gelen birey diğer çalışanları yönetmek ve yönlendirmek için yeterli düzeyde beceri geliştirmiş ve bunu paylaşmaya hazır duruma gelmiş kişidir. Birden fazla alanda çalışabilirler ve bunun gerektirdiği yetki ve sorumlulukları üzerlerine alırlar. Çevresindeki çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirir ve onların da sorumluluklarını taşıyabilirler.²⁹⁶

Kariyerin dördüncü aşamasına gelindiğinde birey örgütün yönünü belirlemede etkili olmaktadır. Yöneticilik, iç girişimcilik ve fikir üretmek bireyin önemli rollerindedir. Bireyin personel seçimi ve geliştirilmesi konularındaki etkinliği şirketler açısından hayati bir önem taşır.²⁹⁷ Birey şirketin stratejilerine ve amaçlarına biçim verebilecek düzeyde bilgi, beceri ve deneyim birikimine sahiptir. Yeni fikirler üretebilecek ve girişimleri başlatabilecek güç, akıl ve cesaret profesyonelliğe adım atan bireyin sahip olduğu özelliklerdir.²⁹⁸

²⁹⁵ Erdoğan, 2003, **Op.cit.**, s.85.

²⁹⁶ Barutcuğil, **Op.cit.**

²⁹⁷ Erdoğan, 2003, **Op.cit.**, s.86.

²⁹⁸ Barutcuğil, **Op.cit.**

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER GELİŞTİRME AMACINA YÖNELİK XZL ENERJİ VE ÜRETİM ŞİRKETİ TERFİ VE YEDEK PLANLAMASI MODELİ

1. AMAÇ

Kariyer hareketlerine esas alınabilecek olan organizasyonun pozisyonlarının tanımları, bu pozisyonda çalışacak bireylerin sahip olması gereken nitelikler, organizasyona göre kariyer haritası, terfi ve hareket kanalları ve yedek planlamasında esas alınacak kriterler şematik olarak belirlenerek bu konularda modellerin geliştirilmesi.

2. KAPSAM

Söz konusu şirketin bütününde de geçerli olabilecek bu model, bu departmandaki gerçek verilere dayalı olarak incelenerek, model ilkelerinin geçerliliği test edilmiştir. Böylece önerilen modelin kullanılabilirliği ve özellikleri organizasyon içindeki hareketlere ne düzeyde cevap verdiği bir anlamda kanıtlanmıştır.

Modelimizde beyaz yakalıların çalıştığı pozisyonlar esas alınmış ve kariyer hareketlerinin başladığı ilk kademe pozisyonu ile organizasyon birimindeki fonksiyonel en üst pozisyon arasındaki terfi kanalı belirlenmiştir.

3. METODOLOJİ

Önerilen modelde şirketin mevcut fonksiyonları ile paralel bir sistematik benimsenmiştir. Bu düzen içinde tez kapsamında belirlenmiş olan konuların bir anlamda uygulaması olan model, fiili duruma göre geliştirilmiştir. Özet olarak araştırmalarda;

1. Belirleyici (durum tesbiti)
2. Tanımlayıcı
3. Keşfedici
4. Sebep / Sonuç ilişkisini ortaya çıkaran

modeller kullanılabilir. Tez konusu özelliği tüm araştırmalar için uygun olan bu dört modelden daha çok ***tanımlayıcı modele*** uygundur. Ayrıca ülkemizde Kariyer Yönetimi alanında gerek kuramsal gerekse uygulamada büyük bir boşluk ve eksiklik vardır.

Bu nedenle “Tanımlayıcı” bir araştırma modeli, tez konusu ve amacı ile, uygun olmaktadır.

4. XZL ENERJİ VE ÜRETİM ŞİRKETİ KARIYER MODELİNİN ESASLARI

- Mevcut organizasyon aynen alınmıştır.
- Pozisyonların tanımları şirket fonksiyonlarına göre yapılmıştır ve gerçek verilere dayanır.
- Model, baz alınan organizasyon biriminin en alt kademesindeki pozisyondan, üst pozisyona hareketi temel alır. Dolayısıyla her pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler, hiyerarşik olarak, yukarıya doğru önem kazanarak, nitelik değiştirerek çeşitlenir.
- Üst pozisyonlara hareket organizasyon haritası esaslarına göre yapılır.
- Her pozisyondaki çalışan personel birden fazla sayıda veya tek ise, bunların üst pozisyona hangi sırada aday olacağı yedek planları ile belirlenir.
- Yedek sırası, bir üst pozisyona geçebilecek personelin değerlendirilmesi ile bulunur. Ancak sınırlar yönetimin stratejilerine göre kullanılır.

5. ÖRNEK MODEL

5. 1. XZL Enerji ve Üretim Şirketi Organizasyon Şeması

Organizasyon şemaları hiyerarşik yapıyı göstermeleri açısından yararlı araçlardır. Ek-1’de verilen organizasyon şemasına baktığımızda şirketin Genel Müdür’e bağlı üç departmandan oluştuğunu görürüz. Bunlar: İdari İşler Departmanı, Operasyon Departmanı ve Bakım Onarım Departmanı’dır. Her departman da kendi içinde çeşitli bölümlere ayrılmıştır. Bunlardan İdari İşler Departmanı müdüre bağlı idari işler ve satınalma şeflerinden oluşmaktadır. Alt kademelerde ise bu şeflere bağlı mühendis, memur, kontrolör, güvenlik ve mutfak personeli bulunmaktadır. Operasyon Departmanı’nda müdüre bağlı 6 bölüm bulunmaktadır. Bunlardan dördü A, B, C, D vardiye amirleri ve diğer ikisi gündüz vardiye yöneticisi ile operasyon uzmanıdır. Vardiye amirlerinin altında mühendisler ve onlara bağlı operatörler bulunmaktadır. Tezimin uygulama kısmının örneklemini oluşturan Bakım Onarım Departmanı’nda ise Elektrik/Enstruman, Makine Bakım ve Kontratlar ve Planlama olmak üzere üç bölüm bulunmaktadır. Her bölümün başında bölümle ilgili bir şef bulunmaktadır. Şefin alt kademesinde mühendisler bulunmaktadır. Teknisyenler ve operatörler ise mühendislerin altında yer alıyor.

5. 2. XZL Enerji ve Üretim Şirketi Kariyer Haritası

Kariyer haritası, bir organizasyon içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasıdır. XZL Enerji ve Üretim Şirketi’nin kariyer haritasında da hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçebileceği ve terfi kanalları açıkça gösterilmiştir.

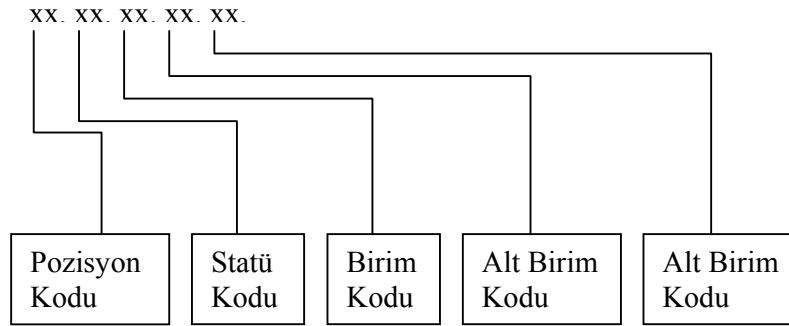
XZL şirketinin kariyer haritasında her bir pozisyon baz alınarak;

- İlgili pozisyona organizasyon içindeki hangi diğer pozisyonlardan gelinebileceğini,
- İlgili pozisyondan organizasyon içimdeki hangi diğer pozisyonlara geçilebileceğini görebiliriz.

Kariyer haritalarında kullanılan;

- Kodlar kariyer terfi kanallarını ifade eder.

Kod Sistemi:



Pozisyon Kodları:

Genel Müdür-----01
 Departman Müdürü-----02
 Şef /Amir-----03
 Mühendis-----04
 Memur-----05
 Operatör / Teknisyen-----06
 Diğer Personel-----07

Statü Kodları:

Yönetici-----01
 Beyaz Yakalı-----02
 Mavi Yakalı-----03

- Renkler pozisyonun bir üst veya yan pozisyonla ilişkisini belirler. Buna göre;
Yeşil Renk: Bir çalışanın, aynı meslek alanı içinde bir üst pozisyona dikey olarak ilerleyebileceğini gösterir.
Turuncu Renk: Bir çalışanın, aynı meslek alanı içinde bir üst pozisyona çıkabilmesi için öncelikle ilgili yan pozisyonlarda çalışması gerektiğini gösterir.
Kırmızı Renk: Çalışanların üst pozisyonlara ilerlemesinin mümkün olmadığı durumlarda kullanılır.

Pek çok çalışan, önündeki kariyer fırsatlarını bilmek, ona göre kendisini değerlendirmek, yönlendirmek ve hedeflerini belirlemek ister. Bu nedenle örgüt tarafından çalışanlarının kariyer yolları hakkında bilgilendirimi, çalışanların kariyer gelişimi ve insan kaynaklarının planlanması için önem taşımaktadır. Bu da şirketlerin çalışanların pozisyonlar arasında nasıl geçiş yapabilecekleri ve hangi yolları takip etmeleri gerektiğini gösteren kariyer haritalarını oluşturmalarıyla mümkün olabilir.

5. 3. XZL Enerji ve Üretim Şirketi Pozisyon Profilleri

Pozisyon profilleri, hiyerarşik olarak müdürden alt kademe çalışanlarına kadar olan bütün personelin bağlı olduğu makamların, görev özetlerinin, temel görevlerinin ve pozisyon gereksinmelerinin belirtildiği formlardır. Bu formlardan kariyer haritalarının oluşturulması için gerekli bilgilere ulaşılabilir. Ek-3'te verilen pozisyon profilleri şirket organizasyon şemasından örneklem olarak seçtiğimiz Bakım Onarım Departmanı'na ait profillerdir. Bu profiller oluşturulurken sırasıyla ilgili pozisyondaki çalışanın rapor verdiği makam, o pozisyondaki görevinin özeti, yapması gereken temel görevler ve bu pozisyona gelebilmek için gerekli nitelikler belirtilmiştir.

5. 4. XZL Enerji ve Üretim Şirketi Hareket Hattına Göre Yedekleme Planı

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

Ek-4’de XZL Enerji ve Üretim Şirketi’nin örneklem olarak seçtiğimiz bakım onarım departmanında çalışanların hareket hattına göre yedekleme planı yapılmıştır. Bu yedekleme planında departmanda çalışan beyaz yakalı ve yöneticilerin doğrudan yedeklediği pozisyonlar, doğrudan yedeklendiği pozisyonlar ve yatay geçebilecekleri pozisyonlar ayrı ayrı gösterilmiştir.

Yedekleme planı yapabilmek için organizasyonun kariyer haritasının belirlenmiş olması, her pozisyonun iş profilinin çıkmış olması ve sıralamada kullanılacak olan kriterlerin belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu kriterler yaş, performans, deneyim veya eğitim olarak seçilebilir. İşletmeler kendi ihtiyaçlarına ve amaçlarına göre bu kriterleri çeşitlendirebilir. XZL Enerji ve Üretim Şirketi’nin yedekleme planını oluştururken daha önceden hazırladığım şirkete ait kariyer haritası ve pozisyon profillerinden yararlandım.

5. 5. Bakım Onarım Departmanında Çalışanların Hareket Hattı ve Yedekleme Planı Örnekleri

Ek-5’de XZL Enerji ve Üretim Şirketi’nin Bakım Onarım Departmanı’nda çalışan yönetici ve beyaz yakalıların hareket hattı ve yedekleme planı ile ilgili örnekler sunulmuştur. Örneklerde kullanılan isimler gerçek değildir. Örnekleri yaparken ilk önce yedeklemesi yapılacak pozisyonları belirledim. Daha sonra bu pozisyonu yedekleyecek pozisyonları ve bunların hareket yönlerini belirledim. Hareket hattı pozisyonlara göre yatay, dikey yada dikey/yatay şeklinde olmaktadır. Çalışanların yedekleme planını yaparken ise ilgili pozisyonun öğrenim düzeyi, yaş ,cinsiyet gibi asgari niteliklerini belirttim. Bu bağlamda ilgili pozisyonu yedekleyen çalışanları ve niteliklerini belirtildikten sonra o pozisyona en uygun adaylar arasında karşılaştırma yaptım. Tüm bu yapılanlar sayesinde işletmemiz, kilit pozisyonlardan birinde çeşitli nedenlerle bir açık olduğu zaman duruma hızlı bir şekilde müdahale edebilme yeteneğine sahip olmuştur.

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Küreselleşmeyle birlikte son yıllarda yaşanan yoğun rekabet ortamı, ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler, örgüt ve bireylerin ilgi ve isteklerinin artmasına ve değişmesine sebep olmuştur. Bu durum örgütleri politikalarını tekrar gözden geçirmeye zorlamaktadır. Örgütlerin yaşanan değişmelere yer vermesi, yaşamlarını sürdürmeleri açısından son derece önemli bir ön koşul olmuştur. Bu değişimle birlikte örgütler yönetim şekillerinden personeline kadar olan bakış açılarını değiştirmek zorunda kalmışlardır. Buradan küreselleşen iş hayatının toplumun bütün kesimlerine verdiği mesajın sürekli değişim olduğu kanısına rahatlıkla varabiliriz.

Yaşanan değişim ve yenilikler sadece örgüt ölçeğinde değil global bir ölçekte de işletmelerin yapılarını derinden etkilemiştir. Bu bakımdan iş yaşamında değişimin hızını yakalamanın ve çağa ayak uydurabilmenin yollarından biri günümüz örgütlerinin sahip olduğu en önemli varlık olan insan kaynağının mevcut yetkinliklerinin geliştirilmesi ve ilerde üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması ile mümkün olabilecektir. Bu durum hem çalışanların hem de örgütlerin dillerinden düşürmediği “*kariyer*” olgusunu karşımıza çıkarmıştır. İçinde bulunduğumuz çağa damgasını vuran İnsan Kaynakları Yönetim sisteminin alt sistemlerinden biri olarak hem birey hem de örgüt açısından son derece önemli olan kariyer olgusu beraberinde kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirilmesi konularının da önem kazanmasını sağlamıştır.

Örgüt organizasyonlarındaki değişim, organizasyonların dar, basık ve az kademeli hale gelmesi, bireylerin organizasyon içinde hareketinin sınırlanması, terfi ve yükselme olanaklarının ortadan kalkması kariyer geliştirme fonksiyonunun daha önem kazanmasına neden olmuştur. Kariyer geliştirme denildiğinde işletmenin üst kademe pozisyonlarına, alt kademelerden ne şekilde geçilebileceğini belirleme akla gelir. Böylece kariyer hareketleri, terfi planlaması, yedek planlaması, performans yönetimi gibi konular birbirleriyle iç içe geçmişlerdir. Bireyin hangi amaçlar doğrultusunda geliştirileceği sorusunun cevabı, “aday olduğu” üst veya yan pozisyonlar olarak verilebilir. Böylece ister terfi ister nakil yoluyla geçişlerde bir hareket söz konusu

olduğu gibi, bu hareketin ilkelerini ise geçilecek yeni pozisyonlara uygun bir birey olabilmek için yetkinliklerin geliştirilmesi belirler.

İnsanoğlunun doğumuyla başlayan ve bir yerlere gelme isteği, yaşamı boyunca onurlu ve düzenli bir hayat sürmek istemesi, kariyer hedefine ulaşmak için aşacağı basamaklarda organizasyonun yardımına ihtiyaç duyacaktır. Organizasyonlarda etkinlik ve verimliliğin temeli, insan ve onun mutluluğudur. şirketler çalışanlarının bu isteklerine kariyer geliştirme programları ile cevap verebilir. Bu nedenle kariyer geliştirme, çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle kurumun sunduğu gelişme olanakları arasında bir uyumun sağlanmasını hedeflemektedir. Çalışanların özellikleriyle kurumun sunduğu olanakların denkleştirilmesinde kariyer geliştirme önemli bir rol oynar. Kısaca, insangücü planlaması ve kariyer geliştirme arasındaki ilişki, net personel ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde, çalışanlara yönelik kariyer yönlendirmesine dayalı olarak gerçekleşebilmektedir.

Son yıllarda kariyer geliştirme ile ilgili yapılan kuramsal çalışmalarda artış görülmektedir. Buna rağmen yapılan bu çalışmalar işletmelerde kariyer geliştirme uygulamalarına aynı lde yansımamaktadır. Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önem kazanmasıyla birlikte işletmelerde kariyer geliştirme uygulamalarında yaygınlaşma eğilimi dikkat çekmektedir. Bu uygulamaların sistemli hale getirilmesi insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliğini artıracaktır.

Kariyer geliştirme sistemlerinin en önemli amaçlarından birisi kariyer amaçlı faaliyetlerin bir bütün olarak ele alınmasıdır. Kariyer geliştirme faaliyetlerinin uygulamada nasıl yürütüldüğü ile ilgili çalışmaların büyük ölçekli işletmelerle sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Türkiye'deki işletmeler ile dünyanın değişik ülkelerindeki işletmelerde kariyer geliştirme uygulamaları sonuçlarına bakıldığında önemli farklılıklar vardır. Türk işletmeleri ile yabancı işletmelerin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan en önemli sonuç; yabancı işletmelerde kariyer geliştirme sistemleri yaygın iken; Türk işletmelerinde kariyer geliştirme sistemlerinin yok denilecek kadar az olmasıdır.

Hazırladığım tezde kariyer geliştirme konusu ve alt sistemi olan kariyer yönetimi, özellikleri, modelleri, yararları ve uygulama biçimleri ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır. Bununla birlikte kariyer olgusunun işletmelerde daha planlı ve sistematik bir biçimde uygulanmasının önemine dikkat çekilerek, kariyer geliştirme uygulamaları ve bunların başarılı olması için getirilen öneriler anlatılmaktadır. Bu tezle, günümüzde kariyer geliştirmenin işletmeler açısından ne kadar önemli olduğu ve bunun hem işgörene hem de örgüte neler kazandırdığı vurgulanmak istenmiştir.

Çalışanların motivasyonu, yönetim bilimcilerin beşeri dönemden bu yana üzerinde durduğu konuların başında gelir. Bu amaçla çok sayıda yönetsel teori, ilke ve teknikler geliştirilmiştir. İnsan kaynakları faaliyetleri içinde kariyer yönetimi uygulamaları düzenlenmesi ile oldukça düşük maliyetlere katlanılarak, kariyer geleceğine daha bilinçli ve güvenli bakması yoluyla çalışanların motivasyonu ve organizasyonla bütünleşmesi sağlanabilir. Değişen şartlara ayak uydurmada ve iç piyasada yarattığı etkilerin başında örgütlerin ayakta durması ve başarılı olmasında önemli olan insan sermayesini geliştirmek ve iş yeri organizasyonunda daha esnek bir yapılanma gerekmektedir. Bunun içinde kariyer yönetiminin, kariyer geliştirmenin ve kariyer planlamanın önemi açıktır. Çalışanın kariyerine yardımcı olacak kariyer geliştirme programları ile çalışanların ilgi alanları, yeterlilikleri ve organizasyonel olanakları karşılaştırılıp, uyumlaştırılarak, belli bir program dahilinde etkin bir kariyer sistemi oluşturmak ve çalışana danışmanlık yapmak, bireylerin kariyer basamaklarına tek tek ve sağlam adımlarla çıkmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlamasını birbirinden ayırmak doğru olmaz, bu nedenle hepsini bir bütün olarak düşünmeliyiz.

Kariyer programlarının uygulamaları, bireylere performanslarını arttırmalarında yardımcı olacak ve amaçlarını belirlemelerinde güçlü ve zayıf yönlerini algılamalarını sağlayacaktır. Ayrıca bireye kariyerinde ilerlemeyebilmesi için plan hazırlamasında yardımcı olacaktır. Bulunduğu firmada isteklerine kavuşamayan işgörenler yeni arayışlar içine girebilir ve başka firmalara geçme yolunu seçebilir. Bu nedenle, kariyer durağanlığı dönemine girmiş olan çalışanlara işletmeler tarafından yardımcı olunmalı, durgunluğun nedenleri araştırılmalı ve bu konuda çözümler üretilmelidir. Bu da kariyer

yönetimi uygulamalarının organizasyon tarafından iyi belirlenmesi ve uygulanmasına bağlıdır.

KAYNAKÇA

- AKGÜL, Fatih, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme Stratejileri ve Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniv. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Afyon, 2002.
- AKTAN, C. Can, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği**, İstanbul, Tügiad Yayınları, 1999, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/kariyer.htm>, (5 Aralık 2004).
- AKTAŞ, Yaşar, “Tarımsal Yayımla Sürecinde Davranış ve Değişimi”, **Tarım Ekonomisi Dergisi**, Sayı 9, Haziran 2004.
- AYTAÇ, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, 1.b., İstanbul, Epsilon Yayıncılık, Aralık 1997.
- AYTAÇ, Serpil, “Kariyer Planlaması”, **Uludağ Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 16., Sayı 1., Mayıs 1998, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>, (02 Aralık 2004).
- BARUTCUGİL, İsmet, “kariyer planlama ve kariyer yönetimi”, <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/kariyer.htm>, (6 Aralık 2004).
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., Sakarya, Sakarya Kitabevi, Ekim 2003.
- BİLEN, Deniz, **Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama**, Marmara Üniv. S.B.E. İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998.
- BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.b., İstanbul, Beta Yayınevi, 2003.

“bireyler ve kariyer yönetimi”,

<http://www.abidoglu.com/bireylervekariyeryonetimi.asp>, (03 Aralık 2004).

CENZO, David A. De, Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, Fifth Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 1996.

CEYLAN, Canan, “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım:Kariyere Uyarlı Mentorluk”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2004, www.isguc.org, (02 Nisan 2005).

ERDOĞMUŞ, Nihat, “kariyer geliştirme”, http://www.iky.com.tr/?_konu=27, (6 Aralık 2004).

ERDOĞMUŞ, Nihat, **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, 1.b., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003.

ERDOĞMUŞ, Nihat, “Kariyer Kuramları ve Türkiye İçin Geçerlilikleri Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme”, **7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Bilgi Üniv., 27-28-29 Mayıs 1999, http://www.iky.com.tr/?_konu=49, (5 Aralık 2004).

ERDOĞMUŞ, Nihat, “Mühendislerin Kariyer Gelişimi Hakkında Genel Bir Değerlendirme”, **Mimar ve Mühendis**, 30, http://www.iky.com.tr/?_konu=54, (13 Aralık 2004).

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 6.b., İstanbul, Beta Yayınları, Nisan 2003.

FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.b., İstanbul, Alfa Yayınları, 2001.

GÜÇLÜ, Nezahat, “Örgüt Kültürü”, **Gazi Üniv. Gazi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**.

HALL, Douglas T., **Career Development**, The International Library of Management
Dartmouth Publ. Comp., 1994.

HARVEY, Don, Robert Bruce Bowin, **Human Resource Management: An
Experiential Approach**, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1996.

HİRSH, Wendy, “kariyer gelişimi”, 14 Haziran 2001,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=278>, (5 Aralık
2004).

İNSAN KAYNAKLARI İÇERİK EKİBİ, “bireyler ve kariyer yönetimi kavramı”, 5
Eylül 2002,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=315>, (01
Aralık 2004).

İNSAN KAYNAKLARI İÇERİK EKİBİ, “kariyer kavramına tarihsel yaklaşım”, 31
Mayıs 2001,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=280>, (5 Aralık
2004).

İNSAN KAYNAKLARI İÇERİK EKİBİ, “kariyerinin ortasında olmak”, 21 Haziran
2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=277>, (15
Aralık 2004).

İNSAN KAYNAKLARI İÇERİK EKİBİ, “kariyer seçimleri ve danışmanlığı”, 29
Haziran 2001,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=376>, (8 Aralık
2004).

İNSAN KAYNAKLARI İÇERİK EKİBİ, “kariyer yönetim araçları”, 05 Eylül 2002,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=30>, (08 Aralık
2004).

İNSAN KAYNAKLARI İÇERİK EKİBİ, “kariyer yönetimi”,
http://www.iky.com.tr/?_konu=8, (8 Aralık 2004).

İNSAN KAYNAKLARI İÇERİK EKİBİ, “kariyer yönetimi ve planlaması”, 31 Mayıs 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=299>, (15 Aralık 2004).

İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİM DANIŞMALIĞI, “kariyerde yeni yaklaşımlar ve istihdama etkileri”, http://www.iky.com.tr/?_konu=31, (03 Aralık 2004).

KARİYERİMİZVEBİZ İÇERİK EKİBİ, “kariyer yönetimi”, 09 Nisan 2004,
<http://www.kariyerimizve.biz/modules.php?name=Kariyerim&op=sayfa&sid=45>, (14 Şubat 2005).

KAYNAK, Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması** (gözden geçirilmiş baskı), 2.b., Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:242, Dizi No:27.

ÖZDEN, Mehmet Cemil, “bireysel kariyer yönetimi”, Profesyonelin El Kitabı, Ankara, Şubat 2001, <http://cv.insanbul.net/kitap/icindekiler.htm>, (03 Aralık 2004).

ÖZGEN, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., Nobel Kitabevi, Adana, Şubat 2002.

RÖNESANS GROUP DANIŞMANLIK, “kariyer yönetimi”,
http://www.ronesans2000.com/danismanlik_kariyer.htm, (14 Şubat 2005).

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.

SEYMEN, Oya Aytemiz, “2000’li Yıllarda Yöneticiler Açısından ‘Küresel Kariyer’ Olgusu ve Koşulları Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Uludağ Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XXII, Sayı:1, 2003.

ŞİMŞEK, E. Deniz, Hümeysra Kurultay, **Kariyer Planlama ve Geliştirme**, Süleyman Demirel Üniv. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yayınlanmamış Lisans Tezi, Isparta, 2000.

ŞİMŞEK. M. Şerif, ÇELİK, Adnan, **Kariyer Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, Şubat 2004.

SÜMER, Canan, “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Cilt:4, Sayı:1, 1999.

TAHIROĞLU, Figen, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 2.b., İstanbul, Hayat Yayıncılık, Kasım 2002.

TAŞTAN, Z. Seçil, “kariyer yönetimi”,
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky06.html>, (08 Aralık 2004).

TÜRKAY, Tülay, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme**, Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, Ocak 2000.

TÜRKOĞLU, Faruk, **2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, 1.b., Arthur Andersen, Human Capital, Sabah Yayınları, 2000.

TÜZ, Melek Vergiliel, “Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar”, **U. Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4, Sayı:4, 2003/1.

UYGUR, Akyay, **Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Gazi Üniv. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Ankara, 1998.

UZUN, Turgay, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması, **İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2003,
http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149&hit=ny, (5 Aralık 2004).

VAROL, Ergin Sait, **Kariyer Yönetimi Planlaması ve Yeni Gelişmeler**, Yayın No:4292, Teknik Bil. M.Y.O. No:7, İstanbul Üniv. Teknik Bil. M.Y.O., İstanbul, 2001.

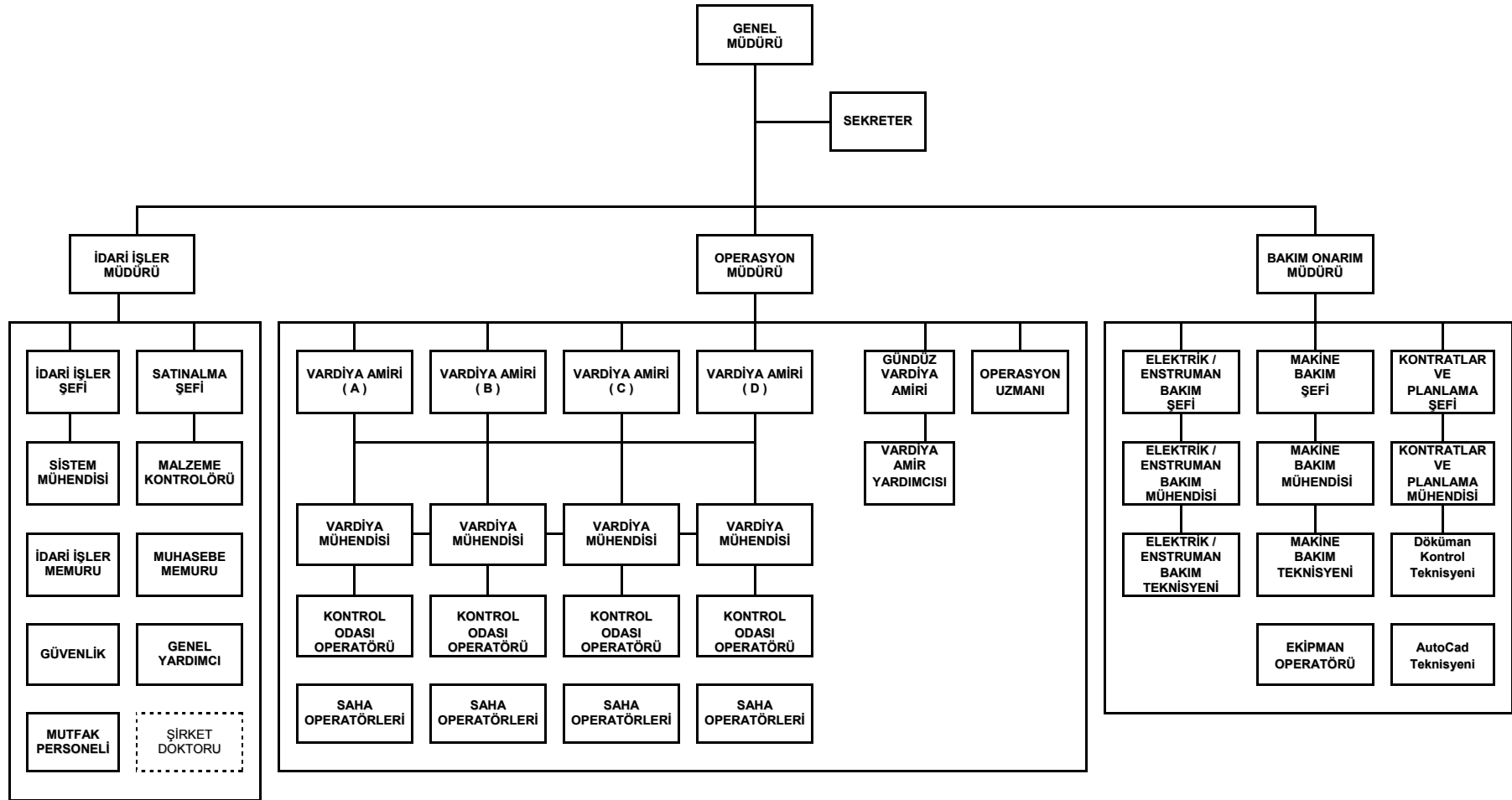
WERTHER, William B, Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 4th. Edition, McGraw Hill, 1993.

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.b., Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.

ZAIMLAR, Damla, "kariyer yönetimi kimin sorumluluğunda", 26 Eylül 2002,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=26>, (15 Aralık 2004).

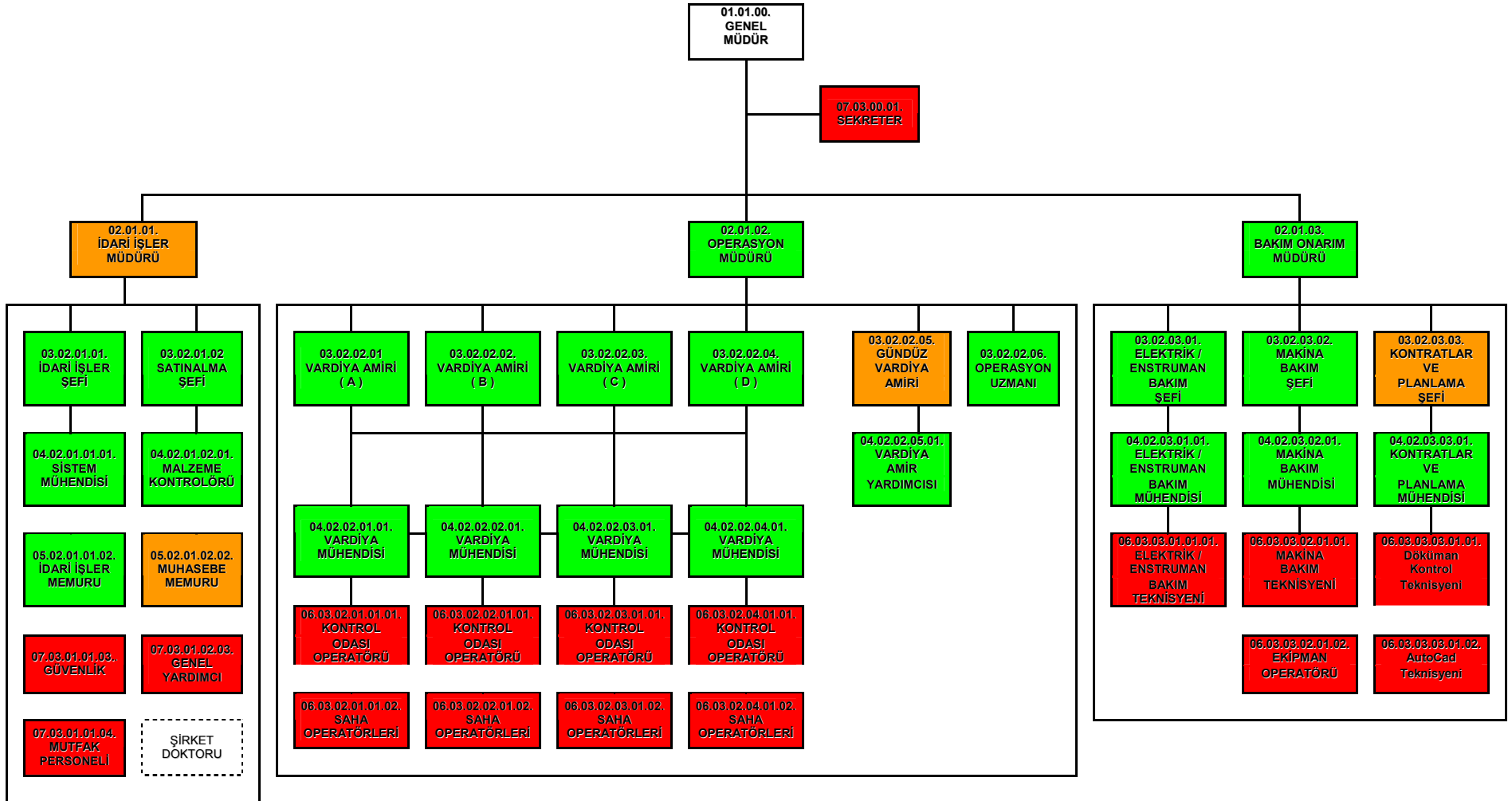
EKLER

XZL ENERJİ VE ÜRETİM ŞİRKETİ ORGANİZASYON ŞEMASI



Ek-1 Organizasyon Şemasını Tanıtma

XZL ENERJİ VE ÜRETİM ŞİRKETİ KARIYER HARİTASI



Ek-2 Kariyer Haritası

Ek-3

POZİSYON PROFİLLERİ**(BAKIM ONARIM DEPARTMANI)**

02.01.03. Bakım Onarım Müdürü	130
03.02.03.01. Elektrik / Enstruman Bakım Şefi	132
04.02.03.01.01. Elektrik / Enstruman Bakım Mühendisi	134
06.03.03.01.01.01. Elektrik / Enstruman Bakım Teknisyeni	136
03.02.03.02. Makine Bakım Şefi	138
04.02.03.02.01. Makina Bakım Mühendisi	140
06.03.03.02.01.01. Makina Bakım Teknisyeni	142
06.03.03.02.01.02. Ekipman Operatörü	144
03.02.03.03. Kontratlar ve Plânlama Şefi	146
04.02.03.03.01. Kontratlar ve Plânlama Mühendisi	148
06.03.03.03.01.01. Döküman Kontrol Teknisyeni	150

02.01.03. Bakım Onarım Müdürü

Bağlı Olduğu Makam: Genel Müdür

Görevin Özeti:

- Şirketin çalışır durumda olmasından ve şirketin bakım bütçesine uygun bir şekilde faaliyette bulunmasından sorumludur.
- Ekipmanın optimum bir şekilde kullanımı için prosedürlerin güncelleştirilmesini sağlar.

Temel Görevleri:

- 1) Personelin seçimine iştirak etmek.
- 2) Şirket Yöneticisinin talimatlarına göre bakım plânlarının uygulanması için en iyi politikaları tanımlamak.
- 3) Şirket Yöneticisi ile erişilecek mutabakata göre bakım bütçelerini teklif etmek.
- 4) Tatbik edilebilir güvenlik standartlarına göre bakım faaliyetlerini onaylamak.
- 5) Mevcut prosedürlerdeki değişiklik ve geliştirmelerin teklifini yapmak
- 6) Bakım plânlarına göre bakım kontratlarının ticari ve teknik hususlarını geliştirmek..
- 7) Personelinin mevcut teknolojiler bakımından güncelleşmelerini sağlamak.
- 8) Yürürlükteki olay kontrol planı ve kriz yönetim planında tariflenen tüm sorumluluklar.

Pozisyon için Gereksinimler:

A. Objektif Nitelikler

Öğrenim:

- Üniversitelerin Makine, Elektrik, Elektrik/Elektronik Mühendisliği bölümlerinin birinden mezun olmak.

Deneyim:

- Proses veya güç tesisleri bakımında 10 yıllık tecrübe.

Y. Dil:

- Çok iyi düzeyde İngilizce bilmek.

Cinsiyet:

- Erkek

Yaş:

- 40+

B. Göreve Özel Nitelikler

- Liderlik, problem çözme, karar alma ve uygulama vasıflarına sahip olmak.
- İletişimi güçlü, değişime açık, ikna yeteneği gelişmiş, dikkatli ve takipçi olmak.

C. İşletme veya Birimin Öngördüğü Özel Nitelikler

- Avrupa yakasında ikamet etmek.
- Personel Yönetiminde tecrübeli olmak.

03.02.03.01. Elektrik / Enstruman Bakım Şefi

Bağlı Olduğu Makam: Bakım Onarım Müdürü

Görevin Özeti:

- Şirketin maksimum bir şekilde çalışması için elektrik kontrol ve enstruman bakım hizmetlerini yönetmek.
- Şirketin ekonomik bir şekilde yönetilmesi için ihtiyaç duyulan teknik desteği sağlamak.
- Bakımla ilgili yapılan faaliyetleri Bakım Onarım Müdürüne raporlamak.

Temel Görevleri:

- 1) Bakım sistemini anlamak ve kullanımını geliştirici faaliyetlerde bulunmak.
- 2) Bakım ile ilgili kontratların hazırlanması ve yönetilmesinde Bakım Onarım Müdürüne yardımcı olmak.
- 3) Yeni becerilerin öğrenilmesini ve sektördeki teknik gelişmelerin takibini sağlamak.
- 4) Mevcut bütçeye göre hakiki masrafları izlemek ve sonraki bütçenin hazırlanması için tekliflerde bulunmak.
- 5) Kritik noktaların tesbitinde Bakım Onarım Müdürüne yardımcı olmak ve bakım masraflarını azaltmak için tekliflerde bulunmak.
- 6) Vardiya ekipleri ile bakım faaliyetlerini koordine etmek ve onlarla her günlük faaliyetlerinde iletişim oluşturmak.
- 7) Yürürlükteki olay kontrol planı ve kriz yönetim planında tariflenen tüm sorumluluklar.

Pozisyon için Gereksinmeler:

A. Objektif Nitelikler

Öğrenim:

- Üniversitelerin Elektrik, Elektrik/Elektronik Mühendisliği bölümlerinin birinden mezun olmak.

Deneyim:

- Proses veya güç tesisleri bakımında asgari 8 yıllık tecrübe.

Y. Dil:

- İyi derecede İngilizce bilmek.

Cinsiyet:

- Erkek

Yaş:

- 35+

B. Göreve Özel Nitelikler

- Liderlik özelliklerine sahip olmak ve takım çalışmasına önem vermek.
- İletişimi güçlü, değişime açık, ikna yeteneği gelişmiş, dikkatli ve takipçi olmak.

C. İşletme veya Birimin Öngördüğü Özel Nitelikler

- Elektrik ve Otomasyon projelerinin proje yönetiminde çalışmış olmak.
- “Proje Yönetimi” çalışmalarında bulunmuş olmak.
- MS ofis uygulamalarını etkin kullanabilmek ve raporlama yapabilmek.
- Avrupa yakasında ikamet etmek.

04.02.03.01.01. Elektrik / Enstruman Bakım Mühendisi

Bağlı Olduğu Makam: Elektrik / Enstruman Bakım Şefi

Görevin Özeti:

- Şirketin maksimum bir şekilde çalışması için bakım ve tamir hizmetlerini yürütmek.
- Şirketin yönetimi sırasında ihtiyaç duyulan teknik desteği üst yönetime sağlamak.

Temel Görevleri:

- 1) Elektrik kontrolleri ve enstrumanların bakım ve tamir faaliyetlerini bizzat yürütmek ve yapılan faaliyetlerle ilgili üst yönetime bilgi vermek.
- 2) Bakım müteahhitlerinin en son teknolojileri kullanmalarını sağlamak.
- 3) Yedek parça listelerinin oluşturulmasında Elektrik/Enstruman Bakım Şefine gerekli bilgileri sağlamak. Normal olarak depoda bulunmayan ancak ilerisi için programlanmış bakım faaliyetlerinde kullanılacak malzeme listelerini belirlemek.
- 4) Kritik noktaların tesbitinde Elektrik/Enstruman Bakım Şefine gerekli bilgileri sağlamak.
- 5) Makinelerin fonksiyonlarını uygun ve azami bir şekilde yerine getirmeleri için Elektrik/Enstruman Bakım Şefine yardımcı olmak.
- 6) Vardiya ekipleri ile bakım faaliyetlerini bizzat yürütmek ve onlarla her günkü faaliyetlerinde iletişim oluşturmak.
- 7) Yürürlükteki olay kontrol planı ve kriz yönetim planında tariflenen tüm sorumluluklar.

Pozisyon için Gereksinmeler:

A. Objektif Nitelikler

Öğrenim:

- Üniversitelerin Elektrik, Elektrik/Elektronik Mühendisliği bölümlerinin birinden mezun olmak.

Deneyim:

- Proses veya güç tesislerinin bakımında asgari 4 yıllık tecrübe.

Y. Dil:

- İyi derecede İngilizce bilmek.

Cinsiyet:

- Erkek

Yaş:

- 30+

B. Göreve Özel Nitelikler

- Ekip çalışmasına uygun ve analitik düşünme yeteneğine sahip, sonuca yönelik çalışmak.
- İletişimi güçlü, değişime açık, ikna yeteneği gelişmiş, dikkatli ve takipçi olmak.

C. İşletme veya Birimin Öngördüğü Özel Nitelikler

- Elektrik ve Otomasyon projelerinin proje yönetiminde çalışmış olmak.
- MS ofis uygulamalarını etkin kullanabilmek ve raporlama yapabilmek.
- Organizasyon, koordinasyon ve raporlama tecrübesine sahip olmak.
- Avrupa yakasında ikamet etmek.

06.03.03.01.01.01. Elektrik / Enstruman Bakım Teknisyeni

Bağı Olduğu Makam: Elektrik/Enstruman Bakım Mühendisi

Görevin Özeti:

- Elektrik/Enstruman mühendisi tarafından verilen direktiflere göre rutin ve arıza bakımlarını yerine getirmek.

Temel Görevleri:

- 1) Münferit rutin ve programlanmamış bakım faaliyetlerinde bilgisayar bakım yönetim sisteminin azami şekilde kullanılmasını sağlamak.
- 2) Onaylanmış müteahhitlerin kendilerine tahsis edilmiş işleri uygun bir şekilde yerine getirmelerini sağlamak.
- 3) Bakım avadanlık ve ekipmanının uygun bir çalışma düzeni içinde olmasını sağlamak.
- 4) Santraldaki bütün güvenlik ve çevresel sınırlamalara uymak.
- 5) Santralin çalışmasını ve etkinliğini azamiye çıkarmak için vardiya ekipleri ile yakın bir işbirliği içinde olmak.
- 6) Yürürlükteki olay kontrol planı ve kriz yönetim planında tariflenen tüm sorumluluklar.

Pozisyon için Gereksinmeler:

A. Objektif Nitelikler

Öğrenim:

- En az meslek lisesi mezunu olmak.

Deneyim:

- Tercihen birkaç yıllık bir tecrübeye sahip olmak.

Y. Dil:

- -

Cinsiyet:

- Erkek

Yaş:

- 20+

B. Göreve Özel Nitelikler

- Takım çalışmasına yatkın olmak ve insanlarla kolay iletişim kurabilmek.
- Kendini geliştirmeye istekli, dikkatli ve yaptığı işin takipçisi olmak.

C. İşletme veya Birimin Öngördüğü Özel Nitelikler

- Avrupa yakasında ikamet etmek.
- Tanınan bir çıraklık devresinden sonra bir iş sertifikasına sahip olmak.

03.02.03.02. Makina Bakım Şefi

Bağı Olduğu Makam: Bakım Onarım Müdürü

Görevin Özeti:

- Şirketin maksimum bir şekilde çalışması için bakım ve tamir hizmetlerini yönetmek.
- Şirketin ekonomik bir şekilde yönetilmesi için ihtiyaç duyulan teknik desteği sağlamak.
- Bakımla ilgili yapılan faaliyetleri Bakım Onarım Müdürüne raporlamak.

Temel Görevleri:

- 1) Kompüterize edilmiş bakım sistemini iyi kavramak ve kullanımını geliştirmek.
- 2) Şirketin bakımı ile ilgili herhangi bir kontratın hazırlanması ve yönetilmesinde Bakım Onarım Müdürüne yardımcı olmak.
- 3) Yeni becerilerin öğrenilmesi için hazırlık yapmak ve endüstrideki teknik gelişmelerin takip edilmesini sağlamak.
- 4) Mevcut bütçeye göre hakiki masrafları izlemek ve sonraki bütçenin hazırlanması için tekliflerde bulunmak.
- 5) Kritik noktaların tesbitinde Bakım Onarım Müdürüne yardımcı olmak, kullanma süresini uzatmak ve bakım masraflarını azaltmak için tekliflerde bulunmak.
- 6) Vardiya ekipleri ile bakım faaliyetlerini koordine etmek ve onlarla her günkü faaliyetlerinde iletişim oluşturmak.
- 7) Yürürlükteki olay kontrol planı ve kriz yönetim planında tariflenen tüm sorumluluklar.

Pozisyon için Gereksinmeler:

A. Objektif Nitelikler

Öğrenim:

- Üniversitelerin Makine Mühendisliği bölümünden mezun olmak.

Deneyim:

- Proses veya güç tesisleri bakımında asgari 8 yıllık tecrübe.

Y. Dil:

- İyi derecede İngilizce bilmek.

Cinsiyet:

- Erkek

Yaş:

- 35+

B. Göreve Özel Nitelikler

- Liderlik özelliklerine sahip olmak ve takım çalışmasına önem vermek.
- İletişimi güçlü, değişime açık, ikna yeteneği gelişmiş, dikkatli ve takipçi olmak.

C. İşletme veya Birimin Öngördüğü Özel Nitelikler

- Önleyici bakım ve TPM konularında bilgi sahibi olmak.
- “Proje Yönetimi” çalışmalarında bulunmuş olmak.
- MS ofis uygulamalarını etkin kullanabilmek ve raporlama yapabilmek.
- Avrupa yakasında ikamet etmek.

04.02.03.02.01. Makine Bakım Mühendisi

Bağı Olduğu Makam: Makine Bakım Şefi

Görevin Özeti:

- Şirketin maksimum bir şekilde çalışması için bakım ve tamir hizmetlerini yürütmek.
- Şirketin yönetimi sırasında ihtiyaç duyulan teknik desteği üst yönetime sağlamak.

Temel Görevleri:

- 1) Elektrik kontrolleri ve enstrumanların bakım ve tamir faaliyetlerini bizzat yürütmek ve yapılan faaliyetlerle ilgili üst yönetime bilgi vermek.
- 2) Bakım müteahhitlerinin en son teknolojileri kullanmalarını sağlamak.
- 3) Yedek parça listelerinin oluşturulmasında Makine Bakım Şefine gerekli bilgileri sağlamak. Normal olarak depoda bulunmayan ancak ilerisi için programlanmış bakım faaliyetlerinde kullanılacak malzeme listelerini belirlemek.
- 4) Kritik noktaların tesbitinde Makine Bakım Şefine gerekli bilgileri sağlamak.
- 5) Makinelerin fonksiyonlarını uygun ve azami bir şekilde yerine getirmeleri için Makine Bakım Şefine yardımcı olmak.
- 6) Vardiya ekipleri ile bakım faaliyetlerini bizzat yürütmek ve onlarla her günlük faaliyetlerinde iletişim oluşturmak.
- 7) Yürürlükteki olay kontrol planı ve kriz yönetim planında tariflenen tüm sorumluluklar.

Pozisyon için Gereksinmeler:

A. Objektif Nitelikler

Öğrenim:

- Üniversitelerin Makine Mühendisliği bölümünden mezun olmak.

Deneyim:

- Proses veya güç tesislerinin bakımında asgari 4 yıllık tecrübe.

Y. Dil:

- İyi derecede İngilizce bilmek.

Cinsiyet:

- Erkek

Yaş:

- 30+

B. Göreve Özel Nitelikler

- Ekip çalışmasına uygun ve analitik düşünme yeteneğine sahip, sonuca yönelik çalışmak.
- İletişimi güçlü, değişime açık, ikna yeteneği gelişmiş, dikkatli ve takipçi olmak.

C. İşletme veya Birimin Öngördüğü Özel Nitelikler

- Elektrik ve Otomasyon projelerinin proje yönetiminde çalışmış olmak.
- MS ofis uygulamalarını etkin kullanabilmek ve raporlama yapabilmek.
- Organizasyon, koordinasyon ve raporlama tecrübesine sahip olmak.
- Avrupa yakasında ikamet etmek.

06.03.03.02.01.01. Makine Bakım Teknisyeni

Bağı Olduğu Makam: Makina Bakım Mühendisi

Görevin Özeti:

- Makina Bakım Mühendisi tarafından verilen talimata göre bütün rutin ve arıza bakımlarını yerine getirmek.

Temel Görevleri:

- 1) Münferit, rutin ve programlanmamış bakım işlemlerinde bilgisayarlı bakım yönetim sisteminin kullanılmasını sağlamak.
- 2) Onaylanmış müteahhitlerin kendilerine tahsis edilmiş işleri uygun bir şekilde yapmalarını sağlamak.
- 3) Bakım avadanlığı ve ekipmanının uygun bir çalışma düzeni içinde olmasını sağlamak.
- 4) Şirketteki bütün güvenlik ve çevre sınırlamalarına uymak.
- 5) Şirketin çalışmasını azamiye çıkaracak şekilde vardiya ekipleri ile beraber çalışmak.
- 6) Yürürlükteki olay kontrol planı ve kriz yönetim planında tariflenen tüm sorumluluklar.

Pozisyon için Gereksinmeler:

A. Objektif Nitelikler

Öğrenim:

- En az meslek lisesi mezunu olmak.

Deneyim:

- Tercihen birkaç yıllık tecrübeye sahip olmak.

Y. Dil:

- -

Cinsiyet:

- Erkek

Yaş:

- 20+

B. Göreve Özel Nitelikler

- Takım çalışmasına yatkın olmak ve insanlarla kolay iletişim kurabilmek.
- Kendini geliştirmeye istekli, dikkatli ve yaptığı işin takipçisi olmak.

C. İşletme veya Birimin Öngördüğü Özel Nitelikler

- Avrupa yakasında ikamet etmek.
- Tanınan bir çıraklık devresinden sonra bir iş sertifikasına sahip olmak.

06.03.03.02.01.02. Ekipman Operatörü

Bağı Olduğu Makam: Makina Bakım Mühendisi

Temel Görevleri:

- Şirket vasıtalarını ve ağır ekipmanın çalıştırılması ve idame ettirilmesi yanında Bakım Teknisyeninin görevlerinin büyük bir kısmını yerine getirmek.

Esas Görevleri:

- 1) Genel bakım işlerinde mekanik teknisyenlerine yardım etmek.
- 2) Forkliftlerin ve yük taşıma ekipmanının çalışması esnasında malzeme kontrolörüne yardımcı olmak.
- 3) Şirket vasıtalarının, forkliftlerin, kaldırma ekipmanının ve yeraltında muhafaza edilen ekipmanın devamlı mevcut olmasını sağlamak.
- 4) Şirket personeli için genel vasıta sürücülük ve teslimat servis hizmetlerini temin etmek.
- 5) Yürürlükteki olay kontrol planı ve kriz yönetim planında tariflenen tüm sorumluluklar.

Pozisyon için Gereksinmeler:

A. Objektif Nitelikler

Öğrenim:

- En az lise mezunu olmak.

Deneyim:

- Ağır vasıta kullanımında bir kaç yıla varan tecrübeye sahip olmak.

Y. Dil:

- -

Cinsiyet:

- Erkek

Yaş:

- 25+

B. Göreve Özel Nitelikler

- Takım çalışmasına yatkın olmak ve insanlarla kolay iletişim kurabilmek.
- Kendini geliştirmeye istekli, dikkatli ve yaptığı işin takipçisi olmak.

C. İşletme veya Birimin Öngördüğü Özel Nitelikler

- Ağır vasıta sürücü belgesine sahip olmak.
- Birkaç yılı kapsayan bir vasıta/ağır ekipman operatörlüğü veya makinistlik tecrübesini gösteren teknik bir sertifikaya sahip olmak.
- Ayrıca otomobil tamir ve bakım tatbikatı hakkında temel bilgilere gereksinim mevcuttur.

03.02.03.03. Kontratlar ve Plânlama Şefi

Bağlı Olduğu Makam: Bakım Onarım Müdürü

Görevin Özeti:

- Şirket Duruşları için bakım programlarının hazırlanması ve müteahitlerin organize edilmesini sağlamak.
- Dökümantasyon ve arşiv faaliyetlerini takip etmek.

Temel Görevleri:

1. Detaylı Duruş programlarını hazırlamak.
2. Faaliyetleri takip etmek ve programları güncelleştirmek.
3. Duruşlar ve arızalar için teknik raporlar hazırlamak.
4. Haftalık bakım faaliyet raporlarını hazırlamak.
5. Dökümantasyon ve arşivlerin denetiminden sorumlu olmak.
6. Müteahitlerden teklifleri toplamak ve ilgili departman ile beraber teklifleri değerlendirmek/seçim yapmak.
7. Bakım ve inşaa işleri için denetleme faaliyetlerini yerine getirmek.
8. Yürürlükteki olay kontrol planı ve kriz yönetim planında tariflenen tüm sorumluluklar.

Pozisyon için Gereksinmeler:

A. Objektif Nitelikler

Öğrenim:

- Üniversitelerin Mühendislik bölümlerinden birinden mezun olmak.(Tercihen Endüstri, İşletme ve İnşaat Mühendisliği)

Deneyim:

- Planlama ve rapor verme konularında asgari 6 yıllık tecrübe.

Y. Dil:

- Akıcı İngilizce/Türkçe lisan bilgisine sahip olmak.

Cinsiyet:

- Erkek

Yaş:

- 35+

B. Göreve Özel Nitelikler

- Liderlik özelliklerine sahip olmak ve takım çalışmasına önem vermek.
- İletişimi güçlü, değişime açık, ikna yeteneği gelişmiş, dikkatli ve takipçi olmak.

C. İşletme veya Birimin Öngördüğü Özel Nitelikler

- “Proje Yönetimi” çalışmalarında bulunmuş olmak.
- MS ofis uygulamalarını etkin kullanabilmek ve raporlama yapabilmek.
- Avrupa yakasında ikamet etmek.

04.02.03.03.01. Kontratlar ve Plânlama Mühendisi

Bağlı Olduğu Makam: Kontratlar ve Planlama Şefi

Görevin Özeti:

- Duruş programlarının hazırlanması ve müteahhitlerin organize edilmesinde Planlama Şefine gerekli bilgileri sağlamak ve yardımcı olmak.
- Dökümantasyon ve arşiv faaliyetlerini yerine getirmek.

Temel Görevleri:

- 1) Duruş programlarını hazırlamak için gerekli detaylı bilgiyi sağlamak.
- 2) Duruş ve arızalar için teknik rapor hazırlanmasına yardımcı olmak ve gerekli bilgiyi temin etmek.
- 3) Haftalık bakım faaliyet raporlarının hazırlanmasında Planlama Şefine teknik destek vermek.
- 4) Dökümantasyon ve arşivlerin düzenlenmesinden sorumlu olmak.
- 5) Bakım ve inşa işleri için denetleme faaliyetlerinde Planlama Şefine gerekli bilgiyi aktarmak.
- 6) Yürürlükteki olay kontrol planı ve kriz yönetim planında tariflenen tüm sorumluluklar.

Pozisyon için Gereksinmeler:

A. Objektif Nitelikler

Öğrenim:

- Üniversitelerin Mühendislik bölümlerinden birinden mezun olmak.(Tercihen Endüstri, İşletme ve İnşaat Mühendisliği)

Deneyim:

- Planlama ve rapor verme işlerinde asgari 4 yıllık tecrübe.

Y. Dil:

- İyi derecede İngilizce bilmek.

Cinsiyet:

- Erkek

Yaş:

- 30+

B. Göreve Özel Nitelikler

- Ekip çalışmasına uygun ve analitik düşünme yeteneğine sahip, sonuca yönelik çalışmak.
- İletişimi güçlü, değişime açık, ikna yeteneği gelişmiş, dikkatli ve takipçi olmak.

C. İşletme veya Birimin Öngördüğü Özel Nitelikler

- Raporlama ve analiz konularına hakim olmak.
- Organizasyon ve koordinasyon tecrübesine sahip olmak.
- MS ofis uygulamalarını etkin kullanabilmek ve raporlama yapabilmek.
- Avrupa yakasında ikamet etmek.

06.03.03.03.01.01. Döküman Kontrol Teknisyeni

Bağlı Olduğu Makam: Kontratlar ve Plânlama Mühendisi

Temel Görevleri:

- ISO-9000: 2000, ISO-14001 ve OHSAS 18001 dökümanlarının dağıtımını ve güncelleştirme işlemlerini yerine getirmek.
- Dış döküman ve arşiv faaliyetleri ile bilgisayar ve tape etme faaliyetlerini sağlamak.

Esas Görevleri:

- 1) ISO-9000:2000, ISO-14001 ve OHSAS 18001 dökümanlarının dağıtımını sağlamak ve revizyon tarihlerini takip etmek.
- 2) Raporları, prosedürleri ve yazışmaları tape etmek ve dağıtımını yapmak.
- 3) Arşiv ve dış döküman listelerini hazırlamak ve güncelleştirmek.
- 4) Dosyaları tutmak ve revizyona uğramış dökümanları takip etmek.
- 5) AutoCAD programını kullanarak elektronik resimler üzerinde gerekli işaretlemeleri yapmak.
- 6) CMMS'e yedek parça ve malzeme datalarını girmek.
- 7) Bilgisayar, tarama, tape etmek ve genel ofis faaliyetlerini yerine getirmek.
- 8) Yürürlükteki olay kontrol planı ve kriz yönetim planında tariflenen tüm sorumluluklar.

Pozisyon için Gereksinmeler:

A. Objektif Nitelikler

Öğrenim:

- En az meslek lisesi mezunu olmak.

Deneyim:

- Dökümantasyon Kontrol Sistemlerinde birkaç yıllık tecrübeye sahip olmak.

Y. Dil:

- -

Cinsiyet:

- Erkek

Yaş:

- 20+

B. Göreve Özel Nitelikler

- Takım çalışmasına yatkın olmak ve insanlarla kolay iletişim kurabilmek.
- Kendini geliştirmeye istekli, dikkatli ve yaptığı işin takipçisi olmak.

C. İşletme veya Birimin Öngördüğü Özel Nitelikler

- Tanınan bir çıraklık devresinden sonra bir iş sertifikasına sahip olmak.
- Bilgisayar kullanma becerisine sahip olmak.
- Avrupa yakasında ikamet etmek.

XZL ENERJİ VE ÜRETİM ŞİRKETİ
HAREKET HATTINA GÖRE YEDEKLEME PLANI

BÖLÜM: BAKIM ONARIM MÜD.

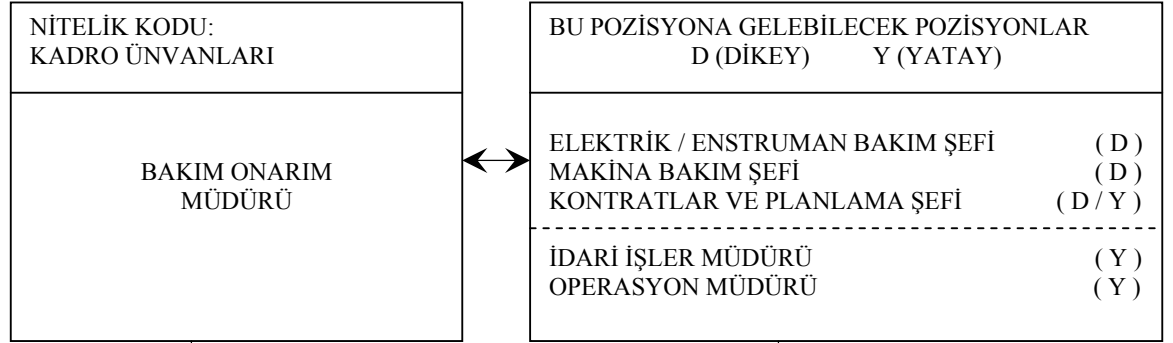
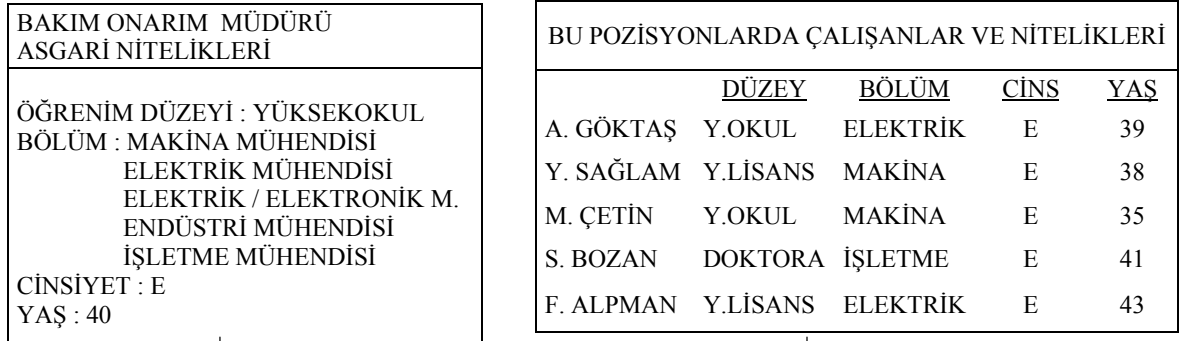
İŞİN ÜNVANI	KOD NO	DOĞRUDAN YEDEKLEDİĞİ POZİSYON	DOĞRUDAN YEDEKLENDİĞİ POZİSYON	YATAY GEÇİLEN
Kontratlar ve Planlama Müh.	04.02.03.03.01.	03.02.03.03.	-	04.02.03.01.01. ; 04.02.03.02.01.
Kontratlar ve Planlama Şefi	03.02.03.03.	02.01.03.	04.02.03.03.01.	03.02.03.01. ; 03.02.03.02.
Makine Bakım Müh.	04.02.03.02.01.	03.02.03.02.	-	04.02.03.01.01. ; 04.02.03.03.01.
Makine Bakım Şefi	03.02.03.02.	02.01.03.	04.02.03.02.01.	03.02.03.01. ; 03.02.03.03.
Elektrik/Enstruman Bakım Müh.	04.02.03.01.01.	03.02.03.01.	-	04.02.03.02.01. ; 04.02.03.03.01.
Elektrik/Enstruman Bakım Şefi	03.02.03.01.	02.01.03.	04.02.03.01.01.	03.02.03.02. ; 03.02.03.03.
Bakım Onarım Müdürü	02.01.03.	01.01.00.	03.02.03.01. ; 03.02.03.02. 03.02.03.03.	02.01.01. ; 02.01.02.

Ek-4 Hareket Hattına Göre Yedekleme Planı

Ek-5

HAREKET HATTI VE YEDEKLEME PLANI

(BAKIM ONARIM MÜDÜRÜ)

HAREKET HATTI**YEDEKLEME****KARŞILAŞTIRMA VE UYGUN ADAYLAR**

AD-SOYAD	BAŞARI DEĞERLENDİRME			GÖRDÜĞÜ EĞİTİM	DENEYİM (YIL)		Y.DİL
	DÖNEMSEL	GENEL	İLERLEME		İŞLE İLGİLİ	TOPLAM İŞ DENEYİMİ	
A. GÖKTAŞ	87	Ü.BAŞARI	HEMEN	Y. OKUL	11	14	İNG.
Y. SAĞLAM	83	İYİ	HEMEN	Y. LİSANS	10	11	İNG.

NOT : YUKARIDA BELİRTİLEN İSİMLER GERÇEK DEĞİLDİR.

HAREKET HATTI VE YEDEKLEME PLANI

(ELEKTRİK / ENSTRUMAN BAKIM ŞEFİ)

HAREKET HATTI

NİTELİK KODU: KADRO ÜNVANLARI	BU POZİSYONA GELEBİLECEK POZİSYONLAR D (DİKEY) Y (YATAY)
ELEKTRİK / ENSTRUMAN BAKIM ŞEFİ	ELEKTRİK / ENSTR. BAK. MÜH. (3) (D) MAKİNE BAKIM MÜHENDİSİ (5) (D / Y) KONTRATLAR VE PLAN. MÜH. (2) (D / Y)
	MAKİNE BAKIM ŞEFİ (Y) KONTRATLAR VE PLANLAMA ŞEFİ (Y)

YEDEKLEME

ELEKTRİK / ENSTRUMAN BAKIM ŞEFİ ASGARİ NİTELİKLERİ	BU POZİSYONLARDA ÇALIŞANLAR VE NİTELİKLERİ																																																																	
ÖĞRENİM DÜZEYİ : Y.OKUL BÖLÜM : ELEKTRİK MÜHENDİSİ ELK. / ELEKTRONİK M. CİNSİYET : E YAŞ : 35	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DÜZEY</th> <th>BÖLÜM</th> <th>CİNS</th> <th>YAŞ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>İ. SAĞLAM</td><td>Y.OKUL</td><td>ELEKTRİK</td><td>E</td><td>28</td></tr> <tr><td>C. VARDAR</td><td>Y.LİSANS</td><td>ELEKTRİK</td><td>E</td><td>36</td></tr> <tr><td>M. VAROL</td><td>DOKTORA</td><td>ELK/ELEKTRO.</td><td>E</td><td>35</td></tr> <tr><td>M.A. ATEŞ</td><td>Y.OKUL</td><td>MAKİNE</td><td>E</td><td>29</td></tr> <tr><td>O. KOÇEL</td><td>Y.OKUL</td><td>MAKİNE</td><td>E</td><td>30</td></tr> <tr><td>Ş. BEKÇİ</td><td>Y.OKUL</td><td>MAKİNE</td><td>E</td><td>32</td></tr> <tr><td>Z. İPEK</td><td>Y.LİSANS</td><td>MAKİNE</td><td>E</td><td>34</td></tr> <tr><td>S. ŞENOL</td><td>Y.OKUL</td><td>ENDÜSTRİ</td><td>E</td><td>31</td></tr> <tr><td>E. ŞENER</td><td>Y.OKUL</td><td>İŞLETME MÜH.</td><td>E</td><td>29</td></tr> <tr><td>A. KAÇAN</td><td>Y.OKUL</td><td>İNŞAAT</td><td>E</td><td>31</td></tr> <tr><td>Y. SAĞLAM</td><td>Y.LİSANS</td><td>MAKİNE</td><td>E</td><td>38</td></tr> <tr><td>M. ÇETİN</td><td>Y.OKUL</td><td>MAKİNE</td><td>E</td><td>35</td></tr> </tbody> </table>		DÜZEY	BÖLÜM	CİNS	YAŞ	İ. SAĞLAM	Y.OKUL	ELEKTRİK	E	28	C. VARDAR	Y.LİSANS	ELEKTRİK	E	36	M. VAROL	DOKTORA	ELK/ELEKTRO.	E	35	M.A. ATEŞ	Y.OKUL	MAKİNE	E	29	O. KOÇEL	Y.OKUL	MAKİNE	E	30	Ş. BEKÇİ	Y.OKUL	MAKİNE	E	32	Z. İPEK	Y.LİSANS	MAKİNE	E	34	S. ŞENOL	Y.OKUL	ENDÜSTRİ	E	31	E. ŞENER	Y.OKUL	İŞLETME MÜH.	E	29	A. KAÇAN	Y.OKUL	İNŞAAT	E	31	Y. SAĞLAM	Y.LİSANS	MAKİNE	E	38	M. ÇETİN	Y.OKUL	MAKİNE	E	35
	DÜZEY	BÖLÜM	CİNS	YAŞ																																																														
İ. SAĞLAM	Y.OKUL	ELEKTRİK	E	28																																																														
C. VARDAR	Y.LİSANS	ELEKTRİK	E	36																																																														
M. VAROL	DOKTORA	ELK/ELEKTRO.	E	35																																																														
M.A. ATEŞ	Y.OKUL	MAKİNE	E	29																																																														
O. KOÇEL	Y.OKUL	MAKİNE	E	30																																																														
Ş. BEKÇİ	Y.OKUL	MAKİNE	E	32																																																														
Z. İPEK	Y.LİSANS	MAKİNE	E	34																																																														
S. ŞENOL	Y.OKUL	ENDÜSTRİ	E	31																																																														
E. ŞENER	Y.OKUL	İŞLETME MÜH.	E	29																																																														
A. KAÇAN	Y.OKUL	İNŞAAT	E	31																																																														
Y. SAĞLAM	Y.LİSANS	MAKİNE	E	38																																																														
M. ÇETİN	Y.OKUL	MAKİNE	E	35																																																														

KARŞILAŞTIRMA VE UYGUN ADAYLAR

AD-SOYAD	BAŞARI DEĞERLENDİRME			GÖRDÜĞÜ EĞİTİM	DENEYİM (YIL)		Y.DİL
	DÖNEMSSEL	GENEL	İLERLEME		İŞLE İLGİLİ D.	TOPLAM İŞ DENEYİMİ	
C. VARDAR	82	İYİ	HEMEN	Y. LİSANS	9	11	İNG.
M. VAROL	88	Ü.BAŞARI	HEMEN	DOKTORA	10	10	İNG.

NOT : YUKARIDA BELİRTİLEN İSİMLER GERÇEK DEĞİLDİR.

HAREKET HATTI VE YEDEKLEME PLANI

(MAKİNE BAKIM ŞEFİ)

HAREKET HATTI

NİTELİK KODU: KADRO ÜNVANLARI	BU POZİSYONA GELEBİLECEK POZİSYONLAR D (DİKEY) Y (YATAY)
MAKİNE BAKIM ŞEFİ	MAKİNE BAKIM MÜHENDİSİ (5) (D)
	ELEKTRİK ENSTR. BAK. MÜH. (3) (D / Y)
	KONTRATLAR VE PLAN. MÜH. (2) (D / Y)
	ELEKTRİK ENSTRUMAN BAKIM ŞEFİ (Y)
	KONTRATLAR VE PLANLAMA ŞEFİ (Y)

YEDEKLEME

MAKİNE BAKIM ŞEFİ ASGARİ NİTELİKLERİ	BU POZİSYONLARDA ÇALIŞANLAR VE NİTELİKLERİ																																																																	
ÖĞRENİM DÜZEYİ : Y.OKUL BÖLÜM : MAKİNE MÜHENDİSİ CİNSİYET : E YAŞ : 35	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DÜZEY</th> <th>BÖLÜM</th> <th>CİNS</th> <th>YAŞ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ş. BEKÇİ</td> <td>Y.OKUL</td> <td>MAKİNE</td> <td>E</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Z. İPEK</td> <td>Y.LİSANS</td> <td>MAKİNE</td> <td>E</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>S. ŞENOL</td> <td>Y.OKUL</td> <td>ENDÜSTRİ</td> <td>E</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>M.A. ATEŞ</td> <td>Y.OKUL</td> <td>MAKİNE</td> <td>E</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>O. KOÇEL</td> <td>Y.OKUL</td> <td>MAKİNE</td> <td>E</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>İ. SAĞLAM</td> <td>Y.OKUL</td> <td>ELEKTRİK</td> <td>E</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>C. VARDAR</td> <td>Y.LİSANS</td> <td>ELEKTRİK</td> <td>E</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>M. VAROL</td> <td>DOKTORA</td> <td>ELK/ELEKTRO.</td> <td>E</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>E. ŞENER</td> <td>Y.OKUL</td> <td>İŞLETME MÜH.</td> <td>E</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>A. KAÇAN</td> <td>Y.OKUL</td> <td>İNŞAAT</td> <td>E</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>A. GÖKTAŞ</td> <td>Y.OKUL</td> <td>ELEKTRİK</td> <td>E</td> <td>39</td> </tr> <tr> <td>M. ÇETİN</td> <td>Y.OKUL</td> <td>MAKİNE</td> <td>E</td> <td>35</td> </tr> </tbody> </table>		DÜZEY	BÖLÜM	CİNS	YAŞ	Ş. BEKÇİ	Y.OKUL	MAKİNE	E	32	Z. İPEK	Y.LİSANS	MAKİNE	E	34	S. ŞENOL	Y.OKUL	ENDÜSTRİ	E	31	M.A. ATEŞ	Y.OKUL	MAKİNE	E	29	O. KOÇEL	Y.OKUL	MAKİNE	E	30	İ. SAĞLAM	Y.OKUL	ELEKTRİK	E	28	C. VARDAR	Y.LİSANS	ELEKTRİK	E	36	M. VAROL	DOKTORA	ELK/ELEKTRO.	E	35	E. ŞENER	Y.OKUL	İŞLETME MÜH.	E	29	A. KAÇAN	Y.OKUL	İNŞAAT	E	31	A. GÖKTAŞ	Y.OKUL	ELEKTRİK	E	39	M. ÇETİN	Y.OKUL	MAKİNE	E	35
	DÜZEY	BÖLÜM	CİNS	YAŞ																																																														
Ş. BEKÇİ	Y.OKUL	MAKİNE	E	32																																																														
Z. İPEK	Y.LİSANS	MAKİNE	E	34																																																														
S. ŞENOL	Y.OKUL	ENDÜSTRİ	E	31																																																														
M.A. ATEŞ	Y.OKUL	MAKİNE	E	29																																																														
O. KOÇEL	Y.OKUL	MAKİNE	E	30																																																														
İ. SAĞLAM	Y.OKUL	ELEKTRİK	E	28																																																														
C. VARDAR	Y.LİSANS	ELEKTRİK	E	36																																																														
M. VAROL	DOKTORA	ELK/ELEKTRO.	E	35																																																														
E. ŞENER	Y.OKUL	İŞLETME MÜH.	E	29																																																														
A. KAÇAN	Y.OKUL	İNŞAAT	E	31																																																														
A. GÖKTAŞ	Y.OKUL	ELEKTRİK	E	39																																																														
M. ÇETİN	Y.OKUL	MAKİNE	E	35																																																														

KARŞILAŞTIRMA VE UYGUN ADAYLAR

AD-SOYAD	BAŞARI DEĞERLENDİRME			GÖRDÜĞÜ EĞİTİM	DENEYİM (YIL)		Y.DİL
	DÖNEMSEL	GENEL	İLERLEME		İŞLE İLGİLİ D.	TOPLAM İŞ DENEYİMİ	
Ş. BEKÇİ	79	İYİ	HEMEN	Y. OKUL	9	10	İNG.
Z. İPEK	86	Ü.BAŞARI	HEMEN	Y. LİSANS	9	11	İNG.
O. KOÇEL	84	İYİ	HEMEN	Y.OKUL	8	8	İNG.

NOT : YUKARIDA BELİRTİLEN İSİMLER GERÇEK DEĞİLDİR.

HAREKET HATTI VE YEDEKLEME PLANI

(KONTRATLAR VE PLANLAMA ŞEFİ)

HAREKET HATTI

NİTELİK KODU: KADRO ÜNVANLARI	BU POZİSYONA GELEBİLECEK POZİSYONLAR D (DİKEY) Y (YATAY)
KONTRATLAR VE PLANLAMA ŞEFİ	KONTRATLAR VE PLAN. MÜH. (2) (D)
	ELEKTRİK / ENSTR. BAK. MÜH. (3) (D)
	MAKİNE BAKIM MÜHENDİSİ (5) (D)
	MAKİNE BAKIM ŞEFİ (Y)
	ELEKTRİK / ENSTRUMAN BAKIM ŞEFİ (Y)

YEDEKLEME

KONTRATLAR VE PLANLAMA BAKIM ŞEFİ ASGARİ NİTELİKLERİ	BU POZİSYONLARDA ÇALIŞANLAR VE NİTELİKLERİ																																																																	
ÖĞRENİM DÜZEYİ : Y.OKUL BÖLÜM : ENDÜSTRİ MÜHENDİSİ İŞLETME MÜHENDİSİ İNŞAAT MÜHENDİSİ CİNSİYET : E / K YAŞ : 30	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DÜZEY</th> <th>BÖLÜM</th> <th>CİNS</th> <th>YAŞ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>E. ŞENER</td> <td>Y.OKUL</td> <td>İŞLETME MÜH.</td> <td>E</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>A. KAÇAN</td> <td>Y.OKUL</td> <td>İNŞAAT</td> <td>E</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>İ. SAĞLAM</td> <td>Y.OKUL</td> <td>ELEKTRİK</td> <td>E</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>C. VARDAR</td> <td>Y.LİSANS</td> <td>ELEKTRİK</td> <td>E</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>M. VAROL</td> <td>DOKTORA</td> <td>ELK/ELEKTRO.</td> <td>E</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>M.A. ATEŞ</td> <td>Y.OKUL</td> <td>MAKİNE</td> <td>E</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>O. KOÇEL</td> <td>Y.OKUL</td> <td>MAKİNE</td> <td>E</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Ş. BEKÇİ</td> <td>Y.OKUL</td> <td>MAKİNE</td> <td>E</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Z. İPEK</td> <td>Y.LİSANS</td> <td>MAKİNE</td> <td>E</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>S. ŞENOL</td> <td>Y.OKUL</td> <td>ENDÜSTRİ</td> <td>E</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>Y. SAĞLAM</td> <td>Y.LİSANS</td> <td>MAKİNE</td> <td>E</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>A. GÖKTAŞ</td> <td>Y.OKUL</td> <td>ELEKTRİK</td> <td>E</td> <td>39</td> </tr> </tbody> </table>		DÜZEY	BÖLÜM	CİNS	YAŞ	E. ŞENER	Y.OKUL	İŞLETME MÜH.	E	29	A. KAÇAN	Y.OKUL	İNŞAAT	E	31	İ. SAĞLAM	Y.OKUL	ELEKTRİK	E	28	C. VARDAR	Y.LİSANS	ELEKTRİK	E	36	M. VAROL	DOKTORA	ELK/ELEKTRO.	E	35	M.A. ATEŞ	Y.OKUL	MAKİNE	E	29	O. KOÇEL	Y.OKUL	MAKİNE	E	30	Ş. BEKÇİ	Y.OKUL	MAKİNE	E	32	Z. İPEK	Y.LİSANS	MAKİNE	E	34	S. ŞENOL	Y.OKUL	ENDÜSTRİ	E	31	Y. SAĞLAM	Y.LİSANS	MAKİNE	E	38	A. GÖKTAŞ	Y.OKUL	ELEKTRİK	E	39
	DÜZEY	BÖLÜM	CİNS	YAŞ																																																														
E. ŞENER	Y.OKUL	İŞLETME MÜH.	E	29																																																														
A. KAÇAN	Y.OKUL	İNŞAAT	E	31																																																														
İ. SAĞLAM	Y.OKUL	ELEKTRİK	E	28																																																														
C. VARDAR	Y.LİSANS	ELEKTRİK	E	36																																																														
M. VAROL	DOKTORA	ELK/ELEKTRO.	E	35																																																														
M.A. ATEŞ	Y.OKUL	MAKİNE	E	29																																																														
O. KOÇEL	Y.OKUL	MAKİNE	E	30																																																														
Ş. BEKÇİ	Y.OKUL	MAKİNE	E	32																																																														
Z. İPEK	Y.LİSANS	MAKİNE	E	34																																																														
S. ŞENOL	Y.OKUL	ENDÜSTRİ	E	31																																																														
Y. SAĞLAM	Y.LİSANS	MAKİNE	E	38																																																														
A. GÖKTAŞ	Y.OKUL	ELEKTRİK	E	39																																																														

KARŞILAŞTIRMA VE UYGUN ADAYLAR

AD-SOYAD	BAŞARI DEĞERLENDİRME			GÖRDÜĞÜ EĞİTİM	DENEYİM (YIL)		Y.DİL
	DÖNEMSEL	GENEL	İLERLEME		İŞLE İLGİLİ D.	TOPLAM İŞ DENEYİMİ	
E. ŞENER	84	İYİ	HEMEN	Y.OKUL	6	7	İNG.
S. ŞENOL	92	Ü.BAŞARI	HEMEN	Y.OKUL	8	8	ALM.

NOT : YUKARIDA BELİRTİLEN İSİMLER GERÇEK DEĞİLDİR.