

I. GİRİŞ

A. KARİYER HAKKINDA GENEL BİLGİ

Türkçe'de tam karşılığı bulunmayan kariyer kavramı, genellikle, ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılmaktadır. Ancak daha kapsamlı olarak kariyer, bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir.¹

Kariyer; çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işler ve iş aşamalarındaki gelişme ve ilerlemeleri ifade ettiği için, örgütsel konum ve iş ayırımı yapmaksızın tanımlanması gerekir ve örgütteki tüm çalışanları kapsar, Yani yöneticilerin kariyerleri olabileceği gibi yönetici sekreterlerinin de kariyerleri vardır.²

Bireylerin kariyerlerinde söz sahibi olanlar, bireyin çalışmakta olduğu örgüt ve bireyin kendisidir. İşgören kendi kariyerinin planlanmasında ve denetiminde büyük rol oynamaktadır.

B. KARİYER PLANLAMASININ TANIMI

Batıda giderek önemli bir insan kaynakları yönetimi aktivitesi haline gelen kariyer planlama ve geliştirme, insan-gücü planlamasıyla ilişkili olmakla beraber, oldukça farklı bir insan kaynağı yönetimi aktivitesidir. İnsangücü planlamasının temel hedefi, gelecekteki net personel ihtiyaçlarının yordanması ve bu ihtiyaçlara cevap vermek üzere gerekli seçme, eğitme ve yönlendirme fonksiyonlarının yerine getirilmesidir.³

¹ SÜMER Yrd.Doç.Dr.Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama Ve Geliştirme, Türk Psikoloji Bülteni, Türk Psikologlar Derneği, 1999, http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyerp.htm

²KACAR Ulas Devrim, Kariyer Planlama, <http://www.mylmz.net/insan/insakaynyon/insankayyonetimi.htm>

³ SÜMER Yrd.Doç.Dr.Canan, a.g.e.

Son yıllarda kariyer geliştirme ve planlamaya olan ilginin artmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden belki de en önemlisi işin tanımındaki ve işe yönelik yaklaşım ve tutumlardaki temel değişikliklerdir.

Kariyer planlaması, bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanmasıdır. Kariyer planlamasının iki boyutu vardır. İlk boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında yerini bilme, anlama ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. Birey açısından bu olgu sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Böylelikle birey kendi kariyerini planlama fırsatı bulur. İkinci boyut ise, kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir. Burada örgüt kendi amaçlarını ön planda tutarak bireysel amaçları kendisine uyarlamaya çalışmaktadır. Bir bakıma burada amaçların bütünleştirilmesine gidilmektedir.⁴

C. KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer Yönetimi, çalışanların işlerinde ilerlemek, üst düzeylere gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendilerini geliştirme düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanın iş yaşamında ve mesleğinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesi Kariyer Yönetimi sayesinde olabilmektedir. Kariyer Yönetimi en basit bir anlatımla; kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarınıdır. Bu planların bir süreç olarak oluşturulması hedefe ulaşmada önemlidir. Kariyer Yönetimi'yle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlar, motivasyonunu sağlar.⁵

Kariyer Yönetimi, bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir. Kariyer yönetimi kariyer kavramına bireysel ve kurumsal

⁴SABUNCUOĞLU, Zeyyat, "Personel Yönetimi – Politika ve Yönetimsel Teknikler", VIII.Baskı, BURSA 1997., s.70

⁵TAŞTAN Seçil, Kariyer Yönetimi, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky06.html>

bakış açılarını bütünleştirir. Diğer bir deyişle kariyer yönetimi, bireysel hedeflerin ve organizasyon ihtiyaçlarının uyumlaştırılması sürecidir. Bu süreçte birey ve organizasyon karşı taraflarda değil, birbirlerini destekleyici roller üstlenirler ve her iki tarafa düşen sorumluluklar vardır.⁶

Kariyer yönetimi için yapılan bir başka tanımda; "işletmenin, kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmasına izin verirken insan kaynağı gereksinimini karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler dizayn edip, bunları yürürlüğe koyma olgusudur", şeklindedir.⁷

Kariyer yönetimi, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyonun amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvurulan bir uygulamadır. Günümüzde artık kariyer planlaması işletmeler tarafından değil, daha çok çalışan tarafından yapılmaktadır. Bunun için de her şeyden önce bireyin kendisini çok iyi tanıması gerekmektedir.

II. KARİYER PLANLAMASI VE YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

A. BİREYİN İŞ YAŞAMINDAKİ ROLÜ VE SORUMLULUKLARI

Bugünün yeni üniversite mezunları, hayatları boyunca 8-10 arası iş ve kariyer ortalaması yapacaklar. Maalesef bir kariyer seçimi için belirli bilimsel formüller her zaman geçerli olmamaktadır; bu tamamen ücret ve yardımlar dengesine bağlı olmaktadır. Belki de iki çeşit insan bulunmaktadır: İlki, işlerini bir kötülük olarak görenler. Voltaire bu noktada şuna işaret etmiştir; "iş en azından sizi şu üç büyük kötülükten kurtaracaktır; can sıkıntısı, yoksulluk ve kötü alışkanlık." İkinci insan tipi, işlerinde eğlenen ve kendileri ve diğerleri için işde anlamını bulan kişilerdir. Sammel Butler; " herkesin işi, edebiyat, mimari veya herneyse, daima o kişinin portresidir." der. Kariyerlerinde başarılı olan insanlar, işlerinden memnun olanlardır.⁸

⁶ÖZDEN, Mehmet Cemil, "Neden Kariyer Hedefleri" , <http://www.mcozden.com/forum3>

⁷ KACAR Ulas Devrim, a.g.e.

⁸ TAŞTAN Seçil, a.g.e.

Burada önemli olan bireyin meslek seçiminin doğru olup olmadığını değerlendirmesidir. Kişi, hedefleriyle gerçekleştirdiklerini karşılaştırır. İşinde kendisini kanıtladıkça, ilgisi güvenlik gereksinimden yavaş yavaş başarı, saygınlık ve bağımsızlık gereksinimlerine doğru kayar. Bu safhada kariyer gelişmesi son derece hızlıdır. Diğer bir ifadeyle çalışanların kariyerindeki en üretici devredir.⁹

1990'ların sonunda orta kademe yöneticilerin örgütlerdeki oranı %50'dir. Ancak, bazı tahminler 2000'li yıllardan sonra 20 kaliteli yöneticiye bir iş düşeceğini göstermektedir. Çoğu orta kademe yöneticisi şirket hiyerarşisinde kendi nihai platosuna kavuşmuş olacaktır. Bu nedenle birisinin işini kaybetmesi korkusu kadar, kariyer gelişimi için birisine imkan tanımak günümüz örgütlerinde de oldukça yayılan bir korku haline gelmiştir.¹⁰

Eskiden yöneticiler ve uzmanlar ömür boyu istihdam garantisi üzerinde durmaktaydılar. Bu durum tüm çalışanlar içinde geçerliydi. Fakat günümüzde bu durum tamamıyla değişmiştir. Bu anlamdaki psikolojik yapılanmalar kırılmıştır. Günümüzde yeni kariyer ve örgütsel kurallar vardır. Fakat bu geçiş içerisinde çoğu çalışan şaşkınlık içerisinde. Bazıları kariyer kurallarındaki değişimi görmekte fakat, yeni kuralların ne olduğu konusunda anlaşmazlıklar içerisinde.¹¹

B. İŞ YAŞAMINDA KARİYER SORUNLARI

İçinde bulunduğumuz çağda dünya ekonomisi oldukça büyük değişiklikler yaşamaktadır. Eski teknolojiye sahip klasik iş alanları çağın gerisinde kalmanın sıkıntısı ile ekonomik zorluklar yaşamakta, küçülme ve çalışanlarının işine son verme eğilimi göstermektedirler. Diğer yönde ise bilim ve teknolojinin oldukça hızlı ilerlemesi yeni iş alanlarının ortaya çıkmasına yol açmış ve bu alanlara yatırım yapan firmalar eğitilmiş personel sıkıntısı çekmeye başlamışlardır. Küresel olarak değişen ekonomik koşullar ve politikalar tüm dünya çalışanlarını aynı oranda etkilemiş ve bu belirsiz koşullarda hiç bir firmanın çalışanlarına iş garantisi sağlayamayacağı gerçeği

⁹ AYTAÇ, Doç.Dr.Serpil "Kariyer Planlaması" <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>

¹⁰ ÖZDEN, Mehmet Cemil, a.g.e.

¹¹ ÖZDEN, Mehmet Cemil, a.g.e.

meydana çıkmıştır. Dünyanın ticari entegrasyonu ile birlikte yıkılması imkansız gibi görünen çok uluslu firmalar yok olmakta, ortak pazar gibi oluşumlar rekabeti dayanılamayacak boyutlara ulaştırmaktadırlar. Uluslararası finans piyasa ve borsalarında firmalar bir günde el değiştirmekte, yeni yönetim için satın aldıkları firmanın eski kültürünün ve çalışanları için planladığı kariyer basamaklarının hiç bir önemi kalmamaktadır.¹²

İşletmeler, özellikle de büyük şirketler, personel politikalarını, ücret politikalarını ve terfi politikalarını değiştirmek zorunda kalacaktır. Bundan daha da zor olan bir şeyi yaparak, şirketin yönetici grubunun beklentilerini ve ufkunu değiştirmek zorunda kalacaktır. Bunu da, bu grubun güven ve itimadını büyük çapta kaybettiği bir zamanda yapacaktır. Bir çok şirkette özellikle büyüklerde orta kademe yöneticiler ile profesyoneller şirketlerine, özellikle de en üst yönetim kademesine yabancılaşmıştır. Güvenlerini kaybetmişler, bazen de açıkça hasım haline dönmüşlerdir.

Yönetim kademelerine ve kuruluş merkezindeki üst düzey yöneticilere yönelik trendin (bugün yönetici pozisyonunda bulunan kimselerin mesleki kariyerinin itici gücünü teşkil etmiş olan trendin) tersine dönmesi, epeyi can sıkıcı olabilir. Bu hem kişilerin beklentilerinde hem de şirkete bakış tarzları ile bizzat kendileriyle ilgili görüşlerde çok kesin bir değişme demektir. Çoğu zaman sanki ömür boyu istihdam edilecekmiş gibi sanılsa bile, bu durum alsında işin kaybedilmesi anlamına gelir. Bu anlamı da, iş peşinde koşmanın ve yer değiştirmenin yaratacağı zahmet ve eziyetler karşısında endişe duymak demektir.¹³

Bununla birlikte, bütün bunları sarsıntılı hale getiren “yeniden yapılanmanın” büyük ölçüde, şirket birleşmeleri, şirket satın alma ve yatırımı elden çıkarma, şirket hisse senetlerinin tümünü satın alma, aktif kıymetlerden mahrum etme ve hasmane niyetli şirket satın alma gibi bir takım finansal manipülasyonlar yoluyla yapılmış olmasıdır. Orta düzey yöneticilerle profesyoneller, bu işlerin sonucu olarak, hayat ve

¹² Kariyer Yönetimi Nedir?” <http://web.sakarya.edu.tr/~ikkclub/kariyery.htm>

¹³ DRUCKER, Peter F. “Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve sonrası” Çev. Fikret ÜÇCAN, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 6. Basım İstanbul, Nisan 2000, s.169

kariyerlerinin “hayatında hiçbir üretken iş yapamamış” olan birkaç spekülâtörü zenginleştirmek uğruna feda edildiği duygusuna kapılmaktadır.¹⁴

Büyük şirkette yöneticilik veya uzmanlık artık 10 yıl önce olduğu gibi insana hayat boyu garantili bir iş sağlamadığı gibi, orta ölçekli şirketler, hızlı bir şekilde, en yetenekli gençlerin tercih ettiği işverenler haline gelmiştir.¹⁵

Eski organizasyon yapıları yerine yeni yapılanmaların gelmesi, bu yapılar içinde bireylerin varlıklarını oturtabilmeleri ve geleceklerini planlamaları çok önemli bir hal almış ve kariyer yönetimine daha çok önem verilmeye başlanmıştır.¹⁶

C. KARIYER OLANAKLARININ YETERSİZLİĞİ

Düz hiyerarşili organizasyonlarda, kaçınılmaz olarak ilerleme için daha az fırsat sağlanmaktadır, araştırmaların gösterdiği gibi, çalışanların %78.6’sı daha fazla çalışma ve daha büyük sorumluluklara rağmen daha az terfi etme olanaklarıyla karşı karşıyadırlar. Birçok çalışan için, organizasyonlardaki iş güvensizliğinin artışı, fırsatların azalması, uzun çalışma saatleri, daha esnek çalışılma talepleriyle birleşmektedir. Bu da çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentilerin oluşturduğu “psikolojik sözleşmeler”deki bir değişime işaret etmektedir. Eski yazılı olmayan bağlılık ve sadakat sözleşmeleri artık yerini gelişme ve ödüle bırakmıştır. Çalışanlar artık işverenleriyle geleceklerine güvenmiyorlar ve yetkilendirilmiş pozisyonlarda yüksek düzeyde performansla çalışabilmeyi bekliyorlar.¹⁷ Organizasyonların kariyer yönetimi sürecine önem vermeleri için 4 anahtar neden vardır:

1. Esnek ve hızlı bir şekilde değişen iş ihtiyaçlarına cevap olabilecek, organizasyonlarda beceri bazlı bir yapılandırma ihtiyacı,

¹⁴ DRUCKER, Peter F., a.g.e., s.169

¹⁵ DRUCKER, Peter F., a.g.e., s.275

¹⁶ TAŞTAN Seçil, a.g.e.

¹⁷ TAŞTAN Seçil, a.g.e.

2. Yüksek düzeyde performans ve motivasyon isteyen daha fazla müşteri odaklı ve kalite bazlı yapılar,

3. Anahtar kişilerin kaybedilme korkusu,

4. Yönetim düzeyinde uzun dönemli iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak başarı planları.

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

Bazı işletmeler geleneksel hiyerarşik yapıya devam etse de bir çok işletme yapılarını yataylaştırmaktadırlar. Bu nedenle hiyerarşinin azaltılması ile terfinin önemi de azalmaktadır ve daha az kademenin olması daha az yükselmeyi beraberinde getirecektir.¹⁸

D. İŞLETMELERİN KARIYER YÖNETİMİNE BAKIŞ AÇILARI

Her ne kadar kariyer planlaması bireysel bir faaliyet gibi görünse de, çalışılan kurum veya firmanın kariyer yönetimi politikaları ve uygulamalarından bağımsız olarak düşünülemez. Kamu kesiminde işe alma, atanma, terfi, eğitim gibi kariyer yönetimini ilgilendiren bir çok alanda önceden belirlenmiş kurallara göre hareket edildiğinden bireyin elinde kariyer planlamasını dayandırabileceği veriler bulunmaktadır. Kuşkusuz kamu kesimindeki kayırmacılık ve objektif olmayan kararlar ile yazılı sistem büyük ölçüde dejenere edilmişse de, ortada iyi-kötü bir sistem vardır. Buna karşılık özel sektörde büyük yabancı firmalar ile bir kaç büyük grup bir kenara bırakılacak olursa, bırakın bir kariyer yönetimi politikasını ve sistemini, kariyer yönetimine temel oluşturabilecek bir çok insan kaynakları fonksiyonuna ilişkin temel politikalar bile belirlenmemiştir. Buna özel sektördeki iş güvenliğinin düşük olması da eklenince özel sektörde kariyer planlaması yapmanın olanaksızlığı da kendiliğinden anlaşılır.¹⁹

¹⁸ ¹⁸ ÖZDEN, Mehmet Cemil, a.g.e.

¹⁹ ÖZDEN, Mehmet Cemil, a.g.e.

Gutteridge, birçok kurumda kariyer geliştirme programlarının resmi olmayan bir şekilde, birbirinden kopuk deneme aşamasında aktiviteler şeklinde yapıldığını ve bu programların etkili olup olmadıklarının değerlendirmesinin genellikle yapılmadığını belirtmektedir. Birçok kurum, genellikle kısa vadede kazanca dönüşecek program ve aktivitelere yatırım yapmayı tercih etmektedir. Kariyer geliştirme gibi maliyet-getiri hesabı kolay yapılamayan, ürünü kısa sürede gözle görülen kazanç haline dönüşmeyen bir insan kaynakları aktivitesi, doğal olarak çok ilgi görmemektedir. Ancak, çalışanların amaç ve beklentileriyle kurumun stratejilerini içeren kapsamlı bir ihtiyaç analizinden yola çıkarak geliştirilecek olan ve de değerlendirme kriterleri çok önceden belirlenen bir kariyer planlama-geliştirme programının birçok olumlu sonuçları olacağı kuşkusuzdur.²⁰

Kariyer planlama ve geliştirme, eleman seçme ya da eğitimi gibi temel insan kaynakları yönetimi aktiviteleriyle karşılaştırıldığında, kurumların ciddi yatırımlar yapmaktan kaçındığı bir insan kaynakları yönetimi aktivitesi olarak görünmektedir. Bunun en önemli nedeni ise, hem çalışan hem de kurum için kısa vadede gözle görülür kazancın fazla olmamasıdır. Ancak, ciddi bir şekilde planlanan ve uygulanan bir kariyer geliştirme sisteminin, kurumlara maddi kazanç olarak döneceği de kuşkusuzdur.²¹

E. DİĞER SORUNLAR

Büyük organizasyonların bilgiye dayanmak zorunda oluşunun geçerli sebepleri vardır. Bunlardan biri demografidir. İşgücü içindeki oranı gittikçe artmakta olan bilgi işçileri geçmişin emir komuta yöntemleriyle idare edilmeye yatkın değildir.²²

Batıda hem kadınlar hem de erkekler için 80'li yaşların üzerine çıkan ortalama yaşam beklentisi de doğal olarak iş yaşantısının giderek daha uzamasına neden olacaktır. Kariyer geliştirmenin, insanların uzaması beklenen iş yaşantılarına yön çizmede önemli bir rol oynaması beklenmektedir.

²⁰ SÜMER Yrd.Doç.Dr.Canan, a.g.e.

²¹ SÜMER Yrd.Doç.Dr.Canan, a.g.e.

²² DRUCKER, Peter F., a.g.e., s349-350

Kariyer aşamalarında yaşanan diğer sorunlar aşağıda sunulmuştur.²³

1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Eğitim olanakları ve eğitim seviyesindeki gelişmelere de paralel olarak çalışma yaşamında kadının rolü giderek artmaktadır. Ancak kadınların kariyer merdivenlerini tırmanmasının erkeklere nazaran daha fazla zorlukları vardır. Öncelikle birçok firma kadınların tepe noktalarına gelmesini uygun görmemektedir. Bu yaklaşımın firma kültürü ile ilişkisi açıktır.

2. Ay Işığı Sorunu (Firma dışında kendi hesabına çalışma)

Bir firmaya bağımlı olarak çalışan bir kişinin, gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak, yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile firma dışında kendi hesabına çalışması, ay ışığı sorunu olarak tanımlanmaktadır. Ancak bireylerin temel işinin yok olması durumunda bu faaliyetleri bir güvence olarak görmeleri sonucu bu yaklaşım da engellenememektedir. Çalışanlarına iyi olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren firmalarda bu tür sorunların en aza indirilebileceği açıktır.

3. Başlangıç Dönemi Kariyer Sorunları

Başlangıç dönemi kariyer sorunlarının başında, “gerçek şoku” yer almaktadır. Birey bu şoku atlattıktan sonra, bu kez kendini kanıtlama yönünde aşırı bir çaba içine girmektedir. Bu aşırı çabalar firmanın diğer çalışanlarınca olumsuz olarak algılanabilmektedir. Yine bu dönemde bireyin çeşitli bürokratik engeller nedeniyle üst yönetim ile iletişim kopukluğu yaşamaması, kendini kanıtlama çabası içinde olan bireyi olumsuz yönde etkilemektedir.

4. Kariyer Düzleşmesi

Bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder. Kariyerinin düzleştiği bu noktada birey; umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hali içindedir. Kariyer düzleşmesi,

²³ ÖZDEN, Mehmet Cemil, a.g.e.

kariyer yaşamının ortalarında olan bireyler için sözkonusu olmakta ve genellikle daha önce belirttiğim orta yaş krizi ile birlikte gerçekleşmektedir.

5. Beceri ve yeteneğin yitirilmesi

Kariyer ortasında veya sonlarında olan bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesi durumudur. Bireyin yaşlanması bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabilir. Daha önemlisi, günümüzün hızlı teknolojik değişimlerine ayak uyduramayan bireyin mevcut beceri ve yeteneklerinin değersiz veya kullanışsız hale gelmesidir. Çalışanlara yeni beceri ve yetenekler kazandırılması konusunda bu noktada firmalara önemli görevler düşmektedir.

6. Gözden düşme

Gözden düşmenin bireyin yanında firmaya vereceği zararlar çok büyüktür. Firmalarda sıkça karşılaşılan bu sorun bu yüzden dikkatle ele alınmalı, gözden düşmeye neden olabilecek faktörler incelenmeli ve bu durum ortaya çıkmadan gerekli önlemler alınmalıdır. Çünkü gözden düşme sorunun ortaya çıkmasında büyük pay sahibi firmadır. Sorunun çözümünde de firma rol oynamalıdır.

7. İşten çıkartılma

Firma için bir kariyer yönetimi uygulaması olan işten çıkartma olgusu bireyler için önemli bir kariyer sorunudur. Bazı bireyler için işten çıkartılma kariyer yaşamlarının sonlanması anlamına gelebilir. Ancak genellikle firmanın küçülme, kapanma gibi nedenlerle çıkarmak zorunda kaldığı bireyler için bu durum, yeni kariyer olanakları anlamına gelmektedir. Bu bireyler için bile belirli bir dönem işsiz kalma olasılığı söz konusu olabilir. Bu nedenle bazı firmalar bu sorunun giderilmesi için eski çalışanlarının iş bulmalarında onlara yardımcı olmaktadır.

8. Stres ve tükenmişlik

Günümüz çalışma yaşamında toplumsal ve kişisel yaşama bağlı çok sayıda stres kaynağı vardır ve stresle başa çıkabilmek için bir çok öneri ve yöntem geliştirilmiştir. Bu konular, ayrı bir kitabın konusunu oluşturabilecek kadar geniştir. Burada üzerinde duracağım nokta, stresin ve bunun aşırı uç noktası olan tükenmişlik kavramının önemli bir kariyer sorunu haline gelmesidir.

9. Engellenme

Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda birey, ya ekonomik olanakları nedeni ile çalışmasını sürdürür ya da işten ayrılır. Bireyin işten ayrılması, yeni birinin işe alınması ve uyumlaştırılmasını gerektirdiğinden, arzu edilen bir sonuç değildir. Bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalışıyor olması da, genellikle iş düzenine uyum konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarır. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için firmanın bireyin beklentilerini anlaması gerekir. Bunun için, firma içinde iyi bir iletişim ortamının sağlanması ve çalışanların beklentilerine karşı duyarlı olunması gerektiği açıktır.

III. KARIYER PLANLAMASI VE YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLARIN NEDENLERİ

A. BİREYSEL HEDEFLERİN TAYİNİNDEKİ GÜÇLÜKLER

Bilgi toplumu, bütün mensuplarını okur yazar olmasını sadece okuma, yazma ve aritmetik becerileriyle değil, (mesela) temel bilgisayar becerileriyle mücehhez ve siyasal, sosyal, tarihsel sistemlerle tanışık olmalarını da şart koşturmaktadır. Üstelik bilginin sınırsız derecede yaygın olması dolayısıyla, bilgi toplumunda yaşayanların öğrenmenin usulünü öğrenmeleri de şarttır.

Sosyalleşmenin eksik yaşandığı toplumlarda, bireysel karar alabilme yeteneğinin gelişmemesi ve çoğunlukla kendisi adına alınan kararları onaylama yetisiyle yetinen bireyler, kendileri adına yapılan tercihler konusunda duyarsız kalabilmektedirler. Dolayısıyla kendi adına tercih yapılmasına karşı çıkmayan bireylerin bu seçime kabullenmeleri sıkça görülmektedir. Bu noktada, bireyin kendi seçimlerinin gerek alacakları eğitim gerekse seçecekleri mesleğin kendi kararlarıyla alınmasının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.²⁴

Kişilerin aldıkları eğitimin dışındaki meslek ya da alanlarda çalışmalarını olumsuzlamak doğru olmayacaktır ancak; çoğunlukla aldıkları eğitime uygun iş /

²⁴KESER, Aşkın, Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar? , "İŞ,GÜÇ BAKIŞ" - İŞ YAŞAMI DERGİSİ SAYI:2 Ağustos 2002, http://www.isguc.org/kariyer_planlama.php

meslek seçmemelerinde, kişilerin istemedikleri alanda eğitim almalarının rolü büyüktür. Kişi eğitimini tamamladıktan sonra aslında meslek olarak yapmak istemediği bir eğitimi aldığını fark edebilmektedir.²⁵

Bireyin öğrenme süreci yaşamın her aşamasında süreceği için “hapishane” pek uygun bir terim sayılmaz. Pek çok insan, daha üniversiteyi bitirmeden dini ve manevi alanlarda öğrenmeyi bırakmıştır. Bazıları ise yirmibeş veya otuz yaşlarında iken politik ve ekonomik konularda değişmez görüş edinirler. Otuzbeş yaşlarında ise, önemli bir konuda yeni, beceriler veya yeni bilgiler edinme niteliklerini kaybederler²⁶

Texaco Inc. CEO’su Peter Bijur’un kişisel sitesi ; “Bana liderlik edebileceğini ve işini yapabileceğini göster o iş senindir.”İnsanlar her zaman ve her yerde bilgilerini arttırmayı başardıktan sonra başaramayacakları şey yoktur.²⁷

B. İŞ YAŞAMINDAKİ HIZLI DEĞİŞİKLİKLER

Son yıllarda çalışma yaşamını etkileyen teknolojik ve sosyal gelişmeler ve işletmelerde insan faktörünün öneminin anlaşılması, kariyer geliştirme konusuna ağırlık verilmesine neden olmuştur. Günümüzde kişinin kariyerindeki başarısını yaptığı iş karşılığında iyi ücret alması, statü ve prestij kazanması, iş güvenliğinin olması ile ölçmek yeterli değildir. Bunların ötesinde çalışanlar yeni teknolojiye ayak uydurmak için kendilerini geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler elde etmek ve eğitilmek arzusu duymaktadırlar. Ayrıca, kişiler kendilerini kanıtlamak, işlerine ilişkin konularda bağımsız kararlar verip, sorumluluk yüklenerek üst düzeydeki sosyal ve psikolojik bazı gereksinimlerini de çalışma yaşamlarında tatmin etmek istemektedirler.²⁸

²⁵ KESER, Aşkın, a.g.e.

²⁶GARDNER, John W. “Yenilikçi Birey, Zinde Toplum” Çev. Prof.Dr.ŞanÖZ-ALP, Doç. Dr. Hikmet SEÇİM, Rota Yayıncılık, İstanbul 1990, s.30

²⁷DAUPHINIAIS, G.William, MEANS, Grady ve PRICE, Colin, “CEO’ların Bilgeliği” Çev. Uğur ALPAKAY, Gürol KOCA, Gülден ŞEN, Erdal TOPPARMAK, İstanbul Sanayi Odası, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ocak 2002, s.185

²⁸YALÇIN, Prof.Dr. Selçuk, “Personel Yönetimi” İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3354, İstanbul 1985, s.105

Avrupa Birliđi vatandaşları, mavi yaka diye tabir edilen bazı işlerde çalışmak yerine işsizliği tercih etmektedirler. Örneđin Times dergisinin haberine göre, Fransa'da inşaat sektöründe 50.000 kişilik açık bulunmakta, ancak daha az katma değerli ve dolayısıyla daha az maaşlı bu işler bu ülke vatandaşlarından rağbet görmemektedir.²⁹

Örgütlerde, verimliliği etkileyen en büyük faktörün insan olduğunun anlaşılması üzerine, insanın motivasyonuna yönelik yaklaşımlar her geçen gün artmakta ve yenilenmektedir. İşte bu yaklaşımlardan en güncel ve uygulamada en popüler olanlardan bir tanesi de kariyer planlaması ve yönetimidir. 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.

Avrupa Birliđi, çalışma imkanları açısından iki kutbu birlikte yaşamaktadır. Bir yanda işsizlik oranları %10'lara yaklaşmakta ve 15 milyon Avrupa Birliđi vatandaşı işsiz dolaşmakta, diğer yanda ise on binlerce, yüz binlerce iş için kalifiye eleman bulunamamaktadır. Özellikle teknoloji sektöründeki bu açık, Hindistan'dan, Dođu Avrupa'dan gelecek iş gücüyle kapatılmaya çalışılmaktadır. Bu iki başlı **iş ve işsizlik** problemi, Avrupa Birliđi'nin çözümlemesi gereken en önemli sorunlar arasında yer almaktadır.³⁰

Avrupa Birliđi'nde yaşanan iş ve işsizlik krizi, teknolojik işler açısından Türkiye'de de baş göstermiştir. Talep, nitelikli eleman sayısını çok aşmaktadır. Yabancıların pazara girmesi kısa dönemli bir çözüm olmakla birlikte, meslek liseleri de dahil olmak üzere üniversitelerin bu yeni iş dallarına uzman yetiştirme amacını taşımaları gerekmektedir.

²⁹ CEM İpek, "AB ve İş(İşsizlik), Sabah Gazetesi , Nisan 2000

³⁰ CEM İpek, a.g.m.

C. ORGANİZASYON YAPISI

Her organizasyon için, optimal bir hiyerarşi seviyesi vardır. Bu organizasyonun büyüklüğü, kontrolün fizibilitesi ve en önemlisi hedefinin büyüme mi küçülme mi olduğunu yansıtır.³¹

Demografik ve sosyal normların değişimi, politik etkiler, ticari baskılar ve teknoloji, organizasyonların geleneksel düzeyde kariyer olanakları sunmalarını etkilemektedir, bu nedenle organizasyonların kariyer konuları üzerinde odaklanmaya ihtiyaçları vardır.

Profesyonel elemanların ilerleyebileceği üst pozisyonların sınırlı sayıda olması, yukarı ilerlemeye alternatif olarak, yatay uzmanlaşmanın gündeme gelmesine neden olmuştur. Kurum içi kariyer planlama programları, kurumun ihtiyaçları ile elemanlarının ilgi ve becerilerinin eşleştirilmesi sonucu etkili yatay uzmanlaşmanın gerçekleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır.³²

Günümüzde rekabetin artması nedeniyle artan müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap vermesi gereken işletmelerin bu gereksinimlerden dolayı örgütsel yapılanmalarını da bu yönde geliştirdikleri görülmektedir. Bu nedenle günümüz örgütleri değişimlere hızla cevap verebilecek daha esnek bir yapılanmaya sahip olan hiyerarşik basamakların azaltıldığı yalın örgüt modellerini tercih etmektedirler. Tüm bunlara paralel olarak örgütte çalışanlara yönelik yapılan kariyer planlamalarının da bu yönde yapılması gereği ortaya çıkmıştır.³³

D. İŞLETMELERİN KARIYER YÖNETİMİ

Texaco Inc. CEO'su Peter Bijur liderlik görevinin yarıdan fazlasının bir entelektüel eşitlik ve ortak hedeflere bağlılık çerçevesinde öğretmek, öğrenmek yol göstermek ve esinlendirmekten oluştuğuna inanıyor.³⁴

³¹ DAUPHINIAIS, G. William ve diğerleri, a.g.e., s.190

³² SÜMER Yrd.Doç.Dr.Canan, a.g.e.

³³ ÖZDEN, Mehmet Cemil, a.g.e.

³⁴ DAUPHINIAIS, G. William ve diğerleri, a.g.e., s.195

Yetişkinlerin eğitiminde rol almış kimseler, kendi kendini geliştirme olanaklarını arttırmak için kahramanca mücadele etmişler ve üstün bir başarı kazanmışlardır. Artık bundan sonra eğilmeleri gereken, kişisel gelişmeyi engelleyen nedenler (bireyin anlaşılması güç bir şekilde tasarlayıp, inşa ettiği hapisneden kurtulması) veya diğer bir deyişle kişinin kendini yenilemedeki yetersizliği konusu olmalıdır.³⁵

Bugün genel olarak iş dünyasına baktığımızda, tam anlamıyla kariyer programlarının büyük çaplı işletmeler tarafından uygulandığını görüyoruz. Özellikle bu işletmelerin başında IBM, General Motors, Ford gibi büyük ölçekli firmalar gelmektedir. General Electric her yıl detaylı bir seçme sonunda işe alınan yeni mezunların %50-75'lik bir kısmını liderlik geliştirme programlarına dahil etmektedir. Bu programda iki yıl süre ile çalışanların kurum içinde farklı rol ve modellerle tanışması sağlanmakta ve onların deneyimlerinden yararlanmalarına olanak tanınmaktadır. Diğer yandan kendilerine kariyer gelişimleri konusunda yardımcı olan ve aynı programdan geçmiş bir danışman destek vermektedir. Liderlik programlarındaki bu çalışanların, performansları ve kariyerleri ileri yıllarda sürekli takip edilmekte ve geleceğin liderleri olarak yetiştirilmektedirler³⁶

Türkiye'de ise bu konu henüz çok yenidir. Yeterli uygulamalar az sayıdadır ve genellikle mevcut uygulamalar da yabancı sermayeli şirketler tarafından yapılmaktadır. Az sayıdaki araştırmalardan Arthur Andersen Danışmanlık Şirketi tarafından, Türkiye'de faaliyette bulunan 750 kuruluşa yönelik olarak insan kaynakları fonksiyonlarını incelemek üzere yapılan araştırma içerisinde, insan kaynakları ve kariyer yönetimi uygulamalarıyla ilgili bölümler de yer almaktadır.

Bu araştırmada konu edilen 750 kuruluşun yalnızca % 42'sinde (ABD'de bu oran % 90'ların üstündedir) kariyer yönetimi işlevlerinin yerine getirildiği ortaya çıkmaktadır. Araştırma kapsamındaki kuruluşların çoğunda bir kariyer yönetimi sistemi bulunmamakta, bu sisteme sahip kuruluşların %84.7'si de bu sistemi

³⁵ GARDNER, John W., a.g.e., s.45

³⁶ 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, 2000, s.76

performans sistemi ile bağlantılı olarak yürütmektedirler.³⁷ Görüldüğü gibi alan araştırmasına konu olan kuruluşların yarısından azı ancak kariyer yönetimi uygulamaları gerçekleştirmektedirler. Bu kuruluşların büyük sermayeli kuruluşlar olduğu gözönüne alınırsa, Türkiye’de bu tip uygulamaların henüz çok fazla yaygınlık kazanmadığı sonucuna varmak mümkün olabilir.

Yöneticileri bekleyen en büyük zorluk, bilgi ve hizmet çalışanlarının üretkenliğini arttırmaktır. İnsanların gelişmelerine yardımcı olmak, kendi başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını yapmaları için onlara gerekli fırsatı ve araçları sağlamak zorundasınız. Bunu da, çalışanları geliştirip motive etmenin yanı sıra dışardan en iyi elemanları şirkete kazandırarak başarabilirsiniz.³⁸

Günümüzde örgütler, kariyer planlaması ve geliştirmesine daha çok önem vermektedirler. Lee Hect Hamson'un ABD'nde 960 işletme üzerinde yaptığı araştırmada, bu örgütlerin %98'inde kariyer geliştirmeye yönelik çalışmaların yapıldığını ortaya koymuştur. Ancak şirketler, bu duruma kolay ulaşılmadığını, bazı problemlerin ortaya çıktığını söylemişlerdir. Yöneticilerin %55'i kariyer geliştirme ve planlama hizmetlerinin kendi kariyerlerini geliştirmede yeterli olmadığını ileri sürmüşlerdir. Çalışanların da %53'ü kariyerlerinin geleceği hakkında kesin bir fikre sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Bireysel kariyer yolu ve terfi olasılıkları büyük ölçüde organizasyon yapısından ve davranışından etkilenir. Bu yüzden hiyerarşik organizasyonların niçin yataylaşma eğilimine girdiğini ve bireylerin kariyer gelişimine nasıl bir etkisinin olacağını ortaya koymak gerekmektedir.

³⁷ 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, 2000, s.73

³⁸ DAUPHINIAIS, G. William ve diğerleri, a.g.e., s.205

IV. KARİYER PLANLAMASI VE YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLARA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

A. BİREYSEL KARİYER PLANLAMA

Kariyer planlaması sadece organizasyonların değil, aynı zamanda fertlerin de sorumluluğundadır. Çalışma hayatına yeni başlayanlar veya uzun süredir çalışanlar, için kariyer başarılarını, iş güvenliklerini ve kendine güvenlerini sağlamak için bazı zorunlu yöntemleri kullanmaları gerekmektedir.³⁹

“Gelecek Bin Yılda Yönetim” adlı kitabında Mike Johnson’a göre genç insanların öğrenmeleri gereken ilk şey, bir işe yerleşme konusunda sorumluluğu kendilerinin üstlenmelerinin gerektiğidir. İlk iş kişinin kim olduğunu ve nereye ait olduğunu öğrendiği yerden başkası değildir. Bu ilk işinde kişi güçlü yanlarını ve kişiliğini öğrenir. Bu noktadan itibaren de kendisini işe ait sorumluluğu üstlenmek durumundadır. Bu nedenle kişi kim olduğunu, ilgi ve yeteneklerini kendisi ve çevresindekiler bireyin güçlü yanlarını, nereye ait olduğunu bilecek, bundan sonra da uygun bir kariyere yerleşebilecektir.⁴⁰ Genel hatlarıyla bireysel kariyer planlamasında başlıca adımlar aşağıda sunulmuştur.

1. ÖZ DEĞERLENDİRME (SELF-ASSESSMENT)

Kariyer planlamada birinci nokta kişinin kendisini tanımasıyla başlar. Bu noktada birey kendini anlamaya ve kendisi için neyin önemli olduğuna, onu heyecanlandıran şeyin ne olduğuna, hangi becerilerin kendisi için önemli olduğuna karar vermek zorundadır.⁴¹

Kimse zayıf taraflarını ortaya koyarak verimli olamayacağına göre, bilgiyle besleme yönetimiyle hangi güçlü yönlerin ortaya konabileceği belirlenmelidir.

³⁹ Kariyer Yönetimi Nedir? <http://web.sakarya.edu.tr/~ikkclub/kariyery.htm>

⁴⁰ AYTAC, Doç.Dr.Serpil, a.g.e., s.179

⁴¹DEMİR, Metin, “Kariyer Planlama ve Motivasyon Olgusu ve İşgörenlerin Kariyer Kavramı Hakkındaki Tutumları İle İlgili Araştırma” İstanbul Üniversitesi S.B.E. İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2000, s.51

Öğrenenler, ancak güçlü taraflarını bilerek kendilerini hangi hususlarda yetiştirmeleri gerektiğini bulabilirler.⁴²

2. SEÇENEKLERİN BELİRLENMESİ

Bireye kendisinde ve çevresinde olan fırsatların tanıtılması ve bunların etkili kullanımı için gerekli metodun öğretilmesi gerekir. Bu amaçla öncelikle “organizasyon içinde ve dışındaki fırsatların belirlenmesi gerekir. Bu aşamada birey kariyer alanlarının farklı tiplerini ortaya koyarak seçenekleri belirlemeye çalışır. Araştırma veya seçenek belirleme olarak da adlandırılan bu aşama bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması veya kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarının daraltılmasını içerir.

3. HEDEFİN TANIMLANMASI

Hedeflerin tayini ve karar verme; birey kuvvetli ve zayıf yönlerini ilgi alanları ve değerlerini değerlendirdikten sonra, kariyer hedeflerini oluşturabilir. Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmelidir. Büyümeye yönelik hedefler mücadeleye açık olmalıdır. Bu durumda birey yeni bakış açısı ve yetenekler kazanabilir. Hedefler bireyin yeteneklerine uygun olmalıdır. Bu aşamada bireyin kariyeri ile ilgili hedefleri belirleyerek karar vermesi gerekecektir. Bireyin hem kendisi hem de ilgilendiği kariyer hakkında sağlıklı bilgi toplandığı takdirde verdiği kararın kalitesi o ölçüde iyi olacaktır. Bireyin ulaşmak istediği hedefin kendine yeteneklerine uygun, ilerlemeye açık olması halinde kariyer kararını verecektir.⁴³

4. PLAN YAPILMASI VE PLANIN UYGULANMASI

Plan, bireyin hedefine ulaşırken düzenli kontrol noktaları ile hedefin zamanında gerçekleşmesini sağlamak için kullanılır. Planlar kariyer hedeflerine, belirlenen sonuçlara ulaşmak için yapılır. Plan yapılırken bireyin yetenekleri, deneyimleri ve hedefleri dikkate alınmalıdır.

⁴² DRUCKER, Peter F., a.g.e, s.375

⁴³AYTAÇ, Doç.Dr.Serpil “Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları” Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.180

Planlar kariyer hedeflerine ulaşmayı sağlayacak her türlü faaliyeti içerecek şekilde hazırlanmalıdır. İş hayatındaki deneyimlere dayanarak uygun kısa vadeli planlara başlamak yerinde olacaktır. Bireyin verdiği karar doğrultusunda kariyer planını uygulaması için ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olması gerekir. Hedeflere ulaşmaya çalışırken ihtiyaç duyulacak ölçüler hakkında, personel bölümünün sorumlu bir elemanından veya amirin tecrübelerinden faydalanmak gerekir.⁴⁴

B. ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA

Birinci olarak, kariyer planlama, kaçırılmak istenmeyen uzman ve yöneticiler arasında işten ayrılma oranının artması, kariyerlerinde bir platoya giren çalışanların fazlaşması ve verimliliğin istenilen düzeyin altında olması gibi insan kaynakları sorunlarıyla baş etmede etkili bir yöntem olarak görülmektedir. İkinci olarak, etkili bir kariyer geliştirme ve planlama programı sayesinde birçok kurum, üst düzey pozisyonlara dışarıdan eleman almak yerine varolan elemanlarından yararlanabilmektedir. Son olarak, etkili bir kariyer planlama sistemi aracılığıyla, çalışanların kurumlara bağlılıklarının ve doğru kişinin doğru işe yerleştirilme olasılığının arttırıldığı düşünülmektedir.⁴⁵

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

1.Esnek ve hızlı bir şekilde değişen iş ihtiyaçlarına cevap olabilecek, organizasyonlarda beceri bazlı bir yapılandırma ihtiyacı,

2.Yüksek düzeyde performans ve motivasyon isteyen daha fazla müşteri odaklı ve kalite bazlı yapılar,

3.Anahtar kişilerin kaybedilme korkusu,

4.Yönetim düzeyinde uzun dönemli iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak başarı planları.

⁴⁴ AYTAÇ, Doç.Dr.Serpil, a.g.e., s.184

⁴⁵ SÜMER Yrd.Doç.Dr.Canan, a.g.e.

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

C. ÖRGÜTSEL VE BİREYSEL KARIYER YÖNETİMİ

Bilgiye dayalı organizasyonda herkes, yaptığı işe değerli bir katkıda bulunabilmek için ne gibi bilgilere ihtiyacı olduğunu durmadan düşünmek zorundadır.
46

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

Benim yapabileceğim, sadece benim yapabileceğim işlerden hangisi, iyi yaptığım takdirde, burada bir şeylerin değişmesini sağlayacaktır. Önceliğin açıkca belirlenmesi esastır. İş ç çeşitlendirmeyin, bölmeyin, aynı anda birkaç işi birden yapmaya kalkmayın. Öncelikler tespit edilmezse yöneticiyi aynı anda 5.000 yere çekerler.⁴⁷

Çalışanlardan her birinin, beklentiler ile gerçekleşen çıktıları karşılaştırarak kendi kendine kontrol uygulayabilmesi için çok güçlü bir bilgi besleme mekanizması kurulmuş olması da zorunludur.

Geleceğin organizasyonları, daha merkezileşmiş organizasyonlar ve organizasyon birimleri olacak, temelinde de işletmenin ve bireylerin çok daha açık ve

⁴⁶ DRUCKER, Peter F., a.g.e., s.371

⁴⁷ DRUCKER, Peter F., a.g.e., s.373

seçik hedefleri, kendi kendine disiplin uygulama ve sistematik bilgi besleme mekanizması bulunacaktır.⁴⁸

Kariyer planlama sürecinde çalışanlar, kendilerini bir bütün olarak gözden geçirmeli, eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini değerlendirmelidirler. Kurum içinde veya dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını takip edilerek değerlendirilmesi gereklidir. Kariyer olanaklarını iyi değerlendirebilmesi için kişisel ihtiyaç ve hedefler her çalışan tarafından belirlenmelidir. Çalışanlar kariyer planlama sürecinde kendilerini değerlendirirken; kurum da kendi kurumsal değerlendirmesini yapmalı, sahip olduğu insan kaynağını gözden geçirmelidir. Kişilerin organizasyon içindeki yükselme olanak, biçim ve şartları belirlenmelidir.

Firmanın kariyer yönetimi uygulamaları ne kadar iyi olursa olsun, bireyler bu uygulamalar ile uyum gösteremez, kendilerinden beklenen çabaya karşılık vermezler ise, bu uygulamalardan sonuç almak mümkün değildir. Kariyer yönetimi uygulamalarının amacı, sadece bireylerin beklentilerini karşılamak değildir. Firma bu uygulamaları yürürlüğe koyarken kendi amaçlarını göz önünde bulundurmaktadır. İnsan kaynaklarına önem vermesi de sırf insani nedenlerle değil, kendi amaçlarına ulaşmasında önemli bir kaynak olarak görmesindedir. Dolayısı ile kariyer yönetiminde asıl olan, birey ve firma amaçlarının uyumlaştırılması, böylece bireyin kendi amaçları doğrultusunda çalışırken firma amaçlarına da hizmet etmesidir. Bir anlamda kazan-kazan düşüncesidir.⁴⁹

Kariyer yönetiminin bu niteliğini algıladıktan sonra, bireyin üzerine düşen en önemli şey, kendi hedeflerinin firma hedefleri ile, kendi değerleri ile firma ilke ve değerlerinin ne derecede uyumlu olduğunu saptamasıdır. Diğer bir deyişle birey, sadece kendi beklentileri üzerinde değil, firmanın kendisinden beklentileri üzerinde de durmalıdır. Eğer firmanın kendisinden beklentileri ile kendisinin firmadan beklentileri birbiri ile uyumlu ise, bireyin kariyer gelişimi için ön şart da karşılanmış demektir.

⁴⁸ DRUCKER, Peter F., a.g.e., s.351

⁴⁹ ÖZDEN, Mehmet Cemil, a.g.e.

Birey ile firma amaçlarının uyumlu olması yetmemekte, bireyin firmanın kariyer yönetimi uygulamalarına da aktif katılımı gerekmektedir. Bu, bireyin mevcut yükümlüklerini yerine getirirken firmanın sunduğu mesleki gelişim olanaklarını da azami ölçüde değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca birey, firmanın diğer insan kaynakları uygulamaları ile birlikte kariyer yönetimi uygulamalarında firma ile tam bir işbirliği içerisinde hareket etmelidir.⁵⁰

Bireyin geliştirilmesi gereken yönleri konusunda sadece firmanın sunduğu olanaklar ile yetinmeyip, kendi olanaklarını (zaman, para vb.) bireysel gelişim için ayırması gerekir. Çünkü bireysel gelişim sonucunda kazanacağı yetkinlikler sadece çalıştığı firma için değil, diğer firmalar için de değer taşıyacaktır.

D. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI

İnsan kaynakları uzmanları, çalışanlara sadece kariyer seçimleri ve amaçları üzerine odaklı değil, formüle ettikleri bu amaçları başarmada da yardımcı olacak programları düzenleyip uygulamada etkin bir rol oynamaktadırlar. Bu tarz yardımlar, çalışma yaşamının kalitesini sağlama amaçlı ve organizasyonun insan kaynaklarını etkin kullanmasına odaklıdır. Eğitimin yüksek seviyelere ulaşması, kariyer beklentilerini de yükseltmiştir. Pekçok çalışan işverenlerini, beklentilerini gerçekleştirmede fırsatlar sağlama için sorumlu tutmaktadır. Kariyer patikasında ilerleme direkt olarak iş performansına bağlı olduğu için, çalışan kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmede performansı bakımından motive edilmelidir.

Kariyer yönetiminde ilk işlem, organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasına dönük olmalıdır. İş analizleri yapılarak iş spesifikasyonları, iş ve görev tanımları ortaya çıkarılır. Bu pozisyonlar için gerekli bilgi, beceri ve yetenekler belirlenir. Daha sonra organizasyonun alt kademelerinde görev yapan bir birey, ileriki dönemlerde yapmakta olduğu işle ilişkilendirilebilecek bir üst pozisyon için hazırlanabilecek, eksiklikleri eğitimle kapatılarak yetiştirilebilecektir. Bu işlemler için organizasyon ya kendi yöneticilerinden ya da dışarıdan olmak üzere kariyer danışmanları atamak suretiyle çalışanlarına kariyer yönetimi hizmeti verir. İşletmenin

⁵⁰ ÖZDEN, Mehmet Cemil, a.g.e.

bilgi bankasında bulunan çalışan ile ilgili bilgiler, performans değerlendirme sonuçları, kariyer gereksinme analizleri gibi objektif veriler toplanır. Bireyin potansiyel yetileri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bazı bireyler yetenek, eğitim yetersizliği, düşük performans gibi nedenlerle kariyer basamaklarında çok fazla yükselmezler. Kariyer danışmanları onlar için de ufuk açıcı önerilerde bulunmalı, onları başka yollara sevk etmelidirler.

Kariyer yönetiminin özünde yatan düşünce; yönetimin, çalışanların kariyerini geliştirme çabalarına destek olmalarıdır. Bu yolda, kariyer amaçlarının doğru belirlenmesi için bireyin potansiyelinden bireyin kendisinin ve yönetimin haberdar olması gerekir. Aşağıda sıralanan kariyer yönetimi teknikleri, bireyin potansiyelinin belirlenerek, bu doğrultuda kariyerinin geleceği ile planlar yapmasına yardımcı olur.⁵¹

Kariyer yönetimi politikası ve buna bağlı olarak kariyer yönetimi uygulamaları, firma kültürünün bir parçası, bir yansımasıdır. Diğer insan kaynakları uygulamaları (ücret, eğitim, performans yönetimi vb.) açısından insan kaynaklarına önem verilmediği açıkça anlaşılan bir firmada “yönetici adayı” programının “vitrin” mahiyetinde olduğunu ve hedeflenen amaçlarına ulaşamayacağını rahatlıkla söyleyebiliriz. Görüldüğü üzere, gerçek firma kültürünü algılamak, bir firmada kariyer yönetimi uygulamalarının rolü hakkında da bir fikir verecektir. Eğer kariyerinizi geliştirmek istiyor iseniz, bunun ancak gerçek anlamda insan kaynaklarına önem veren kültürün hakim olduğu firmalarda gerçekleşebileceğini de algılamış olmalısınız.

Kurumsallaşmış firmalar, varlıklarının devamını yetenekli profesyonellerde görürler. Bu nedenle de kurumsallaşmış firmalarda insan kaynağına çok önem verilir. En iyi kariyer yönetimi uygulamaları da kurumsallaşmış firmalarda görülür. Çünkü firmanın uzun dönemli hedeflerine ulaşmasının, firma kültürünü benimsemiş nitelikli çalışanlarla mümkün olabileceği iyi anlaşılmıştır.

E. KARIYER YÖNETİM ARAÇLARININ ETKİNLİĞİNİN ARTTIRILMASI

Bir organizasyonun kariyer yönetimi çabalarının başarısını 4 faktör belirler. İlk olarak; kariyer yönetimi iyi planlanmış olmalıdır, kariyer yönetmede gelişigüzel

⁵¹ KACAR Ulas Devrim, a.g.e.

girişimler başarısız olacaktır. İkinci olarak; üst yönetim kariyer yönetimini desteklemeli ve olumlu bir iklim sağlamalıdır. Üçüncü olarak, yöneticiler kariyer yönetiminin birçok program ve sürecinden hiçbirini baştan savma yapmamalıdır. Bu süreçler, organizasyonel kariyer planlama, bireysel kariyer planlama, organizasyonel ve bireysel planları uyumlaştırma gibi programları içerir. Dördüncü faktör, kariyer denklığı, kariyer yönetimi programlarında en kritik faktör olarak bulunmaktadır. Program, işveren-çalışan ve çalışanın kişisel planları arasında kariyer denklığı sağlamalıdır.

1. KARIYER HARİTALARI

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. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir.⁵²

Kariyer haritası organizasyon şeması üzerinde oluşturulabileceği gibi, tablolar halinde de oluşturulabilir. Bu tablolarda her bir pozisyon baz alınarak,

- Pozisyonun görev ve sorumlulukları (iş tanımı),
- Pozisyon için gerekli nitelikler (iş nitelikleri),
- O pozisyona organizasyon içindeki hangi diğer pozisyonlardan gelinebileceği,
- O pozisyondan organizasyon içindeki hangi diğer pozisyonlara geçilebileceği belirtilir.

Organizasyon şeması üzerinde belirli bir pozisyona gelmek için geçilmesi gerekli birbirinden farklı pozisyonlar olabilir. Böylece, aynı pozisyona farklı pozisyonlardan geçerek ulaşmak mümkündür. İşte belirli bir pozisyona ulaşmak için izlenecek bu yollara kariyer yolları denilmektedir.

⁵² ÖZDEN, Mehmet Cemil, a.g.e.

Bir örgütte çalışanlar için bir kariyer planı yapılabilmesi için, ana hatları ile de belirlenmiş olsa genel bir kariyer haritasının olması gerekir. Genel kariyer haritasının çıkarılabilmesi için ise, iş analizleri sonucunda ortaya konan, görev/iş tanımlarının ve niteliklerinin açıkça ortaya konması gerekir ki görevler arasındaki ilişkiler ve bunlar arasındaki geçişler için gerekli olan özellikler belirlenebilsin.⁵³

Kariyer yolları; örgütlerde kişilerin yaptıkları işlerin analiz edilmesi ile belirlenen, çalışabilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır. Örgütlerin gelecekteki personel gereksinimleri, çalışanların kariyer yollarında düşünülen yerlere ulaşip ulaşamamalarından da etkilenmektedir.

Geleneksel anlamda kariyer yolları, belirli bir meslekte veya fonksiyonel alanda dikey bir hareketliliği ifade etmekteyse de , zaman içinde rekabetin artması ve kariyer fırsatlarının azalmasıyla dikey hareketlilik zorlaşmakta, onun yerini yatay veya düşey hareketlilik almaktadır.

2. KARIYER DANIŞMANLIĞI

Birey kariyer hedefine ulaşmak için geçilecek pozisyonları, diğer bir deyişle kendi kariyer yolunu belirlemek durumundadır. Ancak özellikle organizasyon yapısı büyüdükçe iş aileleri içindeki pozisyon sayısı artmakta, buna bağlı olarak kariyer yollarının sayısı da artmaktadır. Bireyin firma içindeki tüm bu pozisyonlar ve kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olması olanaksızdır. Bu noktada devreye kariyer danışmanlığı girmektedir. Kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların meslekte ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmaktır (12)

Kariyer Danışmanlığı, kişilerin ilgi ve isteklerini dikkate alarak, kişilere organizasyon içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir. Firma içinde kariyer danışmanlığı genellikle İnsan Kaynakları bölümleri tarafından verilmektedir. Çünkü İnsan Kaynakları, personel organizasyonunu yapan, iş tanımı ve iş niteliklerinin çıkarılmasını organize eden, böylece firma içindeki tüm pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olan bir bölümdür. Ayrıca

⁵³ ÖZDEN, Mehmet Cemil, a.g.e.

kariyer yönetimi uygulamaları da İK bölümünün sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir.

3. KARIYER REHBERLİĞİ

Kariyer rehberliği, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, firma içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek yön gösterilmesidir. Kariyer rehberliği kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurudur ki; genellikle İnsan Kaynakları personeli, aynı zamanda kariyer rehberi olarak da faaliyet göstermektedir. Mentorların (deneyimli yöneticiler ve akıl hocaları) da danışmanlık yaptığı yönetici adaylarına kariyer rehberliği yaptığını söyleyebiliriz.

4. KARIYER MERKEZLERİ

Kariyer merkezleri, kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin; gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir. Bu haliyle ancak çok büyük organizasyonlarda uygulama alanı bulabileceği açıktır.

5. KOÇLUK

Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmandır. Koçlar bir anlamda yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Aynı zamanda yöneticilere hedef belirleme, çalışanları motive etme ve değerlendirme vb. konularda etkinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır. Maalesef ülkemizde birçok yöneticinin bu tür bir koçluk hizmetine ihtiyacı bulunmaktadır.

6. EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARI

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile, bilgi, beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik yaratan faaliyetlerdir. Daha önce de değinildiği gibi esas itibariyle eğitim yönetimi sürecinin bir konusudur.

Eğitim ve geliştirme programları, işe uyum (oryantasyon), 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, simulasyon, film/slayt gösterimi vb.) mevcuttur.

7. İŞ ROTASYONU

İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesidir. Bir iş dizaynı tekniği olarak, alt düzey işlerde otomasyonun yol açtığı monotonluğun hafifletilmesi amacı ile geliştirilmiş, ancak gözlenen yararları sonucu yöneticilerin geliştirilmesinde de bir eğitim tekniği olarak yararlanılmaya başlanmıştır. Kariyer yönetimi açısından önemli olan zaten bu tür uygulama biçimidir.

8. İŞ ZENGİNLEŞTİRME

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 değiştirilmesidir. İş zenginleştirme de bir iş dizaynı tekniği olarak geliştirilmiş, ancak çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde de yararı görüldüğü için kariyer yönetimi aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır.

V. SONUÇ

Kariyer konusunda bazı kararlar kişi tarafından, bazıları örgüt tarafından, bir kısmı da kişi ve örgüt tarafından birlikte alınmaktadır.⁵⁴

⁵⁴ AYTAÇ, Doç.Dr.Serpil, a.g.e.

Kariyer yönetiminin sonuçları, çalışanlar ve kurum yararına olmak üzere iki temel grupta ele alınabilir. Çalışanlar yararına olan sonuçlar; kendini daha iyi tanıma ve değerlendirme, kararlılık, hedef belirleme becerilerinin gelişmesi, kurum içinde varolan olanakların daha fazla farkında olma, kişisel ve mesleki gelişme şeklinde özetlenebilir. Kurum için ise, yöneticilik potansiyeli olan çalışanların belirlenmesi, yüksek pozisyonlara kurum içinden eleman alma, çalışanlarla kurumun ihtiyaçlarının denkleştirilmesi, kurumun imajının olumlulaştırılması, işe yönelik tutumlarda olumlulaşma, olumsuz iş davranışı ve alışkanlıklarında azalma gibi olumlu sonuçlar gözlenebilmektedir.⁵⁵

Kariyer planlama ve kariyer gelişimi konusu, her ne kadar birey odaklı görünüyor ise de, bireyin örgütte yükselebileceği pozisyonların planını yapmak, seçenekleri sunmak ve bu doğrultuda eğitim ve geliştirmeye tabi tutulmak, bireyin tek başına yapabileceği şeyler, alabileceği kararlar değildir. Örgüt içinde iş görenlerin bu işlemlerini gerçekleştirmede yardımcı kişilerin olması gerekir. Bu nedenle birey ve örgütü birbirinden soyutlamak mümkün olmamaktadır. Ancak Kariyer planlamasının asıl ağırlığının çalışanın üzerinde olduğu söylenebilir.⁵⁶

İnsan kaynakları kariyeri sürekli olarak tek bir alanda düzenli bir şekilde yukarı doğru dikey bir hareketlilik içerisinde değil, aksine diğer alanlarda da uzmanlık anlamında tecrübe kazanabilecek parça parça kariyer gelişimi içerisinde olmalıdır. Günümüzde “kariyer mozayigi” adı verilen bu yaklaşımda kişi kariyerinin parçalarını birleştirerek tecrübe kazanmaktadır. Bu kapsamda bireyler basamakları çıkmaları konusunda cesaretlendirilerek yatay örgüt yapıları içerisinde yerleri iyi bir biçimde belirlenmelidir.⁵⁷

Kariyer Planlaması, kısaca kişinin yaşamı boyunca yer alacağı işle ilgili görevi ve pozisyonların, hedeflerin, geleceğinin planlanmasıdır. Bir diğer ifade ile, bir

⁵⁵ SÜMER Yrd.Doç.Dr.Canan, a.g.e.

⁵⁶ AYTAÇ, Doç.Dr.Serpil, a.g.e.

⁵⁷ ÖZDEN, Mehmet Cemil, a.g.e.

kişinin kariyerini sürdüreceği mesleklerin, işyerlerinin ve yollarının seçimidir. Temelde kişisel bir süreçtir.⁵⁸

Kariyer Yönetimi ise, öz bir ifade ile kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi anlamını taşımaktadır. Kariyer yönetiminin amacı, örgütsel sistem içinde iş görenlerin kariyer hareketlerinin bireysel ve örgütsel amaçları karşılayacak şekilde planlanmasını, geliştirilmesini ve yönetilmesini içerir. Kariyer Yönetimi, kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmalarına izin verirken, insan kaynağı ihtiyacını karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler oluşturup bunları yürürlüğe koyar. Böylece kariyer yönetimi ; kariyer planlaması ve kariyer geliştirmenin bir bütün hale getirilmesidir.

⁵⁸ AYTAÇ, Doç.Dr.Serpil, a.g.e.

KAYNAKLAR

AYTAÇ, Doç.Dr.Serpil “Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları” Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997

AYTAÇ, Doç.Dr.Serpil “Kariyer Planlaması” <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>

CEM İpek, “AB ve İş(İşsizlik), Sabah Gazetesi , Nisan 2000

DAUPHINIAIS, G.William, MEANS, Grady ve PRICE, Colin, “CEO’ların Bilgeliği” Çev. Uğur ALPAKAY, Gürol KOCA, Gülden ŞEN, Erdal TOPPARMAK, İstanbul Sanayi Odası, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ocak 2002

DEMİR, Metin, “Kariyer Planlama ve Motivasyon Olgusu ve İşgörenlerin Kariyer Kavramı Hakkındaki Tutumları İle İlgili Araştırma” İstanbul Üniversitesi S.B.E. İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2000

DRUCKER, Peter F. “Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve sonrası” Çev. Fikret ÜÇCAN, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 6. Basım İstanbul, Nisan 2000

GARDNER, John W. “Yenilikçi Birey, Zinde Toplum” Çev. Prof.Dr.ŞanÖZ-ALP, Doç. Dr. Hikmet SEÇİM, Rota Yayıncılık, İstanbul 1990

KACAR Ulas Devrim, Kariyer Planlama, <http://www.mylmz.net/insan/insKaynyon /insankayyonetimi.htm>

Kariyer Yönetimi Nedir?” <http://web.sakarya.edu.tr/~ikkclub/kariyery.htm>

KESER, Aşkın, Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar? , "İŞ,GÜÇ BAKIŞ" - İŞ YAŞAMI DERGİSİ SAYI:2 Ağustos 2002, http://www.isguc.org/kariyer_planlama.php

ÖZDEN, Mehmet Cemil, “Neden Kariyer Hedefleri” , <http://www.mcozden.com/forum3>

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “Personel Yönetimi – Politika ve Yönetmelikler”, VIII.Baskı, BURSA 1997

SÜMER Yrd.Doç.Dr.Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama Ve Geliştirme, Türk Psikoloji Bülteni, Türk Psikologlar Derneği, 1999, http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyerp.htm

TAŞTAN Seçil, Kariyer Yönetimi, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky06.html>

YALÇIN, Prof.Dr. Selçuk, "Personel Yönetimi" İstanbul Üniversitesi Yayınları,
Yayın No: 3354, İstanbul 1985

2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, 2000

I. GİRİŞ	1
A. KARIYER HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	1
B. KARIYER PLANLAMASININ TANIMI	1
C. KARIYER YÖNETİMİ	2
II. KARIYER PLANLAMASI VE YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR 3	
A. BİREYİN İŞ YAŞAMINDAKİ ROLÜ VE SORUMLULUKLARI	3
B. İŞ YAŞAMINDA KARIYER SORUNLARI	4
C. KARIYER OLANAKLARININ YETERSİZLİĞİ	6
D. İŞLETMELERİN KARIYER YÖNETİMİNE BAKIŞ AÇILARI.....	7
E. DİĞER SORUNLAR.....	8
1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar	9
2. Ay Işığı Sorunu (Firma dışında kendi hesabına çalışma).....	9
3. Başlangıç Dönemi Kariyer Sorunları	9
4. Kariyer Düzleşmesi	9
5. Beceri ve yeteneğin yitirilmesi.....	10
6. Gözden düşme.....	10
7. İşten çıkartılma.....	10
8. Stres ve tükenmişlik	10
9. Engellenme	11
III. KARIYER PLANLAMASI VE YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLARIN NEDENLERİ	11
A. BİREYSEL HEDEFLERİN TAYİNİNDEKİ GÜÇLÜKLER.....	11
B. İŞ YAŞAMINDAKİ HIZLI DEĞİŞİKLİKLER.....	12
C. ORGANİZASYON YAPISI.....	14
D. İŞLETMELERİN KARIYER YÖNETİMİ	14

IV. KARIYER PLANLAMASI VE YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLARA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	17
A. BİREYSEL KARIYER PLANLAMA.....	17
1. ÖZ DEĞERLENDİRME.....	17
2. SEÇENEKLERİN BELİRLENMESİ	18
3. HEDEFİN TANIMLANMASI	18
4. PLAN YAPILMASI VE PLANIN UYGULANMASI	18
B. ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA	19
C. ÖRGÜTSEL VE BİREYSEL KARIYER YÖNETİMİ	20
D. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI	22
E. KARIYER YÖNETİM ARAÇLARININ ETKİNLİĞİNİN ARTTIRILMASI.....	23
1. KARIYER HARİTALARI	24
2. KARIYER DANIŞMANLIĞI.....	25
3. KARIYER REHBERLİĞİ	26
4. KARIYER MERKEZLERİ	26
5. KOÇLUK	26
6. EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARI.....	27
7. İŞ ROTASYONU.....	27
8. İŞ ZENGİNLEŞTİRME	27
V. SONUÇ	27