

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KARİYER YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ  
(Bir Uygulama)

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Hafize TAŞTEPE

Enstitü Ana bilim Dalı : İŞLETME  
Enstitü Bilim Dalı: YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN

KASIM - 2001

T.C.  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KARİYER YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**  
(Bir Uygulama)

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
Hafize TAŞTEPE

Enstitü Ana bilim Dalı : İŞLETME  
Enstitü Bilim Dalı: YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Bu tez ...../...../200.. tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ÖNSÖZ

Günümüzün rekabetçi ortamında tüm örgütlerin mücadele gücünü ve başarısını etkileyen en önemli faktör, işletme girdisi olan insan kaynaklarıdır. Örgütlerin büyümesi, değişen yönetim anlayışı, değişken, dinamik örgütsel ve çevre koşulları ve diğer gelişmeler, örgütlerde insan kaynakları yönetiminin önemini arttırmış, etki alanının genişlemesine yol açmıştır.

Yakın gelecekte, ancak, insan kaynaklarına diğer girdiler arasında ayrıcalıklı yer veren bilinçli örgütler, mevcut entelektüel sermayesini pozitif enerjiye dönüştürme şansına sahip olacaklardır. Uzmanlar, işletmelerde çalışan personelin performansının ancak yüzde ellisini kullanmakta olduğunu vurgulamaktadır. İnsan kaynağı veriminin yüzde yüze kadar çıkarılabilmesi, yüksek motivasyonunun sağlanmasına bağlıdır. İnsan kaynağının motivasyonunu ise, bireyin kendini geliştirebileceği, iş tatmini sağlayabileceği iş ortamlarının oluşturulmasıyla yakından ilgilidir.

İşletmelerde yeni bir uygulama olan kariyer yönetimi; kariyer planlama, kariyer geliştirme gibi çalışmalarla iş ve birey hayatına olumlu katkılar sağlamıştır. İş hayatındaki pozisyonlarda dikey yükselmeyi ve yatay genişlemeyi ifade eden bir kavram olan kariyer yönetimi kavramı, bireyle örgüt arasında karşılıklı faydalanmayı içermektedir.

Yapılan bu tez çalışmasında, insan kaynakları yönetiminin alt sistemi olan ve işletmelerde uygulama imkanı bulan kariyer yönetiminin insan kaynakları yönetimiyle nasıl ilişki içinde olduğu gösterilmeye çalışılmıştır. Beş bölümden oluşan bu çalışma, ilk iki bölümde insan kaynakları yönetimi unsurlarını açıklamakta; son üç bölümde de

insan kaynakları yönetim prosesleri çerçevesinde yürütülen kariyer yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamaları üzerinde durulmuştur.

Son yıllarda çalışma yaşamının giderek daha dinamik bir nitelik kazanması akademik çalışmalar ile uygulamadaki yeni gelişmelerin birbiri ile çok yakın ilişki içinde olmasını gerekli kılmaktadır. Akademik çalışmalar içinde özellikle toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyon olma, kariyer yönetimi gibi yeni ve popüler yaklaşımlar, uygulamacılar tarafından dikkatlice izlenmektedir. Bunun içindir ki yapılan bu çalışma, konuyla ilgilenen öğrenci arkadaşlarımıza ve insan kaynakları yönetimi konusunun bilimsel temellerini öğrenerek uygulayabilmek isteyen işletme yöneticilerine faydalı ve yönlendirici olmasını temenni ederim.

Bu çalışmada beni yönlendiren danışman hocam, sayın Prof. Dr. Yılmaz Özkan' a, sayın hocam Prof. Dr. Gültekin Yıldız 'a, uygulama konularında bilgilerini benimle paylaşan sayın hocam Doç. Dr. Nihat Erdoğan' a, samimi yardımları için EDAM Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları, İletişim Hizmetleri Tic. Ltd. Şirketi sahibi sayın Alpaslan Durmuş ve çalışanlarına, Aydın Örme San. ve Tic. A. Ş. İnsan Kaynakları Koordinatörü sayın Bayram Gürbüz' e ve her zaman yanımda olan ablam, sayın Aysel Taştepe' ye gönülden teşekkür ederim.

Hafize Taştepe

İstanbul, 2001

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	III
KISALTMALAR .....	VIII
ŞEKİLLER.....	IV
TABLolar .....	X
ÖZET .....	XI
SUMMARY .....	XII
GİRİŞ .....	XIII
I. BÖLÜM : İNSAN KAYNAKLARININ PLANLANMASI .....	1
A - İNSAN KAYNAKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....	1
B - İNSAN KAYNAKLARI PLANININ HEDEFLERİ .....	2
C. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	4
1. Dış Faktörler.....	5
2. İç Faktörler .....	7
D- GEÇMİŞ DÖNEMLERE AİT İŞ GÜCÜ SOYUNA DAYALI İŞGÜCÜ PROJEKSİYONLARI .....	8
E - İNSAN KAYNAKLARININ AZALTILMASININ PLANLANMASI .....	9
F - İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA ÇALIŞANLARI MOTİVE ETME ARAÇLARI .....	11
1. Çalışanların tanınması.....	11
2. İş ile birey arasında uyum.....	11
3. İletişim ortamı .....	11
4. Maaş ve diğer ekonomik kazançlar.....	11
5. Sosyal gruplar .....	12
6. Çalışanların güvenliği.....	12
7. İş Ortamındaki Fiziksel Özellikler .....	12
8. Terfi.....	12
II. BÖLÜM.....	14
İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİ VE GELİŞİMİ .....	14
A - İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM.....	14
B. YÜKSELME İLE İLİŞKİSİ.....	15
C. EĞİTİMİN AMAÇLARI .....	16

1. Ekonomik Amaçlar:.....	16
2. Sosyal - İnsancıl Amaçlar .....	17
D - EĞİTİMİN PLANLANMASI.....	18
E - EĞİTİM İHTİYAÇLARI ANALİZİ .....	20
F - PERSONEL GELİŞİMİ .....	21
G – PERFORMANS DEĞERLEME .....	22
III. BÖLÜM .....	27
İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ .....	27
A - KARIYER YÖNETİMİ NEDİR.....	27
B - KARIYER YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI.....	28
C – KARIYER YÖNETİMİ KAVRAMIYLA İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR .....	30
D - KARIYER YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN İHTİYAÇLARININ VE BEKLENTİLERİNİN BELİRLENMESİ .....	31
E - İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİNE ETKİ EDEN MOTİVASYON FAKTÖRLERİ.....	32
F- ULUSLAR ARASI (GLOBAL ) KARIYER YÖNETİMİ .....	34
G. KARIYER YÖNETİMİ VE BİLGİSAYAR UYGULAMALARI .....	35
IV. BÖLÜM .....	37
İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMA AŞAMALARI .....	37
A - KARIYER GELİŞTİRME ETKİNLİKLERİ VE İŞ GÜCÜ .....	37
B - ÖRGÜTLERDE BİREYSEL KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMLERİ .....	39
C - BİREYSEL KARIYER GELİŞTİRME .....	40
D - ÖRGÜTSEL KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	42
E - KARIYER GELİŞTİRMEDE YÖNETİCİLERİN ROLÜ.....	47
F - KARIYER AŞAMALARI.....	50
1. Kariyer keşif dönemi .....	50
2. Örgüte giriş ve kariyer başlangıcı .....	50
3. Kariyer ortası .....	51
4. Kariyer sonu.....	51
5. Azalma (emeklilik).....	51
6. İşyerinde Kariyer Aşamaları.....	52
G - POZİSYON ÖZELLİKLERİNİN VE BİREYİN POTANSİYEL YETİSİNİN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ .....	53
H. KARIYER SEÇİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR .....	55
KARIYER YÖNETİMİ MODELİNİN OLUŞTURULMASI.....	57
A - ORGANİZASYON AÇISINDAN KARIYER YÖNETİMİ .....	57
1. Kariyer Planlaması Yapılacak Personelin Seçimi .....	57
2. Kariyer Yollarının Oluşturulması .....	58
3. Kariyer Yönetiminde Kariyer Danışmanlarının Görevlendirilmesi .....	59
B - BİREY AÇISINDAN KARIYER MODELİNİN OLUŞTURULMASI.....	59
1. Kariyer Yönetiminde Bireyi Yönlendiren Faktörler.....	60
2. Birey Açısından Kariyer Aşamaları .....	60

C - ÖRGÜTLERDE KARIYER GELİŞTİRME POLİTİKALARI.....	61
D- KARIYER YÖNETİMİNDE MODELİNİN OLUŞTURULMASINDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER .....	63
1- <i>Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar</i> .....	63
2 - <i>Çift Kariyerli Aileler</i> .....	63
E - KARIYERDE YENİ YAKLAŞIMLAR .....	64
1. <i>Sınırsız Kariyer Yaklaşımı</i> .....	64
2. <i>İkili Kariyer Yolu Yaklaşımı</i> .....	67
3. <i>Esnek kariyer yaklaşımı</i> .....	68
SONUÇ .....	70
KAYNAKLAR .....	79
A. KİTAPLAR.....	79
B. MAKALELER .....	80
C. İNTERNET KAYNAKLARI.....	80
UYGULAMA ÖRNEĞİ.....	82
ÖZGEÇMİŞ .....	100

## KISALTMALAR

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi.

İK : İnsan Kaynakları.

İKP: İnsan Kaynakları Planlaması.

TKY: Toplam Kalite Yönetimi.

A.g.e.: Adı geçen eser

A.g.m. : Adı geçen makale



## ŞEKİLLER

Sayfa No:

ŞEKİL 1: Personel Planlama Süreci.....	5
ŞEKİL 2 : Eğitim Planlamasında İzlenecek Yol.....	19
ŞEKİL 3: Örgütsel Kariyer Geliştirme Modeli.....	38
ŞEKİL 4: Kariyer Planlama Sürecinde Çalışan, Yönetici ve Örgütlerin Rolü.....	49
ŞEKİL 5: Bireysel Kariyer Gelişimi.....	61
ŞEKİL 6: Yeni Kariyer Aşamaları Modeli.....	67

## TABLÖLAR

Sayfa No:

Tablo 1: Kariyer Gereksinimleri Analiz Tablosu .....	55
Tablo 2: X Örne San. Tic. A.Ş. Organizasyon Şeması .....	83

## ÖZET

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte, çalışanın verimini arttırmak ve motivasyonunu sağlamak için pek çok yönetim unsurları kullanılmıştır. İK yönetiminde insana verilen önem “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesiyle de son boyuta ulaşmıştır.

Yapılan bu tez çalışmasının amacı, çalışan için önemli bir motivasyon kaynağı olan kariyer planlama ve kariyer yönetiminin öncesinde yapılan çalışmaları; kariyer yönetimindeki prosesleri değerlendirmektir. Son bölüm kariyer yönetimi modelinin oluşturulması süreçlerini içermektedir.

Tezin kapsamını insan kaynakları yönetiminin işe almadan önce başlayan fonksiyonlarının kariyer yönetimi üzerindeki etkisi oluşturmaktadır.

Çalışmada Dedüksiyon yöntemi kullanılmıştır. Kapsamı geniş olandan kapsamı daha dar olan konuya geçilmiştir.

Bu tez çalışmasında, İnsan Kaynakları Yönetim fonksiyonları tam yerine getirilmeden sağlıklı bir kariyer planlamasının yapılamayacağı ve işlevsel bir kariyer yönetiminin uygulanamayacağı sonucuna varılmıştır.

## SUMMARY

In passing from management of personnel to human resource, a lot of factors in management have been used in order to increase workers' efficiency and provide motivation. The importance of human in Human Resources Management reached to its best point by Total Quality Management idea.

The purpose of this thesis is to evaluate the processes of career planning which is very important motivation source of workers. The last part of the thesis includes the steps of career management model.

The content of the thesis is composed of the effect of, human resource managers' actions which begin during the acceptance to work, on the career management.

In the thesis Deduction Method is used. The subjects are discussed in an order of increasing comprehensivity.

The conclusion reached in this thesis is that an efficient career planning can not be made and a functional career management can not be applied without applying human resources management functions.

## GİRİŞ

19. yüzyıla kadar insanların ve toplumların esas serveti toprak iken 19. ve 20. yüzyılda sermaye ve fabrikalar olmuştur. Bundan dolayı da insana gereken önem verilememiş ve insanla ilgili çalışmalar, sadece onlarla ilgili basit bir kayıt tutmadan ibaret olmuştur. Bugün ise organizasyonun hedefi doğrultusunda insan kaynaklarının en verimli bir şekilde kullanılmasına, ihtiyaçların karşılanmasına ve mesleki bakımdan sürekli geliştirilmesine çalışılmaktadır. İşletme ve kurumlara eleman alımı, onların eğitimi, çalışma randımanlarının artırılması, kariyerlerinin yükseltilmesi, ücretlerin ayarlanması, işçi - işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, iş ortamlarının iyileştirilmesi ve çalışanların sağlığı gibi insanlarla ilgili çalışmaların bir bütünlük içinde ele alınması gerektiği kabul edilmektedir. Aksi takdirde kurum gayelerine ulaşamayacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi ( İKY ) son yıllarda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi ifade eden ve işletmeler tarafından her geçen gün daha fazla önem verilen, varoluş olarak eski olmakla birlikte işleyiş bakımından yeni bir yönetim disiplini.

İKY, personel yönetimin yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü vurgulamak amacı ile 20. yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yönetsel yaklaşımdır.

İKY, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan yeni bir yönetim anlayışıdır.

İKY, geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi - yöneticiler zinciridir.

İnsan unsurunun en önemli güç olarak gerek üretim gerekse hizmet sektöründe yer alması, sanayi sonrası toplumun en önemli özelliklerinin başında yer almaktadır.

Nitekim, insanlık bir yandan hızla artan bilgi birikimi, değişme ve gelişmeler karşısında yeni bilgilerle başa çıkma ihtiyacı gösterirken, diğer yandan hızlı değişime karşı direnci de artmıştır. Öyle ki iş alanı ne olursa olsun kurumun başarısını belirleyen birinci

öğenin çalışanlar ve onların arasındaki ilişkilere dayandığı gerçeği, çalışanlara yönelik politika, ilke ve uygulamaların ve çalışanların yönetimimin başlı başına bir araştırma ve uygulama alanı olmasına yol açmıştır.

İş ortamındaki insana yönelik araştırma sonuçları 1960'lı yıllarda gerek üretimin artışında gerekse kalitenin geliştirilmesinde işgörenin içinden gelen çalışma isteği, kurumun amaçlarına bağlanma düzeyi ve iş tatmininin rol oynadığı belirgin bir biçimde vurgulanmıştır.[ Fındıkçı, 2001: 8 ]

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirilmesi, kariyer yönetimi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması “ biz ” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar bir çok uygulamayı kapsamaktadır [ A.g.e. , 13 ].

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı kurumun hedeflerine en verimli bir biçimde ulaştırılmasıdır. Bunun için de insan kaynakları yönetimi çalışma merkezine insan ilişkilerini almıştır. İnsan kaynakları yönetimi, işle ilgili sorunlar ve insan üzerinde yoğunlaşarak kurumun geleceğe taşınması ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır.

2. dünya savaşı sırasında savaşın getirdiği emek gücü kıtlığıyla başa çıkmak ve çalışanların verimini yükseltmek için işletmeler endüstriyel psikolojiyi araştırmaya ve uygulamaya başladı. 1960 ve 1970'li yıllarda çıkarılan yasalarla insan kaynağının önemi daha da arttı. Personel fonksiyonunun veriminin artmasındaki yeri önemli kabul edildi [ Demir, a.g.m. ]. 1980'lerin ortalarından itibaren insan kaynakları yönetim anlayışının geliştirilmesi ve benimsenmesinin sebepleri şöyle sıralanabilir.

Ekonomik durgunluk,

Globalleşme ile birlikte uluslar arası rekabetin artması,

Üretimde verimliliğin azalmaması ya da durması,

Sendikaların istihdam ilişkileri üzerine müdahalelerin artması.

Bunlarla birlikte Japonların diğer ülkeler üzerinde özellikle Amerika'ya ve İngiltere'ye karşı önemli rekabet üstünlüğünü insan kaynağının yönetilmesine verdiği önemle arttırmıştır. Ayrıca rekabet avantajının geleneksel kaynakların geçerliliğini yitirmesi, yeni pazarların açılması bölgesel entegrasyonlar her şeyi insana odaklı hale getirmiştir. Ve böylece insan kaynaklarını son derece stratejik bir şekilde kullanılmasını gerektirmiştir.

İnsan kaynağı yönetimi yaklaşımı ile geleneksel personel yönetimi arasındaki farklılığı, insan kaynakları yönetiminin iki temel özelliği ile açıklamak mümkündür. Birincisi, insan kaynakları yönetiminin insanı merkeze alan boyutu; ikincisi, örgüt ortamı ve çevresi. İnsan kaynakları yönetimi yapı ve işleyişi insanın bilinen sezilen bir süreç olarak kabul etmek eğilimindedir. Personel yönetimi anlayışı temelde iş gücü maliyetlerini minimize etme anlayışına dayanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise iş göreni sadece bir maliyet unsuru olarak görmemekte, iş gücünün değerlendirilmesi gereken değerli bir kaynak ve yatırım unsuru olarak görmektedir. Geleneksel İKY teknikleri; iş gücü tedariki, seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim olarak algılanmaktadır. Japonların sisteme yaptığı katkılar daha çok mikro düzeyde işçi – yönetici ilişkilerini düzenleyici ve işbirliğini teşvik edici direkt üretim sürecini ilgilendiren mekanizmaları kullanması ile sistem derinlik kazanmıştır [ Demir, a.g.m. ].

İnsan kaynaklarının uygulama şekli bir anlamda insan kaynakları planlamasından geçer. İnsan kaynakları planlama sürecinin en can alıcı noktası, insan kaynakları gereksinmesinin planlamasında yatar.

August MARKS, insan kaynakları planlamasını bir süreç olarak belirlerken şu gözlemi yapar. “insan kaynakları planlamasının birinci görevi, çalışanların şimdiki ve gelecekteki verim durumlarını saptayıp, ona göre gerekli önlemleri alarak süreç içinde insan kaynakları gereksinmesini dengelemektir.”

Gerçekten, insan kaynakları gereksinmesinin planlanması temelde işletme açısından en yüksek verimin gerçekleştirilmesi doğrultusunda iş gücü girdisini belli bir ( optimum ) da tutabilmektir [ Kaynak, 23 ]. İnsan kaynakları yönetiminin diğer yönetim disiplinleri gibi ülke ve firma kültürü ile şekillenmesinin yanında günümüzde İKY iki ana unsuru

hedeflemektedir:

İnsan kaynakları organizasyonunun hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde katılmasını sağlamak

İş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

İnsan kaynaklarının işlevleri ise şöyle sıralanabilir :

Örgüt iş tanımları, iş analizleri yaptırmak,

Örgütün amaca ulaşabilmesi için gerekli olan personel ihtiyacını belirlemek,

Örgütün amacına uygun personel seçimi ve yerleştirilmesini yapmak,

Personelinin eğitimini ve gelişimini sağlamak,

Kariyer planlaması yapmak,

Performans yönetimi ve ölçümünü yapmak,

Ücret planlaması yapmak,

Verimlilik için motivasyon unsurları geliştirmek,

Örgütte benimsenmiş bir şirket kültürü oluşturmak,

İnsan gücünü planlamak.

İnsan kaynakları yönetimin yetki alanı; pozisyonları ne olursa olsun insan kaynağının önemsenmesinden, önemsendiklerinin gösterilmesinden geçer. Bu anlayış sadece insan kaynakları yöneticisi tarafından değil tüm teknik yöneticiler tarafından benimsenmesi gereken bir yönetim anlayışıdır.

İKY ‘ nin bütün bu işlevleri kariyer yönetimi için birer basamak oluşturmaktadır.



# I. BÖLÜM : İNSAN KAYNAKLARININ PLANLANMASI

## A - İNSAN KAYNAKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İnsan kaynakları planlamasının temel hareket noktası kurumdaki mevcut insan kaynağının değerlendirilmesidir. Yani personelin genel yeterlilik durumunun gözden geçirilmesidir. İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi, organizasyonun günlük çalışmaları sırasında karşılaşılan personel problemlerinin eksiklik ve yeni ihtiyaçların insan kaynakları merkezine bildirilmesiyle başlayan bir çalışmadır [ Fındıkçı, a.g.e., 130 ]. Bu normal çalışma akışıyla birlikte belirlenen yetersizliklerin giderilmesidir.

İnsan kaynaklarının değerlendirilmesine ilişkin bilgiler kurumdaki üst düzey yöneticiler ve birim yöneticilerinden gelebildiği gibi insan kaynakları merkezinin olağan ve yıllık çalışmaları sonucunda elde edilir.

Kurumun işlev alanındaki sektörün ülkedeki genel bazı olumsuz ekonomik kararlardan etkilenmesi zaman zaman söz konusu olabilmektedir. Bu gibi kriz durumları, kurumdaki insan gücünün değerlendirilmesini doğrudan ve dolaylı etkiler. Sektördeki gelişmelerin insan kaynaklarının değerlendirilmesine şöyle bir örnek verilebilir. Hükümetin yurt dışında otomobil, ithalatını serbest bırakan kararın yeni bazı düzenlemelerle Cumhurbaşkanı tarafından onaylanmasını, otomobil sektöründeki insan kaynakları planlamalarını yakından etkilediği görülmüştür.

Kurumdaki büyüme ve yeni birimler, doğrudan eleman ihtiyacına işaret eder. Çevresel gelişmeler kadar, kurumun içindeki gelişmeler yeni atılımlar, yeni şubeler, birimlerin geliştirilmesi gibi stratejik durumlar da kurum içindeki insan gücünü yakından ilgilendirir [ Fındıkçı, a.g.e., 132 – 133 ].

Yeni teknolojiler, bu teknolojiye yeni vakıf, yeni insan gücünü gerektirir. Dolayısıyla hızlı gelişen yeni teknolojiler de kurumdaki insan kaynaklarının değerlendirilmesinde etkili olmaktadır.

Bununla birlikte çalışanların istekleri ve kişisel gelişme ihtiyaçları da insan kaynaklarına ilişkin değerlendirmelerde belirleyici rol oynar çünkü çalışanın bireysel isteği ve gelişme ihtiyacı işindeki başarısını etkiler. Bu sebeple çalışanın işine yönelik beklentilerinin dinlenmesi ve isteklerinin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu da kariyer planlamayı zorunlu hale getirmektedir.

İnsan kaynaklarının değerlendirilmesinin ilk aşamasında yapılacak faaliyetler şunlardır:

1. Personelin davranışı değerlendirme
2. Bu davranışı analiz ederek güdülemeyi sağlama

İnsan kaynakları genellikle yaptığı işin değerine, bireysel katkılarına ve iş başarısına (performansına) göre değerlendirilir ve ücretlendirilir.

## **B - İNSAN KAYNAKLARI PLANININ HEDEFLERİ**

Stratejik insan kaynakları planı, stratejik iş planının bir parçasıdır ve bu da insan kaynakları bölümünün yöneticisini üst karar organının bir üyesi yapar.

Bir organizasyon, dış kaynaklardan nitelikli eleman bulabilmek için sadece şansa güvenemez. Mevcut ve gelecekteki işler için nitelikli ve yetenekli elemanların araştırılması ve böyle elemanları organizasyona çekmek için planlar hazırlanması, ara vermeden sürdürülen bir faaliyet olmalıdır. Bu organizasyonun elinin altında ihtiyaç duyduğunda işe alabileceği bir eleman rezervini bulunmasını sağlayacaktır[ Palmer, 1993: 32 ].

Planlanan ya da gerçekleşmesi beklenen kazanımlar hakkındaki enformasyon, kalifiye personel mevcuduna olacak potansiyel artış ve eksikleri ifade eder.

Büyüme geleceğin elverişli işgücünde potansiyel açıklar doğurur. Planlanmayan tedarik söz konusu olduğunda, işletme bir yandan baskılara maruz kalacak bir yandan

da mevcut personelini elinde tutabilme kaygısı yaşayacaktır. Kayıp, personel havuzunda artışı ifade etmektedir. Planlama ile, gerekli ulaşılması güç olan personel tedarik edilir, yatırım maliyetleri düşürülür, gerekli eğitimler yeniden verilir, performansı düşük olanlar emekli edilir ve işletme bu maliyetten kurtarılmış olur.

İşgücü planlaması ile işgücü eğitilir, örgüt politikaları, işlevleri ve bireyin sorumlulukları kendisine anlatılır. Bu da işletmenin daha az sorunla karşılaşmasına ve maliyetlerin azalmasına yardımcı olur.

İnsan kaynakları planının hedeflerini şöyle sıralayabiliriz:

1. İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçları ile ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak,
2. Elemanları organizasyonda tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarının karşılamak,
3. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak,
4. İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak,
5. Organizasyonun istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak [ Palmer, 1993: 33 ].

İnsan kaynaklarını planlama, organizasyon içinde insan kaynağının etkinliğini artırmak, organizasyona getireceği ekonomik yükü hafifletmek, iş göreni bulma, seçme, yerleştirme ve kariyer planlaması gibi insan kaynakları yönetim faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamaktır.

Genel anlamda insan kaynakları planlaması iki amaca hizmet etmektedir:

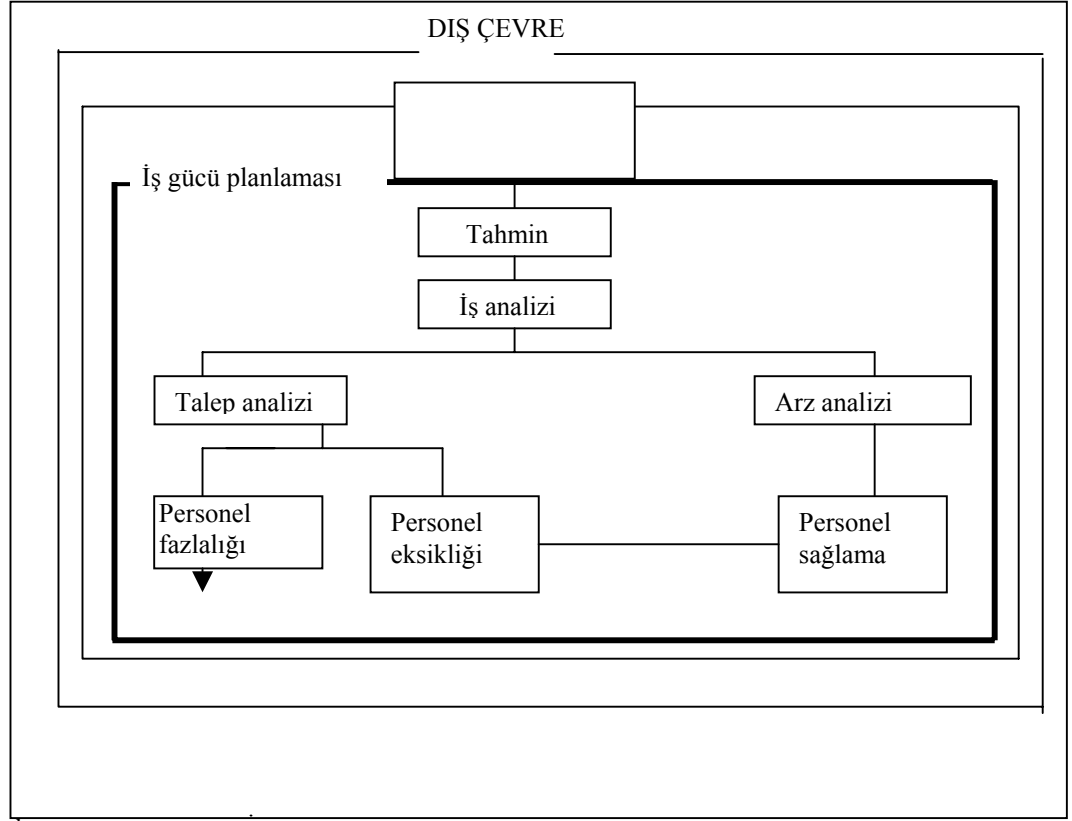
1. Seçilmiş işgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak
2. Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlayacak bir kadro oluşturmaktır.

Plansız insan gücü kurumda belirli birimlerde yığılmalara, yüksek işgücü devrine, iletişim sorunlarına, bazı birimlerde işgücü sıkıntısına sonuçta da hantal bir kurumsal yapıya neden olabilir [ Fındıkçioğlu, 2001: 29 ].

Günümüzde hızla gelişen bir bilgi artışı, değişme ve çelişmenin yaşandığı dikkate alınarak bu hızlı gelişmelerle başa çıkacak uyum sağlayacak insan gücünü yani insan kaynağının planlanmasının önemi kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

### **C. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İnsan kaynakları planlaması, sürekli data toplayan, veriler oluşturan, bunları kullanan ve aktaran bir süreç olarak dinamik bir yapıya sahiptir. Planlama süreci organizasyon içinden ve dışında kontrol edilebilir, ve edilemez bir çok faktörlerin etkisi altındadır. İnsan kaynakları planlamasının uygulanabilirlik, tahminlerin isabetliliği, değişimlere göre revize edilebilme becerisi yönetim açısından yol gösterici olma niteliği, dolayısıyla planlamanın gerçekleşme oranı bu faktörün belirleyici etkisi altındadır [ Sabuncuoğlu, 2000: 32 ].



Şekil 1 : Personel Planlama Süreci

Kaynak: Can H., Akgün A., Ş. Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde İKY.

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen faktörleri çevresel (dışsal) ve içsel olarak ikiye ayırabiliriz:

### 1. Dış Faktörler

Ekonomik koşullar organizasyonun içinde bulunduğu sektör ürünün ve pazarın özellikleri, rakip sayısı, pazara girme kolaylığı, rakiplerinin insan kaynağının yapısı, politikaları planlama süreci açısından önemlidir. Özellikle 1980'den sonra Erk işletmelerinin dışa açılmak zorunda kalmaları bu işletmelerin gereksinim duyduğu personelin niteliklerinde farklılık meydana getirmiştir. Günümüzde yalnızca üniversite eğitimi yeterli olmamakta, yabancı dil bilme işe alınmada önemli bir tercih nedeni oluşturmaktadır.

Artan enflasyon da işgücü planlamasını etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Son yıllarda sürekli yüksek seyreden enflasyon oranı ücretlerin de enflasyon oranında artmasına sebep olmuştur. Artan personel maliyetleri insan gücünden en iyi şekilde faydalanmaya onların verimliliklerini arttırmaya zorlamaktadır. Bu nedenle pek çok Türk işletmesi otomasyonu kimilerinde robot kullanmayı düşündüğünü görmekteyiz. Diğer yandan pazarlama, halkla ilişkiler gibi bazı işletme fonksiyonlarının sanal ortamlarda gerçekleştirme eğilimi de insan kaynakları birimlerinin insan gücünü planlarken dikkate alması gereken faktörlerden birisidir [ Aldemir, Ataol, Budak, 2001: 40 ].

### **1.1. Demografik Faktörler**

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen en önemli çevresel faktörlerden birisi de insan gücünün yaşı, cinsiyeti, eğitimi gibi demografik özellikleridir. Örneğin batılı ülkelerin bazılarında üretici grup olan orta yaş grubu toplam nüfusun büyük çoğunluğunu oluştururken ülkemizde genç kuşak ( 0-20 yaş arası) nüfus en önemli bölümünü oluşturmaktadır. Genç nüfusun fazla olması gelecek yıllarda büyük bir işgücü kitlesinin iş arayacağı anlamına gelmektedir. Ancak işletmeler kalifiye eleman bulma sorunu yaşayacaklardır. Ve düşük ücretlerle istihdam edileceği buna karşın nitelikli eleman sayısının daha az ancak yüksek ücretlerle istihdam edileceği ileri sürülebilir.

İnsan kaynakları planlamacılarının göz önünde tutmaları gereken diğer bir demografik özellik ise; ortalama yaşam süresinin artmasıdır. Artan yaşam süresiyle birlikte emeklilik ücretleri nedeniyle pek çok insanın ek iş aramak zorunda kalacağıdır.

Bir diğer özellik ise işgücü bileşimi içinde hızla artan çalışan kadın nüfusun da göz önünde tutulması gerekir. Özellikle sekreterlik, daktilo görevlisi, hemşirelik, banka görevleri gibi hizmet sektörlerinde kadın nüfusun erkek nüfusa oranla daha çok olduğu gözlenmektedir. İnsan kaynakları planlamacıları gerek özel durumları gerekse yasalar açısından kadınların erkeklerden farklı olacağını bilmek durumundadırlar.

## **1.2. Yasalar**

Değişen yasalar diğer faktörler gibi işletmeleri personel planlaması uygulama zorunda bırakmaktadır. (Aralık 1985'te çıkarılan yasalarla emeklilik yaşı ve emeklilik için gerekli süreler bir kere daha düzenlenmiştir. En son 8-9-1999 tarihinde emeklilik yasasıyla ilgili yeni düzenlemeler ve 2000 yılında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın iş güvencesi ile ilgili çalışmaları değişimin devam edeceğinin en önemli göstergesidir. Eski hükümlü ve özürlü vatandaşların işe alınma zorunluluğu, kıdem tazminatlarının ödenmesi, emekli olanların yerine yenilerinin alınması gibi konular insan kaynakları planlaması yapanların yasal değişiklikleri izlemesini zorunlu kılar.

## **2. İç Faktörler**

### **2.1. Örgütsel strateji**

Rekabetin yoğun olarak yaşanan global pazarlarda insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim sürecinin başarısı açısından önemli bir karar ve uygulama. Bireysel düzeyde yürütülen insan kaynakları uygulamalarının başka bir deyişle eleman bulma, seçme eğitim, performans değerlemesi, ödüllendirme ve işten ayırma gibi süreçlerin spesifik örgütsel stratejiler doğrultusunda dizayn edilmesi ve işletilmesi gerekmektedir. Örneğin, yeni yatırımlar, yeni pazarlar örgütsel büyümeyi gerektirirken buna koşut olarak insan kaynaklarında da gelecekle yeniden gözden geçirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır [ Sabuncuoğlu, a.g.e. 2000: 34 ].

### **2.2. Coğrafik farklılaşma**

Özellikle çokuluslu işletmeler için bir diğer planlama etkeni ise coğrafi farklılaşmadır. İşletme faaliyetlerinin bir ülkenin değişik bölgelerine ya da birden fazla ülkeye yayılması insan kaynakları planlaması açısından da farklı yaklaşımları gündeme getirmektedir. Ana şirketin kurulu olduğu ülke dışındaki organizasyonlarda izlenecek eleman seçme ve yerleştirme politikası planlamayı doğrudan

etkilemektedir. Elemanları kendi ülkelerinden mi transfer edeceği yoksa yerel işgücü piyasasından mı seçeceği firmalar için insan kaynakları planlamasında belirleyici olmaktadır. Çoğu zaman firma, yönetici kadrolarını ülkelerinden transfer etmekte alt kademe çalışanlarını yerel pazardan almaktadırlar. Ya da tepe yönetimi dışındaki profesyonel düzeyde çalışanların tümünü yerel piyasadan istihdam edebilmektedirler.

### **2. 3. Mevcut İşgücünün Özellikleri**

Organizasyondan varolan ve devam eden işgücü devir hızı, devamsızlık ve bunların sosyal sebepleri ve değişkenlikleri gelecek tahminleri planlamada önemli bir rol oynar. İnsan kaynaklarının kalitesi, özellikleri, bilgisi, beceri ve eğitim düzeyleri organizasyonel ihtiyaçlara bakış açıları planlamanın etkinliği üzerinde belirleyici rol oynar.

## **D- GEÇMİŞ DÖNEMLERE AİT İŞ GÜCÜ SOYUNA DAYALI İŞGÜCÜ PROJEKSİYONLARI**

Geçmiş döneme ait işgücü profili (yaş, nitelik vs.) konusunda bilgi vermek; işletmenin gelişimi açısından gerekli olan, personel yapısı ve sayısı gibi konularda hazırlanacak projeksiyonlara ışık tutacaktır. Böylece hangi personelin eğitime ihtiyacı var, nasıl bir program gerekiyor ve ne tür maliyetle karşılaşılabilecek sorulara cevap bulunmuş olacaktır. İşgücü devir hızının, işe başlama aşamasında ise adapte edilecek işgücü sayısının tespitinde etkili bir rolü olacaktır. Transferler ve yükselmeler gibi mobilite bilgileri, kariyer planlama ve içsel gelişmenin uygulanıp uygulanmadığını ve kimler tarafından uygulandığının belirtilerini verir. İstifa ve işten atılmalar ise daha çok işe alışamamanın ve örgütsel problemler gibi önemli indikatörler sonucudur [ Keser, 2000: 107 ].

Sistematik bir planlamada yapılması gereken ilk şey, organizasyonun amaç ve hedeflerinin saptanmasıdır. Planlama sırasında, organizasyonun bütün bileşenlerini temsil eden yöneticiler şirketin kaynakları üzerine bilgi toplayıp bunları analiz eder.



Emek pazarındaki mevcut koşulların araştırılıp bu araştırmanın sonuçlarının organizasyona bildirilmesi insan kaynakları yöneticisinin sorumluluğundadır.

Organizasyonun eleman ihtiyacı saptanıp bu elemanların bulunabileceği dış çevre analiz edildikten sonra, insan kaynakları ile ilgili programların planlanması süreci başlar. Bu süre, İnsan kaynakları planının üç temel alanını sergiler [ Palmer, 1993: 32 ];

1. Organizasyonun eleman ihtiyacı
2. Eleman seçme ve yerleştirme
3. Elemanların organizasyon içinde eğitilerek geliştirilmesi

İnsan kaynakları planı, organizasyonun hem içindeki hem dışındaki değişimlere karşı duyarlı olmalıdır. Teknolojik yenilikler, emek pazarının durumu, yeni yasalar, mahkeme kararları gibi konularda değişen koşullara çabucak cevap verebilmelidir.

Teknolojik değişimi planlama, işletmeyi yeniliklere zorlar. Planlama sadece değişimin getirdiği maliyeti önlemekle kalmayıp, işletmenin ürün ve Pazar; kariyer basamağına hangi personelin çıkacağına karar verme açısından performans değerlendirme sistemi geliştirilmelidir. İnsan kaynaklarının planlanmasının etkili olabilmesi için kapsamlı ve kesintisiz bir süreç olması gerekir. Gerekli ve yeterli sayıda eğitilmiş elemanın istihdam edilebilmesi için de organizasyonun diğer bölümleriyle bütünlük oluşturan bir yaklaşım sergilemesi gerekir.

## **E - İNSAN KAYNAKLARININ AZALTILMASININ PLANLANMASI**

İnsan kaynakları gereksiniminin sağlanmasının, geliştirilme ve yenileştirilmesinin bir planlama süreci içinde bütünleştirilerek gerçekleştirilmesine çalışılırsa, aynı şekilde personelin işten çıkarılarak insan kaynaklarının azaltılması olgusuna da gene bir plan çerçevesi içinde yaklaşılmalıdır.

Personelin işten çıkarılmasında pek çok nedenler etkili olabilir. Sermaye ve yoğun

yatırımlara yönelme, üretimin kısıtlanması, otomasyona geçiş ya da o üretim dalını terk etme gibi.

İnsan kaynaklarının azaltılma süreci, organizasyonda kalan personel için motivasyon kaybına sebep olacağı için çok özenli bir uygulama gerektirecektir. İçsel bazı zorunluluklarda insan kaynağı planlayıcılarını daha dikkatli olmaya zorlayacaktır.

İnsan kaynağının birçok kurala uyması gerekir. Bunlar işletme ve işgören için farklılık gösterecektir. İşletme açısından işten çıkarma süreci en kolay vazgeçilebilenden en zor vazgeçilebilene planlanacak iken işgören açısından, kazanılmış hakların gözetilmesi gerekmektedir. Eleman çıkarılmasını gerektiren sorun kısa sürede aşılabilecek nitelikteyse fazla çalışmaların kaldırılması kısa çalışma uygulamalarına başvurulmalıdır.

Personel çıkarma gereksiniminin ortaya çıkış nedenleri, işletme yönetimi açısından önemli olması gereken optimal personel sayısını tutturmak ve korumaktır. Nicelik ve nitelik olarak üretim olgusu istihdam edilecek personel sayısını belirleyecektir ancak zaman sürecinde oluşacak yeni oluşumlar bu sayıda çeşitli değişiklikler yapmayı gerekli kılacaktır. Örneğin:

- Satıştaki azalmalar,
- Rasyonalizasyon, mekanizasyon ve otomasyon,
- Kapanma, üretim dalını terk etme, üretimden vazgeçme [ Kaynak, 2000: 50 ] gibi.

İşletmede ani meydana gelecek değişikliklere insan kaynağını azaltmadan önce bir takım tedbirler almayı gerekli kılar. Örneğin kadro şişkinliğini önlemek amacıyla personel istatistiklerin tutulmasının ve iş değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. İşletmenin bir bölümündeki kapasite fazlası iş yükünün artış gösterdiği bir başka üretim dalına veya bölüme aktarılarak denge sağlanır.

## **F - İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA ÇALIŞANLARI MOTİVE ETME ARAÇLARI**

Çalışanların motive olmalarında çok çeşitli faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. Çalışanları özendirmeye yönelik bazı olabilecek çalışmalar şunlardır [ Fındıkçı, 1999: 396 ] :

### **1. Çalışanların tanınması**

Her şeyden önce kurum çalışanlarını tanımalıdır. Bireysel özellikleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Dosyalarında yetenekleri, bilgileri, kişilik özellikleri hakkında bilgi olmalıdır. Diğer yandan da çalışanların kurum içinde gelişimleri izlenmelidir.

### **2. İş ile birey arasında uyum**

Çalışanların işe uygun özelliklere sahip olması gereklidir. Çalışan ile iş arasında ki uyum kişisel motivasyonu dorudan etkiler. Kendi özelliklerine uygun işte çalışan birey daha mutlu çalışır ve verimli olur. Dolayısıyla işe alım sırasında kişi ile işi arasında uyum şartı aranması son derece önemlidir.

### **3. İletişim ortamı**

Kurumda açık olmayan iletişim kanalları, belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan ilişkiler çalışanlara korku ve endişe kaynağı olabilmektedir. Çünkü kurumda ki iletişim ortamı kurumdaki moral düzeyini belirler.

### **4. Maaş ve diğer ekonomik kazançlar**

Kurumun sağladığı en önemli özendirici araçlarda birisi de, maaş ve ekonomik

kazançlardır. Maddi gelir geçinme aracı olduğundan kişinin maddi ihtiyaçlarını giderici nitelikte olmalıdır. Ayrıca çalışanın statüsüne, kıdemine ve benzeri değişkenler uygun olmalıdır. Diğer çalışanlarla karşılaştırmada bir adaletsizlik hissi uyandırmamalıdır.

## **5. Sosyal gruplar**

Kişinin çevresindeki sosyal guruplar, bu gurupların yapıları, amaçları ve işlevleri de kişinin motivasyonunu etkiler. Çalışanın ailesi, üyesi olduğu sosyal gurupların bu konuda oldukça etkili olduğu unutulmamalıdır.

## **6. Çalışanların güvenliği**

Çalışanlar için bir diğer önemli motivasyon unsuru ise kişinin geleceğe dair düşünceleri, planları ve amaçlara ulaşabilme yönündeki beklentileridir. Yani kurumun bireye sağladığı uzun ve kısa vadeli güvenlik koşulları, onun motivasyonunda önemli bir yer işgal etmektedir.

## **7. İş Ortamındaki Fiziksel Özellikler**

İş ortamında ki ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, kullanılan iş aletlerinin yeterliliği, kullanılan araç ve makinelerin psiko - teknik bakımından kişiye uygun olup olmadığı ve benzeri çevresel koşullar, kişilerin motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır.

## **8. Terfi**

Çalışanları özendiren en somut araçlarda bir de bireyin pozisyonunu değiştirmektir. Başarı değerlendirme sonucunda uygun görülürse bireyin, yükselme olanaklarının bulunduğu bir üst pozisyona terfi etmesi güçlü bir özendirici unsurdur. Her çalışan

yükselme beklentisi içinde olması sebebiyle terfi' ye yönelik yapılan tüm çalışmalar çalışan üzerinde motive edici rol oynayacaktır.

İnsan kaynağını motive edici unsurlar olan terfi ( kariyer yükselmesi ), insan kaynakları faaliyetlerinin ( eğitim ve performans değerlendirme gibi ) bir bütünlük içinde uygulanması sonucunda etkili olacaktır.

Kariyer planlama; çalışanların yetersizliklerin tespiti ve konularında eğitilmesi, yetkinleştirilmesiyle gerçekleşir. Eğitim, kariyer yönetiminin en önemli unsuru olduğu söylenebilir.

## II. BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİ VE GELİŞİMİ

#### A - İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırılmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri veya davranışları içerir. Eğitimin amacı; eğitim programlarındaki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onlara günlük faaliyetlerinde başvurabilmeleridir. Son zamanlarda firmalar, rekabet etme avantajını eğitimin temel beceri geliştirmelerinden almaktadır. Yani, eğitim rekabet avantajı sağlamada kullanıldığında entellektüel sermayeyi oluşturma yolu olarak gösterilmelidir. Entellektüel sermaye; temel becerileri (işini yapabilmesi için gerekli yetenek) gelişmiş, motive olmuş yaratıcılığı ve üretim sisteminin veya müşterinin anlaşılmasını içerir.

Son on - on beş sene içinde işletmeler, personellerine yetişme ve gelişme olanaklarını sağlamakla yükümlü bulduklarının bilincine varmışlardır. 1950'lerden sonra endüstride büyük teknolojik gelişmeler olmuştur. Çok sayıda işletme mekanizasyon ve otomasyona geçmiş ve bunun sonucu olarak vasıfsız işçilerin yapacağı işler yavaş yavaş ortadan kalkmıştır. İşçiler işlerini muhafaza edebilmek için işletmede düzenlenen geliştirme ve yetiştirme programlarını izlemek zorunda hissetmişler ve ancak bu şekilde yeni üretim teknikleri konusunda gerekli bilgilere kavuşabilmişlerdir [ Tortop, 1999: 89 ].

İşletmelerde belki de üzerinde en çok durulan eğitim çalışmalarının başında yönetici eğitimleri gelir. Yöneticiler, eğitime en çok ihtiyaç duyan gruptur. Çünkü, yöneticilerin temel amacı, bir grup insanı aynı amaç etrafında toplamak, koordine etmek ve arzulanan sonuçlara varılmasını sağlamaktır. Bu koordinasyonda bilgi,

beceri gerektirir. Yöneticilere yönelik eğitimlerde pratik ağırlıklı eğitimler ve kişisel kariyere hizmet edecek, bireysel gelişimi kolaylaştıracak programlar tercih edilmelidir [ Fındıkçı, 2001: 258 ].

İşletmeler yalnız ilerlemek ve gelişmek için değil hayatta kalabilmek, faaliyetlerini sürdürebilmek için de dinamizmlerini korumak zorundadırlar. Herhangi bir nedenle bu dinamizm zayıflayıp kaybolacak olursa işletme kapanma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır.

İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının temel amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatminin, bireyin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir. Ancak eğitimin ana amacı olan kârın maksimizasyonuna bağlı olarak, eğitimi sadece ekonomik amaçlarla ilişkilendirme düşüncesi, insan unsuruna saygı ile çatışmaktadır. Bu nedenle eğitimin, yalnızca üretimi arttırıcı bir etken olmaktan çıkarmak ve onun işletmede çalışan işgörenlere hizmet veren araç durumunda olduğunun da göz önüne alınması gerekir [ Kaynak ve diğerleri, 2000: 172 ].

Toplumsal ve bireysel amaçlar, ekonomik amaçlara da hizmet eder. Eğitimle motive edilmiş, çeşitli bilgi ve yeteneklerle donatılmış bireylerin yüksek performans göstermeleri, işletmenin etkinliğinin ve veriminin yükselmesi, dolaylı olarak rantabilitenin artması sonucunu doğurur.

## **B. YÜKSELME İLE İLİŞKİSİ**

Yükselme (terfi) bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir pozisyona çıkarılmasını ifade eder. İşgörenin yükselmesi eğitim sisteminden yararlanmasına bağlıdır. Komuta düzeyi içinde yukarı basamaklara doğru ilerleyen işgörenin sadece yükselmesi için değil, aynı zamanda yeni işinde başarı sağlaması için de eğitimden geçirilmesinde büyük yarar ve gereklilik vardır.

Eğitim, yükselmenin hem başlangıcı hem de sonucunda etken rol oynar [ Sabuncuoğlu, 2000: 112 ]. Bunun içindir ki eğitimden beklenenler somut olarak

ifade edilmelidir.

## **C. EĞİTİMİN AMAÇLARI**

Eğitimin amaçlarını iki temel amaç olarak belirlemek mümkündür:

1. Ekonomik amaçlar
2. Sosyal - insancıl amaçlar

### **1. Ekonomik Amaçlar:**

Ekonomik amaç, “üretim için eğitim” sözüyle özdeşleşir. Amaç, işletmelerde mal veya hizmet şeklinde belirlenen en düşük maliyetle en yüksek düzeyde üretime ulaşmaktır. İşletme kendi yöneticisini ve işgücünü eğitime tabi tutmakla insanı verimliliğe ve kaliteli üretime endekslemiş olmaktadır.

İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar şöyle özetlenebilir;

1. Üretim artışı,
2. Kalite artışı,
3. Maliyetlerde düşme,
4. Fire ve ıskartaların azaltılması,
5. İş kazalarının azalması,
6. Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi,
7. Daha az personelle çalışma,
8. Bakım giderlerinde azalma,



9. İş metotlarında gelişme,
- 10.Fazla mesailerde azalma,
- 11.Kazalarda azalma,
- 12.Denetim maliyetlerinde azalma,
- 13.Harcanan malzemelerde azalma.

Belirlenen bu net amaçlar doğrultusunda eğitim planı düzenlenmelidir ve eğitim alacak personele de bu beklenti bildirilmelidir.

## **2. Sosyal - İnsancıl Amaçlar**

Bir işletmede uygulanan eğitsel çalışmalar, insana yatırım demektir. İşletmeler ekonomik amaca hizmet eden sosyal bir sistem olması sebebiyle eğitim işlevi, işletmeye olduğu kadar, insana da katkı sağladığı veya sağlaması gerektiği söylenebilir. İşletme çalışanına sağlayacağı katkılar şöyle özetlenebilir;

1. Eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme
2. Terfi olanakları
3. Olgunlaşma ve hoşgörü kazanma
4. İşbirliği ve dayanışma
5. Davranışlarda gelişme
6. İş bilgisi ve deneyiminin artması sonucu iş tatmini sağlama
7. Yaratıcılıkta gelişme [ Sabuncuoğlu, 2000: 115 ].

İşletmelerde eğitime verilen önem sadece işletme bazında değil toplumda yer alan bu insanlara toplumsal davranış belirlemede birliktelik sağlayacaktır.

## D -EĞİTİMİN PLANLANMASI

İşletmelerin gelişim veya değişim planları çerçevesinde bölüm yöneticileri, işletme çalışanlarının hangi konularda eğitime gereksinmesi olduklarını saptandıktan sonra ilgili bölüm yetkilileri istekler doğrultusunda yıllık eğitim programları çıkarırlar. Yıllık eğitimlerin planlanmasında kararlaştırılması gereken bazı önemli noktalar genel çizgileriyle şu şekilde özetlenebilir;

1. Eğitim konularının saptanması,
2. Pedagojik yöntemin seçimi,
3. Eğitim tekniğinin seçimi,
4. Eğitilecek kişilerin seçimi,
5. Eğitim süresinin saptanması,
6. Eğitim yerinin belirlenmesi.

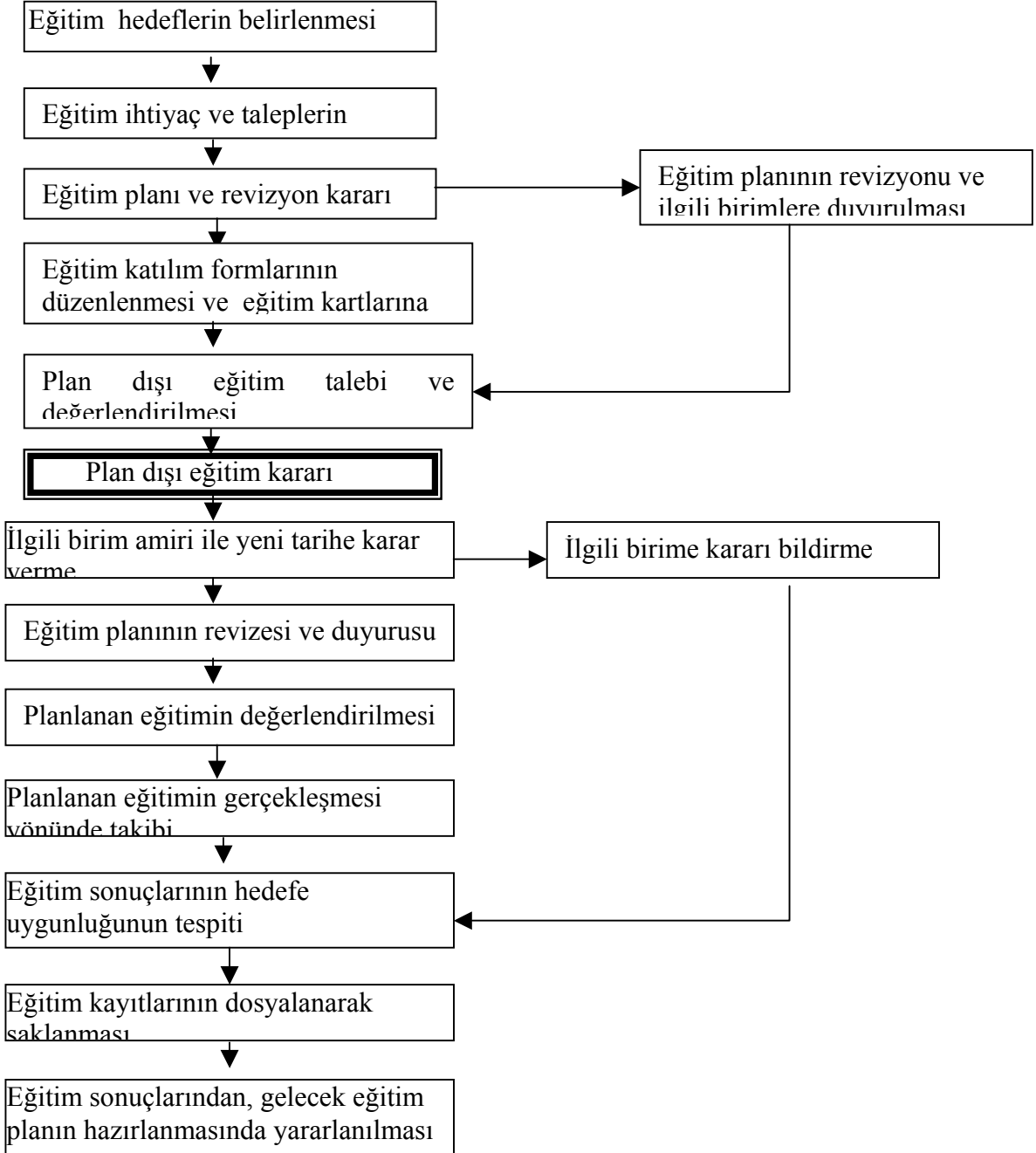
Eğitimin başlangıcını oluşturan bu safhalar sonucunda eğitim faaliyetine geçilir.

İşletmelerde yapılan eğitimlerde kişilerin bilgi ve becerilerinde bir değişme amaçlanır. Bu değişim gözlenip sayısal değerlendirilmesi bir ölçme işlemidir. Eğitim öncesi beklentilerle eğitimden elde edilen sonuçların karşılaştırılması ise değerlendirmedir. Her eğitim sonunda ölçme ve değerlendirme yapılmalıdır.

Eğitim değerlemesi yapılmadan önce eğitim değerlendirme süreci üzerinde durulmalıdır. Değerleme kavramı, hem program başlamadan hem de program bittikten sonra sıkı bir inceleme yapılması anlamına gelir. Eğitim değerlendirme sürecinin, yöneticiler ve eğiticiler tarafından eğitim gerçekleşmeden önce düşünülmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Değerleme süreci eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesiyle başlar. İhtiyaç belirleme, hangi bilgi ve beceriye ihtiyaç duyulduğunu belirlemeye yarar. Öğrenilebilen davranışlar belirlendikten sonra ölçülebilir eğitim hedefleri tespit edilmeli ve buna dayanarak da eğitim

planlaması yapılmalıdır.

Eğitim planında takip edilecek unsurlar şunlar olmalıdır:



Şekil 2: Eğitim Planlamasında İzlenecek Yol

Kaynak: Kalkan, Adnan”T. K. Y. ' de Eğitim Ve İnsan Faktörü”, Önce Kalite

Herhangi bir eğitim planı ne denli olumlu ve tutarlı ayrıntıda hazırlanmış olursa olsun, etkin bir biçimde uygulanması ve başarılı sonuçlar alınması, o kuruluşun eğitim konusunda belirleyip benimsediği politikalara ve bu politikaların da kuruluşun yönetim ve organizasyon koşullarına uyumluluk ve geçerliliğine bağlıdır [ Öncü, 1987: 76 ].

Bunun içindir ki İşletme bütçesinde eğitim için ayrılan bölümün kullanılmasına ilişkin olarak her eğitim türü için maliyet - fayda analizinin yapılmasında yarar vardır.

Eğitimden sağlanan yararın ölçülmesindeki bir başka yöntem de eğitime gönderilen işgörenlerin çalıştığı bölümlerdeki verimlilik düzeylerinin (çıktı sayısı) eğitim görmemiş kişilerin çalıştığı bölümlerdeki verimlilik düzeyleri ile karşılaştırılmasıdır. Eğitim maliyetinin ölçülmesi, ondan sağlanan yararı ölçmeden çok daha kolaydır.

## **E - EĞİTİM İHTİYAÇLARI ANALİZİ**

İşletme personelinin ihtiyaçları bir işletmeden diğer işletmeye göre farklılık göstermektedir. Bu konuda işletmenin büyüklüğü, bünyesi, organizasyonu ve personelin niteliği gibi faktörler rol oynamaktadır. Çağımızda işgörenin yapacağı hatalar, üretimi büyük ölçüde aksatmakta, pahalı makineleri ve ekipmana zarar vermekte ve kendisi için de kazaya uğrama ihtimalini arttırmaktadır. Eğitim, iyi yetiştirme etkinliğini artırma açısından olduğu kadar iş kazalarının azaltılması veya önlenmesi, iş güvenliğinin sağlanması açısından da büyük önem taşımaktadır [ Yalçın, 1985: 90 ].

Eğitim ihtiyaçları analizinin, bir organizasyondaki yöneticiler, memurlar, operatörler ve işçiler olmak üzere tüm görevliler için yapılması gereklidir. Eğer bir kuruluşta eğitim ihtiyaçları analizi dikkatle yapıp düzenlenmezse, yapılan eğitim olumsuz ve çoğu kez de performans geliştirmesiyle ilgisiz olabilir. İyi yapılmış bir eğitim ihtiyaçları analizi sadece hangi konularda eğitimin gerektiğini değil, gerekli eğitimin nasıl yapılacağını ve o eğitimden ne elde edileceğini de belirler.

Bir kuruluşunda herhangi bir görevin yerine getirilmesinde arzulanan standart performans ile o görevi yapan kişi veya kişilerin halihazır performansı

karşılaştırıldığında bir yetersizlik görülüyorsa, bu takdirde o kuruluşun eğitim uygulamasına ve o görevlilerin eğitime ihtiyacı var demektir.

Eğitim ihtiyacını belirlemede şunlar etkili olmaktadır;

1. Ürünün ya da hizmetin düşük kalitede olması (emeğe bağlı ),
2. Üretimin standart süre dışında gerçekleşmesi,
3. Personel hareketliliğinde artma (işten ayrılma görev değiştirme),
4. Fazla çalışmanın yer etmesi (fazla mesailer),
5. Bakım ve onarım giderlerindeki artış ( yıpranma-bozulma ),
6. Konuların çoğalması,
7. Yeni işgörenin işe başlatılması ( işe alıştırma ),
8. Dikey yükselmelerin planlanması,
9. Standartlarda değişiklik düşünülmesi,
10. Teknolojik değişikliğin oluşması.

Personeli geliştirmek için dört yaklaşım kullanılmaktadır. Biçimsel yaklaşım, değerlendirme, iş tecrübeleri ve kişiler arası ilişkiler.

İhtiyaç belirleme genel olarak örgüt analizi, kişi analizi ve görev analizini içerir. Organizasyonel analiz, eğitimin gerçekleşeceği genel ortamı göz önüne alır. Yani organizasyonel analizi şirketin iş stratejilerine eğitimin uygunluğunu, eğitimi içine kadar kaynak ayrıldığını ve eğitim aktiviteleri için yöneticilerin desteğini belirlemeyi içerir.

## **F - PERSONEL GELİŞİMİ**

Gelişim, biçimsel eğitim, iş tecrübeleri, ilişkiler ve personeli geleceğe hazırlamaya yardımcı olan kişilik ve yetenek değerlendirmeleridir. Geleceğe ilişkin olduğu için

gelişme sadece, personelin şimdiki işi ile ilgili öğrenimi demek değildir. Geleneksel olarak eğitim, personelin mevcut işindeki performansını geliştirmeye yöneliktir. Gelişim, personeli şirketteki diğer konulara hazırlamaya yardımcı olur ve görev değiştirmeleri için gerekli olan ancak henüz bulunmayan becerilerini artırır. Gelişimin aynı zamanda personelin mevcut işlerindeki yeni teknolojilerden, iş tasarımlarından, müşterilerden veya ürün pazarlarından doğabilen değişikliklere hazırlamaya yardımcı olur. Personel gelişimi şirketin kalite artırma, global rekabete ve sosyal değişime adaptasyonu, teknolojik ilerlemeyi ve iş tasarımlarındaki değişimi birleştirme çabalarının gerekli bir parçasıdır.

Eğitim ve geliştirme kavramları bazen birbirlerinin yerine kullanılsa da değişik anlamları içerir. Eğitimin hedefi, bir elemanın bir işi ya da belirli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Eğitim tekniklerinin başında, işbaşı eğitim, organizasyon eğitimi, staj ya da çıraklık programları, iş rotasyonu, çalışma grupları, filmler, konferanslar ve işin canlandırılması sayılabilir. Geliştirme ise, elemanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesini sağlar. İşini daha verimli bir şekilde yapmasıdır. Böylece eğitim, gelişmeye temel oluşturur.

Eğitim sonunda beklenen bilgi, davranış şeklinin performansı ölçülmeden çalışan bireyin kariyer planlamasının yapılması mümkün değildir. Kariyer için gerekli olan şartların sağlanıp sağlanmadığı yapılan performans değerlendirme sonucu ortaya çıkar.

Performans değerlemenin de bir sistem dahilinde yapılması esastır. Aksi takdirde çalışanlar arasında yanlış anlamalara sebep olacak ve çalışanlarda motivasyon düşüklüğü oluşturacaktır.

## **G – PERFORMANS DEĞERLEME**

Başarı, çalışanın kendisi için tanımlanan işi kabul edilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir. Başarı değerlendirme ise, çalışanın işi için tespit edilen standartlara

ulaşma derecesini ifade eder. Kişiden beklenenin ne ölçüde gerçekteştiğinin göstergesidir.

Performans değerlemenin amacı işgören davranışlarının analizidir. Başarı değerlemede üç amaç hedeflenir:

- 1- Çalışanın iş davranışlarının saptanması,
- 2 - Çalışanların standartlarla karşılaştırılması,
- 3 - Çalışanların geliştirileceği yönlerinin tespit edilmesi.

Performans değerleme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması gerekmektedir. Daha sonra ise ölçümü yapılacak işin değerleme boyutları, kriterleri belirlenir. Bu kriterler işçi, büro elemanı ve yöneticiler için farklılık arz etmelidir.

Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda çalışanın davranışları da dikkate alınmalıdır. Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır. Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10 ‘ nu geçmemelidir.

Değerlendirmeye temel olan kriterler dört ana grupta toplanır:

- Çalışmanın temel niteliği ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişkisi ve davranışları .

Performans değerlemede başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzey yöneticiler arasında yeterli bilgi alış – verişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenmeli güdülen amaçlar belirlenmelidir.

Performans değerlemenin amaç ve kullanım alanların dört kategoride değerlendirilir. Ana amaçları olan değerlendirme ve geliştirmenin yanında, söz konusu sistemi değerlendiren yönetici ile ast arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikler de içermektedir. Sistemin açık değerlendirilmesi diğer bir değerle değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu / olumsuz bilginin astlara bildirilmesi, bu

dönüşlerin astlarla birlikte tartışılması, performans değerlendirmenin çalışanların motivasyon ve verimliliğini vurgulayan amaçlarını oluşturmaktadır.

Belirtilen bu amaçlar doğrultusunda performans değerlendirme sonuçlarından aşağıdaki insan kaynakları işlevlerinde, çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasında yararlanır. Bunlar :

Personel planlama,

Ücret - maaş yönetimi,

Çalışanların eğitim / geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi ,

Kariyer planlama,

İşten ayırma kararlarıdır.

Başarı değerlendirme sisteminin kullanılması, uygulanacak işletme sistemi yapısına göre değişir. İşletmenin açık veya kapalı sistem oluşu geliştirme programının uygulanmasında problemler yaşanmasına sebep olacaktır.

Performans değerlemede karşılaşılabilecek en önemli sorunlar:

İşin kendisinden kaynaklanan sorunlar,

Performans değerleyenden kaynaklanan sorunlar,

Performans sisteminden kaynaklanan sorunlar olarak sıralanabilir.

Performans sistemi, işletmenin büyüklüğüne insan kaynakları yönetimine uygun olmalıdır. Performans değerlendirme sisteminin taşınması gereken en önemli unsurlar şunlar olmalıdır:

Geçerlilik,

Güvenirlilik,

Pratiklik,

Yönetim amacına uygunluk,

Ve süreklilik.

Tüm bu unsurlardan uzak bir performans sistemi amacına ulaşamayacaktır.



Performans değerleme iş analizleri, iş etütleri, iş tanımları gibi unsurları dikkate aldığından gerçekçi bir başarı değerleme ücret yönetimine ve kariyer planlamaya sağlam bir zemin hazırlayacaktır.

Başarı değerlemesiz yapılan ücretlendirme ve kariyer planlaması istenilen başarıya ulaşamayacak, işletme içi çalışanlarında ve idari kadroda da bir motivasyon oluşturamayacaktır.

Yukarıdaki yaklaşımlarda özellikle dikkati çeken bir kavram göze çarpmaktadır .

“ İşletme gereksinmelerin tespiti ve dengelenmesi . ” İşletme gereksinmesinin başında işgücünün planlanması ve işgücü eğitiminin planlanması.

Temelde işletme açısından en önemli olan, yüksek verimin gerçekleştirilmesi doğrultusunda işgücü girdisini belli bir optimumda tutabilmektir. Ancak işgücü girdisini belli bir optimumda tutabilmek oldukça zordur. Bu zorluğun ilki, işgücünün çok yönlü bir değişken olmasıdır. Üretim serreci ile birlikte düşünülüğünde bu planlama daha da büyüyen bir güçlük gösterir.

Personel gereksinmesinin planlaması; kuramsal olarak, gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra belirlenen bu

değerlerden giderek söz konusu işi yapacak işgücünü sayısal olarak saptamaktır.

İşletme, ekonomik amaçlarına ulaşabilme doğrultusunda “gerçek personel gereksinmesini ” belirlediğinde bir başka gereksinme ortaya çıkar. İşgücünü, teknik bilgide, kurum kültürü oluşturmada, takım olarak çalışabilmede ortak değerler oluşturabilmek için eğitim gereksinmelerini planlamak zorunda olmasıdır. Eğitimlerin neticesinde işgücü performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, belirlenen performans kriterleri sonunda da ücret politikası belirlenmelidir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları olan tüm bu çalışmalar, işletmelerde yeni bir motivasyon unsuru, yeni bir yaklaşım olan kariyer yönetimine zemin oluşturmaktadır.

Örgütsel yapıda yeni kurulacak her ek kademe, yönetim becerisinin ve karşılıklı ilişkilerin gerçekleşmesini daha güçleştirecek, amaçları çarpıtacak, dikkati dağıtacak, yeni gerilimlere sebep olacak, atalet, gevşeklik ve sürtüşmeler doğuracaktır. Özellikle büyük işletmelerde her ek kademe, yeni yöneticilerin bulunup yetiştirilmesi gerek ve zorunluluğu birlikte getirecektir. Aynı zamanda varolan yönetim pozisyonlarındaki atanma, ayrılma gibi nedenlerle ortaya çıkacak boşlukların doldurulması bakımından da kariyer yönetimi zorunlu olacaktır.

İster yeni, ister eldeki yönetici pozisyonlarının doldurulması sorunu, eğer üretim etkinliğini arttırmak ya da en azından ulaşılan düzeyi korumak için kariyer yönetimi üzerinde özenle durulması gereken bir planlama yöntemidir.

### III. BÖLÜM

## İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ

### A - KARIYER YÖNETİMİ NEDİR

Kariyer kavramı, bireylerin iş hayatı ile ilgili eylemleri ve bu eylemlere yönelik tutum ve davranışlarını kapsar. Kariyer yönetimi kavramı, yaygın olarak; ilerlemek ve meslek, iş hayatı için , başkaları tarafından kişinin iş hayatı boyunca üstlendiği rollerin yönetilmesini anlatmada kullanılmaktadır [ Erdoğan, 1999: 63 – 72 ].

Kariyer kavramının odak noktasında insan yer alır. Kariyer, insanın davranış motifleriyle donanmış ve yaşam boyunca devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek demektir.

Kariyer ile ilgili çalışmalar gözden geçirildiği zaman üç grupta toplandığı görülmektedir. Birinci gruba giren çalışmalarda; kariyer genellikle ilerleme anlamında kullanılmakla beraber, her zaman ilerleme anlamına gelmemektedir. Bazen işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlamlı, meydan okuyucu ve psikolojik olarak bireyi tatmin eden bir süreç anlamına da gelmektedir. Bu süreçte, çapraz fonksiyonlar ve yatay transferler kullanılarak bireyin kariyerinin çeşitlenmesi ve büyümesi sağlanmaktadır. Diğer bir grup çalışmada ise; örgütsel yapıların küçülmesi ve basıklaşması çalışanların eğitimi ve beklentilerindeki artış kariyerin anlamını da değiştirmektedir. Kariyer, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreçte kazanılan bilgi, zaman içinde iş deneyimleri sırasında kazanılan beceriler, uzmanlık ve ilişkiler ağını içine alır [ Erdoğan, 1999: 63 – 72 ].

## **B - KARIYER YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI**

Günümüzde küreselleşme, teknolojik değişme ve gelişmeler, örgütleri, finans ve pazarlama alanlarında olduğu gibi insan kaynaklarının istihdamı ve yönetimi açısından da son derece etkilemektedir. İş hayatının hızlı bir şekilde değişmesi, toplumun gittikçe artan karmaşıklığı ve çok kültürlü hale gelmesi, sosyal değişim ve ekonomik belirsizliğin artması bir taraftan örgütlerin yapı ve işlevlerini farklılaştırırken, diğer taraftan örgütte çalışan bireylerin gelecekleri hakkında ümitsizliğe ve hayal kırıklığına uğramalarına neden olabilmektedir.

İş hayatında insan ve onun çabaları, tüm organizasyonların başarısı için temel unsurlar olduğu yönetim biliminin bir gerçeğidir. İş hayatının etkinliğine katkıda özellikle nitelikli personelin organizasyondan beklentileri ve çalışma ilişkilerine bakış açısı önemli gelişmeler göstermiştir. İşletmeler için personelin sadece işini yapması değil, aynı zamanda kendini sürekli olarak yenilemesi, geliştirmesi ve takım çalışmaları içinde yer alması gibi nitelikler önem kazanırken, çalışanlar için ise, mesleklerinde ilerlemek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, erk ve prestij gibi faktörler daha önemli hale gelebilmektedir. Söz konusu yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilmesi bir bakıma çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, organizasyon içindeki ilerleyişlerinin planlamasıyla mümkün olabilmektedir. Bu anlamda örgütlerde çalışanların daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının teşvik edilebilmesi, verimliliklerinin artırılması ve ekonomik gelişmelere ayak uydurabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri için etkin bir kariyer planlamasına ihtiyaç duyulmaktadır [Soysal, 2000 ].

İş dünyasının nitelikli insan kaynağına duyduğu ihtiyaç arttıkça insan kaynağının geliştirilmesi önemli bir işlev haline gelmiştir. İnsan kaynağının geliştirilmesi hem bugünkü yetersizliklerin giderilmesini hem de geleceğe yönelik hazırlıkları kapsamaktadır. İnsan kaynaklarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesi örgütlerde kariyer geliştirme işlevinin önemini arttırmıştır. Çünkü kariyer geliştirme örgüt ve işgörenlerin

birlikte ve sistemli bir biçimde geleceğe hazırlanmalarına imkan sağlamaktadır. Kariyer geliştirmenin etkinliği iş dünyasındaki değişimleri dikkate alarak insan kaynaklarını geliştirmesine bağlıdır. İş dünyasındaki değişimlerin iki yönü kariyer geliştirme açısından önemlidir. Birinci yön, örgütlerin yönetim ve organizasyonundaki değişimler, ikinci yön ise işgörenlerin kariyere bakışlarındaki değişimlerdir. Kariyer olgusunu etkileyen değişimlere bağlı olarak bireyin ve örgütün kariyer ile ilgili sorumlulukları da değişmektedir.

Kariyer ile ilgili çalışmalar gözden geçirildiği zaman üç grupta toplanabileceği görülmektedir. Birinci gruba giren çalışmalar kariyeri meslek seçimi çerçevesinde ele almışlardır. Örgüt içi kariyer olgusu üzerinde ikinci grup çalışmalar örgütsel kariyer yaklaşımları olarak adlandırılmaktadır [ Erdoğmuş, 1999: 62 – 72 ].

Drucker, gelişen ve büyüyen bir işletmede gerek yeni yönetsel fonksiyonlar için ve gerekse varolan yönetim pozisyonlarındaki atanma, ayrılma gibi nedenlerle ortaya çıkacak boşlukların doldurulması bakımından kariyer planlamasının önemli olduğunu belirtirken, Anderson ise kariyer planlamasını; bireylerin çalışma yaşamlarında ilerleme sağlayıcı bir başarı elde edebilmeleri amacıyla izlemeleri gereken yol, süreç veya çalıştıkları alan olarak görmektedir [ Soysal, 2000 ].

Kariyer konusu ilk zamanlarda mesleki danışmanlık çerçevesinde ele alınmıştır. Bu dönemdeki çalışmalarda mesleklerin gerektirdiği özellikler ile kişilerin sahip olduğu özellikleri uygun bir biçimde eşleştirmek üzerinde durulmuştur. Kariyer konusu daha sonra örgüt içinde bireylerin etkin bir biçimde istihdam edilmesi çerçevesinde çalışılmıştır. Kariyerin diğer insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi, bireysel amaç ve ihtiyaçların bütünleştirilmesi bu dönemde üzerinde durulan başlıca konulardır.

Kariyer planlama, kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Kariyer planlamanın en temel amaçlarından biri bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir. Kariyer planlaması bireyin kişisel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlarını kariyer yaşamı planı içerisinde nasıl karşılayabileceklerini göstermektedir. Bu nedenle bireylerin daha etkin kararlar verebilmesi ve geleceğini daha fazla güvence altına alabilmesi için kariyer planlarının esnek ve gerçekçi tercihleri içermesi gerekmektedir [ Sabuncuoğlu, 2000: 149 ].

## C – KARIYER YÖNETİMİ KAVRAMIYLA İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Kariyer kavramıyla ilgili olan diğer kavramlar ise **kariyer planlama** ve **kariyer geliştirmedir**. Kariyer geliştirme, kariyer yönetimini ve kariyer planlamayı da kapsamaktadır.

Kariyer yönetimi; organizasyonda çalışanların meslek hayatlarını planlama işidir. İşe alma, performans değerlendirme, eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine alır. Bu faaliyetler, bireyin ilgi ve kabiliyetlerinin örgütsel fırsatlar ile eşleştirilmesi ve istenilen değer örgütsel sonuçların alınmasına yönelik yapılır. Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

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 planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması hem bireyi hem de örgütü etkiler. Bireyin yaşamı boyunca yer alacağı işlerle ilgili görev ve pozisyonların, hedefleri ve geleceğinin planlamasıdır.

Kariyer planlama; bireyin, meslek, örgüt, iş atamaları ve kendini değerlendirme ile ilgili bilinçli olarak yaptığı seçimleri kapsar. Bu faaliyetler, kendi kendine ilgi ve kabiliyetlerin değerlendirilmesi, kariyer fırsatlarının incelenmesi ve uygulama planı ile birlikte bir strateji oluşturma olarak sayılabilir. Kariyer planlama; bireyin kendisi ve içinde bulunduğu çerçeveyi değerlendirerek, iş hayatı ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlamasıdır.

Kariyer geliştirme ise, kariyer planlamayı içine alır. Bireysel veya örgütsel ihtiyaç ve beklentiler neticesinde sistemli bir planlamayı ifade eder.

## **D - KARIYER YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN İHTİYAÇLARININ VE BEKLENTİLERİNİN BELİRLENMESİ**

Kariyer planlaması, hem bireyi hem de örgütü etkiler. Her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı olsa da, örgütün de desteklemesi gerekmektedir. Teknolojik gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki gereksinimleri, yönetimi, kariyer geliştirme gibi unsurlar, organizasyonları, kariyer planlamasına önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir:

1. İnsan kaynağının etkili kullanımı,
  2. Yükselme gereksinimlerinin tamamı için personelin geliştirilmesi,
  3. Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesi, iş başarısının yükseltilmesi,
  4. İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesi,
  5. Personel tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının artırılması,
  6. Bireysel eğitim ve gelişme gereksinmesinin daha iyi belirlenmesi
- [ Can, Akgün, Kavuncu, 2001: 164 ] gibi amaçlara hizmet eder.

Kariyer planlamanın örgütsel ve bireysel olmak üzere iki yönü vardır. Örgütsel yönü, bireyin işine uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayacak kariyer yollarıyla ilgili iken, bireysel yönü ise işten çok bireyde odaklaşmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir.

Drucker, daha 1954'lerde gelişen ve büyüyen bir işletmede açılacak yeni yönetsel fonksiyonları yürütecek gerekli ve yeterli beceriye sahip yönetici nitelikte insan kaynağının sağlanması zorluk ve zorunluluğunu açık bir anlatımla ortaya koymuştur [ Can, 2001: 229 ].

Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarını ve bireyin bu amaçları başarması için

gereken amaçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması hem bireyi hem de örgütü etkiler, her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısıysa da, örgütün de desteklemesi gerekli [ Can, 2001: 163 ]. Kariyer seçiminde bireye kişilik özelliklerine uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olabilecek, örgüt için potansiyeline de katkıda bulunacak, kariyer ilerlemesini kolaylaştıracak uzman bir danışmandan yararlanılması bireyi ve işletmeyi daha etkin ve verimli kılacaktır.

## **E - İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİNE ETKİ EDEN MOTİVASYON FAKTÖRLERİ**

İnsanlar çalışırken bilinçli veya bilinçsiz olarak belirli bir hedefe ulaşmayı isterler. Bunun yanı sıra, başka bazı amaç ve hedefleri de bulunmaktadır. Örgüt yönetimi kendi hedeflerine ulaşmak için çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle, onların etkili ve verimli iş görmesine yardımcı olacaktır. Farklı motivasyon uygulamalarıyla örgüte bağlanabileceği, başarı değerlemesiyle yetersizliklerinin belirlenmesi, eğitimle de bu yetersizliklerin giderilmesi, kendilerini geliştirebilmeleri ve mesleki kariyerlerinde yükselebilmelerini mümkün kılar.

Motivasyon, işgörenleri, çalışmaya teşvik etme, verimli çalıştıkları takdirde, kişisel beklentilerinin en iyi şekilde karşılanacağına inandırma süreci olarak ifade edilir. Bu anlamda çalışanları neyin nasıl motive ettiğini bilmek önemlidir. Maslow'un ihtiyaç teorileri çerçevesinde düşünüldüğü zaman yönetimde güdüleme kuramları olarak geçen ihtiyaç kuramları, beklenti kuramları, pekiştirme kuramları, eşitlik kuramı ve amaç kuramı sayılabilir. Genel olarak sayılan bu kuramlar işgörenlerde istenilen verimlilik, etkililik, kararlara katılma, örgüte bağlılık gibi çıktıların nasıl elde edilebileceği konularıyla ilgilenmektedir. Bu anlamda çalışanların kariyer planlaması yapmasına etken olabilecek bu kuramların savunduğu motivasyon faktörleri ile ilgili olarak yapılan araştırmaların çoğunun "ücreti" motivasyon unsuru kabul ettiği görülmüştür. Ücretin kuşkusuz bundan sonra da önemli bir motivasyon unsuru olacağı kesindir. Ancak tek başına bir motivasyon unsuru olmadığı, işçiyi motive edebilmek için ise diğer motivasyon faktörlerinin de (sorumluluk, eğitime ve gelişme, saygı görme, terfi, takdir, kararlara katılım vb.) dikkate alınması zorunludur.



Her topluma, her işletmeye, her bireye uygun motivasyon unsurlarını belirlemek mümkün değildir. Ama yine de bireylere kariyer planlamasında yön verebileceği öngörülen motivasyon faktörlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

1. Daha fazla cüret alabilme; maaş artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödüller,
2. Tanınmak ve saygı görmek,
3. İş güvencesini arttırmak, can ve iş güvenliği, sosyal haklara kavuşmak,
4. Önemli olduğunu hissetme, işine hakim olma,
5. Eğitim ve gelişme imkanı, yenilik, yaratıcılık,
6. Uygun çalışma ortamına kavuşma,

İşletme ise kariyer yönetimiyle şunları hedeflemektedir;

1. İnsan kaynaklarının etkili kullanımı,
2. Yükselme gereksinmelerinin tatmini için personelin geliştirilmesi,
3. Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesi,
4. İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesi,
5. Personel tatminini, sadakatini ve işe bağlılığının arttırılması,
6. Bireysel eğitimin ve gelişme gereksinmesinin daha iyi belirlenmesi

[ Can, Akgün, Kavuncu, 2001: 164 ]

İşletmeler, kendi beklentileriyle bireylerin beklentilerini aynı amaç etrafında topladığı zaman başarıya ulaşacaktır. Bu da çalışanların kariyerlerini iyi planlamakla olacaktır.

## **F- ULUSLAR ARASI (GLOBAL ) KARIYER YÖNETİMİ**

Günümüzde son derece gelişme gösteren uluslararası ticari ve sınai yatırım dolaşimleri, işletmeleri ellerinde personeli değişik ülkelerde de istihdam etmeye yada istihdam edilecek personeli uluslar arası iş yapacak nitelikte ve özellikle geliştirmek için başlıca ülkelerdeki işletmelerinde görevlendirmeye yönelmiştir.

Bu çalışma çok uluslu bazda çalışan işletmeler açısından önem kazanmıştır. Bu alanda uzun zamandan beri çalışan işletmeler, işgücü rotasyonu açısından kendi gelenek ve yapılarını kurmuş ve gelişmişlerdir ancak dünya piyasalarına yeni açılma durumunda olan işletmeler bu açıdan oldukça zorlanacaklardır.

Uluslar arası alanda faaliyet gösteren işletmeler insan kaynaklarına yönelik kariyer planlamalarını üç temel oluşumunda irdelemek durumunda kalacaklardır. Ana ülke işletmenin kurulmuş olduğu ülkedir. Kariyer oluşumunda işletme, anavatanındaki kuruluşlarında temel elemanlarını yetiştirmekte ve kariyerlerini kurdurtmak zorunda olacaktır.

İşletmenin yatırım yaptığı ikinci ülkede, o ülkenin kültürel ve yasal yapılanmasının ana ülke ile bağlantılı olarak ele alınıp bir kariyer planlama modelinin oluşturulması zorunluluğu vardır. Bu yapılanmada ana ülkede personeli de yer alacak ve aynı zamanda ikinci ülke personeli de yetiştirilmek üzere gönderilecektir. Bu anlamda işletme, ana ülkeden ikinci ülkeye ya da ikinci ülkeden ana ülkeye gidecek personelin geleceğe yönelik kariyerleri irdelemek ve yapılandırmaya çalışacaktır. Yatırım yapılan ülke çalışanları üçüncü bir ülkede de görevlendirilebilirler. Bu durumda link ikinci ülke – ana ülke – üçüncü ülke üzerinden kurulacak rotasyonlar silsilesi ile yapılacaktır. Böylece kariyer planlaması süreci global bir nitelik kazanacaktır. Bu özelliğin getireceği başka biçimsel ve içeriksel düzenlemeler ve rotasyonlar üzerine kurulacak bir yetiştirme ve geliştirme, işletme yapısına yöneltilecek modelleştirilecektir.

## **G. KARIYER YÖNETİMİ VE BİLGİSAYAR UYGULAMALARI**

İşletmelerin son yıllardaki global ve uluslar arası nitelikte olması sebebiyle gelişim süreçlerini izleme ve uygulanabilirliğinin güçlülüğünü ortaya koymuştur.

Bilgisayarlar insan kaynakları planlayıcısına, söz konusu alanlardaki uygulamalar açısından önemli yararlar ve kolaylıklar sağlayacaktır. Günümüzde her alanda rekabetin arttığı, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri için teknolojik olanaklardan kendi koşulları çerçevesinde en üst düzeyde yararlanmaları zorunlu hale gelmiştir. Her geçen gün artan teknik kapasiteleri, azalan maliyetleri ve kullanım kolaylıkları ile bilgisayarlardan işletme, yönetim ve üretim süreçlerinde çeşitli amaçlar doğrultusunda yararlanmaktadır. Bu, İnsan kaynakları yönetiminin en önemli bir alt sistemi olan kariyer planlama olgusunun bilgisayar ortamında bir model çerçevesinde geliştirilmesinde kolaylık sağlayacaktır. Bilgisayar destekli bir kariyer planlama modelinin, insan kaynakları planlama, performans değerlendirme, ücret yönetimi, ve benzeri insan kaynakları fonksiyonları ile bilgi alışverişi içinde bulunma gerekliliği, konunun tüm insan kaynakları fonksiyonlarını kapsayacak bir insan kaynakları bilgi sistemi çerçevesinde ele alınmalıdır.

Bilgisayar ortamında geliştirilecek bir kariyer planlama ile, kariyer planlama sistemine dahil edilen işletme çalışanlarının çeşitli niteliklerinin değerlendirilmesi sonucunda işletme içinde yükselme ve ilerleme olanaklarının süratli biçimde belirlenmesi ve gerekli koşulları sağlayan, çalışanlara ait yedekleme listesinin oluşturulması da kolay olacaktır.

Özellikle uluslar arası bazda yapılacak rotasyon ve kaydırma uygulamalarına ve insan kaynakları yönelik bilgi, beceri ve tutumlarla ilgili açıklarının saptanması ve bunların giderilmelerine yönelik planlama ve düzenlemelerin yapılmasının büyük ölçüde bilgisayar yardımıyla gerçekleştirilmekte olduğu görülmektedir [ Kaynak ve diğerleri, 2000: 248 – 449 ].

Günümüz işletmelerinin üzerinde önemle durdukları bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonunu da, kariyer planlama çalışmaları oluşturmaktadır. Bireysel kariyer hedefleri beklentileri ile organizasyonun ileriye dönük personel gereksinmelerinin

bütünleştirildiği kariyer planlama uygulamalarında, personelin geliştirilerek organizasyon içindeki yükselmenin planlanması gerçekleştirilmektedir.

Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin; gereksinim duydukları nitelikleri elde etme ve elde tutma zorlukları ve maliyetleri, kariyer planlama çalışmalarının önemini arttırmaktadır. Geleceğe dönük gereksinimleri doğrultusunda personel kariyerlerini planlayan işletmelerin, süreç içinde rekabet ve başarı şanslarını arttıracadı kesindir.

## IV. BÖLÜM

### İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMA AŞAMALARI

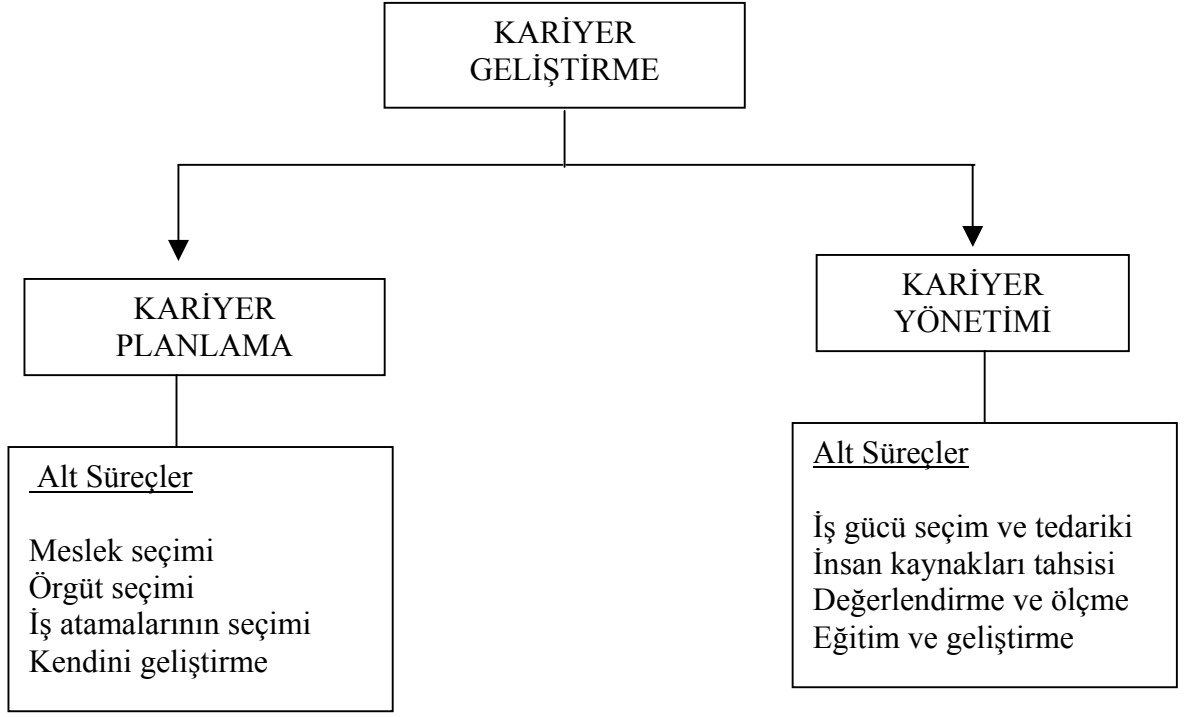
#### A - KARIYER GELİŞTİRME ETKİNLİKLERİ VE İŞ GÜCÜ

Sosyal ve ekonomik krizin yol açtığı nitelikli eleman kıtlığı yüzünden, kariyer geliştirme günümüz organizasyonlar için yeni bir anlam önem kazanmıştır. Kariyer seçiminde, seçilen kariyere uyum göstermeye ve bu yolla personelin yeterlilik ve kendine saygı gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli etkinliklerdir.

Kariyer gelişimi, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesidir. Kariyer geliştirme daha çok uygulama üzerine odaklanmaktadır. Uygulama, bireysel ve örgütsel tarafından belirlenen alt süreçler doğrultusunda gerçekleşmektedir.

İşgücünün iş seçimi, buna bağlı olarak da örgüt seçimi kendi kariyerini geliştirmenin ilk basamağını oluşturur. Kendi beklentilerini tanımlayan ve bu konuda arayışlara geçen bir işgören , örgütten den beklentilerini açıkça ifade etmesiyle bireysel kariyer planlama gerçekleşecektir.

Organizasyonel kariyer gelişiminde ise, organizasyon çalışanlarının ( daha çok teknik bilgi ) kariyer etkinliklerini arttırmak için çeşitli politikalar oluşturur ve uygulamalara geçer. Oluşturulan politikalar; daha çok kariyer fırsatlarının ve pozisyon profilleri açıklanmasıdır.



Şekil.3. Örgütsel kariyer geliştirme modeli

Kaynak:Erdoğan N.,“ *kariyerde yeni yaklaşımlar ve istihdama etkileri*” a.g.m.

Örgütsel ve bireysel kariyer yaklaşımları arasındaki farklar iki temel ( bireysel ve örgütsel ) açıdan ele alınabilir;

Kariyer geliştirme sürecinin kilit unsurlarından birisi tekrar yapılandırılmış işlerde başarı için gerekli yetenekleri tanımlamaktır. İşveren ve personel üzerinde yapılan araştırmalarda beş ana yetenek kategorisi tespit edilmiştir;

1. İş bilgisi,
2. Finansal sonuçlara katkı,
3. Liderlik,
4. Müşteri odaklılık,
5. Bireysel etkililik,

## 6. Personel geliştirme.

Kariyer yaklaşımları incelendiğinde kariyer geliştirmeye örgütsel yaklaşımlar yaygın bir sınıflama olarak görülmektedir.

### **B - ÖRGÜTLERDE BİREYSEL KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMLERİ**

Bireysel kariyer, bir kişinin çalışma yaşamının planlanmasıdır. Bu konuda bazı kararlar kişi tarafından, bazı kararları örgüt tarafından, bir kısmı da kişi ve örgüt tarafından birlikte alınmaktadır.

Mike Johnson'a göre, "genç insanların öğrenmeleri gereken ilk şey, bir işe yerleştirilme konusunda sorumluluğu kendilerinin üstlenmeleri gerektiğidir. İlk iş, kişinin kim olduğunu ve nereye ait olduğunu öğrendiği yerdir." [ Yıldız, 2000 : 85 – 103 ]

Kişinin kendi kariyerini geliştirmesi için bireyin, kendisi ile ilgili konuları, ilgi alanlarını değer ve beklentilerini, kuvvetli ve zayıf yönlerini eksikliklerini, geliştirmesi ve düzeltilmesi gereken yerlerin çok iyi bilmesi ve bu konuların analizini bilinçli bir şekilde yapması gereklidir.

Buna göre çalışmalar;

1. Sahip oldukları becerileri yeterlikleri bilmek,
2. Üstlerinden ne tür bir destek isteyeceklerini belirlemek,
3. Bu desteği talep etmek ve
4. Yeni sorumluluklar üstlenecek şekilde kendilerini hazırlamak zorundadır [ Acar, 1999: 44 ].

Bireyin kariyer sürecinin oluşumunda bireyi yönlendiren içsel ve dışsal olmak üzere iki faktörden söz edilebilir; içsel faktörler arasında bireyin yaşam süresi boyunca kişiliğinin oluşumuna etki yapmış olan duygular, düşünceler, başarılar, psikolojik güç, kendini gerçekleştirme, sorumluluk alma, katılım, statü ve bireyin ilgi duyduğu alanlar

sayılabilirken, dışsal faktörler arasında; bireyin sosyal çevresi, özgeçmişi, aile, eğitim, sosyo-ekonomik olgular bireyi içeriden dışarıdan etkileyerek bireyin kariyer süreci ile ilgili kararlarına yön verir [ Soysal, 2001 ].

İşletme de bu devrede bireye destek vermek onu yönlendirebilmelidir. Bireysel kariyer planlaması geliştirebilmesi için danışmanlık atölyeleri, kendini geliştirme materyalleri ve değerlendirme programlarını kapsayan temel teknikleri kullanmalıdır.

## **C - BİREYSEL KARIYER GELİŞTİRME**

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

Kariyer düzenli ve düzensiz olmak üzere sınıflandırılmıştır. Düzenli kariyer belli bir statü sürecinden oluşmaktadır. Her statü için roller gerekli ama yeterli olmamaktadır. Düzensiz kariyer yapısı ise ne gereklilikleri ne de yeterlilikleri içerir.

Bireysel kariyerin bir başka sınıflaması ile yatay ve dikey hareketliliği gösteren bir yapıdır. Dikey kariyer, hiyerarşide üst kademelere doğru ilerleme, yatay kariyer, yatay ilerlemeler anlamındadır. Dikey kariyer, biçimsel otorite ile iken; yatay kariyer prestij ve uzmanlıkla ilgilidir. Kariyer ile son sınıflamanın objektif yönü işi, subjektif yönü ise bireyin beklentilerini içerir. Kamu yönetimi alanında ise kariyer sınıflamaları daha değişiktir. Bu kesimdeki başlıca kariyer sınıflamaları arasında; kariyer-organizasyon kariyer, açık kariyer-kapalı kariyer ve işe yönelmiş kariyer - kişiye yönelmiş kariyer sayılabilir [ Erdoğmuş, 1999: 63 - 72 ].

İşletmenin işgücü gerekleri ile bireylerin kariyer ihtiyaçları arasında denge kurma amacıyla yürütülen; organize edilmiş, biçimsel ve planlı çabaya kariyer geliştirme sistemi denir.

Kariyer geliştirme sistemi, personel ve yöneticilerin faaliyetlerini işletmenin politika ve prosedürlerine uygun olarak bütünleştirilmelidir.

Örgütsel yapıların küçülmesi yeniden yapılanma çalışmalarıyla birlikte kariyer



geliştirmede de 6nemini arttırmıştır. Bunun nedenlerinden en 6nemlisi işin tanımındaki ve işe y6nelik yaklaşım ve tutumlardaki temel değişikliklerdir. Demografik 6zelliklerden bağımsız olarak, bir çok çalışanın, işe y6nelik olarak insancıl yaklaşımı ya da değerler sistemini benimsediklerini s6ylemek m6mk6nd6r. O nedenle de iş, insanların b6t6n kapasitelerini kullanmalarına izin verecek şekilde tasarlanmalı, zenginleştirilip, anlamlılaştırılmalıdır. Bireysel kariyer planlamanın 6neminin artması, çalışan n6fusun eğitim d6zeyindeki genel artış, kariyer planlama ve geliştirme hem çalışanlar için hem de kurumlar tarafından verilen 6nemin artmasının bir diğer nedeni olarak d6ř6n6lebilir.

G6n6m6zde işletmeler kariyer geliştirme sistemini insan kaynaklarıyla ilgili pek çok probleme cevap verecek bir araç olarak g6rmekle 6rg6tsel ihtiyaçları karşılayacağına inanmaktadır. 6rg6tsel ihtiyaçlardan bir kaçı şunlardır;

1. Gelecek yıllarda işletmenin stratejik sorunları neler olacaktır.
2. Oluşabilecek problemlere karşı koyabilmek için kritik bilgi ve beceriler neler olmalıdır.
3. Hangi personellerin 6rg6tlenmesi gerekecektir.
4. Işletmenin problemlere karşı koyacak g6c6 var mıdır ?

Banka ve sigorta şirketleri başta olmak 6zere çok sayıda hizmet sekt6r6 kariyer geliştirme sistemlerini uygulamaya başlamıştır. Kariyer sistemini uygulamada işletmelerin değişik kariyer geliştirme sistemleri oluşturmaları; işletmenin içinde bulunduğu sekt6re, beklentilerine ve insan g6c6ne g6re değişiklik g6stermektedir.

Kariyer geliştirme sistemleri, personelin beklentilerinin daha da gerçekçi olmasını sağlamaktadır. 6zellikle bilgisayar ortamını da yapılan kariyer planlaması sayesinde, personelin işletmedeki fırsatlar ve kendi g6c6l6 y6nlerindeki 6l6mlerin g6venilirliği artmaktadır. Kariyer geliştirme sisteminin yapısı, uygulanan hedef grup, kariyer geliştirme araçları işletmeden işletmeye farklılık g6sterir.

## **D - ÖRGÜTSEL KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ**

Kariyer geliştirme işe alımla başlayan uzun bir süreçtir. Bir firmanın ciddi yatırımlar yapabilmesi, ancak insan kaynağını en optimum düzeyde seçme ve yerleştirmesine bağlıdır.

Ülkemizde artan enflasyon iş gücü planlamasını etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Son yıllarda, sürekli yüksek seyreden enflasyon oranı, kısa zamanda yapım maliyetlerini birkaç misli arttırmaktadır.

Yüksek enflasyon, yalnız çıplak ücretlerin değil, aynı zamanda sosyal yardımlar gibi dolaylı ücretlerin de artmasına neden olmaktadır. Bu biçimde artan personel maliyetleri, işletmeleri insan gücünden en iyi biçimde yararlanarak onların verimliliklerini arttırmaya zorlamaktadır [ Aldemir ve diğerleri, 2001: 28 ].

Makro açıdan bakıldığında iş gücü planlaması, gelecekte işletmenin her kesimi için nicelik ve nitelik olarak gerekli iş gören ihtiyacının önceden tespit edilmesi, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılayacağını belirlenmesi olarak tanımlanır [ Sabuncuoğlu, 2000: 28 ].

Buna bağlı olarak da insan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli şartı, işletme için gerekli ve yeterli iş gören gereksinimi ve ondan nasıl yararlanılacağını önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır. Ancak, hazırlanan plan ile işletmenin diğer işlevlerini ilgilendiren planlar birbirini bütünlemelidir. Örneğin, üretim planlarında kapasitenin yükseltilmesi öngörülüyorsa, buna paralel olarak iş gücü kapasitesinin de arttırılması planlanmalıdır. İşletmede her değişme ve gelişme, özellikle yeni yatırımlar yeni iş gücü gereksinimleri doğurur. Bu nedenle hazırlanan yatırım, finans ve pazarlama planlarının başarısı bu işlevleri yürütecek nitelik ve nicelikte personelin bulunması, yetiştirilmesi ve hizmete sokulması, bir başka deyişle planların tamamlayıcı nitelikte hazırlanmasıyla mümkündür.

Gerekli insan gücünün planlaması, işletme içinde birtakım düzenlemelerle yapılacaksa ( işletmelerin büyük çoğunluğu kendi bünyelerindeki personeli kullanacaklardır. ) terfisi yapılacak personelin gelişimi önem kazanacaktır.

Etkili bir kariyer geliştirme sistemi dört temel aşamada ele alınabilir:

### **Örgütsel kariyer geliştirme,**

Çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle kurmuş olduğu gelişme olanakları arasında bir uyumun sağlanmasını hedeflemektedir. İnsan gücü planlaması aktivitesinin ürünü olan net personel ihtiyaçları, kurum içi kariyer planlama programlarının oluşturulmasında, çalışanların özellikleriyle kurumun sunduğu olanakların denkleştirilmesinde önemli rol oynar.

Organizasyonel kariyer gelişimi; çalışanların kariyer etkinliğini geliştirmek için organizasyon tarafından konan çeşitli politika ve uygulamaları kapsar. Çalışanların kendi kariyerlerinden ne istedikleri, kariyer fırsatları nasıl arzuladıkları ve kariyer yönetimini programının değerlendirilmesi gibi özellikleri içerir. Bununla birlikte yöneticiler mevcut olan, büyük oranda işgöreni içeren planlar ve gelecekte organizasyonun ihtiyaçlarını ve gelişebileceği fırsatları gerçekçi bir bakış açısıyla verebilen planlar hakkında daha fazla bilgi edinmeyi arzulamaktadır. Ancak örgütsel kariyer sistemini geliştirmek zaman alıcı ve maliyeti olan bir faaliyettir. Etkin bir sistem geliştirmek için belli aşamalara dikkat edilmelidir. Kariyer geliştirme sisteminde başlıca aşamaları şunlardır;

1. İşletme ihtiyaçları ve hedef grupların belirlenmesi
2. Mevcut insan kaynakları yapılarının değerlendirilmesi
3. Kariyer geliştirmenin örgütsel kültüre uyumlaştırılması

Kariyer geliştirme programlarının hangi bölümleri kapsayacağı önceden belirlenir. İşletmenin tamamını kapsayan bir kariyer geliştirme sistemi uygun olmasına rağmen, kariyer geliştirme uygulamada bazen coğrafi bazen de işletmenin belli bir bölümüyle sınırlı kalabilmektedir. Kariyer geliştirme programları için; işletmenin tamamı, belli bir coğrafi bölge, belli bir bölüm veya birim, ana bölümler ve çok sayıda coğrafi bölge seçilmektedir.

İşletmeleri kariyer geliştirmeye iten sebepler şunlardır:

1. Kariyer geliştirmeye örgütsel bağlılık,
2. Nitelikli eleman azlığı,
3. İşten ayrılmaların artması,
4. Sınırlı örgütsel büyüme şartları altında işgörenlerin motivasyonunu sağlama isteği,
5. Örgüt içinden geliştirme ve yükseltme isteği,
6. Rakiplerle baş edebilme isteği,
7. İşgörenlerin kariyer planlara konusundaki istekleri,
8. Araştırma veya ihtiyaçların ölçülmesiyle elde edilen bulgular
9. Becerilerin değişmesi ve insan kaynakları planlama ihtiyaçları,
10. Örgütün stratejik planını geliştirme,
11. İşgören verimliliğini iyileştirme isteği,
12. Erken emekliliği cesaretlendirme ihtiyacı,
13. Aday federiği için olumlu imaj oluşturma isteği,
14. Sendikalaşmada sakınma isteği [ Erdoğan, 1998: 11 ].

Kariyer geliştirme programlarına tüm personelin katılması uygun olmakla beraber ancak zaman ve maliyet faktörleri dikkate alındığında kariyer programına katılacak personel sınırlı tutulabilmektedir. İşletmelerde yöneticiler kariyer geliştirme için en önemli hedef gruplardan birisidir. Bunun yanında;

1. Üretim personeli,
2. Büro işçileri,

3. Teknik personel,
4. Orta kademe yöneticiler,
5. Kadın çalışanlar,
6. Yeni alınan personel,
7. Yüksek potansiyele sahip personel,
8. Kariyeri düzleşen personel,
9. Emekliliğe yaklaşan personel,
- 10.Özürlü personel,

oluşturmaktadır. Personel grupları da kariyer geliştirme programlarına katılabilirler.

Kariyer geliştirme sistemi uygulamadan önce bir pilot çalışma yapılması, yararlı olmaktadır. Pilot çalışma küçük olduğu için test amaçlı olmakta ve düzeltme uygulama imkanı vermektedir. Pilot çalışma daha geniş kariyer geliştirme sistemine geçiş için avantaj sağlamaktadır. Başarılı bir pilot çalışmasında aşağıdaki aşamalar bulunur;

1. İşletme içinde uygun bir test alanı bulmak,
2. Açık vizyon ve denetici tesis etmek,
3. Yönetici ve çalışanların katılımlarını sağlamak
4. Çalışma takvimi, rol ve sorumlulukları belirlemek,
5. Birden çok yaklaşım kullanmak,
6. Muhtemel engelleri tahmin etmek
7. Değerleme planı oluşturmak,
8. Problem çözme için zaman ve fırsat tanımak,
9. Katılımcılara geri besleme sağlamak

**10. Pilot programının başarısını daha sonraki çalışmalar için ölçü almak.**

Kariyer geliştirme sistemi birkaç kişiye yararlı olmaktan çok işletmenin bütününe kapsamalıdır.

Kariyer gelişimini planlı biçimde gerçekleştirmek için organizasyona düşen sorumluluklar da şöyle özetlenebilir;

1. Öncelikle ileriye yönelik olarak gereksinme duyulan insan kaynaklarının planlanması gerekir. Bu gereksinimin de ilke olarak işletme içinden karşılanması benimsenmelidir.

2. Çalışanların kariyer yollarının tasarımı (kariyer patikası) yapılmaktadır.

3. Çalışanların mutlaka performans değerlemesi yapılmalıdır.

4. Çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenmesinde bu hedefe ulaşılmasında ve yetenek testlerinin uygulanmasında kariyer danışmanları görevlendirilmelidir.

5. Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda eğitim çabalarına geçirebilir [ Sabuncuoğlu, 2000: 154 ].

Bununla birlikte kariyer geliştirme sistemi yürütülürken dikkat edilmesi gereken hususlar vardır;

1. Çok sayıda olay ve faaliyeti içerir,

2. İşletmedeki herkesi onların desteğini kapsar,

3. Önemli değişiklikler getirirken, aynı zamanda mevcut sistem içinde çalışır,

4. Uzun vadeli amaç ve ilerlemeyi vurgular,

5. Devam eden işletme stratejileri ve faaliyetleri arasında bağ kurar,

6. İşletmede yeni ve işleyen biçimsel yapılar.

Organizasyonel kariyer gelişiminde kurum tarafından çalışanların kariyer planlarına destek sağlanması amaçlanır. Organizasyonda boş pozisyonların doldurulması kadar çalışanların kariyer hedefleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

## **E - KARIYER GELİŞTİRMEDE YÖNETİCİLERİN ROLÜ**

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

Organizasyonlarda hat yöneticileri astlarının gelecekleri hedefleri desteklemek durumundadır ve onları uygun şekilde yönlendirebilecek bir beceriye sahip olmalıdır.

Ancak günümüzde işletmeler yapılarının değişmesi, kariyer sorumluluklarının da değişmesine sebep olmuştur. Sınırsız kariyer anlayışı ile birlikte kariyer geliştirme sorumluluğu bir ölçüde bireye geçmiştir.

Çalışan kendi kariyerini yönetme ve planlama sorumluluğu verilirken işletmeye düşen görev ise bireyin yeteneklerini geliştirme imkanı sorumluluğu verilmiştir. Burada yöneticilere düşen görev, çalışanını desteklemek ve firma için önemli olduğu hissettirmektir. İşletmeler de kariyer programları hakkında personeliyle bilgi alış-verişinde bulunmak zorundadır. Böyle karşılıklı bir çalışma kariyer planlamayı daha kolay kılacaktır.

Kariyer geliştirmede yöneticilerin rolü kısaca şöyle kategorize edilebilir;

1. Kariyer gelişimini özendirme,
2. Kariyer gelişiminin önemini anlatma,
3. Kariyer gelişiminin farkında olmalarını sağlama,
4. Gelişim için uygun ortam oluşturma,
5. Gelişim kaynaklarının kullanımını sağlama,

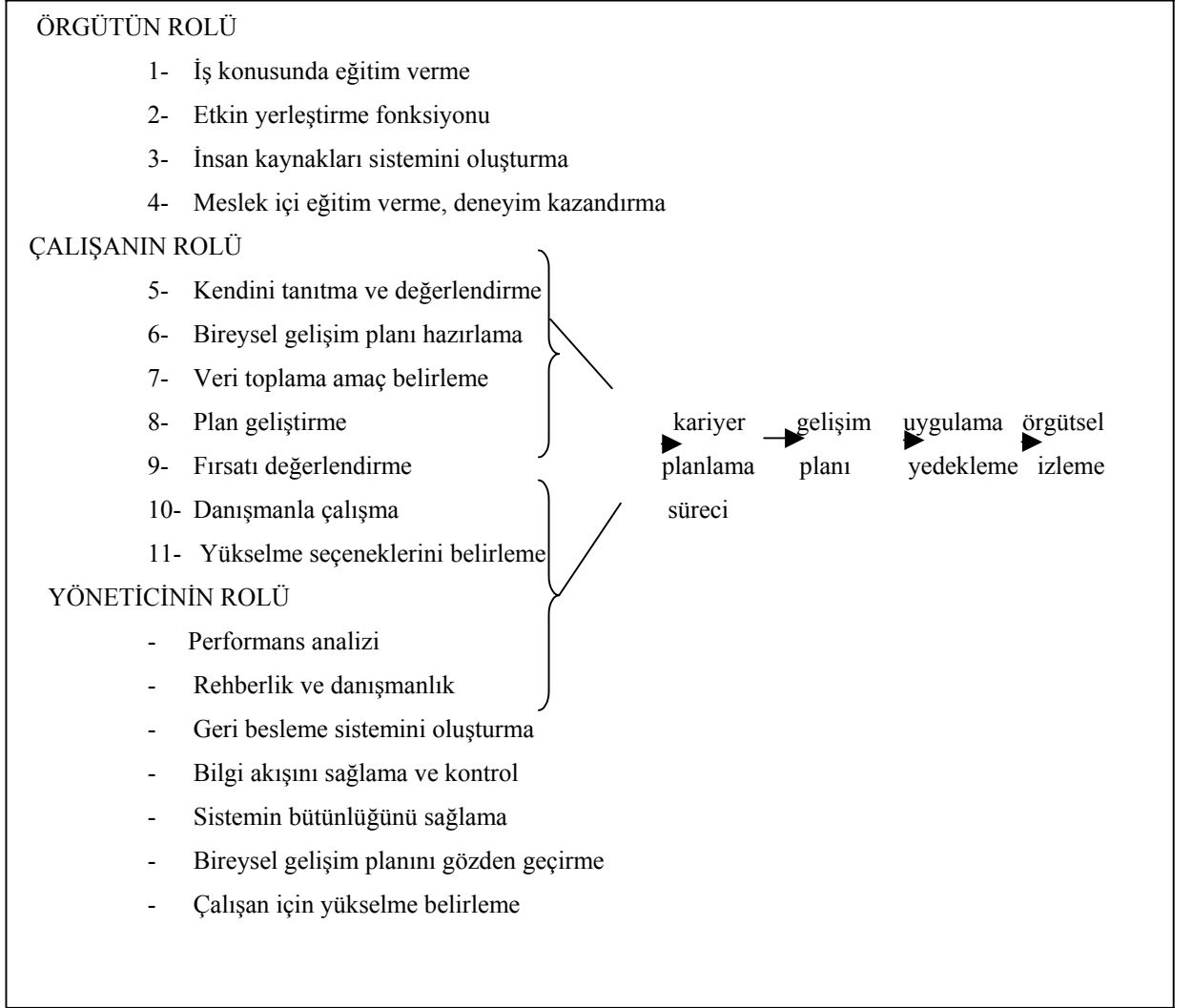
6. Kariyer gelişimi sorunlarında elemana zaman ayırma,
7. Bir yönlendirici olarak çalışma,
8. Bireysel performansta geribildirim sağlama,
9. Organizasyondaki gelecek fırsatlar hakkında bilgi verme,
- 10.Çalışanlara kendi planları doğrultusunda destek verme
- 11.Gerçekçi beklentiler oluşturma,
- 12.Kendi elemanları için daha fazla faaliyette bulunma,
- 13.Kariyer ilgilerini öncelikli ele alma,
- 14.Daha fazla fırsat için işlerin yeniden dizayn edilmesi,
- 15.Çalışanların ödüllendirilmesi yoluyla kişisel gelişimin kuvvetlendirilmesidir [Sabuncuoğlu, 2000: 154 – 155 ].

Çalışanı üzerinde başarı değerlemesini iyi yapan bir yönetici kariyer planlama ve kariyer yönetimi üzerinde doğru bir çalışma yapacaktır.

Kariyer yönetimi üzerinde sadece yönetici etkili değildir bunun yanında örgütün büyüklüğü, sistem yapısı, çalışanların beklentileri de etkili olmaktadır.



Buna göre kariyer planlama üzerinde etkili olan bu üç sistem şöyle ifade edilebilir:



Şekil. 4. Kariyer Planlaması Sürecinde Çalışan, Yönetici ve Örgütün Rollerini

Kaynak: Mercek, Nisan, 2000, s. 91

## **F - KARIYER AŞAMALARI**

İnsan hayatının çeşitli dönemleri vardır. Bunlar toplumların kültür, sosyal yapılarıyla, biyolojik özellikleri ve kişilik yapılarıyla ilgilidir. Bunlar organik, gençlik, yetişkinlik, olgunluk olarak adlandırılır. Bireysel kariyer gelişim aşamaları da benzer bir yapısal özellik taşır. Kariyerin başlangıcı, olgunluk seviyesi ve sonu olacaktır. Ancak kariyer gelişim her zaman bu sırayı takip etmeyebilir.

Bireysel olarak kariyer safhalarının gelişim süreci, kişinin bazı insanların meslek gelişimini ertelemek veya dönem ortasında kesmek zorunda kaldıkları görülebilir. Örneğin kadınlar, yaşamlarının ileri dönemlerinde mesleki ilerlemelerini, aile sorumlulukları ve çocuk yetiştirme sebebiyle kesebilirler.

Kariyer aşamalarını şu şekilde sınıflamak mümkündür;

### **1. Kariyer keşif dönemi**

Bu dönem kendini ispatlama ve kariyer alternatiflerini değerlendirme zamanıdır. Başarılı bir kariyer keşif stratejisi ile bütünleştiği takdirde sağlıklı kararlar alınabilir. Kişilik, yetenek ve tutumlar bireyin kariyer seçimini etkileyecektir.

### **2. Örgüte giriş ve kariyer başlangıcı**

Bu dönem işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve kabul edilme sürecidir. Kişi güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Bu safhada belirsizlik ve bunalımlar başlar. Bu safha iki adımda aşılır;

#### **- Deneme**

Örgüte yeni gelenler, kendi beklentilerine göre işlere nasıl adapte olacağı öğrenecek motive edilir. Bireyin seçtiği mesleğin kendisine uygunluğunun sınındığı ve birkaç işin değiştirildiği dönemdir.

### **- Yerleşim ve başarıma**

İşte ustalaştığı bir dönemdir. Bireylerin sağlam ve net kariyer hedeflerinin belirlendiği ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli (terfi, nakil, iş değişikliği, eğitim) planlarının yapılıp uygulandığı dönemdir. Birey işinde kendini kanıtladıkça, ilgisi güvenlik gereksiniminden yavaş yavaş başarı, saygınlık ve bağımsızlık gereksinimine doğru kayar. Bu devrede kariyer gelişmesi son derece hızlıdır. Çalışanların kariyerindeki en üretici devredir.

### **3. Kariyer ortası**

Bireyin sorumluluklarının artışı, başkalarına önderlik etme, bu dönemin en tipik örneklerindedir. Bu dönemde mesleğinde ilerleyen kişi yönetim basamaklarından yukarıya doğru hızla yol almaktadır. Kişisel gelişme açısından bireyde orta yaş krizinin başladığı dönemdir. Kişi varolan kazanımlarını korumaya yönelir ve performansını geliştirmeye devam edebilir. Artık yeni kazanımlar sağlayamaz. Eskidiğini fark ederek bireyde durgunluk oluşturabilir. Dolayısıyla mutsuz olurlar. Ve kariyer krizi yaşayabilirler. Ancak bu kriz işyerinden olabileceği gibi, iş dışı nedenlerden de kaynaklanabilir. (Boşanma, hastalık, alkol gibi). Bu dönem iş dışı ilgi alanlarının veya ikinci kariyer planlamalarının yapıldığı zaman dilimidir.

### **4. Kariyer sonu**

Kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Bazı bireyler çalışma basamağının en üst düzeyine ulaşmıştır. Kişiler bu dönemde performanslarını mobilitelerinin azaldığını ve muhtemelen halihazırdaki işlerinde odaklanıp kaldıklarını fark ederler.

### **5. Azalma (emeklilik)**

Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Bazı bireyler emeklilik dönemine ait planlar yaparken, bazı bireylerse örgütten ayrılmayıp kazandığı deneyimleri danışmanlık yaparak aktarırlar.

Bu safhada birey seçtiği kariyer ve yaşam seçeneklerinden tatmin duymak ihtiyacıdadır.

Kariyerdeki azalma, karşılanmayan beklentiler sonucunda ve bir takım engellerle, çalışanların kendilerini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissetmelerine yol açabilmektedir.

## **6. İşyerinde Kariyer Aşamaları**

İşyerinde kariyer gelişimi yedi aşamada oluşan bir süreçtir.

**1. aşama**; Bu aşamada kişiler işyerinde görev alırlar. Kişilerin işyerindeki çalışmaya başlaması, sadece yeni bir işe başlamaları anlamında olmayıp aynı zamanda yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturmaları anlamına gelir.

**2. aşama**; Kariyer isteklerinin incelendiği bu aşamada kişi kendisine karşı dürüst olmak zorundadır. Bu aşamada kişi kariyeri ile ilgili kişisel amaçlarını belirlemelidir. Öncelikle birey burada kendini değerlendirmeli, yetenek ve becerilerini, ilgi ve arzularının tam analizini yapmalıdır.

**3. aşama**; İşin gereklerinin belirlenmesi, kariyer, vasıf vb. sorumluluklarının araştırılmasıdır. Birey işin özelliklerini ve olumsuz yönlerini de bu aşamada değerlendirmelidir. Ayrıca kendi kişisel özelliklerini, rekabet avantajını, eğitimi, kişisel karakteri ve ilişkileriyle zayıf yönlerini ortaya koymalıdır.

**4. aşama**; Tam anlamıyla gerçekçi bir kariyer hedeflerinin belirlendiği aşamadır.

**5. aşama**; Kişinin saptadığı amaca ulaşması için gerekli eğitimi alması, işvereni, yetenekleri konusunda ikna etmeye çalışmalıdır.

**6. aşama**; Kişinin kendi özelliklerine uygun bir iş araştırmaya başlayarak mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde bulundurmasıdır.

**7. aşama**; Bireysel kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge sağlayabilmek için kariyerindeki gelişmeleri gözden geçirir. Bu aşamada kişiye yardım edilmelidir. Bireyin kariyer planlamasından beklentisi daha çok bulunduğu alanda uzmanlaşmak, bir bakıma derinlik kazanmak,

öte yandan ilgi duyduğu bir alanda bilgisini geliştirmek ilerlemek ve yükselmektir. Bu amaçla buna işletmeler işgören ve yöneticilerden kariyer hedeflerini yazılı olarak bildirmelerinin isterler [ Sabuncuoğlu, 2000: 152 ].

## **G - POZİSYON ÖZELLİKLERİNİN VE BİREYİN POTANSİYEL YETİSİNİN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ**

Pozisyon fonksiyonel özellikleri ve bireyin potansiyel yeteneğine dayalı nitelik ve nicelikler gerçeğe en yakın bir biçimde ortaya konduktan sonra, bunların somut bir kariyer planlama süreci çerçevesinde bütünleştirilmeleri gerekir. Kariyer planlamasında izlenecek yola ilişkin bir biçimsel düzenlemenin yol göstericilik fonksiyonunu üstlenmesi açısından yapılması gerekecektir.

Kariyer planlamalarında öngöreceği ana hatları saptanmalıdır. Bu konuda bir plan düzenlemesi örneği aşağıda çıkarılmıştır.

1. İşgörenin geçmişi ile ilgili verilerin toplanması,
2. İşgörenle kariyer amaç ve çıkarları üzerinde görüşme,
3. Kariyere ilişkin eylemlere ilişkin yetenek ve becerilerin saptanması,
4. Kariyerde gerek duyulacak gereksinmelerin saptanması ve geliştirilmesi için bir gereksine analizi tablosunun hazırlanması,
5. Gelişme gereksinmeleriyle ilgili olarak işgörenle görüşme,
6. İşgörenin kariyer isteklerini organizasyonun gereksinmeleriyle karşılaştırma ve ilişki kurma,
7. İşgörene uygun düşecek kariyer araçlarını oluşturma,
8. Eğitim, yetiştirme ve deneyim verme konularındaki gereksinmeleri belirleme,

ve işgörenin kariyer geliştirme planı. Aşağıdaki tablo bu konudaki bir örneği canlandırmaktadır.

<b>İşletmesi Kariyer Gereksinimleri Analizi</b>	
A:Değerlendirilen pozisyon	Kat yöneticisi
1. Planlama	Amaçların saptanması, önceliklerin belirlenmesi
2. Organizasyon	Kısa ve uzun dönemli projelerin hazırlanması, kaynakların toplanması, iş programlarının yapılması
3. Karar alma	Risk üstlenme, yargılama, verilenden yararlanarak uygun sonuçlara varma
4. Sorun Analizi	Bilgi toplama, sorunları saptama, analiz araçlarını kullanma, çözüm önerileri getirme
5. Yürütme	Programları uygulama, gerekli kural ve kılavuzları hazırlama, destek sağlama, insiyatif kullanma, izleme ve sürdürme
6. Yönetmel uygulamalar	Analiz, bütçeleme, denetim, insan kaynakları ve ücret yönetimi konularında gerekli becerilere sahip olma
7. Organizasyonel Davranış	Birey ve grubu motive etme, haberleşmeyi kurabilme ve etkin yazılı ve sözlü haberleşme yapabilme, ast, üst ve akranlarıyla ilişkilerini iyi düzeyde tutabilme, katılmayı sağlama
<b>İstenen yeteneklerin değerlendirilmesi: .....</b>	

Yetenekler	Yeteneklerin işteki önem Derecesi				İşgörenin şimdiki yetenek düzeyi				Gereksinimleri		
	Düşük	Genel	Kritik	Yüksek	Zayıf	Orta	İyi	Çok iyi	Hemen	Orta dönem	Uzun dönem
Planlama				*	*				*		
Örgütlenme			*			*				*	
Karar Alma				*		*					*
Şahıs Analizi		*			*				*		
Yürütme			*		*				*		
Yön. Uygulama				*			*				*
Beşeri İlişkiler			*				*				

Tablo 1 : Kariyer Gereksinimleri Analiz Tablosu.

Kaynak: Kaynak, T., ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul 1999, s. 170

Tablodan da anlaşılacağı üzere bir çok katlı satış masası için boş bulunan kat yöneticiliği pozisyonuna işletme içinden bir işgören yükseltilecek atanmak istenmektedir. Bu konuyla ilgili olarak işletme uyguladığı kariyer planlaması gereğince söz konusu kat yöneticiliği için gereksine duyulacak yetenek konularını saptamıştır.

## H. KARIYER SEÇİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Kariyer, bir kişinin çalışma yaşamının planlanması konusunu içerir, kişisel kariyer planlamasında kariyer seçimi önemli yer tutmaktadır. Birey kariyer seçimi yaparken pek çok unsurdan etkilenmektedir. Ancak temel anlamda kariyer seçimini etkileyen dört unsur olduğu tespit edilmiştir;

1. Kendini keşfetme; kariyer, kişinin kendi düşüncesini yansıtır ve onu şekillendirir.

2. İlgi alanları: Kişi ilgilendiği alanları kendisine kariyer olarak seçer.

3. Kişilik: Kişinin ihtiyaçları olduğu kadar kişisel özellikleri de kariyer seçimini etkiler. Örneğin beşeri münasebetlerinde kolaylık, güçlü ve başarılı olmak için etkili bir unsurdur.

4. Sosyal ortam: Bu unsur eğitim, mesleki düzey ebeveynlerin sosyo-ekonomik statüleri, içinde yaşadıkları çevre ile ilgili faktörler gibi noktaları içerir.

Yapılan araştırmalara göre; bir çok kişiyi kariyerleri sırasında yöneten belli davranış şekillerinin, değer ve tutumların, hayatın ilk yıllarında oluştuğu görülmüştür.

İnsan kaynakları yönetimi bakımından bireysel ve örgütsel kariyer geliştirme, kurum içindeki hareketliliğin sağlanması ve çalışanların motive olmalarını sağlar. Kariyer yönetim modelinin iyi oluşturulan kurumlarda kişiler bir süre sonra örneğin 1 yıl sonra , 5 yıl sonra nereye gideceğini ve hangi statüde olacağını bilir veya tahmin edebilir.

Kariyer yönetiminin diğer bir gereği, transferlerin yoğun olduğu yönetim kademelerinde kişileri tutmaktır. İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, çalışanların geleceklerine güvenle bakabilecekleri, yarınlarını planlayabilecekleri, gelişme arzularını tatmin edebilecekleri, kurum ile büyüebilecekleri bir ortam oluşturmaktadır. Kariyer planlama gerek organizasyon gerek kişi için zorluklar taşır.

Bu zorluklar geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak ve geleceği planlamaktan kaynaklanmaktadır. Her işletme kendi çalışanlarının beklentileri planlamak, kurum kültürü ve işletmenin hedefleri doğrultusunda da bir kariyer yönetim modeli oluşturmak zorundadır.



## V. BÖLÜM

### **KARİYER YÖNETİMİ MODELİNİN OLUŞTURULMASI**

Kariyer yönetim olgusu bir model çerçevesi içinde alındığında; İşletme, üç boyuttan oluşan bir yapıyı iç dinamiklerinde bütünleştirmek zorunda kalacaktır. Bu olgu ilk önce öznel ve nesnel boyutlarıyla ele alınmalıdır.

Öznel yön; Değerler, tutum, kişilik motive edici unsurlar ve davranışlardan oluşur ve insan değiştikçe bunlarda değişir. Bu olgu, birey odaklıdır ve kişisel amaç niteliklidir. Nesnel yön ise; iş, iş davranışları, tercihler, planlar, pozisyonlar gibi somut olgulardır. Bu olgu, organizasyon odaklı ve organizasyon amaçları üzerinde durur. Ancak bu iki ayrı olgu kariyer yönetimi modeli çerçevesinde irdelendiklerinde öznel ve nesnel olguların bütünleştirilmeleri gereği vardır. Bu da kariyer yönetim modelinin üçüncü boyutunun gerekliliğini ortaya koyar. Buna göre kariyer yönetimi modelinin üçüncü boyutu kişisel amaçlarla organizasyonel amaçlarının bütünleştirilmesidir.

#### **A - ORGANİZASYON AÇISINDAN KARİYER YÖNETİMİ**

Kariyer yönetimi, organizasyon açısından irdelendiğinde kariyer yönetim modelinin uygulanmasında dört aşamalı bir yaklaşımın işletmeye uygulama kolaylığı sağlayacağı tespit edilmiştir. Bu aşamalar sırasıyla şöyledir:

##### **1. Kariyer Planlaması Yapılacak Personelin Seçimi**

Organizasyon bazında bir kariyer modeli oluştururken ilk yapılacak çalışma, hangi personelin planlama kapsamına alınacağıdır. Bu çalışmada önemli olan organizasyonda görev alan bütün personelin, kariyer planlaması modeli çerçevesinde ele alınmasıdır. Olması gereken ideal yaklaşımda budur. Bir kariyer planlaması sürecinde planlama dışında kalması gereken personelin ayrılması ise şu şekilde olabilir;

1. Organizasyon yapısında yer alan üst pozisyonlarla ilgilenmeyen, bu alanlarda yükselmeyi ve gelişmeyi amaçlamayan ve bu yöndeki tercihlerini doğrudan veya dolaylı olarak açıklamış personel,

2. Organizasyonda emekliliği yaklaşmış kişiler,

3. İlgi alanlarını buldukları iş dışına kaydırmış ve o alanda yoğunlaşmış kişiler,

4. İşe ve şahıslara dair sorunlarını ön plana çıkarmış, olumsuz tutumlarıyla çalışma arkadaşlarına ve organizasyona ters düşenler,

kariyer planlama süreci dışında tutulabilirler.

Ancak planlama kapsamına alınan personel için belirli kıstaslara göre öncelik sırası belirlenmeli ve personelin teknik, zamansal, finansal ya da başkaca organizasyonel sorunları gereği planlama sürecinin geciktirilerek alınması bu kişilerin kapsam dışı oldukları izlenimini uyandırmamalı, personelin organizasyonel uyumda zedelemeye sebep olunmamalıdır.

## **2. Kariyer Yollarının Oluşturulması**

Kariyer planlaması bağlamında kariyer yolları, bu amaçları sağlamada gereken araçları ifade eder. Kariyer yolları ( patikaları ) ; çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun sıralanmasıdır [ Yıldız, 2000: 92 ].

Organizasyonlar, çalışanların organizasyon içinde tepe noktalarına doğru yükselişi, organizasyon çalışanlarını seçerek ve gelişmelerini sağlayarak kariyer patikaları oluştururlar. Kariyer patikalarının belirlenmesindeki ilk adım; organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasıdır. Bu olgu uygulamada, iş analizleri yapılarak iş için gerekli spesifikasyonların ortaya çıkarılmasıyla görülür. Böylece de iş ve görev tanımların oluşumu kolaylaşır ve netleşir. Bu çalışmalar sonunda iş ve pozisyonla ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerin saptanması da gerçekleştirilir. İkinci adım; iş analizleri ve iş tanımları neticesinde farklı işler arasındaki benzerlikler ortaya koymaktır. Aynı bilgi, beceri ve yetenek isteyen işlerin

sınıflamasına gidilir. Kariyer patikalarının çizilmesindeki üçüncü adım; farklı işlerin benzerliklerinin ortaya konulmasıyla birlikte organizasyondaki alt kademe işler ile üst kademe pozisyondaki işler bir bütünlük içinde organizasyonda görüntülenmesidir. Kariyer patikalarının belirlenmesindeki son aşamada ise mantıksal ve rasyonel olarak fonksiyonel bağları araştırmak, bulmak ve bu bağları yapılandırarak güçlendirmek gerekmektedir. Kariyer planlama uzmanları, bu işlemleri yaparken aynı zamanda iş ailelerini de kariyer patikalarıyla bağlamaktadırlar. Bu organizasyondaki alt kademe çalışanlarının ileriki dönemlerde geçebilecekleri pozisyonlar için hazırlanabileceklerdir. Şimdiki işleriyle gelecek pozisyondaki görevlerini ilişkilendirebilecektir. Bu olgu, bireyin kendisi için çizilmiş olan kariyer patikasında yukarıya doğru çıkılmasını ifade etmektedir.

### **3. Kariyer Yönetiminde Kariyer Danışmanlarının Görevlendirilmesi**

Kariyer danışmanlığı, kariyer planlama sürecinin farklı adımlarını birleştiren bir faaliyettir. Kariyer danışmanlığı, bir çalışanın en yakın amiri, insan kaynakları uzmanı veya her ikisi tarafından da gerçekleştirilebilir. Ancak pek çok durumda bu aşamanın, insan kaynakları birimi tarafından gerçekleştirilmesi önerilmektedir [ Acar, 1999: 46 ]. Bu fonksiyonunun yerine getirilmesi sırasında eğer görev yöneticilere verilmişse; yöneticilerde mutlaka ilgili yeterlilik aranmalı, yetersiz kalan yöneticiler kariyer danışmanlığı konusunda, psiko – sosyal açıdan ve işletme kültürünü yaşama bakımından yetkinleştirilmelidir [ Kaynak , 1989: 178 ]. Organizasyon üst yönetimi istenilen yetkinlikte bir danışmanı firma içinde bulamamışsa, firma dışından istenilen özellikte bir danışman tayin etmelidir.

## **B - BİREY AÇISINDAN KARIYER MODELİNİN OLUŞTURULMASI**

Kariyer planlaması, organizasyon açısından olay, iş, pozisyon, kısa ve uzun dönemli organizasyonel gereksinimler üzerine kurulurken; bireysel açıdan kariyer planlaması, bireyin bilgi, beceri, ilgi ve amaçlar üzerinde durur. Bireysel açıdan kariyer yönetimi modeli kurulurken şu süreçler dikkate alınır;

## 1. Kariyer Yönetiminde Bireyi Yönlendiren Faktörler

Kariyer seçiminde ve kariyer gelişim sürecinde bireyi etkileyen faktörler içsel – dışsal olarak ikiye ayrılır. İçsel faktörlerin başında bireyin kişilik yapısı ilk sırada yer alır. Bireyin yaşamı süresince varolan duyguları, düşünceleri, davranışları, başarılarını ve oluşmuş motivasyon unsurlarıyla kariyer seçimi gerçekleştirilir. Maslow’ un “ihtiyaçlar hiyerarşisi” doğrultusunda düşünüldüğünde piramidin en üst seviyesinde yer alan psikolojik bir faktör olan “kendini gerçekleştirme ihtiyacı ” kariyer sürecinde en önemli içsel itici gücü oluşturacaktır. Kariyer yönetiminde dışsal faktörlerin başında bireyin sosyal özgeçmiş gelir. Sosyal özgeçmiş; aile, sosyal ve fiziki çevre, eğitim, sosyo – ekonomik olgulardır. Bu faktörler bireyi dıştan etkiler, içsel faktörlere müdahale ederek bireyi kariyer sürecinde etkiler ve yönlendirir.

## 2. Birey Açısından Kariyer Aşamaları

Bireysel kariyer aşamaları zaman sürecinde sırasıyla şu şekilde gerçekleştirilir [ Kaynak ve diğerleri, 2000: 244 ].

### *a- Keşfetme – Arama Aşaması*

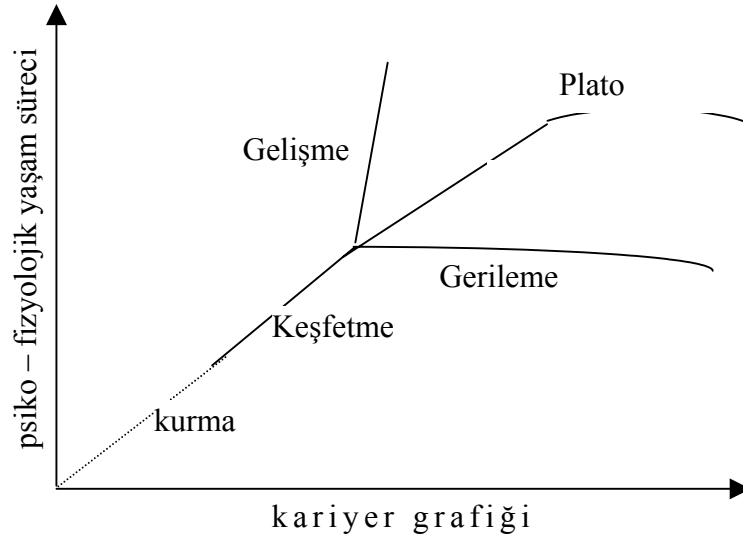
Birey kariyerini bu aşmada belirler. Bir işte çalışmaya başladığında o işin gerektirdiği role uygun olup olmadığını araştırır, kendi kendini keşfetmeye, güçlü ve zayıf; yeterli ve yetersiz yönlerini saptamaya çalışır.

### *b- Kurma Aşaması*

Birey artık aradığı işi bulmuştur. Bundan sonra işle ilgili geliştirme faaliyetlerine başlar feedback mekanizmasıyla tutum ve davranışlarını denetler ve düzenler. Kurma üç aşamalı bir dönemi ifade eder: İlk önce birey; keşfetme aşamasında elde ettiği kendine özgü bireysel ilgi, beceri, değerlere dayanarak kariyer amaçlarını belirler. İkinci aşamada belirlediği bu amaçları gerçekleştirmek için çalışmalar başlatır. Son aşamada ise; elde ettiği pozisyonları korumak için feedback’ lerle durumu güçlendirmeye yeni fırsatlar yakalamaya çalışır.

### c – Orta Kariyer Aşaması

Birey bu aşamada ulaştığı pozisyonda öğrenmekten ziyade uygulayıcı durumundadır. Daha çok sorumlulukları, daha önemli görevleri vardır. Orta kariyer aşamasında birey, gerileme sürecine girmiştir. Bireyin fizyolojik ve psikolojik fonksiyonlarında gerileme görülmekle birlikte kariyerinde de bir gerileme olduğu ifade edilir. Orta kariyer aşamasının sonlarında birey, “ plato” ya geçer. Plato; bireyin kariyerindeki yükselmenin bitip yeknesak iş hayatını ifade eder.



Şekil 5: Bireysel Kariyer Gelişimi

Kaynak: T. Kaynak ve Diğerleri, a.g.e., s.245

## C - ÖRGÜTLERDE KARIYER GELİŞTİRME POLİTİKALARI

Örgüt ve çalışanlar, kariyer geliştirmede birbirlerinin ortaklarıdır. Çalışanlar, yeteneklerinin ve kapasitelerinin tespitinden sorumludurlar. Örgütün sorumluluğu ise, kişiye mevcut iş performansı hakkında dürüst bir performans geri bildirimini sağlamaktır.

Her çalışan kendi kariyer yönetiminden sorumludur. Daha sonra örgütün desteğinin sağlanması istenmelidir. Örgütsel kariyer geliştirme; personelin başarısına ve kariyer beklentisine uzun dönemli bakmaktır. Eğitim ve geliştirme etkinliği performans ve iş etkinliği üzerinde odaklanır. İşgörenlerin eğitim ve geliştirilmesi ile kariyer geliştirme birbirleriyle yakından ilgili ve tamamlayıcı bir özellik taşır. Örgütsel etkinlik mali destek çalışanları kuruma bağlayıcı niteliktedir. Örneğin, tatiller, esnek çalışma saatleri, uzun süreli izinler, ücretli izin uygulamaları, bireyi motive edici unsurlardır. Günümüzde kariyer planlaması, işverenler tarafından değil, örgütte çalışanlar tarafından yapılmaktadır. Örgütlerin kariyer geliştirme programlarının;

1. İnsan yönelimli olmalı,
2. Belirli, kendine özgü teknik işlere yönelimli olmalı,
3. Planlamaya yönelimli olması gerekmektedir.

Örgüt içi kariyer merkezleri çalışanlara, istihdam hizmeti sağlamanın yanı sıra örgüt elemanlarını becerilerini geliştirmek için mülakat yapar, atölyeler ( workshop ) oluşturur. Kariyer değerlendirme araçları; bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programlarıyla bilgi kaynağı oluştururlar. Kariyer merkezleri, kariyer geliştirme programlarını yönetmek amacıyla oluşturulur. Bu merkezlerde;

1. Grup atölyeleri oluşturmak,
2. Kariyer yolları ve iş gerekleri hakkında bilgi aktarmak,
3. Yazılı materyaller oluşturmak ve kurslar düzenlemek,
4. Örgüt içi ve dışı eğitim programları uygulamak,

amacıyla çalışmalar yapılmaktadır.

## **D- KARIYER YÖNETİMİNDE MODELİNİN OLUŞTURULMASINDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER**

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

Günümüzde kadın yöneticilerin sayısı eskiye göre daha çok artmıştır. Birçok şirketin tepe noktalarına kadınların uygun görülmemesi geçmiş dönemlerde daha yaygın bir alışkanlık olmasına karşın, bugün hala kadınların önüne çekilen bir set olarak karşılaşılan en büyük sorunlarda biridir. Yapılan araştırmalar göre ülkemizde 1960 'lı yıllarda bu yana kadın yöneticilerin sayısı iki katına çıkmıştır. Ancak çalışan kadınların % 33 'ü yönetim kademelerinde yer alabilmesine karşın bunlardan sadece % 6 'sı üst yönetimlerde yer almaktadır [ Aldemir, Ataol, Budak, 2001: 208 ].

Kadın ve erkeklerin rollerine ilişkin cins ayrımına dayalı bir sınırlandırmalar kadınların üst kademelere yükseltilmelerine engel olmaktadır. Ayrıca kadınların tacize uğramaları kariyerlerinde yükselmeyi engellemektedir. Kadının aile içindeki rolü ve sorumlulukları yüzünden hissettiği baskı kariyerindeki performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bir çok kadın; aile, iş kariyer, çocuk sorumlulukları sebebiyle organizasyon yönetimi çalışan kadınlara kariyer gelişim programları dahilinde part – time çalışama, esnek çalışma, iş paylaşımı, süt izni, evde çalışma, çocuk bakımı, eğitimi, yuva hizmetleri gibi seçenekler sunabilmelidir.

### **2 - Çift Kariyerli Aileler**

Çift kariyerlilik, çalışan her çiftin kendi kariyer hedefleri doğrultusunda koşmasıdır. Ekonomik nedenlerle çalışan ailelerde eşlerin kariyer hedeflerine ulaşmaları çok az sağlanabilirken, ekonomik düzeyi iyi, eğitim seviyesi yüksek çiftlerde bireysel kariyerin önemi artmaktadır. Çift kariyerli ailelerin iş yönetimi ve aile sorumluluğunda bir çok sorunlarla karşılaştıkları bilinmektedir. Kariyer istemi, eşler arasında strese sebep olmakta ve uyumu etkilemektedir. Çift kariyerlilikte karşılaşılan problemler şöyle sıralanabilir;

1. Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen ve çalışan eşler,
2. Aynı işletmede çalışan fakat farklı kariyer izleyen eşler,
3. Aynı işletmede çalışan ama kariyer hedefleri birbirine benzemeyen eşler,
4. Aynı işletmede çalışan ve kariyerleri birbirine benzemeyen çiftler.

Çift kariyerli ailelerde eşlerden birinin kariyerinin diğerine öncelik taşıması yaygındır. Özellikle ülkemizde bu özellik erkeğe aittir. Temeli kariyere dayalı gerginlik, evli çiftlerde çekişme ve boşanmaları hızlandıran bir faktördür. Çift kariyerli ailelerde başarı ya da başarısızlık, bireylerin, iç güvenliğine ve yaşamlarını her iki kariyerin yararına düzenleme istek, kararlılık ve yeteneklerine bağlıdır [ Aldemir, Ataol, Budak, 2001: 210 ].

## **E - KARIYERDE YENİ YAKLAŞIMLAR**

Kariyer ile ilgili yeni yaklaşımlar henüz kuramsal bir başlık altında toplanmadığı için, örgütsel kariyer yaklaşımı sonrası yeni kariyer yaklaşımları olarak incelenmiştir. Yeni kariyer yaklaşımları arasında, sınırsız kariyer, esnek kariyer ve çift basamaklı kariyer dikkat çekmektedir: [ Erdoğmuş, 1999: 63 – 72 ]

### **1. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı**

Günümüz iş dünyasında örgütler bir yapısal değişim süreci içindedirler. Küçülme, diğer örgütlerle işbirliği yapma ve başka örgütleri satın alma veya birleşme örnek olarak verilebilir. Bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkan esnek örgütler sınırsız örgütler olarak tanımlanmaktadır. Örgütleri etkileyen bu değişimlerin yanında; bilgisayar ve iletişim teknolojisinin yanında emek pazarı ve bireysel değerlerdeki değişme yeni bir kariyer anlayışına yol açmıştır. Sınırsız kariyer olarak tanımlanan bu sistemde roller, örgüt sınırları, pozisyonlar, işlerin nitelikleri de etkilenmiştir.



Sınırsız kariyer; işle ilgili faaliyetlerin açık sınırlarla tanımlanmadığı durumu ifade eder. Bu kariyer anlayışına göre işe ait faaliyetler örgütle sınırlandırılmaz örgütten bağımsız olmayı ifade eder. Sınırsız kariyer tanımları şunlardır:

Değişik işverenler arasındaki hareketliliği içeren kariyer,

Mevcut işveren dışında geçerliliği olan kariyer,

Örgütler üstü ilişki ve bilgi gerektiren kariyer,

Hiyerarşiye dayalı geleneksel kariyer yollarının ortadan kaldırılması,

Aile ve bireysel sebepler dolayısıyla kariyer fırsatlarını reddetmek,

Bireyin yapısal sınırlamaları istemediği sınırsız bir gelecek.

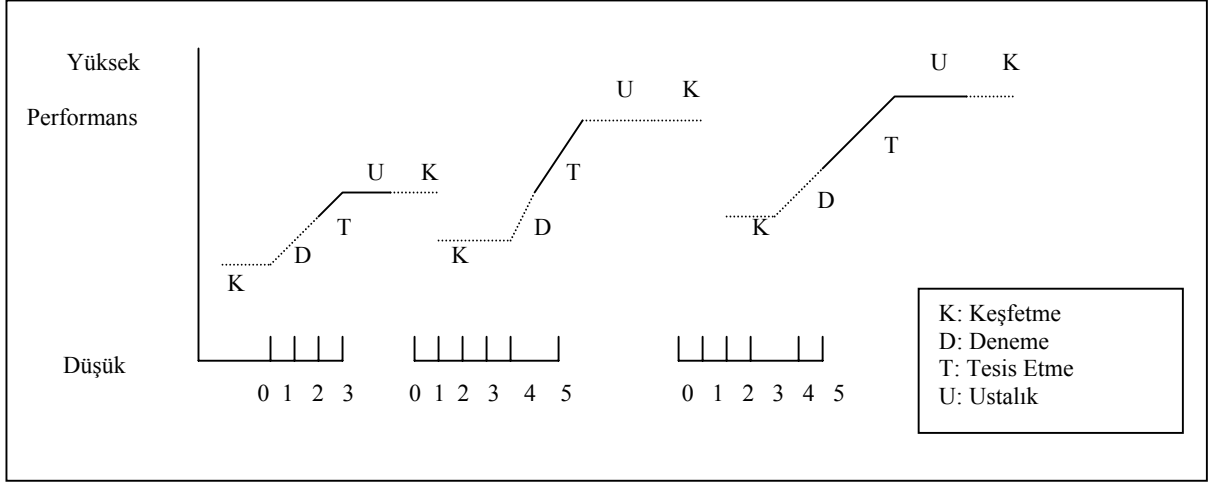
Sınırsız kariyerin anlaşılması için sınırsız özgür kavramının açılması gereklidir; sınırsız örgüt, kuruma üyelik ve bölümler ile ilgili kurallar, işe ait sorumlulukların belirsiz olduğu bir örgüttür.

Geleneksel kariyer yaklaşımlarında bireyi kurumda tutmak esastır. Sınırsız örgütlere yönelmede kariyer hareketliliğinde çeşitliliğe bağlı bir hareketlilik görülecektir. Handy' nin yonca biçimindeki modeli sınırsız örgütlerin en önemli örneğidir . Bu modelde birinci yaprak; yönetici, teknik elemanlar ve profesyonellerden oluşan ve örgütün ayakta kalmasını sağlayan temel işgören grubunu oluşturur. Bu işgörenler yüksek beceriye sahip, kimliğini örgütten alan kişilerdir.

İkinci yaprak, örgütün dışarıdan sağladıkları tedarik ve dağıtım, kontrol gibi ihtiyaçları karşılayan uzman kişi ve kurumları temsil eder. Üçüncü yaprak ise, geçici iş görenleri, kısa süreli çalı şanları temsil eder. Bu örgütte bürokrasi engeli olmadan fırsat ve tehditlere hemen cevap verebilmesidir. Sırsız örgütlerde kariyer anlayışı geleneksel kariyer anlayışına göre farklıdır. Burada kariyer, doğrusal olmak yerine daha fazla çevrimseldir. Yukarı doğru hareketlilik yerine sürekli becerilerin yenilenmesi yatay hareketliliği benimser. Sadece işgörenler değil aynı zamanda iş sahipleri de rotasyon yaparak gelişim amaçlı görevleri yapmaktadır. Örgütsel faaliyetlerin bir kısmının dış kaynakların kullanılarak gerçekleştirilmesi, çalışanların

girişimci ve Pazar yönelimli olmalarını gerektirecektir.

Geleneksel kariyer ile sınırsız kariyer arasındaki en önemli fark, kariyer düzleşmesidir. Kariyer düzleşmesinin sınırsız örgütlerde kronolojik yaşa göre değil, kariyer yaşına göre yapılacağı umulur. Farklı kurumlarda çalışan işgörenin sınırsız kariyer şemalarını göstermek mümkündür. Yonca yapraklı bir örgüt düşünüldüğünde, işgören önce temel sonra taşeron, sonrada kısmi zamanlı çalışabilir. Örgütteki işleri temel alan geleneksel yaklaşım; istikrar, hiyerarşi, ve açık iş tanımları üzerinde durur.buna karşılık yeni bir anlayış, örgüt içi kariyer yollarının azaltılması, bunlardan etkilenecek insanlar için iş imkanlarının ortadan kalkacağı anlamına gelmez. Kariyer hareketliliği, başka bir örgüte doğru olabileceği gibi büyük bir örgütün farklı iş birimlerine doğru olabilir.



Şekil 6 : Yeni Kariyer Aşamaları Modeli ( Öğrenme aşamaları )

Kaynak: N. Erdoğan: a.g.m., mercek, ekim 1999, ss. 63 - 72

Kendi becerilerini başkalarını becerileriyle birleştirebilen, örgüt içi ve dışından ilişkiler ağı oluşturabilen işgörelere ihtiyaç artmaktadır.

Bürokratik ve örgüte sınırlı kariyer yerine, profesyonellik ve mesleğe bağlılığı vurgulayan bir kariyer anlayışı gelişmektedir. Bu anlayış, becerileri örgütler arası taşınmasında kolaylık sağlayacaktır.fakat sağlık harcamaları, sosyal güvenlik, iş arkadaşlarını kaybetmenin getirdiği stres ve geleceğin belirsiz olması konularında bu kariyer modeli eleştirilmektedir.

## 2. İkili Kariyer Yolu Yaklaşımı

İkili kariyer yolu, çift basamaklı kariyer olarak da isimlendirilen teknik kariyer / yönetsel kariyer ayrımını ifade etmektedir. İkili kariyer yolu, teknik işgörel, uzmanlar ve araştırma ve geliştirme alanlarında çalışanların kariyer problemlerini aşmak için geliştirilmiştir.

Teknik elemanlar, uzmanlar ve ar – ge elemanları kendi alanlarında yeterlilik düzeyine ulaştıktan sonra kariyerlerine yönetici olarak devam etmek istemektedirler. Başarılı

teknik elemanlar, uzmanlar, ar – ge elemanları yönetim görevi üstlendikleri zaman kötü bir yönetici olmakta ; aynı zamanda eski teknik özelliklerini de zamanla kaybedebilmektedirler. Bunun için de teknik özellikleri, öne çıkan mesleklerde çalışanlar yönetim görevlerine gelmeden motivasyonları sağlanmalıdır.

İkili kariyer yolu hakkında yapılan çalışmalarda üzerinde durulan en önemli konu kariyerin sosyo – kültürel boyutudur. Burada kariyerin üç temel problemi ele alınmaktadır.

1. Kültürel değerler sebebiyle bilimsel - teknik kariyer ile yönetsel kariyer farklı değerlendirilmektedir.

2. Ücret, statü, örgütsel prestij açısından teknik kariyere sahip yöneticiler, yönetsel kariyer düzeyine gelse bile, o güce sahip olmamaktadır.

3. Örgütler, teknik kariyer ilerlemesi ile ilgili başlangıçta koydukları kriterlerden daha sonra dönebilmektedir. Teknik özellikleri yüksek elemanlar bazen teknik kariyerlerine devam etmeyi isteseler bile kariyer ilerlemelerinde engellenebilmektedirler.

Örgütlerde teknik özellikleri yüksek çalışanlar yönetim kademelerine geçmeyi yaygın olarak düşünmektedir. Yönetim bilgi ve becerilerine yeterli düzeye sahip olmadıkları zaman yönetim kademelerine getirilirse, hem teknik yönden zayıflamakta hem de yönetim kademelerinde sıkıntılara neden olmaktadır. Teknik elemanların yeterlilikleri arttırılırken mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın dengelenmesi gerekmektedir. Teknik elemanları yönetim kademelerine getirmeden çalışanların kurumda tutulması için maddi imkanları yöneticiler düzeyine getirmek ve kişisel gelişimi öne çıkaran kariyer anlayışını örgütlerde uygulanmaya çalışmak tepe yönetiminin önemli görevlerindedir.

### **3. Esnek kariyer yaklaşımı**

Esnek kariyerli işgücü; sürekli öğrenmeye hazır, bununla birlikte de değişimlere ayak uydurmaya çalışan bir işgördür. Bu tip çalışanlar kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu almakla birlikte kariyerlerini oluşturabilmesi ve sürdürebilmesi için

örgütün başarısına bağılı kimselerdir. İşgörenler kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilirler; performansları onları örgütte uzun süreli istihdamı sağlayacak planlara da sahip olmalıdır.

Esnek kariyerli çalışan anlayışında, mevcut yönetim ve organizasyon anlayışında da bazı değişiklikler yapmaktadır. Buna göre ilk değişiklik, geleneksel birey- örgüt ilişkisindeki bağılılıkta olmalıdır. Çalışan örgüte katkı sağladığı sürece bağılılık devam etmektedir. İkinci değişiklik, geleneksel kariyer yolu anlayışında olmalıdır. Sadece belli bir alanda dikey değil bunu yerine çapraz fonksiyonlar boyunca ilerlemek için çok becerili olmak gerekmektedir. Üçüncü değişiklik ise; çalışanların müşteriye bakışında olmalıdır. Müşterinin istediğı ürün ve hizmetleri sunan işgörenler örgüt içinde bulunmalıdır.

Esnek kariyer anlayışı, işgörenlerin değışen iş gereklerine uygun bilgi ve becerilerin kazanılmasını vurgulamaktadır. Örgüt ve birey birbirine katkı sağladıkça ikisi arasındaki ilişki devam edecektir [ Erdoğmuş, 1999: 63 – 72 ].

Globalleşen iş dünyasında organizasyonlar rekabet avantajını koruyabilmeleri için, teknik değışimlere, sosyal ve siyasal farklılaşmalara, çalışanların değışen ihtiyaçlarına çabucak cevap veren bir esnekliğe kavuşması zorunlu hale gelmiştir.

## SONUÇ

Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin bir alt etkinliği olan kariyer yönetiminin, örgüt ve birey bazında getirdiği sosyo – ekonomik etkileri üzerinde durulmuştur. Bu çalışma sonunda görülmüştür ki insan kaynaklarının iyi planlanması ve değerlendirilmesi kariyer yönetimine güçlü bir temel oluşturarak hem birey hem de organizasyon için önemli bir motivasyon unsuru olmaktadır.

İnsan kaynaklarının stratejik önem kazandığı küreselleşen dünyamızda işletmelerin, insan kaynaklarını son derece etkin kullanmalarını sağlayarak rekabet avantajını elde etmek yönetimin önem verdiği temel mesele haline gelmiştir. Rekabet avantajının yakalamakla birlikte işletmeler, işgörenlerin değişen dünyaya ( ekonomik ve sosyal şartlara ) ayak uydurabilmesi için eğitim ve geliştirme ihtiyacının planlı ve sistematik bir biçimde karşılaması gereğini ortaya koymuştur. Bu da ortak beklentiler çerçevesinde insan kaynakları yönetiminin alt sistemlerinden biri olan kariyer yönetimini de karşımıza çıkarmıştır.

Örgütlerde verimliliği etkileyen en büyük faktör insan olduğunun anlaşılması üzerine, insan motivasyonuna yönelik yaklaşımlarda her geçen gün artmakta ve yenilenmektedir. Bu yaklaşımlarda en güncel ve uygulamada en popüler olanı kariyer planlama ve kariyer yönetimidir. İnsanlar günümüzde işletmeler tarafından ücret ve sosyal imkanlardan önce iş hayatındaki gelişimleri sağlayacak bir pozisyon ve buna uygun bir ortam talep etmektedir.

Bu beklentiler doğrultusunda organizasyonlar da işgörenlerin sadece geçimini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda onların kişisel doyumlarını da sağlayan bir kaynak özelliği taşımak zorundadır.

Türkçe’de tam karşılığı olmayan kariyer kavramı buna rağmen günlük hayatta sıkça kullanılmaya başlanılan bir kavramdır. Genellikle ilerlemeye, yönetim hiyerarşisinde dikey ilerlemeye elverişli işleri tanımlamada kullanılmaktadır. Buna göre kariyer; bir

kişinin iş hayatındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir. Batıda insan kaynakları yönetiminin önemli bir aktivitesi haline gelen kariyer planlama ve geliştirme, insan gücü planlamasıyla ilişkili yürütülmektedir. İnsan gücü planlamasının temel hedefi, gelecekteki norm kadro ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara cevap vermek üzere gerekli seçme, eğitim, yönlendirme ve yerleştirme fonksiyonlarının yerine getirilmesidir.

Kariyer geliştirme ise, çalışanların geliştirilmesi ve sahip oldukları bilgi ve beceri, deneyim ve yeteneklerle kurumun sunduğu gelişme olanakları arasında uyumun sağlanmasını hedeflemektedir. İnsan gücü planlamasının ürünü olan net personel ( norm kadro ) ihtiyaçları, kurum içi kariyer planlama programlarının oluşturulmasında önemli bir rol oynar. İnsan gücü planlaması ve kariyer geliştirme arasındaki ilişki; işletmenin net personel ( norm kadro ) ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde organize olması, çalışanlarının kariyer yönlendirmesine dayalı olarak gerçekleşmesidir.

Son yıllarda kariyer geliştirme ve planlamaya olan ilginin artmasının birçok sebebi vardır. Bu nedenlerden belki de en önemlisi işin tanımındaki, işe yönelik yaklaşım ve tutumlardaki temel değişikliklerdir. İşletmenin fiziki çevresinin demografik özelliklerinden bağımsız olarak, bir çok çalışanın işe yönelik insancıl bir yaklaşım ya da değerler sistemini benimsedikleri söylenebilir. İnsancıl yaklaşımın en temel varsayımı, işin insanların kendilerini gerçekleştirmeleri için bir araç olduğudur. O nedenle iş, insanların bütün kapasitelerini kullanmalarına izin verecek şekilde tasarlanmalı ve zenginleştirilmelidir.

Kariyer geliştirmeye sebep olan bir başka sebep ise çalışan nüfusun eğitim düzeyindeki genel artışı göstermek mümkündür. Kariyer planlama ve geliştirmeye, hem çalışanlar hem de kurum tarafından verilen önemin artması da bir diğer nedendir.

Çalışanlar işten ne istediklerine ve işe neler verebileceklerine yönelik artan bir bilinçlenme göstermektedir. İş hayatına atılan bir çok insan, çalışmaya başladıkları ilk kurum ve pozisyonu, yıllarını geçirecekler bir yer olarak değil kendilerini daha sonraki pozisyonlara hazırlayacağı bir adım olarak görmektedir. Bu düşünce de işletmeleri çalışanlarının kariyerlerini planlayıp geliştirmeye itmiştir.

İşletmelerde kariyer geliştirme uygulamaları zaman alıcı ve maliyeti olan çalışmalardır. Bu çalışmalardan alınacak sonuçları en üst düzeye çıkarmak için kariyerle ilgili faaliyetlerin sistemli bir biçimde ele alınması gerekmektedir. İnsan kaynakları faaliyetinin kariyer geliştirme ile irtibatlı olarak yürütülmesi, faaliyetlerin bilgisayar destekli olması ve kariyer geliştirme çabalarının hedef grup ya da grupların hedefleri doğrultusunda belirlenmesi, öncelikli olarak ele alınması gereken husustur.

Kariyer olgusunun sistemli bir şekilde ele alınması insan kaynaklarının performansını geliştirirken, organizasyonun da verimini arttıracaktır. Kariyer geliştirme sistemleri, birey ile işletmeyi bütünleştirme amacıyla bireysel ihtiyaç ve beklentileriyle işletme beklentilerinin uyumlu hale getirmesine hizmet etmelidir. Birey - işletme bütünleşmesi sonucunda iş tatmini ve çalışanların motivasyonları yükselmekte; bu durum da işletme performansına olumlu katkı sağlamaktadır [ Erdoğmuş, 1998: 11 ].

Organizasyonlar, kariyer geliştirme uygulamalarının başarılı olması için aşağıdaki dokuz faktörü dikkate almalıdır:

1. Kariyer geliştirmeyi işletme stratejisi ile irtibatlandırmak,
2. İşgörenle örgüt ihtiyaçlarını paralel hale getirmek,
3. Kariyer geliştirme sistemi ve onun örgüt içi ilişkilerini tesis etmek,
4. Çok sayıda yardımcı araç ve yaklaşım kullanmak,
5. Şirket genelinde bir kariyer alt yapısı oluşturmak; fakat sistemi iş birimleri veya bölümler düzeyinde uygulamak,
6. Hat yöneticilerinin kariyer geliştirmeye katılımlarını sağlamak,
7. Hat yöneticilerini sistemin yürütülmesinden sorumlu tutmak,
8. Kariyer geliştirme çabalarını değerlemek ve sürekli iyileştirmeler yapmak,
9. Kariyer sistemin duyurusunu iyi yapmak.



Bu dokuz faktörü dikkate alan organizasyonlar, kariyer sistemini uygulamada ciddi zorluklarla karşılaşmayacaktır.

Kariyer planlama ve geliştirme programlarının önemli bazı nedenleri olduğu bilinmektedir. Birinci olarak kariyer planlamaya geçilmesinin sebebini; kaçırılmak istenmeyen uzman ve yöneticiler arasında işten ayrılma oranının artması, kariyerlerinde bir platoya giren çalışanların fazlalaşması ve verimliliğin istenilen düzeyin altında olması gibi insan kaynakları sorunlarıyla baş etmede etkili bir yöntem olarak görülmesi oluşturmuştur. İkinci olarak, etkili bir kariyer geliştirme ve planlama programı sayesinde bir çok kurum, üst düzey pozisyonlara dışarıdan eleman almak yerine varolan elemanlardan yaralanma isteğidir. Son olarak da etkili bir kariyer planlama sistemi aracılığıyla, çalışanların kuruma bağlılıklarını ve doğru kişinin doğru işe yerleştirilme olasılığının artırıldığı düşünülmektedir.

Etkili bir kariyer planlama – geliştirme sistemi dört temel aşamada ele alınabilir ve gerçekleştirilebilir. Bu aşamalar şunlardır;

İnsan kaynakları planlaması,

Bireysel değerlendirme yapılması,

Organizasyonla birey beklentilerinin eşleştirilmesi,

Bireylerin geliştirilmesidir.

İnsan kaynaklarının temel amacı, belirli bir zaman sonraki personelin net ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunlara cevap verilebilecek şekilde insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesidir. Eleman seçme ve yerleştirme, eğitim fonksiyonlarının yanında kariyer geliştirme içinde bir girdi sağlar.

Bireysel değerlendirmenin amacı, kariyer planlaması yapmak isteyen çalışanın, kariyer ilgilerini, bilgi, beceri, yetenek, tutum ve beklentilerinin değerlendirilmesidir. Hedef, kişinin o an ki durumunu (bilgi ve yetenek ) belirlemek ve kariyer stratejisi geliştirmede (ne yapmak istiyor, nerede nasıl yapmak istiyor) buna göre yardım etmektir. Değerlendirme programlanmış bir yönerge kitapçığı aracılığıyla kişni kendini değerlendirmesi şeklinde bir bireysel değerlendirme de yapılabilir.

Kurumsal değerlendirmelerde, kişinin ifadesine dayalı tekniklere ek olarak, amirler veya uzmanlar tarafından yapılan “ potansiyel değerlendirme” teknikleri kullanarak da bir değerlendirme yapılabilir. Potansiyel değerlendirme, amirlerin sözel ifadelerine dayalı yapılabileceği gibi bilgisayar similasyonları çerçevesinde de yapılabilir. Sözel değerlendirmede amirler, çalışanın güçlü olan yanlarını belirlerken geliştirilmesi gereken zayıf yönlerini de tespit ederek, bu zayıf yönlerinin gelişmesini de sağlarlar.

Tüm bu aşamaları gerçekleştirebilmek için kariyer danışmanlığı işlevini yürüten uzman ya da uzmanlara gereksinim vardır. Böyle hizmetler kurum dışında alınabilse de, kariyer geliştirme ve planlamanın diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla iç içe bir süreç olduğu düşünöldüğünde, kurum içinden uzmanların daha etkili olacağı söylenebilir.

Kariyer yönetimi ise ; kişinin kendi kariyer planlamalarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi anlamını taşımaktadır. Kariyer yönetiminin amacı, örgütsel sistem içinde çalışanların kariyer hareketlerinin bireysel ve örgütsel amaçları karşılayacak şekilde planlanmasını, geliştirilmesini ve yönetilmesini içerir. Kariyer yönetimi, kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmalarına izin verirken, organizasyon içinde insan kaynağı ihtiyacını karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler oluşturup, bunları yürürlüğe koyar. Böylece kariyer yönetimi ; kariyer planlamanın ve kariyer geliştirmenin sistemli bir bütün haline getirilmesini sağlar.

Kariyer planlama ve kariyer gelişimi her ne kadar bireysel odaklı görünüyor olsa da bireyin örgütte yükselebileceği pozisyonların planını yapmak, seçenekleri sunmak ve bu doğrultuda işgörenleri eğitime ve geliştirmeye tabi tutmak, bireyin tek başına yapabileceği çalışmalar değildir. Örgüt içinde işgörenlerin bu işlemleri gerçekleştirmesine yardımcı olacak kişilerin belirlenmesi gerekir. Bu nedenle birey ve örgütü birbirinden soyutlamak mümkün değildir. Ancak bireysel kariyer planlamanın, asıl ağırlılığının çalışan üzerinde olduğu söylenebilir.

İşletmelerde yükselen bir yeni bir uygulama olan kariyer yönetimi ; birey, iş ve pozisyon odaklıdır. Kariyer yönetiminin örgütsel başarısı, bireyin kendini keşfetmesi bilgi ve becerilerini geliştirerek organizasyona adaptasyonu ile sağlanır. Organizasyon tarafından da işin nitelikleri belirlenerek bireye kariyer seçiminde yardımcı olunmalıdır.

Organizasyon, işin pozisyonunu, örgüt içindeki yerini de bireylere duyurmalıdır.

Gerçekçi kariyer hedeflerini ortaya koyabilmesi için bireyin mevcut kariyer fırsatları ve seçenekleri hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bunun için de organizasyonda olası gelişme yollarının ( kariyer yollarının ) açıkça tanımlanmış ve herkese duyurulmuş olması gerekmektedir.

Organizasyonlarda kariyer yönetimi uygulaması dört aşamada gerçekleşir. Bu aşamalar ; Bireyin kendi becerileri doğrultusunda kariyer hedeflerini belirlemesi,

1. Organizasyonun bireyin bilgi, beceri ve performansını doğru bir şekilde değerlemesi,
2. Organizasyon içinde kariyer fırsatlarının açıkça duyurulması,
3. Kariyer danışmalarının kullanılması.

Organizasyonların bireyi değerlendirmede en çok kullandıkları kaynak performans değerlendirme sistemidir. Performans yönetimi, işletmelerde personel hakkında kararlar alınmasında kullanılan, personel planlama ve geliştirme ile ilgili bir sistemdir. Özellikle personel envanterinin oluşturulmasında, işgörenlerin dönemsel olarak aldıkları puanlardan / değerlendirmelerden ve yöneticileri tarafından yapılan yükselme ve eğitim ihtiyaçlarına ilişkin önerilerden de yararlanılarak uygulanır. Daha sonra, oluşturulan bu veri tabanı personel planlama sürecinin çeşitli kararlarında başvuru bir kaynak olur. Örneğin, yükseltilecek personelin belirlenmesi, hangi personelin yükseldiği zaman ne tür eğitim / eğitimler alması gerektiği, üst pozisyonlara şu anda mevcut personel yükselemiyorsa, işletme dışı kaynaklara (dış eğitimler ) başvurulması gerekliliğini vurgular [ Uyargil, 1994: 146 ].

Bu da göstermiştir ki; performans değerlendirme yapılmaksızın kariyer planlamanın ve kariyer gelişiminin yapılması mümkün olamayacaktır.

İş dünyasındaki gelişmelere paralel olarak örgütlerde meydana gelen değişimler yeni kariyer yaklaşımlarını da beraberinde getirmiştir. Sınırsız kariyer yaklaşımı, esnek ve ikili kariyer yaklaşımları, dikey yerine yatay kariyer hareketliliği bunlardan bazılarıdır. Kariyer yaklaşımlarının çeşitlenmesinin en önemli sebeplerinden birisi de örgüt

bireylerinin eğitimi ve gelişi için yapılan harcamalarının zaman ve maliyet açısında geri dönüş ihtimalinin azalması olarak gösterilebilir.

Kariyer planlama ve geliştirme; eleman seçme ya da eğitimi gibi temel insan kaynakları yönetimi aktiviteleriyle karşılaştırıldığında, kurumun ciddi yatırım yapmaktan kaçındığı insan kaynaklarının bir alt sistemi olarak görülmektedir. Bunun en önemli nedeni hem çalışan hem de kurum için kısa vadede gözle görülür bir kazancın olmamasıdır. Ancak ciddi bir şekilde planlanan ve uygulanan kariyer geliştirme sistemi, kuruma maddi kazanç olarak dönecektir. Kariyer geliştirme programlarının başarılı olabilmesinin şartı hem çalışanların hem de danışmanlık yapacak kişilerin eğitilmesi ve bilinçlendirilmesidir. Bu ön koşulla birlikte programın etkililiği özellikle iş analizi, eleman seçme, yerleştirme, eğitim ve insan gücünün planlanması gibi diğer insan kaynakları yönetimi etkinlikleriyle ne derece koordinasyon içinde olduğu önemlidir. Bu etkinliklerden kopuk bir şekilde yürütülen kariyer geliştirme sistemi hedeflerine ulaşamayacaktır.

Ülkemizde, özellikle resmi ve özel hizmet sektöründe sık görülen ve bir tür kariyer yönlendirme ve değerlendirme yöntemi olarak nitelendirilebilecek olan uygulama, tezkiye ve sicil verme geleneğidir. Bürokratik çarkın uzun yıllar durağan ve katı bir değerlendirme işlemi biçimde sürdürülen bu uygulamalar gerçekte bilimsel ve dinamik öğelerden yoksun olduğundan işgörenler açısından çok ve değişik türden yakınmalara neden olmaktadır.

Tez sonunda ek olarak verilen kariyer modelinin uygulama örneği, bir X Örme San. Tic. A.Ş. firmasında uygulanmaktadır. 1.600 çalışanı olan bu firmanın çalışma sahasını ev tekstili ürünleri oluşturmaktadır. % 85 ihracata çalışmakta olan X firması, iplikten paketlenmeye kadar bütün iş prosesleri firma bünyesinde kendi çalışanları tarafından yapılmaktadır. Taşeron firmalar kullanılmamaktadır.

X Örme ; örme – tül, örme – dantel, dokuma, tekstüre ( iplik ), kalite kontrol, desen tasarım, boyahane gibi üretim birimlerinden ve hizmet birimi olan insan kaynakları birimlerinden oluşmaktadır.

Toplam kalite anlayışıyla birlikte firmada verimliliği artırıcı, çalışan memnuniyetini ve buna bağlı olarak da müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla X Örme firması,

merkez fabrikasında bulunan; mefruşat ürün, elastik ürün, iplik ürün, kalite, mali işler ve insan kaynakları koordinatörlüklerini kariyer yönetimi için hedef grup olarak seçmiştir.

Kariyer yönetimine sağlıklı bir zemin oluşturacağı düşüncesiyle de insan kaynakları birimi ile kalite güvence birimi, firmanın ideal personel sayısının saptanması ( norm kadro ), ücret yönetimi ve performans analizlerini danışman firmalarla gerçekleştirmeye çalışmıştır. Görev tanımları çıkarılmış, iş analizleri, iş etütleri, süreçlerin iyileştirilmesi gibi sürekli geliştirme çalışmaları da yürütülmüştür.

Hedef grup olarak seçilen altı koordinatörlük, kariyer gelişim modeli dikkate alınarak yatay veya dikey kariyer gelişimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı teknik bilgilere sahip bireyler kişisel tercihleri sebebiyle yatay gelişimini genellikle tercih etmemektedirler. Koordinatörlükler bağlı müdürlükler seviyesinde teknik yeterlilikler dolayısıyla yatay ve dikey kariyer yollarının açık olduğu görülmektedir. Burada yapılan kariyer planlama, belirlene görevler ve teknik yeterliliğe göre yapılmıştır.

Seçilen hedef grubun üst düzey yönetici olmaları kariyer planlamayı daraltmıştır. Çünkü koordinatörlükleri değerlendirecek tek yetkili genel müdür olacaktır. Bu da üst düzey yöneticilerinde durgunlaşmaya sebep olabilmektedir. Durgunlaşma, bireyin artan sorumlulukla birlikte alacağı iş terfilerinin az olmasıdır. Ancak durgunlaşma ister birey ister şirket için her zaman kötü bir anlam taşımaz. Ancak birey, kişisel gelişimine katkıda bulunamadığı düşüncesine kapılırsa; zayıf iş tutumu, fakirleşen iş performansı olarak işletmeye yansiyabilir. Ancak yetenek geliştirici faktörlerle bu durum değiştirilebilir.

X Örme' de yapılan bu pilot çalışmada ve bu tezin başlangıcından itibaren anlatılmaya çalışılan kariyer yönetiminde iki temel boyut ortaya çıkmaktadır.

İlk boyut bireyin kendi kariyerini planlamasıdır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyonda yerini bilme, anlama ve gelecekte nerede olmak istediğini belirleme durumundadır.

Kariyer yönetiminin ikinci boyutunu ise, bireysel kariyerin organizasyon açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi oluşturacaktır.

Organizasyon, kendi temel amaç ve y6nelimlerini g6zden uzak tutmadan “ amaçların b6t6nleştirilmesi ” kavramıyla 6rg6tsel amaçlarla bireysel amaçların 6zdeş kalmasını sağlamak durumundadır. Bu iki boyutu dikkate alan organizasyonlar, başarılı bir kariyer y6netimi için, insan kaynakları fonksiyonlarını da en iyi Şekilde y6r6tmek zorundadır.

## KAYNAKLAR

### A. KİTAPLAR

ACAR, Nesime, İnsan Kaynakları Yönetimi, MPM yay., No: 640, Ankara – 1999.

ALDEMİR, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yay., 4. Basım, İzmir – 2001.

BÜYÜKUSLU, Ali Rıza, Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yay. 240, İstanbul - 1997.

CAN, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, 4. Basım, Ankara - 2001.

FINDIKÇI, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yay., 3. Basım, İstanbul - 2001.

KAYNAK, Turgay ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım ve Yayın, 2. Baskı, İstanbul - 2000

KAYNAK, Turgay, İnsan Kaynakları Planlanması, Alfa Yayın, İstanbul – 1989.

NEO, Raymond, İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Editör: Canan Çetin, Betab Yayın, 1. Basım, İstanbul - 1999.

ÖZDEN, Mehmet, C., Bireysel Kariyer Yönetimi ( Profesyonelin El Kitabı ), Ümit Yayın, 1. Basım, Ankara – 2001.

ÖNCÜ, Fikret, Yönetimde Eğitim, Değişim Dinamikleri Yayın, İstanbul – 1998.

PALMER, Margaret J., Performans Değerlendirmeleri, ( Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi ), Rota Yayınları, İstanbul - 1993.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, İzgi Kitabevi, İstanbul- 2000.

TORTOP, Nuri, Personel Yönetimi Yargı Yayıncılık, 6. Basım, Ankara – 1999.

THOMPSON, Brad Lee, Performans Geliştirme, ( Çeviri, Vedat G. Diker ), Hayat Yayınları, İstanbul – 1998.

UYARGİL, Cavide,, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul – 1994.

YALÇIN, Selçuk, Personel Yönetimi, 30. Yıl Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul - 1995.

## **B. MAKALELER**

ERDOĞMUŞ, Nihat, “ Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri ” *Mercek*, Ekim 1999, ss.63 – 72

ERDOĞMUŞ, Nihat, “ İşletmelerde Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistem ve Uygulamaları ” *Yeni İpek Yolu*, Sayı 129, Konya Ticaret Odası, Kasım 1998

ERDOĞMUŞ, Nihat, “Yönetim Ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, *Verimlilik Dergisi*, no.1, MPM, Ankara - 1999.

KALKAN, Adnan, “ Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Ve İnsan Faktörü”, *Önce Kalite Dergisi*, Aralık – Ocak, 1999.

## **C. İNTERNET KAYNAKLARI**

DEMİR, Ferhat, “ *Kariyer Yönetimi* ”, <http://www.5mworld.com/mkarsiv/mk28.htm>

DEMİR, Ferhat, “ *İnsan Kaynakları Yönetimi*” [http:// www.5mworld.com/agustos\\_2000/Man\\_Minsan.htm](http://www.5mworld.com/agustos_2000/Man_Minsan.htm)



KÖKTÜRK, Mehtap, Asuman Yalçın, “*Kariyer Planlama Ve İşletme Eğitiminin Rolü Ve Bir Uygulama*” <http://www.2000.erciyes.edu.tr>

SOYSAL, Abdullah, “Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşletmelerde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerde Yapılan Bir Uygulama”<http://www.yönetim2000.erciyes.edu.tr>

## UYGULAMA ÖRNEĞİ



## **Elastik Ürün Koordinatörü**

### **Kişisel Özellikler:**

Eğitim Düzeyi: Lisans (tercihen Y.Lisans)

Mesleki Tecrübe: Asgari 5 yıl yöneticilik tecrübesi, 2 yıl koordinatörlük

Yabancı Dil Bilgisi: İngilizce (tercihen bir yabancı dil daha)

Aranan Özel Nitelikler: TKY felsefesine sahip olmalı

Bağlı Bulunduğu Üst: Genel Müdür

Ona Bağlı Astlar: El. Ür. Satış Md., Dantel Teknik Md., Jarse Teknik Md., El.Ür.Planlama Md., Desen Şefi, Kesim Kalite Sorumlusu

### **Görevleri :**

1. Elastik ürün grubuna bağlı bölümlerde, Kalite Sistemi'ni X Örme Kalite Politikası ve Hedefleri doğrultusunda uygulandıktan,
2. X Örme San ve Tic A.Ş'nin kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda, elastik ürün grubunun (dantel ve jarse) planlama, tasarım, üretim, pazarlama, proses kontrol bölümlerinin faaliyet planlarının ilgili bölüm yöneticileri ile yapılması, faaliyetlerin denetlenmesi ve yönetime rapor verilmesinden,
3. Kendisine bağlı bölümlerin kendi aralarında ve diğer bölümlerle ilgili koordinasyonunu sağlamaktan ,
4. Çalışanların kalite bilincini yükseltmek ve kaliteye katkılarını sağlamak için hazırlanmış eğitim programlarını desteklemekten,
5. Kalite Sistem Dökümantasyonuna uymaktan,
6. Üretim kapasitesi, geçmiş dönem satış rakamları ve mevcut siparişleri dikkate alarak elastik ürün grubunun gerektirdiği hammadde ve malzeme ihtiyaç planlarının hazırlanmasından,
7. Numune ve yeni desen çalışmalarının takip edilmesi, firma katalogunun genişletilmesinden,
- 8.Yurtiçi ve dış fuarlara katılmak, ürün grubundaki ve üretim teknolojisindeki gelişmeleri takip etmek, yönetime sunmak ve firmaya uyarlamaktan
- 9.Maliyet düşürme çalışmalarında bulunmak; kalite, maliyet ve termin açısından müşteri memnuniyetinin sağlanmasından,

10. Teknik ekip ve planlama bölümü ile düzenli toplantı yapılarak kalite ve randımanların değerlendirilmesinden,
11. Haftalık Yönetim Kurulu toplantılarına katılarak kalite, randıman, satışlar ve cirolar konusunda üst yönetimin bilgilendirilmesinden,
12. Satış Bölümü ile düzenli toplantı yapılarak satışların kontrol edilmesinden,
13. Konfeksiyon ile düzenli toplantılar yapılarak iş akışının kontrol edilmesinden,
14. Genel piyasa hareketlerinin kontrol edilmesinden sorumludur.

Açıklama:

Elastik ürün koordinatörlüğüne geçişte görev tanımları doğrultusunda kariyer yolu iki kutucuk için açık olduğu görülmektedir. Dantel teknik müdürünün ve jarse teknik müdürünün koordinatörlüğe kadar yükselmesi mümkündür.

## **Mali İşler Koordinatörü**

### **Kişisel Özellikler:**

Eğitim Düzeyi: Lisans veya Y.Lisans

Mesleki Tecrübe: 5 yıl mali veya 2 yıl koordinatörlük düzeyi

Yabancı Dil Bilgisi: : İngilizce ( tercihen bir yabancı dil daha)

Aranan Özel Nitelikler: Finans bilgisi

Bağlı Bulunduğu Üst: Genel Müdür

Ona Bağlı Astarlar: Satınalma Md., Muhasebe Md., Dış Ticaret, Finans ve Bütçeleme Birimleri

### **Görevleri :**

#### **Genel görevleri;**

- 1.Şirketin mali işler (muhasebe, finans, bütçe, ithalat/ihracat), iaşe, ikmal, sarf malzemeleri satın alma konularında standartlar oluşturulması amacıyla çalışmalar yapmak, Genel Müdürü bilgilendirmek suretiyle nihai kararların onayını sağlamak. Alınan kararların uygulanmasını temin etmek.
2. Mali işler birimleri üzerinde denetleyici bir rol üstlenmek, bu birimlerde iş akışına ilişkin sorunlarını gidermek amacıyla gereken girişimleri yapmak.
3. Şirketlerin ürettiği ürünlerin maliyetinin doğru olarak hesaplanması amacıyla yapılan çalışmalara katılmak, kurulacak maliyet muhasebesi sisteminin sağlıklı çalışması için gerekli desteği vermek.
4. Şirket faaliyetleri ile ilgili periyodik raporları hazırlatarak Genel Müdüre sunmak. Üst yönetimin istekleri istikametinde aylık raporların daha tatmin edici hale gelmesine öncülük etmek.
5. Bankalar ile ilişkilerin sağlıklı olarak gelişmesi için tedbirler alınmasını sağlamak.
6. Hazırlanan karlılık, maliyet, finansal gelişim, kaynak kullanımı v.b. raporlar üzerinde yorumlar yaparak Genel Müdür bilgisine sunmak.

7. Yatırım ve İhracat Teşvik belgeleri..vb. konularda şirketler lehine yapılabilecek girişimlerin tasarlanmasını temin etmek ve üst yönetime sunmak.
8. Kendine bağlı birimlerin bütçesine son şeklini vererek Genel Müdür onayına sunmak.
9. Periyodik olarak kendisine bağlı birimlerin faaliyetleri hakkında üst yönetime bilgi vermek.
10. Depo birimleri ile stok hareketlerini izleyecek bir düzen oluşturulması için destek vermek.
11. Mali işler birimleri plan ve programlarını gözden geçirerek, çalışanlar ile dönemsel olarak değerlendirmek.
12. İthalat ve ihracat işlemlerinin en hızlı ve maliyeti en düşük şekilde yapılmasını sağlamak amacıyla ilgili birimleri yönlendirmek.
13. İş ve seyahat avansları uygulamaları için sistem geliştirme çalışmalarının katkıda bulunmak, Genel Müdür onayını gerektiren konularda mali birimler yöneticisi olarak gereken sunumları yapmak onayların tamamlanmasını temin etmek.
14. Sağlıklı bir kurum kültürü oluşturmak amacıyla bağlı birimler arasında sağlıklı bir iletişim kurulmasını sağlamak ve bu amaçla bir toplantı programının uygulanmasını takip etmek.
15. Toplam Kalite Yönetim sistemini bağlı birimlerde yerleştirmek için gerekli tedbirleri almak, bu konuda astlarına olumlu bir örnek olmak.
16. Ücret ve diğer sosyal hak ve yardımlar ile ilgili düzenlemelerde bağlı birimler personelinin sağlıklı olarak değerlendirmesini takip etmek.
17. Bağlı birimlerin izin cetvellerine onay vermek.
18. Şirketin genel kurul, sermaye artırım, yönetim kurulu ve genel kurul karar defteri ile pay defteri işlemlerinin ve kayıtlarının yapılması için gereken yazışma ve operasyonun takip edilip, sonuçlanmasını sağlamak.

### **Bütçe ile ilgili görevleri;**

- 1.Şirketin faaliyet yapısına uygun bir bütçe paketi geliştirmek için şirket içi bölüm ve birimler ile çalışmalar yapmak. Bütçe paketi teknik altyapısı, iş akışı, yönetmeliği, periyodik raporlar ve değerlendirme tablolarının oluşumu için gerekli yönlendirmeleri yapmak, Genel Müdürü bilgilendirerek onayına sunmak.
2. Onaylanan bütçe paketinin uygulanmasını sağlamak.
3. Aylık bütçe raporlarının üst yönetim ile değerlendirilmesi için gerekli organizasyonu yapmak.

### **Finans ile ilgili görevleri;**

1. Şirket tarafından alımı yapılan mal ve hizmetler karşılığında yapılacak ödemelerin tutarını ve takvimini onaylamak.
2. Satınalma, maaş ödemeleri ve diğer harcamalara ait ödemelerin sorumluluğunu taşımak.
3. Grup mali işler politikaları çerçevesinde ve kurum ilkelerine bağlı olarak finansman hedeflerini, bu hedeflerin gerektirdiği plan/programların oluşturulmasını sağlamak.
4. Tahsilat kalitesinin yükseltilmesi için Genel Müdürlük nezdinde sürekli girişimlerde bulunmak.
5. Şirket fonlarının kullanımında öncelikler oluşması sağlamak için finans uygulamalarına yakın destek vermek.
6. Şirket bünyesinde yıllık nakit akım bütçesi ile entegre aylık nakit akım bütçesi hazırlamak. Aylık bazda gerçekleşen nakit hareketlerini Genel Müdürün bilgisine sunmak.
7. Finans kuruluşları ile sürmekte olan ilişkileri uzun vadeli hedeflere uygun şekilde yönlendirmek.
8. Bütçelenen ödemeler ve tahsilat tutarlarını onaylamak, ödeme planı ve kredi kontrol raporlarını Genel Müdüre sunmak.
9. Oluşan kaynakları değerlendirmek amacıyla finans piyasalarını ve alternatif yatırım imkanlarını ilişkin gelişmeler ışığında gerekli yönlendirmeleri yapmak ve onay vermek.



### **Yetkileri;**

1. Yukarıda tanımlanan görevlerin yapılması esnasında gerek duyulan tüm bilgi ve belgelere erişime,
2. Bağlı birimlerde personel istihdamına Genel Müdür bilgisi dahilinde onay vermeye,
3. Görev alanında standartlara uygun olmayan çalışmalarla karşılaşması durumunda gerekli düzenlemeleri yapmaya yetkilidir.

### **Sorumlulukları;**

1. Şirketi resmi ve özel kurumlar nezdinde en iyi şekilde temsil etmekten,
2. Görev alanı ile ilgili olarak Mali, SSK, İş, Teşvik, Dış Ticaret ...vb. mevzuatlardan kaynaklanacak müeyyidelerden,
3. Şirket içerisinde personel memnuniyetini en üst seviyede sağlamaktan,
4. Şirketin özel bilgilerini yetkisiz kişilerin erişiminden saklamaktan,
5. Astlarının ve kendisinin sorumlu olduğu belge ve raporların eksiksiz, doğru ve zamanında hazırlanarak ilgili yerlere dağıtılmasından,
6. Yılda bir kez kendine bağlı yöneticilerin yetki ve sorumluluğunu gözden geçirmekten,
7. Astlarıyla ilgili performans, eğitim, iş düzeni...vb. bilgileri üst yönetime aktarmaktan,
8. Kendisine bağlı birimlerin iş akış sürecini hızlı ve doğru bir şekilde işletmekten sorumludur.

### **Muhasebe ile ilgili görevleri;**

1. Şirketin işlevleri sonucu oluşan işlemlerin yasal ve yönetsel muhasebe kayıtlarına genel kabul görmüş muhasebe prensipleri çerçevesinde aksettirilmesini sağlamak. Bu kayıtlarda oluşan bilgilerin aylık ve yıllık mizan, bilanço ve kar/zarar cetveli, maliyet raporu v.b. mali rapor ve tablolarla üst yönetimin kullanımına sunulmasını, bu çalışmaların organize bir biçimde gerçekleşmesi için bağlı birim veya personelin koordinasyon içerisinde çalışmalarını sağlamak.
2. Muhasebe Müdürlüğünce ürün yelpazesi, ürün kategorileri, ürün çeşitleri ve pazarlar bazında karlılığı, maliyetlendirmeyi ve diğer mali etkinlik ölçümlerini ortaya koyan sistemlerin geliştirilmesi ve uygulanmasını sağlamak,

3. Şirket genelinde maliyet muhasebesi sisteminin çalışmasını sağlayıcı bilinçlendirmeye yönelik eğitim çalışmalarını koordine etmek. Maliyet muhasebesi sistemi çalışmaları hakkında üst yönetime bilgi aktarmak.
4. Mali mevzuatı (vergi, iş, sosyal güvenlik vb.) ve piyasalardaki mali ve idari değişiklikleri, uygulamaları izlemek ve uygulanmasını sağlamak.
5. Bankalar ile ilişkilerin sağlıklı olarak gelişmesi ve banka işlemlerinin zamanında ve doğru olarak muhasebe kayıtlarına yansması için gerekli altyapı çalışmalarını yapmak ve ilgili kişileri yönlendirmek.
6. Bütçe raporlama düzenine uygun muhasebe raporlarının üretilmesini sağlamak.
7. Depo birimleri ile stok hareketlerini izleyecek kaydedecek ve denetleyecek bir bilgi akışı ilişkisi kurmak ve işleyişini sağlamak.
8. Şirket borç ve alacaklarının güncel olarak takibini sağlamak.
9. Şirket tarafından alınan veya verilen tüm ticari enstrümanların yasalara ve şirketin yönetmeliklerine uygunluğunu incelemek. Bu konuda standartların oluşturulmasını ve diğer bölüm ve birimlerin bilgilendirilmesini sağlamak.

**Acıklama:**

Organizasyon şemasına göre mali işler koordinatörlüğüne üç kutucuğun yükselmesi mümkündür. Mali işler koordinatör yardımcısı ve muhasebe müdürü, finans md. Ancak muhasebe müdürü mali işler koordinatör yardımcığında görev yaptıktan sonra koordinatörlük seviyesine çıkabilir. En az üç sene koordinatör yardımcılığı yapma zorunluluğu vardır.

## **İnsan Kaynakları Koordinatörü**

### **Kişisel Özellikler:**

Eğitim Düzeyi: Üniversite

Mesleki Tecrübe: En az 5 yıl

Yabancı Dil Bilgisi: İngilizce

Aranan Özel Nitelikler: TKY felsefesine sahip olması

Bağlı Bulunduğu Üst: Genel Müdür

Ona Bağlı Astlar: İnsan Kaynakları Md., Endüstri İlişkileri Md., İdari İşler Md., Geliştirme Md., Rehberlik ve Eğitim Md., Makina Bakım ve Enerji Md. ve Sağlık Birimi

### **Görevleri :**

1. İnsan Kaynakları Koordinatörlüğüne bağlı bölümlerde, Kalite Sistemi'ni X Örne Kalite Politikası ve Hedefleri doğrultusunda uygulandıktan,
2. X Örne San ve Tic A.Ş'nin kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda, İnsan Kaynakları Koordinatörlüğünün İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Makina Bakım ve Enerji Müdürlüğü, endüstri ilişkileri, idari işler, rehberlik ve eğitim, geliştirme ve sağlık birimleri faaliyet planlarının ilgili bölüm yöneticileri ile yapılması, faaliyetlerin denetlenmesi ve yönetime rapor verilmesinden,
3. Kendisine bağlı personelin sevk ve idaresinden,
4. Kendisine bağlı bölümlerin kendi aralarında ve diğer bölümlerle ilgili koordinasyonunu sağlamaktan,
5. Çalışanların kalite bilincini yükseltmek ve kaliteye katkılarını sağlamak için hazırlanmış eğitim programlarını desteklemekten,
6. Kalite Sistem Dökümantasyonuna uymaktan,
7. Şirketin personel politikalarının gerektirdiği tüm faaliyetlerin, modern yöntem ve teknikler kullanılarak planlanması, organize edilmesi, uygulanması ve koordine edilmesinden,
8. Öğrenen bir organizasyon yapısının oluşturulması ve devamlılığının sağlanmasından,

9. Çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerini artırmaya yönelik, yaratıcılığı ön plana çıkaran eğitim faaliyetlerinin planlanması, düzenlenmesi ve çalışanların katılımının sağlanmasından,
10. Çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik politikaların oluşturulması, çalışan çıkarları ile kuruluş çıkarlarının birleştirilmesinden,
11. Çalışanların moral ve motivasyonunu artıracak faaliyetlerin düzenlenmesinden,
12. Çalışanlar arasında birlik duygusunu güçlendirecek, firmaya bağlılıklarını artıracak organizasyonların düzenlenmesi, işleriyle ilgili geliştirdikleri fikirlerin, istek ve önerilerinin incelenmesi ve değerlendirilmesinden,
13. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, performans ve kariyer planlama faaliyetlerinin yürütülmesinden,
14. Ücret yönetimi ve bu çerçevede piyasa izleme faaliyetlerinin yürütülmesinden,
15. İnsan gücü planlaması faaliyetleri kapsamında yedekleme sistemi, nitelik saptama ve başarı değerlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, sonuçların şirket yararına değerlendirilmesinden,
16. İşçi sağlığı ve iş güvenliğinin gözetilmesi, çalışanlar için uygun koşulların oluşturulmasından sorumludur.

**Acıklama:**

İnsan kaynakları koordinatörlüğüne organizasyon şeması doğrultusunda kariyer yollarının ilk önce insan kaynakları müdürlüğüne, idari işler müdürüne, geliştirme müdürüne, endüstri ilişkileri müdürüne açık olduğu görülmektedir.. Eğitim ve rehberlik müdürü için ise en az üç sene idari işler ve daha sonra yine en az üç sene insan kaynakları müdürlüğünde görev yaptıktan sonra insan kaynakları koordinatörlüğüne yükselebilecektir. Makine bakım ve enerji müdür ve sağlık birimi için koordinatörlük bazında yükselmesi mümkün görülmemektedir.

## **Kalite Koordinatörü**

### **Kişisel Özellikler:**

Eğitim Düzeyi: Üniversite (Tercihen Y.Lisans veya doktora)

Mesleki Tecrübe: Asgari 5 yıl yöneticilik tecrübesi, 2 yıl koordinatörlük düzeyi

Yabancı Dil Bilgisi: İngilizce ve tercihen bir yabancı dil daha

Aranan Özel Nitelikler: TKY felsefesine sahip olmalı, sürekli gelişme, vizyonerlik, liderlik

Bağlı Bulunduğu Üst: Genel Müdür

Ona Bağlı Astlar: Kalite Geliştirme Md., Kalite Güvence Md., End. Muh. Proje Departmanı,

Bilgi İşlem Teknik Destek Uzmanı, Bilgi İşlem Yazılım Uzmanı

### **Görevleri :**

1. X Örme San ve Tic A.Ş' nin kalite politika ve hedeflerine uygun olarak Kalite Sistemi'nin ISO 9001 standardına göre planlanması, uygulanması, geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve korunmasından birinci derecede sorumlu ve yetkilidir.
2. Kalite Sistemi ve belgelendirme çalışmalarının organize edilmesi, bölüm personelinin çalışmalarının ve bölümler arasındaki faaliyetlerin koordinasyonundan,
3. Eğitim faaliyetlerinin İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü ile birlikte yürütülmesinden,
4. Kalite Sisteminde ya da ürünlerdeki olası eksiklik/uygunsuzlukların tespit edilmesi, yazılı raporlanması, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin uygulanması ve sonuçlarının takip edilmesinden,
5. Üretimde kalite problemlerinin yaşandığı ve iyileştirme faaliyetlerinden olumlu sonuç alınmadığı haller için, üretim biriminin bağlı olduğu koordinatörlüğün bilgisi dahilinde üretimin durdurulmasından,
6. Bilgi yönetim sistemlerinin tasarlanması ve iyileştirilmesi faaliyetlerinin, yetkilerini Bilgi İşlem Departmanı'na devrederek yürütülmesinden,
7. Yönetimin gözden geçirme toplantısını düzenlemek ve katılımcıları Kalite Sistemi hakkında bilgilendirmekten,
8. İç tetkik denetleme kurulunu oluşturmak, tetkik planı hazırlamak, tetkikçileri yönlendirmek ve tetkik sonuçlarını yönetime bildirmekten,

9. Ürün kalite kontrol sonuçlarını değerlendirmek ve üst yönetimin periyodik olarak bilgilendirilmesinden,
10. Kalite El Kitabı'nın hazırlanması, onaylanması ve yayınlanmasını koordine etmekten ve gerektiğinde değişiklikleri yapmaktan,
11. Kalite Sistem prosedür ve talimatlarının yazımı için diğer bölüm yöneticilerine yardımcı olmak, prosedürlerin oluşturulması ve gerektiğinde revizyon taleplerinin incelenip ilgili değişikliklerin yapılmasından,
12. Kalite Sistemi ile ilgili kuruluş içi ve dışında değerlendirme çalışmalarında bulunmaktan,
13. Kal.Güv.Md.lüğü ve bağlı bulunan Kal.Kont. Müdürlüklerinin tedarikçilerinin denetlenmesi, çalışmalarının değerlendirilmesi ve gerekirse teknik desteğin sağlanması; şimdilik görevlendirildiği takdirde diğer bölümlerle tedarikçilerin denetlenmesi konusunda işbirliği yapılmasından,
14. Kalibrasyon hizmetleri, kalite kontrol faaliyetleri, kalite kontrol standartlarının oluşturulması, planlarının hazırlanması, ürün kalite problemlerinin tanımlanması ve önlenmesinden sorumludur.

**Açıklama:**

Örnek organizasyon şemasında, kalite koordinatörlüğüne iki kutucuğun kariyer yolunun açık olduğu görülmektedir. İlk önce, en az üç sene görevinde kaldıktan sonra kalite güvence müdürü, kalite güvence müdürlüğünde en az üç sene görev yaptıktan sonra proje departman yöneticisinin kalite koordinatörlüğüne kadar yükselmesi mümkündür.

## **İplik Koordinatörü**

### **Kişisel Özellikler:**

Eğitim Düzeyi: Tekstil Müh. (tercihen Y.Lisans)

Mesleki Tecrübe: 2 yıl koordinatörlük, 5 yıl yöneticilik

Yabancı Dil Bilgisi: İngilizce

Aranan Özel Nitelikler: Tekstüre ve fantezi iplik bilgisi

Bağlı Bulunduğu Üst: Genel Müdür

Ona Bağlı Astarlar: İplik Planlama Müd.

### **Görevleri :**

1. X Örme' nin kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda Kalite Sistemini uygulamaktan,
2. Kalite Sistem dökümantasyonuna uymaktan,
3. Aydın İplik bünyesinde bulunan tekstüre ve büküm bölümlerinde yapılan iplik üretiminin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesinden,
4. İşletmeden gelen isteklere bağlı olarak iplik üretiminin planlanması ve stok miktarlarının belirlenmesinden,
5. Üretilen ipliklerin kalite kontrol sonuçlarının değerlendirilmesi ve gerekli tedbirlerin alınmasından,
6. İplik üretimi esnasında her bir prosesin kontrolü ve denetlenmesinden,
7. İplik üretim parametrelerinin belirlenmesi ve gereken düzenlemelerin yapılmasından,
8. Üretilen ipliklerin diğer bölümlere sevkiyatının kontrolünden,
9. Üretilen ve dışarıdan alınan ipliklerin depolanması, stok miktarları ve sevkinin kontrolünden,
10. Dışarıdan yapılan iplik alımlarının kontrol ve takibinden,
11. Firma dışına yapılan iplik satışlarının ve dışarıda fason yaptırılan ipliklerin kontrol ve takibinden,
12. Aydın İplik bünyesinde çalışan işçilerin sevk ve idaresinden (maaş, izin, mesai vs.),
13. Gelen talepler doğrultusunda yeni ipliklerin geliştirilmesi ve Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesinden,
14. Numune gelen ipliklerin analizlerinin kontrol edilmesinden,

15. İplik bölümünde yeralan tekstüre ve büküm makinalarında meydana gelen arızaların giderilmesi ve gerekli yedek parçaların temininin sağlanmasından sorumludur.

**Açıklama:**

Organizasyon şemasına göre iplik koordinatörlüğüne bağlı üç kutucuğun kariyer yolunun açık olduğu görülmektedir. İlk önce üretim bölümü yöneticisi görevinde en az üç sene çalıştıktan sonra iplik koordinatörlüğüne yükselebilir. Proses kontrol yöneticisi ise, en az üç sene üretim yöneticiliği görevinde bulunduktan sonra yükselme şansına sahip olacaktır. Koordinatörlüğe bağlı diğer kutucukların iplik koordinatörlüğüne yükselme olanağı oldukça zayıftır. Planlama ve depo yöneticisi de üretim yöneticiliği görevinde en az beş sene çalıştıktan sonra iplik koordinatörlüğü düzeyine çıkabilecektir.



## **Mefruşat Ürün Koordinatörü**

### **Kişisel Özellikler:**

Eğitim Düzeyi: Üniversite mezunu (Tercihen Y. Lisans eğitimi )

Mesleki Tecrübe: Asgari 5 yıl yöneticilik tecrübesi, 2 Yıl Koordinatörlük düzeyi

Yabancı Dil Bilgisi: İngilizce ( tercihen bir yabancı dil daha)

Aranan Özel Nitelikler: TKY felsefesine sahip olmalı

Bağlı Bulunduğu Üst: Genel Müdür

Ona Bağlı Astlar: Satış Md., Dokuma Teknik Md., Örne Teknik Md., Planlama Md.,

Yeni Ürün Geliştirme Md., Konfeksiyon Sorumlusu, Dokuma Desen Şefi, Örne Desen Şefi

### **Görevleri :**

1. Mefruşat ürün grubuna bağlı bölümlerde, Kalite Sistemi'ni X Örne Kalite Politikası ve Hedefleri doğrultusunda uygulandıktan,
2. Kalite Sistem Dökümantasyonuna uymaktan,
3. Teknik ekip ve planlama bölümü ile düzenli toplantı yapılarak kalite ve randımanların değerlendirilmesinden,
4. Ar-Ge bölümünün hazırladığı numuneleri değerlendirip, çalışıp çalışmayacağına Satış Md ile birlikte karar verilmesinden,
5. Haftalık Yönetim Kurulu toplantılarına katılarak kalite, randıman, satışlar ve cirolar konusunda üst yönetimin bilgilendirilmesinden,
6. Desen Bölümü ile düzenli toplantı yapılarak iş akışının kontrol edilmesinden,
7. Ustalarla düzenli toplantı yapılarak iş akışının kontrol edilmesinden,
8. Depo ile düzenli toplantı yapılarak iş akışının kontrol edilmesinden,
9. Satış Bölümü ile düzenli toplantı yapılarak iş akışının kontrol edilmesinden,
10. Konfeksiyon ile düzenli toplantılar yapılarak iş akışının kontrol edilmesinden,
11. Genel piyasa hareketlerinin kontrol edilmesinden,
12. Satışların kontrol edilmesinden,
13. Sezon iniş çıkışlarının değerlendirilip, makine tiplerine Satış Müdürü ile birlikte karar verilmesinden,

14. Teknik ekip ile düzenli toplantı yapılarak, iplik stoklarının kontrol edilmesi, gereken ipliklerin temininin sağlanmasından,
15. Kendisine bağlı birimler arasındaki koordinasyonun sağlanmasından,
16. Toplam Kalite eğitimlerine katılmak ve eğitimlerde öğrenilenlerin altlarına aktarılmasından,
17. Ülke ve müşterilere uygun desenleri seçmek için yabancı desencililerle çalışmak, uygun desenlerin seçilmesi, onlara uygun kalitelerin tespit edilmesinden sorumludur.

**Açıklama:**

Organizasyon şemasına göre mefruşat ürün koordinatörlüğüne bağlı astlardan ancak iki ast direkt koordinatörlük düzeyine çıkabilecek niteliktedir. Bunlar, dokuma teknik müdürü ve örme teknik müdürleridir . Diğer astların mefruşat ürün koordinatörlüğüne yükselmeleri zayıf bir olasılıktır.

## **GENEL DEĞERLENDİRME**

X Örme Sanayi ve Ticaret A.Ş. bin altı yüz çalışanı olan bir tekstil firmasıdır. Merkez fabrikasında yapılan bu çalışmada, X Örme Organizasyon Şemasında genel müdürlüğe bağlı altı koordinatörlüğün kariyer yollarının belirlenmesi çalışması yapılmıştır.

Genel müdüre bağlı altı koordinatörden, genel müdürlüğe, görev tanımları itibariyle iki koordinatörlüğün yükselmesi beklenebilir. Bunlar mefruşat ürün koordinatörü ve elastik ürün koordinatörüdür.

Koordinatörlüklerin kendi aralarında dikey yükselmenin de görev tanımları doğrultusunda az olması dikkat çekmektedir. Koordinatörlüklerin kendi içlerinde dikey yükselmeye pek imkan vermeyen bu yapılanma yatay kariyer yollarının da çizilmesinde problem oluşturmaktadır.

Koordinatörlük ve astlar düzeyindeki görev tanımları, çalışanların istek ve beklentilerinden çok, firma çalışanlarının teknik bilgi ve becerilerini dikkate alınmıştır.

Genel müdüre bağlı altı koordinatörün görevlerine atanması teknik bilgileri ve eğitim düzeylerine göre olmuştur.

Kariyer yollarının teknik bilgiye dayalı bu gibi firmalarda verimliliği artırıcı, bireyin iş tatminini sağlayıcı sosyal çalışmalar istenilen motivasyonu sağlayamayabilir.

Kariyer motivasyonu, başarı için fırsatlar sağlaması, gelişmeye teşvik etmesi ve kariyer fırsatları hakkında bilgilendirmesi ölçüsünde olumlu etkilenecektir. Ayrıca personelin kariyer hedeflerinin kaydedildiği bir veri bankası geliştirilmelidir. Bu veri bankası

## ÖZGEÇMİŞ

15.10.1972 yılında Biga ( Çanakkale )’ da doğdu. 1985 yılında Orta okulu Biga İmam Hatip Lisesi’nde, 1994 yılında İzmit İmam Hatip Lisesini dışarıdan sınavlara girerek mezun oldu ve aynı yıl Sakarya Üniversitesi’ ne girdi.

1998 yılında SAÜ Sosyoloji bölümünü “21.yüzyılda yeni yönetici ( yönetici – lider ) modeli” çalışmasıyla bitirdi. Aynı yıl SAÜ İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalına girdi.

Özel bir dershanede öğretmenlik, özel bir kız yurdunda hafta sonu idareciliği yaptı. Halen Aydın Örne San. ve Tic. A.Ş. ‘ nin İnsan kaynakları departmanında Eğitim ve Rehberlik Müdürü olarak görev yapmaktadır.

