

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

102149

46

KARİYER PLANLAMA SİSTEMİ, KARİYER
YÖNETİMİ, KARİYER GELİŞTİRME,
KARİYER SORUNLARI VE KOÇLUK
UYGULAMALARI

25

Celal ERDÖL
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

102149

TEZ DANIŞMANI
Prof.Dr. Erol EREN

GEBZE
2000

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

GİRİŞ

Dünyadaki yeni ekonomik gelişmeler, bilişim ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme, sosyal ve siyasal değişimler hem bireyleri hem de organizasyonları etkisi altına almıştır. Ülkesel ve küresel bilgi ve iletişim arttıkça, birey ve örgütlerin istek ve beklentileri de artmıştır. Bu beklenti ve talepleri karşılayan veya karşılamaya istekli olan işletmeler, sundukları ürün ve hizmetin de kalitesini artırmış, yönetim biçimlerinden insanlara yaklaşımına kadar bazı konularda değişimler yaratmak zorunda kalmışlardır. Bütün bu değişimleri göğüsleyebilmek için örgütler, çalışma yaşamında insan kaynaklarının yönetimine giderek artan bir şekilde önem vermişler, insanı yaptığı iş karşılığı ücreti ödenen biri olarak değil, bir iş ortağı olarak yetkilendirilebilecek ve geliştirilebilecek, konusunda motive edilebilecek biri olarak ele almışlardır.

Doğru insanı, doğru zamanda, doğru işe yerleştirmek, çalışan kişinin, o işten beklenen sonuca yönelmesinde çok önemlidir. Dinamik bir ortamda, motivasyonunu kaybetmeden doğru hedeflere doğru zamanda koşacak kişiler yaratmak için planlı ve sistematik bir performans yönetimi ihtiyacı doğmaktadır.

Performans yönetimi, beraberinde kariyer planlaması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu arada eğitim konusuna daha fazla ağırlık verilmesi gündeme gelmiştir. Kişilerin değişen dünyaya ayak uydurması için eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının planlı ve sistematik bir biçimde karşılanması gerektiği, insan kaynakları yönetim sisteminin temelini oluşturmuştur. Bu sistem içinde "kariyer" konusunun önemli bir rol oynadığı dikkat çekmektedir.

Özellikle son yıllarda işletmelerin kariyer konusuna giderek artan oranda önem verdikleri görülmüştür.

Nitekim 1990'lerden sonra, küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar, örgütlerde kariyer konusunu ön plana çıkarmıştır.

Kariyer, kişinin profesyonel iş hayatı ile ilgili faaliyetler dizgisi olarak adlandırılabilir. Çalışmak arzu ve ihtiyacında olan bir kişi, bir iş bulup işe

ÖZET

Gelişmiş sanayi toplumlarında, özellikle son 10-15 yılda bilişim teknolojisinin öncülük ettiği değişim süreci içinde, oldukça yoğunlaşan uluslararası rekabetin de etkisiyle yeni yönetim arayışları gündeme gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün diğer tüm bölümleri gibi parçası olduğu sistemin yüklendiği rol ve sorumluluklar çerçevesinde hareket eden yeni yönetim tekniklerinden biridir.

Geleneksel personel yönetimi, işe alma, eğitim ve sosyal haklarla ilgili programlar ve bunların performans, tatmin ve işgücü devri üzerindeki etkileri gibi sorunlarla uğraşırken, yeni bir yaklaşım olarak insan kaynakları yönetimi, davranış bilimleri teknikleriyle bu ve benzeri istihdam ilişkileri sorunlarında sürekli ve etkili bir gelişmeyi esas almaktadır. Bu geniş perspektif içinde insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinden birisini de “kariyer” konusu oluşturmaktadır. Yapılan araştırmaların çoğunda çalışanların paradan ziyade örgütte sahip olacakları bir iş ve kariyer isteğinin ön plana çıktığı, örgütsel sadakatin geçici olduğu, birçok nitelikli elemanın firmalardan beklentileri karşılanamadığı için başka işlere yöneldikleri belirtilmektedir. Kariyer anlayışının ön plana çıkmasındaki tarihsel gelişme sürecine baktığımızda 1950’lerdeki neoklasik yaklaşımdaki “örgütsel adam”ın keşfi ile sabit bir model çerçevesinde başarının tanımlanmasının yapıldığı görülmektedir.

Sonuçta organizasyonlar, çalışanı yönetmenin güç olduğunu, ancak istekleri, değerleri, ilgileri, yetenekleri, doğrultusunda kendilerini kanıtlamalarına fırsat verilmesi halinde kişilerin kolayca işe motive olabileceğini belirtmektedirler. Böyle bir oluşumun kişinin iş başarısını artırmasının ötesinde, bireyin kişiliğini geliştirme, kendine güveni ve özsaygıyı artırma, benliğini bulma, kısaca “kimliğin oluşumu”nda önemli katkılar sağlayacağı anlaşılmıştır.

2000’lerde tahminen işsizliğin artacağı, iş beklentisi ve terfilerin azalacağı endişesi, 1990’larda örgütleri daha yararlı ve etkili olmak için

dışa açılmaya sevk etmiştir. Aslında bu eğilimin ardında en önemli güç olarak global rekabetten söz etmek mümkündür. Bu doğrultuda çalışanlar üzerinde daha çok stres, daha fazla psikolojik sıkıntıların oluşması, bireyin ihtiyaçlarının öncelikle karşılanması konusunu gündeme getirmiştir.

Herhangi bir yöneticiye bağlı çalışan bir kimsenin performansını artırmak için onun ihtiyaçlarına duyarlı, kısa veya uzun dönemli motivasyonunu artırıcı olarak sağlanması çalışanı işine bağlayacaktır. İhtiyaçların şiddeti ve niteliği bireyi motive etme derecelerine göre, insandan insana, zamandan zamana değişmektedir. Önemli olan farklı biçimlerde üreten bireylerin, çalışma ortamındaki verimliliği artırıcı birtakım teşviklerle yönetim tarafından desteklenmesidir. Kariyer geliştirme ve kariyer planlama ihtiyacı da yönetim tarafından desteklendiği sürece bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacı tarmin edilmiş olacaktır.

Geleneksel olarak kariyer geliştirme ve başarının değerlendirilmesi, kolay ve açık olan bir mesleki ilerleme olarak tanımlanmıştır. Bireyin meslekte ilerlemesi, performansına bağlıdır. Endüstriyel örgütleri oluşturan insanlar ortak amaçlar doğrultusunda hareket etseler bile, bireysel birçok farklılığa sahiptirler. İnsanlar, yetenek ve becerilerinde, işe duydukları ilgide ve tercih ettikleri yönetim anlayışında, diğer insanlarla iletişim kurabiline gücünde ve firmaya yaptıkları katkıda birbirlerinden ayrılırlar. Kendine güven, azim, istek, politik olabilme özelliği, işin iyi sonuçlanması için yeterli değildir. Bunların yanında işi yapan kişinin, işin gerektirdiği beceri, bilgi ve yeteneklere sahip olması performansını da etkiler. İşini severek yapanlar, işinden zevk alanlar daha kolay zaman geçirir ve işlerini daha kısa zamanda yaparlar. Bazı insanlar çalışırken olabildiğince özgür olmayı tercih ederken, diğerleri üstleri tarafından yakın ilgi ve denetimin ihtiyacını hissederler. Ayrıca insanlar farklı verimlilik düzeyine sahiptir. Özellikle yapılan iş bireyin katılımını temel alıyorsa, performans, bireyin yukarıda saydığımız özelliklerine bağlı olarak belirlenir. Bu nedenle performans ve kariyer geliştirme arasında doğru oranda bir ilişki mevcuttur. Bu gerçeği kavrayan işletmeler, bireyin kariyer planlama, kariyer geliştirme konularına giderek daha önem vermeve başlamışlardır.

1980'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda da süren işletmelerin yeniden yapılanması ve daha hızlı gelişim süreci, insan kaynaklarının önemini artırmış, çalışanların özellikle yöneticilerin kariyerlerinin gelişimine bakışlarını da değiştirmiştir. Kariyer yönetimi çalışanların bilgilerine yatırım yapma, onların işsel ve kişisel yeterlilikleri ve işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli entelektüel ve yaratıcı kapasite oluşturmak için temel araçtır. İnsan kaynakları bölümü tarafından yürütülen kariyer yönetim çalışmaları, yönetim ve planlama etkinlikleri ile bölümlerin uzun vadeli hedeflerini belirleme ve geliştirme olanaklarını yaratırken, çalışan bireylerin de kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanmasına, kişinin motive olmasına katkıda bulunmaktadır. Bireyin şu andaki mevcut konumundan gitmek istediği yere hareketini gösteren kariyer planlama, günümüzde "tek bir kariyer yolunun" olmadığını ileri sürmektedir. Zira bireyler yeteneklerini, ilgi alanlarını ve motivasyonlarını birçok farklı iş alanında kullanabilmektedirler. Bu nedenle insan kaynaklarına çok fazla önem verilmesi gerekmektedir.

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyıla girdiğimiz şu günlerde, uluslararası rekabet ortamında kendine güçlü bir yer arayarak konusunda çağı yakalamak isteyen Türk işletmeleri, "üretici insanı" ön plana çıkartıp yeniden bir yapılanmaya girmektedir. Bu oluşum içinde bu çalışmada da öncelikle insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinden biri olan "kariyer" konusu incelenmiş ve Türk işletmelerinin kariyer konusuna yaklaşımları test edilmeye çalışılarak hem kariyer planlama sistemine ve hem de kariyer geliştirme etkinliklerinden olan koçluk'a ilişkin çeşitli araştırmalar yapılarak uygulanabilir öneri model ortaya koyabilmek için çalışmalar yapılmıştır.

SUMMARY

In the developed industrial societies, especially within the change process led by information technology in the last 10-15 years and also with the effect of increasing international competition, search for new management systems has come into the agenda. Management of human resources, like all the other departments of the organization, is one of the new management techniques, acting within the framework of the roles and the responsibilities of the system, of which it is a part.

While the traditional personnel management deals with problems like employment, training and programs regarding social rights and the effects of these on performance, satisfaction and work force transfer, the human resources management, as a new approach, takes as basis a continuous and effective improvement on such problems of employment relations by using the techniques of behaviour sciences. Within this wide perspective, one of the sub-systems of human resources management system is the subject of "career". In many of the studies, it is stated that rather than money, want for a job in the organization that the employee can have and career become more important, organizational loyalty is temporary, many qualified employees head for other jobs because their expectations are not met. When we study the historical development process of gaining importance of the career understanding, it is observed that, with the discovery of the "organizational man" in the neoclassic approach of the 1950's, the description of success is made within the framework of a fixed model.

Finally the organizations state that it is difficult to manage the employees, however, in case opportunity is given for proving themselves within their desires, values, interests, abilities, the employees can easily be motivated. It is understood that beyond increasing the success of an employee, such a formation will provide important contribution in personality development, increase in self confidence and self respect, finding personality, and briefly "formation of personality".

The anxiety that probably unemployment will be increased, job expectations and promotions will be decreased in the 2000's, directed the organizations towards foreign markets, in the 1990's, to become more beneficial and effective. In fact it is possible to talk about global competition as the most important power behind this tendency.

To provide opportunities sensitive to the needs of an individual and for increasing his short-term or long-term motivation, will increase the performance of an employee working under any manager and will bind him to his job. The intensity and the quality of the needs vary from person to person, and from time to time, according to their motivation degrees. However, the important point is the employees, manufacturing at various ways, being supported by the management, with some incitements to increase the efficiency of the work environment. As long as the career development and career planning needs are met by the management, the need for self realization of the individual is also met. Traditionally, evaluation of career development and success is defined as a simple and clear professional improvement.

Progress of the individual in his career depends on his performance. Although individuals forming the industrial organizations act in line with common objectives, they possess a lot of distinctions. People differ from each other with respect to their capacities and abilities, interest they show to work and management understanding they prefer, ability to communicate with others and the contribution they make to the company. Self confidence, determination, desire, ability to be political are not sufficient to obtain a good result. Besides, possessing the required abilities, knowledge and capacities affects also the performance of the individual doing the job. People who like their job do it easily and they need shorter time to complete it. Some people prefer to be as free as possible, while others need close attention and control by their management. Also, people have different efficiency levels. Especially, if a job bases on the participation of the individual, performance is determined in accordance with the above characteristics of the individual. Therefore, there is a

directly proportional relation between performance and career development. The companies realizing this fact started to give more importance to the individual's career planning and career development.

Reorganization of companies and the process of their more rapid development, which started in the 1980's and continued in the 1990's, increased the importance of human resources and changed the viewpoint of the employees and especially the managers on their own career development. The career management is the main tool to invest on the knowledge of the employees, and to form the necessary intellectual and creative capacity for the continuance of occupational and personal sufficiencies of the employees and the activities of the enterprise. The career management studies executed by the human resources department, with the management and planning activities, contribute to meeting the self realization need of the employees and motivation of the individual, While creating opportunities for departments to define and to develop their long term objectives

The career planning, showing the movement of the individual from his present location to the point where he wants to move, puts forward that in our time there is not "only one career way". Because the individuals can use their abilities, interest areas and motivations in a lot of different job fields. Therefore, it is necessary to attach importance to human resources. At the threshold of the 21st century, named as the information age, the Turkish enterprises, willing to seize this age by searching for a strong position in the international competition atmosphere, are going through re-organization by bringing the **"productive person"** to the front. In this study also, within this formation, the subject of "career", one of the sub-systems of human resources management system is investigated, and research is made on both the career planning system and coaching, which is one of the career development activities, by trying to test the approaches of the Turkish enterprises to the subject of career. Studies are also made for putting forward an applicable proposed model on coaching.

TEŞEKKÜR

Bilgi çağına geçiş sürecinin hızlandığı günümüzde, ekonomik kalkınma faaliyetleri, teknolojik gelişmeler ve özellikle iletişim teknolojisindeki yenilikler işletmeleri de etkisi altına almış, işgücünün değişen yapısı beraberinde, rekabet ortamını genişleterek rekabetin yapısını da değiştirmiştir. Bu girift rekabet sürecinde örgütsel verimliliğin sadece yapı süreç ve teknolojik değişikliklerle değil, başarının en önemli kaynağı olan “**Önce İnsan**” felsefesiyle gerçekleştirilebileceğini anlamışlardır.

Rekabette üstünlük sağlayabilmenin en önemli yolunun “**insana**” verilen değer çerçevesinde gelişeceğine inanan işletmeler, üretimde çok büyük rolü olan bu kaynaktan en verimli biçimde yararlanabilmek için “**İnsan Kaynakları Yönetimi**” adı altında yürütülen çalışmalara geniş yer vermeye başlamışlardır. Başka bir anlatımla “insanı yeniden keşfetmişlerdir.”

Küreselleşen günümüzün dünyasında bilgiye ulaşmak, teknoloji satın almak ve sermaye bulmak çok kolay hale gelmiştir. Bunların hepsinin bir parasal karşılığı vardır. Maliyetini öderseniz bu kaynaklara rahatlıkla ulaşabilirsiniz. Ancak bu acımasız rekabet sürecinde işletme ve organizasyonların birbirlerine üstünlük kurabilecekleri tek kaynak sahip oldukları İnsan gücü potansiyelidir. Bu sonuca ulaşabilmek ise çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü yaratmakla mümkündür.

Bunun sağlanabilmesi için, “bireyin temel ihtiyaçları paralel olarak ortaya koyduğu kendi bireysel hedefleri ile çalıştığı işletmenin geleceğe dönük hedefleri arasında eşgüdüm sağlanması ve işini daha iyi yapabilmesi için mevcut yenilikler karşısında geliştirilmesi ve ilerde üstlenebileceği pozisyonlara geçme olanağının tanınması gerekmektedir.” Bu durum karşımıza “**KARİYER**” olgusunu çıkarmaktadır.

Yönetim bilimcileri Önümüzdeki çağın İnsan Kaynakları çağı olacağını ileri sürmektedirler. O nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi

sistemlerinin içerisinde **Kariyer yönetimi, planlaması,geliştirilmesi** konuları önem kazanmıştır.

Bu çalışmada Kariyer olgusunu tüm yönleriyle incelemeye çalıştık.Ülkemizde kariyer planlama sistemi kurmaya çalışan işletmelere yararlanabilecekleri bir kariyer planlama sistemi önerisi geliştirmek istedik. Kariyer geliştirme etkinlikleri arasında günümüzde tüm Dünyada öne çıkan koçluk ve bununla ilgili uygulama tarzlarını sistematik bir model içerisinde, yirmi beş yıllık insan kaynakları çalışanı olarak bilgi ve deneyimimi de katarak incelemeye çalıştım.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında birçok değerli insanın desteği olmuştur. Özellikle, çalışmamı yapmam konusunda beni teşvik etmiş bulunan başta hocam Sn. Prof. Dr. Erol Eren görüş alış verişinde bulunduğum hocam Sn. Doç.Dr.Oya Erdil'e, hocam Yard.Doç.Dr. Adnan Ceylan'a, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Kütüphane Daire Başkanı Sn Hüseyin İmamoğlu'na, Şişecam Kimyasallar Grubu İnsan Ve Finans Kaynakları Başkan Yardımcısı Sn.Mehmet Orhon'a, İnsan Kaynakları Müdürü İmran Eroğul'a, Cam Elyaf Sanayii A.Ş.Genel Müdürü Sn Melike Ilgın'a, tercümelerde yardımlarını gördüğüm Cam Elyaf San.A.Ş.'nin Fabrika Müdürü Sn İsmail Hacıoğlu ile Endüstri Mühendisi Sn.Sadettin Vardar'a, Dışsatınalma Şefi Sn Pınar Atay'a, Prometheus Turkey'in Genel Müdürü Sn.Yücel Atış'a, gösterdiği sabır ve teşvikten dolayı eşim Hatice Erdöl'e, yazım ve dizi çalışmalarında yardımlarını esirgirmeyen çalışma arkadaşlarım, Sn. E.Demet Güven, Sn.Özden Çalışır ile Sn. Kadriye Şen'e, ve Bigisayar yazılımı konusunda büyük desteğini gördüğüm Sn Fethi İskeçeye ve bu çalışmanın her aşamada emeği geçenlere teşekkür ediyorum. Onların katkılarıyla gerçekleşen çalışmanın hataları ve eksikliklerinin sorumluluğu şüphesiz sadece hazırlayan olarak bize aitt olacaktır.Saygılarımla

Celal Erdöl

Çayırova-Gebze-1999

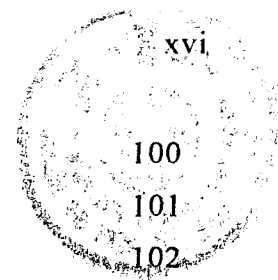
İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
ÖZET	IV
SUMMARY	VII
TEŞEKKÜR	X
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XXI
TABLolar DİZİNİ	XXIII
FORMLAR DİZİNİ	XXIV
 GİRİŞ	 1
I.GENEL KAVRAMLAR	3
1.1 Temel Kavramsal Çerçeve	3
1.1.1.Çalışma, İş ve İş Hayatı Kavramları	3
1.1.1.1.Çalışma Nedir	3
1.1.1.2.İş Nedir	3
1.1.1.3.Çalışma Yaşamı Kavramı Nedir	5
1.1.2.Kariyer Kavramı	5
1.1.2.1.Kariyer Nedir	6
1.1.2.2.Kariyerin Önem ve Kapsamı	9
1.1.2.3.Çalışma ve İşin Kariyerle İlişkisi	9
1.1.3.Çalışma Ortamında Birey	11
1.1.3.1.Sosyal Ortamda Birey	12
1.1.3.2.Psikolojik Ortamda Birey	13
1.1.4.Bireysel İhtiyaçlar Ve Motivasyon	15
1.1.4.1.Kuramsal Gelişmeler	15
1.1.4.2.Herzberg'in iki Faktör Kuramı	18
1.1.4.3.Alderfer'in ERG Kuramı	19
1.1.4.4.Eric Fromm'un İhtiyaçlar Teorisi	19
1.1.4.5.Çalışma Yaşamında Güdülenme ve Kariyer	21
İlişkisi	
1.2.YAŞAM EVRELEERİ VE KARIYER	25
1.2.1.Yaşam Safhaları	25

1.2.1.1.Çocukluk Dönemi	26
1.2.1.2.Görev Ve Sorumluluk Almaya Başlama	26
1.2.1.3.Yetişkinlik Dönemi	26
1.2.1.4.Olgunluk Devresi	28
1.2.2.Kariyer Devreleri	28
1.2.2.1.Keşfetme Dönemi	30
1.2.2.2.Kurulma Dönemi	30
1.2.2.3.Yerleşme Dönemi	30
1.2.2.4.Başarma	31
1.2.2.5.Kariyer Ortası	32
1.2.2.6.Kariyer Sonu	33
1.2.3.Yaşam Sathaları ve Kariyer İlişkisi	35
1.2.3.1.Kimlik Oluşturma	35
1.2.3.2.Kariyer Oluşturma ve Geliştirme	35
1.2.3.3.Yerleştirme ve Kendini Ayarlama	35
1.2.3.4.Azalma	35
1.2.3.5.Bireysel Kariyer Planlamada Süreç	36
1.2.3.6.Tipik Bir İnsanın Kariyer Safhaları	38
1.2.4.Profesyonel Kariyerin Dört Aşaması	40
1.3.Meslek Ve Kariyer Seçimi	40
1.3.1.Meslek ve Kariyer Seçimine İlişkin Görüş ve Araştırmalar	41
1.3.1.1.Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	42
1.3.1.2.Sosyal Şartlar	42
1.3.1.3.Psikolojik Nedenler	43
1.3.1.4.Kişilik Yapısı	43
1.3.1.5.Kariyer Kararında Bireyin Özel Yeteneklerinin Önemi	45
1.3.1.6.Çeşitli Kişilik Analizi Kuramları	46
2.KARİYER YÖNETİMİ	49
2.1.Kariyer Yönetimi Kavramının Tanımı	49
2.2.Kariyer Yönetiminin Amacı	49
2.3.Kariyer Yönetiminin Önemi	50
2.3.1.Kariyer Yönetiminin Sağladığı Örgütsel Faydalar	51
2.3.2.Bireysel Faydalar	51

2.4.Kariyer Yönetiminin Gerekliliği	52
2.5.Kariyer Yönetim Süreci	53
2.5.1.Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi	54
2.5.1.1.Terfi	55
2.5.1.2.Transferler veya Yer Değiştirme	55
2.5.1.3.İşten Çıkartılma	57
2.5.1.4.Emeklilik	58
2.5.1.5.Örgütsel Yedekleme (Succession Planning)	59
2.6.Bireysel Odaklı Kariyer Yönetimi	60
2.6.1.İçsel Faktörler	61
2.6.2.Dışsal Faktörler	61
3.KARIYER GELİŞTİRME BÖLÜMÜ	63
3.1.Kariyer Geliştirme Nedir	63
3.2.Kariyer Geliştirmenin Önemi	64
3.2.1.Örgüt Açısından Önemi	64
3.2.2.Birey Açısından Önemi	65
3.3.Kariyer Geliştirme Sistemleri	66
3.3.1.Kariyer Geliştirme Aşamaları	66
3.3.2.Kariyer Geliştirme Sisteminin Uygulanması	66
3.3.3.Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları	67
3.3.4.Kariyer Geliştirme Bilgi Sistemi	67
3.4.Örgütlerde Kariyer Geliştirme Politikaları	68
3.4.1.Örgütsel Kariyer Geliştirme	68
3.4.2.Kariyer Geliştirme Programları	70
3.4.2.1.Kariyer Merkezleri	70
3.4.2.2.Kariyer Atölyeleri (Workshops)	71
3.4.2.3.Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları (Workbooks)	71
3.4.2.4.Kariyer Rehberleri	72
3.4.2.5.İş Çeşitlemesi (Zenginleştirme)	72
3.4.2.6.Kariyer Danışmanlığı	73
3.4.2.7.Eğitim ve Geliştirme Programları	75
3.4.2.8.Koçluk (Coach)	76
3.4.2.9.Kariyer Planlama Grupları	77
3.4.2.10.İş Rotasyonu	77

3.4.2.11.Özel gruplar için programlar	78
3.4.3.Kariyer ve Endüstriyel psikoloji	78
3.5.Bireysel Kariyer Geliştirme	80
3.5.1.Bireysel Kariyer Geliştirme Kaynakları	81
3.5.1.1.Tanınma (Exposure)	81
3.5.1.2.İstifa	81
3.5.1.3.Örgütsel Sadakat	81
3.5.1.4.Olanak Geliştirme	82
3.5.1.5.İş Performansı	82
3.6.Bireysel Kariyer Geliştirme Aşamaları	84
3.6.1.Araştırma Ve Keşfetme Aşaması	84
3.6.2.Kariyer Hedeflerini Belirleme	84
3.6.3.Strateji Geliştirme Ve Uygulama	84
3.6.4.Kişisel Değerlendirme	85
3.6.4.1.Kişisel ve İşsel İhtiyaçların Tanımı ve Organizasyonu	86
3.6.4.2.Kariyer Alanları Ve Değişik Amaçlı İşlerin Farkına Varma	86
3.6.4.3.Örgüt Veya İş Piyasaları Gerçeğini Sınamak	86
3.7.Kariyer Geliştirmenin Etkileri	86
3.8.Bir Kariyer Geliştirme Etkinliği Olan Koçluk Ve Koçluk Uygulamaları	88
3.8.1.Genel Kavramsal Çerçeve	88
3.8.2.Koçluk Nedir?	89
3.8.3.Koçluk Yapma Zamanı Ve Koçluğa Odaklanma	90
3.8.3.1.Koçluk Yapma Zamanı	90
3.8.3.2.Koçluğa Odaklanma	91
3.8.4.Koçluk Uygulama Tarzları	92
3.8.5.Koçluk İçin Nelerin Yapılması Gerekir	93
3.8.6.Koçluk Süreci	94
3.8.7.Koçuk İçin Gerekli Olan Temel Özellikler	97
3.8.8.Koçlukta Anahtar Beceriler Nelerdir?	98
3.8.8.1.Koçluk Yapmaya İstekli Olamak	98
3.8.8.2.Koçluğun Başlangıç Noktası, Öz Değerlendirmedir	98



3.8.8.3.Beden Diline Dikkat Etmek	100
3.8.8.4.Dinleme Ve Gözleme	101
3.8.8.5.Soru Sorma	102
- 3.8.8.6.Geribildirim -Koçun Meydan Okuması	104
3.8.8.7.Bir Koçluk Toplantısı Modeli	114
3.8.9.Bir Koçluk Tarzı Saptamak	115
3.8.10.Koçluk Engellerini Anlama Ve Mücadele Etmek	116
3.8.11.Baskı Altındayken Koçluk Yapma	117
3.8.12.Uygun Bir Koçluk Tarzı Seçme	118
3.8.13.Beceri Ve İstekleri Saptama	119
3.8.14.Yaygın Koçluk Efsanelerini Düzeltmek	119
3.8.15.Koçluğa Duyulan İsteksizliği Aşmak	119
3.8.16.Öğretme Yöntemlerini Belirlemek	120
3.8.16.1.Başarılı Eğitici Yetiştirme Atölyeler	121
3.8.16.2.Açık Ya Da Mesafeli Öğrenim	122
3.8.16.3.Gelişme Planları Ve Sözleşmeleri	124
3.8.17.Yetiştirme Programı Hazırlamak	125
3.8.18.Başarılı eğitici yetiştirme atölyeleri	126
3.8.18.1.Açık ya da mesafeli öğrenim	127
3.8.19.Takımları İyi Kurmak	129
3.8.20.Koçluk Uyarıları	129
3.8.21.Hedef Belirlemek Ve Bu Hedeflere Ulaşmak	130
3.8.22.Kültür Farklılıklarını Tanımak	131
3.8.23.Motive Etmeye Yönelik Yeterlilikler	131
3.8.24.Ortam Oluşturmak	133
3.8.25.Koçluk İlişkilerinde Güven Oluşturmak	134
3.8.26.Özet-Sonuç	134
3.8.26.1.Sürekli Rehberlik Sunmak	134
3.8.27.Koçluk Çalışmalarını Tamamlamak	135
3.8.28.Koçluk Ve Klavuzluğun Karşılaştırılması	136
3.9.Kariyer Geliştirmede Danışmanlık Etkinlikleri	137
3.9.1.Danışmanlık Süreci	140
3.9.2.Etkili Danışmanlık İçin İpuçları	140
4.KARIYER PLANLAMA	143
4.1.Kariyer Planlamanın Tanımı	143

4.2.Kariyer Planlamanın Önemi	143
4.3.Kariyer Planlamanın Amaçları	144
4.3.1.Bireysel Amaçlar	144
4.3.2.Örgütsel Amaçlar	145
4.4.Kariyer Planlamasının Etkileri	145
4.4.1.Kariyer Planlamanın Olumlu Etkileri	146
4.4.2.Kariyer Planlamasının Olumsuz Etkileri	147
4.5.Kariyer Planlamasının Aşamaları	148
4.6.Kariyer Planlama Sistemleri	150
4.6.1.Bireysel Kariyer Planlaması	151
4.6.2.Örgütsel Kariyer Planlaması	157
4.6.3.Kariyer Planlama Teknikleri	158
4.6.3.1.Danışmanlık Hizmetleri	158
4.6.3.2.Atölye Çalışmaları (Workshop)	158
4.6.3.3.Kişisel Gelişim Dökümantasyonu	158
4.6.3.4.Değerlendirme Programları	159
4.6.4.Kariyer Planlama Programlarının Uygulanması	159
4.7.Kariyer Planlamada Çalışanların Beklentileri	160
4.7.1.Kariyer Geçişleri	162
4.7.1.1.Planlı Geçiş	162
4.7.1.2.Plansız Geçiş	162
4.7.2.Kariyer Planlamada Bilgilendirme	163
4.8.Kariyer Haritaları	164
4.8.1.Kariyer Haritalarının Temel Karakteristikleri	165
4.8.1.1.Klasik Yaklaşım	165
4.8.1.2.Örgütsel Yaklaşım	166
4.8.1.3.Durumsal Yaklaşım	167
4.8.1.4.Durumsal ve Klasik Yaklaşımların Karşılaştırılması	169
4.8.2.Kariyer Haritalarının Özellikleri	171
4.8.3.Kariyer Haritalarının Belirginleştirilmesi	172
4.9.Kariyer Kalıpları	172
4.9.1.Devamlı Durumdaki Kariyer	173
4.9.2.Doğrusal Kariyer	173
4.9.3.Spiral Kariyer Kalıbı	173

4.9.4.Geçiş Tipi Kariyer	173
5.KARIYER VE SORUNLARI	174
5.1.Özel Sorunlar	174
5.1.1-Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar	174
5.1.2.Çift Kariyerli Eşler	176
5.1.3.Ay Işığı (Moonlighting) Sorunu	177
5.1.4.Çift Kariyerlilik	177
5.2.Kariyer Dönemi Sorunları	178
5.2.1.Başlangıç Dönemi Sorunları	178
5.2.2.Kariyer Ortası Sorunları	178
5.2.2.1.Kariyer Düzleşmesi (Career Plateaus)	179
5.2.2.2.Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi	181
5.2.3.Kariyer Sonu Sorunları	181
5.3.Kariyer Engelleri	182
5.3.1.Gözden Düşme (Derailing)	183
5.3.2.İşten Çıkartılmak	184
5.3.3.Stres Ve Tükenmişlik(Burn out)	184
5.3.3.1.Stres	184
5.3.3.2.Tükenmişlik	185
5.3.4.Engellenme (Frustration)	186
6.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER	189
6.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	189
6.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaç ve İşlevleri	189
6.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Kariyer Gelişimine Desteği	192
6.3.1.Kariyer Geliştirmede Geribildirim	192
6.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin Kariyer Planlama'ya Desteği	193
6.5.İnsan Kaynakları Planlanmasında Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlamasının Önemi	195
6.6.İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminde Kariyer Yönetim Etkinliği	197
6.7.Çeşitli Ülkelerde İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Ve Kariyer Anlayışı	198
6.7.1.Japonya	199
6.7.2.Avrupa Birliği'ne Dahil Ülkeler	200
6.7.3.Amerika Birleşik Devletleri	200

6.7.4.Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları,	201
Kariyer Anlayışı	
6.7.4.1.Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi	201
Uygulamalar	
6.7.5.Çeşitli Sektörlerde Yapılan Araştırma Sonuçları	205
7.KARIYER PLANLAMA SİSTEMİNE YÖNELİK BİR MODEL	209
ÖNERİSİ	
7.1.Genel Çerçeve	209
7.1.1.Performansa Bağlı Kariyer Planlama	210
7.1.2.Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama	211
7.2.Kariyer Planlama Sisteminin Kurulması	212
7.2.1.Kariyer Planlama Sistemi Kuruluş Adımları	215
7.2.1.1.Kariyer Planlam Sistemini Kuracak Ekibin	215
Teşekkülü	
7.2.1.2.Mevcut Durum Analizi	216
7.2.1.3.Kültür anketin Sonuçlarının Değerlendirilmesi	216
7.2.1.3.İş Ailelerinin Oluşturulması	220
7.2.1.4.İş Aileleri Bazında Yeterlilik Analizlerinin	220
Yapılması	
7.2.1.5.Yeterlilik Düzeylerinin Tespitinde Kullanılacak	221
Olan Kriterler	
7.2.1.6.Kariyer Haritalarının Ve Kariyer Matrisinin	222
Hazırlanması	
7.2.1.7.Diğer İnsan Kaynakları Sistemleri ile	224
İlişkilerinin Kurulması	
7.2.1.8.Kariyer Planlama Sistemi Prosedürünün	225
Hazırlanması	
7.2.1.9.Sistemde Kullanılacak Olan Formların	226
Hazırlanması	
7.2.1.10.Sistemin Çalışanlara Tanıtımı Aşaması	230
7.2.1.11.Test Uygulamasının Yapılması	231
7.2.1.12.Kariyer Görüşmesine İlişkin Belgelerin	232
Dağıtımı	
7.2.1.13.Bireysel Gelişim Formunun Dolurulması	233
7.2.1.14.Kariyer Görüşme Formunun Dolurulması	233

7.3.Kariyer Görüşmesi Yapılması**7.3.1.Kariyer Görüşmesi Nedir****7.3.1.1.Kariyer Görüşmesinde Dikkat Edilecek Husular****8.ÖZET VE DEĞERLENDİRME****KAYNAKLAR****MAKALELER****ÖZ GEÇMİŞ****EKLER**

234

234

234

236

241

244

245



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
1.1. Motivasyonun Etkisi	23
1.2. Kariyer Yaşam Safhaları İlişkisi	36
1.3. Meslek Tercihi Ve Kariyer İlişkisi	44
1.4. Örgütsel Kariyer Hattı	46
2.1. Sosyal Çevre Kariyer İlişkisi	53
2.2. Terfi Hattı	56
2.3. Örgütsel Kariyer Hattı	57
2.4. Kariyer Yönetim Süreci	62
3.1. Kariyer Gelişim Süreci	65
3.2. İnsan Kaynakları Sistemi Kariyer İlişkisi	68
3.3. Kariyer Gelişiminin Unsurları	83
3.4. Koçluk Performans İlişkisi	91
3.5. Koçluk Tarzları	92
3.6. Koçluk Tarzı Süreci	93
3.7. Koçluk Uygulama Süreci	94
3.8. Koçluk Engeli Süreci	118
3.9. Öğrenme Döngüsü	120
3.10. Danışmanlık Süreci	140
4.1 Kariyer Planlamayı Etkileyen Faktörler	150
4.2. Bireysel Gelişimi Etkileyen Faktörler	155
4.3. Bireysel Kariyer Planlama	156
4.4. Kariyer Planlamaya Biçimsel Bakış	158
4.5. Kariyer Planlama Süreci	160
4.6. Kariter Harita Çeşitleri	165
4.7. Geleneksel Yol Yaklaşımı	166
4.8. Geleneksel Kariyer Haritası Yaklaşımı	167
4.9. Gerçekçi Kariyer Haritası Modeli	170
5.1. Kariyer Platosu	180
5.2. İhtiyaç Motivasyon İlişkisi	183
5.3. Kariyer Engelleri Motivasyon İlişkisi	187
6.1. İnsan Kaynakları Fonksiyonları	190

6.2. Kariyer Planlama Geliştirme Süreci	193
6.3. Bireysel Planlama İnsan Kaynakları ilişkisi	195
6.4. Kariyer Ve İ.Kaynağı Gelişim Süreci	196
6.5. İşgücü-Yönetim Süreci	196
6.6. İnsan Kaynakları ve Kariyer Planlama ilişkisi	198
6.7. Sektörel Bazda İ.K. Fonsiyonlarının Adları	202
6.8. İşletmelerde İK Sorumluluk Alanları	203
6.9. İşlemelede Firma Stratejilerinin Varlığı	203
6.10. Firmalarda İKY Stratejileri	204
6.11. Sektörel Bazda K.Planlama PD ilişkisi	207
6.12. Kariyer Olanaklarından Haberdar Olma	207
7.1 Sektörel Bazda KPS'i İle PDS'İlişkileri	210
7.2. KP Sorumluluğunun İKY Olması	214
7.3 Kariyer Haritası Örneği	223



TABLolar DİZİNİ



Tablo	Sayfa
1.1. Beklentilerin Tatmini	14
1.2. İhtiyaçların Tatmini	22
1.3. Kariyer Alamaları ve Bireysel İhtiyaçlar	24
1.4. Kariyer Safkalarında Yer Alan İhtiyaçlar	34
1.5. Kariyerin Dört Safhası	40
3.1. Kariyer Geliştirmenin Aşamaları	66
3.2. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları	67
3.3. K.Geliştirmede Sorumluluklar	83
3.4. Koçluk Öz Değerlendirme Tablosu	95
3.5. Koçluk Yeteneği Test Tablosu	100
3.6. Geri Bildirim Planı	112
3.7. Tercih Tarzları	116
3.8. Koçluk Engelleri Aşma	117
3.9. Beceri İstek	119
3.10. Koçluk İsteksizliği	120
3.11. Kültürün Dört Boyutu	131
3.12. Danışmanlık Değerlendirme Formu	142
4.1. Kariyer Planlamada Tarafların İlişkileri	150
4.2. Kariyer Planlama Stratejileri	159
6.1. İnsan Kaynaklarını Etkileyen Etmenler	199
7.1. Kültür Anketi Cevap Havuzu	217
7.2. Kültür Anketi Soruları	219
7.3. Kariyer Matrisi	224
7.4. Kariyer Görüşme Termini	231
7.5. İş Akışı Tablosu	232

FORMLAR DİZİNİ

Form	Sayfa
3.1. Gelişme Planı	125
7.1. Kariyer Görüşmesi Formu	227
7.2. Bireysel Gelişme Planı Formu	228



girdiği andan itibaren kariyerinin nasıl olacağını merak etmekte veya kariyerini yönetme ve geliştirme aşamalarından haberdar olmak istemektedir.

Günümüz rekabet sürecinde stratejik bir avantaj sağlayabilecek olan kariyer konusunun hem çalışanlar hem de işletmeler açısından önemini belirlemek ve bir kariyer geliştirme etkinliği olan koçluk uygulamalarının günümüz işletmelerine ışık tutması amacıyla yapılan bu çalışma **sekiz bölümden oluşmaktadır**. İlk bölümde, çalışma yaşamı ve kariyerle ilgili çeşitli kavramsal açıklamalar yapılmış, yaşam evreleri ile kariyer ilişkisi üzerinde durulmuş ve meslek ile kariyer seçimi yaklaşımları anlatılmıştır. İkinci bölümde kariyer yönetimi birey veya örgüt açısından ayrı ayrı incelenmiştir. Üçüncü bölümde, kariyer geliştirme konusu sistemleriyle birlikte incelenerek örgütlerdeki kariyer geliştirme politikaları ve kariyer geliştirmeye yardımcı olacak örgütsel araçların önemi vurgulanmıştır ve günümüzde giderek önem kazanan kariyer geliştirme etkinliklerinden koçluk ve uygulamaları açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde, kariyer planlamasının genel bir çerçevesi çizilerek bireysel ve örgütsel kariyer planlaması incelenmiş, kariyer planlama sürecinde gerek işletmelere, gerek çalışanlara, gerekse yöneticilere düşen görevler belirtilmiştir. Ayrıca çeşitli düzeyde çalışanlara bağlı olarak kariyer planlamada son derece önemli olan Kariyer haritaları, tipleri incelenmiştir ve kariyerde karşılaşılabilecek sorunlar ortaya konularak bu sorunların nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır. Beşinci bölümde ise İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarının kariyerle ilişkisine değinilmiştir. Türkiye dahil olmak üzere çeşitli ülkelerdeki kariyer yaklaşımı incelenmiştir. Çalışmanın altıncı bölümünde, Kariyer planlama sisteminin bir kuruluştaki nasıl kurulabileceği üzerinde durularak öneri sistem modeli açıklanmıştır. Yedinci bölümde çalışmanın kısaca özeti ve değerlendirmesi yapılmıştır. Sekizinci ve son bölümde çeşitli form örnekleri önerilmiştir.

1. GENEL KAVRAMLAR

1.1 TEMEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.1 Çalışma, İş ve İş Hayatı Kavramları

İş, çalışma ve iş hayatı kavramları, insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak düzenli çalışmaya 19.yy sonlarında başlanabilmektedir. F.W. Taylor, bu konuda sistematik anlamda bir çalışma yapan ve iş kavramını tanımlayan ilk bilim adamıdır.¹

1.1.1.1 Çalışma Nedir

Çalışma, insanın bedensel veya zihinsel güçlerini belli bir amaca yönelik olarak ve planlı bir şekilde kullanabilmesidir. Çalışma, bir insanın yaptığı faaliyettir ve o kişinin insanlığının gerekli bir bölümüdür.² Kısaca çalışma ekonomik varlığın temelidir. Bireyin yaşamını devam ettirmesi için bir gelir elde etme unsurudur. Psikolojik açıdan çalışma kavramından, birey ile görevi arasındaki ilişki anlaşılmaktadır. Burada önemli olan, çalışma koşulları ile bireysel özelliklerin birbirine uyum sağlaması ve bunun sonucunda ortaya çıkan psikolojik doyumdur.³ Sosyolojik açıdan çalışma ise grup dayanışması sağlayan grup faaliyeti olarak düşünülmektedir.

Modern toplumlarda çalışma hayatı, çoğu insanın yaşamının merkezi haline gelmiş durumdadır. Bir iş, insanlara bilgi ve becerilerini kullanma imkanı verir ve onları hergün yaşadıkları ortamdan çıkararak çeşitlilik sağlar.⁴

1.1.1.2 İş Nedir

İş hem toplumsal hem de sosyal bir bağdır. Kişinin topluma ait olmasını ve topluma girmesini sağlayan belli başlı unsurlardan biridir. Statüyü belirler. Kişinin toplumdaki pozisyonunun ve rolünü açıklar.

¹ Prf.Dr.Erol Eren-Yönetim Ve Organizasyon s.27

² Peter DRUCKER, Yönetim: Görevleri, Uygulamaları (çev. R Dilber), ODTÜ, 1994, s. 157

³ Serap SOYER, Endüstri Sosyolojisine Giriş, Saray Medikal Yay., İzmir 1996, s.176

⁴ HUMAN RESOURCES, İ.Kaynakları, Yön. ve Gelişme Derg. Sayı 2, Aralık 1996, s.1

insanın istekleri doğrultusunda kişisel ve kişisel olmayan toplumsal ve sosyal bağlarını güçlendirir. İş ve çalışma, kişiliğin bir uzantısıdır. Bir başarıdır. Kişi kendini tanımladığı, değerini ve insanlığını belirlediği bir ölçüdür.

Görüldüğü gibi, tüm yaklaşımlarıyla iş ve çalışmanın hemen hemen birbirine eşit anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışma ve iş kavramlarını tanımlarında ortaya konan kısmen örtüşen başlıca özellikleri şöyle sıralandırabiliriz.

1. Bir faaliyeti içerirler,
2. Toplumsal boyutları vardır,
3. İnsanın zihinsel, bedensel ve ruhsal gücünün sürekli kullanımını gerektirirler,
4. Kurallar çerçevesinde ve planlı çabalarla belli bir amaca hizmet ederler,
5. Mal ve/veya hizmet üretimi sağlarlar,
6. Yaşanılan çevrenin değiştirilemesine yardımcı olurlar,
7. Sadece bir çaba, zahmet, yük değil, sevinç, övünç ve mutluluk kaynağıdır,
8. Bireysel ve toplumsal ihtiyaçların giderilmesini sağlarlar,
9. Maddi ve manevi karşılıkları vardır.

Çalışma ve iş kavramı sadece bir “eylem” olarak algılanabileceği gibi, eylemin sonucu olarak ortaya konan “eser” ve gerçekleştirilmesi gerekli “görev” olarak da toplam üç farklı boyutta görülebilir.⁵ Öte yandan iş ve çalışma birbirinden farklıdır. İş, bireyin dışında oluşan ve sistematik olarak analiz ve sentezi gerektiren bir unsurdur. Çalışma ise insanın kişiliği, farklı psikolojisi, toplumsal ve psikolojik ihtiyaçları ve özellikleri olan, insanın gerektirdiği bir faaliyettir. Çalışmanın güçsel, sosyal, ekonomik, fizyolojik, ve de psikolojik boyutları vardır ve bu boyutlar biri birbirinden farklıdır.

1.1.1.3 Çalışma Yaşamı Kavramı Nedir

Çalışma yaşamı kavramı ise, genellikle bireyin işiyle uğraşarak geçirdiği zamanı ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Bu durumda bireyin ilk olarak çalışma isteği ve kapasitesi ölçüsünde bir iş bulup çalışmasıyla başlar, aktif olarak çalışma yaşamının sona ermesiyle biter. Ancak bu kavramın sadece iş yaşamında değil, iş dışı yaşamın gelişimi ve planlanmasında da etkin bir role sahip olduğu ifade edilerek “çalışma yaşamının sona ermesinden sonra, işe ilişkin maddi kazanç, değer, tutum ve yargılar etkisini sürdürdüğü müddetçe devam eden” bir kavram olduğu belirtilmektedir.

1.1.2. Kariyer Kavramı

Kariyer konusu, ilk olarak Anne Roe’nun 1956 yılında yazmış olduğu “Meslekler Psikolojisi” ile görülmüş, Donald E. Supper’ in 1957 yılında yazdığı “Kariyer Psikolojisi” ile ortaya çıkmıştır. 1963 yılında Tiedeman ve O Hara’nın “Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi ve bunlara ilaveten 1966 yılında John Holland’ın “Meslek Tercihi Psikolojisi” ile Borows’un 1964’te yazdığı “İş Dünyasındaki İnsan” çalışmaları, konuyu tartışılır bir boyuta getirmiştir. Bu çalışmalara Miller ve Form’un 1964’te yazdıkları “Endüstri Sosyolojisi” ile sosyolojik bir katkı da sağlanmıştır. Böylece kariyer konusu, psikososyal bir görünüm arz etmiştir. 1964 yılında Wroom’un iş ve motivasyon kuramları ile Maslow ve Herzberg’in motivasyon çalışmaları da kariyer konusundaki teorik tartışmaları genişletmiştir.

Nitekim 1990’lı yıllardan sonra, küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar, örgütlerde kariyer konusunu ön plana çıkarmıştır. Kariyer, kişinin profesyonel iş hayatı ile ilgili faaliyetler dizgisi olarak adlandırılabilir. Çalışmak arzu ve ihtiyacında olan bir kişi, bir iş bulup işe girdiği andan itibaren kariyerinin nasıl olacağını merak etmekte veya kariyerini yönetme ve geliştirme aşamalarından haberdar olmak istemektedir. Aşağıda kariyer konusunda literatürde yer alan çeşitli tanımlara yer verilmiştir.

1.1.2.1. Kariyer Nedir

Kariyer kelimesi günlük hayatta oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Ancak farklı açılardan çeşitli tanımları vardır. Bir tanıma göre kariyer, bireyin tüm çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır.⁶ Bir diğerine göre kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır.⁷ Diğer bir görüşe göre ise kariyer; değerler, davranışlar ve motivasyon kavramlarından oluşmakta ve bir kişinin yaşça ilerlemesiyle ortaya çıkmaktadır. Bir kimsenin kariyeri, onun iş hayatı boyunca işle ilgili tecrübe, tutum ve davranışlarını kapsar.⁸ Başka bir tanıma göre kariyer, bir kişinin hayatı boyunca edindiği ilgili tecrübelerinin basamaklarıdır.⁹

Konuyu daha geniş bir açıdan ele alıp kariyeri çalışanın organizasyon içindeki yerini belirten ve bireyin meslek kurum içerisinde gelişmesini ve yükselen başarısını anlatan bir kavram olarak ifade ederek kişinin yaşamı boyunca yaşadığı ilgili deneyimlerin bütünü olarak tanımlayan bilim adamlarına göre herkesin bir kariyeri vardır.¹⁰

Aslında her tanımda birey üzerinde odaklanan nesnel ve öznel bir görünüm bulunmaktadır. Görüldüğü gibi kariyer, değişik kişiler için değişik anlamlar taşımaktadır. Kariyerin bu çok değişik amaçlara yönelik tanımını birkaç maddeyle özetlemek mümkündür¹¹

1. **İlerleme, gelişme:** Bu görüş, kariyeri bir şirkette ve profesyonel hiyerarşide hep yukarı doğru gidişi olan bir hareketi olarak ele almaktadır. Bu görüşe göre kariyer başarısı, terfi ve maaşla ölçülür.
2. **Yaşam süresince üstlenilen ardıl işler:** Burada da kariyerin objektif olarak verilen kişisel bir iş tarihçesi olarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin; bireyin yaşamı boyunca yer aldığı dört örgütte yaptığı toplam on yedi ilgili ve ilgisiz iş gibi.

⁶ Doç. Dr. Serpil Aytaç, Çalışma yaşamında Kariyer İstanbul 1997 s.17

⁷ Nilgün AYDEMİR, 2000'li yıllarda İKY ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD, 1995, s. 2.

⁸ Ricky W. GRIFFIN, Management, 4. Th. ed., Houghton Mifflin Comp., 1993, s. 623.

⁹ De CENZO & ROBBINS, H. Resource Management, 5 Edt., John Willey, 1996 s. 266

¹⁰ Douglas T. HALL, Career Development, The Intern. Library of Mang., 1994, s. 401-424.

¹¹ Randall S. SCHULER, Managing H. Resources, 5th Edt. West Publ. Comp. 1995, s. 126.

3. **Meslek,iş:**Bazı meslekler(yöneticilik,bir konuda uzmanlık, hukuk,tıp gibi) kariyer olarak görülmekte, diğerleri ise (garsonluk,işçilik, memurluk gibi) iş olarak ele alınmaktadır.
4. **Kişisel olarak elde edilen işle ilgili davranış ve tutumlar:**Bu görüşe göre kariyer, bir kişinin yaşam süresi içinde, işle ilgili deneyimler ve faaliyetleriyle bağlantılı, kişisel olarak elde edilmiş davranış ve tutumlar dizisidir.

Kariyerlerle ilgili bütün bu tanımların ortak noktaları, çalışan kişinin başarı derecesini simgeleyen, işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgüt basamaklarından yukarıya doğru çıkarak yükselmesini temel alan bir kavram olduğu görülür.Kariyer, insanın davranış çeşitlilikleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hattında ilerlemekte bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir.¹²

Özetleyecek olduğumuz takdirde kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı hiyerarşik mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreçtir. Kariyer, bir kişinin karşılanabilecek olan olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini açıklar.Kariyer kavramıyla ilişkili olan diğer kavramlar ise Kariyer Planlaması, Kariyer Gelişimi, Kariyer Yönetimi, Kariyer Yolu olarak sıralanabilir.

Kariyer Planlaması:

Kariyer planması, kısaca kişinin yaşamı boyunca her alacağı işle ilgili görev ve pozisyonların, hedeflerin ve geleceğinin planlanmasıdır.

Kariyer Gelişimi:

Kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilecek ve başarı sağlayacak bir gelişimi anlatmaktadır. Kişisel bir kariyer planının uygulanması için gerekli programları ve faaliyetleri içerir.Başka bir ifade ile bireyin kariyer hedefine

¹² H.CAN, A. AKGÜN, Ş. KAVUNCUBAŞI;Pers.Yön.. 2.Baskı, Ankara. 1995. s. 163.

ulaşabilmesine yönelik aktivitelerin yer aldığı bireysel gelişim planının uygulanmasıdır.

Kariyer Yönetimi:

Kariyer yönetimi, kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi anlamını taşımaktadır. Bu süreçte bireyin kişisel kariyer hedefleri ile örgütün hedef ve beklentilerinin uyumlaştırılması gereklidir. Kariyer yönetiminin amacı, hem yöneticinin, hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde daha ileri gelişim alanlarını oluşturmalarına izin vermektir. Bu konuda yöneticinin rolü çok önemlidir.

Kariyer Yolu:

Çalışan kişinin kariyerini oluşturan işlerin sırasıyla dizinidir. Kariyer yönetimi, kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmalarına izin verirken, örgütün insan kaynağı ihtiyacını karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler oluşturup bunları yürürlüğe de koyar.

Sonuç olarak kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer gelişiminin bir bütün hale getirilmesidir.¹³ Kariyer planlama da, genellikle kariyer hedefleri ve kariyer haritalarının tespiti ile ilgilidir. Kariyer hedefleri, çalışanın bir kariyere ulaşması için çaba gösterdiği gelecekteki durumları ifade eder. Kariyer planlama ve kariyer gelişimi konusu, her ne kadar birey odaklı görünüyorsa da bireyin, örgütte yükselebileceği pozisyonların planını yapmak, seçenekleri sunmak ve bu doğrultuda eğitim ve geliştirmeye tabi tutulmak, tek başına yapabileceği şeyler, alabileceği kararlar değildir. Örgüt içinde bireyin bu işlemlerini gerçekleştirmesine yardımcı olacak kişiler gerekir. Bu nedenle birey ve örgütü birbirinden soyutlamak mümkün olmaktadır. Ancak kariyer planlamasının asıl ağırlığının çalışanın üzerinde olduğu söylenebilir.

¹³ Selçuk YALÇIN, Personel Yönetimi, 5. Baskı, Beta Yay. İstanbul, 1996, s. 95.

1.1.2.2. Kariyerin Önem ve Kapsamı

Bir insanın kariyeri, birçok nedenden dolayı önem kazanmaktadır. Bu nedenleri maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz.

1. Bireyin kimliğini ve statüsünü oluşturmaya yardım eder.
2. İnsan yaşamı için bir odak ve anlam teşkil eder.
3. Sosyal bir anlam taşır.
4. Maddi gücü elde etmenin de etkin bir aracıdır.
5. İş tatmini sağlar
6. Kişiliğin gelişmesinde etkili rol oynar.

Kariyer kavramında odak noktası insan olduğu görülmektedir. İnsan, çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak hiyerarşik yapıda yükselmek, işinde ilerlemek, başarılı olmak ister. Bütün bunlar, insanın doğasından kaynaklanır. O nedenle kariyerin psikolojik ve sosyal boyutu ön plandadır. Psikolojik bakımdan sağlıklı olarak düşündüğümüz, fizyolojik ihtiyaçları tatmin edilmiş birey, potansiyel olarak gelişip güçlendikçe kendini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda kariyerinde yükselmek isteyecektir. Bu yükselme, bir işletmede daha fazla güç ve prestij kazanmanın yanı sıra daha çok para kazanmak isteğini de beraberinde getirecektir. Kariyer hem bireyin, hem örgütün, kişinin iş yaşamındaki önemini vurgulamaktadır. Bütün bunlardan anlaşılacağı gibi, bireyin ihtiyaçlarını karşılama isteği, kariyerin kapsamını belirler.

1.1.2.3. Çalışma ve İşin Kariyerle İlişkisi

Gelişmiş ülkelerde göze çarpan en önemli olay, insanların ortaya koydukları işin zamanla nitelik değiştirmesidir. Böyle bir oluşumda hızla değişen ve gelişen tüm kurumlarla birlikte çalışma ortamının kurallarına da ayak uydurmak gerekecektir. Kişinin çeşitli ihtiyaçları ve baskılar altında verimlilik içinde efektif olarak çalışabilmesi, fiziksel, sosyal, psikolojik sorunların üstesinden gelip adapte olabilmesiyle mümkündür. Bu durumda çalışma ve işin birbirini tamamlayan iki önemli unsurdur.

İnsanların çalışmak istemeleri ve bunun karşılığında bir gelir elde etmek istemelerinin temelinde kuşkusuz öncelikle geçim kaygısı

vardır. Topluma yararlı olmak, başarılı olmak toplumsal beklentiler de bireylerin çalışmak istemelerinin altında yatan bir diğer neden olarak değerlendirilebilir. Çalışma ve iş aynı bireyin psikolojik ihtiyaçlarına da cevap veren, kişiliğin gelişmesine önemli katkıda bulunan bir eylemdir. Çalışma ve işin bireye sağladığı psiko-sosyal katkıları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹⁴

1. İşyeri, kişilerin beşeri ilişkilerin ve sosyal yeteneklerinin gelişimine aracılık eden mekanlardır.
2. İş çalışan insana ve ailesine sosyal statü sağlar.
3. İş çalışana sağladığı gelir ile yaşamının maddi temelini oluşturur.
4. İş insanın özsaygısı ve benlik gelişimi ile kimlik oluşumunu sağlayarak kişiliğini güçlendirir.
5. İş insanın ait olma ihtiyacının karşılanmasına katkıda bulunur.
6. Bütün bu tanımlamalar doğrultusunda çalışmayı meydana getiren üç ana unsurun mevcut olduğu görülmektedir.
7. Çalışma, üretilen iş sonucunda bir gelir elde etme ögesidir.
8. Çalışma, statü kazanma, dolayısıyla saygınlık unsurudur.
9. Çalışma, birey için psikolojik doyum kaynağıdır.

Kısaca çalışma ve çalışmanın boyutları değerlendirildiğinde kariyer kavramının, çalışmanın psikolojik, sosyal ve ekonomik boyutlarının tümüyle ilişkisi vardır. Kariyer, çalışma sonucu elde edilmiş olan deneyimlerden meydana gelir. Deneyimler, bireyin çalışma süresince gelişen değerlerinden, beklentilerinden, duygu ve ihtiyaçlarından oluşur. Bir kişi aynı iş için kariyer girişiminde bulunabilir. Bir diğeri farklı şirketler de farklı işlerde çalışmak isteyebilir. Bir diğeri, başkası için çalışmak istemeyebilir ve kendi işini kurar. Bütün bu uğraşlar, bireyin kendi duyguları, değer ve beklentileriyle “kariyer”ini tanımlar.

Burada şöyle bir ikilem ortaya çıkabilir. İş ve kariyer arasındaki farklılık, çalışanların psikolojik olarak katılımlarıyla yakından ilgilidir. Kişiler, sadece her gün 8 saat ne yapacaklarını ve yaptıkları iş karşılığında ne kadar ücret alacaklarını düşünürlerse, ileriye yönelik ne yapacaklarını hiç

¹⁴ BYARS, Lloyd L. RUE L. Human Resource Manag. Richard D. Irwin Inc. USA: 1991.

bir zaman düşünmezlerse yaptıkları sadece iştir. Gelir önemli olmasına karşın kişi, uzun dönemde yaptığı işin yapısını, terfi ve diğer fırsatları düşünür ve bu yönde bir çaba içine girerse, o işi kariyer olarak görüyor demektir.

1.1.3. Çalışma Ortamında Birey

Çalışma ortamı ya da örgütsel çevre, birey ve davranışları üzerinde etkili olan çalışma koşullarının tümüdür. Böylece iş ortamı hem işin gereği olan görevin yerine getirilmesine imkan tanıyan bir alan, hem de bireyin etkilendiği bir yaşam sahasıdır. Bu alan bireyin, örgüt içinde kullanılan teknoloji ve örgütün yapısı ile etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Birey, çalışma ortamının çeşitli faktörlerinden etkilenecek davranışını geliştirir. Özellikle örgüt yapısı bireyin davranışlarını belli bir kalıba sokma yönünde oldukça etkilidir.¹⁵ Bu süreç içinde yöneticilerin beklenti ve davranışları, bireyin beklenti ve davranışlarına da yön verir. Öte yandan çalışma ortamı ve örgütsel çevre aynı zamanda bir sosyalleşme ortamıdır. İşle ilgili güdülerin, değer ve tutumların kazanılması ya da pekiştirilmesini sağlayıcı dolaylı bir etkide bulunarak bireyin kişiliğine yeni özellikler katabilir.

Çalışma yaşamı, insan yaşamında çok önemli bir yere sahiptir. Kişinin iş ortamında sadece yaşamını sürdürecektir bir gelir elde etmesi değil, aynı zamanda yaptığı işten mutluluk duyması, tatmin olması, bilgi ve yeteneğini kullanması bu yönlerini geliştirmesi de son derece önem taşır. Bu nedenle iş yaşamında çalışan kişi ile iş arasında tutarsızlık, zıtlık olmamalı, uyum olmalıdır. İnsanları çalışmaya yönelten başlıca üç nedenden söz edilebilir.³²

1. Bireysel fayda temin etmek
2. Kendini gerçekleştirmek ihtiyacını tatmin etmek.
3. Sosyal kabul gören bir davranışta bulunmak. (Sosyal akit)

İş, insanın yaşamında hem zamanını değerlendirmesine, hem yaşam enerjisini faydalı amaçlara yöneltmesine ve hem de bunların sonucunda edindiği tatminle ruh sağlığını korumasına yardımcı olur. Çalışma yaşamında birçok iş seçeneği mevcuttur. Birey yeteneği, kapasitesi, nitelikleri ve ilgisi ölçüsünde kendine uygun olduğuna inandığı işi ve işletmeyi seçer. Bu doğrultuda da kariyer girişiminde bulunmuş olur.

1.1.3.1. Sosyal Ortamda Birey

Toplumsal sistemlerin temellerini, üyelerin rol davranışları ile bu davranışları düzenleyen normlar ve bunların dayandığı değerler oluşturur. Roller, bireyin içsel veya dış çevreden gelen etkilerle, kendisinden beklenen ve insana uygun olan davranış kalıplarıdır. Normlar ise belirli bir durumda uygun olan ve olmayan değer, tutum ve davranışı belirleyen ve yaptırımlarla desteklenen ortak toplumsal anlayışlardır. Değerler ise, bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarındaki sınırları oluşturan standartları veya ölçütleri ifade eder. Örgütsel değerler ise, örgütsel yaşamı düzenleyen ve örgütte nelerin istenen, nelerin istenmez olduğunu belirleyen kurallardır. Tutum, bireyin bir değer içeren nesnelere veya konulara göreceli olarak vaziyet alma biçimidir.

Roller, normlar, değerler, tutumlar, örgütsel işleyişin tümünde karşılıklı ilişkiler içindedir. Çalışma ortamının yapısı, bireylerin sadece olgunlaşmasına değil, sürekli bir yaşam deneyiminin beraberinde birtakım rol, değer, tutum ve normlar geliştirmelerine de yol açar. Çalışma ortamında bireylerin rol gereklerini yerine getirecekleri statü ve mevkiler mevcuttur. Söz konusu mevkiler, kişisel özelliklere ve toplumsal faaliyetlere göre şekillenir.¹⁶

Kariyerin, bireyin seçtiği bir iş hattında ilerlemesi sonucunda daha fazla statü, güç, para ve saygınlık elde ederek sorumluluk yüklenmesi olduğunu düşünürsek, kariyerin, sosyal sistem içinde roller, tutum, statü ve değerlerle çok yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Kısaca Kariyerin temelinde aşağıdaki beş öge bulunmaktadır.¹⁷

1. Yönetimsel yeterlilik
2. Yaratıcılık
3. Güvenirlilik
4. Bağımsızlık
5. Teknik ve işlevsel yeterlilik

¹⁵ Yadr.Doç.Dr Adnan Ceylan Örgütsel Davranış GYTE.Ders notları 1997

¹⁶ Z.SABUNCUOĞLU.Enver ÖZKALP, Örgütlerde Davranış, AÜ.AÖF.I Fas.1990.s.43

Bu kişisel değerler kümesinin, bireyin çalıştığı iş ile uyum sağlaması halinde, yani kişisel değerlerle örgüt değerlerinin ortak bir uyum noktası tespit edildiğinde kariyeri oluşturması mümkündür.

1.1.3.2. Psikolojik Ortamda Birey

Davranış bilimlerini oluşturan temel bilim dallarından biri olan psikoloji, ferdin kendi bedeni ile ruhsal yapısı arasındaki etkileşimden kaynaklanan olayları ve durumları analiz eder. Çalışma yaşamı, sanayileşmenin başlangıcından bu yana giderek artan oranda psikolojinin ilgi odağı olmuştur. Çalışma Psikolojisi, Örgüt Psikolojisi, Sanayi Psikolojisi, Mühendislik Psikolojisi, Ekonomi Psikolojisi, gibi çeşitli psikoloji dalları çalışma yaşamını konu edinmiştir. Bireyin motivasyonu, morali, tatmini, beşeri ilişkileri gibi konular, bu psikoloji dallarının konuları içerisine girmektedir. Çalışma yaşamı ile çalışan insan arasında sağlıklı ve verimli bir uyum sağlayacak çözüm yollarının üretilebilmesi, psikolojik ortamda bireyin incelenmesi ile mümkündür. Bu nedenle örgüt içinde öncelikle bireyin beklentilerinin karşılanması önem taşımaktadır.

Bireysel Beklentiler;

Çalışma yaşamına katılan birey, işyerine o zamana kadarki yaşamı ve sosyalleşme sürecinde edindiği belirli bir kişilik ve yapı ile gelmektedir. Bu yapı kendini “çalışma yaşamından beklentiler” şeklinde ifade eder.”İşe yeni giren birey, işi, iş arkadaşları ve örgütü ile ilgili bir takım beklentiler içindedir. Bu beklentilerin ne ölçüde karşılanabileceği konusunda kesin bir fikri olınadığı için, bireyin örgüte katıldığı bu ilk dönemlerde stres ve tedirginlik olgularına rastlanmaktadır. Bireyin örgütten beklentilerinin yanı sıra, örgütün de bireyden bazı beklentileri bulunmaktadır. Bireyin çalışma yaşamına başlangıcı, kendinin çalışma yaşamından beklentileri ile çalışma yaşamının bireyden beklentilerinin karşılaştığı bir süreçtir. Bireysel beklentilerin bazıları şunlardır.

¹⁷ Douglas T HALL, C.D.T.in Org. Career choice and Development. 1990. s. 422-432.

Tablo 1.1. Beklentilerin Tatmini

BİREYLERİN ÖRGÜTLERDEN BEKLENTİLERİ	ÖRGÜTLERİN BİREYLERDEN BEKLENTİLERİ
• Gereksinime Göre Ücret. • Kişisel Gelişim Fırsatı. • İyi Bir İş İçin Staü Ve Onay. • Güvenlik Ve Sosyal Edinimler. • Arkadaşlık, Çevre Desteği. • Kariyer İçin Açık Ve Doğru Çaba.	• Dürüst Bir Tam İşgünü. • Örgütsel Sadakat. • İnisiyatif, Girişkenlik. • Örgütsel Normlara Uygunluk. • İş Etkinliği, İş Kalitesi. • Kişisel Gelişim Ve Öğrenme İsteği.

Örgütün bireyden, iş kalitesi, sadakat, işin niceliği veya günün belli saatlerinde iş etkinliğinde bulunma gibi beklentilerini sıralamak mümkündür. Yerine getirilmeyen beklentiler sadece bireylerde stres ve tedirginlik yaratmakla kalmaz, yüksek oranda işgücü devri, sabotaj, iş devamsızlık, işe yabancılaşma, işten uzaklaşma gibi sonuçlar da doğurur.¹⁸

Benzer şekilde bireylerin de örgütten birtakım beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin mesleki gelişme, sosyal güvenlik, iş güvenliği, kariyer, iyi bir aylık/ücret gibi konularda olması son derece doğaldır. Muhtemelen birey insanlarla tanışmak, arkadaşlık kurmak, sosyal ilişkiler oluşturmak, örgüt tarafından ödüllendirilmek, kıdem kazanmak ve kariyer gelişimi konularında söz sahibi olmak ister. Bu beklentileri de son derece doğaldır. Örgüt ve birey beklentilerinin örtüşmediği bir durumda sürtüşme ve zorlukların ortaya çıktığı, emek ve sermaye arasında çatışma yaşandığı görülür. Örgüt ve birey beklentileri iki taraf arasında uyumun oluşması, karşılıklı inançların ve güvenin sağlanması koşuluna dayanmaktadır. Böyle bir güven, çalışan ve çalıştıran arasındaki duygusal bağın niteliğine bağlıdır.

Psikolojik Anlaşma;

Psikolojik akit (anlaşma) kavramı, "bireyin örgütten beklentileri ile örgütün bireyden beklentilerinin paylaşılması ve bunların karşılıklı karşılanmasını içerir". Anlaşma, birey ve üyesi olduğu örgüt arasında oluşan, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır. Bu sözleşmenin konuşulmaması ve yazılı olmamasının birkaç nedeni vardır. Bu nedenleri aşağıda olduğu gibi sıralamak mümkündür:

¹⁸ Don HARVEY, Robert B. BOWIN, Human Resource Management, 1996, s. 17

1. Her iki taraf da birbirlerine karşı beklentileri hakkında açık değillerdir.

2. Kültürel normlar da bu beklentilerin konuşulmamasına yol açabilir.

Kısaca: “Örgüt ve bireyin beklentileri birbirini karşılamalı ve bu beklentilerinin karşılanabileceği yönünde ruhsal bir anlaşma veya iletişim kurulmalıdır. Bu akit yasal onaya tabi değildir. Her iki tarafın beklentileri, ve aralarındaki ilişki var oldukça ve sürdükçe devam eder.

1.1.4. Bireysel İhtiyaçlar Ve Motivasyon

Psikolojik anlaşma, bireylerin kişiliğine bağlı ihtiyaçları üzerine kuruludur. Yönetim, çalışanları işe motive etmek için önemli ihtiyaçlarını anlamak ve onları yerine getirmek durumundadır. Psikologlar, insan davranışının belli birtakım nedenleri olduğunu ileri sürerler. Bu nedenleri sıralayacak olursak temelde, bireysel ihtiyaçlara dayalı olduğu görülür. Bu nedenler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. İnsan davranışları, kalıtım ve çevrenin etkisiyle oluşmuş sebeplere dayanır.
2. İnsan davranışlarının kökeni, ihtiyaçlar, istekler ve güdülerdir.
3. İnsan davranışı, belli bir amaca yöneliktir.
4. İnsan, hedeflerine veya amaçlarına ulaşmaya çalışır.

İşletme, bireyin ihtiyaçlarını tanımaz ve karşılamak için gerekli tedbirleri almazsa, çalışanların çoğu ya işini terk eder ya da ihtiyaçlarını karşılamak için yaptıkları girişimlerde hayal kırıklığına uğrayarak işletme içinde zararlı olabilirler.

1.1.4.1. Kuramsal Gelişmeler

Yönetim kuramlarının tarihsel gelişimine baktığımızda, Endüstri Devrimi sonrası bireysel ihtiyaçların yönetim tarafından önemsenmediği dikkat çekmektedir. Taylor ve Fayol’un öncülüğünü yaptığı klasik örgüt kuramının “rasyonel insan” tanımlaması 1930’lu yıllarda Elton Mayo’nun Hawthorne araştırmaları sonrasında “sosyal adam”ı fark etmesi ile birlikte değişikliğe uğramıştır. Başlayan insan ilişkileri akımı, yönetim düşüncesi evrimi içinde gözlerini çalışan insana ve çevresiyle olan sosyal ilişkilerine

çevirerek insanların sadece maddi değil, birtakım sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması gerekliliği tartışmalarının başlanmasıyla olmuştur. Bu yaklaşım, Whyte'nin tanımladığı **“örgütsel insan”**la, bireyin örgütsel değer ve beklentilerinin, duygu ve düşüncelerinin öncelikle ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. 1940-1950'li yıllarda ise bireyin psikolojik oluşumunun, ihtiyaçlarının kapsamını geliştirerek **“kendini gerçekleştiren insan”** modelini ortaya çıkardığı görülmektedir. Bu modelin ortaya çıkmasında Mc.Gregor'un X,Y teorileri ile Maslow, Herzberg, Likert gibi bilim adamlarının da katkısı bulunmaktadır. Bir diğer ifade ile Maslow, Herzberg ile insanın işteki mutluluğu, performansı ve doyumu ön plana çıkmış, Likert; kişilerin beklentilerinin, değerler ve tutumlarının, bireylerin önem ve değerini ortaya koyduğunu açıklamıştır. Bu model, **“sosyal bir akit”** için öncelikle bireylerin motive edilmesi gerektiğini, etkin bir yöneticinin ise bireyin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak durumunda olduğunu öngörmüştür.¹⁹

1960'larda örgütsel gelişme ile ilgili programların bireyle örgütü bütünleştirici yönde olduğu görülmektedir. Bu dönemlerde motivasyonla ilgili görüşler tartışılırken aynı yıllarda Japon tipi yönetimin Batı tipi yönetimden farklı olan tarafları, Quichi'nin toplam kalitede önderlik eden ve destek veren Z tipi yönetim teorisinin geliştirilmesine neden olmuştur. Bütün bu gelişmeler, İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişmesine önemli bir katkı sağlamıştır. 1980'lerden sonra gelişen **“çalışma yaşamının insancillaştırılması ve insan kaynakları yönetimi”** düşünceleri, bu düşünce sürecindeki son basamaklar olarak adlandırılabilir.²⁰

Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı;

Maslow'un öncülüğünü yaptığı bireysel ihtiyaçlar sıralaması, her bireyin farklı genetik yapısı ve farklı gelişim tecrübeleriyle birbirinden farklı ihtiyaçları olduğunu ortaya çıkarmıştır. Maslow'un genelde benimsenen bu teorisine göre insanlar, bir alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra bir üst basamaktaki ihtiyaçları karşılayarak mutlu olabiliyorlar. Ona göre tüm insanlarda bu ihtiyaçlar ortaktır. Ancak

¹⁹ Kazuo MURATA, Alan HARİSON Japon Yön.Tekn.(Çev:Özden Arıkan).1995.s.25

²⁰ Prof.Dr.Erol Eren Yönetim ve Organizasyon 1996 s.12-50

ihtiyaçların şiddeti, bireyden bireye farklılık göstermektedir. Maslow'un bu ihtiyaçlar sıralamasım aşağıda olduğu gibi özetlemek mümkündür,

1. **Fizyolojik veya temel ihtiyaçlar:** Açlık, Susuzluk, Cinsellik, Uyku, Giyecek, Barınma gibi. İş çevresinde ise ücret veya maaş, temel ihtiyacın tatminini içerir.
2. **Güvenlik duygusu ihtiyacı:** Sıcaktan, soğuktan korunmak, sığınmak, geleceğe yönelik yasal güvence aramak iş ortamında ise iş güvenliği isteği gibi gereksinimleri kapsar.
3. **Ait olma ihtiyacı:** Bir gruba ait ol mak, arkadaşlık kurmak isteği içindedir, diğerleriyle birlikte olma ve yardımlaşma, sevgi ihtiyaçlarını tatmin etmek gibi ihtiyaçlardır.
4. **Saygı, Takdir, Tanınma Veya Ego İhtiyacı:** Bağımsızlık, diğerleri tarafından itibar görme, idare altına alma ve sahiplik kazanma. Benliğine güvenme, başarma, rekabet edebilme, bilgili olma, benliğine saygı duyma, statü ihtiyacı, önemli sayılma ihtiyacı gibi ihtiyaçları kapsar.
5. **Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** Kendini geliştirme, yaratıcılığını ortaya koyma, kapasitesini kullanma ihtiyacıdır.

Maslow'un bu ihtiyaçlar basamağı hiyerarşik bir sıra izler. Genelde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tatmin edildikçe daha üst ihtiyaçlar önemli hale gelir. Örneğin bir yönetici makul düzeyde bir maaş alıyor ve böylece en düşük ihtiyacını tatmin edebiliyorsa, statü sembolleri olarak iyi donatılmış bir büro kendisi için önemli olacaktır. İhtiyacın marjinal faydası ön plandadır. Bireyin tek başına ulaşacağı başarı ve başarısızlık, örgütsel davranış literatüründe yer alan motivasyon kuramlarından kendini gerçekleştirme" ihtiyacı ile yakından ilgilidir. Maslow tarafından ihtiyaçlar hiyerarşisinde ana motif olarak ileri sürülen kendini gerçekleştirme (selfactualisation) yaklaşımının özü şu şekildedir: "Daha alt kademede ki bütün ihtiyaçlar tatmin edilse bile, kişide çoğu kez yeni bir tatminsizlik ve huzursuzluk halinin baş göstermesine tanık olabiliriz. Kişi kendisine en çok uyan bir alanda **mükemmeli** veremediğini sandığı sürece bu ihtiyaç her zaman olmasa da çoğu hallerde kendisini hissettirecektir.

Maslow tarafından belirlenen ihtiyaçlardan "kendini gerçekleştirme ihtiyacının" dışındaki ihtiyaç türleri, tüm insanları ortak olarak etkiler. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise her birey için değişik şekillerde ortaya çıkabilir veya bu ihtiyaç her bireyde eşit şekilde hissedilmeyebilir. Zira bu ihtiyacın ortaya çıkması için bireyin ancak sosyal yaşamda yerini

bulmuş ve istediği ortam ve işe kavuşmuş, ayrıca psiko-sosyal bakımdan yeterince gelişmiş olması gereklidir.²¹

Sonuç olarak Maslow'a göre verimlilik düzeyinde başarı sağlamanın en emin yolu insan gücü potansiyelini en yükseğe çıkaracak şekilde insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışma ortamında Başarısızlık korkusunu silerek güveni yerleştirmektir. Böylece kullanılmayan potansiyel değerlendirilerek bireyin sağlıklı, mutlu ve verimli olması sağlanabilecektir.

1.1.4.2. Herzberg'in iki Faktör Kuramı

Bireysel ihtiyaçların giderilmesi esasına dayanan Maslow'un motivasyon teorisine bir katkı da Herzberg'den gelmiştir. Herzberg, "çift faktör teorisi" ile özellikle çalışma yaşamında tatmin ve tatminsizliğe yol açan başlıca faktörleri sırlayarak ikiye ayırmıştır. Bu faktörler;

1. **Motive Edici Faktörler:** Başarı elde etme, bir başarı elde ederek tanınip sayılma, işin kendisi, Sorumluluk yüklenme, İlerleme, gelişme gibi iş hayatında tatmin sağlayan, işi ve onun içeriğini oluşturan nedenlerdir.
2. **Hijyenik Faktörler:** Örgütün politikası ve yönetimi, gözetim, gözeticiyle ilişkiler, iş koşulları, ücret/maaş, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, özel yaşam, astlarla ve üstlerle ilişkiler, statü, iş güvencesi, olarak sıralandırmıştır. İşte doyumsuzluğa yol açan, işin doğrudan kendisiyle ilgili olmadığı halde, iş çevresinde bulunan bu etmenlere de hijyenik faktörler adını vermiştir. Bu faktörlerin bulunmaması bireyde sadece doyumsuzluğa sebep olmaktadır. Oysa motive edici faktörlerin yokluğu ise bireyde doyumsuzluk yaratmakta, varlığı iş tatminini ve motivasyonu yükseltmektedir.²²

Herzberg'in teorisiyle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin birleştiği nokta, "her ikisinin de ihtiyaçların giderilmesiyle insanların motive olabilecekleri" kabul etmeleri özetlenebilir. Maslow ihtiyaçları önem sırasına göre sınıflandırırken Herzberg, işte doyum ve doyumsuzluk yaratan ihtiyaçlar olmak üzere ihtiyaçları iki gruba ayırmıştır.

²¹ Tokat DERELİ, Örgütsel Davranış, Menteş Kitabevi, 3. Baskı, İstanbul, 1995, s. 156.

²² Stephen R ROBBINS, Organizational Behaviour, New dersey, 1989, s. 152

1.1.4.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer insan ihtiyaçlarını ve ihtiyaçların düzeylerini üçe indirmiştir.ERG Teorisi olarak adlandırılan bu düzeyler şunlardır;Var olmak, İlişki, Gelişme.

1. **Varolmak(Existence)İhtiyacı:**Maslow'un temel ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmektedir.Bu ihtiyaçların giderilmesi, örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.
2. **İlişki (Relatedness) İhtiyacı:**Sevgi ihtiyacı ve kişisel ilişkilerle ilgili olarak insanın başka insanlarla düşünce ve duyguları paylaşma, saygı ve itibar görme ihtiyacını kapsar.
3. **Gelişme (Growth) İhtiyacı:**Bireysel çaba ile ilgili olarak bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacını içerir. Bir insanın kendisi ya da çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapma, yeteneklerini kullanma, yeni yetenekler geliştirme istekleri de burada toplanmıştır.

ERG Teorisi olarak bilinen bu teori Maslow'un teorisiyle hemen hemen aynıdır. Alt düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe üst düzey ihtiyaçların önem taşıdığı görülür.Ancak bazı durumlarda bunun tam tersi bir gelişme de görülebilir; öneğin, terfide düş kırıklığına uğrama, daha büyük bir sosyal ilgi, bağlılık isteği yaratabilir.²³Teorinin Maslow'dan ayrılan tarafı şudur:Gereksinimler burada somutluk durumlarına göre sıraya konmuştur.Dolayısıyla bir üst düzeydeki ihtiyacı karşılamak güç olduğunda bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir.

1.1.4.4. Eric Fromm'un İhtiyaçlar Teorisi

Maslow tarafından tanımlanan, Alderfer tarafından da üç temel başlık altında toplanan beş temel ihtiyaca Eric Fromm'un eklediği, fakat genellikle varoluşçuların kabul etmediği iki madde daha vardır:

Bir Amaç Edinme İhtiyacı;

Bireylerin yaşamında en önemli unsurlardan biri de kuşkusuz bir ilgi ve amacın olmasıdır.Hepimiz çoğu zaman genç yaşta emeklilik psikolojisine girmiş insanlarla karşılaşırız.Bunlar belki de yıllarca daha çalışmaya devam

edebilecek kişilerdir.Yorulduklarını, belli koşulların baskısı altında ezildiklerini düşündükleri için çalışmaya devam etmek istemezler.Bu durumda olan bir çok insan kapasitesinin çok altında çalışmaktadır.Birçok insan ise yaşamlarının ilk yıllarında geleceğe çok fazla yönelerek mesleklerinin en üst noktasına ulaşmak için çaba gösterirler. Yaşlar ilerledikçe gelecek tutkusu biter.Geleceğin sınırlı olduğu, hayatın sonsuza dek devam etmeyeceği ve ihtiyaçlarını gidermek için bir şeyler yapmak gerektiğinin idraki ile orta yaş bunalımı başlar. Bir örgüt, insanların birbiriyle etkileşim içine girebileceği olumlu bir yapı oluşturmadığı zaman, örneğin, belli bir hedef açıkça belirlenmediği veya bireysel performansların periyodik olarak değerlendirilmediği hallerde insanlar, kendilerini kabul ettirme, saygı görme ihtiyaçlarını gidermek için işletmeyle ilgisiz yeni yollar bulabileceklerdir.İnsanlar, örgütlerde öncelikle çabalarını yöneltecekleri hedeflere ihtiyaç duyarlar. Kişisel ihtiyaçlarını tatminden öte, yaşamlarında yeni bir amaç olmasını isterler. Amaçların ve kişilerin kendisini gösterebilme yollarının belirsiz olduğu.bir işletmede başarılı bir yönelim içindeki kişi, kaçınılmaz olarak hayal kırıklığına uğrar.

Bir Dünya Görüşü İhtiyacı;

İnsanların kendilerini kanıtlayabilmeleri,bazı şeyleri tek başlarına başarabilmeleri için bir düzen gereklidir.Düzensizlik insanları; korkak, endişeli, çekingen yapar.Bu nedenle, işletmeler görev alanlarını açık ve seçik olarak belirlemeli, görev gereklerini değerlendirmelidir. Bu çerçevede içinde bireyler kendi rollerini değerlendirmeli,ortamdaki sınırlamaları belirlemelidir.İnsanlarını mevcut yerlerini saptamada zorluk çektikleri bir gerçektir. Hiyerarşik yapının düzensiz olduğu açık seçik bir emir komuta zincirinden yoksun işletmelerde yoğun gerilim ve sürtüşmelerin yaşandığı görülmektedir.

İhtiyaçların sıralamasını değerlendirdiğimizde, çalışma yaşamında kariyer beklentisinin de bireysel ihtiyaçlar içinde yer aldığı, özellikle kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile yakından ilgili olduğu, bu bağlamda da motivasyon ile kariyer arasında doğrusal bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

²³ Oğuz ONARAN, Çalışma Yaşamında Gündülenme Kuramları., Ankara 1981, s. 50

1.1.4.5. Çalışma Yaşamında Güdülenme ve Kariyer İlişkisi

Motivasyon veya güdülenme, bir kişinin hareket gücü veya bireyi harekete geçiren gücü olarak tanımlanmaktadır. Bireyi harekete geçiren, bir diğerk ifade ile davranışa yönelten gcn ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıktığı bilinmektedir. Davranış, kişilikle çevrenin etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bireylerin davranış şekillerinin bir birleriyle ilişkişini etkileyen başlıca c faktrr vardır.

1. Bireyin kişiliği

2. Bireyin evresi

3. Kültür

Bu bağlamda örgütün bireyden istediği bir davranış şeklinin gerçekleştirilmesi, çalışanın görevinde yeterli olabilmesi için gerekli bilgi ve beceriyi kazanması, bireyin ihtiyaçlarının bilinmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması ile mümkündür. Yeterli bilgi ve beceriyle donanan kişinin işe istekli hale getirilmesi, ancak bireyin ihtiyaçlarının karşılanarak güdülenmesi ile söz konusu olabilecektir. alışan insanın davranışının ardında yatan nedeni ortaya çıkarmak için onun motivasyon durumunu bilmek gerekir. Bir insanın motivasyonunun, içinde yaşadığı kültürel, ekonomik, toplumsal değer ve normların etkisiyle biçimlendiği ve bireyin davranışını etkilediği görülmektedir. Eğer bir iş kişileri motive etmiyorsa, bireysel ve örgütsel sorunlar oluşacaktır. Her insan aynı derece mtivastona sahip değildir. Bazı insanlar doğuştan daha yüksek motivasyon gücüne sahiptir, bazıları ise kendi yaşam süreçlerinden etkilenebilir insanların motivasyonlarının yönü ve düzeyindeki farklılıkların bulunması raslantısal bir durum değildir. Bu farklılıklar yaş, cinsiyet, ilgi ve mesleklere göre değeriklik gösterirler.

Tablo 1.2. İhtiyaçların Tatmini

İHTİYAÇ SIRASI	İŞ TATMİNİ YÖNTEMLERİ
Temel İhtiyaçlar	Para, Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi
Güvenlik İhtiyacı	Emekli Aylığı Ve Hastalık Ödemeleri, Sendika Üyeliği, Şirket Politikası, Sosyal Güvenlik Tasarrufları.
Ait Olma İhtiyacı	Çalışanlarla Arkadaşlık Kurma, Grup Normlarına Uyuma, Sendika Üyeliği, Şirket Sosyal Aktiviteleri.
Saygı Görme İhtiyacı	İşin Unvanı, Statü Sembolleri, Otorite Pozisyonu Beceri Ve Tecrübeye Sahip Olma
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Kendini Gösternmek İçin Tatmin Edici Bir İş, Yaratıcı Olma Fırsatı, Birinin Tüm Yeteneklerini Ve Özel Becerilerini Kullanmak İçin Göstereceği Çaba Ve Bilgi

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı gibi motivasyon ihtiyaçların karşılanması sonucu gerçekleşir. Motivasyonunu etkileyebilecek bazı faktörden bahsetmek mümkündür.²⁴ Bunlar;

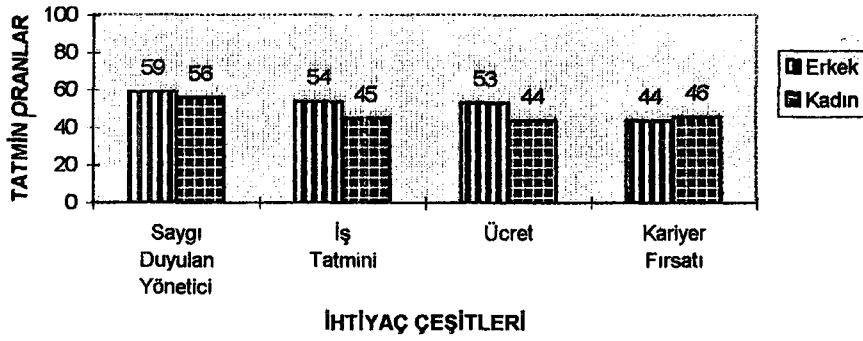
1. İş ortamının çalışanı motive edici olmasını sağlamak,
2. Motivasyonu yüksek çalışanları seçmek, bulmak
3. Eğitmek,
4. Yansız bir değerlendirme yapmak
5. Çalışanı maddi veya manevi ödüllendirmek.

Yöneticiler açısından bireylerin motive edilmesi oldukça zor ve üstlenilmesi kolay bir sorumluluk değildir, Zira çalışanları motive eden unsurlar, bir diğer ifade ile bireysel ihtiyaçların şiddeti kişiden kişiye değişiklik gösterir. Çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada motivasyon olanaklarından hangilerinin kendileri üzerinde daha etkili ve önemli olduğu incelenmiştir. Kadın ve erkek açısından ayrı ayrı Araştırma sonuçları aşağıdaki grafikte²⁵ verilmiştir.

²⁴ H.T.Graham and Bennett.H.Reusources Managm, Business Hand Book, 1995.s.19

²⁵ David J. Rachman, Michael M. Mescon, Business Today, Eight Edt., 1996. s.255.

MOTİVASYON KAYNAKLARININ ETKİSİ



Şekil 1.1. Motivasyonun Etkisi

Bu grafikten çıkan en önemli bir sonuç ise, gerek kadınların ve gerek erkeklerin yarısından fazlasının “işte saygı duyulan bir patron, yönetici”yi motivasyon unsuru olarak öncelikle görmüş olmasıdır. Kadınların %46’sı işte ilerleme fırsatını (Kariyer yapma fırsatını) motivasyon kaynağı olarak belirtirken, bu oran erkeklerde çok az bir farkla %44 olarak görülmektedir. “Para ve iş tatmini” konuları ise kadınlarda erkeklere nazaran daha öncelik kazanmaktadır. Örgüt içinde bireyler; işte ilerleme ve kariyer tanınarak motive edilebilir, terfi ettirilebilir veya yerleştirilebilir. Etkin bir kariyer yönetimi olduğunda örgütler, üyelerinin yetenek ve becerilerini en iyi şekilde kullanır, çalışanlar işlerinde en yüksek tatmini duyar ve motivasyonları artar. Böylece, hem örgütün hem de bireylerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. Motivasyon aracı olarak kariyer fırsatlarını kullanmak için yöneticiler, kariyerin ne olduğunu anlamalı, çalışanlar bu süreçte nasıl yer alacaklarını ve kariyerlerinin örgüt ve çalışanlar tarafından nasıl yönetildiğini bilmelidirler.

Bireyler belli bir eğitim sürecini tamamlayarak işe hazırlandıktan sonra çalışma yaşamına katılırlar. Bireyler çalışma yaşamına katıldıktan sonra işte ilerleme fırsatlarını değerlendirirler, belli basamaklardan geçerek hedefledikleri noktaya ulaşırlar. Kişilerin basamaklardan geçecekleri süre bireyden bireye değiştiği gibi, her aşamadaki beklenti ve bireysel ihtiyaçlar da değişmektedir.²⁶

²⁶ H.Can, A.Akgün, Ş.Kavuncubaşı, Kamu Ve Özel Kes. Pers. Yön. İstanbul, 1995, s 56

Tablo 1. 3. Kariyer Almaları ve Bireysel İhtiyaçlar

İHTİYAÇLAR	GÜVENLİ K EMNİYET	GÜVENLİ K	SAYGI ÖZERKLİK	BAŞARI ÖZSAYGI	KENDİNİ GELİŞTİRME
YAŞ	→	→	→	→	→
KARİYER SÜRECİ	İŞ ÖNCESİ	İŞE GİRİŞ	İLERLEME	KORUMA	EMEKLİLİK

Kariyer, kişinin yaşamında yapmış olduğu işle ilgili deneyimlerinin toplamıdır.²⁷ Kariyerin insan hayatının ekonomik, sosyolojik ve psikolojik yönü üzerinde çok büyük ve kapsamlı etkisi vardır. Ekonomik bir gelir elde etmenin yolu olan iş, pek çok insanın yaşamı sürdürme ihtiyacındaki temel getiriye sağlar. O nedenle işin ekonomik bir doyum kaynağı olduğu bilinmektedir. Bu ekonomik görünüm içinde, sağlanacak bir kariyer fırsatının "ikincil motivasyon" kaynağı olduğu anlaşılmaktadır. Yani bu aşamada kişinin yaşamında kariyer fırsatının önemi birincil öncelikli değildir.

Etkili bir kariyer yönetimi, hem bireylerin hemde örgütlerin amaca ulaşmalarını ve gelişim düzeylerini yükseltmeleri için çalışanları motive eder. Tüm çalışanların birbirinden farklı ihtiyaç ve beklentilerinin, örgütsel seçim ve kariyer seçim sürecinin sonunda örgütün eğilimi ve beklentileri, ile karşılaştırılması, kişinin kendini kontrol etmesini ve motivasyonunu kuvvetlendirmektedir.

Kariyer yolu, bireyler için yükselme fırsatı anlamı taşımakla beraber, örgütsel istikrarı da sağlamak zorundadır. Zira şirket içinde oluşturulacak Kariyer haritalarının, bu basamaklarda hareket edecek bireylerin görev koşullarına uygun olması gerekir. Aksi halde bireysel sorumluluklar zorlanacaktır. Bu olgu organizasyonlarda kariyer yönetiminin ve planlamasının önemini dahada artırmaktadır.

²⁷ Jennifer M. GEORGE, Gareth R. JONES, *Und. and Man.Org Behaviour*, 1996, s. 237.

1.2. YAŞAM EVRELEERİ VE KARİYER

1.2.1. Yaşam Safhaları

Kişiler, çalışma hayatları boyunca karşılaştıkları sorunları ve sorunları yaşayabilecekleri dönemleri tanımak ve onlarla başa çıkmak için çareler aramak durumundadır. Birey, bu dönemlerde karşılaşma riskinin kaçınılmaz olduğu sorunları azaltmak veya yaşamamak için yoğun bir çaba göstermesi gerekecektir. Bu nedenle de öncelikle kendisinin bireysel gelişim evrelerini ve özelliklerini bilmesi, bu sorunlarla mücadeleyi kolaylaştıracaktır.

İnsanlar doğal yetenekleri ve çevrenin karşılıklı etkileşimi ile erişkinliğe doğru olgunlaşmasına gelişme denmektedir. Gelişim, çok yönlü ve karmaşık bir süreçtir. İnsan, yaşamının değişik dönemlerinde farklı gelişim süreçlerinden geçer. Gelişim dönemleri birbirlerinden kesin sınırlarla ayrılırlar. Çünkü bir önceki dönemin özellikleri belli bir süre sonraki dönemlerde de sürer. Başka bir anlatımla ile bir dönemde ortaya çıkan özellikler bir sonraki dönemin özelliklerine eklenmekle kalmaz, sinerji yaratmak süretiyle kazanılan davranışlar yeni niteliklerle özümlelenerek kişiliğe yansıtılır. Bir önceki dönemde ortaya çıkan olumsuz gelişme ya da sapmalar sonraki dönemlerdeki gelişmeyi de bozabilir. Gelişim dönemlerini üst üste konan yapı taşları olarak düşünürsek, düzensiz olarak yerleştirilen taşlar bir süre sonra dengeyi bozup tüm yapıyı yıkabilir.²⁸ Alt katmanlardan itibaren yerleştirilen yapı taşlarının sağlamlığı ve düzgünlüğü tüm yapının dengeli yükselmesinin temel güvencesidir.

İnsanın gelişim dönemleri üzerinde değişik bilim adamları sayısız incelemeler yapmışlardır. Yönetim ile ilgili kaynaklardan bunların dördü çocukluk yaşamı ile ilgili görülmekte, diğer dördü de yetişkinlik ile ilgili dönemler olarak tanıtılmaktadır. Yaşam safhalarını üç başlık altında incelemek mümkündür. Bu dönemler, Çocukluk, Yetişkinlik, Olgunluk dönemleridir.

²⁸ Atalay YÖRÜKOĞLU, Çocuk ve ruh sağlığı Ankara, 1979, s. 17

1.2.1.1. Çocukluk Dönemi

1. Ağız yolu ile algılama devresi:
2. Özerklik kazanmaya başlama devresi:
3. Kendini göstermek ve öğrenmeye başlama devresi

Çocuk, aslında her devrede kendini göstermek, ispatlamak veya başkaları tarafından bilinmek ister. Ancak bu devrede diğer devrelere nazaran daha aktiftir ve pek çok şeyi öğrenmek ister. Soru sorar, kararlarını çok rahat kendisi verir. Hareketleri çok daha rahat ve kontrollüdür. Bu devrede çocukta inisiyatif denen bir şeyler yapma, yeni bir şeyler yaratma, kendini kanıtlama isteği doğar. Toplumla ilişkileri başlar. Bu devre, ahlak değerlerinin gelişmesi ile sona erer.

1.2.1.2. Görev Ve Sorumluluk Almaya Başlama

Üzerine aldığı işleri çok iyi yürütür, daha iyi planlar. Ancak büyüklerin onaylamadığı bir davranış içine yanlışlıkla girecek olursa, çocuk, suçluluk ve endişe duyar. Ortak faaliyetlerde bulunmak onu memnun eder. Etrafında olan bitene karşı ilgilidir. Öğrenmek, öğrendiğini tekrar etmek ister. Okul hayatı ile birlikte düzenli bir öğrenim dönemine girer. Bu dönemde çocukta hem görev, hem sorumluluk duygusu gelişir. Bilgilerini oyun oynayarak ve çalışarak elde eder. İşbirliğini öğrenir.

1.2.1.3. Yetişkinlik Dönemi

Büyüme çağında normal gelişme için ego kimliğinin kazanılması gerekir. Bu devrede bir kariyer veya uğraş seçmek büyük önem taşır. Kişi neler yapabileceği ve seçeceği kariyerde başarılı olmak için neler yapması gerektiğini düşünür. Büyüme çağıının son yılları ile çalışma hayatının ilk yılları üst üste gelmektedir.²⁹

İlk Yetişkinlik Devresi:

Bu dönemde kimliğin kazanılması, çocuğun öğretmeni, ebeveyni ve çevresindeki insanlarla yapmış olduğu özdeşleşmenin birleşiminden oluşur. Bu dönem kişinin çevresi ile ilişkilerini geliştirdiği bir dönemdir. Bu safhada kişi sadece yakın çevresindeki insanlarla değil, grup ve

organizasyonlarla da etkileşim halinde olmayı öğrenir. Kişi bu safhada belli bir mesleğe yönelmiştir. Bireylerin bu aşamayı başarıyla geçme derecesi, büyüme çağında ego kimliğinin ne derece elde edildiği ile yakından ilgilidir. Kariyer aşamaları açısından bu devre kariyer kuruluş ve yürütme döneminin ilk süresine tekabül eder.³⁰ Kişi bu dönemde; Kimlik kazanmaya başlar, duygusal bağımsızlığını bu dönemde kazanır, cinsel kimliğini kazanır, toplumca kabul edilen sosyal statüsünü benimser ve meslek seçme konusunda karar verebilecek bir düzeye gelir.

Yetişkinlik Devresi;

Bu devre bireylerin üretken oldukları ve gelecek nesillerin faydalanabileceği faaliyet ve amaçlara yöneldikleri bir süreçtir. Bu aşamadaki bireyler, yeteneklerini, deneyimlerini, becerilerini, yaratıcı ve üretken bir şekilde kullanmayı amaçlarlar. Bu dönemde elde edilen deneyimler arasında organizasyonlar kurma, yeni ve uzun ömürlü mamüller tasarlama, genç insanları yönetme ve yönlendirme sayılabilir. Bu yaşam devresi, kariyer aşamalarının kariyer ortası ve kariyer sonu dönemlerine raslamaktadır. Bu dönemin başarılı olmasının temelinde, benlik olgusunun kazanılmış ve gelişmeye yönelik görevlerin başarıyla tamamlanmış olması yatmaktadır. Kişi bu devrede seçtiği meslekte ve kariyerde ilerleme çabası içindedir. Meslekte üretkenlik, işte üretkenlik, bu devrenin özelliklerini oluşturur.

Orta Yaş Krizi;

Orta yaş krizi içinde olan birey, yaşamına anlam veren bir amaç, bir ilişki, bir meslek arayışı içindedir. Daniel Levinson yapmış olduğu araştırmada ortaya koyduğu bulgulara göre hemen hemen bütün erkekler orta yaş krizinden geçmektedirler. Ancak kadınların da bu dönemlerde kendi yaşamlarını kritik ettikleri görülmüştür.³¹ Bireyin kendi yaşamını tam olarak algılamasının temelini oluşturan iç sorunlar kişide bazı farklı davranışlara yol açabilir veya açmayabilir. Ancak birçok kişi bu bunalımlı dönemlerde iş değiştirir veya eşinden boşanır. Eski mesleklerini bırakıp yeni bir meslek

²⁹ Arthur M. KROLL, Lillian B. DINKLAGE, Career Development, New York, 1970, s. 47.

³⁰ James F. ADAMS, Ergenliği Anlamak, Ed. Bekir Onur, İmge Kitabevi, Ank. 1995.

seçerler. Zira bireyin meslek başarısı en yüksek noktasına ulaşmış, terfi açısından da son noktaya gelmiş, aşılabacak başka meslek kademeleri kalmamıştır. Bu durum sahip olunan meslekten duyulan doyumu durdurur ve bireyi, yükselilebileceği daha başka meslek alanlarının var olup olmadığını araştırmaya yöneltir.³² Ayrıca birey, gerek fizyolojik, gerekse zihinsel süreçlerde bir yavaşlamanın başladığını da fark eder. Unutkanlık, çabuk yorulma gibi belirtiler sonrasında kişi yaşadıklarının anlamsızlığını düşünerek ölümün kaçınılmaz olduğunu algılar. Stres düzeyi yükselen kimseler bir kriz devresine girerler. Bu kriz, depresyon, korku, endişe gibi psikolojik rahatsızlıklarla, ülser, uyku bozukluğu, baş ağrısı gibi psikosomatik hastalıklara yol açabilir.

1.2.1.4. Olgunluk Devresi

Bu devre, kişinin kendi kendini tatmini için üretkenliğinin ve yaratıcılığının zirveye ulaşmasını temsil eder. Bu dönemde kişi hayatın başarılı, ve başarısız taraflarına uyum sağlamış olur. Kişi aynı zamanda hayatı boyunca meydana gelen davranışların sorumluluğunu da kabullenmiştir.

Bireyin yaşamında hem bir süreklilik hem de birbirinden farklı gelişim aşamaları vardır. Bireyin kişilik yapısında, dünya görüşü ve tutumlarında kendine özgü özellikler ömür boyu devam eder. Yaşam ve kariyer aşamaları arasında bir paralellik olması gerekir. Eğer yaşam devreleri ile kariyer devreleri arasında bir uyum yoksa, bireyler düşük performans göstereceklerdir.

1.2.2. Kariyer Devreleri

Kariyeri tartışabilmek ve analiz edebilmenin en iyi yolu, onu devreler itibarıyla incelemektir. Bir kariyerin gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan çeşitli etkenler vardır. Fiziksel ve temel girdiler, zihni özellik, aile, okul, etnik gruplaşma, cinsiyet, meraklar, yaş, iş tecrübeleri ve her türlü deneyim bunların bir kısmıdır. Kişi, özsaygı ihtiyacına bağlı olarak belli bir plan çerçevesinde kariyer geliştirir. Bununla birlikte bir yön seçip istek ve

³¹ Doç. Dr. Serpil Aytaç Kariyer yönetimi, planlaması, geliştirilmesi 1997 s.56

³² Doğan CÜCELOĞLU, İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi. 3. Basım. İst. 1992. s.396.

amaçlarını ortaya koyar. Çalışanların çoğunun kariyerlerinin ilk şekli, çocukluk yıllarında oluşturulur. Çevrelerindeki aile büyükleri, akraba ve arkadaşlarının önerisi, hatta saygı sevgi duydukları bir kişinin mesleği, onlar için cazip hale gelebilir. “Büyüyünce ne olacaksın?” sorusuna “doktor, polis, asker, hemşire, öğretmen” cevapları verilir. Bazan “Benim oğlum doktor olacak” diyen aile büyükleride çocuklara sormadan kariyerini belirler. İlkokul çağlarından başlayarak, ortaokul, lise yıllarında oluşan kariyer olgusu süratli bir şekilde oluşumunu sürdürür.

Bireysel olarak kariyer devrelerinin gelişim süreci kişinin yaşam devrelerine paralel olarak gelişir. Çocukluktan yetişkinliğe kadar bu böyle devam eder. Her basamak, motivasyonu, görevleri ve gerekli ihtiyaçları içerir. Ve her bireye göre bu beklenti ve ihtiyaçlar değişir. Çocukluktaki hayaller ve farklı kariyer alanlarında denenen rol oyunları ile karakterize olur. İlk yetişkinlik çağı boyunca kariyer fikri bireyin kendi benliğinde oluşmaya başlar. Bu çağda okuldaki mesleki ilgi ve boş zaman etkinlikleri ile şekillenir. Yetişkinlikte eğitim, öğretim ile oluşan kariyer kararı, işe giriş, kariyer durgunluğu (plato) dönemi ve emeklilikle gelişir. Emeklilik, bazı insanları işgücünden uzaklaştırırken, Bazıları için yeni kariyerlere başlanılan bir dönemdir.

Buna ilaveten tipik kariyer aşamalarında bazı insanların mesleki gelişimini ertelemek veya dönem ortasında kesmek zorunda kaldıkları da görülür. Örneğin kadınlar, yaşamlarının ileri dönemlerinde mesleki ilerlemelerini, aile sorumlulukları ve çocuk yetiştirme sebebiyle kesebilirler. Böyle dönemlerde bireyin yaşamsal gelişim safhaları ile kariyeri arasında hiçbir bağıllık yoktur³³.

Yukarıda ana hatlarıyla özetlediğimiz kariyer safhalarına ilişkin çok sayıda model bulunmaktadır. Bu modellerin çoğunluğu yaşa, bir kısmı ise iş hayatındaki çalışma sürelerine bağlı olarak oluşturulmuştur. Bizim çalışmamızda kariyer safhalarında yaşırıda önemli ölçü olduğu ancak dikatleri yaştan ziyade kariyer aşamalarına çekmenin daha gerçekçi olacağını vurgulayabiliriz. Kariyer aşamalarını sırasıyla aşağıdaki gibi incelemek mümkündür.

³³ G.SINGER, Management, Puns Kent Pıbl., Comp., BostonUSA, 1990, s. 191

1.2.2.1.Keşfetme Dönemi

Bu dönem genelde 20'li yaşların ortasında sona eren, okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak tanımlanmaktadır.Yaygın bir görüşe bu safha doğumdan 25 yaşına kadar olan dönemi kapsar.Bu dönem kişinin kendini ispatlama ve karşısına çıkan çeşitli alternatifleri değerlendirme zamanıdır.İlişkide olduğu öğretmen,arkadaş, ana babadan duyduğu, televizyonda serettiği, cadde'de gördüğü ve oynadığı rol tipleri ile başlayan kariyer seçim alternatiflerinin değerlendirildiği dönemdir.Genelde ailenin ve aile fertlerinin kariyerleri kişiyi etkilediği görülür.Örnek olarak yargıç babanın, ilerde yargıç olmak isteyen oğlu gibi.Bu aşamada birey ana babadan ayrılarak kendi kimliğini bulmaçabası içindedir.

Keşif döneminde çevrenin istekleri, ana babanın finansal kaynakları kişiyi yönlendirir.Bizim toplumumuzda çocuğun hangi okul, kolej veya üniversite eğitimi alıp ne tür bir kariyere sahip olunacağına genellikle aile karar verir.Gelişmiş ülkelerde ise durum daha farklıdır.Kariyer keşfi döneminde güvenlik, emniyet ve fizyolojik ihtiyaçlar ön plandadır.Keşif dönemi bireyin kariyeri hakkındaki beklentilerinin açığa çıktığı dönemdir. Bu süreç bireyin kariyerinde en üretken ve en hareketli dönemidir.

1.2.2.2.Kurulma Dönemi

Bu dönem bireyin eğitimi tamamlayıp çeşitli yollardan iş aramasıyla başlar,İlk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanarak işi öğrenme, akranları ve iş arkadaşları tarafından kabul edilme sürelerini kapsar.Bu aşamada kişi, güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık verir.Ancak bu safhada bazı belirsizlikler ve bunalımlar ortaya çıkabilir.Bu süreçte kişinin karşısına iki önemli sorun çıkabilir.Bunlar bir mevki sahibi olabilme ve kendini kanıtlamaktır.Bu evre iki dönemden oluşmaktadır.

1.2.2.3.Yerleşme Dönemi

Örgüte yeni girenler,önce kendilerinden beklenen işlere göre işe nasıl adapte olacağı gösterilerek motive edilir ve işlere nasıl uygun hale getirileceğini öğrenir.

1.2.2.4.Başarma

Başarma, belli bir alanda uzmanlaşma veya aşılınası zor konulara yaratıcı çözümler üretmedir.Kariyer planlama sürecinde ise başarma, şirket kademelerinde hareket etme ile eşanlamlıdır.Örgüte yeni gelen, işinde ustalaşır ve örgütü tanır. Bu kişilere örgüt belli katkılar sağlayarak motive eder.

Kurulma safhası sık sık iş değiştirenler ve işten işe atlayanlar için oldukça uzundur.Kendine uygun doğru işi bulmak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Bazı insanlar 40 yaşlarına gelince ancak ilgisiz işlerde çalıştıklarını anlarlar.Bu aşamada doğru kariyer keşfi, kolay bir yerleşime yardımcı olacaktır.

Bu safhada en ciddi sorun “Gerçek Şoku” dur. Gerçek şoku, birinin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçeklerinin arasındaki açığı anlatır.³⁴ Kişiler, özellikle ilk iş ve örgüte girdikleri yani işlerini ilk seçtikleri dönemde genellikle gerçekçi olmayan yüksek beklentiler içindedirler.İlk işe yerleştiklerinde beklentileri ile işin ve örgütün gerçekleri arasındaki uyumsuzluğunu açık ve net bir şekilde görmeleri için belli bir zamanın geçmesi gerekir.

Bir diğer problem “kendini kanıtlamak”tır.Bu durum hata yapmak ve hata yaparak öğrenmek dolayısı sorumlulukları üzerine almak durumu ile kendini göstermeye başlar.Kendini kanıtlama sürecindeki bireyler henüz verimliliklerinin zirvesine ulaşmışlardır. Bu satha ancak bireyin kendini kanıtlamasıyla zirvede sona erecektir.

Bu aşamada bireyde başarı ve Başarısızlık duygusu gelişir o nedenle geribesleme (feedback) ve hedef belirleme burada kritik öneme sahiptir.İlk aşama kişinin işe “bağlanma” aşaması olduğu gibi, bu merhalede da yanlışlar yapma ihtimali vardır.Bu yanlışlardan ders alarak gittikçe artan sorumluluklar altına girilebilir.Burada önemli olan bireyin meslek seçiminin doğru olup olmadığını değerlendirmesidir. Kişi hedefleriyle gerçekleştirdiklerini karşılaştırır.Çalışan işinde kendisini kanıtladıkça doğal olarak,ilgisi güvenlik gereksiniminden yavaş yavaş başarı, saygınlık ve bağımsızlık gereksinimlerine doğru kayacaktır.Bu durumda birey daha çok

sorumluluk isteyen, liderlik gerektiren işlere karşı istek duymaya başlayacaktır.³⁵ Bu safhada kariyer gelişmesi son derece hızlıdır. Diğer bir ifadeyle bu devre çalışanların kariyerindeki en üretici olduğu 25-35 yaşları arasında ki devredir.

1.2.2.5.Kariyer Ortası

Bu aşamada kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenici olmaktan yapıcı olmaya geçmesi beklenir.İşle ilgili görevler artık hayati öneme sahiptir. Yanlışlar cezalandırılır, başarılar ödüllendirilir ve daha fazla sorumluluk verilir.Başarısız olanlar ise kendilerini yeniden değerlendirir, kariyer planlarını yeniden gözden geçirir, gerekli düzeltmelerini yaparlar veya yeni bir iş ararlar.Bu dönemde güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta, başarı, saygınlık, özgürlük ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır.Bu süreçte sorumluluk ve inisiyatif özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir.Pekçok kişi,bu safhaya gelinceye kadar,her hangi bir kariyer açmazıyla karşılaşmamıştır.O nedenle bu safhada kişi ya varolan kazanımlarını korumaya yönelir ve performansını geliştirmeye devam eder veya artık yeni kazanımlar sağlayamaz, eskidiğini fark eder.Örneğin 35-40 yaşlarında insan kaynakları tepe yöneticisi olmak isteyen birisi amacına ulaşırsa 55-60 yaşlarında da genel müdür olmak isteyebilir.

Bu dönemde çalışanlar, kariyer platosu, eskime ve kariyer değiştirme gibi kariyer çıkmazları ile başa çıkma çabası içindedir.Kariyerini “muhafaza etme safhası” da denilen bu dönemde kişi kendini sorgulamaya başlar. Doğru bir seçim yaptım mı? Hala değiştirme şansım var mı?” diye kendi kendine sorar. Çalışanların çoğu kariyer krizlerini, kariyer ortası dönemine gelmeden yaşamazlar. Bu dönem, kişilerin çoğunun insan olduklarının ve sınırlarının farkına ilk kez vardıkları bir süreçtir. Bu dönemde başarılarını yeniden değerlendirir, hedeflerini, hatta yaşama biçimlerini değiştirebilirler.İş dışında ilgi alanlarının ve ya ikinci kariyer planlamalarının geliştirildiği dönem, bu dönemdir.³⁶Kişi bu dönem krizinde gerçekte ne istediğini, nasıl

³⁴ Randall S. SCHULER, Managing Human Resource, West Publ. Comp.,1995, s.126.

³⁵ Gönül BUDAK, Gül BUDAK, Kariyer planması, kariyerde plato. 1995 s. 2.

³⁶ L.KLAFT, R. MURDICK, E. SCHUSTER, Human Resource Management, s. 391

vasıflı olacağını ve başarılı olmak için ne kadar fedakarlık yapması gerektiğine karar vernek zorundadır.

Kariyer ortası sendromunun stres ve can sıkıcılıkla karakterize edildiği bu dönemde “yaşamın” periyodik özelliklerine de bağlı olarak zihinsel ve friiksel süreçlerde de doğal bir yavaşlama görülür. Bireyler sık sık depresyon ve diğer sağlık problemlerinden şikayetçi olmaya başlarlar. Eğer örgütlerin insan kaynakları politikaları ve insan kaynakları personeli ,kariyer planlamada ortaya çıkan bu açmazlarla mücadeleye hazırsa ve bu mücadele sonucunda bireyin sorunlarını minimum düzeye indirmek için eğitim stratejisini sağlıklı bir şekilde planlayabilirse, hem çalışanların hem de organizasyonun amaçlarına ulaşması kolaylaşmış olacaktır. Uzun süreli çalışanlar ile ilgili görüşler genellikle dört motive edici kaynak üzerinde yoğunlaşmak tadır. Bunlar³⁷; can sıkınhsı, rekabet eksikliği, yetersiz yöneticiler, başarı eksikliğidir

Yöneticiler, özellikle performansın düşmeye başlaması nedeniyle verimliliği azalan bireyleri organizasyon içinde bir diğer pozisyona hareket ettirerek yeniden enerjik hale getirebilirler. Bu durum onların morallerini ve verimliliklerini geliştirecektir. Aslında yapılan araştırmalara göre kariyer ortası krizinin tüm yaş ve basamaklarda gelişimini bulmak mümkündür. Önemli olan bu krizin nasıl atlatılacağı konusunda bireye katkıda bulunmaktır.

1.2.2.6. Kariyer Sonu

Bireyin kariyerinin en uzun safhası olduğu bir gerçektir. Kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu safhaya da taşırır. Bu dönemde kişinin dikkati sağlığına çevrilir. Genç çalışanlar tarafından hürmet görükleri zaman zevklenir ve gurur duyarlar. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bu safha boyunca öğrenmede yavaşlama olduğu için sadece tecrübelerinden yararlanarak kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışırlar.³⁸ Emeklilikte ne yapacaklarını düşünmeye başlarlar.

³⁷ A.Dale TIMPE, Motivatioof Personnel, England, 1986, s. 320.

³⁸ De CENZO/ROBBINS, Human .Reusorces Mang, 1996, s. 275.

Tablo 1. 4.Kariyer Safkalarında Yer Alan İhtiyaçlar³⁹

AŞAMALAR	GÖREV İHTİYAÇLARI	DUYGUSAL İHTİYAÇLAR
Deneme	• Çeşitli iş eylemleri • Kendini keşifetme	• Ön iş seçenekleri arama • Yerleşme
Kurma ve İlerleme	• İş talebi • Özel bir alanda yetenek geliştirme • Yaratıcılık ve yenilik geliştirme • yıl sonra yeni alana geçme	• Rekabetle karşılaşma, • Başarısızlıkla yüz yüze gelme • İş/Aile sürtüşmeleri • Destek • Bağımsızlık
Kariyer Ortası	• Teknik Yenileme • Başkalarını eğitmede ve yönlendirmede yetenek geliştirme • Yeni yetenekler gerektiren yeni işe geçme • Kariyer rolü hakkındaki bakış açısını geliştirme	• Oрта yaş hakkında hislerini belirtme • İş, aile ve topluma karşı kendisini yeniden düzenleme • Kendini hoş görmeyi ve rekabeti azaltma
Kariyer Sonu	• Emeklilik planları yapma • Güç rolünden danışmanlık rolüne geçme • Başarılı olanları belirleme ve geliştirme • Örgüt dışındaki aktivitelere	• Kendi işini başkaları için bir platform olarak görmeye yönelik destek olmak ve danışmanlık • Organizasyon dışı eylemlerde bir kimlik geliştirme

Azalma(Emeklilik);

Emeklilik kişinin kariyerinin son bulmasıdır. Emeklilik genelde 55 veya 65 yaşlarında gerçekleşmelidir. Buna rağmen bazı bireyler için bu durum bir şoktur. İşin kaybı bireyleri bir boşluk içine bırakır. Bazıları emeklilik planı yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerden örgütün yararlanmasını ister.⁴⁰Emeklilik, bireyin yaşamında yeni Kariyer haritalarının, yeni hedeflerin başladığı dönemdir. Bu aşamada bireyler çalışırken yapma imkanı bulamadıkları resim yapma, çiçek yetiştirme gibi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayabilirler. Tamamıyla kazanılmış bir bireysel kimliğe sahipken, iş kimliğinin kaybı, birçok emeklinin kendini yararsız ve verimsiz hissetmesine yol açar..

Kariyerdeki bu azalma, karşılanamayan beklentiler sonucunda ve birtakım engellerle, çalışanların kendilerini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissetmelerine yol açar. Yapılan araştırmalar, kariyer sonunda bireylerin yaşlılığa karşı olumsuz meyilleri olduğunu göstermektedir. Bu safhadaki önemli bir nokta da birçok tecrübeli tepe yöneticisinin örgüte yardımcı olarak çalışmak ve belli mevkilere gelmek isteyenlerin eğitime yardımcı olmak için emekli olsalar bile aynı organizasyonda

³⁹ S.P.ROBBINS Organizational Behaviour 1989,s.433

⁴⁰ Doç.Dr.Serpil Aytaç Kariyer yönetimi ve sorunları İstanbul 1997.s.71

kalmalarıdır.Emeklilik bir anlamda bireyin istihdamı boyunca yapamadığı ancak zevk aldığı aktiviteleri yapma fırsatı sağlar.

1.2.3. Yaşam Sathaları ve Kariyer İlişkisi

1.2.3.1. Kimlik Oluşturma

Bu aşama, çeşitli kariyer alternatiflerinin keşfedildiği ve kişinin yetişkin dünyasında yerini aldığı dönemdir.15-20 yaşları arasındaki genç, ailesinden ayrılarak kendi bağımsızlığını oluşturma ve kimliğini bulmaçabası içindedir.Bu safhanın temel karakteristik özelliği “yaşamın planlamasının” yapılmasıdır.Kişi, kendi kendini tanıma ve kimliğini tespit etme ihtiyacı içindedir.Bu evre ailenin etkisiyle çocukluk döneminin sonu ve erişkinlik döneminin başı arasındaki gelişimsel bir köprüdür..

1.2.3.2. Kariyer Oluşturma ve Geliştirme

Bu safhada birey çalışma hayatına başlar,kendine uygun Kariyer haritalarını seçer ve özgüvenli bir şekilde kariyer basamaklarından birine yerleşir.25 yaşlarından 35 yaşına ve hatta bazı durumlarda 40 yaşına kadar devam eder.Bazı kimseler kariyer basamağına yukarıda belirtilen yaşlardan daha önce yerleşebilirler. Kariyer aşamalarıyla ilişkisi bakımından bu dönem kurulma safhasına karşılık gelir.

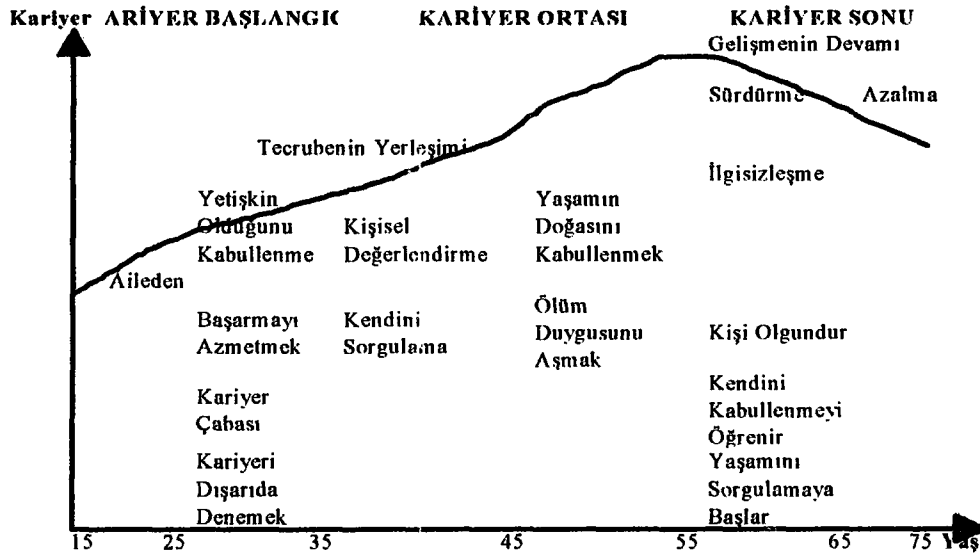
1.2.3.3. Yerleştirme ve Kendini Ayarlama

Bu safha genellikle 35'ten başlar,45 yaşlarına hatta bazen de 50-55 yaşalarına kadar sürer.Bu evrede kişi yaşam planlarında ya büyük değişikliklere yol açacak kararlar alır,ya da durgunluk dönemine girerek platolaşmış kariyerine razı olur. Bazıları için bu yaşam ortası değişimi, orta yaş krizinin başlayıp devam ettiği potansiyel bir krizdir.Kariyer safhaları ile ilişkisi bakımından sürdürme dönemine karşılık gelir.

1.2.3.4. Azalma

55.yaştan itibaren başlayan bu safhada fiziksel ve zihinsel kapasitenin azaldığı, kariyer motivasyonu ve isteğinin kaybedildiği görülür. Birçok insan kariyerlerindeki azalmaya karşı direnç göstermeye uygundur.Örgüt, yaşlı çalışanları emeklilik dönemine hazırlayarak onları sosyal anlamda ikna

etmeye çalışır. Bu dönemin başarıyla sonuçlanması, hayatın anlamlı ve tatmin edici olduğu duygusunun birey tarafından elde edilmiş olmasına bağlıdır. Aşağıda bireysel kariyer planlamasındaki kariyer yaşam safhaları görülmektedir.



Şekil 1.2.3. Kariyer Yaşam Safhaları İlişkisi

1.2.3.5. Bireysel Kariyer Planlamada Süreç

Bireysel düzeyde iyi bir kariyer planlama, kişinin kendini tanımasını sağlar. Bu düzeyde kişi, "Kendisi için önemli olan faktörler hangileridir? İşe nasıl istekli olunabilir? İş ve aile arasında nasıl bir bütünleşme sağlanabilir? gibi soruları kendisine sorarak cevaplarını arar ve bu konuda ne yapması gerektiğini planlar. Buna karşın yöneticiler de bireyin başarısını değerlendirerek kararlarında kişiye yardımcı olurlar. Kurumların kariyer geliştirme programları, organizasyon şemaları kariyer merdivenlerinden yukarı çıkan genç yetenekli çalışanların ihtiyaçları üzerinde dikkatleri toplar. Aşağıda bireysel kariyer planlamanın yaşam evrelerindeki gelişim süreci görülmektedir.

1. Aileden Ayrılma (16-22 yaş)
2. Yetişkin Dünyasına Geçici Kabul (22-29 yaş):
3. Geçiş dönemi (29-32 yaş):
4. Yerleşme (32-39 yaş):
5. Potansiyel Orta Yaş Krizi Dönemi (39-43 yaş):
6. Yenilenme (43-50 yaş):

7. Emeklilik

Sonuç olarak,19-20 yaşlarında yetişkinliğe adım atan birey,aileden ayrılır ve bağımsız kimliğini oluşturmaya çalışır.20'li yaşların ortasında yetişkin dünyasına girer ve yetişkinliğin sorumluluğu içinde ilişkilerin, iş rollerini keşfeder.30'lu yaşlarda yaşamın yapısını sorgulama periyoduna yönelir.İnsanlar, yaşamlarının istek ve hayallerini sorgularlar. Otuzlu yaşların ortasında ya kariyerlerini belli bir mesafe katederek sağlamlaştırır veya mesafe katedemezler ve daha aşağılara yerleşirler.Bu dönemin temel karakteristik özelliği düzen arayışı, güvenlik ve kontroldür.Bu dönem insanların çok sık kendilerine kılavuz (mentor) veya rehber aradıkları dönemdir.30'lu yaşların sonunda insanlar kendi kendilerinin patronu olma çabası içindedir ve otoriteden kurtulmak için çabalamaya başlarlar.Örgütsel bağlılıklar ve katı (mentor) rehber, ilişkileri gerginleştirip zorlaştırır.İnsanlar yaşam ortası geçişin dönemeç noktasına girdikleri için kırklı yaşların ortalarına doğru otoriteden kurtulurlar.İnsanlar fiziksel olarak kötüleştikleri ve Yaşlandıklarını fark ettiklerinden sıkıntıya kapılırlar. Muhtemelen, becerileri ve istekleri arasındaki açık nedeniyle hayal kırıklığına uğrarlar.Kırklı yaşların sonlarına doğru insanlar yeni bir yeniden teşvik edilme ve kendini dengede tutma dönemine girerler.Bu durum bireyin kendini üretken ve bağlı hissettiği sürece olabilir.İnsanlar, yaşamlarında etkilerini, sosyal temaslarını ve fiziksel kapasitelerini kaybettikleri için güvensizlik duyabilirler ve geçmişteki yaşam serüvenlerinin tümünün yalanmış gibi hissederler.⁴¹ Bu safhalar kişinin meslek değişimini ve örgütsel kimliğini oluşturur.İnsanlar genelde iş dünyasına ya düşük seviyelerde çırak olarak veya uzman becerileri ile girerler. Doğrudan çıraklığa girenler eğitim ve gelişimsel atamalarla yükselirler ve muhtemelen ilerde ticarete bağımsız birer usta olurlar. Aynı zamanda bunlar, örgüt dışındaki gruplardan da girerler ve başlangıçtaki sosyalizasyon süreçlerinden geçtikten sonra örgüt üyeliğine kabul edilirler. Şirket hiyerarşisinde yukarı doğru ilerlemek için birçoğu zirveye ulaştıklarında kısaca duracaklardır,fakat bazıları hayallerindeki zirveyi aşacaktır.Bazıları bitkinlik, tükenmişlik hissedecektir. Diğertleri elverişli durumun azlığı nedeniyle kariyer düzlüğüne girecektir.Bir kısmı potansiyellerinin sınırlarına

⁴¹ Jeffrey SONNENFELD,Career Management,Career Systems.1984,s.17

örgüt üyeliğine kabul edilirler. Şirket hiyerarşisinde yukarı doğru ilerlemek için birçoğu zirveye ulaştıklarında kısaca duracaklardır, fakat bazıları hayallerindeki zirveyi aşacaktır. Bazıları bitkinlik, tükenmişlik hissedecektir. Diğertleri elverişli durumun azlığı nedeniyle kariyer düzlüğüne girecektir. Bir kısmı potansiyellerinin sınırlarına ulaşabilir. Bir kısmı ise işletme ve iş teknolojisindeki değişmelerle eskimiş olacaktır. Bir kısmı, yine de her işte macera aramak ve sorunlardan uzaklaşmak için kariyerlerindeki yolu yönetmede hazır olarak verimli ve mutlu bir yaşama yol göstereceklerdir. Kariyer sonunda kimileri bu durumdan uzaklaşmaya çalışırken kimileri sabırsızca emekliliği aramaya başlarlar. Bazıları işin dehşetinden kaçmak için emekli olurken, birçoğu yaptığı işten hoşlanmasma rağmen yine de emekli olur. Böylece dışarıdaki ilgi, emeklilik sonrası planlar ve işten ayrılmanın duygusal katkısı diğerlerinden daha kolaydır. Sonuç olarak tipik bir insanın kariyer safhalarını aşağıdaki gibi tanımlanabilir.

1.2.3.6. Tipik Bir İnsanın Kariyer Safhaları

Keşif Aşaması;

Birey kendi yeteneğini kendisi test ederek, basını, kitapları ve filmleri izleyerek mesleki bir imaj elde edebilir. Birey kuvvetli ve zayıf yönlerini kendisi takdir eder. Bu kendi kendini keşfetme aşaması sonunda genç profesyoneller, organizasyonun beklenti ve isteklerini bilmeden, sadece teknik bilgilerle örgüte girerler.

Kuruluş Aşaması;

1. **İş arama, bulma, alışma ve oryantasyon aşaması:** Yeni işe giren kişi sık sık indüksiyon, oryantasyon ve ilk mesleki görev ara aşamalarında gerçek şoku tadar. Meslek hayatlarının ilk yıllarında gerçekleştiremeyen beklentiler, huzursuzluk ve hayal kırıklığı ile karşılaşır. Bu devrede bireylerden beklenen en önemli faaliyet, öğrenme ve talimatları takip

etmede yeterli görünmeleridir. Çünkü birey göstereceği performansla değerlendirilmektedir.

2. Terfi ve transferler:Bu aşamaya geçiş kişinin ancak belli bir teknik konuda yeterlilik göstermesiyle olur. Kişi eğer başarılı olursa organizasyona bağlılık ve yeterlilik duygularını kazanır. Başarılı olmadığı takdirde güvensizlik ve huzursuzluk hisseder. Bu aşamadaki psikolojik özgürlük ortamının, bir önceki aşamayla tamamen zıt olması bazı sorunlar yaratabilir. Bu aşama kişinin gelecekteki kariyer gelişimi için çok önemlidir. Bu aşamayı geçemeyenler ya gerekli teknik yeteneği bağımsız olarak ortaya koyamazlar veya kendine güven den yoksundurlar.

Yürütme Aşaması;

Orta kariyer ve kariyer sonu olarak iki kısımdan oluşur. Orta kariyerde kişiye daha önemli görevler verilir. Bu, maksimum verimlilik ve organizasyona katkı periyodudur. Birey kişisel gelişme duygusunu hissederek rolünü gerçekleştirir kendinden emindir. Bu kişiler organizasyon dışındaki kişilerle de ilişkilerini geliştirmeye çalışırlar. Bu aşamadaki kişilerin en önemli faaliyetleri eğitim ve diğer insanlarla etkileşimdir. Kişiler, bu aşamada başkalarının da sorumluluklarını taşıdıkları için psikolojik olarak strese girebilirler. Kariyer sonunda mesleki görevler, bireyin akıl, perspektif ve yargı özelliklerini kullanılmasını gerektirir. Kişi kendi pozisyonunun daha genç, daha iyi eğitilmiş ve daha atak kişiler tarafından tehdit edilmesiyle karşılaşabilir. Kariyer ortası aşamasının sonları veya kariyer sonu aşamasının başlarında, kişi, orta yaş krizini de atlatmak zorundadır. Geri kalan yıllar içinde gerçekçi amaç ve hedefler tasarlarlar.

Emeklilik Aşaması;

Son olarak daha az sorumluluk isteyen rolleri üstlenmeyi öğrenmek, aileye, arkadaşlara ve topluma yeni uyumlar sağlamak gibi durumlar söz konusudur. Bu aşamada kişiler genelde yöneticilik pozisyonunda olup tüm ilgilerini uzun vadeli stratejik planlara yöneltirler. Asli faaliyetleri de astlarının kariyerlerini tanımlamak ve desteklemek, organizasyon dışında yönetici düzeyindeki kişilerle etkileşimlerini sürdürmektir. Bu aşamadaki

kişiler, olayları ve kişileri yönetmeyi öğrenmeli ve personel seçimini, fikir üretmeyi, örgütsel dizaynı bilmelidirler.⁴²

Sonuç olarak, her bir kariyer aşaması farklı konular ve sorunlar içerir. Bu aşamaları iyi anlamak, işyerinde kariyer gelişiminin daha etkin olmasını ve bireyin kendi kariyer planlamasında daha aktif bir rol oynaması için cesaret kazanmasını sağlar.

1.2.4. Profesyonel Kariyerin Dört Aşaması

Tablo 1.5. Kariyerin Dört Safhası

Devreler	Merkezi Faaliyetler	Esas ilişkiler	Çözülebilir Sorunlar
Evre-I	• Yardımcı olmak. • Öğrenmek. • Emirleri uygulayan.	• Çırak.	• Bağımlılık.
Evre-II	• Bağımlı. • Katılımcı.	• Meslektaş.	• Bağımsızlık.
Evre-III	• Eğitim. • Yorumlama.	• Danışman.	• Başkaları adına sorumluluk alma.
Evre-IV	• Yönetici. • Lider. • Yol gösterici.	• Destekleyici.	• İşletme gücü

Organizasyonun işletme stratejisi veya yönünü etkilemek ve şekillendirmek, kariyerin imal safhası boyunca anahtar bir faaliyet olarak görülmektedir. Bu faaliyet bireyin yönetici, girişimci ve yenilikçi roller üstlenmesini gerektirir. Kişi etkili bir destekleyici olmak için işletmenin gücünü kullanmayı öğrenmelidir. Görüldüğü gibi yaşamın hemen hemen tüm dönemlerinde kariyerle ilgili oluşumlar mevcuttur. Bu nedenle de yaşam ve kariyer safhalarını birbirlerinden soyutlamak mümkün değildir.

1.3. Meslek ve Kariyer Seçimi

Eğitim, temel olarak kişileri ilerdeki mesleklerine hazırlamaya yönelik bir araçtır. Ancak bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de orta eğitimin genelde kişileri mesleğe hazırlamadığı bilinmektedir. Bazı meslek okulları dışında ortaokul ve lise eğitiminin neredeyse tek amacı öğrencileri üniversite sınavına hazırlamaktır. Tek amacı üniversiteye hazırlanmak olan genç, üniversite sınavını kazanamadığında umutsuzluk, kendine güvensizlik,

⁴² Joh P RICEMAN, "S. Career Devlp. Program", Mang Review, vol.71, 1992, s.23., s. 213.

sıkıntı ve huzursuzluk duyacaktır. Buna aile ve çevrenin beklentilerini yerine getirememiş olmanın yarattığı suçluluk duygusu eklenince depresyon kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle genç, ilgi duyduğu, yeteneği ölçüsünde yönelebileceği meslekler yerine gerçekçi olmayan seçimler yapabilmektedir. Üniversite sınavlarını kazanabilmek pahasına bireyin ilgi duymadığı alanları seçmesi ilerde meslek yaşamında sevilerek yapılacak işi engellemektedir. Bireylerin iş seçimiyle karşı karşıya kalmadığı, babadan oğulla aktarılan sınırlı sayıda işlerin olduğu, eğitimin aile yaşantısının bir parçası olarak sürdüğü geleneksel toplumdan farklı olarak daha fazla uzmanlaşma gerektiren teknoloji toplumunda meslek ve kariyer seçimi, gençlerin çözmeleri gereken bir problemdir. Bu rada gençlerin meslek seçimini nasıl yapacakları konusu gündeme gelmektedir. Meslek seçimi ile ilgili olgunlaşma üç dönemde gelişmektedir. Çocukluk, Ön ergenlik dönemi ve Gençlik dönemleri. Meslek seçimi ile ilgili olgunlaşma, üç dönemde gelişirken kariyer seçimi, bireyin yaşamı boyunca devam eden bir olgudur. Kişinin mesleğini ve işini seçmesi yeterli değildir. Bir kişinin seçtiği iş ve meslekte ilerleyebilmesi veya çalışma yaşamı süresince katıldığı işlerle ilgili deneyimlerini artırarak yeni işlere yönelmesi, kariyer konusunu karşımıza çıkarmaktadır. Doğru kariyeri bulmak, gerekli eğitimi almak ve diğerleriyle nasıl etkili bir şekilde çalışılacağını bilmek, genç insanların temel hedeflerindendir. Kariyer seçimi ise en zor olanıdır. Bireyin seçtiği iş ve meslekte kariyerin başladığını düşünecek olursak, öncelikle iş ve meslekler hakkında gerekli bilgiyi ve emsalleriyle ne tür bir rekabet içine girebileceğini kişinin bilmesi gerekecektir.

1.3.1. Meslek ve Kariyer Seçimine İlişkin Görüş ve Araştırmalar

Nasıl ki bireyler çeşitli yaşlara ait tipik, duygusal ve friyolojik özellikler göstererek gelişıyorlarsa, bu gelişim dönemlerinde meslek seçimi konusunda çeşitli tipik davranış özellikleri de göstermektedirler. Özellikle 15-25 yaş arası gençlik döneminin, gencin ilerde mesleğinde ve kariyerinde karar vermesi için kritik bir dönem olduğu genelde kabul edilmektedir. Araştırmalardan anlaşılacağına göre insanlar farklı yetenek, ilgi ve kişiliklere sahiptir. Bu karakteristik özellikler, bireylerin meslek

seçiminde farklılıklar gösterir.İlgi, yetenek ve kişilik özellikleri, kişilerin mesleki tercihlerini etkiler.Meslek tercihinde bireyler kendilerini tanıdıkları ölçüde beklentilerini, tecrübelerini yansıtan bir yaşam ve mesleğe yöneleceklerdir.

1.3.1.1.Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kişisel kariyer planlamasında kariyer seçimi oldukça önemlidir. Kişi kendi kariyer planlamasını yapıp kariyerini seçerken birçok koşuldan etkilenecektir.Bu etmenlerin en önemlileri ailesinin sosyo-ekonomik düzeyi, kişilik gelişimi beklentileri ve toplumsal etkileridir.Yapılan pek çok çalışma, kariyer seçimini 4 faktörün etkilediğini ortaya koymuştur:

1.Kendini tanıma

2.İlgi alanları

3.Kişilik

4.Sosyal ortalama

Kariyer seçiminde içinde yaşadığımızı çevre ile ilgili faktörlerin çok önemli etkisi vardır.Sonuç olarak kariyer seçimini etkileyen koşulları 2 ana grupta inceleyebiliriz.

1.3.1.2.Sosyal Şartlar

Bireyin sosyal geçmişi, ana baba ilişkisi, ailenin ekonomik düzeyi, bireyin içinde yer aldığı sosyal çevre, kariyer seçimini etkileyen temel öğelerdendir. Bazı düşünürlere göre,ailelerinin sosyal statüsünü yeterince yüksek bulınayan gençler, daha yüksek statü vaat eden mesleklere yönelmektedirler.Bu gençlerin yüksek statü vaat eden mesleklere yöneldiklerinin belirlenmesi,kariyer seçiminde ailenin sosyo-ekonomik düzeyinin belirleyiciliğini gösteren önemli bir bulgudur.Nitekim ailesinin ekonomik düzeyinin yüksek olması günümüzde bazı gençlere istedikleri meslek ve kariyeri sağlayacak alanlarda yüksek eğitim görme şansı sağlayabilmektedir. Bunun sayısız örneklerini ülkemizde de görmek mümkündür.Kuşkusuz bireyin psikolojik özellikleri, kişiliği, zeka düzeyi, ilgi, inanç ve tutumları, özel yetenekleri, meslek ve kariyer seçiminde etkin

bir rol oynar, ancak çevresel koşullardan da önemli ölçüde etkilendiği açıktır.

1.3.1.3. Psikolojik Nedenler

Kişiler gelecekte ulaşmak istedikleri kariyer ile ilgili bazı düşünceler geliştirirken, içinde doğup büyüdüğü, ve kültürünü aldığı sosyal çevreden, örf ve adetlerden, değer yargılarından, dini inançlardan ve bunlarla ilgili tutumlardan da etkilenecektir. Ayrıca değişik kariyer imkanları hakkında da bazı değerler geliştirecektir. Aile büyükleri, akrabalar ve öğretmenlerinin yönlendirmesi, ayrıca gözlem ve tecrübeleri, toplumun değişik kariyerlere bakış açısını ortaya koyacak ve bireyde kişisel değerleri geliştirecektir. Böylece bu değerlendirmeler ve tutumlar bireyin kariyer seçimini etkileyecektir. Hiç şüphesiz bireyin psikolojik özellikleri, zeka düzeyi, özel yetenekleri ve çevresel koşulları kişinin mesleksel gelişimini yönlendirmede etken olmaktadır. Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her kişinin, arzuladığı ödül diğerlerinden farklıdır. Bu istek ve arzuları şiddetli ve önemlidir. Beklentisi yüksek olan birey, kariyer seçenekleri arasından başarılı bir yer edinmeye çalışacak ve en fazla ödülü sağlayacağını umduğu seçenekleri değerlendirecektir.

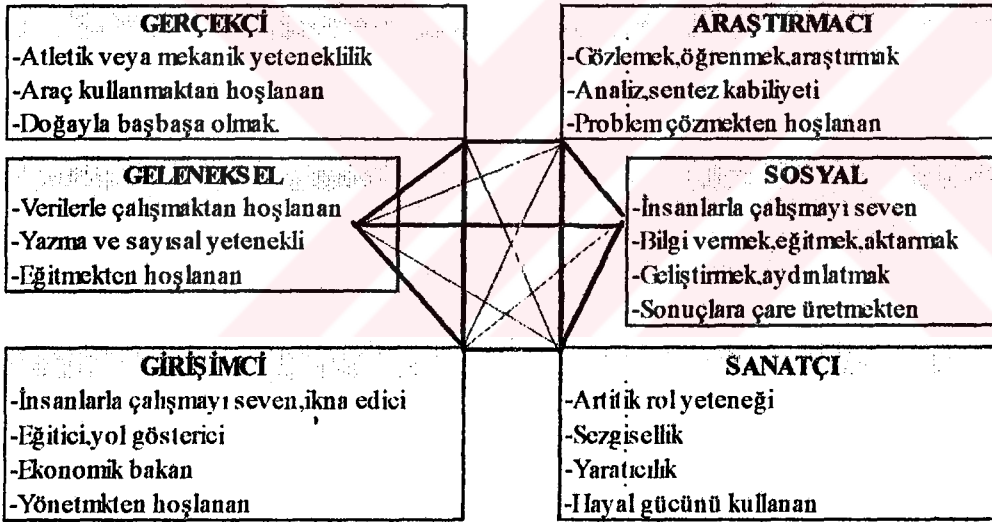
1.3.1.4. Kişilik Yapısı

Kariyer seçiminde bireyin kişiliği ve kişiliğine bağlı ilgileri çok önemlidir. Kişilik, bireyleri diğerlerinden ayıran en temel özelliktir. Kişilik, bireyin kendisinin fizyolojik, zihinsel ve psikolojik özelliklerini bilmesidir.⁴³ Kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen ve insanların kendi kişilik yönelimleri ile uyumlu olan işlere eğilim gösterdiklerini ortaya çıkaran çeşitli araştırmalar yapılmıştır.⁴⁴ Kişilik, bireyin benliği ile sosyo-kültürel dış dünyası arasındaki karşılıklı etkileşim sonucu oluşur. İnsanın arzuları, eğilimleri, biyolojik ihtiyaçları, hatta geldiği ırkı veya coğrafi bölgesi yanında dış dünyanın alışkanlıkları, aile çevresi, ekonomik düzey, hukuksal ve ahlaksal kurallar, yasa, töreler ve ilkeler de kişiliğinin oluşması üzerinde etkiye bulunmaktadır. Bu kapsam içerisinde

⁴³ Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, 3. Baskı, İşletme Fak. No. 209, İst. 1989, s. 61

⁴⁴ Gary DESSLER, Personel Management, Prentice Hall, Newjersey, 1988, s. 530, 531

işletme organizasyonunun kişisel eğilimlere, arzu ve ihtiyaçlara cevap veren motivasyonu da kişiliğin oluşmasına etkiye bulunur. Ayrıca iş alışkanlıkları yaratarak, hiyerarşik kurallar koyarak, kişilik üzerine ve davranışlara da büyük ölçüde katkıda bulunur. Kişilik, kişiye verilen görevle de ilgilidir. O nedenle kişiye bu sosyal rolü ile kazandırılan bazı objektif unsurlar, onun bilincini etkilemekten geri kalmayacaktır. Her insanda kişiliğin gereği olarak hırsların, arzuların ve ihtiyaçların şiddetleri farklıdır. Kimileri fazla sorumluluktan korkarlar, hırslı değildirler ve onların belli bir mevkiye terfileri yeterlidir. Kimisi ise terfi ile tatmin olmaz, devamlı yükselmek, sorumluluk yüklenmek, en iyi sosyo-ekonomik kazanımları elde etmek için çalışırlar. Bu nedenle de örgütler kişisel insan kaynakları politikaları oluşturmak zorundadırlar. Kariyer ihtiyacı tatmin edilmemiş kişilerin objektif olmayan biçimde davrandıkları, saldırganlaştıkları veya içine kapalı kimseler olduğu görülür. Özellikle amirinin yanlış tutum ve davranışına maruz kalan kimselerde, objektif olmayan davranışlar, yeteneklerinde de azalma ve kişiliklerinde bazı farklılaşmalar görülebilmektedir.



Şekil 1.3. Meslek Tercihi Ve Kariyer İlişkisi

Kariyer seçiminde bireyin kişiliği oldukça önemlidir. Holland'a göre altıgen şekildeki iki alan birbirine ne kadar yakın ise, kişilik ile kariyer seçimi birbirine uygundur. Bitişik kategoriler tamamen uyumlu, zıt taraflar, köşeler ise birbiriyle uyumsuzdur. Hollanda'a göre kişilik ve meslek uyumlu olduğunda iş tatmini yüksek, işgören devir hızı düşüktür. Bu nedenle birey kendini değerlendirme süreci içinde ilgilerini, değerlerini, yeteneğini, bir

diğer ifadeyle kişiliğini tanıdığı oranda, seçeceği mesleğe yönelik kararını da sağlıklı vermiş olacaktır.

1.3.1.5.Kariyer Kararında Bireyin Özel Yeteneklerinin Önemi

Edgar Schein, yapmış olduğu araştırmada, kişilerin kariyerlerini oluşturma sürecindeki belirli davranış şekillerinin hayatının ilk yıllarında oluştuğunu fark etmiştir.Bu davranış şekilleri ihtiyaçların ve güdülerin bir bileşiminden oluşurlar ve insanın birkaç ilişkili kariyer tipinde seçim yapmasını sağlarlar.İhtiyaç ve güdülerin bileşiminden meydana gelen bu değerler,insanın iş tecrübelerini yönetir, dengeler ve tamamlar.Böylece kişinin kariyeriyle ilgili seçim yapmasını da kolaylaştırır. Schein beş kişisel değerler kümesi kısaca şunlardır.

1.Teknik Fonksiyonel Yetenek.

2.Yönetimsel yeterlilik.

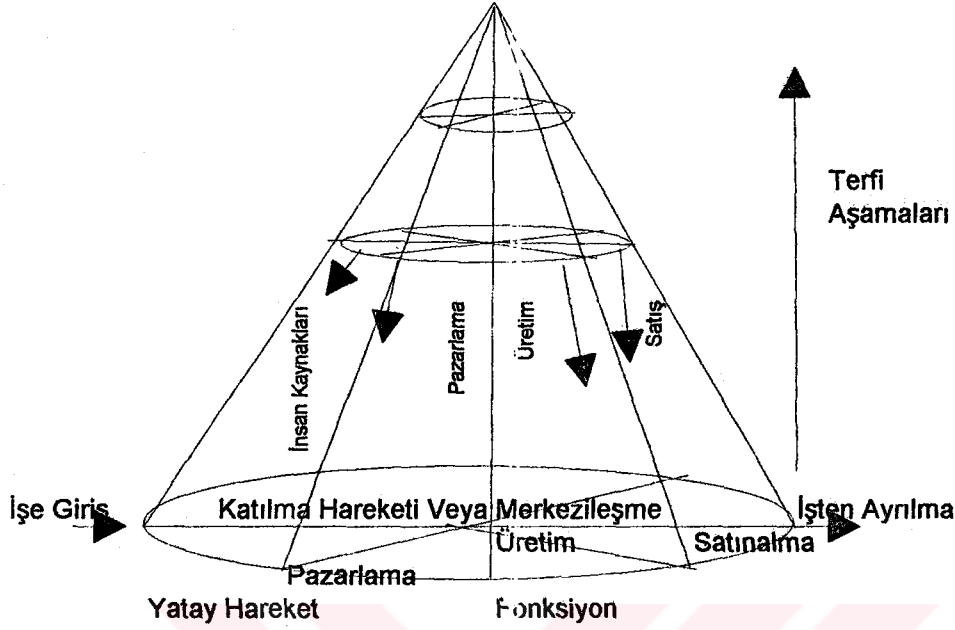
3.Yaratıcılık.

4.Özerklik Bağımsızlık.

5.Güvenlik.

Kişi, kendi yeteneği, motivasyonu, becerileri,değerleri ve çeşitli kazanımları sonucunda bilinçlenir.Yöneticilik yapmaya karar veren kişilerin temel özellikleri, önemli ölçüde sorumluluğa dayanabilmeleri, başkalarını etkileme,kontrol edebilme ve yeterli bilgi olmadan problemleri çözebilme yetenekleridir.Teknik yeterlilik değerler kümesine sahip olanlar ise daha çok ortaya konan işin fonksiyonel yönü ile ilgilidirler.Yaratıcılık değerlerine sahip olanlar ise,sahiplenebilecekleri yeni bir şeyler bulmak veya geliştirmek için yönlendirici bir ilgi ve çaba vardır.Schein'e göre örgütler üçgen biçiminde hiyerarşik bir yapı yerine 3 boyutlu konik bir yapıda göstermelidir.Üç boyut, kişinin örgütteki departmanlar ve basamaklar arasındaki dikey, yatay ve çevresel hareketini gösterir.Dikey hareket,işgörenin örgütteki hiyerarşik düzey ve kademesindeki değişmeyi ifade eder.Genellikle terfî şeklinde olur. Merkezden çevreye olan yatay hareket ise çalışanın aynı düzeyde farklı işler,farklı bölüm, birim ve ürünlere transferi işlemidir.Çevresel hareket ise bir kişinin örgütte bir

bölümden diğerine geçişini açıklamaktadır. Dikey sınırlar yönetsel basamaklar birbirinden ayırır. Çevresel sınırlar, bölümleri birbirinden ayırır. İçine alma sınırları ise gücün merkezde toplanması nedeniyle grupları merkezden ayırır. Örgüte giren kişi, bu sınırları aşmak zorundadır.⁴⁵



Şekil.1.4. Örgütsel Kariyer Hattı

Bu konik yapı içerisinde bireyin kariyerinde ilerlemesi sırasında geçiş noktaları, kişinin yeni değerler, yeni tutumlar kazanmasına yol açar. Eğer kişi çevresel bir hareketle kariyerinde ilerleyecekse, eğitim önem kazanacaktır.

1.3.1.6.Çeşitli Kişilik Analizi Kuramları

Carl Gustav Jung'ın Kişilik Analizi;

Jung, kişiliğin temelinde ilkel, doğuştan ve bilinçdışı nitelikler olduğunu ortaya koymuştur. Jung'a göre insanlar kişiliklerini kavramlaştırma sürecinde şu üç sorunun cevabını ararlar;

- Kişiliğin yapısını oluşturan bölümler nelerdir?
- Kişiliğe etkinlik kazandıran enerji kaynakları nelerdir?
- Kişilik nasıl oluşur?

⁴⁵ Douglas T.Hall Career Development ,1994,s,439

Bu sorular, kişilik kavramının yapısal, fonksiyonel ve gelişimsel yönlerini ortaya koyar. Kişilik kontrollü ya da kontroldışı tüm duygu ve düşünceleri kapsar. Jung'a göre kişilik gelişimi kalıtsal temellere bağlıdır ve kişilik gelişiminde amaç, benliğin oluşmasıdır. Jung kişiliği dört boyutta incelemektedir. Kişilik boyutları şunlardır:

1. **İçedönüklük-Dışadönüklük:** Bireylerin bir kaynak olarak kendi iç dünyalarındaki fikirlerine veya dış dünyadaki çevrelerine doğru yönelmeyi tanımlar. İçedönük kişiler, utangaç, çekimser, yalnız başına çalışmaktan hoşlanan, duygusal, çatışma durumunda içlerine kapanan ve iç hayatlarıyla aşırı ölçüde ilgilenen kişilerdir. Dışadönükler ise atılgan, girişken ve sosyal çalışmalardan hoşlanan, ilgileri dışadönük olan ve duygusal problemleri başkalarıyla konuşabilen kişilerdir.
2. **Duygu ve Sezgi:** Bireyin hem iç dünyasını hem de fikir dünyasını birlikte kapsayan bilgiye güvenmeyi gösterir.
3. **Düşünme ve Hissetme:** Dışsal normları ve içsel değerlerini, hissettiklerini birarada kullanarak bilgiyi değerlendirme tercihini gösterir.
4. **Yargılama ve Anlama:** Bilgi arayışının dış çevreye yönelik tutumunu tanımlar. Özellikle zihinle ilgili fonksiyonların içsel ve subjektif dünyaya yönelmesi içedönüklük, dış ve objektif dünyaya yönelmesi ise dışadönüklüktür. Bu dört fonksiyonun her biri çalışma hayatının farklı üretim ve katkılarını tamamlamaya yöneliktir. Jung, aynı kişilik tipinde olanların aynı işi paylaşmalarını önermektedir.

Görüldüğü gibi kariyer seçimi ve gelişimi konusunda farklı disiplinlerden kişilerin öncü oldukları görülmektedir. Gelişim psikologları kariyeri yaşam safhalarıyla ilişkilendirmektedirler. Meslek sosyologlarına göre, sosyal sınıf fonksiyonlarının mesleki hareket üzerindeki etkisi açıklanmaktadır. Kişilik teorisyenleri ise geçmiş deneyimlerin birey üzerindeki görüntüsü ve kariyer kararının verilmesindeki ilgisini açıklamışlardır. Bazı psikologlar ise iş ve mesleklerle ilgilenmişlerdir.

Bunlar, kariyer gelişiminde mesleki ilgiyi test etmek için zeka ve tutum testlerini kullanmışlardır.⁴⁶

Sonuç olarak bireyin sadece psikolojik özelliklerinin değil, çevresel koşulların da meslek ve kariyer seçiminde önemli ölçüde etkide bulunduğu ve her ikisinin birlikte mesleksel gelişimi yönlendirdiği görülmektedir. Yapılan araştırmalarda hangi etkenlerin daha önemli olabileceği bugüne kadar kesin olarak ortaya konamamıştır. Bu nedenle kişilerin meslek ve kariyer seçiminde bir tek etken değil, çeşitli etkenlerin rol oynadığı görülmektedir.

⁴⁶ Donald E. SUPPER, A Life Span, Life Space Approach to Career Development, Duane BROWN, Linda BROOKS, s. 197.

2. KARIYER YÖNETİMİ

2.1. Kariyer Yönetimi Kavramının Tanımı

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Bu tanımdan, kariyer yönetiminin yöneticileri, insan kaynağı uzmanlarını ve işyerine dışarıdan taraf olan unsurları içine alan oldukça kapsamlı bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi ve uyumlaştırmasını içerir.⁴⁷ Kısaca kariyer yönetimi hem elemanların meslek hayatlarını planlama hem de bu planların eyleme geçirilmesidir.

2.2. Kariyer Yönetiminin Amacı

Kariyer yönetiminin en önemli konusu, örgütsel yedekleme planlaması (succession planning) ve yönetsel gelişmedir. Yönetsel gelişme, yeni yönetsel kapasite gereksinimi, hızlı örgütsel ve teknolojik değişmeyi, finansal gücü ve yönetim konusunda test ve tecrübe edilmiş uygun yöneticileri artırmaktadır. Bir diğer ifade ile bireylerin gerekli tecrübeyi almaları, gerekli vasfı kazanmaları için bireysel gelişmelerin yönetimce desteklenmesi, kariyer yönetiminin ana konusunun içine girmektedir. Kariyer yönetimi, kariyer geliştirmenin bir diğer alt kümesidir. Kariyer planlaması temelde kişisel bir süreç olmasına rağmen, kariyer yönetimi organizasyon tarafından yapılan faaliyetler üzerinde yoğunlaşır. Kariyer yönetiminde organizasyon yönetimi; çalışan kişinin bireysel kariyer planları ile organizasyonun ihtiyaçları arasında bu amaçlara ulaşmak için uyum sağlamaya çalışır. Personel veya insan kaynakları departmanı bütün bu süreç içinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bireysel kariyer planları, organizasyonun insan kaynakları ve gelecekteki ihtiyaçlarının tahmini ile yakından ilgilidir. Yönetim, kariyer yoğunluğunu tasarlar, organizasyondaki boş pozisyonlar hakkında bilgi verir, çalışanların performansını ve potansiyellerini takdir eder. Yönetim,

⁴⁷ CARREL, KUZMITS, ELBERT, Personnel Human Resource Management, Mc Millian Publ., 1992, s. 360.

eğitim ve öğretim programlarını destekler, iş sırasında çalışanların gelişimini sağlar.

2.3. Kariyer Yönetiminin Önemi

Hem örgütler, hem de çalışanlar, hızlı bir değişme sürecinin içindedirler. Bu değişikliklerin sanayi devriminin başlangıcından bu yana gerçekleştirilen en radikal değişimler olduğunu söylemek mümkündür. Değişikliklerin en önemlisi ise işgücünün niteliğinde, vasıf seviyesinde olmuştur. Gelişmiş ülkelerin tümünde işgücünün büyük bölümü fiziksel kapasiteden çok, fikirleri, bilgileri, teorileri ve görüşleriyle çalışmaktadır. Bilgi işçisi dediğimiz bu kişilerin yönetimi de bu değişmeye uygun olarak daha farklı bir yaklaşım ve liderliği ön plana çıkarmıştır. En yüksek verimliliği sağlamak için kişilerin yönetilmesi, davranış ve uygulamada da olumlu değişimler yaratmıştır. Bireyin temel ihtiyaçlarının karşılandığı, yaratıcılık ve yeteneğin geliştirilmeye çalışıldığı yeni yönetsel yaklaşım, maddi ödüllerin etkisini giderek azaltmış, işin insanın psikolojik ihtiyaçlarına hizmet eden boyutunu öne çıkarmıştır.

İş ve çalışma kişiliğin bir uzantısıdır. Kişinin kendini tanımladığı, değerini, insanlığını ve özsaygısını belirlediği bir ölçüdür. Bu yaklaşım içinde organizasyonlar sadece yönetim tekniklerinde değil, çalışma koşullarında da dikkate değer değişimler yapmışlardır. Esnek çalışma saatleri, açık iletişim, esnek iş gibi yaklaşımların yanında işe başvuru ve atamalarda, terfilerde yeni değişiklikler geliştirilmiştir.

Çalışanların değişen talepleri, başarılı olanların şirket içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konularının birçok örgütte kariyer gelişim ve yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasına yol açmıştır. İşgücünün seçiminde, bireyin başarısının değerlendirilmesinde, eğitim ve geliştirme programlarında, bireysel danışmanlıkta daha dikkatli davranan yönetim, yaratılan tarafsız Kariyer haritaları imkanları ile çalışanların transfer görünümünü ve geliştirme programlarından beklentilerini de değiştirmiştir. Yöneticiler işgücü istihdamının sayısı ile değil, kalitesi ile ilgilenmeye başlamışlardır. Başarılı bireylerin anahtar pozisyonlar için yönetim tarafından desteklenmesi, kariyer yönetimi yaklaşımına önem

1

kazandırmıştır. Özellikle terfi ve transfer planlamalarında bireylerin özel beceri, hüner,bilgi ve tecrübeleriyle kişisel amaçlarının dikkate alınması,kariyer geliştirmeye ilgiyi de artırmıştır.çalışanlar örgüt içinde motive edebilmek için bireylerin Kariyer haritaları, amaç ve planlanları hakkındaki i tek ve arzularını bilmek kariyer yönetimi için oldukça önem taşımaktadır.Kariyer yönetiminin hem bireye hem örgütlere sağladığı faydalar aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

2.3.1.Kariyer Yönetiminin Sağladığı  rg tsel Faydalar

1. Şirketin geleceğı için çalışanların becerilerini ve mevcut amaçlarını stoklamak.
2. Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi analiz etmek,karşılamak.
3. Bireysel düzeydeki değı meyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değı meyi kolaylaştırmak.
4. Bireysel gelişim planları kanalı ile bireysel değı meyi ve gelişmeyi kolaylaştırmak.
5. Kadrodaki pozisyonların gerektirdiğı, meslek ve uzmanlıklara yönelik farklı gelişim evrelerini önceden bilmek.
6. Çalışanların gerçekçi olmayan ve gizli beklentilerini açığa çıkarmak.
7.   g c n n çıkmaza girenlerini yeniden e itimek ve harekete geçirmek.
8. Yönetsel ve/veya kilit pozisyonların yedekleme planının (succesion planning)  ıkartılmasını temin etmek
9. Şirketin gelecekteki hedefleri ile çalışanların bireysel hedeflerini uyumla tırmak.
- 10.Çalışanların beklentilerini anlayarak nitelikli i  g c n n dışa transfer olmasını engellemek.

2.3.2.Bireysel Faydalar

1. Önceden bilgi sahibi olmak s reti ile olası kariyer tercihlerini doğru yapmak.
2.   inde kar ıla abileceğı d   kırıklığı s prizi olasılığını asgariye indirmek.

3. Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan güven ve ardıl iş becerilerini daha iyi teşhis etmek.
4. Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek.
5. İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişimi ve toplum üyeliğini kapsayan geniş kültür içinde daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.
6. Kendini geliştirme fırsatı bulmak.

2.4. Kariyer Yönetiminin Gerekliliği

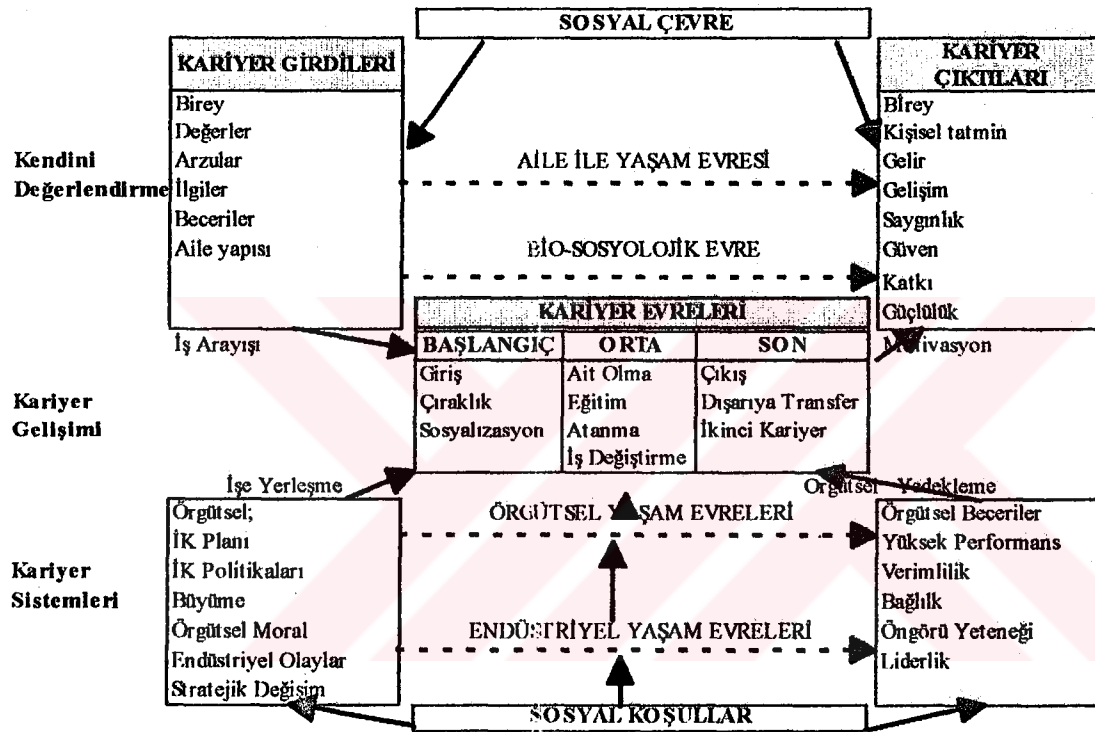
1980'li yıllardan itibaren yaşanan hızlı değişim yeni bir dünya düzeni yaratmıştır. Globalleşme adı verilen bu oluşumun bilgi ve enformasyon teknolojilerini öne çıkaran özelliği de işgücünün niteliğinde, küresel pazarlara, üretim teknolojilerinden yeni yönetim tekniklerinin uygulandığı işyeri organizasyonlarına kadar bir dizi alanda radikal değişimleri de beraberinde getirdiği görülmektedir. Değişen dış şartlara ayak uydurma çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimlerin başında, örgütlerin ayakta kalması ve başarılı olmasında önemli olan insan sermayesini geliştirmek ve işyeri organizasyonunda daha esnek bir yapılanmayı sağlamak gelmektedir. Özellikle insan sermayesini geliştirmek için yeni imkanlar sunan bir değişim süreci içinde kariyer yönetiminin katkısı büyüktür. Örgütsel ve bireysel ihtiyaçların bütünleştirilerek ortak bir amaca ulaşılmasında örgütlere yardımcı olan kariyer yönetiminin başarısını belirleyen dört faktörden söz edilmektedir.⁴⁸

1. Kariyer yönetimi planlı olmalıdır.
2. Üst yönetim, kariyer yönetimini desteklemelidir.
3. Yöneticiler, kariyer yönetim programlarını ve süreçlerini göz ardı etmemelidir.
4. Organizasyonel ve bireysel kariyer planlaması uyumuna önem verilmelidir.

⁴⁸ Wayne R CASCIO, Managing Human Resource, McGraw Hill, 3rd Edt. 1992, s. 300

2.5. Kariyer Yönetim Süreci

Kariyer yönetimi, farklı disiplinler tarafından farklı yorumlanabilmektedir. Bu süreç üç periyodik düzeyden meydana gelmektedir, girdiler, gelişim safhaları, çıktılar. Kariyer yönetimi süreci modelinde, bu üç düzeyin ayrı ayrı önemi vurgulanmaktadır. Bunlar bireysel, örgütsel ve ikisi arasındaki etkileşimi ortaya koyduğu için son derece önemlidir. Bireysel düzey, kişilerin ihtiyaçlarının, yeteneklerinin, hem sabit hem de dinamik kalitesini göz önünde tutmaktadır. Örgütsel düzey ise iş çevresindeki insan kaynakları ihtiyaçlarının hem sabit, hem de dinamik koşullarını göz önüne almaktadır.⁴⁹



Şekil 2.1. Sosyal Çevre Kariyer İlişkisi

Kariyer dinamiği bireysel bir perspektifle değerlendirildikten sonra örgütsel katkılar belirecektir. Sonuçta örgüt ve bireyin karşılıklı etkileşimi ile kişinin örgüt içinde yükselebileceği kariyer safhaları oluşacaktır. Belki de kişi muhtemelen başlangıçta herhangi bir firmanın üyesi iken, o firmanın

⁴⁹ Jeffrey SONNENFELD, Career Management, Development and Career Systems, 1984, s.5.

yöneticisi konumuna sahip olabilecektir.Bu nedenle kariyer yönetimi iki görünüm arz etmektedir.⁵⁰

2.5.1.Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi

Bu oluşum bireyin işe yerleşip kendi kariyerini oluşturmaya başladığı andan itibaren söz konusudur.Sosyalizasyon sürecinin başladığı, yani çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine uyumunun amaçlandığı bu süreçte,örgütsel politikaların, normların, gelenek ve değerlerin bilinmesi oldukça önemlidir.

Kariyer yönetimi;eleman seçme,işe alma,eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve terfi gibi tüm insan kaynağı geliştirme faaliyetleriyle bağlantılıdır.Örneğin bireylerin bir işyerini tercihleri, o işyerinin işe alma politikası ve uygulamaları ile yakından ilgilidir. İşin seçimi ve işe atanma, seçme ve yerleştirme, şirket içi politikalar ile saptanır.O nedenle kariyer ilerlemesi, iş dizaynı, performans standartları, transferler,emeklilik,ikramiyeler ve tazminat programlarından etkilenir.İşletmenin görevi, yetenek ve kariyer ihtiyaçlarının doğru anlaşılmasına, olası kariyer planı formülasyonuna yardımcı olmayı ve bireyin kariyer çizgisinde ilerlemek için ihtiyaç duyulan eğitim ve gelişme fırsatlarının sağlanmasını kapsar.

Örgüt içinde görüşü alınan,danışılan, tavsiye eden, eğitici nitelikteki bir rehber, örgütteki politika ve güç dinamiği ile ilgili bilgileri işe yeni girenle paylaşarak kişilere geribildirim sağlayacaktır.Eğer rehber olan kişi ilişkilerinde başarılıysa, yeni gelenlerin örgütsel beklentilerini ayarlayarak streslerini düzenleyebilecektir.Kariyer başlangıcının genelde ilk iş üzerinde odaklaştığı görülür.Oysa bu sağlıklı değildir.Zira kişinin öncelikle kendi kendinin enerjisini, duygularını, kişisel değerlerini, güvenliğini, eğitimini, işletmenin değerleriyle ilişkilendirebilmesi gereklidir.Bu da zaman ister.Bu yüzden çoğu zaman kariyerde yanlış kararlar verilebilir.Koçluk, danışmanlık gibi eğitimci modellerin katkısı geribildirim için önem taşır.

Sonuç olarak örgüt, birey üzerinde odaklaşan bazı kararlar alarak onların kariyer yönetimini üstlenir ve yeni kariyer planlarını yapmalarına

⁵⁰ De CENZO/S. ROBBINS, Human Resource Management, New York, 1996, s. 283,

katkıda bulunur. Bu kararlar, terfi, transfer, işten çıkarma, emeklilik vb. gibi kararlardır.

2.5.1.1. Terfi

Örgütün birey üzerinde vereceği önemli kararlardan birisi terfidir. Terfi, bir diğer ifade ile bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme imkanı ile genelde bireylere büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak terfi, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme, büyüme ihtiyacını tatmin eder. Terfi, personel seçim kararından daha da dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karardır. Yönetim, bireyin terfisi için karar verirken üç temel noktayı dikkate almalı ve bu kararların çalışanların motivasyonu, performans ve moralleri üzerinde nasıl etki yapacağını bilmelidir.⁵¹

1. Kıdeme veya yeterliliğe göre mi terfi kararı verilecektir?
2. Eğer terfi yeterliliğe dayalı ise yeterlilik nasıl ölçülecektir?
3. Açık pozisyona terfi için kriterler nedir ve nasıl terfi kararı verilecektir?

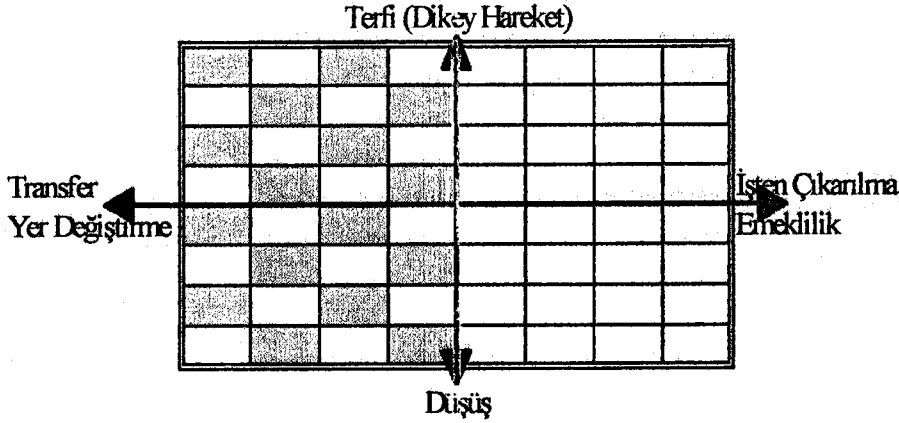
Örgütsel kariyer yönetiminde terfi ve ilerlemelerde önemli olan bir konu da performans değerlendirmesidir. Terfi ve ilerlemelerin objektif olarak gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmesinin de objektif olması ve kararların değerlendirme sonucuna göre verilmesi gerekir. Aksi halde kişilerin kariyer değerlendirme, yönetim ve planlamasına ve firmanın kararlarına karşı olan güvenleri azalır. Bu da firmada huzursuzlukların ortaya çıkmasına sebep olur.

2.5.1.2. Transferler veya Yer Değiştirme

Birey yönelik diğer önemli örgütsel karar ise transferlerdir. Çalışanların çoğu için transfer, gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülmesine karşın, bazıları için çevre değişikliğinden ve ailesel problemlerden kaynaklanan yeni sıkıntıların oluşumudur. Özellikle coğrafi olarak örgüt tarafından alınan bir yer değiştirme kararı, örneğin bir kişinin çokuluslu bir şirketin denizaşırı bir ülkedeki şubesine terfi ettirilerek atanması, bireyin

⁵¹ Gary DESSLER, Personnel Management, Prentice Hall, New Jersey, 1988. s. 542.

sosyal, finansal, hatta psikolojik sorunlarla karşılaşmasına yol açabilecektir. Örgütte insanların, satranç veya dama oyununda da olduğu gibi, farklı konumlara yukarı, aşağı, sağa, sola gibi hareket ettirildiği görülmektedir.⁵²



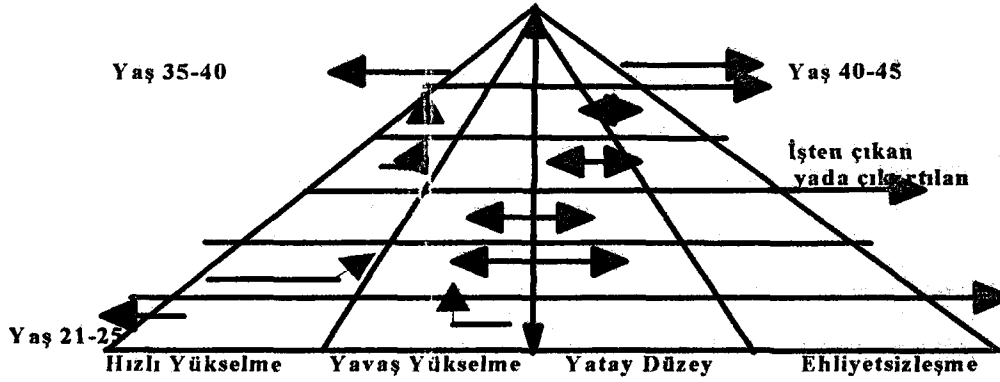
Şekil 2.2. Terfi Hattı

Kariyer sistemi, elemanların işe alınmalarını, ilerlemelerini, terfilerini ve işten ayrılmalarıyla noktalanmış aşamaları kapsar. Bu nedenle öncelikle örgüt içindeki kariyer basamaklarının belirlenmiş olması gerekir. Hangi görevlerin, hangi vasıftaki kişiler tarafından yerine getirileceği ve başarılı olanların nereye kadar yükselebileceği belirlenmiş olmalıdır.

Eğer organizasyonu bir piramit şeklinde düşünecek olursak dikey ve yatay hareketlerin olacağı bir gerçektir. Bu modelde de yeni mezun olup işe girenler alt basamakta yer alacaklardır. Alt basamak örgüte girişi sağlar. Meydana gelen her açık pozisyon içerden veya dışardan giderilir. Bazı şirketler daha üst basamaktaki açık pozisyonları şirket içinden terfi yoluyla doldururlar. Bazıları da dışarıdan atama yolunu seçerler. Üst basamaktaki pozisyonların tedarikinin içerden bir mahsuru bulunmaktadır. Örgüt, yöneticileri ehliyetsizlik kademesine kadar yükseltmek eğilimindedir. Yani başarı değerlendirme yöntemi ile işçi başarılı ise ustabaşı, yönetici başarılı ise bölüm şefi sonra genel müdür yapılır. Sonuçta yükseldiği yerde yönetici ehliyetsizleşir örgüte zarar vermeye

⁵² Wayne F. CASCIO, Managing Human Resources, McGraw Hill, 1992, s. 323

başlar.⁵³Burada kişi artık yeteneklerinin en üst noktasına ulaşmış, mesleğinde ulaşabileceği yere hemen hemen varmış ve artık aşamayacağı bir düzeye gelmiştir.Bu düzeyde de kalacaktır. Becerilerinin yetersiz kaldığı bir düzeye varmışsa ve kendisinden hala kapasitenin üzerinde iş yapması bekleniyorsa yoğun bir gerilim de yaşayacaktır.Peter Prensibi olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre, herkesin belli bir başarı ve ehliyet düzeyi vardır. İçerden yükseltilerek üst düzeydeki boş kadroların doldurulmasında buna dikkat etmek, iş için uygun eleman seçmek gereklidir.



Şekil 2.3. Örgütsel Kariyer Hattı

Şekilde görüldüğü gibi sol taraftaki tırmanma daha hızlı ve dikey yükselmeyi göstermektedir.Bir sonraki basamağa geçerek yavaş bir ilerleme ile üst düzeye tırmanma ancak 40-45 yaşlarda gerçekleşebilmesine karşılık, hızlı ilerlemeyle bir kişi en az ikişer basamak atlayarak 37-40 yaşlarında zirveye ulaşabilmektedir.Yaş doğrudan ve hızlı bir yükselmede oldukça önemlidir.

Yatay hareketlilik yoluyla da kazanımın sağlanması mümkündür.Özellikle burada işin benzer nitelik taşınması önemlidir. Şekilde görüldüğü gibi kişi, sağa ve sola yatay hareketle üst basamaklarda yanlış örgütsel düzey hareketinin (Peter Prensibi) içinde kendini bulabilir.

2.5.1.3.İşten Çıkartılma

Tüm dünyada 1990 lı yılların ağırlığını hissettiren en önemli ve yaygın sorunu işten çıkarma kararlarıdır.Bilindiği gibi ülkemizde dahil olduğu gelişmekte olan ülkelerde iş güvencesi bulunmamakta ve işsizlik had

⁵³ Toker DERELİ, Çalışma Hayatında, 21.Yüzyılın Yeni Ufukları, MESS 1995, s. 115.

safhadadır. Bu durumda işten çıkarılanların tekrar iş bulmaları oldukça zordur. Ayrıca işten çıkartılma kişisel benliği tahrip eden bir olaydır. Çalışanların duygusal, ailevi ve ekonomik sorunlarının ortaya çıkması nedeniyle işten çıkartma kararının verilmesi, işletmeler açısından da son derece zordur. Gelişmiş ülkelerde yönetim politikası gereği şirketler, kimin işten çıkarılıp kimin örgütte kalacağını belirlediğinde, işten çıkanların kariyer geçişlerinde hızını düşürmemek ve bu geçişlerindeki psikolojik safhalarıyla ilgili olarak yardımcı olabilmek için dışarıda istihdam sağlama programları veya dışarıya yerleştirme programları kanalıyla bu kişilere yardımda bulunmaktadır.

Son yıllarda ülkemizde de bu tür uygulamalar başlamıştır. Missüt 1997 yılında Burdur ve İzmir süt üretim fabrikalarından işten çıkarttığı işçilere yeni iş bulmak konusunda gerekli eğitim vermiş ve iş arama ilanları yoluyla yaklaşık %40'nın değişik işlere yerleştirilmesini sağlamıştır.⁵⁴ İşten çıkartılmanın hem çalışan hemde işveren üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. İşveren tarafından yasal gerekçelerle kişinin işten çıkarılması, boşalan yere atama veya nakille başka bir kişinin gelmesini gerektirecektir.

2.5.1.4. Emeklilik

Örgütün birey üzerinde odaklaşan kararlarından bir diğeri de emeklilik kararıdır. Aslında örgütlerin çoğunda çalışanlar emeklilik kararını kendileri vermektedirler. Birçok kişi işten ayrılmak için, özellikle emekliliğe de hak kazanmışsa, kendi belirlediği bir zaman işten ayrılmak için seçmektedir. Özellikle bu isteğin kadın çalışanların %80'inden daha fazlası tarafından tercih edildiğini söylemek mümkündür. Araştırmalar, kişisel ve bazı durumsal faktörlerin emekliliği etkilediğini göstermektedir. Bazılarına göre, mesleki amaçlara ulaşmak, boş zaman faaliyetlerinin veya ev yaşamının cazibesinden daha önde geldiği için ve işin "doyum" sağlayıcı unsuru nedeniyle emekli olmak istemedikleri ortaya çıkmıştır. Bazı kişiler emekli olmalarına rağmen yeni bir kariyer başlangıcı için başka işlere yönelebilmektedirler.

⁵⁴ Rıza Balta-Süha Yavuz, İnsan Kaynakları 99 zirvesi, Missu Uyg. İstanbul, 1999 s, 10

Günümüzde Şirketlerin karşılaştıkları bir diğer sorunda yaşlı çalışanlar ve onların ihtiyaçlarıdır.Kariyer yönetimi,öncelikle genç ve orta yaştaki çalışanlara yönelik olmasına rağmen bugün bazı şirketler tarafından,yaşlıların da kariyer planlamasına yardım için kaynak merkezleri oluşturulmaktadır.Ülkemizde emekliliği hakkazanma yaşı oldukça düşüktür.Herhangi bir Sosyal güvenlik kurumuna tabii olarak, kesintisiz erkeklerde,25 yıl kadınlarda,20 yıl prim ödeyen çalışan emekli olabilmektedir.Yapılan bazı araştırmalar yaşı 55'in üzerinde olan beyaz yakalı işçilerin,yaklaşık %50'si emekli olduktan sonra part-time işlere devam ettikleri ve 1980'lerde başlamış olan bazı ekonomik sıkıntılar nedeniyle erken emeklilik kararı alan şirketlerden emekli olanların bir çoğunun ise ikinci kariyerlerine başladıkları görülmektedir.

2.5.1.5.Örgütsel Yedekleme (Succession Planning)

Örgüt içinde tepe yöneticilerin ve özellikle kilit pozisyonların yerine her an hazır olabilecek kişilerin planlamasını içeren yedekleme planları, örgütün bireysel kariyer yönetiminde önemli bir yere sahiptir.Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem yönetim ve kilit pozisyonlara potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak şeklinde tanımlanmaktadır.Radikal değişmeye giden işletmelerde, her an değişebilecek olan anahtar pozisyonların beceri ve yeteneği gerektirmesi, günümüzde yedekleme planlamasının yapılmasını zorunlu kılmıştır.Bu konun bilincindeki şirketlerin yedekleme planlarını, kariyer yönetimiyle ve bireysel kariyer planlamasıyla ilişkilendirerek yapması işletmenin başarısı ve çalışanların mutluluğu için gereklidir.Yedekleme planları yöntemlerini dört'e ayırabiliriz:⁵⁵

1. Başvurma: Bir kadro boşaldığında açıktan doldurmasıdır.Basit bir yoldur.
2. Yerleştirme eğitimi: Birçok üst (kıdemli) pozisyonlar için kullanılır. Subjektiftir.
3. Yedekleme planı: Personelin yıllık değerlendirilmesi ile yönetimin gerçekleştirdiği planlamadır.

⁵⁵ Nilgün Aydemir,2000 li Yıllara Doğru İKY ve Kariyer Arayışları TÜGİD,1995,s,48

4. Kariyer yönetimine bağlı yedekleme planlaması: Yedekleme planlaması, insan kaynakları planlaması ve şirket stratejisiyle kariyer yönetimini birbirine bağlayan bir köprü vazifesi görür. Öncelikle bireysel olarak kendini geliştirmeye önem verir. Kariyer yönetimine bağlı yedekleme süreci iki ana hedefi ortaya koyar. Bunlar yönetsel veya kilit pozisyona aday olacak çalışanın, analiz becerisi ve geleceği yer için gerekli olan yetenek ve yeterliliklere sahip olmasıdır.

Yedekleme planlamasıyla çalışanların kapasitelerinin geliştirilerek birkaç anahtar pozisyona hazırlanması mümkün olabilmektedir. Ancak bu planlamanın bireysel kariyer planlamasını dikkate alarak yapılması başarı şansını artıracaktır. Başarılı bir örgütsel yedekleme sistemi, vasıflı bireylerin işe alınmasının ve seçiminin önemli olduğu görüşü üzerinde kuruludur. İçeriden terfî politikaları, dahili bir yetenek havuzu sağlar ve genç yöneticilerin sistem içerisindeki gelişme olanaklarını görebilmesini garanti altına alabilir.⁵⁶ Örgütsel yedekleme planlaması, kariyer planlama işlevinden farklıdır. Kariyer planlama bireyin kendi hedefine yönelik bireysel sorumlulukla işletmenin sorumluluğunu birleştirirken, örgütsel yedekleme planlaması işletme içi fırsat ve performans geribeslemesi sağlar.

2.6. Bireysel Odaklı Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi, kişinin kendisi hakkında öğrendikleriyle başlar. Bu kendini tanıma ve değerlendirme sürecinde kişi kendi arzuları, istekleri, zaafı, değer ve tutumları ile amaçları beraberinde örgütteki kariyer fırsatları hakkında da bilgiler edinir. Burada birey kendi kariyerini yönetirken örgüt, bireyin kariyer beklentisini değerlendirir. Tarafsız bir kariyer oluşumunda bireyin kariyerini kendi kendine yönetmesi bireysel kariyer planlaması olarak adlandırılır. Birey kendi kariyerini yönetirken iş ve yaşamdan ne beklediğini düşünmelidir. Kişi genelde neyi bildiği ile hedeflerine nasıl oluşacağı arasında bir denge kurmalıdır. Bu dengenin sağlanmasında en önemli iki araç vardır.⁵⁷

1. Kişisel değerlendirme

⁵⁶ Nilgün Aydemir, 2000 li Yıllara Doğru İKY ve Kariyer Arayışları TÜGİD, 1995, s.45

⁵⁷ Ricky W. GRIFFIN Management, USA, 1993, s.626

2. Örgüt içinden veya dışından bir yol göstericiyle (rehberle) ilişkiye geçme.

Kişi kendi kendinin değerlendirmesini yaparken yetenek, ilgi, beceri ve beklentilerinin farklı işlede ve hangi organizasyonlarla ilişkili olduklarını ortaya koyar. Daha çok ücret almak, yaşamlarında değişiklik yapmak, statü elde etmek bağımsız çalışmak, büyük işletmelerde kendisini kanıtlamak gibi istekleri vardır. Ancak bireylerin hedefleri konusunda gerçekçi olmaları, yetenekleri ölçüsünde ilgi duydukları alana yönelmeleri, tırlar da düş kırıklığına uğramalarını engeller. Bu nedenle birey kendi kariyerini yönetirken bir koç veya rehberle temas kurarak özellikle kendini değerlendirme ve kişisel kariyer planını yapma konusunda yardım alabilir. Bir astın, üstü ile birlikte örgütte geliştireceği ilişkiler, kişilerin çalışma yaşamlarında geçirecekleri aşamaların aşılmasında yardımcı olur. Bu resmi bir ilişki değildir. Sürekli olabilir. Burada yol gösterici veya rehber yada koç, bireye örgüt politikaları ve diğer örgütsel konularda bilgi verirken kişiye performansı hakkında da öğütte bulunur. Kariyer seçimi ve kariyer sürecinin oluşumunda bireyi yönlendiren birçok faktör bulunmaktadır. Bunları içsel ve dışsal olarak iki şekilde incelemek mümkündür. Birey gerek içsel, gerekse dışsal faktörlerin etkisiyle kendi kişisel kariyer aşamalarını gerçekleştirir ve kendi planladığı kariyerini yine kendisi yönetmeye başlar

2.6.1. İçsel Faktörler

1. Bireyin kişiliği.
2. Bireyin duygusal yapısı.
3. Bireyin düşünsel yapısı.
4. Bireyin ilgi alanları.
5. Bireyin başarı durumu
6. Bireyin psikolojik gücü
7. Kendini gerçekleştirme olgusu.

2.6.2. Dışsal Faktörler

1. Bireyin ait olduğu sosyo ekonomik durum.

2.Aile yapısı.

3.Sosyal çevre.

Birey, kariyeri ile ilgili kendi ihtiyaçlarını ön plana çıkartırken, bu ihtiyaçlarını _örgüt veya yönetimin ihtiyaçlarından soyutlayamaz.Bu konudaki sorumluluklar, yönetim ve birey arasında paylaştırılmıştır



Şekil 2.4. Kariyer Yönetim Süreci⁵⁸

Yönetim ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, bireysel ihtiyaçlara da hizmet eder. İnsan kaynakları sistemini sürdürmek, bunun yönetim ve bireysel ihtiyaçlara hizmetini etkin olarak kullanmak, kariyer yönetimi açısından çok büyük önem taşır.

Sonuç olarak İnsan kaynakları yönetim sisteminin bir alt sistemini oluşturan kariyer yönetiminin hem örgütsel hem de bireysel anlamda başarıya ulaşması,tüm çalışanların ortak bir amaç etrafında bütünleştirilmesi ile mümkündür.Bu beraberlik örgüt ve onun tüm üyeleri açısından sağlıklı bir biçimde sağlandığı takdirde o örgütün “kariyer yönetim modelinin” başarıyla gerçekleştirildiğini söyleyebiliriz. Bu nedenle en az yılda bir kez bireylerin kariyer hedeflerini belirlemek ve aldıkları mesafeleri değerlendirmek için kariyer görüşmesi yapılınak suretiyle durumları değerlendirilmeli kişilerin beklentileri daima gündemde tutulmaya çalışılmalıdır.Ayrıca daha önce açıklanan kariyer oluşum aşamaları da firmanın kararlarına ışık tutacaktır.Böylece çalışanların davranışlarının nasıl oluşabileceği önceden tahmin edilebilir.

⁵⁸ James WALKER Human Resource Planning USA,1980.s.253

3. KARIYER GELİŞTİRME BÖLÜMÜ

Geliştirme: Bir şeyi daha iyi iş yapmak için gereksinim duyulan duygusal, fiziksel ve zihinsel yeteneklerdeki genişleme demektir. Çalışanların gelişimi süreci uzun dönemli ve çok yönlüdür. Başarı ise, potansiyel hareket çeşitliliğine, bireysel faktörlere, örgütsel politikalara ve işe bağlıdır. Bu nedenle işletmenin geleceği düşünen ve verimli bir insan kaynakları politika ve potansiyeline sahip olması, onların eğitilmesi, geliştirilmesi, yetiştirilmesi gereklidir. Kariyer geliştirmenin çeşitli tanımları vardır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır.

3.1. Kariyer Geliştirme Nedir

Kariyer geliştirilmesi, işletmelerin çalışanlarına sunduğu, kariyer olanaklarının yönünü ve ilerlemesini etkileyen şartlardan haberdar edilerek, bilgilerinin ve kapasitelerinin artmasını amaçlayan yapılandırılmış faaliyetlerdir.

Örgütsel kariyer geliştirme politikaları, kariyer planları ve kariyer yönetimi aşamalarının her ikisini de içerir. Ancak örgüt ve çalışanların verimliliğini artırırken, aynı zamanda değişen dünyaya hazırlanması anlamını da taşır. Kariyer planlama, çalışan kişinin kariyer hedeflerinin seçilmesi ve bu hedeflere ulaşma yollarının sürecini kapsar. Burada kişilerin ilgi alanları ve yetenekleri son derece önemlidir. Kariyer yönetimi ise çalışanların kariyer ihtiyaçları ile örgütün gerekliliklerini uyumlaştırılması için genelde yönetimin kullanacağı metodlardır. Bazı kaynaklarda kariyer geliştirme, bireyin kariyer hedefine doğru sürekli gelişme ve büyüme süreci olarak tanımlanır.⁵⁹ İlk bakışta “Kariyer gelişimi” ve “kariyer geliştirme” kavramları arasında bir farklılık göze çarpmaktadır. Kariyer geliştirme örgütsel bir yönetim işlevi iken, kariyer gelişimi bireysel bir görünüm sergilemektedir.

Kısaca kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetimine yardımcı olmak için tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan,

⁵⁹ De CENZO/ROBBINS, Human Resource Management, John Willey, 1996 s. 281

uzun süreli bir süreçtir.Kariyer gelişimi, kişisel bir kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetlerdir.Uzun vadeli bir kariyer geliştirme, insan kaynakları yönetiminde örgütsel etkinliği artırır. Zira kariyer gelişimi ile insan kaynaklarının gelişimi birbirini destekleyen çalışmalardır.Burada insan kaynakları yönetiminin temel sorumluluğu ise, çalışanların kariyer gelişimine yardımcı olmak ve potansiyel güçlerinin farkına varmalarını sağlamaktır.

3.2.Kariyer Geliştirmenin Önemi

Günümüzde bazı organizasyonlar, kariyer geliştirme çabalarını sadece yönetici kadroda yoğunlaştırmışlardır diğerlerini ihmal etmişlerdir.Her işletmenin yönetici olmayan çalışanları toplam çalışanlarının yaklaşık %80'nini oluşturmaktadır. Kısaca kariyer planlama açısından, insan kaynağının %20 sinin dikkate alınması arda kalan %80 nin gözardı edilmesi işletme ve organizasyonlar için çok büyük kayıptır.Yani yönetim çalışanlarının çok büyük kesiminin ilgi alanlarından, ihtiyaçlarından, yaratıcılıklarından haberdar değildir.O nedenle bu kesimde kariyer geliştirme sürecine alınması örgüt açısından daha efektif olacaktır.Her organizasyonun başarısı için bu gereklidir. Bu nedenle kariyer geliştirme, hem organizasyon açısından hem de birey açısından önem taşır.

3.2.1.Örgüt Açısından Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca görevleri arasında insan kaynaklarından yararlanma,insan gücünü motive etme, yönetme ve koruma gibi faaliyetler sayılabilir.İnsan kaynakları yönetiminindiğer bir işlevi de,iş gücü planlama sistemlerinin gerçekleştirilebilmesidir. Planlama yolu ile gelecekteki işletmelerin amaç ve stratejilerini belirleme, en az mevcut problemlerin çözümü kadar önemlidir.⁶⁰Bundan amaç, gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçları bir plan çerçevesinde belirleyerek bu ihtiyaçların etkin bir işgücü planlama ve kariyer geliştirme sistemleri ile giderilmesini sağlamaktır.İnsan kaynakları yönetimin önemli sorumluluklarından biri de tüm potansiyellerinden faydalananacak şekilde çalışanları geliştirmektir.

⁶⁰ John P.RICEMAN, Career Developmant Program ,1982, s,21

Organizasyonun büyümesi ve sürekli değişmesi, yöneticilerin, insanları geliştirmeye ve onları anahtar pozisyonlara yerleştirmeye önem vermelerini gerekli kılmaktadır. Kariyer planlama sistemlerini kurarak, kariyer politikalarını uygulayan işletmelerin kısa zamanda gerek yönetim, gerek üretim, gerekse planlama ve diğer programlarında daha başarılı olacaktır. Kariyer geliştirme çabası, stratejik insan kaynakları planlamasını ihtiva eder. Uzun dönemde gerekli olan kadro değişikliğinin yaratılmasına katkıda bulunur. Bireylerin ihtiyaçlarını sıraya koymada, hedeflerini belirlemede onlara yardımcı olur. Çalışanın örgütle bütünleşmesini, doğru insanın doğru işe yerleşmesini, kısaca, örgütte değişmekte olan kadro talebini karşılama ihtimalini artırır.

3.2.2. Birey Açısından Önemi

Bireysel yetenekle örgütsel ihtiyaçların karşılaştırılması, kişi örgüt bütünleşmesini sağlayacak, kişiler kariyer gelişimi yoluyla sorumluluk alacağı işlere yöneleceklerdir.⁶¹



Şekil 3.1. Kariyer Gelişim Süreci

Kariyer gelişiminin bireylere gelişme ve büyüme fırsatı yaratmasının yanı sıra asabiyeti azalttığı, bağımsızlığı artırdığı, ruhsal bir kazanç sağladığı da belirtilmektedir. Kısaca kariyer geliştirme, çalışanın kendi kariyerini planlaması ve bu planların, eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri yolu ile yerine getirilmesi ve yürütülmesidir.

⁶¹ De CENZO/ROBBINS, Human Resources Management, 1996, s. 269.

3.3.Kariyer Geliştirme Sistemleri

3.3.1.Kariyer Geliştirme Aşamaları

Kariyer geliştirmeyi aşamalar halinde incelediğimizde kariyer geliştirme -konusunda çok sayıda model vardır.Bilindiği gibi kariyer bireylerin yaşam evreleri ve yaş dönemlerine bağlı olarak geliştirilmektedir.⁶²Kariyer geliştirme aşamaları üç ana başlık altında incelenebilir.Bu aşamalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.1.Kariyer Geliştirmenin Aşamaları

Kariyer Safhaları	KURMA	SÜRDÜRME	DÜŞÜŞ (emeklilik)
Yaş Dilimi	18-25	25-60	60+
Özellikler	• Kişinin ilk iş seçimi ile başlar. • Biraz başarılı ise yoluna devam eder. • Yetenekli olduğunu keşfeder. • Örgüte bağlanır. • Başarısızsa başka bir kariyer geçişi yapabilir. • Danışmanlık ve kendi kendini değerlendirme gereklidir.	• Orta yaş krizinin yaşandığı dönemdir. • Yaşlanma korkusu, • Kendini analiz, • Geçmişteki hataları yorumlama mevcuttur. • Kariyer hedeflerine ulaşma ya da ulaşamama. • Danışmanlık hizmeti alarak kendini değerlendirme ve bireysel katkı sağlama. • Yeni göreve ve tatmine yönelme.	• Bireysel kariyerin son dönemidir. • Fiziksel kapasite azalır. • Gelirin,işin tatmini azalır. • Kişiler emekliliğe hazırlanırlar.

Bireyin yaşam evreleri içinde ortaya çıkan kariyer gelişimi sürecinde kişi her aşamadaki gereksinimlerini karşılayabilmek ve kariyerini geliştirebilmek için, gerek bireysel çabalarıyla, gerekse örgütün teşvik ve yönlendirmesi ile kariyer geliştirme programlarından yararlanır. Kariyer geliştirme sistemi, bireyin kariyer aşamalarında karşılaşacağı sorunları önceden görmesini ve bunları ortadan kaldıracak veya azaltacak planları yapabilmesini sağlar.

3.3.2.Kariyer Geliştirme Sisteminin Uygulanması

1. **Analiz aşaması:**Farklı birimlerden seçilen üyelerin oluşturduğu tasarım ekibi, ihtiyaçlar ve kaynakları inceler.Sistemin hedefinin ne olduğu, sistemin neyi gerektirdiği, çalışanların ve örgütün hedeflerinin neler olduğu araştırılır.

2. **Tasarım aşaması:**Ekip, yönetici ve çalışan için ne tür eğitim gerektiğini, ne tür bir desteğe ihtiyaç duyulduğunu inceler.
3. **Geliştirme aşaması:**Hazırlanan tasarım planı, sistemi üretmekte kullanılır. Bireysel amaçlar, yetenekler belirlenir.Böylece gerekli strateji ve planlar saptanır.
4. **Değerleme aşaması:**Önceden hazırlanan planlar uygulamaya konur. Aksaklıklar ortadan kaldırılınaya çalışılır.

3.3.3.Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları

Etkin bir kariyer geliştirmenin örgütsel ve bireysel değerini gösteren yararlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁶³

Tablo3.2. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları

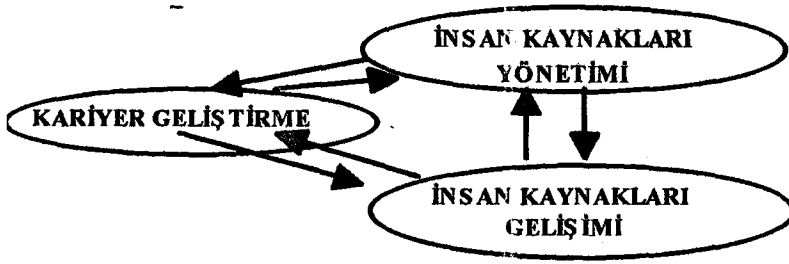
YÖNETİCİ AÇISINDAN	ÇALIŞAN AÇISINDAN	ÖRGÜT AÇISINDAN
• Kendi kariyerlerini yönetme yeteneklerini yükseltir. • İyi Personel elde tutulmuş olur. • Yönetici ve çalışan arasında sağlıklı bir iletişim kurulur. • İnsan Kaynakları geliştirme planlanması yapılır. • Kurum imajını yükseltir. • Performans değerlendirmeye etkinlik sağlar. • Çalışanların geliştirilmesine etkinlik kazandırır. • Motivasyonunu artırır. • Özel yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlar. • Örgütsel hedefler ile bireysel hedeflerin uyumu sağlanır.	• Olumlu kariyer kararlarının verilmesini kolaylaştırır. • İş tatminini yükseltir. • Çalışan ve yönetici arasında sağlıklı iletişim sağlar. • Hedef ve beklentilerin daha gerçekçi olmasını temin eder. • Performans hakkında sağlıklı geribesleme sağlar. • İşletme ve geleceği hakkında daha fazla bilgi ortaya koyar. • Kariyer yönetiminde kişisel sorumluluk bilincini artırır.	• Çalışanların yeteneklerini daha iyi kullanmalarını sağlar. • Kurumsal bağlılığı yükseltir. • Bilginin örgütün tüm düzeylerine yayılmasını sağlar. • Kurumsal iletişimi üst düzeye çıkartır. • Yetişmiş işgücünün elde tutulmasını sağlar. • Bireysel gelişmeye yönelik örgüt imajını kuvvetlendirir. • İnsan kaynakları sistemlerine etkinlik sağlar.

3.3.4.Kariyer Geliştirme Bilgi Sistemi

Kariyer geliştirme sisteminin etkinliğini sağlamak için ,örgüt hakkındaki bilgilerin paylaşımı son derece önemlidir.Örgütün yapısı,değişimi, ürünleri, pazarları,prosesi ve kariyer fırsatlarıyla ilgili değişim projeleri hakkında bilgilerin çalışanlarla paylaşılması esastır.Kariyer gelişimi sürecinde bireysel etkinlik, büyük oranda bilginin

⁶² Doç.Dr.Serpil Ataç,Çalışma Yaşamında Kariyer,1997.s,133-134

kalitesi ve güvenilirliğine bağlıdır. Bu bilgi sistemi içinde insan kaynakları yönetiminin çok önemli yükümlüğü vardır. İnsan kaynakları ile kariyer gelişimi arasındaki bilgi ilişkisini aşağıdaki gibi gösterebiliriz.



Şekil 3.2. İnsan Kaynakları Sistemi Kariyer İlişkisi

3.4.Örgütlerde Kariyer Geliştirme Politikaları

3.4.1.Örgütsel Kariyer Geliştirme

İşletmeler insan kaynakları amaçlarına ulaşmak, ihtiyaçlarını karşılamak dış çevrelerden gelen isteklere cevap vermek için kariyer geliştirme programları düzenlerler. Kariyer geliştirme yalnızca bireye bağlı değildir. Örgüt ve çalışanlar kariyer geliştirmede birbirlerinin ortaklarıdır. Burada çalışanlar kapasitelerinden, yeteneklerinden ve kendilerini yeni sorumluluklara hazırlamaktan sorumludurlar.⁶⁴ Bu süreçte örgütün en önemli katkısı kişiye mevcut performansı hakkında dürüst bir geribildirim sağlamaktır. Çalışan kendi kariyerinin yönetiminden sorumludur. Daha sonra örgütün desteğinin sağlanması istenir. Bu destek her şirkette farklılıklar gösterebilir. Bütçe imkanlarına göre de değişiklik gösteren bu kariyer geliştirme programlarının başlıca hedefi, katılımcılara kariyer sorumluluğunu yavaş yavaş aşılmasıdır. Programlar aşağıdaki sorulara verilecek cevapları içeren dört basamaklı süreç olarak çalışanlara aktarılır. Ben kimim?, Kendimi nasıl görüyorum?, Kariyer alternatiflerim neler?, Amacıma nasıl ulaşabilirim?

Kariyer Geliştirme Programlarının Amaçları:⁶⁵

1. İşletmenin verimliliğini artırmak.

⁶³ James WALKER, Human Resource Strategy, Singapure, 1992, s. 196.

⁶⁴ Wayne F. CASCIO, Managing Human Resources, McGraw Hill, 1992, s. 301

⁶⁵ Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 1994, s. 319.

2. Onaylanmış stratejik hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmak.
3. Örgütün ihtiyacı olan mevcut ve gelecekteki yöneticileri yetiştirmek.
4. Çalışanların çatışmalarını azaltarak psikolojik tatminleri yükseltmek.
5. Örgütsel sadakati oluşturmak.
6. Örgütsel değerleri geliştirmek zenginleştirmek.
7. İş görenlere kendi geleceklerini planlama imkanı vererek motive olmalarını sağlamak.
8. Bireysel gelişime, yeterliliklere ve arzulara dayalı örgüt iklimi oluşturmak.
9. Kadınlara kariyer gelişme, ilerleme fırsatı sağlamak.
10. Kültürel çeşitliliği artırmak.
11. Kalitenin tamamlanmasında yardımcı olmak.
12. Vasıflı çalışanların örgüt içinde kalmasını sağlamak.
13. Örgütsel yeteneği geliştirmek.
14. Bireylerin örgütsel kademelerde ilerlemesini sağlamak.

Kariyer geliştirmenin temel amacı bireylere kariyer yolu hakkında bilgi vermek ve kariyer basamaklarını geliştirmektir. Bireyin kendi kariyerini geliştirme çabaları bireysel kariyer planlama olarak, örgüt tarafından kariyer geliştirilmesi ise örgütsel kariyer planlama olarak adlandırılır. Örgütsel kariyer geliştirme, personelin başarısına ve kariyer beklentisine uzun dönemli bakar. Eğitim ve geliştirme etkinliği ise performans ve iş etkinliği üzerinde ortalama bir zaman çerçevesinde odaklaşır. Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi ile kariyer geliştirme birbiriyle yakından ilgili olup birbirini tamamlayıcı bir özellik taşırlar. Organizasyonların verecekleri iş ilanları ve kariyer danışmanlığı gibi süreçler, çalışanların kariyer beklentilerini gerçekleştirmek için gayret göstermeyi teşvik eder. Değerlendirme programlarıyla iş rotasyon planları, çalışanların kariyer seçimi yapmasına ve organizasyonların da onların yeteneklerini değerlendirmesine yardımcı olur. Organizasyonların çalışanlara sağladığı bir diğer yardım da kariyer planlama gruplarıdır. Çalışanların erken, orta ve son dönem kariyerlerine ilişkin konuların ele alındığı bu gruplarda çalışanlara kendi hayatlarını planlayabilme imkanı kazandırır. Böylece çalışanların örgüte bağlılıkları ve

güvenleri artır.Her düzeyde verilecek eğitim ve öğretimin, sağlanacak çeşitli yardımların, örgütsel etkinliklerin, mali desteğin, çalışanları örgüte bağlayıcı unsurlar oldukları belirtilmektedir.

3.4.2.Kariyer Geliştirme Programları

Günümüzde kariyer planlaması, işverenler tarafından değil, örgütte çalışan bireyler tarafından yapılmaktadır.Kariyer geliştirme etkinliklerinin, insana yönelimli olması, Belli, kendine özgü teknik işlere yönelimli olması, planlama ve özendirme kavramına yönelimli olması gerekmektedir.Kariyer geliştirme metotları işte veya iş dışında olmak üzere sınıflandırılabilir⁶⁶.İşteki metotlar genelde doğrudan işle ilgilidir.İş dışındaki metotlar ise, genelde bireylerin işten ayrılmalara fırsat verdikleri ve öğrettikleri konu hakkında bireyi yoğunlaştırdıkları için etkilidirler.Bu programların, örgütsel amaçlara ve gelecekteki stratejilere açık bir iletişim, büyüme fırsatı, finansal yardım desteği ve çalışanların öğrenmelerine zaman tanımları gerekir.

3.4.2.1.Kariyer Merkezleri

Örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek veren, çalışanların kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim,danışmanlık ve koçluk hizmeti sağlayan örgüt içi kuruluşlardır. Bu merkezler çalışanlara istihdam hizmeti sağlamanın yanı sıra örgüt elemanlarının becerilerini geliştirmek için onlarla görüşme yapar, atölyeler (workshop) oluşturur, çalışanların kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programlarıyla bilgi kaynağı yaratırlar. Kariyer kaynak merkezleri, genelde çalışanların geliştirdiği fonksiyonun bir parçası olarak kariyer geliştirme programlarını yönetmek ve nezaretçilerden elde edilen bilgileri aktarmak için kurulmuştur. Merkez, özellikle şunları sağlar:

1. Grup atölyeleri (workshoplar) oluşturmak
2. Yazılı okuma materyalleri hazırlamak, kurslar düzenlemek
3. Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak,

⁶⁶ Robert L. MATHIS, John H. JACKSON, Human Resource Managment., 1994, s. 292.

4. Beceri, yetenek testleri uygulamak

5. İşletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak.

3.4.2.2.Kariyer Atölyeleri (Workshops)

Kariyer atölyeleri çalışanların kariyer planlarını değerlendirirken, diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak kişilerin kendilerini mevcut kaynaklara alıştırmalarına yardımcı olur. Bu atölyelerde yöneticilerin bir araya geleceği gruplarda problemler ve katılımcıların beklentileri açıklanır. Örgütlerin kariyer sonu atölyeleri hizmeti sağlamasıyla, çalışanların emekliliğe hazırlığı için kısmen yararlı katkılar sağlanabilir.⁶⁷Atölye çalışmaları bireylerin kariyer gelişimlerine yardımcı olmak ve örgütte kalma süresini bu gelişmelerine bağlı olarak uzatmak amacıdadır.Özet olarak bu atölyeler çalışanların kendini keşfetmesi ve kişinin gösterdiği aktivitelerle örgütün bireyi tanımasının karşılaştırılmasını yaparak farklarını ortaya koyar.Bir diğer ifade ile bu atölyeler, bireyin kariyerinin nasıl geliştirileceği noktasına yönelir.

3.4.2.3.Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları (Workbooks)

İşletmenin her bir biriminin görevlerini belirterek çalışanların kariyer seçimlerini etkileyen trendler konusunda demografik veri ve bilgileri içerir

Alıştırma kitapları (workbooks) ise bireyin kendi kendine yönetim araçları olarak son derece yararlıdır. Bu alıştırma kitaplarının genelde kendi kendini analiz üzerinde deneyler, kariyer planlaması, kariyer amaçlarının yerleşimi vb. konularda bilgi sağladığı görülmektedir. Bu bilgi şirketlerin personel sistemlerini, politika ve pratiklerini, kariyer uygunluğu, ücret yönetimi ve diğer politikalarını da kapsar. Kitaplardaki yazılar, ilginin sürdürülmesine yardımcı olmak, bireysel düşünceye rehberlik etmek ve bireyi yönlendirmek amacıdadır. Bu alıştırma kitapları yoluyla çalışanların kendilerini tanımaları, ilgilerini öğrenmeleri, uygun fırsatları bilmeleri, işlerini tanımaları ve planlarını geliştirmeleri sağlanmak istenir.

⁶⁷ James W. WALKER, Human Resource Planning, USA. 1980, s. 345

3.4.2.4.Kariyer Rehberleri

Rehberlik, önemli bir kariyer geliştirme etkinliğidir. İnsan kaynakları yönetimi departmanının üyeleri olan rehberler, kişilere hangi kitapları okuyacakları, hangi kurslara katılacakları, hangi meslekleri arayabileceklerini, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiğini, kariyer olanakları, yerel üniversitelerdeki varolan kursları, organizasyonun eğitim olanaklarını sunar. Amaç, herhangi bir iş-eleman uyumunda yeterlilik boşluğunu azaltmak için geliştirme önerileri oluşturmaktır. Rehber, deneyimsiz çalışana, kariyer gelişimi ilerlemesinde yardımcı olan deneyimli kişidir. Rehber, örgütle ilgili tüm bilgiyi, akış sistemlerini bilmek zorundadır. Zira çalışanlara güvenilir bilgi verebilmeleri için bu şarttır. Destekleyici olarak da hizmet veren rehberler, dürüst davranarak eğitmenlik rolünü başarmak durumundadır. İstihdam ön görüşmelerinde, performans geliştirmede, psikolojik değerlendirmelerde kişilere yol gösterirler.

3.4.2.5.İş Çeşitlemesi (Zenginleştirme)

En basit ifadeyle belirli bir işin, işçinin daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi demektir.⁶⁸ Yapılınakta olan mevcut işlere yeni tecrübeler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi şeklinde belirtilen iş zenginleştirme; çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermeyi ifade eder. İş zenginleştirme, çalışanların görevlerini çeşitlendirdiği gibi aynı zamanda onların yeni bilgiler edinmesini, performansları hakkında doğrudan geribesleme almalarını, iş yöntemi ve çizelgeleri üzerinde denetim kurmasını, iletişim kaynaklarına dolaysızca ulaşabilmesini ve sonuçlardan bizzat sorumlu tutulmasını sağlayarak işin doğasını da değiştirir. İş zenginleştirmenin etkisini tam olarak göstermesi, yönetici ile çalışanın işbirliğiyle gerçekleştirilebilir.

⁶⁸ Toker DERELİ, Örgütsel Davranış, Menteş Kitabevi, 1995, s. 248.

3.4.2.6.Kariyer Danışmanlığı

Çalışanların kariyer hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmada izleyecekleri Kariyer haritalarını belirginleştirerek onlara yardımcı olmak için yapılan danışmanlık hizmetidir. Kariyer danışmanlığı hizmeti günümüzde şirketlerin İnsan Kaynakları departmanları tarafından yürütülmektedir.Bu danışmanlık hizmetinin yanında, organizasyonlarda genellikle deneyimli çalışanlardan oluşan, mentor olarak adlandırılan akıl hocaları da bireyin kariyer gelişimine yardımcı olurlar.Bu kişiler, personelin kariyer ilerlemesini sağlayan kıdemli yöneticilerdir.⁶⁹ Kendisine bağlı olarak çalışanlara, mevcut yeterliliklerini iş becerilerine yönelik kullanmalarını öğretir. Kısaca, çalışanların dikey kariyer hareket etmeleri sürecinde onlara yardımcı olur. Danışman, amaçlar, fırsatlar, beklentiler, konusunda standartlarlar sağlayarak bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmeleri faaliyetlerini destekler. Mentor'un bireyin kariyer ilerlemesinde süreklilik arz eden bir danışman niteliğinde olduğu görülmektedir. Ancak insan kaynakları departmanınca sağlanan danışmanlık hizmeti gelip geçicidir. Kariyer danışmanlığı bireylerin kariyer amaçlarını oluşturmada, uygun kariyer basamaklarını uygulamada, kariyer hedeflerine yönelmede çalışanlara yardımcı olur.Kariyer danışmanlığını gerekli kılan belli başlı dört problem şunlardır, Kariyer seçiminde eksiklik, kariyer seçiminde belirsizlik, uygun olmayan bir kariyer seçimi ve ilgi ve tutumlar arasındaki anlaşmazlık.

Bu sorunlardan ilk ikisi büyük olasılıkla kişinin kendisini iyi tanıyamamasından,işi hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından ve kişisel engellerden kaynaklanır.Kariyer danışmanlığı bireyin kendisini analiz etmesine,mesleği,işi ve kariyeri hakkında bilgiye ulaşmasına ve kariyeri ile kişiliğinin uyumlaşmasına yardımcı olur. Danışmanlık hizmetinde dört temel öge vardır.

Birinci unsur, bireyin, 5 yıldan uzun bir sürede, kariyeriyle ilgili amaç ve beklentileridir.İkinci unsur olarakta örgütsel kariyer fırsatları ile çalışanların uygunluğunun izlenmesi yükümlülüğünün yöneticilere verilmesidir.Üçüncü unsur ise yeni kariyer fırsatları ve kimlik oluşumu için

⁶⁹ Don I-iARVEY Robert Bruce BOWIN, a.g.e., s. 202.

çalışanın yapmak zorunda olduğu geliştirme ve eğitim konularının bilinmesidir. Dördüncü ve son olarakta eğitim ve geliştirme aktiviteleri ile çalışanların kariyer gelişimlerine katkıda bulunmak ve onları bu yönde sürekli aktif tutabilmek için, ortaya çıkan yeni pozisyonların ve atamaların veya yeni aktivitelerin günlük plan dahilinde belirtilmesi. Örgütlerce sağlanan kariyer danışmanlığı süreci aşağıdaki üç aşamadan oluşmaktadır.

1. Kariyer hedeflerini ortaya koymak için araştırma ve soruşturma,
2. Anlama ve yoğunlaşma,
3. Programlama.

İşletmelerin İnsan kaynakları departmanlarınca sağlanan kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların meslekte ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmaktır. Kariyer danışmanlığı şirketlerin insan kaynakları yönetimlerince üç şekilde yapılabilir.⁷⁰

Belirlenmemiş (İnformel) Danışmanlık:

Organizasyonların İnsan Kaynakları kadrosunca, yeteneklerini ve ilgilerini değerlendirmek isteyenler için yürütülen danışmanlık hizmetidir. Kişisel endişeler ve yaşam sorunları ile ilgili danışmanlık da sağlanır. Zira yaşam sorunları kariyer özelemlerini belirlemede önemli faktörlerdir.

Belirlenmiş (Formel) Danışmanlık:

Workshoplar, kariyer değerlendirme merkezleri, kariyer geliştirme merkezleri, çalışanlara kariyerleri konusunda bilgi sağlayan yardım programlarından bazılarıdır.

Danışmanlarla Kariyer Danışmanlığı:

Genellikle performans değerlemeyi kapsar. Performans değerlemeye kariyer bilgisinin katılması kariyer planlamada güncel bir ilgiyi oluşturur. Etkili performans değerlemenin bir özelliği yalnızca çalışanların ne elde edebileceğini bilmelerine yol açar. Bu nedenle danışmanlara yalnızca belli bir departman içinde danışılmalıdır.⁷¹ Eğer yöneticiler performans

⁷⁰ WERTHER, K. DAVIS, Human Resources and Personnel Management, 1993, s. 387

⁷¹ Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 1994, s. 319.

15
değerlendirmesinin sonuçlarını kariyer geliştirmede kullanacaklarsa, tüm değerlendirme süreci boyunca performans eğitmeni ve danışmanı olarak etkili olmak zorundadırlar.

3.4.2.7.Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim programları, eğitilenleri önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için yapılan eğitim etkinliklerini içemektedir. Örgütlerde değişik adlar altında değişik içerikli pek çok eğitim programı uygulanmaktadır. Eğitim programları, eğitim türlerine ve iş başında, iş dışında, örgüt dışında yapılarına göre ayrılırlar. Çalışanın bireysel gelişme ihtiyacı, kariyer planlama sürecinde, yöneticisi ile yapacağı kariyer görüşmesinde belirlenir. Hedeflenmiş kariyer amaçları temelinde çalışan danışmanı veya kariyer gelişim uzmanı ile işbirliğine girerek, onu kendi amaçlarına yöneltecek kariyer planları oluşturulur. Bu hareket planları, gerekli olan eğitim ve öğretim deneyimlerini belirleyecek ve işyerinin dışında veya içinde olunacağını tespit edecektir. Özel eğitim programları üç sınıfa ayrılır:

1. **Oryantasyon Eğitimi:**İşe yeni giren birine işlerin nasıl işlendiğini anlatma ya da yeni terfi almış birine yeni bir süreç, prosedür tanıtmak veya yeni işe başlayanlarla danışmanların tanışmasıdır.
 2. **Teknik beceriler eğitimi:**Yeni beceriler, yeni teknolojiler ya da son yenilikler üzerinde yoğunlaşmak üzere tasarlanır. İşyeri içinde görevli uzmanlarca verilebildiği gibi üniversite öğretim üyeleri tarafından da verilebilir.
 3. **Yönetimsel beceriler eğitimi:**Yöneticilerin sahip olması gereken becerilerinin artırılmasını amaçlar. İşyeri şartlarının tartışıldığı kısa seminerler ya da üniversitelerce verilecek belli zaman süreli yöneticilik görevi geliştirme kursları olabilir. Alt düzeyler için verilebilecek eğitim deneyimlerinin çoğunluğu, iletişim, anlaşmazlıkları çözme ya da zamanın kullanımı gibi özel becerilerin geliştirilmesi konusunda olur. Kariyerlerinde daha ilerlemiş olanlar için düzenlenen eğitimle, planlama ya da üretkenliğin artırılması konuları vurgulanır.
-

Etkili bir kariyer geliştirme programı yeterlilikleri kazanmaya ve geliştirmeye yönelik olmalıdır. İşbaşı eğitimi, teknik beceri eğitimi, örgüt içindeki personel tarafından verilen eğitim veya beceri seminerleri, üniversiteler ile özel eğitim kurumlarınca verilen veya özel danışmanlarca dışardan sağlanan eğitim programları yeterlilikleri geliştirmeye odaklı olmalıdır. Bize göre yeterlilik geliştirme destekli iş eğitimi modeli, kariyer geliştirme için en uygundur. Bu şekilde kişi,yeterlilik destekli eğitim, bireyin halihazırda sahip olduğu ve gelecekte de kullanması gerekeceği vasıfları öğrenmesini ve geliştirmesini sağlar.Bir kariyer sahibi olmak, bir meslek sahibi olmakla aynı şey değildir.⁷² İnsan kaynakları departmanları, çalışanların kariyer konusundaki bilgi azlığı sorununu çözmek ve farklı eğitim teknikleri yoluyla, çalışanların bu yönde bilgilendirilmesini sağlamak zorundadır.Birçok organizasyon çalışanlarını bu yönde eğitimden geçirme çabasındadırlar.

Bazı işverenler ise çalışanların daha üst eğitim çalışmaları için teşvik ederler. Zira bazı üniversitelerde yüksek lisans-doktora eğitimi iş saatleri sonunda uygulanmaktadır.Bazı büyük işletmeler ise kendi çalışanları için eğitim merkezleri kurarlar. Çalışanların bir kısmı yanlış zamanlarda bu kurslara katılmaktadır.

3.4.2.8.Koçluk (Coach)

İş yerlerinde uygulanan kariyer geliştirme tekniklerinin en yenisidir. 1990'larda geliştirilmiştir. Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Kişi öğreninceye kadar devam eder. Etkili bir koçluk için çalışanlar ve onları nezaretçileri veya yöneticileri arasında sağlıklı ve açık iletişim kurulmalıdır. Koçlar veya bir diğer ifade ile antrenörler bazı eğitimlerde oldukça etkilidirler. Herhangi bir planlama olmaksızın kolay uygulanabilmektedir. Herhangi biri, herhangi bir işte oldukça iyi ise, onun "koç" olarak eğitim etkinliğinde bulunması beklenebilir.⁷³Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek

⁷² David J. CHERRINGTON, The Management of Human Resources, 1995, s. 372

⁷³ Robert L. MATHIS, John H. JACKSON, Pers.Human Res.Mang. New York, 1994, s.277

11

için görevlendirilen bir işletme dışı danışmandır. Koçlar bireyin kariyer planları yapmasında yardımcı olurlar. Çalışanların organizasyonda yükselmeleri için hangi yetenek ve becerilerini geliştirmeleri gerektiğini anlamalarını sağlarlar. Koçluk zaman gerektirir. Fakat iyi yapıldığında zaman ve paradan tasarruf sağlar. Koçluk uygulaması, yöneticilerin amaç belirleme, karar alma, çalışanları değerlendirme vb. gibi çalışmalarında etkinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır.

3.4.2.9. Kariyer Planlama Grupları

Kariyer planlama grupları, mesleki gelişim konusundaki etkinliklerin son zamanlarda ortaya çıkmış bir biçimdir. Bazı öğrenme tekniklerinin, çalışanların kendilerini geliştirmesine yardımcı olmak üzere kariyer geliştirme konusuna uygulanmasından ibarettir. Kariyer planlama grupları, bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, elemanları kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymaya teşvik etmenin bir aracıdır.⁷⁴ Çalışanlara kariyerlerinin hangi basamağında oldukları ve hangi kariyerin kendileri için en uygun olduğu kararının bireylerce verilmesi konusunda bilgi sağlar ve bu isteklerini gerçekleştirmek için bir araya gelip planlarını yapmalarında yardımcı olurlar.

3.4.2.10. İş Rotasyonu

Çalışanlarını kariyer gelişimini canlandırmak için yöneticiler, örgüt içinde periyodik iş rotasyonları düzenlerler. İş rotasyonu çalışanların organizasyon içinde yatay olarak yer değiştirmesidir. İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar. Özellikle yeni işe girenlerin farklı iş değişikliklerini deneme yoluyla kendilerini test etmelerini ve kişisel değerleri ile iş arasındaki uyum noktalarını (Career Anchor) karşılaştırarak değerlendirmelerine yol açar.⁷⁵ Farklı özelliklerdeki işlere yapılacak rotasyonla, örneğin üretim departmanından mali analiz departmanına yapılacak değişimle, çalışanlar kendi yetenek ve tercihlerini değerlendirme fırsatı elde ederler.

⁷⁴ W Margaret PALMER, Perform. Değerl., Yönetim Dizisi, Rota Yayıncılık, 1995, s. 83.

⁷⁵ Gary DESSLER, Personnel Management, 4th Edt, Prentice Hall, New Jersey, 1988, s. 54.

İş rotasyonunda önemli olan nokta, rotasyona tabi tutulacak elemanların yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanacak olmasına dikkat edilmesi, mevcut becerilerden yararlanırken de yeni bilgi ve beceriler edinmeye özendirilmesidir.

3.4.2.11.Özel gruplar için programlar.

Birçok organizasyon, örgüt içinde yer alan bazı gruplara, örneğin emekliliği gelenlere, kadınlara, azınlıklara veya tensikat gibi nedenlerle işten çıkaracağı kişilere özel kariyer eğitim geliştirme programları uygular. Bu programlar emekli olacaklar için ön emeklilik danışmanlığı, kadın ve azınlıklar için kariyer danışmanlığı, orta kariyer evresinde bulunan, bir diğer ifade ile platoda yer alan yöneticiler için canlandırma kursları, azınlıklara fikir telkini, oryantasyon programları ve örgütten ayrılacak olanları işletme dışına yerleştirme programlarıdır.

3.4.3.Kariyer ve Endüstriyel psikoloji

Günümüzde işletmelerin önem verdiği konulardan birisi de işletmenin teknik ve sosyal yapısını bütünleştirmektir. Çalışanın yaptığı iş, ilgi, yetenek ve özelliklerine uygunsa kişi ile işin uyumu bir diğer ifade ile bütünleştirilmesi sağlanması çok kolay olacaktır.Bu uyum sağladığında kişinin verimi, iş tatmini düzeyi artacak ve işinden daha çok zevk duyacaktır. Ayrıca örgütün beklentilerine ulaşması kolaylaşacaktır.Kişi ile işin uyum sağlanabilmesi, eleman seçimi ile başlar.İşletmeler etkin bir eleman seçme ve yerleştirme programı ile daha başlangıçta, işe en uygun personeli seçmeli ve uyumlaştırma sürecini başlatmalıdır.Eleman seçimi aşamasında kişilerin sadece başlangıçta alacağı işe değil, işletme içinde kariyer basamaklarında yükselirken üstleneceği yeni görevlere de uygun olup olmadığı araştırılmalıdır.İşletmedeki terfi politikası,çalışanlar arasında huzursuzluk yaratmayacak bir biçimde açık ve adil olmalıdır.Bu nedenle psiko-teknik değerlendirme sadece işe girişte eleman alımında değil, içerden yükseltme planlarının uygulanmasında da yapılması gerekecektir. Böylece huzursuzluk ve haksızlıklar nispeten azaltılmış olacaktır. Kişi kariyer basamaklarını tırmanırken doğal olarak hali-hazırda yapmakta olduğu işine göre daha fazla sorumluluk, prestij, beceri ve ücret sağlayan kadrolara

yükselecektir. Kariyer ilerlemesi hem yatay, hem dikey yönde olabilir. Dikey yönde kariyer ilerlemesi basit bir deyişle aynı kişinin bir üst basamağa geçmesidir. Üst basamak tabiki daha fazla yetenek, sorumluluk ve bilgi gerektirir. Kişinin kademesinde bir değışme olmadan da yapmış olduğu işten daha önemli olan bir işe geçebilir. Örneğın muhasebe memurluğundan satış memurluğuna geçiş gibi. Bir başka ifade ile yatay yönde bir iş değışikliği yatay kariyer ilerlemesi olarak değıerlendirilir. Örgüt içinde terfii politikalarında çeşitli nedenlerle boşalan kadrolara, içerden yerleştirilmenin daha çok tercih edildiğı bilinmektedir. İçerden yerleştirmede boşalan kadrolara geçişin örgütsel yedekleme planları dahilinde yapılması günümüz modern işletmelerinde giderek yaygınlaşmaktadır. Bu geçişlerde kıdemden daha ziyade kişilerin çalışma durumları, kişilik, tutum ve davranışlarının, yetenek ve başarılarının periyodik olarak üstleri tarafından değıerlendirildiğı performans ölçümlerine göre yükselme ve ilerleme çalışmaları yapılabilinmektedir. Kariyer ilerlemelerinde psiko-teknikten yararlanıldığı sürece hem bireyin hem örgütün ihtiyaçları karşılaştırılmış ve uyumu sağlanmış olacaktır. Psiko-teknığın özü, bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş-k işi uyumunu kolaylaştırmaktır. Günümüzde işletmelerde sadece personel seçiminde değıil, eğitim, yükselme, ücretlemede, performans değıerlendirme ve kariyer geliştirmede de çok boyutlu biçimde psiko-teknikten yararlanılmaktadır.

Psiko-teknik yöntemin önde gelen araçları testlerdir. Kullanılan psikolojik kağıt-kalem testleri, zeka testleri, sözel ve sayısal yargılama testleri, yetenek testleri, kişilik testleri, motivasyon, liderlik şekilleri, iş tercihleri, kişinin içsel tepki özellikleri, bireyin bedensel-zihinsel-kişisel özellikleri gibi konular hakkında çalışanlara yararlı bilgiler sağlarlar.⁷⁶Psiko-teknığın uygulanmasındaki en büyük sorun, sonuçların uzman olmayan kişilerce yorumlanmasıdır.

Endüstri psikologları tarafından yapılması gereken bu uygulama da, testlerin organizasyon içindeki uzman olmayan biri tarafından yorumlanması, kişinin bazı anlamadığı konularda kendi yorumunu

⁷⁶ Robert L. MATHIS, John H. JACKSON, Pers. Human Res. Mang. New York, 1994, s.280

katabileceği gibi bir sakınca da yaratmaktadır. Testi alanlar tarafından kolayca yanıltabilecek soruların uzmanlar tarafından uygulanması ve değerlendirilmesi uygun görülmektedir. Test sonucunda başarılı olan adaylar, kariyerlerinde ilerleme imkanını gerçekleştirmiş olurlar.

Böylece yükselen kişi hem işletmenin politikası doğrultusundaki kriteri aşmış, hem yeni görevin gerektirdiği bedensel, zihinsel özellikler, bilgi, kişilik özellikleri ve ilgisi bakımından yeterli olacağından kişi-iş uyumu gerçekleşmiş olacaktır. Sonuçta bu kişinin yeni görevinde başarılı olma ihtimali yüksektir. Böylece işletmenin etkinlik ve başarısı artacaktır.

3.5. Bireysel Kariyer Geliştirme

Kariyer gelişimi bireyle başlar. Her birey kendi kariyer gelişiminden sorumludur. Birey tarafından kariyer geliştirilmesi, bireysel kariyer planlaması olarak adlandırılır. Bireysel kariyer geliştirme veya planlama, kişilerin en büyük hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için ne yapmaları gerektiğini kararlaştırmak üzere birey üzerinde odaklaşır.

Bireysel kariyer geliştirme her bireyin işteki kariyerini ve örgüt dışındaki hayatını, yaşam stillerini de kapsar. Günümüzde çalışanların beklentileri de yaşam stilleri de eskilere göre daha farklıdır. Örneğin günümüzde kadınların çalışma hayatına aktif katılımlarının artması “**çift kariyerli çiftlerin**” sayısını da artırmıştır. Bu durum örgütsel ve bireysel kariyer gelişimi birbirinin içine geçecek şekilde karıştığı takdirde, işten ayrılımlar da azalabilecek, çalışanların örgüte bağlılığı ve verimi artacaktır.

Kariyer geliştirme, çalışanların ruhsal açıdan kazanç elde etmelerine yol açmaktadır. Günümüzde artık işyerlerinde güvenlik ve ücretten daha çok aranmakta olan şey kariyer geliştirme ve ruhsal kazançtır.⁷⁷ Yakın bir gelecekte, kendini yöneten, kendini motive eden, kendi kariyerini yönlendiren ve geliştiren uzmanların şirketleri başarıya götürecekleri söylenmektedir. Bu nedenle bütün kariyer geliştirme etkinliklerinden tam olarak yararlanabilmek ve performansı yükseltmek için bireylerin bütün süreçteki rollerini belirlemeye aktif olarak katılımlarını sağlamak gerekir. Bu, kariyer geliştirme etkinliklerine katılan elemanların kendi ihtiyaç, değer

⁷⁷ De CENZO/ROBBINS, H. Reusorces Mang. 1996, s. 269.

ve kişisel amaçlarıyla daha çok ilgili olmasını gerektirir. Böyle bir ortamda bireyler kendi hedeflerini ve gittikleri yönü daha iyi anlarlar, bu da onların organizasyona bağlılığını ve verimliliğini artırır. Dolayısıyla örgütlerin böyle etkinlikleri desteklemesi gerekir.

3.5.1. Bireysel Kariyer Geliştirme Kaynakları

Bireyin kariyer aşamaları boyunca süren ve hedefleri ile şekillenen sorumluluklarının olduğu bir kariyer yaşamı vardır. Kariyer hayatında sorumlulukların farkında olan birey daha az sorunla karşılaşacaktır. Kariyer geliştirmede bireylerin yapacakları bazı eylemler bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmını inceleyelim.

3.5.1.1. Tanınma (Exposure)

Kariyerde ilerleme tanınma ile de sağlanabilir. Tanınma kavramı, terfi etmeyi, transfer olmayı veya diğer kariyer hedeflerine ulaşmayı amaçlayan insanlar için geçerlidir. Kişi kendini iyi tanıtmazsa, ne kadar iyi performans gösterirse gösterebilir başarılı olamaz. Bir yönetici ilk olarak kişiyi performansına göre değerlendirir. Bu, yazılı raporlar, kişinin kendini dile getirmesi, ekip çalışması gibi konulardaki performansını değerlendirme şeklinde olacaktır. Tanınma, özellikle büyük organizasyonlarda kişinin kalabalıktan sıyrılıp kendini (performansını) göstermesidir. Bazı ülkelerde ise sosyal statü, mezun olduğu okulunun adı ve derecesi kendini göstermede daha önemlidir.

3.5.1.2. İstifa

Bireyler başka bir şirketteki olanakların daha iyi olduğuna karar verip istifa yöntemiyle o şirkete geçerek yeni bir kariyer gelişim süreci içine girebilirler. Genellikle istifa nedenleri "daha iyi olanaklar"dır.

3.5.1.3. Örgütsel Sadakat

Bazı çalışanlar kimi zaman kendi kariyerlerini örgüte sadakatlerinden daha önde tutmakta, örgütlerin beklediği bağlılığı gösterememektedirler. Bazı işverenler de sadakati satın almaya kalkarak kişilere oldukça yüksek mevkili olanaklar sağlamaktadırlar. Kimi örgütler de sadakati sağlamak için

çeşitli insan kaynakları uygulamaları, kariyer planlama ve geliştirme gibi yöntemleri kullanarak bireyin psikolojik iş doyumunu öncelikle sağlayıp örgütsel sadakati oluşturmak istemektedirler. Personel yöneticileri, sadece iş değil kariyer sunarak çalışan kişilerden bir ömür boyu faydalanmayı amaçlamaktadırlar. Bazı çalışanlar ise sadakati bir kariyer taktiği olarak kullanmayı düşünmektedirler.

3.5.1.4.Olanak Geliştirme

Çalışanlar, yeteneklerini yaygınlaştırabildikleri sürece örgütün amaçlarını da gerçekleştirebilir, kariyer hedeflerine ulaşabilirler.Örneğin eğitim programlarına katılmak, ek bir eğitim görmek ya da bir işin gereğinin yerine getirilmesi için özel çaba sarf etmek, kariyer kılavuzlarından destek almak, çalışan kişiyi geliştirebilmektedir. Bu gelişme olanakları hem kişinin, hem de örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.

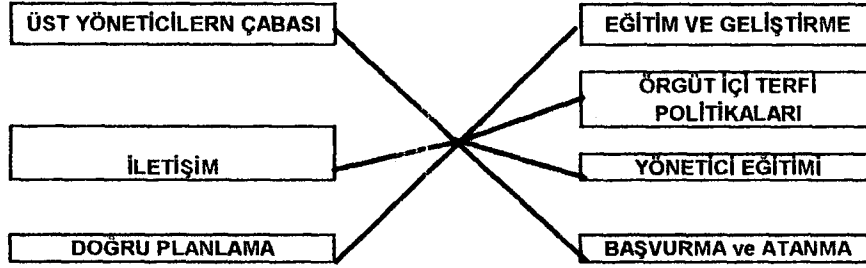
3.5.1.5.İş Performansı

Kariyer ilerlemesi sağlamak isteyen biri iyi bir iş performansı göstermek zorundadır. Performans standartların altında olursa, kariyer geliştirme için yapılan her türlü atılım, çaba, kariyer hedeflerine kişinin ulaşamamasına neden olacaktır.Bireysel kariyer gelişimi büyük ölçüde performansa dayalıdır.

Organizasyonlar, ellerindeki değerli elemanları korumak ve onların kendilerine en uygun yerlere gelmelerini sağlamak için performans değerlendirmelerinden yararlanırlar.Değerlendirme farklı bireysel ve örgütsel ihtiyaçlara hizmet eder.Bu yolla organizasyonların kendi elemanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmaları asgariye indirmesi, böylece hem bireylerin, hem organizasyonun performansının yükseltilmesi mümkündür. Performans değerlendirme bireyin gücünü ve zaafılarını tanımlar.Bu tanımlama kariyer planının başlangıcıdır.

Çalışanlar ile yöneticilerinin işbirliğiyle hazırlanan bir kariyer geliştirme ve performans yükseltme planı, çalışanların mesleki hedeflerini izleyebilmesi ve duygusal açıdan tatmin duyabilmesi için son derece önemlidir

Bu planın, mevcut performansın gerektirdiği eğitim kitaplar, seminerler, kurslar, konferanslar gibi elemanlarının kariyer gelişimine yardımcı olacak etkinlikleri kapsamına bireye büyük katkı sağlayacaktır. Aşağıdaki kariyer geliştirme ve performans yükseltmenin temel unsurları gösterilmiştir.⁷⁸



Şekil 3.3. Kariyer Gelişiminin Unsurları

Çalışanlar mesleki ve bireysel gereksinimleriyle ilgili çabalarını yoğunlaştırdıkça, çok daha çeşitli ilerleme seçenekleri aramaya başlarlar. Örgütlerin bu arayışa, kariyer geliştirme fırsatları, danışmanlık hizmetleri, koçluk uygulamaları ve eğitim programlarıyla cevap vermesi çok önemlidir. Kariyer gelişimi, psikolojik, sosyal ve ekonomik faktörlerin gelişiminin karmaşık bir görünümüdür.

Tablo 3.3. K. Geliştirmede Sorumluluklar

Kariyer Geliştirmede Temel Sorumluluklar	
• Organizasyonun Sorumluluğu	• Bireylerin Sorumluluğu
• Çalışanlarının mesleki ve bireysel ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak. • Örgütsel fırsatlar ile mesleki ihtiyaçları uyumlaştırmak. • İçeriden terfi politikalarını benimsemek. • İşgöreni yetenek ve yeterliliklerine uygun işlere yerleştirmek • Çalışanlara mesleki danışmanlık hizmetleri sağlamak. • Koçluk uygulamalarını özendirerek yardım, değerlendirme programları hazırlamak. • Rotasyon, iş zenginleştirme politikaları uygulamak. • Kariyer planlama grupları oluşturmak. • Çalışanlara seçenekli ek kariyer olanakları sağlamak. • Çalışanlara eğitim olanakları sağlamak ve bu konudaki çabalarını desteklemek.	• Kariyer planlamaya aktif olarak katılmak • Mesleki ve bireysel gelişim etkinliklerinde rol almak. • İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek. • Yeni fırsatlar aramak. • Organizasyonun sağladığı araçlardan yararlanmak • Bütün seçenekleri araştırmak. • Kişisel hayatındaki mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak. • Bireysel gelişim planını hazırlamak

⁷⁸ Kaynak: M. PALMER, Perf. Değer, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, 1995, s. 78.

Psikolojik faktörler, örneğin ilgi veya yetenek, kariyer oryantasyonu üzerinde önemli etkide bulunur. Kariyer geliştirme sürecinde örgütsel ve bireysel sorumluluklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁷⁹

Bu etkenler mevcut ekonomik koşullar, işgücünün eğilimi ve emek pazarının durumu, teknolojinin etkisi ile etkileşim içerisinde olduğu için bireysel kariyeri de etkiler. Etkin bir kariyer planlama yapabilmenin temel koşulu çevrenin sistematik olarak analiz edilmesini ve tanınmasını gerekli kılar. Çünkü bu eğilimler gelecekte alınacak eğitimlerin sağlayacağı gelişmeyi ve bireyin kariyer gelişimini değiştirebilir.

3.6. Bireysel Kariyer Geliştirme Aşamaları

Kariyer planlama sistemi, elemanların işe alınması ile başlar, daha sonra ilerleme ve terfilerle sürer ve işten ayrılmalarla sonuçlanan aşamaları içerir. Kişisel başarı için bu sisteminin başlıca dört temel aşamadan oluştuğunu belirleyebiliriz.

3.6.1. Araştırma Ve Keşfetme Aşaması

Bu aşama, kişinin kendisi ve çevresi hakkında bilgi toplamasını içerir. Bu evrede kişinin kendisinin, sahip olduğu değerleri yetenekleri, ilgileri, bireysel yaşam öyküsünü, amaçlarını ve geleceğe ilişkin iş deneyimlerini gözden geçirir.

3.6.2. Kariyer Hedeflerini Belirleme

Çalışanların genel olarak ulaşmayı arzuladıkları belirli hedefleri ortaya koymalarıdır. Özellikle kendi değer kümeleriyle uyum sağlayacak bir hedef saptamak bu aşamada oldukça önemlidir.

3.6.3. Strateji Geliştirme Ve Uygulama

Kariyer hedeflerini belirleyen bireyin, kariyer stratejisini belirleyip uygulamaya başladığı aşamadır. Birey bu aşamada öncelikle kendini tanımalıdır. Kendi tutumlarını, kişiliğini, değer yargılarını değerlendirerek profesyonel bir kariyerin yönünün belirlenmesinde hazırlık yapar. Kişisel strateji belirlenirken ikinci adım kişisel ve mesleki hedeflerin

⁷⁹ Kaynak: M. PALMER, Perf. Değer., Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, 1995, s. 89.

geliştirilmesidir. Gerçekte çoğu insan hedef belirlemekten kaçınır. Bu davranışın altında çevresindeki belirsizlikler ve en önemlisi hedeflere ulaşamama korkusu yatmaktadır.⁸⁰ Hedef belirleme ve geliştirme sürekli bir işlemdir. Kişisel kariyer planlamasının başlangıcı olarak adlandırılan hedef belirlemede dış çevre analizi, kariyer stratejisinin bir diğer adımıdır. Özellikle ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik, demografik faktörlerin yanı sıra, işgücü pazarının durumu, rekabet gibi faktörler, analiz edilmesi gereken önemli unsurlardır. Ayrıca kişinin kendi kişisel güçlük ve zayıflıklarını tanımlaması, özellikle tüm düzeylerde önem taşımaktadır. Çok iyi teknik ve yönetsel yeteneği olan bir kişinin neredeyse kapanacak olan bir işletmede çalışıyor olması onun kendine uygun yeni bir stratejik kariyer alternatifini geliştirmesine yol açabilecektir. Bazen kişi iş piyasasında rağbet gören bir yeteneğe sahip olsa bile, bu alandaki kariyerinin, kişinin ilgi alanları ve değerleriyle uyum sağlamadığı görülebilir. Bu durumda kişi kendine uygun stratejik kariyer seçeneklerini yeniden gözden geçirebilmelidir. Strateji, performans değerlendirmenin bir parçası olabilecek kısa vadeli eylem planları ile desteklenmelidir.

Alternatif tahminlere dayalı hazırlanacak bir plan, her an için işletmenin kapanabileceği varsayımı göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır. Kariyer planlaması, performans değerlendirmesiyle başlayabilir. Kişinin kariyer hedefleri, ilgi alanları, eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesinde etkili olacaktır. Kariyer stratejilerinin uygulanması için öncelikle personelin eğitimi gerekmektedir. Kariyer stratejileri çalışanın içinde bulunduğu pozisyonu hareket noktası olarak kabul eder. Burada öncelikle ileriye dönük amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ne zaman ulaşılacağı ve hangi hedeflere öncelikle varılacağı belirlenir.

3.6.4. Kişisel Değerlendirme

Birey temel geribesleme yoluyla, kariyer hedeflerine yönelik ilerlemelerini sürekli olarak değerlendirmelidir. Bu süreç, bireylerin kariyer imkanlarını değerlendirmeye, kariyer hedeflerini yeniden gözden geçirmeye ve stratejilerini yeniden analize yol açar. Böylelikle birey iş performansının ne

⁸⁰ Nilgün AYDEMİR, 2000'li Yıl, Doğ. İKY S. ve Kariyer Arayışları, 1996 s. 62.

olduğunu bilir. Bireysel kariyer geliştirme, bireyin kendi ihtiyaçları, değerleri, arzusu, zaafı, dayanıklılığı ve kişisel amaçlarının bilinmesini gerekli kılar. Kişinin kendini değerlendirme sürecinde mevcut üç safha bulunmaktadır.

3.6.4.1. Kişisel ve İşsel İhtiyaçların Tanımı ve Organizasyonu:

Kişi bu aşamada eğitim kayıtlarını gözden geçirmelidir. Hangi dersten başarılı? Hangi kurs notları düşük, hangileri yüksek? Katıldığı aktiviteler var mı? Becerilerini yeterince kazandı mı? Daha sonra mesleki tecrübelerini, daha önce çalıştığı işlerin bir listesini ve her işten elde ettiği doyumu düşünmelidir. Ayrıldığı işlerin nedenlerini de objektif bir şekilde incelemelidir. Bu aşamada kişi, gerçekçi olarak kendini değerlendirmeli, zayıf ve güçlü yanlarını ortaya koymalıdır.

3.6.4.2. Kariyer Alanları Ve Değişik Amaçlı İşlerin Farkına Varma:

Birinci adımı tamamlayan birey, içindeki ilgi ve yeteneği de belirledikten sonra, hangi alanın kendisine uygun olduğunu aramaya başlar. Özellikle ilgi alanı belirlendikten sonra kariyer alanını seçmek kolaydır. Kişi kendi ilgi, yetenek, bilgi ve becerisine dayalı olarak, organizasyondaki kariyer danışmanlıklarından da yeterli desteği gördükten sonra kendisine en uygun işi seçecektir. Seyahati seviyor mu? Ne tür insanlarla birlikte çalışabilir? İş için gerekli eğitimi var mı? Bu sorulara verilecek cevap, kendi amacına uygun işi seçmesinde en büyük etken olacaktır.

3.6.4.3. Örgüt Veya İş Piyasaları Gerçeğini Sınamak:

Birey, kendini değerlendirme sürecinde, seçtiği işgücü pazarının gerçekliliğine karşı kendini test eder. Burada insan kaynakları uzmanlarına veya bu konuda seçilen örgütteki insanların bilgilerine başvurulabilir. Yapılan bu gayri resmi görüşme kendini değerlendirme sürecinde gerçek bir geribildirim sağlayacaktır.

3.7. Kariyer Geliştirmenin Etkileri:

Örgütte bir kariyer geliştirme programının oluşturulması hem örgüt, hem de personel açısından yararlar sağlar. Personel açısından kariyer

geliştirme, kişinin kendi geleceğini, kariyerini planlamasına olanak sağlayarak motivasyonunu artırır. Örgüt açısından ise, çalışanın iş tatmini ve örgüte sadakatini sağlamasının yanı sıra personelin becerilerinin zenginleştirilmesine de imkan tanır. Kariyer geliştirmenin öncelikle birey üzerinde yaratacağı olumlu etkileri incelediğimizde başarı ve verimliliği artırdığı bir gerçektir. Özellikle bazı işlere yönelik adayların bulunmaması yüzünden boş kalan kadrolara ellerindeki değerli elemanları korumak için son zamanlarda gerek Batı'da gerekse ülkemizde organizasyonlar için kariyer geliştirme etkinlikleri yeni bir önem kazanmıştır. Kariyer geliştirme, örgüt içinde başarılı elemanların başka yerlere kaçışını önlemenin ve onları korumanın bir yoludur.⁸¹ Örgüt, yeteneği kanıtlanmış, gelişme potansiyeline sahip elemanları elde tutmak yoluyla onlardan daha fazla yararlanmak durumundadır. **Performans** değerlendirmelerinden yararlanarak yeteneği, kapasitesi, gücü tespit edilen elemanların gelişimine yardımcı olan örgüt, nitelikli elemanlarına da böylece sahip çıkmış olur. Bu şekilde hem bireylerin hem de organizasyonun performansını yükseltmek mümkün olur. Böyle bir uygulama, örgüte yeni bir eleman istihdam edip eğitmekten daha ucuza gelinektedir. Kariyer geliştirmenin çalışanlar üzerinde bırakacağı etki son derece önemlidir. Elemanlarının kariyer gelişimine önem veren organizasyonlar, bireyleri meslekte ilerlemeleri için sürekli cesaretlendirip teşvik etmektedirler. Özellikle kariyer geliştirme etkinlikleri sonucu önemli pozisyonlar için gerekli olan elemanları dışarıdan aramak yerine içeriden aramak, bireyin psikolojik oluşumuna güç katar, bireyin kendisi hakkında, olumlu düşünmeye başlayarak başarıya ulaşmak için çaba sarf etmesine yol açar. İçeriden terfiyi standart politika haline getiren örgütlerde çalışanların morali ve verimliliği genellikle yüksektir. İş yavaşlatma, iş bırakma, grevler, işe gelme me son derece seyrekler. Çalışanların örgüte sadakatleri fazladır. İşyerlerine mesleki ve kişisel bir bağlılık içindedirler. Üretkenlikleri artar. Çalışanlar yapıkları işten zevk alırlar. Ayrıca elemanlar, işte ilerleyebileceklerini fırsatları görerek onları irdelemeye başlarlar. İlerde kendilerini neyin beklediğini görebilirler. Organizasyonda yükselmek için hangi yetenek ve becerilerin gerektiğini anlayarak kendilerini, hedefleri doğrultusunda gerekli olan beceri ve yeteneklerini geliştirirler. Bütün bu

⁸¹ Doç.Dr. Serpil Aytaç, Çalışma yaşamında kariyer, İstanbul, 1997, s.160

gelişmeler bireyin motivasyonunu artırır. Kariyer geliştirme etkinliklerinden tam olarak yararlanabilmek, performansı yükselterek bireysel sorumluluğu artırmak için bireylerin aktif olarak bu süreçteki rollerini belirlemeye katılımlarını sağlamak gereklidir. Bütün bunların ötesinde, kariyer geliştirmenin bireyin psikolojik başarısı ve kimlik tamamlaması üzerinde de muhtemel etkileri vardır. Bu arada birey kendini değerlendirme fırsatını da bulabilecektir. Bütün bu oluşumlar bireyin kendine olan saygısını da artıracaktır. Sonuç olarak kariyer geliştirme programları şu amaçlara hizmet etmektedirler:

1. Mevcutlar kadar gelecekte yüklenilecek işleri etkili biçimde başarmak için, işgörenlerin ihtiyacı olan beceri ve deneyimi kazanmasını sağlar.
2. Örgüt içinde işgörenlerin, bireysel gelişim, yetkilendirilme ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi oluşturur.
3. Verim kaybını azaltır ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlar.
4. Gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.
5. Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesini ve kabul edilmesini sağlar.

3.8. Bir Kariyer Geliştirme Etkinliği Olan Koçluk Ve Koçluk Uygulamaları

3.8.1. Genel Kavramsal Çerçeve

İnsan kaynakları yönetimi açısından, Otokrat yönetim anlayışının sahip olduğu bugünün iş dünyasında, "alt kadroların kolektif olarak alabildiğinden daha iyi kararlar alacak bir konumda olmamaları" sendromu yaşanmaktadır. Çünkü bu alt kadrolar ne her şeyi takip etmeye yetecek kadar bilgiliye sahiptirler ne de tüm sorunları giderecek eylemlerde bulunacak kadar her yerde ve her zaman hazır olabilirler⁸². Bununla birlikte, diğer uçta, yetki sahibi yöneticinin de etkililiği ispatlanmamıştır. Bu yüzden günümüzün

⁸² Max Lensberg, Koçluğun Taosu, Sistem yayıncılık, 1996, sh.3

yöneticisi daha geniş çeşitlilikte yönetim tarzları uygulamak zorundadır. Duruma göre bazen “yakından”, bazen “uzaktan” kumanda ile yönetir. Fakat aynı zamanda koçluk tekniklerini de geniş ölçüde kullanır. Aslında bugün, “ustaların” bile bütün işi yardımsız yapamayacaklarını, usta liderin bu yüzden uygun şekilde yetki dağılımı yapması gerektiğini; gerçek anlamda etkili bir yönetici için yetenekli çalışanlardan oluşan izleyenlerin varlığının zorunlu olduğunu, işte, iş arkadaşlarının yeteneklerini geliştirecek konumda olanın çoğunluklarda yöneticinin keridisi olduğunu kabul eder. Yeni tarz liderin bir çırağa ayrılarda on dakikanın sonuçta ustanın bir saatini kurtaracağına ve başkalarının gelişmesine ve büyümesine yardım etmek, lider olarak etkililiğini artırmaktan oluşan ikiz nosyonların aynı paranın iki yüzü olduğuna inancı vardır. En alt çizgide, koçluk kişilerden ekiplere ve kurumlara kadar performans gelişmesini sağlayabilir. Ancak gerçekte yöneticilerin genellikle iş günü öyle büyük bir baskı altında geçmektedir ki, “koç/yönetici stili”ni uygulamaları, bu stil fazladan bir çaba ve belli bir risk içerdiği için, neredeyse imkansız ve tuhaf karşılanmaktadır.

O nedenle bu olgunun talep edilmesi, zorlanması, son çare olarak da birebir uygulanması gerekir. Ancak bu olumsuz yaklaşım rekabetçi ve başarılı olmaya koşullarıdırılmış durumlarda işlemez. En üst düzey performansların ortaya konulmasının istendiği işletme ve organizasyonlarda, bir yöneticinin kendisine bağlı olarak çalışan elemanlarına güvenmesi esastır. Bu bölümde koçluğun ne olduğu ve uzman koçluk için yapılması gereken çalışmaların neler olduğunu açıklamaya çalışılacaktır. Çünkü envanterler yönetilebilir, fakat insanların yönlendirilmeye ihtiyacı vardır.⁸³

3.8.2. Koçluk Nedir?

Basitçe tanımlamak gerekirse, koçluk “insanlara performanslarını geliştirmelerinde yardımcı olmakta kullanılan bir süreç”tir. Koçluk, başkalarının performansını ve öğrenme yeteneğini artırmayı amaçlar. Geribildirim sunmayı içerir, fakat aynı zamanda motivasyon, etkili sorgulama ve yönetim tarzını, koçluk edilenin belirli bir işi üstlenmeye hazır olma derecesine göre bilinçli olarak uydurma gibi diğer teknikleri de kullanır. Dinamik etkileşim yoluyla koçluk edilenin kendi kendine yardımcı

⁸³ Max Lensberg, Koçluğun Taosu, Sistem yayıncılık, 1996.sh.7.

olmasına yardım etmeyi temel alır. Tek taraftı anlatma ve yönlendirmeye dayanmaz. Koçluğun daha spesifik bir tanımlaması da şöyle yapılabilir: "Bireylerin değerlendirme ve yönlendirilmiş pratik deneyimler ile düzenli geribildirim yolunu kullanarak becerilerini geliştirdikleri ve tanımlanmış bir yeterliliğe ulaştıkları iki yönlü, yapılandırılmış bir süreçtir." Ancak koçluk, yalnızca bir süreç olmaktan ziyade, etkili olabilmesi için, kişisel yetenekler, yeterlilikler, özellikler ve katkıların bir bileşimini gerektirir. Koçluk, iki yönlü, karmaşık ve de yalın bir etkinliktir. O nedenle koçluk yapılan kişi kadar yapan da bu süreçten yararlanır.

3.8.3.Koçluk Yapma Zamanı Ve Koçluğa Odaklanma

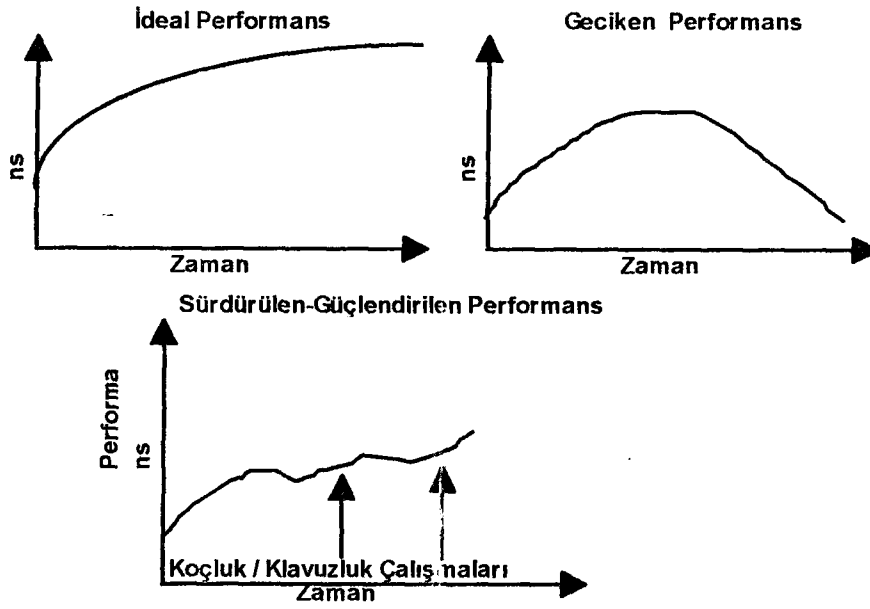
3.8.3.1.Koçluk Yapma Zamanı

Koçluk aslında çalışırken her gün yapılmaktadır ama genellikle gelişigüzel ve yapılandırılmamıştır. Hayatın diğer alanlarından da spor, tiyatro, müzik, vb. gelişigüzel ve yapılandırılmamış bir koçluk yaklaşımının yetersiz ve düzensiz bir performans düzeyi ürettiğine örnekler verebiliriz. Aynı şey iş için de genellikle doğrudur.

Koçluk, bir yöneticinin buna ihtiyaç ve fırsat olduğunu düşündüğü her zaman gündeme gelebilir. Yeterli bir koçluk, yönetici fırsata yoğunlaşıp tam olarak ne yapacağını anladığında mümkün olur. Koçlukta ihtiyacı ve fırsatı dengelemek, çok önemlidir. Deneyimsiz işgörenler, daha geniş deneyimleri olan ekip üyelerinden daha fazla koçluğa ihtiyaç duyabilecekleri bilinmektedir ve bunların koçluk fırsatları da daha düzenli ortaya çıkabilir. Ama bu tür bir müdahale ne kadar çekici olsa da her fırsatın üzerine müdahale yaparak, bilinçsizce atılmamaya dikkat edilmelidir. Bu müdahaleci yaklaşım işleyebilir ama işlediği kadar da ters etki yapar. Özellikle ses tonuna dikkat edilmeli, herhangi bir biçimde öfke ve sabırsızlık ortaya konulmamalıdır.⁸⁴

Bir yönetici, öğrencilerinin ne zaman, nerede ve nasıl gerçekleşirse gerçekleşsin, koçluk vaadini anlamalarını sağlamalıdır. Koçluğun eleştirmek ya da cezalandırmakla ilgili bir şey olmadığını, kariyer ve performans gelişmesine ilişkin karşılıklı çıkarlara dayandığını açıklamak gerekir.

⁸⁴ Besim Baykal, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1980, s.75.



Şekil 3.4. Koçluk Performans İlişkisi

Koçluk yapılacak olan öğrenci bunu kabul edinceye kadar uzun bir zaman geçebilir. O nedenle, koçluğun zaman alan sistematik bir etkinlik olduğunu açıklamak da çok önemlidir. İşyerindeki genel havanın da yanlışların kabul edilebilir olduğu ancak bunların sürekli yinelenmemelerinin de sağlandığı bir hava olmasının istendiği vurgulanmalıdır. Yönetimde otokrasi devrinin kapandığını ama yalnızca 'yetki'nin de tek başına yeterli olmadığını kabul eden yeni nesil yöneticiler, eski koçluk becerilerini benimseyerek insanları ve olayları etkilemeyi hedeflerler. Bu beceriler geçmiş zamanların büyük ustaları ve onların çıraklarınca bilinirdi, sonra endüstrileşmenin karanlık çağlarında kayboldular. Fakat son zamanların daha etkili kurumlar ve ekiplerce yeniden keşfedildiler.

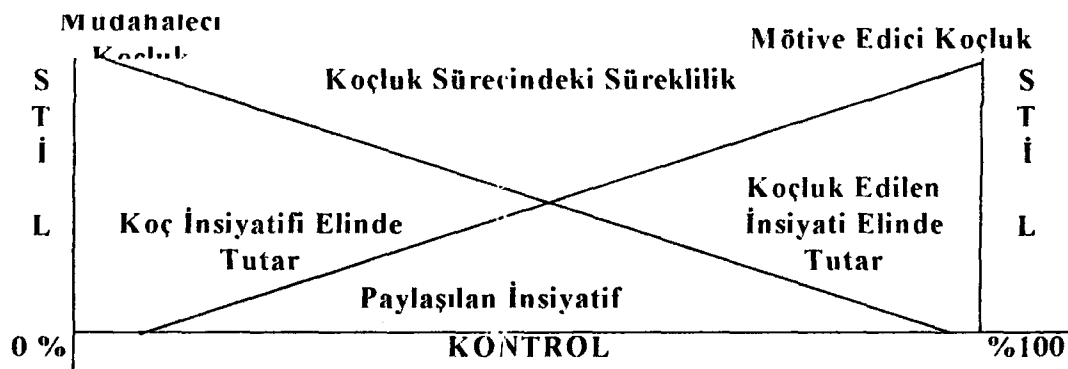
3.8.3.2. Koçluğa Odaklanma

Odaklanmış bir koçluğa ulaşmak, hem koçun hem de öğrencinin ellerindeki işe konsantre olmalarını, sistematik ve yöntemli bir yaklaşıma zaman ayırmaya istekli olmalarını gerektirir. Bu, normal işin bir parçası olarak gayri resmi biçimde gündeme gelen koçluğun yararsız olduğu anlamına gelmez. Bu tür koçluğunda yararlı olduğu durumlar vardır ve olmalıdır. Ama uygun biçimde odaklanmış koçluk, kişisel gelişime yönelik daha sürekli bir ilgiye işaret eder. Etkili bir koç olmak yalnızca birkaç basit

alışkanlık geliştirmeyi ve bir iki temel sosyal beceri oluşturmaya gerektirir. Biraz eğilim, biraz da uygulamayla çoğu insan gerçekten hatırdan kalacak bir koç olabilir. Koçluk alışkanlıkları ve becerilerini kazanmak için en iyi yol, kuşkusuz, halihazırda iyi koç olan bir iki kişiyle çalışmaktır. Onları eylem içinde gözleyip, yaptıklarının kendilerine ve başkalarına olan yararlarını ilk elden görebilirsiniz. Çünkü koçların gerçek güçleri yalnızca gerçek yaşam ortamında ortaya çıkacaktır. Kişi hem iyi hem de kötü bir şekilde koçluk edebilir. Bugünün iş çevrelerinde, başarılı yöneticinin finans ve strateji gibi “sert” beceriler kadar koçluk gibi “yumuşak” becerilerde de usta olması gerekmektedir. Kariyer planlama sürecinde bulunan, çalışanların yeterliklerinin geliştirilmesine yönelik koçluk uygulamalarında odaklanmış koçluk uygulamalarıdır. Biz de bu araştırmamızda bu yaklaşımın üzerinde durmaya çalışacağız.

3.8.4. Koçluk Uygulama Tarzları

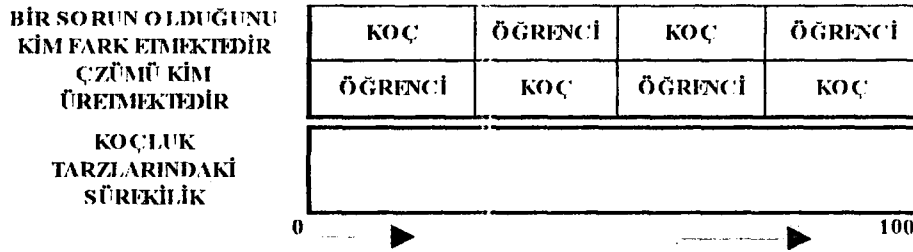
Koçluk stillerinde bir süreklilik söz konusudur. Bir uçta koçun deneyimsiz öğrencilere sürekli talimat verdiği “**müdahil**” koçluk vardır. Diğer tarafta ise mükemmelliğe ulaşmayı hedeflemiş deneyimli kişilerle ilgili “**motive edici**” koçluk vardır. Odaklanmış koçluk yöneticiye, bir koç olarak stilini, öğrencinin performans düzeyi ve hedeflerine uydurmayı öğretir. Yetersiz bir tarz’ın seçimi, ters etki yaratır. Koçluk stiline, koçluk yapılacak olan insanların performans standartlarına uydurmak son derece önemlidir.⁸⁵ Kimi zaman koçluk süresince bir beceri düzeyinden ötekine geçerken stilleri birarada kullanmak da gerekebilir.



Şekil 3.5. Koçluk Tarzları

⁸⁵ Nancy STIMSON, Eğitici Önderlik, Reza Yayınları, İstanbul, 1997, s.23

Şekil de iki uç arasındaki temel farklılığın denetimden kaynaklandığı görülmektedir. Koç “müdahaleci” stilden uzaklaştıkça, denetim öğrenciye geçer ve böylece zamanla “motive edici” koçluk aşamasına ulaşılır; burada öğrenci denetimin neredeyse tamamını elinde bulundurur. Denetimi devretmek riskli olabilir ama denetimi yitirmekten korkan koçlar, öğrencilerinden nadiren iyi sonuçlar alabilirler. Koçluk stilleri yelpazesini göstermenin bir başka yolu da buna, “Bir performans sorununun varlığını kim fark ediyor?” ve “Kim çözüm öneriyor?”perspektifinden bakmaktır. Bu yaklaşım aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

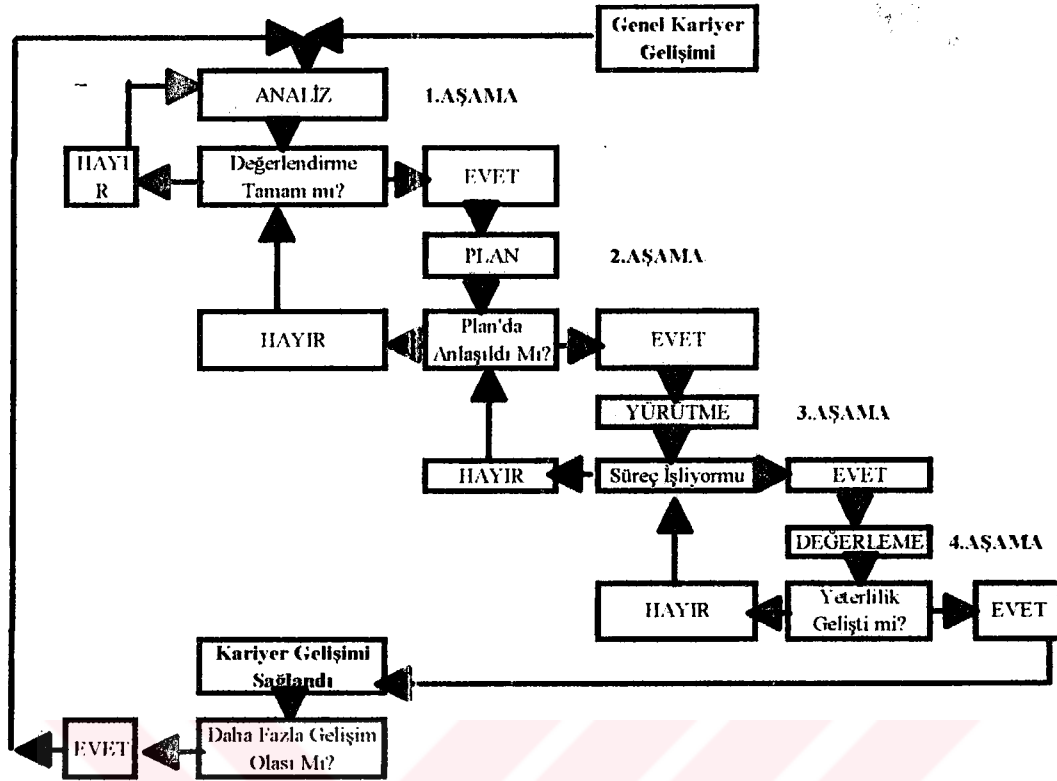


Şekil 3.6. Koçluk Tarzı Süreci

3.8.5. Koçluk İçin Nelerin Yapılması Gerekir

Koçluk bir süreç modeli olarak açıklanabilir. Pek çok yönetim etkinliğinden biri, en kullanışlı ve halen en yaygın kullanılan, “**Analiz, Plan, Yürütme, Geliştirme**” modelidir. Bu duragan bir model değildir, çünkü kariyer ilerlemesine yönelik performans geliştirmeye dönük koçluk, devam eden bir süreçtir ya da öyle olması gerekir.

3.8.6. Koçluk Süreci



Şekil 3.7. Koçluk Uygulama Süreci

Süreç modelindeki her bir aşamada yapılan işler yukarıdaki Tabloda tanımlanmıştır.⁸⁶ Bunlar, yetkin bir koç olmak için yapılması gereken birbirini takip eden faaliyetlerin bir sırasıdır. Koçluk yapacak olan kendi ve koçluk edilenin mevcut yetkinlik düzeyinin ne olduğunu değerlendirmeli ve kendisini test etmelidir. Kendini geliştirmek için yardıma ihtiyacı olan alanlar varsa, bir gelişme planı hazırlanmalıdır. Emin olunulmadığı durumlarda, konu iş arkadaşlarıyla tartışılmalıdır. Yardım istemekten utanılmamalıdır. Çünkü diğer insan ar kendi kariyerinizi geliştirme isteğine genellikle saygı duyarlar. Koçluk uygulamasında kendi kendini değerlendirmeye yönelik bir modeli aşağıdaki tabloda inceleyebilirsiniz. Model içindeki tüm işlerin yapılması gereklidir. Bu işler her aşama için Kariyer geliştirme ölçütleri olarak gösterilmiştir. Uygun kutuların işaretlenmesi gerekir. Sağduyulu ve objektif olmak şartıyla aşağıda

⁸⁶Terry GILLEN. Koç ve Klavuz Olarak Yönetici. Özk. Yayınları Ankara. 1998.s.5

itibariyle performansı yükseltmeye yönelik kariyer geliştirme çabaları olmalıdır. Koçluk sayesinde yönetici, kendisinin yapmak zorunda olduğu işleri çalışanlarına delege ederek onların yeterlilik düzeylerini yükseltmekte ve koçluğu bu yolda bir araç olarak kullanmaktadır. Bu anlayışın temel önermesi şöyle ifade edilebilir. "Koçluğa harcanan zaman yatırıma benzer. Bu da delege etmek yoluyla kazanılan zamanın küçük bir bölümüdür".⁸⁸

Koçluğu ucuza çıkarmaya çalışmak, çok pahalı bir hata olabilir. Takımlar, tüm ekibi kapsayan koçluk kadar bireysel ya da küçük grup koçluğuna da ihtiyaç duyarlar. Başarılı bir spor koçluğu ile işte performans yükseltmeye yönelik başarılı koçluk arasındaki bağlantı vardır. Yöneticiler bu bağlantıyı hemen farketmelidir. Bu, koçluğun potansiyel yararları üzerinde bir vaadden çok daha fazlasını sağlar. Ayrıca koçluk çalışmasının bir parçası olarak bazı oyunları kullanmak da çok yararlı olabilir. İnsanların kendileri de koçluk çalışması içinde bulunan arkadaşlarının önünde birbirlerine koçluk yapmaya teşvik etmek, masa tenisi oynamak ya da etkileşimli bir bilgisayar oyununda kazanmak hem izlenecek koçluk sürecini hem de gereken becerileri gösterirken son derece etkili olabilir. Uygulanabilecek farklı koçluk stillerine ilişkin analitik olmak oldukça önemlidir. Bu sürecin ayrıntılarının farkında olunmalı hemen uygulanabilecek bazı pratik ipuçlarını vermenin çok önemli olduğu düşünülmelidir. Bu ip uçlarından bazıları şunlardır.

1. Her oturuma üzerinde anlaşılmış bir hedefle başlanılmalıdır.
2. Toplantılara yeteterli zaman ve kaynak ayrılmalı ve planlayarak oturumlara hazırlanılmalıdır.
3. Oturumlarda çeşitli kavram veya teknikler kullanılmalı, kısa ve basit tutulmalıdır.
4. **Müdahaleci** rolü'den ziyade "**motive edici**" rol oynanmalı ve bu yolla öğrencinin gelişme sürecine daha fazla sahip çıkması teşvik edilmelidir.
5. Zaman zaman mizahi davranılmalı ancak tamamen de kişiliğinizin dışına çıkılmamalıdır.

⁸⁸Max Lensberg. Koçluğun Taosu. Sistem yayıncılık .1996.sh.12

6. Soru sorma becerisi genellikle kullanılmalı ve geliştirilmelidir, çünkü bu yolla gözlemek ve dinlemek de yaşamsal önemdedir.
7. Verilecek herhangi bir geribildirim olumlu ve cesaretlendirici olmalıdır.
8. Her zaman yapıcı eleştiri kullanılmalıdır.
9. Ulaşılan gelişme doğrultusunda çok fazla tartışma ve gözden geçirme fırsatı yaratılmalıdır.
10. Her şeyin koç tarafından yapılmasına çalışılmamalıdır. Koçun görevi katalizör ve motive edici olmaktır.
11. Koçluğun öğrenciler kadar kendisi için de sürekli bir öğrenme süreci olduğuna dikkat edilmeli ve bu olgu kabul edilmelidir.

3.8.7. Koçuk İçin Gerekli Olan Temel Özellikler

1. Koçluğa istekli olmak
2. Anlatmaya karşılık soru sormak
3. Geribildirim sağlamak
4. Yaygın koçluk efsanelerini düzeltmek
5. Geribildirim iletmek
6. Koçluk toplantılarını planlamak
7. Koçluk edilenlerin farklı öğrenme tarzlarını teşhis etmek
8. Koçluk engellerini bulmak ve engellemek
9. Baskı altında koçluk yapabilmek
10. Koçluk Edilenlerin istek ve becerilerini hesaba katmak.
11. Koçluk yapmaya duyulan isteksizlikleri aşmak
12. Çalışanlarını motive etmek.
13. Kültür farklılıklarını tanımak.
14. Takım kurmak
15. Gerekli koçluk uyarılarında bulunmak.
16. Üste geribildirimde bulunmak.
18. Rehberlik etmek

3.8.8.Koçlukta Anahtar Beceriler Nelerdir?

Koçluk edilenlerle iletişim, etkili bir koçluk sağlamak için temel önemdedir. Yine bu da bir tutum, kısmen de beceri sorunudur. Bir insan davranış uzmanı olan Albert Mebrabian, iletişimimizin % 55' inin sözsüz, % 38' inin sesle, ancak % 7'sinin sözlü iletişim olduğunu iddia eder. Bu varsayıma göre, geliştirilmesi gereken beceri ve yeterliliklerin sırası şöyle olacaktır;

3.8.8.1.Koçluk Yapmaya İstekli Olamak

Günümüz organizasyonlarında yöneticilerin en temel görevi, beraber çalıştıkları elemanların kişisel ve işsel yeterliliklerini geliştirmek ve onları geleceğe hazırlamak olmalıdır. O nedenle işletmede çalışan her yönetici teorik anlamda koçluk yapabilmelidir. Ancak pratikte her yöneticinin iyi bir koç olmadığı görülmektedir. Etkili koçluk için koçluk yapmaya istekli olunmalıdır. Koçluk yapmaya istekli olan yöneticinin bu süreçteki kazanımları aşağıda belirtilmiştir.

1. Kendisi için daha çok zaman yaratmayı amaçlar.
2. Kendisi ile çalışmaktan haz alan bir iş arkadaşı grubu oluşturmayı düşünür.
3. Kendi yönetimindeki veya kuruluş içinde çalışanlar arasındaki etkinlik sağlar.
4. İşte veya dışarıda uygulayabileceğiniz daha güçlü koçluk becerileri kazanır.

3.8.8.2.Koçluğun Başlangıç Noktası, Öz Değerlendirmedir

Koçluk sürecini anlamak önemlidir; ama yetkin bir koçluk, için doğru becerileri, yeterlilikleri, yaklaşımları ve kişisel özellikleri kullanarak bu süreci uygulamak gerekir. Becerileri göstermek, uygulamak ve gözlemek kolaydır. Ancak nitelik ve özellikler, insanların kişisel düzenlerine bağlıdır. Tutumlar, yeteneklerden daha sorumludur ve sonuç olarak standartlaştırılmaları ve ulaşılabilirliği daha zordur. Ama her ikisi de yetkin bir koçluk için önemlidir.

Olumlu tutumları geliştirmeye çalışmak belki de koçluk işinin en önemli bölümüdür. **Koçluk, öğrencinin koça, koçun da öğrenciye inanıp güvenmesini gerektiren iki yönlü bir süreçtir.** Koçluk edilen, koçluğu kabul etmek ve uygulamak konusunda olumlu yönde istekli değilse, performansta hiçbir gerçek ilerleme göstermek mümkün değildir. Koçluk edilen çalışandan kendisini geliştirmekten sorumlu olduğunu ve bunun sonuçlarının performansını etkileyeceği yükümlülüğü istenmelidir. Ama yetkin bir koç bu sorumluluğun bir bölümünü üstlenir, bir lider ve motivasyoncu olarak öğrencinin daha iyi bir performans göstermesine ilişkin heyecan duymasını sağlamaya çalışır.

İş yaşamında yönetici/koç olarak davranma istekliliği, insan yönetimine tamamen yeni bir yaklaşımın işaretidir.⁸⁹ Bu, bir kurumun mükemmeliyete ulaşmaktaki temel özelliğidir. Yönetici/koçun ortaya koyduğu olumlu tutum, diğerlerine ve muhtemelen müşterilere de sirayet edecektir. Çoğu insan heyecana olumlu yanıt verir. Bu konuda aşağıdaki değerlendirme formu örnek olarak kullanılabilir. Çünkü özenli ve dürüst bir öz değerlendirme, yetkin bir koçluk geliştirmekte sürecinde hayati öneme sahip ilk basamaktır. Koçluk becerileri ve özellikleri, gözlenebilir etkinlikler ve yeteneklerle birlikte, tabloda belirtilmiştir. Burada da kendini değerlendirme için son derece doğrudan, pratik bir yol düşünülmüştür. Bu tabloda uygun kolonları işaretlenerek özdeğerlendirme yapılabilir. Aslında burada üzerinde durulan beceri ve özellikler, her yöneticinin kişisel etkinlik cephanesinde bulunması gereken özelliklerdir.

Sonuçta yapılacak değerlendirme standartlara uygun değilse, beceri ve özelliklerin geliştirilmesi için çalışana yönetici/koçuyla bir gelişme planı üzerinde anlaşmak için zaman ayırmak gerekir. Sürekli gelişme ilkesini koçluk performansına uygulamak için birlikte çalışılan insanlardan beklenen performans standartlarını geliştirmek uygulamada son derece yardımcı olacaktır. Mevcut yeterliliğe ilişkin değerlendirme tartışmasına iş arkadaşlarını da sokmak, mükemmeliyet kararını göstermek ve izleyen diğerlerini motive etmekte çok etkili bir yol olabilir. İdeal koçun aşağıdaki tabloda belirtilen şartları sağlayacak yeterlilik düzeyinin bulunması gerekir.

⁸⁹ Peter BURWASH, Liderliğin Anahtarı, Timaş Yayınları, İstanbul, s.12.

Tablo 3.5. Koçluk Yeteneği Test Tablosu

Beklenen Nitelikler	Yetkinlik Düzeyleri			
	1	2	3	4
· Konunun ya da görevin uzmanı olmak				
· Koçluk alanlarında formel yeterliliğe				
· İletişim becerilerinin üst düzeyde				
· Veri toplama becerisine sahip olmak				
· Yetkili bir konumda olmak				
· Özgüven				
· Metodik yaklaşım özelliği				
· Başkalarının gelişimine katkıda bulunma hevesi				
· Öğrenme hevesi				
· Koç önder ile elemanı arasında dostça ilişkiler				

1=Pek Önemli değil, 2=Önemli, 3=Çok önemli
4=Olmazsa olmaz

3.8.8.3.Beden Diline Dikkat Etmek

Sözsüz iletişim ya da beden dilinin ana unsurlarına dikkat etmek çok önemlidir. Yüz ifadeleri, jestler, duruşlar, göz işaretleri, beden hareketleri, hepsi birer mesajdır. Beden dilinin düşüncelerimizin penceresi olduğu söylenir; gerçekte, beden dili sözcüklerden daha yüksek sesle konuşur bedenimiz bir şey söylerken biz başka bir şey söyleyebiliriz. Sözlü olmayan işaretlerin bazıları aşağıda açıklanmıştır.

1. Empati, gülümseme, açık ve olumlu jestler, yakın oturmak ya da durmak, göz teması ve baş hareketleriyle gösterilebilir.
2. Savunmacı ya da güvensiz tutum, bacakları size doğru birleştirerek, güven isteği ise bacak bacak üstüne atarak gösterilebilir.
3. Öfke ya da saldırganlık katı ya da gergin duruşlar, açık gözler, sıkı yumruklar ya da kapalı eller, sıkıca bükülmüş kollar, ayak vuruşları ya da parmak tıkratmalarıyla gösterilebilir.
4. Gerginlik, kederli gözler, elin ağza götürülmesi ya da sık sık yüze dokunmak, kilo kaybı ya da huzursuz hareketlerle

gösterilebilir. Sıkıntı, kollardan hayali tozların alınması, esneme ya da odaya göz gezdirme ile gösterilebilir.⁹⁰

Ancak, yalnızca bu işaretler farklı duyguları gösterebilir. Bir jest tek başına sonuca varmak için yeterli değildir. Sözsüz işaretlerin sıklığı ve bileşiminden bir yorum yapmak mümkün olabilir. Diğerlerinin yaptığı bu jestlere dikkat etmek yeterli değildir; aynı zamanda kendi beden diline de başkaları tarafından yanlış anlaşılabilceği için dikkat edilmesi gerekir. Hatırlanması gereken bir başka şey de aynı kültürden ya da aynı ülkeden insanlar benzer sözsüz işaretler gönderir ve algımlarken, farklı kültürden ya da ülkelerden olanların bunları farklı yorumlayabilirler.

3.8.8.4. Dinleme Ve Gözleme

Birkaç kişiye aynı resmin gösterilip gördüklerini anlatmalarının istendiği oyun ya da alıştırılmalarda, genellikle çelişkili yorumlar ortaya çıkar. Her türden engel, görsel iletişimi bozar yalnızca görüş mesafesinin kötülüğü değil. İnsanların beklentileri, kabulleri, önyargıları, istekleri, hepsi gözlem ve dinleme yoluyla aldıkları mesajları etkilerler. Koçlar ve kılavuzlar büyük ölçüde bu becerilere dayanırlar ve bunları etkili bir biçimde uygulamak zorundadırlar. Bu, onun koçun talimatını gerçekten anlayıp anlamadığını gösterir. Bir başka duygu olan inanç da söylenen sözlerin içeriği kadar ses tonunda kendini gösterecektir. Motive edici bir stil kullanan bir koç, esas olarak soru sorma becerilerini kullanacak ve bu nedenle de bir yandan yanıtları dinleyip yorumlarken, bir yandan da bir sonraki uygun soruya hızla karar vermek zorunda olacaktır. Yanıta tepkide duraklanması, genellikle akıllıca bir tekniktir. Ama dikkatsiz dinleme yüzünden yanıtın tekrarlanmasını istemek, koçun inanılabilirliğine zarar verir. Etkili dinleme ve gözlem aşağıdaki esasları içermelidir.

1. Göz teması sağlanarak ve arkadaşça bir ifadeyle yaklaşım gösterilmelidir.
2. Kullanılan ses tonuna dikkat edilmelidir.
3. Koçluk edilen, fikir ve görüşlerini ifade edebilmesi için teşvik edilmelidir.

⁹⁰ Alan Pease'in Body Language (Beden Dili). Rota yayıncılık .İstanbul .1994 s.26.

4. Koçluk edilenin duygularına sempati duyulmalı ve anlayış gösterilmelidir.
5. Görüşleri kişisel olarak alınmamalı, bir saldırgan ifadeye karşı savunmacı tutum takınılmamalıdır.
6. Not alma alışkanlığı olmalıdır.
7. Karmaşık bir durumla karşılaşıldığında kısa kısa özetleme yapılmalıdır.
8. Bitirmek ya da gereksiz öğütler vermek için çok hızlı davranılmamalıdır.
9. Tartışmaya girilmemeli ve söz kesilmemelidir.

“Allahın sanlara görmeleri için iki göz, işitmeleri için iki kulak ama konuşmaları için ise sadece bir ağız vermiş ki, konuştuklarının iki katını görsünler ve duysunlar diye,” söz asla unutulmamalıdır.

3.8.8.5.Soru Sorma

Soru sorarak koçluk yapma, genellikle anlatarak koçluk yapmak'tan çok daha etkilidir. Sokrat kendini “anlayışın ebesi” olarak görürdü⁹¹. Tıpkı ebelerin çocuğu doğurttuğu, kendisi doğurmadığı gibi. Benzer bir şekilde, koç ‘beceriye ortaya çıkaran ebe’dir, tipik bir didaktik öğretmen değildir. Koçun en önemli kararı bir talimat yayınlama veya bir soru sorma veya ikisinin arasında bir yerlerde herhangi bir etkileşim tarzının kullanımı arasındaki seçimidir. Geniş yelpazedeki koçluk durumlarında, koçluk edilene yardımcı olacağınız konuya karar verirken, geribildirim sunarken veya koçluk edilenin bir sonraki aşamada ne yapacağına karar vermesinde yardımcı olurken bu kararlar yüzleşeceksiniz. İş hayatında pek çok ‘patron’ ne yapılacağını ve nasıl yapılacağını doğrudan ya da dolaylı olarak başkalarına anlatmayı seçerler. Fakat, bir koç olarak, repertuvarınızda daha geniş yelpazede yaklaşımlar bulundurmanız önemlidir. Sokrat’ın da söylediği gibi, meselenin kalbine yönelik bir soru, çoğunlukla talimattan daha güçlüdür. Talimat yayınlayacağınız veya öğüt vermeye girişeceğiniz bir durumda birkaç güzel soru sormayı alışkanlık edinmek gerekir. Koçlukta soru sorma becerisinin kullanılması çok önemlidir. Müdahaleci koçluk stilinde, doğru bir soru sormayla konunun anlaşılıp anlaşılmadığının

⁹¹ Koçluğun Taosu sistem yayıncılık ,1996 s.40

kontrol edilmesi son derece önemlidir. Ama motive edici stilde de koçun bu beceriyi sık sık kullanması gerekir. Deneyimli öğrencilerle çalışırken durumu kontrol edenlerin onlar olduğunun ve onların kendi yetişmelerinden sorumlu olmaları gerektiğinin bilinmesi esastır. Bu nedenle koç hem onların bu sorumluluklarının farkında olmaları hem de bu sorumluluğu daha da ileri gidebilmek için kullanmalarında bir hızlandırıcı olarak davranabilmek için soru sormaya ihtiyaç duyar. Soru sormanın bu biçimi son derece maharet ve özen isteyen bir etkinliktir. Soru sorma becerisi geliştirmek zaman alır. Aşağıdaki “yapılmalı” ve “kaçınılmalı” hareketler listesinde sayılanlar koçluk sürecinde genellikle kullanılan özelliklerdir.

Yapılmalı;

1. Sorulan sorunun nedenini açıklamaya hazır olunmalıdır.
2. Uyumlu bir ortam sağlamak için çok çalışılmalıdır.
3. Muhatap arkadaşça, destekleyici ve yardımcı bir tavırla rahatlatılmalıdır.
4. Açık, somut ve spesifik sorular sormaya çalışılmalıdır.
5. Cevapları her zaman olumlu ve cesaretlendirici bir tonla kabul edilmelidir.
6. İhtiyacınız olduğunda daha fazla bilgi istenmelidir.
7. Yanıtların gerçekten irdelenmesini sağlanmalıdır,
8. Soruları kullanmak süretiyle, kendi durumunu düşünmesinin önemi sağlanmalıdır.

Kaçınılmalı;

1. Uygun durumların dışında sessiz kalınmamalıdır.
2. Geniş kapsamlı sorular muhtemelen anlaşılmayacağında sorulmamalıdır.
3. Yönlendirici sorular sormaktan kaçınılmalıdır.
4. Amacı açıklamadan tuzağ sorular sorulmamalıdır.
5. Karmaşık, uygun olmayan bir dille konuşulmamalıdır.
6. Yanıtın bilindiği ve duyulanın tam bir yanıt olduğu sonucu için acele edilmemelidir.

7. Konuyla ilgisiz yanıtlarla konunun saptırılmasına göz yumulmamalıdır.

3.8.8.6. Geribildirim -Koçun Meydan Okuması

Geribildirim, karşılıklı iletişimin ayrılmaz bir parçasıdır. Geribildirim; söylediğiniz ve yaptığımız işlerle, bunların diğerleri üzerindeki etkilerinin arasındaki bağıdır. İş yerindeki insanları etkileme anlamında ise geribildirim belki de geliştirebileceğiniz en önemli kişiler arası becerinizdir. Bize göreyse geribildirim; bir performans ya da davranış hakkında, o performansı ya da davranışı onaylayıp gelişmesini sağlayacak bir harekete öncülük edecek bilgi⁹²

Stajyerleri, aynı davranışı yeniden tekrarlayabilmeleri için yaptıklarının standarda ulaştığını bilmelerini sağlamak, öte yandan yaptıkları standarda uymuyorsa, standarda ulaşmak için alınacak önlemlerin tartışılmasını ve bu davranışın yinelenmesini engellemeyi sağlamak⁹³ olarak tanımlanmıştır.

Gelişme süreci boyunca öğrencinin güven kazanmasını sağlamanın en iyi yolu, gelişmeyi düzenli olarak izlemektir. "Nasıl yapabilirim?" sorusu, öğrencinin sormak isteyebileceği anlamlı bir sorudur. Gelişmenin ortaya konması için öğrenci genellikle daha önce üzerinde anlaşılmış olan hedefe ya da standarda yaklaştırmaya başladığının onaylanmasını ister. Gelişme planının düzenli olarak gözden geçirilmesi, etkili çalışmayı teşvik eder. Çalışmanın önündeki engeller de tartışılabilir ve bunların halledilmesi ya da planın tadil edilmesi için ortak bir çalışma yapılabilir.

Ne zaman bir gözden geçirme yapılsa, hedeflere yeniden bakılır. Hedef yeni bilgi ya da beceriler kazanmaksa, öğrenci kazandığı bilgileri uygularken nasıl bir performans göstermektedir? Hedef nitelik kazanmaksa, öğrenci gelişme planına göre nasıl ilerlemektedir? Eğitici raporlarının işaret ettiği sonuçlar nelerdir? Koç tarafından gerçekleştirilecek bu gözden geçirme oturumlarına sürekli, iyi organize olmuş ve sistematik bir yaklaşım, öğrencinin kendine güvenini sağlamakta en kesin yollardan biridir. Durumlar ya da olaylar üzerindeki denetimi sürdürmek, gelişme planının başarılı

⁹² John THATCHER. Motivating people via feedback, Training and Devlp , 1994. Sh. 8,10,12

olmasında hayati önemdedir; bazı şeyler öğrencinin denetimi dışında olacağı için, koç bunu gerçekleştirecektir. Örneğin, yeni işe giren birinin kuruma tanıtılmasından sorumlu bir kılavuzun, bu işe başlama programının tamamlanabilmesi için iş önceliklerinin yeniden dağıtılması konusunda bu kişinin yöneticisiyle konuşması gerekebilir. Öğrencinin sorunlarla karşılaşabileceği konular, dürüstçe tartışılmalıdır. Sorunların nedeni koçun yöntemi ya da stili midir? Başarı hedefleri çok mu yüksektir? Öğrenci yeterli mi yoksa çok fazla mı çalışmaktadır? Eyleme geçmeden önce yapılması gereken uygun değişiklikler var mıdır? Öğrenciye başa çıkılmaz gibi görünebilecek şeyleri ortadan kaldırmak için karmaşık sorunların her bir parçası basitleştirilip ayrı ayrı uğraşılmalıdır. Bu süreci koçun da kendi gelişimi için de heyecan vericidir.

Bu tanımlarda üzerinde durulması gereken, geribildirim alan kişinin yaptığı işi doğru yapabileceğini savunması ve eğer yanlışsa da doğruya ulaşmanın olumlu bir yolu olduğunu belirtmesidir. Diğer bir deyişle geribildirim yapıcı olduğu düşünülmektedir. Bu durumda geribildirim, iyi olanın üzerinde durulması ve gelişmenin planlanmasıdır.

Geribildirim Ve Eleştiri Arasındaki Fark;

Geribildirim ya “**olumlu**” iyi davranışları ve performansı destekleyici ya da “**olumsuz**” düzeltici, kötü davranış ve performansı iyileştirici olabilir. Her iki geribildirim biçimi de yapıcı olabilir ve olmalıdır da. Bu konudaki önemli ve temel iki sorun şudur:⁹⁴

Yıkıcı eleştiri, geribildirim sadece işler kötü gittiğinde verilmesi ve performansı ya da davranışı değerlendirip gelişmeye açık planlar yapmaya elverişli standartların olınması durumunda ortaya çıkar. Böylece geribildirim, özgül davranış biçimlerini örnek gösterebilen nesnel yorumlardansa, kişisel özellikler ya da dikkat çekici davranışlar hakkında genelleştirilmiş öznel yorumlara dönüşür. Örneğin birisine; Davranışlarından hoşlanmıyorum, demek yıkıcı eleştiridir. Bunun yerine özgül örnekler vererek sorun yaratan davranışlar üzerine konuşmanız gerekir. Eleştiri kişisel ilişkilerde ve gelişme stratejilerinde son derece yıkıcı olabilir. Davranışlar ve

⁹⁴ RUSSELL, Tim. Effective Feedback Skills. London, Kogan Page, 1994

performans konularında üzerinde anlaşılmış standartların bulunduğu ve sadece kötü gidenler hakkında değil iyi giden işler hakkında da iki yönlü iletişim varsa orada bizim yapıcı geribildirim dediğimiz geribildirim türü vardır.

Nerede Ve Ne Zaman Geribildirim Yapılmalı?;

Yapıcı geribildirim yöneticiler ve kadroları, takım elemanları, çocuklar ve anababaları, eşler ve arkadaşlar arasındaki gündelik ilişkilerde düzenli ve sürekli bir biçimde yapılması gerekir. Bugün birçok işyerinde yapılan yıllık değerlendirme toplantıları olumsuz geribildirim toplamaktan başka bir şey değildir. Çünkü yapıldığında ise iki türlü kötü etkisi oluyor, tüm bir yılı kapsadığı için hem çok fazla, hem de olayların üstünden zaman geçtiği için de çok geç oluyor. Geribildirimi alan, çoğunlukla çok önce olmuş, hatırlamakta güçlük çektiği ve gidişatını artık değiştiremeyeceği olaylar hakkında aldığı bu eleştiriler altında ezilir. Genel olarak, geribildirim zamanı söz konusu olduğunda dikkat edilmesi gereken altın kurallar şunlardır.

Birini başkalarının önünde övmenin zararı yoktur. Ama, eğer bu övgü özgül bir performansla ilişkilendirilebiliyorsa ve övgünün nedeni, örneğin, davranışta ya da performansta neyin özgül olduğu açıksa övme eyleminden daha fazla yarar sağlanabilir.

Geribildirim Yapma Ve Almaya Engeller;

İster alıyor ister veriyor olsun geribildirim esnasında birçok öge işin içine girer. Kimileri işyerinde diğerlerinin davranışları ya da performansları hakkında yorum yapmaktan çekinirler ve kendilerini bu konuda yetersiz bulurlar. Geribildirim konusunda karşılaşılabilecek başlıca engeller şunlardır.

1. İş hakkında açık amaçlar olmadığında ya da işin içeriği hakkında çalışanla yönetici aynı görüşü paylaşmaması.
2. İletişim önünde engeller olması.
3. Geribildirim, alıcının ona eleştiri gibi algıladığı bir biçimde yapılmış olabilir.

⁹⁴ Frances BEE. Yapıcı Geribildirim. Özkaynak Yayınevi, Ankara. 1998. s. 13

4. Bir güvenilirlik problemi olması
5. Daha önce olumsuz geribildirim maruz kalmak.
6. Tüm bu engeller ve daha niceleri, ileride belirtildiği gibi aşılabılır.

Geribildirim yapmak ve almak da diğer beceriler gibi geliştirilebilir. Geribildirim sürecinde tamamlanması gereken bazı alıştırmalar vardır. Bu alıştırmaların kaydedildiği bir not defteri tutarak ve geribildirim yeteneğinizin gelişmesini izlemek gereklidir.

Yapıcı Geribildirim Yararları;

Yapıcı geribildirim; performans yöneticisi, danışman, eğitici, gözetmen ya da takım oyunculuğu gibi rollerin olduğu alanlardaki önemine bakmak gereklidir. Yapıcı geribildirim moral, motivasyon ve sorumluluk duygusunu geliştirmedeki rolü çok önemlidir. Yapıcı geribildirim önemi ve genellikle düşülen tuzaklardan kurtulmayı kolaylaştıran yararları aşağıdadır.

Performansı Koruma Ve Geliştirme;

Kariyeri geliştirmek için performansı koruma ve yükseltme bir uçağı iki nokta arasında kullanmaya benzer. Arzu edilen rotadan ne kadar sapıldığı hakkında ne kadar erken bilgi alınır, doğru rotaya geri döndürecek açı düzeltimi de o kadar küçük olacaktır. Kariyer planlama çerçevesinde performansı koruma ve geliştirmede de bu olaya benzer. Bir işin ne kadar iyi yapıldığı hakkında ne kadar erken bilgi alınır, amaca ulaşmak için çalışma yöntemlerinde yapılması gereken değişiklik de o kadar az olur. Yapıcı bilgilendirme, erken yapıldığında geç yapıldığı zamandakinden daha etkili ve daha az sıkıntılı olur. Çünkü erken yapılan ufak tefek müdahaleler, büyük değişimleri gereksiz kılar. Kısaca yapıcı geribildirim yararları şunlardır.

1. Standartların ne olduğu
2. Yapılanın nasıl olduğu
3. Standartlara ulaşmak için neleri değiştirmeleri gerektiği
4. Gelişmek için ne kadar zamana ihtiyaç duydukları
5. Koçtan ne gibi destek alabilecekleri.

İşlerin iyi gittiği durumlarda yöneticiler, işi iyi yapan çalışanlarına geribildirim yapmaları gerekir. Çalışanlar işlerinde gerekli standarda eriştiklerini bilmek isterler. Bir işi doğru yapma nedeniyle övülmek ya da

tebrik edilmek çalışanları motive edicidir.İşgörenlerin işlerinde nelerin özellikle iyi olduğunu bilmeleri, o alanlarda daha çok gelişmeleri için önemlidir.Yapılan işin iyi olan noktaların söylenmesi iyi olmayan noktaların da bir an önce açığa çıkması ve bu konuda alınacak önlemler açısından gereklidir.

Yapıcı geribildirim, alıcının yorumu değerlendirip gelecekte alınacak önlemlere dair karar alma süreçlerine katkıda bulunacağı bir biçimde her zaman iki yönlü olmalıdır.Yapıcı geribildirim, alıcının yorumu değerlendirip gelecekte alınacak önlemlere dair karar alma süreçlerine katkıda bulunacağı bir biçimde her zaman iki yönlü olmalıdır.Performansı koruma ve geliştirme süreci, gerekli zamanlarda ve biçimlerde geribildirim yapılmasıyla böylece sürüp gider. Resmi ya da gayri resmi süreçlerin kullanımındaki geribildirim becerileri aynıdır

Yol Gösterme ve Öğüt Verme;

Bir önceki aşamadan sonra, doğrudan yardımın gerekli olduğu, bilgi ve beceride boşluk olduğu durum olarak değerlendirilebilir.Yol gösterme ve öğüt verme becerilerinin ayrıntılarıyla anlatılması sürecinde yapıcı geribildirim çalışanın bir koç nezaretinde kariyerini ilerletmesi için oldukça önemlidir.Bu aşamada:

1. Ne gibi yanlışların yapıldığı hakkında özgül bilgi verilmelidir.
2. Neyin farklı yapılması gerektiği hakkında açık bir belirtme yapılmalıdır.
3. İşin yapılması için bir standarttan söz edilmelidir.
4. Her koşulda iki yönlü bir iletişim sağlanmalıdır.

Öğüt verme, yol göstermeden farklı bir süreçtir. Kişinin kendi yolunu kendi bulması amacıyla geribildirim daha dolaylı bir yoldur.Burada amaç can alıcı sorular sorarak bireyin kariyeri ile ilgili sorunların farkına varmasını ve kendi çözümünü kendisinin üretmesini sağlamaktır. Çözüm bulmaya cesaretlendirilmenin çifte avantajı vardır.İnsan kendi bulduğu çözümü daha kolay sahiplenebilir ve kendisine empoze edilmiş bir çözümü uygulamaktansa kendi bulduğu çözümü uygulamayı daha rahat kabullenir.

Yeni Beceriler Kazanmak;

Bir şeylerin ortaya çıktığı veya öğrenildiği zamanlar belki de geribildirim almaya en açık olunulan zamanlardır. Geribildirim, öğrenme sürecinin, öğrenenleri nasıl ilerledikleri ve öğrenecekleri yetenekler için daha fazla ne yapmaları gerektiği konusunda bilgilendiren, çok önemli bir parçasıdır. Sadece eğitmenler için değil eğitilenler için de geribildirim yapma imkanı çoktur⁹⁵. Eğitilenler özellikle kendilerini etkilemiş davranışlar hakkında çok güçlü geribildirimde bulunabilirler. Bu yöntem, bilginin eksikliğine dair açık ve gözlemlenebilir kanıtlar sunar.

Potansiyeli Geliştirme ve Serbest Bırakma;

Belki de bir yöneticinin en zor ama aynı zamanda en önemli rollerinden biri emrindekilerin potansiyellerinin farkına varmaları ve bunu geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Bazen bu rol danışmanlar tarafından oynanır. Becerikli ve iyi sunulmuş bir geribildirim bu sürecin önemli bir bölümüdür. Potansiyelinizin farkına varma, şimdiki işinizi geliştirme yolu olabilir. Uzun vadede bu beceri iş hayatını ve kariyeri etkileyebilir. Yetenekli bir danışman şimdiki performansınızın ötesini gösterebilir ve kariyer planlama sürecinde oluşabilecek fırsatların açığa çıkmasına yardımcı olur. Anahtar noktalarda sağlanan yapıcı geribildirim kişilerin potansiyellerini performansa dönüştürmelerini garantiler.

Takım Performansını Geliştirme;

Çoğu kuruluşun başarısında takım çalışması temeldir. İşyerinin yapısı daha resmi ve katı yapılardan farklılaşıp, daha esnek, proje tabanlı takım çalışmasına yer veren bir hale geldikçe çok sayıda takımın üyesi olacak ve eskisinden daha sık takım değiştireceksiniz. Bu süreçte takım elemanlarının birbirlerine geribildirim yapma yetenekleri temel bir malzemedir. Yapıcı geribildirim, bu amaçlara ulaşmada temeldir. Geribildirim yapma ve almaya hazır olmak kişisel ilişkilerimizde de yararlıdır. Tüm bu uygulamalar motivasyona ve sorumluluk duygusunun gelişmesine yardımcı olur.

⁹⁵ Max LANDSBERG, Koçluğun Taosu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.30-31

Resmi/Gayriresmi Geribildirim:

Geribildirim gayriresmi yollardan ve düzenli bir biçimde verildiğinde yararlı olsada, ciddi sonuçları açısından iki durumda geribildirim resmi olmalıdır. Bu iki durum şunlardır; Kariyer gelişmeye ilişkin yıllık başarı değerlendirmesi görüşmesi ve resmi bir toplantının bitirilmesi.

Başarıya dayalı terfi modelleri olsun ya da olmasın birinci durum derece ilerlemesi ya da ücret artışı açılarından son derece önemlidir. Terfi gibi resmi süreçler gündelik yapıcı geribildirim toplamıdır diyebiliriz⁹⁶. Böylece resmi değerlendirme toplantılarında hiçbir şey sürpriz olmaz: Sorular meydana geldikleri zamanda ortaya konmuş ve tartışılmış olacaktır. Danışma, yol gösterme ya da eğitim gibi süreçler etkili olmadığında ve başarı gitgide ciddi bir sorun haline geldiğinde, resmi disiplin yollarına bu aşamada başvurulabilir. Bu aşamada kullanılan geribildirim yolları diğer aşamalarda kullanılan yollardan birçok açıdan farklıdır. Buna göre;

1. Personele kendileri hakkındaki şikayetlerin bildirilmesi gerekir.
2. Personel durumunu uygun bir biçimde incelemelidir.
3. Personele söz hakkı verilmelidir.
4. Personel, ulaşması gereken düzeyi ve bu konuda ne gibi yardımlar talep edebileceğini bilmelidir.
5. Personel gereken düzeye erişmek için ne kadar zamanı olduğunu ve ne zaman yeniden değerlendirileceğini bilmelidir.
6. Gereken düzeye gelinememesinin yaratcağı sorunlardan haberdar olmalıdır.
7. Yapıcı eleştirinin gerektirdiği anahtar noktaların da altını çizmek gerekir.
8. Bu beceriler; Açık başarı standartları, değişmesi gereken davranış ya da performansla dair özgül örnekler, sorunları belirleme ve çözüm bulmada iki yönlü iletişim ve olumsuz işler üzerine olduğu kadar olumlu işler üzerine de yorumların gerekliliğidir.

⁹⁶ Roland Frances Bee. Yapıcı geri bildirim. Yönetim dizisi. 1997 sh.21

Yapıcı Geribildirim Yapmanın Yolları;

Yapıcı geribildirim insanların performansın dolayısıyla işin de başarısını gerçekten etkileyeceği durumlara baktık. Çalışma yaşamında olsun gerçek yaşamda olsun hiçkimseyi kendi davranışını ya da performansını değiştirmeye zorlamak olası değildir. Ancak yardım edilip desteklenebilir, ama değişimi sağlayacak olan kişinin kendisidir. Dolayısıyla alıcının; sözkonusu davranış ya da iş için ölçülebilir nesnel standartların varlığını bilmesi, Gerekli olanla varolan arasında bir boşluk olduğunu, bu boşluğun büyüklüğünü ve onu sahiplenmesinin gerektiğini, bu boşluğu kapatmak için alınması gereken önlemlerin, değişimi gerçekleştirmek için bir zaman dilimi belirlemenin ve eğer bu dilim uzunsa tarihleri gözden geçirmenin gerekli olduğunu kabul etmesi gerekir. Bu bölümde geribildirim yapma becerisi üzerinde duracağız ve etkili geribildirim için aşağıdaki yollar izlenebilir.

1. Varolan durumun İncelenmesi
2. Elde etmek istenen sonuçlar ve amaçların belirlenmesi
3. Geribildirim Almaya Açıklık
4. Uygun Ortamın Sağlanması
5. Etkili İletişim Kurma
6. Değişmesi İstenilen Davranışı Tanımlamak
7. Değişmesi İstenilen Davranışın Tarif Edilmesi
8. Birlikte Çözüm Aramak
9. İyi Olan Yeterliliğin Üzerinde Yoğunlaşmak.
10. Onay Alma

Aşağıda geribildirim yapılırken doldurulması gereken form örneği verilmiştir. Bu örnek form kullanılarak geribildirim planı yapılarak etkinlik sağlanabilir .

Tablo 3.6. Geri Bildirim Planı

Faydalı Geribildirimde Bulunabileceğim Üç Kişi		
1	2	3
Kapsanacak Konular		
Edinmem Gereken Başka Bilgiler		
Geribildirimi Ne Zaman Sunacağım		

Üste Geribildirimde Bulunmak;

Üste geribildirimde bulunmak, için “yöneticinizle” açık bir anlaşma yapmak ile alta ve ‘yana doğru’ emsallerinize geribildirimde bulunmak aynıdır. Çoğu insan yapıcı, zamanlı, eyleme geçirebilir ve duyarlı bir şekilde sunulan geribildirimi gerçekten takdir eder. Bununla birlikte, bazen sunmanın gerçekte olduğundan daha zor olduğunu hissedebilirsiniz. Karşılıklı geribildirim almayı ve vermeyi destekleyen bir ortam yaratmak, bir işin veya iş ilişkisinin başlangıcında, henüz verilecek gerçek bir geribildirim söz konusu değilken kolay olur. Teklifi sunmak için yararlı yollar

1. Geribildirim almak ister misiniz? İsterseniz, özellikle ne hakkında ve ne şekilde?
2. Size veya ekibinize yararlı olabileceğini düşündüğüm gözlemlerim olursa, bunları aktarmamı ister misiniz?
3. Birlikte çalıştığımız bir görevde, benden gelecek geribildirim özellikle yararlı olacağı herhangi bir alan var mı?

4. Çok yoğun/yorgun/meşgul/odaklanmış olduğun için sana geribildirimde bulunmak sinir bozucu oluyor. Bu durumlarda sana en iyi nasıl ulaşabilirim?

Oturumları İdare Etmek;

Güven yaratmak ve başarıya ulaşmak için kullanılabilecek geniş bir fikirler ve teknikler yelpazesi vardır. Önemli olan, verilmesi gereken olumsuz mesajları mümkün olan her durumda olumlu olanlarla dengelemeye çalışmaktır. Güçler zayıflıklarla dengelenmelidir; burada amaç tam dürüstlük olduğu kadar, adalettir de. Bu durum, geribildirim mümkün olduğunca çabuk gelmesine de yarar. Zamanlama çok önemlidir, özellikle de oturum öğrenciyi hayal kırıklığına uğratacak gibiye geribildirim ertelenmemelidir. Yapılan her hatanın belirtilmesi gerekmez; bunun yerine temel hatalara konsantre olunmalıdır. Küçük noktalarla başlanarak, daha önemli konuların tartışılmasını zorlaştırmayacak bir atmosfer yaratabilir. Öğüt isteniyorsa verilmeli ama unutulmamalıdır ki, bazen kişi kendini önemli hissettirdiği için öğüt vermeyi sever. Bazen öğüt vermek yalnızca bireyin egosunu tatmin eder. Mümkün olan her durumda, öğüt isteğini koçluk edilenin çözümü kendisinin bulmasını teşvik eden bir soruya dönüştürmeye çalışılmalıdır. İkna etmeye çalışmaktan ya da tartışmaktan kaçınmak gerekir. Karşınızdaki kişi savunmaya geçiyorsa ya da saldırganlaşıyorsa, bu tepkinin nedenini keşfetmeye çalışılmalı ve olumlu bir eylemle bu nedenin üzerine gidilmelidir. Aşırı coşkulu ifadelerin genellikle tehlikeli oldukları unutulmamalı; çünkü bunlar durumu karıştırabilir. Destekleyici olmak sürekli övmek demek değildir. Bu öğrencinin hata ve korkularının onaylanmasa bile nasıl olsa anlaşılacağını bilerek bunları tekrarlamasına yol açar. Muhataba karşı her zaman duyarlı olmaya çalışılmalı ve hislerini reddetmekten kaçınılmalıdır. Yorumların mümkün olduğunca tanımlayıcı, değer yargıları ya da kişisel saldırı gibi görülebilecek olmasından kaçınılmalıdır. Bazı şeyleri söylemek uygulamaktan daha kolaydır tabi; ama bu çeşit bir karşılık genellikle olumlu olarak kabul edilir. Gerçekten destekleyici olan bire bir yaklaşımı uygulamayı kolay bulacaktır. Bu bölümde ortaya konan tüm beceriler, geribildirim sağlamakta çok önemlidir. Bu hususta yapılması gerekenler şunlardır:

1. Kişilere karşı duyarlı olunmalı, onlara bir yetişkin gibi davranılmalıdır..
2. Karşıdaki kişinin neler hissedebileceği hayal edilmelidir.
3. Geribildirim doğru olduğu kadar dürüstlüğüne özen gösterilmelidir.
4. Olumlu ve olumsuz mesajlar dengelenmelidir.
5. Zayıf yönler işaret edilmeli ama her an güçlü yanlar vurgulanmaya çalışılmalıdır.
6. Açıklık hedeflenmelidir
7. Eleştirilerin yapıcı ve basit olmasına dikkat edilmelidir.
8. Uygun ses tonu, dil kadar uygun bir zaman ve mekan da seçilmelidir.
9. Kendi gelişimlerinin sorumluluklarını almaları teşvik edilmelidir.
10. Bir rol modeli olduğu hatırlanmalı öğütlenildiği gibi davranılmalıdır.

Yapılmaması Gerekenler:

1. Katılmadığını belirtmekte veya tartışmakta aceleci davranılmamalıdır.
2. Aşırı eleştirel olunmamalıdır.
3. Mesafeli ve soğuk davranılmamalıdır
4. Sürekli söz kesilmemelidir.
5. Yorumlar, fikirler ya da duygular dikkate alınmalıdır.
6. Soru sormaktan kaçınılmamalıdır.
7. Oturumu bitirmek için acele davranılmamalıdır..

Geribildirim performansı geliştirme ve motivasyonunun yakıtı olduğunu ve bunun da bir koç'un işiniz olduğu unutulmamalıdır.

3.8.8.7. Bir Koçluk Toplantısı Modeli

Bir koçluk toplantısının yapılandırılması için, "ADSU"⁹⁷ modeli büyük koçlar tarafından geniş çapta kullanılan, en yaygın koçluk araçlarından

⁹⁷ Max LANDSBERG. Koçluğun Taosu. Sistem Yayıncılık. İstanbul. 1999.s.30-31

birisidir. Bu model bir koçluk toplantısı düzenleyebilmek için basit, dört aşamalı bir yapıyı içerir.

Amaç;

Koç ve koçluk yapılan kişi, belirli bir konun, yeterliliğin veya tartışmanın amacı konusunda anlaşmalıdırlar.

Durum;

Hem koç hem de koçluk yapılan kişi geliştirilmesi hususunda işaret ettikleri konuları tanımlamak için belirli örnekler sunarak ve kendi değerlendirmelerini ortaya koyarak mevcut durumu saptamalıdırlar.

Seçenekler;

Gerek koç ve gerekse koçluk yapılacak kişi belirlenen konunun kazanımına yönelik çeşitli alternatifleri ortaya koymalı ve bunlardan en uygunu üzerinde mutabık kalmalıdırlar.

Uygulama;

Koç ve koçluk yapılan kişi uygulayacakları eylemler konusunda birlikte karar verirler, hedefleri için bir zamanlama yaparlar ve çıkması olası engelleri nasıl aşacaklarını belirlerler.

Bu modeli kullanırken yararlı olacak birkaç nokta şunlardır; Anlatmak'tan çok sormak tercih edilmeli; koçluk edilenden yararlı fikirler sağlanmalıdır ve özellikle seçenekler ve uygulama aşamalarında yalnızca sistematik değil, yaratıcı düşünülmelidir. Toplantı boyunca koçluk edilenin ve kendi deneyimlerinizi kullanarak tasvir edilmeli ve konunun anlaşıldığı kontrol edilmelidir.

3.8.9. Bir Koçluk Tarzı Saptamak

“Büyük takımlar çalışma tarzlarındaki farklılıkların üstesinden gelir” İnsanların kullanmayı seçtikleri etkileşim tarzlarını teşhis etmek ve

tanımlamak için birçok model vardır. Kişinin yaşama karşı tercih ettiği yaklaşımlar aşağıdaki dört boyutu göz önüne almalıdır.

1. Nasıl harekete geçileceği (Dışa Dönük'e karşılık,İçe Dönük)
2. Neye dikkat edileceği (Veri toplayana karşılık, Sezinleyen)
3. Nasıl karar verildiği (Düşünene karşılık,Hisseden)
4. Nasıl yaşandığı ve çalışıldığı (Yargılamaya karşılık, Anlayış)

Bir kişi ile etkili çalışmak için o kişinin tercih ettiği tarzı hesaba katmak gerekir. Örneğin 'Yargılayan' tarzındaki insanlar, gündemden uzaklaşabilen 'Anlayış'tarzına sahip olanlardan hoşlanmayabilirler. Aynı şekilde Anlayış tarzını tercih edenler, Yargılayan'tarzını kullananları yaratıcı seçenekleri keşfetmeye zaman ayırma konusunda isteksiz bulabilirler. Her boyutun karakteristikler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3.7. Tercih Tarzları

TERCİH TARZLARINI ANLAYABİLME GÖSTERGELERİ

1. Harekete geçme (enerjinin yönü)		2. Algılama (Katılma)	
Dışa Dönük (D)	İçe Dönük (İ)	Veri Toplayan (V)	Sezinleyen (S)
• Dışsal	• İçsel	• Beş Duyu	• Altıncı duyu
• Dışarı atan	• İçine çekilen	• Gerçek olan	• Olabilecek
• Düşünmeden söyleyen	• İçinde tutan	• Pratik	• Teorik
• Genişlik	• Derinlik	• Şu an	• Gelecek
• İtkileşim	• Fikirler, Düşünceler	• Gerçekler	• Kavrayışlar
• Eylem	• Düşünmeye Dalma	• Yerleşik olanı kullanma	• Yeni Beceriler Öğrenme
• Yapan- düşünen- yapan	• Yapmayı düşünen	Fayda	• Yenilik
			• Sıçrama

3. Karar Verme (Muhakeme)		4. Dış Dünyaya Yönelme (Yaşama)	
Düşünen (Ş)	Hisseden (H)	Yargılayan (Y)	Algılayan (A)
• Kafa	• Kalp	• Planlı	• Kendiliğinden
• Mantık sistemi	• Değer Sistemleri	• Nizama Sokan	• Akan
• Objektif	• Subjektif	• Kontrol Eden	• Uyumlayan
• Adelet	• Merhamet	• Yerleşik	• Deneyen
• Eleştiri	• İltifat	• Yaşamını yönlendiren	• Yaşamı akışına bırakan
• Prensipler	• Uyum	• Hedefleri belirleyen	• Verileri alan
• Akıl	• Empati	• Kararlı	• Açık

3.8.10. Koçluk Engellerini Anlama ve Mücadele Etmek

Bazen insan tüm iyi niyetine rağmen, diğer insanlara koçluk yapma fırsatlarını değerlendiremiyebilir. Bunu nedenlerini bulmak ve bu konuyu hakkında yapılabilecekleri ortaya koymak gerekir. Büyük çaplı bir kuruluş 80 yöneticinin geniş kapsamlı psikolojik portreleriyle koçluk davranışlarını

kıyaslaması ile yapmış olduğu bir araştırmada yöneticilerin koçluk yapmamak için bazen kendilerine izin verdikleri dört yaygın ‘mantık’ı; koçluk yapmamak için gerçek temeli teşkil eden nedenleri; bu engelleri nasıl aşabileceklerini belirlemiştir.⁹⁸ Örneğin, koçluk yapmak için yeterli zamanları olmadığını iddia eden yöneticiler genellikle bulundukları çevreyi ve etraflarındaki insanları kontrol etmek için fevkalade yüksek bir gereksinim duyan insanlardır. Bu karakter özelliğinin kaynağı yöneticinin psikolojisinde bir yerlerde gizli ise de, asıl neden konu dışıdır. Bu yöneticiler için önemli gözlem, koçluk için en iyi yolun, nasıl ve ne zaman koçluk ve geribildirim sunacaklarını ‘kontrol etmek’ olduğudur.

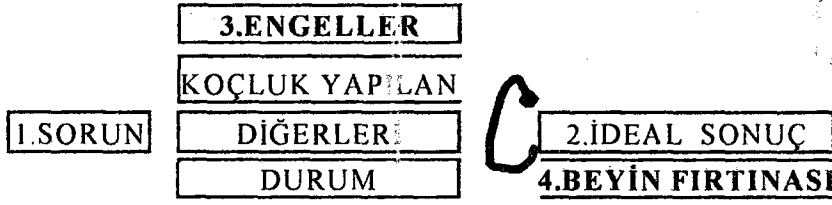
Tablo 3.8. Koçluk Engelleri Aşma

I. Koçluk Yapmama Mantığı	Olası Gerçek Neden	Muhtemel Koçluğa Dönüşü
Koçluğa yeterli zamanın yok	Tam Kontrollü Sağlama İhtiyacı	Ne Zaman ve Nasıl koçluk Yapacağımızı Tespit Edin
Koçluk Yapılanın Yanıt Vermeme Beklentisi	Yapamama Korkusu	Koçluk Edilene Geribildirim/ Koçluk Tarzlarını Sorun
Koçluk Yapmanın İşe Zararı Yok	Sorunların Üzerine Cadeneme	Güvenli bir yerden başlayın iyi anlaştığımız biri veya iyi olan, ama mükemmel olabilecek biriyle
Ekip Elemanlarını incitebilirim.	Tepki Alma Korkusu	Gerçek bir lider olma konusundaki yeteneğinizi yeniden değerlendirin

3.8.11. Baskı Altındayken Koçluk Yapma

Koçluk yapabilmek için yeterince zaman olmayabilir. Ancak üstlenilen görevi tamamlayamayacak şekilde ‘tıkanmış’ birine yardım etmek gibi acil durumlarda, aşağıda gösterilen modeli kullanarak koçluk yapılabilir. Koçluk edilen kişinin bu durumda bir miktar sorumluluğu olduğunu ve ne kadar küçük de olsa, yapabileceği bir şey bulunduğunu görmesine yardım ederek beş dakika kadar kısa bir zaman içinde koçluk yapılabilir. Acil durum koçluğunda aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

⁹⁸ Koçluğun Taosu. Max Lansberg, Sistem yayıncılık, İstanbul, 1996.sh.60-61



Şekil 3.8 Koçluk Engeli Süreci

Koçluk edilen kişinin, mevcut konu veya sorunun belirli örneklerle ve konuyla ilgili bir miktar bilgiyle tanımlaması, sonucunu tarif etmesi istenmeli, sorunu çözdüğü taktirde her şeyin nasıl olacağıyla ilgili mümkün olduğunca belirgin bir tablo çizilmeli ve sorunu çözmeye çalışmamalı, ortaya çıkan fikirler not edilmelidir. Koçluk yapılan kişiyle birlikte **Sorun** ve **İdeal Sonuç** arasındaki bütün engeller gruplanmalıdır. Bu engeller; Koçluk yaptığınız kişideki mevcut engeller, diğerler çalışanlardan kaynaklanan engeller ve yapısal durumdan beslenen engellerdir. Birlikte bu blokları aşma yolları ve olası adımlarla ilgili beyin fırtınası yapılmalı ve bu konu ile ilgili yaklaşımda, eylemlerde ve zamanlamada anlaşma sağlanmalıdır.

3.8.12. Uygun Bir Koçluk Tarzı Seçme

Bir görevin veya işin yeterince iyi yapılamamasının nedeni, genellikle, ya o işi yapmak istemeyen ya da yeteneği olmayan birisine verilmiş ve sonra da onunla hiç ilgilenilmemiş ve işine karışılmamış olmasıdır. Yahut da, hiç bir yardım almadan işi pekala bitirebilecek yetenekte birine müdahale edilmiştir. Netice olarak, ister 'koçluk' yapılsın, ister 'yönetiyor' olunsun, koçluk yapılan kişinin görev için hazır olmasıyla etkileşim tarzının uyumlamanması çok önemlidir. Bunu yapmak için Beceri/Istek tablosunun kullanılması gerekir. Beceri istek tablosu ile kişinin;

1. Görevi yapmak için gerekli yetenek ve isteğinin anlaşılması gerekir.
2. Uygun etkileşim tarzını belirlenmesi gerekir.
3. Hangi koçluk tarzının neden kullanacağı konusunda anlaşılmalıdır.
4. Hem beceri hem de isteklerin artması istenmelidir.

3.8.13. Beceri ve İstekleri Saptama

Belirli görev için koçluk yapılan kişinin beceri ve isteğinin güçlü mü, zayıf mı olduğunu teşhis edilmesidir. Bu tespitin yapılabilmesi için aşağıdaki beceri istek matrisi kullanılabilir. Uygun koçluk tarzını belirleyen ve koçluk edilen kişi güçlü istek ve zayıf beceriye sahipse yönetici 'yönlendirme' tarzını kullanmalıdır. Koçluk yapılan kişiyle uygulanacak koçluk tarzı yaklaşım konusunda anlaşılmalıdır.

Tablo 3.9. Beceri İstek

	Beceri İstek Matrisi	
Güçlü İstek	Yönlendirme	Yetki Verme
Zayıf İstek	Yönetme	Heyecanlandırma
	Zayıf Beceri	Güçlü beceri

3.8.14. Yaygın Koçluk Efsanelerini Düzeltmek

Koçluğun beş temel ögesi vardır. Koçluk "iyi adam" olmakla ilgili bir şey değildir. İş sorunlarını çözmek için kullandığınız yapı ve yaratıcılığın aynısını iş arkadaşlarınızla etkileşimlerinizde de kullanmakla ilgilidir. Koçluk Başkalarına Yardım Amacıyla Yapılır. Bir insanın iyi bir koç olması için bir çok somut, bencilce ve kabul edilebilir neden vardır. Aslında, iyi koçlar öyle yüksek kişisel kazanımlar bulurlar ki, nadiren bu alışkanlıktan kurtulmak isterler.

3.8.15. Koçluğa Duyulan İsteksizliği Aşmak

Koçluk sürecinde koçluk eden bir kişi, gelişmesi için uğraş verdiği öğrencisinde bir isteksizlikle karşılaşabilir. Bu durumda ilerleme kaydetmek için, koçluk yapılan potansiyel kişinin neden direndiğini saptanması gerekir. Bu kişi **herhangi bir** kişiden herhangi bir formda koçluğa ya da o anda yalnızca mevcudu bir koç olarak kabul etmeye isteksiz olabilir. Uygun girişimlerde bulunmak için, en azından bir ileri aşama saptamayı araştırmak gerekir. Kısaca koçluk istenç gücü ile yakından ilgilidir. Geliştirilmesi gereken kişi mevcut koçu benimsemezse koçluk başarılı olmaz.

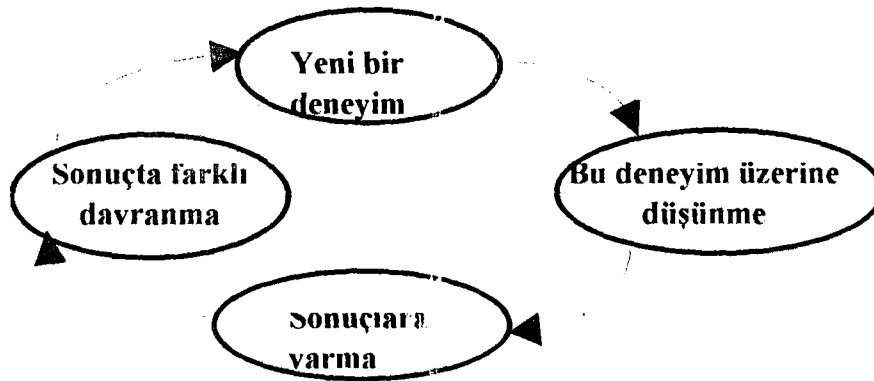
Tablo 3.10. Koçluk İsteksizliği

KOÇLUK KONUSUNDAKİ MUHTEMEL İSTEKSİZLİK DURUMLARI

KOÇLUK YAPILAN KİŞİNİN ZİHİNSEL DURUMU	KOÇ'UN SEÇENEKLERİ
KOÇLUK YAPMAYI İSTEMEME DURUMU	
Gelişmek için fırsatları kabul etmeye gönülsüzlük.(genelde veya belirli bir koçluk alanında)	- Koçluk yapılan kişinin engellerini saptayın. - Gelişmenin bir ihtiyaç olduğunu olaylara dayanarak anlatın (itme stratejisi). - Koçluk edilenden size Koçluk yapmasını isteyerek buzları eritin.
Kuruma güvensizlik	Güven oluşturun
Geçici zamansızlık	Daha sonrası için bir toplantı ayarlayın
KOÇ OLARAK KABUL EDİLMEME	
Sizinle geçmişte ilişkisinin elverişli olmaması	Barış girişiminde bulunun veya başka koç önerin
Onun ve sizin tarzlarınız arasındaki büyük farklılık	Açık bir şekilde tartışıp mümkünse 'tarz' farklılıklarını kabul ettirin veya başka koç önerin
Kurumdaki rolünüzün son derece yargılayıcı olarak algılanması	- Rolünüz hakkında açık olun. - Koçluğun 'yargılayıcı olmadığını' vurgulayın.

3.8.16.Öğretme Yöntemlerini Belirlemek

Öğrenme süreci, insanlar öğrenmenin birden fazla yolunu kullanmayı düşündüklerinde ya da buna yönlendirildiklerinde çok daha etkin olabilir. Eğiticiликte buna “bir ya da daha fazla öğrenme stratejisi kullanmak” denir.

Şekil 3.9. Öğrenme Döngüsü⁹⁹

Danışmanlık edilen kişiyle olan ilişki oluşturulurken, kılavuzdan beklenen diğer rollerden nasıl farklı olduğunu anlaşılması gerekir. Danışmanlık, ancak istenerek ve gerekli zamanı ayırarak üstlenilir. Başlangıçta arkadaşça bir ortam yaratmak ve tanışmalar için düzenli bir çizelge oluşturmak için daha çok zaman ayrılmalıdır. Danışmanlık edilenin iltiyaçları ile ilgili olarak, danışman'ın güçlü ve zayıf yanları gözden geçirilmeli, uygun olmayana danışmanlık edilmemelidir.

Danışmanlık edilenin gerçekçi bir yetiştirme planı hazırlaması kolaylaştırılmalıdır. Yetiştirme planının tüm ilgililerce onaylanması sağlanmalıdır.

Danışmanlık edilen ile ilişkin profesyonel düzeyde tutulmalıdır. Yol gösterme ile danışmanlık arasındaki fark algılanmalı ve her durumda yalnızca bir yansıtıcı gibi davranılmalı ve kişinin çözümlerini bulması teşvik edilmelidir.

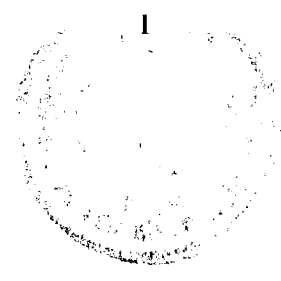
Danışmanlığın bir rol modeli olduğu unutulmamalıdır. Geribildirim de açık, dürüst, yapıcı olmalı ve danışmanlık edilenin kendine güvenini sağlamaya yardım etmelidir.

Her iki tarafın da bu deneyimden kazançlı çıktığı olumlu ve destekleyici bir bitiş hedeflenmelidir.

Tablo 3.12. Danışmanlık Değerlendirme Formu¹⁰²

AŞAMALAR/ETKİNLİKLER	G	B	N
1.Bir Öğrenme Planı Üzerinde Anlaşmak			
• Danışmanlık ettiklerinizin, öğrenme süreçlerini planlarken ihtiyaçları olacağını düşündüğün yol gösterme tiplerini dikkatle belirlersiniz.			
• Danışmanlık ettiklerinizin ihtiyaçlarını belirleyip onlarla anlaşırsınız.			
• Gerekliğinde danışmanlık ettiğiniz kişileri başkalarına gönderirsiniz.			
• Yol gösterirken kişilerin koşullarını, inançlarını, yeteneklerini, heves ve öğrenme bağlamlarını dikkate alırsınız.			
• Verdiğiniz bilgi ve danışmanlığın, kariyer yapma ve nitelik kazanma yanında, öğrenme yöntemi seçeneklerini ve olası öğrenme fırsatları yelpazesini de içermesini sağlarsınız.			
• Kişilere uygun düzey, tarz ve hızda danışmanlık edersiniz.			
• Danışmanlığınızın kişilerin kendilerini yetiştirmelerini ve bağımsız karar almalarını teşvik edici bir nitelikte olmasını sağlarsınız.			
• Verdiğiniz bilgi ve öğütlerin önyargılardan uzak olmasını sağlarsınız.			
• Kişilerin ihtiyaçlarını karşılayan, karar vermelerine Yardımcı olan, özenli, ilgili ve doğru zamanlanmış bir danışmanlık yaparsınız.			
2.Hedeflere Ulaşmak İçin Destek Sağlamak			
• Kişilerin öğrenme hedeflerine ulaşmalarının desteklenmesi için gerekli rol, sorumluluk ve kaynakları tanımlayıp bunlar üzerinde anlaşırsınız.			
• Belirlediğiniz rol ve kaynakların kişilerin ihtiyaçlarına ve içinde çalıştıkları ortama uygun olmasını dikkatle değerlendirirsiniz.			
• Gerekli insanların ve kaynakların elde edilmesinde karşılaşılabilecek güçlükleri dikkatle tanımlarsınız.			
• Karşılaşılabilecek güçlüklerin aşılması konusunda anlaşırsınız.			
• Bu güçlüklerin halledilene değin durumlarda ilgili kişilere danışırsınız.			
• Tartışmaları etkili bir iş ilişkisini geliştirecek biçimde yürütür ve sonuçlandırarsınız.			
3 Kendini İdare Etmenin Desteklenmesi			
• Öğüt ve destek ihtiyaçlarını danışmanlık ettikleriniz'le birlikte dikkatle belirlersiniz.			
• Danışmanlık ettiklerinizin, öğrenme hedeflerine varmaları için yönetmek zorunda oldukları öğeleri dikkatle analiz ederek ihtiyaçları belirlersiniz.			
• Danışmanlık ettiklerinizin, öğrenme süreçleri için gerekli yeterlilikler ve kaynaklarla ilgili özenli ve yeterli bilgiyi sağlarsınız.			
• Danışmanlığınızınuzun önyargılardan uzak olmasını sağlarsınız.			
• Sürmekte olan desteğin kişilerin kendi öğrenme süreçlerini yönetmelerini amaçladığını açıklarsınız.			
• Kişilerin kendi öğrenme süreçlerini idare ederken karşılaşılabilecekleri güçlükleri tanımlar ve gerekli danışmanlığı sağlarsınız.			

¹⁰² Eric PARŞİOE, Koç ve Klavuz Olarak Yönetici, Özkaynak Yayınları, Ankara .1999, s.52



4.KARIYER PLANLAMA

4.1. Kariyer Planlamanın Tanımı

Kariyer planlaması, “kişinin;şirketin geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve gelecekte üstleneceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır”¹⁰³.Tanımlardan da anlaşılacağı üzere kariyer planlama hem örgütü hem de çalışanları çok yakından etkilemektedir.Öz olarak kariyer planlama sürecinde hem birey, hemde örgüt birinden farklı alanlarda sorumludurlar. Kariyer planlama olgusunun en önemli ve can alıcı gerçeği örgütsel ihtiyaçlar ile kişilerin beklentileri arasında denge sağlamak, uyumlaştırmak ve her ikisini de karşılayabilmektir.

4.2.Kariyer Planlamanın Önemi

Kariyer planlaması hem birey hem örgüt açısından derecede önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar. İş tatmini artar. Bütün bunların ötesinde her birey kendi kendini tanımış olur, motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde “**kendini gerçekleştirme olgusu**” olarak nitelenir. İşsel veya kişisel sağlık sorunu olmayan bir kişi potansiyel olarak gelişip yayıldıkça kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile işinde ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır.Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmenin göstergesidir.Birçok örgüt, çalışanlarına kariyerlerini planlamada yardımcı olarak iş yaşamının kalitesini artırmaya çalışır. Kariyer danışmanlığı süresince örgütler, çalışanlarını atalet, orta yaş krizi ve hayal kırıklığından uzaklaştırmaya

¹⁰³ Human Resources, İK ve Yönetimi Dergisi, İstanbul, Aralık 1996.s.31

çalışırlar.Kariyer planlaması, son 10 yıldır büyük işletmelerde uygulanmaya başlanılmıştır.Bunun başlıca sebepleri şunlardır:

1. Eğitim seviyesi yüksek ve nitelikli elemanların sayısının artması.
2. Düşük ekonomik büyüme ve bunun sonucunda örgüt içinde ilerleme fırsatlarının artması.
3. Kişisel yaşam planlaması ile iş hayatının kalitesi arasında artan orandaki ilişki.
4. Eşit istihdam fırsatı yasaları ve gayri resmi baskılar.

Kariyer planlaması kesintisiz bir süreçtir. Çalışanların kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olması son derece önemlidir.Çalışma yaşamında hemen hemen herkesin bir kariyeri vardır.Fakat bunların hepsi kariyerini planlayamaz. Bu da gösteriyorki iş yaşamında çok az insan kariyerlerini ve kendi geleceklerini analiz etmektedirler. Kuşkusuz işletmeye yeni giren bir çalışanın iş yaşamındaki 30 yılını planlamak kolay değildir.

4.3.Kariyer Planlamanın Amaçları

Teknolojik değişim ve gelişmeler, işin ve iş gücünün niteliğindeki değişimler, gereksinimlerdeki değişimler, örgütleri kariyer planlamaya önem vermek zorunda bırakmıştır.Kariyer planlamasının amaçlarını birey ve örgüt açısından ikiye ayırabiliriz.¹⁰⁴

4.3.1.Bireysel Amaçlar

1. Bireylerin kendi kariyer başarılarını gerçekleştirme.
2. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı sağlamak
3. Yükselme ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için çalışanın geliştirilmesini sağlamak.
4. Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesini sağlamak.
5. İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımını yükseltmek.
6. Çalışanın iş tatminini, sadakatini, kendine güvenini ve işe bağlılığını sağlamak.

¹⁰⁴ Doç.Dr.Serpil Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer, İstanbul ,1998, s.180-185

7. Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının etkin olarak belirlenmesini sağlamak.
8. İş güvenliğini sağlamak.

Kariyer planlamasının özünü bireysel amaçlar oluşturmaktadır. Herkesin kariyeri için belli amaçları vardır. Amaç belirleme kararlar için belirgin bir temel sağlar. Amacı belirlenmiş bir insan, karşılaşacağı alternatif fırsatları daha iyi değerlendirebilir. Kısaca, insanlar kendileri için neyin önemli olduğunu biliyorlarsa, kariyerlerinde ve hayatlarında kendilerini tatmin edecek planları yaparlar ve hedeflerine ulaşmaya çalışırlar.

4.3.2.Örgütsel Amaçlar

İşgörenlerin ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını işletmede şu anda mevcut veya gelecekte meydana gelecek fırsatlarla ve imkanlarla uyumlaştırmaktır. Bu doğrultuda örgütlerin kariyer planlaması amaçları şunlardır:

1. İşgörenlerin tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak işletmenin kendi hedeflerine ulaşmasını temin etmek.
2. Çalışanların iş tatminini ve huzurunu sağlamak.
3. İşgücü devrini ve maliyetini azaltmak.
4. İş ahlakı oluşumu içinde örgütsel sadakati sağlamak,
5. Bütünleşme (aidiyet) tutkusunu geliştirmek.
6. İnsan kaynağından optimal düzeyde yararlanılmasını sağlamak.
7. Çalışanların potansiyellerini artırmak.
8. Kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı çalışanlar gibi korunmaya
9. İhtiyaç duyan grupların kariyer gelişimlerine yardımcı olmak.

4.4.Kariyer Planlamasının Etkileri

İşgörenler ile yöneticiler, kariyer planlama sürecinin birbirini tamamlayan oyuncularıdır. Kariyer planlama ile biryandan şirketteki tüm çalışanları için yatay veya dikey kariyer imkanı yaratmak hedeflenirken diğer yandan da işletmelerin hedeflerine de kısa sürede ulaşması amaçlanır. Kariyer planlamasının gerek örgüt, gerekse birey üzerinde olumlu ve olumsuz olmak üzere iki türlü etkileri bulunmaktadır.

4.4.3.Kariyer Planlamanın Olumlu Etkileri

Kariyer planlaması tamamiyle başarının bir garantisi değildir. Fakat kariyer planlaması olmadan ortaya çıkan kariyer fırsatları için bireylerin açık olan kadrolara yerleştirilmesi çok zaman alır. Bu, insan kaynakları departmanını da etkisizleştirir. Bu nedenle kariyer planlaması gereklidir.

Kariyer Planlamanın Örgüte Sağladığı Faydalar;

1. İşgücü Çeşitliliğine yardımcı olur.
2. Uluslararası istihdamı kolaylaştırır.
3. İş sadakatini sağlanmasına yardımcı olur
4. Boş pozisyonlara nitelikli elemanların yerleştirilmesini sağlar.
5. Örgütsel yedeklemenin oluşturulmasını sağlar.
6. Terfi edeceklerin belirlenmesini temin eder.
7. Eleman stoklarını azaltır.
8. Personel ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olmak.
9. Eşit işe eşit ücret verilmesini olanaklı kılmak.
- 10.Hedef belirlemeyi kolaylaştırmak.
- 11.Örgütsel hareketliliği sağlamak.
- 12.Çalışanların kariyer geliştirme aktivitelerini daha iyi kullanılmasına yardımcı olmak.
- 13.Performans değerlendirmeye yardımcı olur.
- 14.Eğitim ve geliştirmenin efektif yapılmasını sağlar.
- 15.Ücretlendirme sistemine veri oluşturur.
- 16.Kişisel ihtiyaç ve planların anlaşılabilmesi için yönetime fırsat verir.
- 17.İş gücü kalitesini artırır.
- 18.İşe devamı özendirir.

Sonuçta örgütler, bireylerin kariyerlerini planlamasına yardımcı olmaya çalışarak, personel maliyetlerini düşürerek doğrudan fayda sağlarlar.Ayrıca kariyer faaliyet ve programları birey ve örgütlerin etkinliğini de artırır.

Kariyer Planlamasının Bireylere Sağladığı Faydalar :

Kariyer planlamasının örgüte sağladığı faydalar yanında bireylere sağladığı faydalar da son derece önemlidir. Bu faydalarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

1. İçeriden terfi etme imkanı yarattığından çalışanlara yükselme fırsatı sağlar.
2. Farklı geçmiş ve eğitimleri olan kişilere kariyer planlama desteği vererek örgütle bütünleşmesini sağlar.
3. Daha iyi bir iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır.
4. Kişisel gelişimi artırır.
5. Bireyi motive eder, ilerlemelerini sağlar.
6. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını kolaylaştırır.
7. İşgörenlerin fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlar.
8. Çalışanların kariyer hedeflerini belirleyerek potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar.
9. Çalışanların var olan yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmek için çalışanları teşvik eder.
10. İş tatminini sağlayarak kişinin kendini güçlü hissetmesine yol açar.

4.4.2.Kariyer Planlamasının Olumsuz Etkileri

Kariyer planlamasının hem örgüte hem bireye pozitif etkisinin yanında, negatif etkisi de vardır. Özellikle bazı yöneticiler kariyer planlamasının örgütün iş yükünü artıracak olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle de kariyer planlamasından korkarlar. Ayrıca danışman kullanımının artması, hizmet içi eğitim ve eğitimsel yardımın artmasının bütçede ağır yük oluşturacağını düşünürler. Ancak burada “insana yapılacak bir yatırımın en kısa sürede örgütsel başarıyı artıracak” gerçeği unutulmamalıdır. Kariyer planlamasının en çok korkulan yönü ise birey üzerinde bırakacağı olumsuz etkidir. Her ne kadar workshoplar, işyeri el kitapları, danışmanlar kariyer planlaması ile ilgili konularda bireyi hazırlamaya rağmen, bireyin kariyer kararının belirsizliği, kişilerin yaşamları ile ilgili farklı beklentiler, kişisel baskılar ve zaafılar da bireyin motivasyonunu ve performansını azaltacaktır. Ancak örgüt

tarafından karşılanamayan beklentiler, düş kırıklığı, moral bozukluğu, strese yol açarak örgütsel sadakati azaltacaktır.

Sonuçta motivasyonu ve performansı azalan, işten beklediği doyumu alamayan kişi, başka yerde iş aramaya yönelecektir. Etkili bir kariyer planlamada daha gerçekçi beklentileri geliştirmek gerekir. Eğer kariyer planlaması bireyin terfi ettirilmesinden ziyade halihazırdaki potansiyelinin gelişimine dayalı bir kariyer hareketi üzerinde odaklaşırsa daha gerçekçi bir kariyer beklentisi yaratılarak hayal kırıklığı, hoşnutsuzluk önlenmiş olacaktır. Bilindiği gibi¹⁰⁵ çalışanların gerçekçi beklentileri, şirketi, kariyer kaynaklarını daha etkin kullanımına yöneltecek ve bireysel yeteneklere yönelik daha etkili bir kariyer planlamanın yapılmasına ve kariyerlerin geliştirilmesine yol açacaktır.

4.5. Kariyer Planlamasının Aşamaları

Kariyer planlaması birkaç aşamadan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar şu şekilde belirtilebilir.

İşe Başlama; Bu aşamada bireyler işyerinde görev alırlar. Kişilerin iş yerinde çalışmaya başlaması, sadece yeni bir işe başlamaları demek değildir bu aynı zamanda yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturmaları anlamına gelir.

Kariyer Amaçlarının Belirlenmesi: Kariyer isteklerinin incelendiği bu aşamada kişi kendisine karşı dürüst olmak zorundadır. Bu aşamada kişi kariyeriyle ilgili kişisel amaçlarını belirlemelidir. Öncelikle birey burada kendini değerlendirmeli, yetenek ve becerilerinin, ilgi ve arzularının tam bir analizini yapmalıdır.

İşin Veya Pozisyonun Gereklerinin Belirlenmesi; İşin gereklerinin belirlenmesi, kariyer, vasıf ve sorumluluklarının araştırılmasıdır. Bu aşamada kişi seçtiği işle ilgili görevleri, sorumlulukları ve işin gerektirdiği eğitimi araştırmalıdır. Birey işin özelliklerini ve olumsuz yönlerini de bu aşamada değerlendirmelidir. Ayrıca kendi kişisel özelliklerini, rekabet avantajını, eğitimi, kişisel karakteri ve ilişkileriyle zayıf yönlerini de ortaya koymalıdır.

¹⁰⁵ James W. WALKER, Human Resource Planning, McGraw Hill, USA, 1990, s. 349

Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi:Tam anlamıyla gerçekçi bir kariyer hedeflerinin belirlendiği aşamadır.

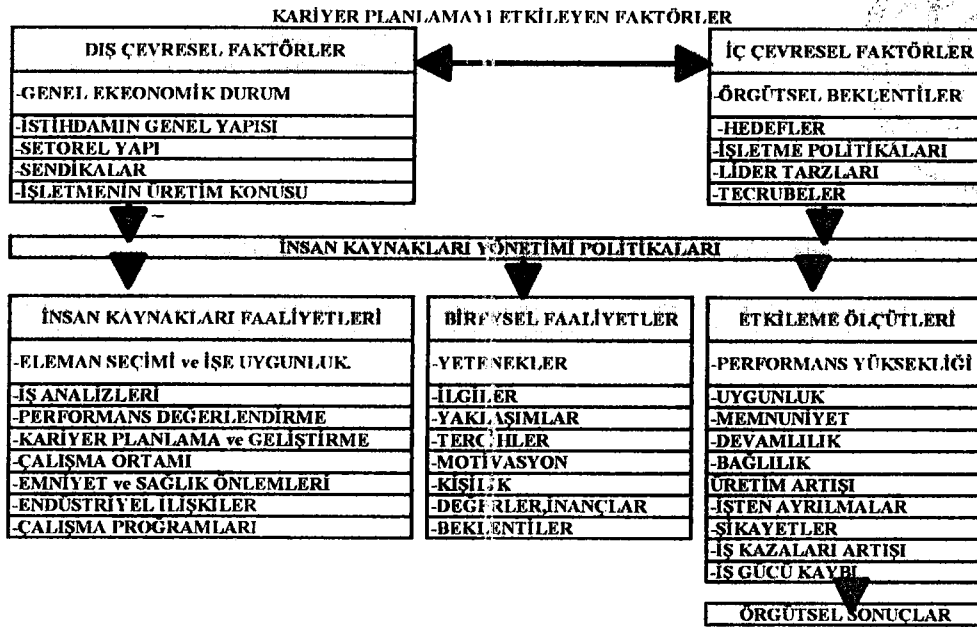
Kariyer Geliştirme Çabalarının Yapılması:Kişinin saptadığı amaca ulaşması için gerekli eğitimi alması, işvereni yetenekleri konusunda ikna etmeye çalışmasıdır. Kişi artık bu aşamada istediği işi bilmektedir.

Mesleki İlerleme Seçeneklerinin Değerlendirilmesi:Kendi özelliklerine uygun bir iş araştırmaya başlayarak mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde bulundurmaktadır.

Kariyerini Gözden Geçirme: Birey kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge sağlayabilmesi için kariyerindeki gelişmeleri gözden geçirir. Bu aşamada elemana yardım edilmelidir.Kariyeri gözden geçirme süreci

1. Görev alma.
2. Kariyer isteklerinin incelenmesi.
3. Kariyer vasf ve sorumluluklarının toplanması.
4. Kariyer hedeflerinin belirlenmesi.
5. Kalifikasyon oluşturulması.
6. İstihdam pazarında araştırma
7. Kariyeri gözden geçirme.'den müteşekkildir.

Çalışanlar iş yaşamlarındaki süreç içerisindeki farklı aşamalarda farklı beklentiler içindedirler. Eğer örgüt, çalışanların farklı aşamalarındaki kariyer amaçlarını biliyorsa ona göre daha etkili bir kariyer planlaması oluşturabilir. Bütün bu bilgilerin ışığında kariyer planlaması temelde birey, merkezli ve örgüt merkezli olmak üzere iki farklı boyut ortaya çıkarmaktadır.İlk boyut kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgüt içinde geleceği yeri bilme, nerede ne zaman nasıl olmak istediğini belirleme durumundadır. İkinci boyutu ise bireysel kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir.



Şekil 4.1. Kariyer Planlamayı Etkileyen Faktörler¹⁰⁶

4.6.Kariyer Planlama Sistemleri

Kişi, çalışma hayatında ve dahil olduğu işletme içinde mevcut yerini bilmek ve gelecekte nerede nasıl olmak istediğini belirlemek durumundadır. Örgüt ise kendi amacına ulaşmaya çalışırken kariyer politikaları oluşturarak bireyin ilerlemesi için çıkabileceği kademeleri belirler. Böylece örgüt kendi amacıyla işgörenin amaçlarını bütünleştirmeye çalışır. İnsan kaynaklarının planlanması, başarılı bir örgütsel kariyer planlaması ile çok yakından ilgilidir.

Tablo 4.1.Kariyer Planlamacı Tarafların İlişkileri¹⁰⁷

ÖRGÜTSEL ve BİREYSEL KARİYER PLANLAMININ KARŞILAŞTIRILMASI	
Örgütsel Kariyer Planlaması	Bireysel Kariyer Planlaması
- Örgütün gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını belirleme. - Kariyer aşamalarını planlamak. - Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzularını karşılaştırmak. - Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi. - Kariyer sisteminin koordinasyonu denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi.	- Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi. - İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması. - Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif Kariyer haritalarını, seçenekleri değerlendirme. - İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat etme. - İşletme İçi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları.

¹⁰⁶ Prof.Dr. Cavide UYARGİL, İşletm. Perf.Yön.Sist.İ.Ü.Yayınları, İstanbul,1994,s.56.

¹⁰⁷ Robert L. Mathis, John H. Jackson, Pers/H. R. Manag, New York, 1994, s. 285.

Tablo'18'de bireysel ve örgütsel kariyer planlaması karşılaştırılmıştır. Görüldüğü gibi, birey merkezli kariyer planlaması ile örgüt merkezli kariyer planlaması birbirinden tamamıyla farklı değildir. Kendi kariyer planlamasını çalıştığı örgüt içinde gerçekleştiremeyen birey o örgütten ayrılmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle örgüt merkezli kariyer planlaması çalışanlara yol gösterici ve destekleyici olmalıdır.

4.6.1. Bireysel Kariyer Planlaması

Peter Drucker'e, bugün kariyerine yeni başlıyor olsa idiniz nasıl hareket edediniz sorusu sorulduğunda, özellikle kendi kendime aşağıdaki soruları sorar onların cevaplarını ararım demiştir. Bu sorular şunlardır.

1. Sahip olduğum becerilere karşı ücret ödeyecek bir işi nerede bulabilirim?
2. Bir şey öğreniyor muyum?
3. Güçlü yanlarım neler, ben nerelere aitim?

Mike Johnson'a göre günümüzde gençlerin bilmeleri gereken ilk şey, bir işe yerleşme konusunda sorumluluğun kendilerine ait olduğudur. İlk iş, bireyin kim olduğunu ve nereye ait olduğunu öğrendiği yerdir. Bu ilk işinde kişi güçlü yanlarını ve kişiliğini öğrenir. Bu noktadan itibaren de kendisi işe ait sorumluluğu üstlenmek durumundadır. Bu nedenle kişi kim olduğunu, ilgi ve yeteneklerini kendisi öğrenmek zorundadır. Bu nedenle çalışan kişinin öncelikle kendisini değerlendirerek uygun bir kariyer planlaması yapması gerekmektedir. Kariyer planlamasının odak noktası bireyin kendi kendini değerlendirme ve gelişim planlamasına bağlıdır. Bu normalde, kişisel amaçların, ilgi ve değerlerin, halihazırdaki kabiliyetin, becerilerin sınanması ve tercih edilen iş için gerekli olan performans gelişiminde mevcut kaynakların kullanılmasını gerekli kılar. Günümüzde çalışanlar halihazırdaki becerilerini muhafaza etmektense yeni beceriler geliştirmeye daha çok ilgilenmektedirler. Bu nedenle eğitim yardım programları bireylerin gelişimine yol açarak kariyer planlama başarısının artmasına katkıda bulunur. Birçok çalışan için insan kaynakları planlamasının anlamı, kişisel kariyer gelişimidir.¹⁰⁸ Örgüt içinde çalışan tüm bireyler kuşkusuz kendi kariyerlerinden ve kariyerlerini geliştirmekten birinci derecede sorumludur.

¹⁰⁸ James W. WALKER, Human Resource Planning McGraw, Hill Inc., 1980, s. 19.

132

Bu sorumluluğun gereği gibi yerine getirilmesi için bireyin, kendisi ile ilgili konuları, ilgi alanlarını, değer ve beklentilerini, kuvvetli ve zayıf olduğu yönleri, eksikliklerini geliştirilmesi ya da düzeltilmesi gereken yanlarını çok iyi bilmesi bu konuların analizini bilinçli bir şekilde yapması gerekir. Böylece sağlıklı bir kariyer planlamasının ilk adımı atılmış olacaktır. İnsan kaynakları planlaması aktiviteleri, bireysel kariyer planlaması aktiviteleri ile paraleldir.

1-) Bireysel Kariyer Planlamada Temel Aşamalar; Kariyer planlama, kişinin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planları kapsar. Bu kişinin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetler planlaması aşamalarını içerir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

1. Çalışanın kendi yeteneklerini, yeterliliklerini, ilgilerini, zayıf ve güçlü yönlerini değerlendirmesi,
2. Organizasyonun içindeki ve dışındaki fırsatların belirlenmesi,
3. Hedeflerin tayini ve karar verme,
4. Planın hazırlanması ve uygulanması.

2-) Kendi Kendini Değerlendirme; Kariyer planlama bireyin kendini tanımasıyla başlar. Birey önce kendini anlamaya ve kendisi için neyin önemli olduğuna, onu heyecanlandıran şeyin ne olduğuna, hangi becerilerinin kendisi için önemli olduğuna karar vermek zorundadır. Bu kararını vermeden önce kendine aşağıdaki gibi bazı soruları yöneltecektir.

1. Ben nasıl bir insanım ?
2. Sahip olduğum yeteneklerim nelerdir ?
3. Neleri yapmak istiyorum ?
4. Kuvvetli ve zayıf yönlerim nelerdir ?
5. Ne gibi kısıtlamalarım var ?
6. Daha iyi bir mevkiye nasıl gelebilirim ?

Kişi, yukarıdaki sorulara yaşamı boyunca sırası geldikçe cevap aramak durumunda olacaktır. Buna bağlı olarak kendi kişiliğini oluşturacak, yol ve yönünü belirlemek isteyecektir. Birey potansiyel olarak geliştikçe "kendini gerçekleştirme" güdüsü doğrultusunda kariyerini geliştirme ihtiyacı duyacaktır. Bu süreç kişi açısından sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Ancak bu

gelişim, kişinin kendi kariyerine ve kendine ters düşmeyecek ilkeler ışığında yön alabildiği sürece sürer. Kariyer planlamanın etkili ve kullanılabilir olabilmesi için bireylerin amaçları veya yetenekleri üzerinde odaklanması gerekir. Kariyer geliştirme programlarında asıl motivasyon, bireyler kendi yeteneklerinin farkında olmalarını sağlayabilmektir.

3-) Fırsatları Tanımlama; Bu aşamada birey kariyer alanlarının farklı tiplerini ortaya koyarak seçenekleri belirlemeye çalışır. Araştırma veya seçenek belirleme olarak da adlandırılan bu aşama bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması ve kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarının daraltılmasını içerir.¹⁰⁹ Ancak işletmenin de çalışanları için iş fırsatları yaratmak yoluyla oynaması gereken önemli bir rolü vardır. Kariyer planlamasının kişi ve işletme tarafından yapıldığında etkili olmasının nedeni budur.

Bu aşamada kişi kariyerini seçerken, sosyal ve psikolojik olmak üzere ikiye ayrılabilen birçok faktörün etkisi altında kalır. Sonuç olarak bireyin kendi yetenekleri, ilgi alanları ve değerleri kariyer fırsatları ile çok yakından ilgilidir.

4-) Hedefleri Belirleme; Birey, kuvvetli ve zayıf yönlerini, ilgi alanlarını ve değerlerini değerlendirdikten sonra, kariyer hedeflerini oluşturur. Kariyer hedefleri kısa, orta ve uzun vadeli hedefler olarak belirlenmelidir. Büyümeye yönelik hedefler mücadeleye açık olmalıdır. Bu durumda birey yeni bakış açısı ile yetenekler kazanabilir ve yeterliliklerini geliştirebilir. Hedefler bireyin yeteneklerine ve yeterliliklerine uygun olmalıdır. Bu aşamada bireyin kariyeri ile ilgili hedefleri belirleyerek karar vermesi gerekecektir. Hedef belirleme bireyin gelecekteki amaçlarını planlama ve karar vermeye yardım eder. Bireysel farklılıklara bağlı olarak bireysel hedefler de değişir. Ayrıca bireyin değer ve ilgileri zaman içerisinde değiştikçe, kendine uygun yeni iş alanları arayabilir ve kariyer seçimi kararını değiştirebilir. Çünkü yaşamı boyunca birden fazla mesleğe sahip birçok insan birçok insan vardır. Kariyerlerin değişmesi bireyin kararsız ve sebatsız olduğunu göstermez. Zaman içindeki değişen ilgileri, değişik kariyer kararlarının verilmesine yol açabilir.

¹⁰⁹N.AYDEMİR, 2000'li Yıl. Doğ. Öz. Sek. İ. San. İKY. ve Kariyer Arayışları. TUGİAD. 1995

Yönetim alanında yapılan bazı araştırmalar kişisel kariyer geliştirme ve hedeflere ulaşmak için öncelikle amaç belirlemenin önemli olduğunu göstermektedir.¹¹⁰ Bireyler öncelikle yeteneklerine göre hazırlanarak özgeçmişlerine ve ilgilerine göre profesyonel olarak nereye ulaşmayı umduklarını belirlemelidirler. Daha sonra bir zaman tablosu kurarak ne zaman bu ilerlemenin hangi düzeyde olduğunu izlemelidir. Kişinin işini ve kendisini mümkün olan kısa sürede değerlendirerek bir karara vaması, kariyerinde amaçsız ilerlemesini önler.

5-) Planları Hazırlama; Bireyin verdiği karar doğrultusunda kariyer planını uygulayabilmesi için ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olması gerekir. Birey kariyer kararıyla ilgili planını uygulayabilmesi için yönetim, çalışanlara bazı imkanlar sağlamalı ve destek olmalıdır. Örneğin, Kariyer planlama sistemi kurarak çalışanları yönlendirir ve destekleyerek kariyer gelişimlerine yardımcı olur. İş yaşamında başarılı olmuş bireylerin transferini sağlar.

Planlar, kariyer hedeflerine ulaşmayı sağlayacak her türlü faaliyeti içerecek şekilde hazırlanmalıdır. İş hayatındaki deneyimlere dayanarak uygun kısa vadeli planlarla başlamak daha doğru olacaktır. Önceki faaliyetlerde başarı sağlandığı takdirde daha büyük ve uzun vadeli gelişme programları hazırlanabilir. Planlamada, bireyin çeşitli hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyacağı yetenek, yeterlilik ve deneyimler de hesaba katılmalıdır. Bilindiği gibi bireysel kariyer planlamasından üç sonuç çıkmaktadır:

1. Bireyin kendi kapasitesi, ilgileri, yetenekleri, yeterlilikleri ile tarafsız bir değerlendirmenin yapılacağı yaşam planlaması.
2. Bireyin gelecekte çalışacağı işi ve alacağı sorumluluk için hedefleri, gelişmeye yönelik yerine getirilmesi gereken aktiviteleri ve tüm kariyer kararının planlarını içeren geliştirme planlaması.
3. Bireyin belli amaç ve planları doğrultusunda ödül beklentisini de kapsayan performans planlaması.

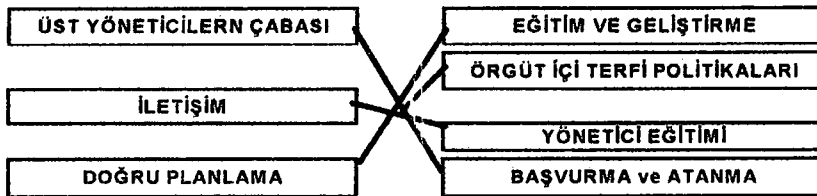
Bu durumda bireyin kariyer planlamasında, kariyer seçimini etkileyen üç olumsuzluktan bahsetmek mümkündür. Bu düzeylerde örgüt, rolünün

¹¹⁰ Dale S. BEACH, Managing People at Work, Mc Millan Publishing Co., 1975, s. 185.

gereği olarak yerini doldurmada başarısız olursa, bireyler bu boşlukları doldurmak için hareket edeceklerdir. İnsanların çoğu bunalımlı dönemlerinde geleceğe yönelik yaşam planlaması yapmaz. O nedenle işini kaybeden biri bunalımı girip hasta olacak ve geleceğe yönelik kaygı, umutsuzluk, kırgınlık duyacak, hatta çoğu zaman hayattan ümidini kesip intihar düşünceleri içinde psikolojik dengesizliğe kapılacaktır. Sevdiği birini kaybetme, boşanma veya emeklilik, bir kişinin geleceğe yönelik yaşam planlamasını engelleyen en can alıcı noktalarıdır. Kişiler, kariyer planlamanın sadece terfi etmek olmadığını, mevcut yeteneklerin ve yeterliliklerinin geliştirilmesi ve yeni yetenekler ile yeterlilikler kazandırılmasının da bir kariyer yatırımı olduğunu unutmamalıdır.

6-) Kişisel Kariyer Kararının Verilmesi; Birey kendi kariyer kararını vermeden önce, aşağıdaki sorulara yanıt aramalıdır. Bu işi neden istiyorum?, Acaba başarılı olabilir miyim?, Yeteneklerim bu işe uygun mu?, Bu iş bana statü ve iyi bir ücret sağlayacak mı?, İlgi duyduğum alan kariyer amacıma uygun mu?, Bu alanda piyasada iş bulma şansım nedir?

Seçilen işin veya hedefin kişinin yetenek ve özelliklerine uygun, doğru bir iş olması çok önemlidir. Bu nedenle birey kendi kişilik yapısını öncelikle değerlendirmek durumundadır. Kişi, kendisi hakkında en iyi karar yine kendisi verecektir. Kendi kariyerini geliştirmeye başlarken tercihini ve kişisel değerler kümesiyle işin değerlerinin uyum noktalarını dikkate almak zorundadır. Aksi halde, yapacağı yanlış bir tercihle işe karşı isteksiz, verimsiz olacak, moral bozukluğu ve işten zevk almama sonucu bireyde sıkıntılar, stres ve gerginlik, bir diğer ifadeyle “meslek intiharı”¹¹¹ oluşacaktır.

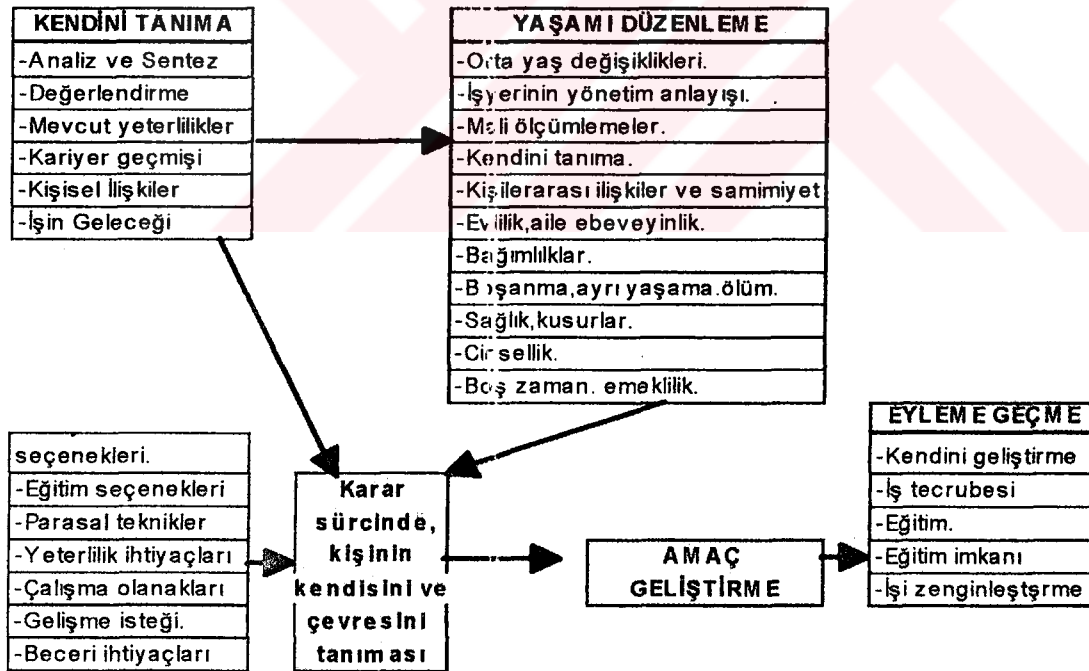


Şekil 4.2. Bireysel Gelişimi Etkileyen Faktörler

¹¹¹ Donald W. COLE, Meslek İntiharı (Çev. Y. Coşar). İstanbul. 1987.s. 69-126.

Yöneticilerin, kariyer kararını verme sürecinde çalışanlara yardımcı olmaları onlara danışmanlık ve koçluk yapmaları gerekmektedir.

Kariyer yönetimi açısından örgütlerde yapılması gereken aktiviteler şunlardır: Çalışanların kendilerini keşfetmelerine yardımcı olunmalıdır. Onların beceri, yetenek, yeterlilik ve tercihlerinin farkına varılması sağlanmalıdır. Olumlu bir ortam oluşturularak onların kariyer hedeflerini görmeleri sağlanmalıdır. Çalışanlara fonksiyonel ve yönetsel tercihlerini değerlendirme fırsatı verilmelidir. Çalışanların kariyer yaşam safhaları dikkate alınmalıdır. Mevcut kariyer fırsatları dürüstçe çalışanlara açıklanmalıdır. Çalışanların kariyer seçimindeki keşfetme dönemi, bireyin kendini değerlendirmesi ve beraberinde kariyer beklentisi için bazı bilgi kaynaklarına başvurmasını da gerekli kılar. Bunlar ailesi, arkadaşları, yazılı kaynaklar, sanayi ve çalışan diğer insanlar, sosyal, resmi ve politik örgütler, iş sahibi kişilerden herhangi birisi olabilir. Kariyer seçiminde yönlendirici bilgi kaynakları içinde en etkilisi ailedir. Kişi doğduğu andan itibaren ergenlik dönemine kadar ailesine bağımlı yetişir. Bu süre içinde hangi kariyere yöneltildiği isteniyorsa ailesi yol gösterici olmaya çalışır.



Şekil 4.3. Bireysel Kariyer Planlama

4.6.2.Örgütsel Kariyer Planlaması



Kariyer planlamasının başarısı, büyük ölçüde yönetimden alınan desteğe bağlıdır. Bu gün pek çok şirket, kariyer planlamasında çalışanlara yardımcı olmak için sistemler kurmakta, programlar oluşturmaktadırlar. Örgütlerin geliştirdiği kariyer planlama uygulamalarının temel amacı, kendi kariyer planlarını yönetmek için uygun kariyer fırsatları ve kaynakları üzerinde bilgi sağlamaları konusunda çalışanlara yardımcı olmaktır. Bireysel tatmin üzerinde önemli etkisi olan kariyer planlama sürecinde yönetimin yapması gereken, bireylere kariyerleri ile ilgili çeşitli alternatifler sunmak ve danışmanlık yapmaktır. Açık bir kariyer planlama sistemi işgörenlerin kariyer gelişimi ile birlikte iş ya da meslek değiştirmelerine izin vermelidir. Bu nedenle kariyer seçenekleri arttırılmalıdır. Kariyer planlama sistemi vasıtasıyla örgüt çalışanların kariyer hedeflerini anlayacak ve bu hedefleri gerçekleştirmesine katkıda bulunacak her türlü çaba ve aktiviteler ile bireyin önemini ve potansiyelini tanımlayacaktır.

Organizasyon ve bireyin bütünleşmesinin temelinde yönetimin bireye karşı gösterdiği yakınlık yatar. Örgütsel ve bireysel ihtiyaçları karşılaştırarak bütünleşmeyi sağlamak, iş görenlerin iş doyumunun artmasına katkıda bulunur. Yönetim bilminde “**amaçların bütünleştirilmesi**” kavramıyla somut olarak belirlenen bu ilke, örgütsel amaçlarla bireysel amaçları özdeşleştirebildiği ölçüde organizasyonun başarılı olmasını sağlayacaktır. Bu bütünleştirmenin somut amacı, bir işgörenin kişisel kabiliyet ve güduları doğrultusunda işletme içinde izleyeceği yolun belirlenmesi olarak belirtilebilir. Örgüt tarafından sistematize edilerek düzenlenmiş bir kariyer planı aşağıda belirtilen üç önemli konuyu içermelidir. İşgörenlere içsel kariyer ihtiyaçlarını değerlendirmede yardımcı olmak. Organizasyonel kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek. Çalışanların ihtiyaç, yeterlilik ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek. Eğer örgüt işgörenlerin dürtü, beklenti, yetenek, yeterlilik ve eğilimleri ile örgütün amaçlarını bütünleştirecek bir ortam yaratacak olursa, çalışanların iş doyum ve organizasyonel başarının gerçekleştirilmesi sağlanmış olur.

grup tartışması, kendini değerlendirme, oyunlar, ayrıntılı eğitici monologlar yerine yalnızca kısa özetler hız ve ilginin korunmasında son derece yararlı olduğu kanıtlanmıştır.

Pek çok kurum, tasarruf etmeye çalışıp programı kısaltmaktadır. Katılımcılar ve yöneticiler sürece yakından dahil olmadıklarında programın gerçekçiliği tartışılmakta ve spesifik ihtiyaçlarla bağlantısızlığı nedeniyle reddedilmektedir.

3.8.18.1. Açık ya da Mesafeli Öğrenim

Son yıllarda pek çok kurum, eğitim yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmektedir. Geleneksel eğitimin yüksek maliyeti kurs, yer, eğitici, işten uzakta geçen zaman ciddi olarak sorgulanmaktadır. Geleneksel eğitimin etkililiğinin bu maliyetleri dengelemediği durumlarda daha düşük maliyetli eğitim yöntemler bulma çabası yoğunluk kazanmaya başlamıştır. Bir taraftan mali baskılar yoğunluk kazanırken, bir taraftan da eğiticiler etkin bir yetişmenin bireyin tercihleri, eğitim stili ve spesifik ihtiyaçlarıyla yakından bağlantılı olduğunu farketmeye başladılar. “Öğrenci merkezli” eğitim, geleneksel sınıf ve atölye çalışması biçimlerinin herkese uygun olmadığını göstermiştir. Bu öğelerle bağlantılı olarak video, etkileşimli video, bilgisayar programları gibi eğitim teknolojilerinin gelişmesi, eğitimin daha esnek hatta bazı durumlarda kişinin işyerinde yapılabilmesini mümkün kılmaktadır. Tüm bu gelişmeler, “açık” ya da mesafeli öğrenim olarak adlandırılan yeni eğitim programlarının üretilmesiyle birleşmiştir. “Açık” terimi, belli sayıda insanın belli bir zamanda belli bir kursa katılması şeklindeki klasik “kapalı” kurslara karşıt bir durumu yansıtır. “Mesafe” ise belli bir eğitim mekanına gitmek yerine ev ya da işte eğitim kavramlarını ifade eder. Bu tür öğrenme, kimi zaman “esnek” öğrenme olarak da adlandırılır. Bu yeni öğrenme tekniklerinin esas özellikleri, Nerede, ne zaman, nasıl çalışacağının, ne zaman başlayıp, ne zaman bitireceğinin ve kendisine uygun çalışma hızının nedenlerinin bilinmesi gerekir. Açık öğrenme programları hem koçlar hem de öğrenciler için yeni fırsatlar ve yeni meydan okumalar sunar. Bunlardan biri, öğrenme sürecinin sahipliğini ve denetimini öğrenciye geçirmesidir. Bu, koçun sorumluluklarından kurtulması anlamına gelmemektedir. Tersine,

öğrencinin yeni fırsatları değerlendirebilmek için spesifik bir yardıma ihtiyaç duyduğunu ortaya koyar. Muhtemel sorun alanları ise şöyle olabilir;

1. Var olan yoğun iş programında bu iş için düzenli zamanlar ayırabilmek.
2. Aile üyelerinin ve arkadaşlarının çalışmayı bölmelerini en aza indirecek uygun bir çalışma yeri bulmak.
3. Çalışma dönemi boyunca ilgi ve konsantrasyonu canlı tutabilmek daha önce çalışılanları hatırlamak.
4. Anlaşılması güç bazı yeni fikir ya da tekniklerle karşılaşıldığında hemen soru soramamak.
5. Programa devam etme motivasyonunu sürdürebilmek.
6. Bu konuların ciddiyeti kişiden kişiye ve çalışılan konuya göre değişir. Kesin doğrular ve yanlışlar yoktur. Ancak genel kural olarak şunlar önerilebilir.
7. Eğitim paketinin nasıl çalıştığı ve hem öğrenci hem de koçun bu paketten elde edebilecekleri konusunda ayrıntılı bir bilgilendirme olmadan paketi öğrencilere verilmemelidir.
8. Öğrencinin soru ve sorunlarını tartışabilmek ve çözümleyebilmek için koçla düzenli ve kolay bir ilişkisi olması sağlanmalıdır.
9. Mümkün olduğu her durumda öğrencilerin ikili ya da gruplar halinde çalışmaları desteklenmelidir.
10. Böylece pek çok öğrenci için çok önemli bir gereklilik olan karşılıklı desteğin sağlanması gerekir.
11. Sürekli gelişen bir yetiştirme planının hazırlanmasına önem verilmelidir.
12. Yeni teknolojilerin kullanıldığı durumlarda çalışma yöntemlerinin tamamen anlaşıldığı kontrol edilmelidir. Teknik arızalar ortaya çıktığında genellikle bu olur yedek parça ya da tamircinin el altında olmasını sağlanmalıdır.

Bu pratik ipuçlarını kullanarak, çoğu öğrenci açık ya da mesafeli öğrenme paketlerini büyük bir etkinliklerle kullanabilir. Bu yeni yaklaşımları denemeyi kişisel çıkar ve nostalji karışımı bir duyguyla reddedecek bazı eğiticiler olacaktır. Ancak iş piyasasındaki hızlı toplumsal ve ekonomik değişim, kişisel yetiştirme biçimini neredeyse vazgeçilmez kılmıştır. Adil bir

koç ya da kılavuz,öğrencilerinin ya da kılavuzluk ettiği kişilerin bu yaklaşımları kabul etmesini teşvik eder. Bunun için en etkili yollardan biri, “Ben bu yaklaşımı kullandım ve size de tavsiye ederim” demektir.

3.8.19.Takımları İyi Kurmak

Bazı takımlar çok çalışır, eğlenir ve işlerini bitirirler.Diğer takımlar, bütün takım üyeleri normalin iki katı çalıştığı halde mutsuz ve etkisizdirler. Bunun nedeni nedir?

John Katzenbach ve Douglas Smith, The Wisdom of Teams adlı kitaplarında aşağıda gösterilen iyi takım çalışması için altı temel gereği belirlediler. Bu temellerin her birine değinmek bizim alanımızın dışındaysa da koçlukla ilgili olan bir tanesini gözden geçirelim iyi tanımlanmış çalışma yaklaşımı etkili takım çalışmasının ayrılmaz bir parçasıdır ve olumlu bir koçluk ortamı için gereklidir.Yapıcı karakteristikler şunları içerir

1. Lider temel kararları ve 'takım patenti'ni kararlaştırmak için ilk iki hafta içerisinde yarım günlük bir toplantı yapar.
2. Bireylerin amaçları göz önüne alınır.
3. Çalışma saatleri ve olası 'güç' dönemlere dikkat edilir.
4. Bireyler beceri geliştirme konusunda kişisel ihtiyaçlarını açıkça ve erkenden tartışır.
5. Son kişisel performans raporunuzu takımla paylaşarak örnek oluşturun.
6. Geribildirim için net beklentiler ortaya koyun.

3.8.20.Koçluk Uyarıları

Büyük koçlar büyük psikologların tersine genellikle koçluk yaptıkları kişilerin ruhsal durumlarını derinlemesine araştırmazlar.Algılanan davranışlar ve eylemlerle çalışır ve bunlar üzerinde geribildirim sunarlar. Kıyaslarsak, bir televizyonun'indeki devrelerin detaylarını bilmeden de üzerindeki kanalları nasıl değiştirileceğinin bilinmesi gibi. Bundan yola çıkarak, aşağıda işaret edilen ayrıntılı koçluk kurallarının belleklerde bulundurulması gerekir.Ayrıca, becerikli yönetici 'yetki çılgını' koç'un aksine nerede kesin bir karar vereceğini bilir.Yapın;

1. Koçluk edilen kişiye belirli görevlerde yardımcı olmaya odaklanın.
2. Ciddi ve açık sözlü olun
3. Gerçek bir konuya değinip değinmediğinizi kontrol edin
4. Koçluğunuzun derecesini ve derinliğini ayarlayın
5. Büyük kişilik sorunları olanları yetkili bir danışmana havale edin.

Yapmayın ;

1. Var olatülecek psikolojik sorunları araştırın
2. 'Nazik' olmaya çalışın
3. Konuya hakim olmayın
4. Aşırı koçluk yapın
5. Kaldırabileceğinizden fazlasını yüklenin

3.8.21. Hedef Belirlemek ve Bu Hedeflere Ulaşmak

Kariyer gelişmeye yönelik performans hedefleri, açık, ölçülebilir, ve gerçekçi olacak şekilde yazılmalıdır. Aksi takdirde başarı'nın koç ya da öğrenci tarafından değerlendirilmesi mümkün olamaz. Hedef belirlemek aşağıda sıralanan noktalara dikkat etmek gerekir. Hedefler;

1. **Esnek Olmalıdır:** Öğrencinin performansı halihazırdaki düzeyinin ötesine geçebilmek için esnek olmalıdır.
2. **Ölçülebilir Olmalıdır** Gözlem ya da başka bir yolla hedefi ölçemezseniz hiçbir zaman oraya ulaşp ulaşamadığınızı anlayamazsınız.
3. **Ulaşılabilir Olmalıdır:** Aşırı hırslı hedefler hoş görünebilir ama genellikle ulaşılamaz, oysa bir adım ilerlemeyi amaçlayan gerçekçi hedeflere ulaşılabilir.
4. **Uygun Olmalıdır:** Hedefler bireye ya da kuruma uygun değilse, amaçsızdır.
5. **Zamanlanmış Olmalıdır:** Hedefe varılacak zamanı belirlemek başarının ölçülmesi için önemlidir; açık uçlu hedefler gerçekleştirilmeden kalır.

3.8.22.Kültür Farklılıklarını Tanımak

Kültürler, hem ulusal hem de kurumsal birçok boyutta farklılık gösterirler. En önemli farklılıklardan dördü aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 3.11. Kültürün Dört Boyutu

KÜLTÜRÜN DÖRT BOYUTU	
Boyut	Koç için ipucu
• Direkt olma (mesajı imaya karşılık konuya girme)	• Geribildirim tarzını uygun bir şekilde belirleyin.
• Hiyerarşi (emirlere uymaya karşılık karşı koymanın kabul edilmesi)	• Kurumsal astüst ilişkisi içinde koçluk ilişkilerini karşılıklı dikkatlice oturtun.
• Fikir Birliği (ittifaka ihtiyaç duyulmasına karşılık müzakere etme)	• Sorma/anlatma tarzları repertuarından seçin
• Bireycilik (bireylerin kazan masına karşılık takım etkililiği)	• Koçluğun odağı üzerinde düşünün;örneğin takım çalışması üzerinde odaklanıp odaklanmamayı

Farklı kültürden birine koçluk yaparken, dikkat edilmesi gereken önemli husus o kişinin kültür yapısıdır.Örgüte yani katılan kişi alışkın olunulandan farklı bir davranış biçimi gösterebilir veya tepki verebilir.Kültür farklılıkları yalnızca ulusal, ırksal veya dinsel kökenden doğmaz, bir önceki işverenin kültürünün etkisi altında olamakta bir farklılıktır.Söz konusu farklılıklar algılanan performansın daha yüksek veya daha alçak seviyeleriyle ve geribildirime duyulan ihtiyaç ve kabul ile sonuçlanabilir.Çokuluslu takımlarla veya sizinkinden farklı kültürden gelen bireylerle çalışırken kültür farklılıklarının göstergeleri konusunda kendinize ve daha da iyisi, karşınızdakilere açık olunmak gerekir.

3.8.23.Motive Etmeye Yönelik Yeterlilikler

İnsanoğlu bir düzeyde nitelik takıntılı olmakla suçlanabilir.Profesyonel kurumlar ya da kurslar, çeşitli meslekler için nitelik kazanma süreçlerini yönetmek için kurulmuşlardır. Bu nedenle nitelikli hale gelmek için istek duymak, genellikle normal karşılanır. Son yıllarda nitelik kazanmaya ilişkin tartışmalar ilginç bir boyut kazanmıştır. **Global düzeyde ekonomik yaşayabilirlik, daha yüksek vasıflı bir işgücünün sağlanması ile ilintilendirilmiştir.** Bu da yönetici ve çalışanların nasıl daha “vasıflı” hale getirileceği sorusuna önem kazandırmıştır. Nitelikleri geliştirme veya yeterlilik kazanmaya ilişkin yaygın yaklaşım, giderek yalnızca bilmenin

değil, performans yeteneklerinin ve yeterliliklerinin de ölçülmesinin gerektiği şekline dönüşmüştür. Yeterlilik temelli ölçütlerin değerlendirilmesi, bugün pek çok firma ve devlet kuruluşu tarafından tercih edilmektedir. Yeterlilik temelli vasıfların kazanılması, mükemmelliğe ve sürekli daha yüksek performans düzeylerine ulaşmada motive edici unsur olduğu bilinmektedir. Bu konuda iki türlü yaklaşım vardır; Yeterlilikler ve standartlar, performans konularında belli bir çizginin izlenebilmesini sağlayan en önemli araçlardır. Genel olarak bu yaklaşımın yararları şunlardır:

1. İş yerine odaklanıp beceri ve bilginin uygulanmasına yoğunlaşmak.
2. Gelişme etkinliklerinin ve işyerinde öğrenmenin hedeflenebileceği bir çerçeve sunmak.

Giderek kas gücü yerine beyin gücüne daha fazla dayanan bir toplum haline gelen günümüzde, insanlar, kendilerine yardımcı olacak araçları sağlayabilmeleri için temel eğitim düzeylerini sürekli yukarı doğru çekmek zorundadırlar. "İşe giriş", "eğitim sisteminde bir reform yapma girişimi", bunu bir dereceye kadar destekler. Ancak, gerçek ihtiyaç olan liderlik iklimini yaratmada temel eğitim seviyesinin yükseltilmesinin pek katkısı olmayacağı belirtilmektedir. Bu yaklaşımın bir sınırlılığı, insanların kendilerini eğitmeye teşvik etmesi için bazı emarelere ihtiyacı olduğu yolundadır ki ön yargıdır. Bu ön yargı, esas meselenin insanların bildikleri değil, değerlendirme ve nitelikleri olduğunu vurgular. Bugün karşı karşıya olduğumuz durum, insanların kendileri ve başkaları için sürekli öğrenmek istemelerini gerektirmektedir ve bu da sadece "vasıf kazanmak" olarak görülememelidir. Büyük işletmeler de, çalışanlarını motive etmek, yönetmek ve yönlendirmek için koçluk çok önemlidir. İster sporda ister yönetimde olsun, yüksek performans düzeylerinde koçluğun gerektiği kesindir. Yeterlilik kazanmayı hedeflemek, tam bir motivasyon sağlamaz, ancak kişisel, ekonomik, toplumsal başarı için ihtiyaç duyulabilecek performans niteliğine ilişkin iyi bir gösterge olması ve bu hedefin çalışan pek çok insan için motive edici unsur olduğu bilinmektedir. Koçluk yapılanların motivasyon düzeyleri ve motivasyonu kırma döngülerinin neresinde oldukları bilinmelidir. Eğer döngünün içindeyseler, doğrudan

etkileyebileceğiniz **güvenleri** üzerinde çalışılmalıdır. Belirli bir görevi yapma veya belirli bir rol oynamada, iyi olabilecekleri konusunda bir vizyon geliştirirken onlarla birlikte çalışmak gerekir. Asıl aktiviteleri üzerinde kritik bir rolü olmayan bir alanda artırılmış performansın genellikle “esas” aktivitelere de çok olumlu yan faydaları olacağı kabul edilmelidir.

Şayet döngünün içindelerse övgü üzerinde çalışılmalıdır. Koçluk yapılan kişinin kendisi veya bir üçüncü şahıs tarafından sunulsa bile destek ve/veya eğitim ihtiyaçlarını belirlenmelidir. Koçluk yaptığınız kişileri en çok neyin motive ettiğini bilinmelidir. Çünkü herkesi motive eden farklı faktörler vardır.

Birlikte çalıştığınız insanları neyin gerçekten motive ettiğini biliyor musunuz? Aşağıdaki alıştırmayı deneyin. İş arkadaşlarınıza ve takım üyelerinize uygun gördüğünüz şekilde düzeltilmiş haliyle verin ve hem kendinizin hem de takımınızın doldurulmuş yanıtlarını birlikte paylaşın. Geniş çeşitlilikte yanıtlar karşısında şaşıracaksınız. Etkili motivasyon iki şey ister. İlk olarak, koçluk yaptığınız kişiyi işiyle ilgili, gerçekten “heyecanlandıran” nedir sabah işe aslında neden gelir? İkinci olarak, güven döngüsünü ohışturarak, koçluk yaptığınız kişinin aslında ne kadar iyi performans verebileceği konusunda canlı bir vizyon çizdiğiniz iyi olacaktır.

3.8.24.Ortam Oluşturmak

Bu kritik bir olaydır. Çoğu zaman hiçbir uyarıda, yapmadan geribildirimde bulunmaya dalarız. Bu, koçluk yapılan kişiye kendini boş yere ‘yargılanmış’ hissettirir ve başka türlü ciddiye alabileceği fikirleri kabullenmeye isteksiz bırakabilir. Bu yüzden iyi koçlar, alışkanlık olarak ilerideki etkileşimleri için ortam oluşturma konusunda koçluk yaptıkları kişiye açık davranırlar. Bununla birlikte koçun biraz ev ödevi apması gerekir; özellikle koçluk yaptığı kişinin patronuysa. Bu çalışma şunları içerir; Koçluk yapılan kişinin görevi yerine getirmesi için beceri ve isteğini, teşhis etmek ve koçluğa yaklaşımda anlaşılmak.

Beceri/İstek tablosu benimsemek isteyeceğiniz tüm koçluk yaklaşımlarını önerecektir. Yönetme, yönlendirme, heyecanlandırma ve yetki veme. Bununla birlikte, lojistik konusunda koçluk yaptığınız kişiye açık

olmaya değer: Ne sıklıkta geribildirim sunacaksınız? Ne tür koçluk toplantıları yapacaksınız. Koçluk yaptığınız kişiden nasıl hazırlıklar bekleyeceksiniz? Ayrıca koçluk yaptığınız kişinin bilgiyi nasıl almayı tercih ettiğini bildiğinizden de emin olmalısınız.

3.8.25. Koçluk İlişkilerinde Güven Oluşturmak

Etkili koçluk yalnızca koçluk yapılan kişi koça güvendiği zaman gerçekten oluşur. Bu güven koçluk yaptığınız kişiyle önceki ilişkilerinizden gelebilir veya buna 'kazanmak' gerekebilir. Bunu yapmak için güçlü bir yol kendi güçlerinizden, zayıflıklarınızdan veya deneyimlerinizden bir şeyi ifşa etmektir. Örneğin, son performans raporuruzu koçluk yaptığınız kişiyle paylaşabilirsiniz veya geçmişte karşılaştığınız ilgili durumları tanımlayabilirsiniz.

3.8.26. Özet-Sonuç

Koçluk başkalarının performansını ve öğrenme yeteneğini geliştirmeyi amaçlar. Geribildirim surımayı içerir ama aynı zamanda motivasyonu, etkili soru sorma ve yönetim tarzınızı koçluk yaptığınız her kişinin belli bir görevi alma arzusuna bilinçli olarak uydurma gibi diğer teknikleri de kullanır. İnsanlarla dinamik etkileşimde bulunarak kendilerine yardım etmelerine yardımcı olmaya dayanır. Tek yönlü anlatma ve yol göstermeye dayanmaz. İşyerinde çalışan iyibir koçun planlanmış aktivite listesi aşağıda olduğu gibidir.

3.8.26.1. Sürekli Rehbetlik Sunmak:

Şartlar bir kez anlaşılınca ve fikir birliğine varılınca, bir dizi koçluk etkileşimi için hazırsınız demektir. Bu tartışmaların ne sıklıkta yapılacağı ve ne kadar süreceği konularında anlaşmışsınızdır. Uygulamada, muhtemelen dört tür etkileşim kullanırsınız.

ADSU yapısına dayanan 20-60 dakika arası birbirini izleyen toplantılar. Eğer koçluk 'anlaşma'nız iki veya üç aya kadar uzanırsa, üç kere bu tür toplantılar yapmaya karar verebilirsiniz işbirliğinizin başında, ortasında ve sonunda. Koçluk yaptığınız kişiyle zamanınızı en etkili şekilde

159
kullanmak için Amaç, Durum, Seçenekler ve Uygulama üzerinde harcadığınız zamanın miktarını değiştirmeye çalışın.

Koçluk yaptığınız kişinin eylemlerini gözlemledikten hemen sonra, uygun bir yerde geribildirim sunmak üzere beş-on dakika arası kısa tartışmalar. Bir dakikalık (veya daha uzun) övgü toplantıları: Koçluk yapılan çoğu kişi, yönetici olumlu geribildirim sunarken dinlemez. Neden? Çünkü koçluk yapılan kişi, normal olarak bunu izleyen ve performansı arttırmak için bir dizi önerinin habercisi olan kaçınılmaz 'fakat'ı beklemektedir. Bazen katışıksız övgüde bulunmak yoluyla koçluk yaptığınız kişinin yorumlarınıza daha çok dikkat verdiğini ve size daha çok güvendiğini göreceksiniz.

Koçluk yapılan kişinin beceri oluşturmaya çalıştığı görevi nasıl yapacağını aktif tavrını, uygulama yoluyla anlatarak, veya işbirliğiyle başarabilirsiniz.

Örneğin, eğer koçluk yaptığınız kişiye toplantıları nasıl daha etkili idare edeceği konusunda yardım ediyorsanız, onu kendi yönettiğiniz bir toplantıya alarak belirli noktaları uygulamayla gösterebilirsiniz. Daha sonra ne gözlemlediğini ve gelecek sefer neyi daha farklı deneyeceğini sorun (toplantıyı yönetirkenki performansınız ile ilgili geribildirim bile isteyebilirsiniz). Alternatif olarak, belirli bir işte koçluk yaptığınız kişiyle çalışarak işbirliği yapabilirsiniz. Örneğin, eğer koçluk işi pazar araştırması verilerini daha derin kavrayışla analiz etmekse, ayrıntılı veriler üzerinde koçluk yaptığınız kişiyle çalışabilirsiniz. Böylelikle o kavrayışın nasıl oluştuğunu ilk elden görebilir.

Tabii ki bu aktif tanımlamaları ancak siz kendiniz bir 'uzman'sanız yapabilirsiniz. Söz konusu alanda gerekli uzmanlıktan yoksunsanız, koçluk yaptığınız kişiye eylem halinde gözlemesi için bir 'rol modeli' önermelisiniz.

3.8.27.Koçluk Çalışmalarını Tamamlamak

Koçluk ilişkinizin hemen sönüp gitmesini istemezsiniz. Bunu tam olarak nasıl tamamlayacağınız, koçluk yaptığınız kişinin, her durumda, sizinle çalışmaya ve sosyal olarak etkileşimde bulunmaya devam edip

Elbette ki bir yönetici kendi astları için bir yandan koçluk sorumluluğu taşıırken aynı zamanda kurumun bir başka bölümünden bir başkası için de kılavuzluk yapabilir. Koçlukla kılavuzluk arasındaki fark, bu nedenle roller, sorumluluklar ve ilişkiler bakımından özetlenebilir. Etkili olmaları bakımından gereken kişisel yetenekler ikisinde de aynıdır.

3.9. Kariyer Geliştirmede Danışmanlık Etkinlikleri

Kariyer geliştirmenin en önemli etkinliklerinden biriside danışmanlık Rehberluğun uygulandığı yerler çeşitli rol ve sorumluluklarla tanımlanabilir. Bunları üç farklı rehberlik rolü olarak tanımlayabiliriz:

Klasik Danışman; İşe alınmadan en üst yönetim konumlarına kadar, kişinin kariyerinin çeşitli basamaklarında yol gösterici, danışman ve yönlendirici.

Profesyonel Nitelikli Danışman; Öğrencilere çalışma programında, mesleki niteliklerde yol göstermesi için profesyonel bir kurum tarafından istihdam edilen kişi.

Mesleki Nitelik Kazanma Danışmanı; Bir gelişme programı boyunca adaylara yol göstermek ve vasıflar için gereken standartlara ulaştığını doğrulamak için başvuru alan kişi.

Bu üç rolle ilgili örnekler, pek çok kurumda bulunabilir. Bu yaklaşım, var olan iş yüklerinin üzerine yenilerini eklemekte genellikle isteksiz olan yöneticiler için fazladan bir iş anlamına gelir. Danışmanlar adaylara yardım ve destek sağlayarak amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olabilirler. Birine yardım etmenin en iyi yolu, onu kendisine yardım etmek konusunda teşvik etmektir ve zaten bir danışman'ın yerine getirmesi gereken rol de budur. Teşvik etmenin, öğüt vermenin ve desteklemenin gerektiği pek çok basamak vardır. En önemlileri ise;

1. Adayların hedefledikleri kariyer birimlerini ve sıralarını tanımlamak
2. Adaylar için elde edilebilir olan özellikleri tanımlamak
3. Bir eylem planı üzerinde anlaşmak
4. İlerlemeyi izlemek

5. Özellikleri suumaktır.

Danışman'ın rolü üzerine pek çok görüş ve tanımlama vardır, ancak hepsi de destek, yol gösterme, kolaylaştırma, vb. fiilleri içermektedirler. Bunları söyleyerek, yöneterek ve sınırlandırarak değil, dinleyerek, sorarak ve kolaylaştırarak yapmak önemlidir. Danışmanlar tutumların gelişmesi ve iyi yönetim pratiklerinin teşvik edilmesinde büyük bir etki sahibi olabildikleri için, yönetimde kilit önemdedirler. Kılavuz olmanın kolay bir iş olmadığı da çok açıktır. Belli programlarda, adaylar danışmanların yeteneksizlikleri ve deneyimsizliklerini eleştirebilirler. Yüksek kalitede bir danışmanlık, yeterlilik, deneyim ve açık bir rol tanımlaması ile bağlantılıdır. Ancak kişisel niteliklerin doğru bir dengesi de bir konuda çok önemlidir. İyi bir danışman'ın özelliklerinin çoğunu şu şekilde özetleyebiliriz:

1. Motive edici, anlayışlı, programın hedeflerini desteklemeye ve adaya karşı sorumluluklarını yerine getirmeye muktedir olmalıdır.
2. Yüksek performanslı, kurum içindeki konumları güvence altında, adayın önüne çıkacak fırsatlara ilişkin olarak tehdit algısına ya da içermeye yatkın olmamalıdır.
3. Danışmanlık sorumluluğunu kendi iş tanımının bir parçası olarak gösterebilmelidir.
4. İyi ve profesyonel bir ilişki kurmaya, empatik olmaya muktedir, adayın ilgi alanları konusunda bilgili olmalıdır.
5. Kurumun yapısını iyi bilmeli, şirketin değerlerini paylaşan, adaya kaynak ve bilgiye ulaşma imkânı açabilen olmalıdır.
6. İyi öğretmen, müdahale etmeden öğüt ve talimat vermeyi becerebilen, adaylara en uygun yolda olmaları bile fikirlerini açıklama ve ikna etmeye çalışma fırsatı tanınmalıdır.
7. İyi müzakereci, kendi yönetim ekipleri ve akademik işlerini planlamaya istekli ve buna muktedir olmalıdır.

Yukarıdaki tanımlamalar hangi tür insanların danışman olarak etkin olabileceğine ilişkin son derece yararlı görüşleri içermektedir. Mesleki yeterlilik kazanmaya ilişkin danışmanlık en hızlı büyüyen role sahipse de, diğer danışmanlık rolleri ile ilgili örnekler yol gösterici olabilir. Profesyonel bazı kurumlar da nitelik kazandırma süreçlerinde danışmanlık rollerinin yapılmasına önem verirler. Bu sistem, yetiştirme programı bitirenlerin yeni

gelenlere arkadaş ya da danışman gibi davranılmasını içerir. Böylece çalışanlarla yeni gelenler arasında şirket politikalarının aktarılması ve programla ilgili yararlı görüşlerin paylaşılması için iyi bir iletişim kurulması amaçlanmıştır. Sistem, deneyimli çalışanların birer danışman ya da "partner" olarak davranmalarını ve yeni gelenlerle düzenli olarak ayda bir öğle yemeği, informel toplantılar yapma sorumluluğunu üstlenilmesini gerektirir. Bu program, insan kaynakları bölümü tarafından denetlenmeli ve izlenmelidir. Bazı kurumlarda işe alma danışmanlığı rolü daha çok klasik danışmanlık tanımının biraz genişletilmiş bir biçimi olarak uygulanmaktadır. Gerçekten bazı durumlarda bu rol kurum içinde tanınan tek danışmanlık rolüdür. Bir danışman'ın yerine getirmesi beklenen rol ne olursa olsun klasik, profesyonel ya da mesleki danışman'ın işinin esas özellikleri, aşağıdaki standartları kullanılarak tanımlanabilir;

1. Danışmanlık edilen kişilerle dostça bir ortam yaratmak.
2. Danışmanlık edilen'in ihtiyaçlarını ilgililerle işbirliği içinde karşılamak.
3. Danışmanlık edilene uygun bir yetiştirme planı hazırlamak ve uygulanmasını sağlamak.
4. Danışmanlık edilene gerektiğinde danışmanlık ve yönlendiricilik yapmak.
5. Danışmanlık edilenin performansını ve ilerlemesini düzenli olarak izlemek
6. Danışmanlık edilen'in kendi gelişmelerine ilişkin sorumluluğu üstlenmelerini teşvik edecek yapıcı bir geribildirim sağlamak.
7. Danışmanlık ilişkisini uygun bir zamanda ve biçimde sona erdirmek

Yukarıda sayılan nedenlerle de görüleceği gibi, danışmanlık esas olarak destekleyici ve kolaylaştırıcı bir iştir. Bu işin gerektirdiği özellikler ve kişisel beceriler herkeste olmayabilir. Danışmanlar ayrıca danışmanlık ettikleri kişinin bir üst yöneticisiyle ilişkisini olumsuz etkileme tehlikesine karşı da aşırı duyarlı olmak zorundadırlar. Ancak ilgili tüm taraflarla iyi bir iletişim, bu tehlikeyi en aza indirir.

120
kullamlarak yöneticilerin nasıl etkili koçlar ve kılavuzlar olarak eğitilip yetiştirileceği sorusunu sormalıyız. Bu, acil bir gerekliliktir. Böyle bir atolye çalışmasının düzenlenmesi, deneyimli eğiticiler ve yetiştiricilere çok tanidik gelecektir. Bu işle ilgili tercih edilen yaklaşım, aşağıda özetlenmiştir.

3.8.18.Başarılı eğitici yetiştirme atölyeleri

Son zamanlarda pek çok kurum, önemli yeniden yapılanma çalışmalarıyla bölgesel ve sektörel özerk bir temelde çalışma eğilimine girmiştir. Aynı zamanda toplam kalite yönetimi yaklaşımını, iş mükemmelliğini ve müşteri servisini de gündemlerine almaktadırlar.¹⁰⁰Bütün bunlar geleneksel hiyerarşik ama h  de etkili olmayan yönetim yapıları ve stilleriyle hızla uygulandı.Birinci kademe yöneticilerinin, geleneksel yaklaşımlarını değiştirmek ve onları koç/yöneticiler gibi davranmaya ikna etmek, değişim programının ilk aşamasıdır. Üst yönetimin tüm kurumda beklediği tutum ve performans değişimi, büyük ölçüde bu ilk basamak yöneticilerin gündelik davranışlarına bağlıdır.Dikkatle düzenlenmiş atölye çalışmaları, bu tür bir değişim için önemli bir rol oynayabilir.

Bir yetiştirme programının başlangıç noktası, eğitim sonuçlarının şirketin stratejisi, misyonu ve değer yargılarıyla nasıl uyumlu hale geleceğine ilişkin beklentilerin üst yöneticilerle ayrıntılı olarak tartışılması olacaktır.Bir sonraki aşama, birinci basamak yöneticilerin yöneticilerinin, yetiştirme programı sonucunda ekplerinden tam olarak nasıl bir farklılık beklediklerini tanımlamalarıdır. Birinci basamak yöneticilerinin kendileri de onlarla ilgili konuların içerilmesini sağlamak üzere programın düzenlenmesine katılmalıdırlar.Böylece program en alt basamakta müşteri ilişkilerindeki katı gerçeklerle ilişkilendirilmiş olur idealist ve ayrı kuramsal yaklaşımlar bu konuda hiçbir işe yaramazlar.Bu yaklaşım, pilot programların başlatılmasından önce yoğun bir araştırma ve düzenleme gerektirir.Aslında pilot programlar esas olarak birinci basamak yöneticilerin kendilerinin programa katılmaları ve ouaylamaları için bir fırsat olarak görülmelidir.Tabii ki, yüksek yönetim maliyetini de içeren bir maliyeti vardır. Farklı öğretim yöntemlerinin kullanılmasının videolar, rol oynama,

¹⁰⁰ Doç.Dr. Serpil Aytaç, Çalışma yaşamında Kariyer, Epsilon yay., İstanbul, 1997, 101



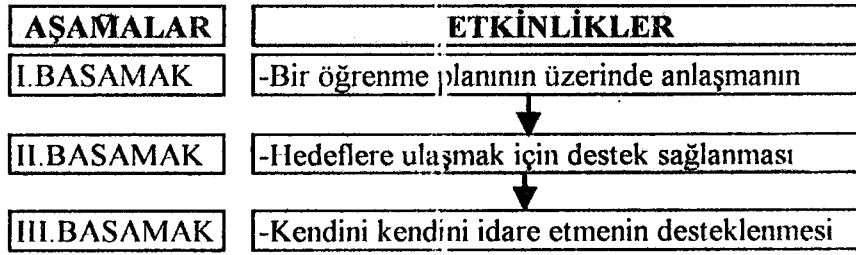
uzakta geçen zaman ciddi olarak sorgulanmaktadır. Geleneksel eğitimin etkililiğinin bu maliyetleri dengelemediği durumlarda daha düşük maliyetli eğitim yöntemler bulma çabası yoğunluk kazanmaya başlamıştır. Bir taraftan mali baskılar yoğunluk kazanırken, bir taraftan da eğitimciler etkin bir yetişmenin bireyin tercihleri, eğitim stili ve spesifik ihtiyaçlarıyla yakından bağlantılı olduğunu farketmeye başladılar. “Öğrenci merkezli” eğitim, geleneksel sınıf ve atölye çalışması biçimlerinin herkese uygun olmadığını göstermiştir. Bu öğelerle bağlantılı olarak video, etkileşimli video, bilgisayar programları gibi eğitim teknolojilerinin gelişmesi, eğitimin daha esnek hatta bazı durumlarda kişinin işyerinde yapılabilmesini mümkün kılmaktadır. Tüm bu gelişmeler, “açık” ya da mesafe öğrenim olarak adlandırılan yeni eğitim programlarının üretilmesiyle birleşmiştir. “Açık” terimi, belli sayıda insanın belli bir zamanda belli bir kursa katılması şeklindeki klasik “kapalı” kurslara karşıt bir durumu yansıtır. “Mesafe” ise belli bir eğitim mekanına gitmek yerine ev ya da işte eğitim kavramlarını ifade eder. Bu tür öğrenme, kimi zaman “esnek” öğrenme olarak da adlandırılır. Bu yeni öğrenme tekniklerinin esas özellikleri, nerede, ne zaman, nasıl çalışacağının, ne zaman başlayıp, ne zaman bitireceğinin ve kendisine uygun çalışma hızının nedenlerinin bilinmesi gerekir.

Açık öğrenme programları hem koçlar hem de öğrenciler için yeni fırsatlar ve yeni meydan okumalar sunar. Bunlardan biri, öğrenme sürecinin sahipliğini ve denetimini öğrenciye geçirmesidir. Bu, koçun sorumluluklarından kurtulması anlamına gelmemektedir. Tersine, öğrencinin yeni fırsatları değerlendirebilmek için spesifik bir yardıma ihtiyaç duyduğunu ortaya koyar. Muhtemel sorun alanları ise şöyle olabilir:

1. Var olan yoğun iş programında bu iş için düzenli zamanlar ayırabilmek.
2. Aile üyelerinin ve arkadaşlarının çalışmayı bölmelerini en aza indirecek uygun bir çalışma yeri bulmak.
3. Çalışma dönemi boyunca ilgi ve konsantrasyonu canlı tutabilmek
4. Daha önce çalışılanları hatırlamak.

3.9.1. Danışmanlık Süreci

Danışmanlığı bir süreç olarak da tanımlamak mümkündür. Bu süreci aşağıdaki gibi modelize edebiliriz.



Şekil 3.10. Danışmanlık Süreci

Aşağıdaki modelde her bir basamakta yapılması gerekenlerin anlaşılmasına yardımcı olmak için bir başka basit kendini değerlendirme listesi hazırlanabilir. Burada da eğer emin olunmadığı takdirde, konuları iş arkadaşları ya da yöneticilerle tartışılmalıdır. Danışmanlık edilenlere de sormaktan çekinilmemelidir. Onların geribildirimleri çok daha yararlı olabilir. Listeyi uygun kutuları işaretleyerek tamamlayın. Aşağıdaki tabloda sembolize edilen değerlendirme kriterlerinin rakkamsal karşılıkları ise G=1, B=2, N=3 olarak alınabilir. Danışman'ın öz değerlendirmesi sonucunda toplanan puanlara göre kişinin bu konudaki yetkinliği hakkında fikir elde edilmiş olur.

1. **G=Genellik:** Yetkin bir danışmanlık düzeyine sahip olduğu anlamına gelir.
2. **B=Bazen:** Danışmanlık özelliklerine sahip, ancak uygulamaya daha fazla girilmesi gereken düzeyi ifade eder.
3. **N=Nadiren:** Danışmanlık konusunda kendini geliştirmek için çok şey yapılması gereken düzeyi gösterir.

3.9.2. Etkili Danışmanlık İçin İpuçları

Kendini değerlendirme formu, danışmanlık sürecinin çok zor olduğunu göstermiş olabilir. Ancak tüm süreçler gibi danışmanlık sürecinin de doğru bir biçimde işleyebilmesi için sağduyu ve kişisel beceriler gereklidir. Tabii her basamakta yazan her şey her durumda uygulanmaz. Etkili bir danışmanlık için gereken kişisel beceri ve özellikler, etkili koçluk için tanımlananların aynıdır.

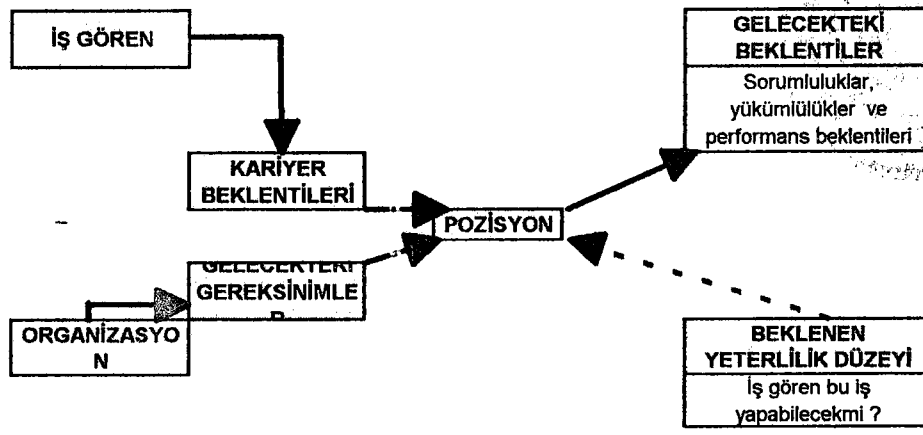
Bilindiği gibi, şans verildiği takdirde farklı insanlar farklı yollardan öğrenmeyi tercih ederler. Herkesin kendi tercih ettiği bir öğrenme stili ve farklı başlangıç noktaları vardır. Öğrenmeyi devam eden bir süreç olarak düşünmek de insanların nasıl öğreneceklerini incelemenin bir yoludur.

Deneyimlerden öğrenmek de sürekli bir döngü olarak görülebilir. Döngünün başlangıç noktası, herhangi bir deneyimdir. Bu bir sunuş, bir gösteri ya da normal çalışmada bir aksamaya olabilir. Bundan sonra, yaşanan deneyim üzerine düşünme dönemi gelir. Bu kişiyi bilinçaltında da olsa belli sonuçlara varmaya sevkeder. Böylece gelecekte benzer bir durumla karşılaşıldığında nasıl hareket edileceği yönünde karar vermek zorunda kalınır. Bu olay bireyi tüm süreci yeniden ve yeniden düşünmeye iter. Sonuçlardan tatmin olana kadar her bir seferinde gelecekteki eylemlere ilişkin fikirlerin daha az değişmesi umulur. Ama süreç hiçbir zaman tamamen bitmez. Gerçekte çoğu insan kendini “kapatır” ve öğrenme sürecini görmezden gelir. Bunun nedeni üzerinde duracak bir mesele görmemeleri ya da yeni yollar öğrenme ve geliştirme fırsatlarının olmaması olabilir. Ancak pek çoğu için işlerin sıkıcılığı ve monotonluğu, öğrenme üzerine düşünmekten onları alıkoyar. Pek çoğu da öğrenmenin eğitim kurslarına gitmek olduğunu, kursa gitmeden öğrenilemeyeceğini düşünür. Ancak bu tutumları paylaşmayanlar ve öğrenme motivasyonu taşıyanlar için bile öğrenmenin devamlı bir süreç olduğunu anlamak çok önemlidir. Bu bölümde farklı öğrenme ve yetiştirme tekniklerinin nasıl kullanılabileceğini ve geleneksel daha fazla okumanın yanısıra özellikle de “açık” ya da “mesafeli” öğrenme paketlerinin nasıl kullanılacağını göreceğiz. Ancak, öncelikle geleneksel atölye çalışması yaklaşımı kullamlararak yöneticilerin nasıl etkili koçlar ve kılavuzlar olarak eğitilip yetiştirileceği sorusunu sormalıyız. Bu, acil bir gerekliliktir. Böyle bir atölye çalışmasının düzenlenmesi, deneyimli eğiticiler ve yetiştiricilere çok tanıdık gelecektir. Bu işle ilgili tercih edilen yaklaşım, aşağıda özetlenmiştir.

3.8.16.1. Başarılı Eğitici Yetiştirme Atölyeleri:

Son zamanlarda pek çok kurum, önemli yeniden yapılanma çalışmalarıyla bölgesel ve sektörel özerk bir temelde çalışma eğilimine

⁹⁹ Nancy STIMSON. Eğitici Önderlik, Rota yayınları, İstanbul, 1997. s.73-75



Şekil 4.4. Kariyer Planlamaya Biçimsel Bakış

Günümüzde işletmeler, insan faktörünün öneminin ön plana çıkması üzerine, bireye ve onun ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik programlar hazırlayarak uygulamaya başlamıştır. Bu kariyer planlama programları genellikle “**kariyerin farkında olma**” (career awareness) veya “**motivasyon sağlama eğitimi**” (achievement motivation training) konuları üzerinde odaklanmış oldukları görülmektedir.

4.6.3. Kariyer Planlama Teknikleri

Örgütler, bireysel kariyer planlamaya yardımcı olmak için aşağıdaki bazı temel teknikleri kullanmaktadır.

4.6.3.1. Danışmanlık Hizmetleri

Örgüt, psikolog veya eğitilmiş yol gösterici, ihtisas sahibi kadrolu kariyer uzmanları istihdam etmek veya dışarıdan danışmanlık hizmeti veren ilgili servislerin yanında kariyer merkezleri ve üniversiteler yoluyla da danışmanlık hizmeti temin edebilir.

4.6.3.2. Atölye Çalışmaları (Workshop):

İşgörenleri, ilgileri, yetenekleri, yeterlilikleri ve olanaklarını değerlendirmeleri için teşvik eder. Kendi kariyerinin farkına varmalarını sağlar ve kişisel gelişme ve amaç planlarını oluşturmalarına yardım eder.

4.6.3.3. Kişisel Gelişim Dökümantasyonu:

Şirket İnsan Kaynakları uzmanları tarafından kariyer planlama sisteminin etkinliğini sağlamak için özel olarak hazırlanıp geliştirilen ve

Çalışanların kullanımı için yayınlanmış olan el kitapları, prosedürler, alıştırma kitaplarını ve diğerk yazılı kaynakları kapsar.

4.6.3.4.Değerlendirme Programları

Son yıllarda yöneticiler tarafından, personel seçiminde, terfilerde, dış transferlerde ve işğörenlerin geliştirilmesi kararlarında kullanılan, tutum, eğilim, kabiliyet, yetenek, mesleki ilgi, kişilik ve diğerk özelliklerin belirlendiğı testleri kapsar.Bu testler, çalışanın kendisi hakkındaki bilgisine katkıda bulunmak için alternatif Kariyer haritalarının gerektirdiğı sorumluluklarla bireyin kendi kalitesini kendi kendine değerlendirmesi için kullanılır.

4.6.4.Kariyer Planlama Programlarının Uygulanması

Gerçek bir kariyer planlama, geniş, derin, yeterli bilgiyle danışman olmalı ve uygun bir yönetim sistemiyle bağlanmalıdır.¹¹²Kariyer planlama programlarının başarılı bir şekilde yürütülebilmesi de yönetimin uygulayacağı stratejilerin sağlıklı olmasını gerektirmektedir. Bu strajileri aşğıdaki gibi sıralayabiliriz.

Tablo 4.2 Kariyer Planlama Stratejileri

• Gereksinim ve gelişim stratejilerini tanımlama. • Gerekli gelişme kaynaklarını temin etme. • Destek sistemleri oluşturma. • Uygun kariyer verileri toplama. • Alıştırma kitapları hazırlama. • Kariyer planlama prosedürü hazırlama. • Uygulama danışmanı hazırlama.	• Değerlendirme sistemi oluşturma. • İş ailelerini oluşturma ve kariyer haritalarını çizme. • Organizasyonun kariyer matrisini oluşturma. • Kariyer görüşmeleri yapma stratejisi. • Yöneticilerin bilgi vermesi (koçluk- danışmanlık) • alışanlara sistemin bildirilmesi • Kariyer bilgi merkezleri oluşturma.
--	---

Yukarıdaki stratejilere göre öncelikle yönetim, her çalışan için bir kariyer profili geliştirir. Her bir iş ailesinde yer alan iş pozisyonlarını çeşitli kaynaklar yardımıyla duyurur.Yönetim,kariyer planlama programlarının uygulanması sırasında İnsan Kaynakları sistemleri, İnsan Kaynakları politikası, ücret yönetimi ve diğerk şirket politikalar hakkında çalışanları

bilgilendirmelidir. Prosedürler, el kitapları, makaleler ve danışmanlık yoluyla ilginin sürdürülmesine yardımcı olmak, bireysel düşünmeye danışmanlık etmek ve çalışanları yönlendirmek, yönetimin belirleyeceği stratejilerden birisidir.



Şekil 4.5. Kariyer Planlama Süreci

4.7.Kariyer Planlamada Çalışanların Beklentileri

Organizasyona katılan bir bireyin istek ve beklentileri, zaman içinde yükselerek yönetici olmak için işin anlamı ve kariyeri üzerine odaklanmıştır. Günümüzde işgörenlerin işe yönelik beklentileri dört ana başlık altında sayılabilir.

1. İşinde başarılı olmayı istemek.
2. Yükselmek için ileriye yönelik uygun durumu görmek.

3. Çeşitli pozisyonlarda en iyi kullanılan yeteneğin neler olduğunu hissetmek
4. Çevre tarafından iyi karşılanacak fikirleri bilmek.

Çalışanların dikkate değer taleplerini göz önüne almak durumunda olan örgütler yapısal birtakım değişimler yapmak zorundadırlar. Çünkü günümüzde insan kaynağının örgüt için önemli kaynak olduğu anlaşılmıştır. Buna bağlı olarak işletmeler bireyin artan bu taleplerini karşılamaya yönelik çabalarını giderek arttırmaktadırlar. Giderek daha çok sayıda kadın ve erkeğin işgücüne katılması, kariyer davranışı için önemli bir faktör olarak görülmektedir. Çünkü terfi edebilmek için bireyler arasında giderek artan bir rekabet meydana gelmektedir. Bu değişim aynı anda iş ve boş zamanlarla ilgili temel değerleride etkiler.¹¹³ Çalışanların terfisinde “kariyerin” farkına varılması bireylerin isteklerini bu yönde artırmıştır. İş görenler üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların istekleriyle ilgili beş temel faktör bulunmuştur:

1. **Eşit Kariyer:** Çalışanlar, yaş ve cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin kariyer ilerleme fırsatlarında, Kariyer haritalarında ve terfi sistemlerinde eşitlik istemektedirler.
2. **Yöneticinin İlgisi:** Çalışanlar performanslarının zamanla geribildirimini sağlamak için kariyer gelişiminde yöneticilerin aktif rol oynamasını istemektedirler.
3. **Fırsatların Farkına varmak:** Çalışanlar, kariyer ilerleme fırsatlarını, nereye kadar gelebileceklerini, Kariyer haritalarının ne olduğunu bilmek istemektedirler.
4. **İşgörenlerin İlgisi:** Çalışanlar, kariyer ilerlemesinde farklı sebeplere bağlı olarak farklı ilgi dereceleri ve bilgilerine göre farklı ihtiyaçlarının bulunduğunu biliyorlar. İstedikleri de bu bireysel farklılık doğrultusunda oluşmaktadır.
5. **Kariyer Tatmini:** Çalışanlar, yaş ve mesleklerine bağlı olarak farklı düzeylerde kariyer tatminine ulaşmak istemektedirler.

¹¹³ William B. WERTHER, JR Keith DAVIS, Human Resc.and Pers.Manag., 1993, s. 381.

Etkili bir kariyer geliştirme ve planlama programı, çalışanlar arasındaki bu farklı beklentilerin yaş, cinsiyet, meslek, eğitim, sosyal geçmiş gibi özelliklerine göre de değişebileceğini dikkate aldığı takdirde örgütsel etkinliğin artışı, verimlilik, kişisel tatmin, gelişme, başarılı bir şekilde sağlanmış olacaktır.

4.7.1.Kariyer Geçişleri

İşgörenler kariyerlerini çeşitli eğitimler, kurslar, yazılı kaynaklar ve danışmanlar kanalıyla geliştirerek belirli bir uzmanlık alanında, istekleri, ilgileri ve yeteneklerine uygun bir diğer kariyer safhalarına katılmak isteklerine kariyer geçişi denir.Kariyer geçişleri planlı veya plansız olabilir.

4.7.1.1.Planlı Geçiş

Birey veya örgütün, kariyer planlama sistemi çerçevesinde bir kişinin terfisi önceden planlanmışsa ve taraflarca biliniyorsa bu tür kariyer geçişlerine planlı geçiş denir.Yani herhangi bir yönetim pozisyonuna yükselecek olan adaylar birkaç ay içinde yeni bir işe tayin edileceklerini biliyorlarsa ve bu atama için önceden dikkatli bir plan yapılmışsa kariyer geçişi planlıdır. Planlı kariyer geçişleri bireylerin iş doyumunu artırır, stresi azaltır, örgütsel sadakati güçlendirir.

4.7.1.2.Plansız Geçiş

Önceden planlanmayan ve tarafların bilgileri dışında gelişen kariyer değişimlerine plansız geçiş denir.İşgören veya örgütün kariyer değişmesi hakkında önceden bir bilgisi yoksa, kişiler hiç uyarılmamışsa, plansız kariyer geçişinden bahsedilebilir.Örneğin, ölüm, beklenmeyen bir istifa, beklenmeyen bir işten çıkarılma, şirketin bir diğer şirketle ani olarak birleşmesi, önceden uyarı olmaksızın bir kişinin aniden terfisini gündeme getirebilir. Bu durumda, eğer birey henüz bu pozisyona hazır değilse strese girecek ve gerginlik oluşumunu hızlandıracaktır. Ayrıca işletmenin yeniden yapılanması, beklenmeyen bir işe son verilme olayı da işten çıkarılan kişilerin bir diğer kariyer alanlarına plansız geçişini yol açacaktır. Bu durum kazanılan müktesep haklar ve öncelikle iş güvencesi konularında yeni durumlar ortaya çıkacaktır.Günümüzde böylesi durumda birçok firma, işine

son verilen çalışanlara yardımcı olmak için bazı danışmanlık hizmetleri, yeni meslek edinme eğitimleri ve çalışabilecekleri yeni işyerleri bulmagibi olanaklar sağlama (Placement) yoluna gitmektedirler.İşe yerleştirme yardımı genelde firmaların özel sosyal hizmet uzmanları tarafından yapılmaktadır. Bu uzmanlar çalışanların problemleriyle başa çıkmalarına ve yeni istihdam alanlarında yer almalarına yardımcı olurlar.

4.7.2.Kariyer Planlamada Bilgilendirme

Kariyerin planlanmasına, gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan çok çeşitli etkiler vardır.Kişi, özsaygı ihtiyacına bağlı olarak belli bir planı çerçevesinde kariyerini geliştirir. Bununla birlikte kendisine bir yön seçip istek ve amaçlarını ortaya koyar.Bu yönü belirlerken, örgütteki kariyer haritaları, kariyer imkanları, kariyer programları gibi bazı konularda bilgilenecek ihtiyacını duyacaktır.Özellikle insan kaynakları departmanlarının bireylere Kariyer haritalarıyla ilgili bilgileri aktarmaları, kişilerin kariyer amaçlarını tatmin etmeleri açısından oldukça önemlidir. Böylelikle üst basamaktaki kişiler aynı zamanda kendi bilgilerini gelecekteki potansiyel kariyer basamaklarında çalışanlarla paylaşacaklardır. Kariyer bilgisi ihtiyacı, halihazırdaki insan kaynakları bilgi sisteminin bir parçasıdır.Aralarında benzerlik var gibi görünen ancak pek benzerlik taşımayan işler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi, Kariyer haritalarının çalışanlarca değerlendirilmesine yol açacak ve kariyer geçişlerini kolaylaştıracaktır.Farklı işler birbirine benzer yeterlilikleri gerektirdiği zaman “İş ailesi” adını alırlar.¹¹⁴ Bir iş içindeki Kariyer haritaları, eğer iş aileleri hakkındaki bilgi elde hazırsa çalışanlarca daha kolay bulunabilecektir. Bu iş aileleri olayında en büyük problem, kişilerin daha çok cazip işlere yönelmeleridir. Bunu önlemek için insan kaynaklarıdepartmanı işlerin basamak basamak ilerlemesini empoze edebilir. Böylece bir iş ilerleme merdiveni olacak, kişilerin keyfi Kariyer haritalarını seçimleri de önlenmiş olacaktır.

¹¹⁴ Doç.Dr.Serpil Aytaç,Çalışma Yaşamında Kariyer ,1997.s.199

4.8.Kariyer Haritaları

Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uyumlaştırılmasını içerir. Kariyer haritalarının belirlenmesi ise örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizisini ifade etmektedir. Bu iki süreç iç içedir. Kariyer planlaması arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerir. Kariyer planlaması bağlamında Kariyer haritaları, bu amaçları başarmak için gereken araçları ifade eder. Bu nedenle kariyer planlaması, işler arasında kişilerin mantık ilerlemelerini gösteren kariyer haritalarının oluşumuyla da ilgilidir.

Kariyer haritaları çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır. Bireysel bir görünümle kariyer yolu, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır. Belli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerir. Bu yollar, bir anlamda, bir kişinin belirli organizasyon birimlerinde ilerlemesi için merdivenler ya da rotalardır. Pek çok işletme kariyer yollarını çalışanların terf'ileri ve gelişimleri için kullanır. Pek çok çalışan önündeki kariyer fırsatlarını bilmek, ona göre kendisini değerlendirmek, yönlendirmek ister. Nitekim son yıllarda çalışanlar, hizmet içi eğitime gösterdikleri ilgiyle kariyerlerine sahip çıkmaktadırlar.Özet olarak Kariyer haritalarının bilgilendirimi, gerçekçi olması koşuluyla çalışanların kariyer gelişimi ve insan kaynaklarının planlanması için önem taşımaktadır.Gerçekçi Kariyer haritalarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir:

1. İş analizi yoluyla işyerindeki çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması.
2. İçerik, bilgi ve beceri gerekliliğine bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması.
3. Benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması.
4. Bu iş aileleri arasında, daha sonra Kariyer haritalarını temsil edecek olan mantık ilerleme çizgisinin (Kariyer matrisinin)oluşturulması.

Organizasyon içinde işler, birbirine benzer yeterlilik ve beceriler gerektirdiğinde gruplandırılarak “iş ailesi” adını aldığını belirtmiştik. Her iş ailesi içinde mevcut kariyer haritaları bulunmaktadır. Kariyer haritalarındaki geçişleri gösteren Kariyer haritaları ancak objektif kriterler aracılığı ile tanımlandığı zaman yararlı olur. Genelde Kariyer haritaları belli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerirler. Çalışanlar, işin niteliklerine uygun olarak pek çok iş ortamında bir dizi değişik roller üstlenerek Kariyer haritalarını oluşturur. Örgütsel görünüm itibarıyla Kariyer haritaları, kariyer planlamanın önemli bir kaynağıdır. Örgütün gelecekteki işgücü, çalışanların kariyer haritaları yolu ile planladıkları projelere bağlıdır.

4.8.1. Kariyer Haritalarının Temel Karakteristikleri

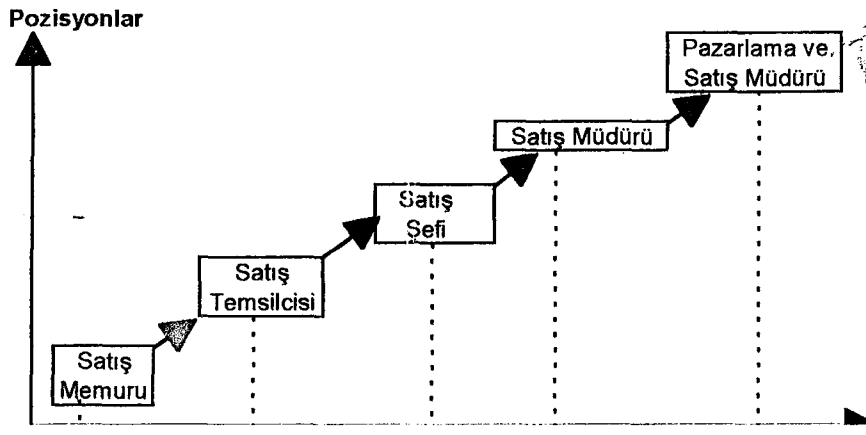
Kariyer haritaları, iş ailesi içindeki pozisyonlar, söz konusu işin çerçevesi ve organizasyonun genel yapısına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Kariyer haritalarında olası kariyer hareketlerini gösteren haritaların düzenlenmesi 3 tip yaklaşım içinde incelenebilir.



Şekil 4.6. Kariyer Harita Çeşitleri

4.8.1.1. Klasik Yaklaşım

Bu yaklaşım geçmişte yaşanmış kariyer gelişimlerini temel alır. Geleneksel, subjektif ve elastik değildir. Ayrıca kariyer gelişim ihtimali ve yatay tecrübe kazanımı söz konusu değildir. İnsanlara olayın bütünü tanıma, kariyerlerini planlama inisiyatifi vermez. Gelişen koşulları dikkate almaz. Klasik yaklaşım bazı kaynaklarda tarihi yaklaşım (historical approach) olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel yaklaşımın olumlu ve olumsuz yönleri aşağıdaki gibidir.



Şekil 4.7. Geleneksel Yol Yaklaşımı

Olumlu Yanları; Tek basamaklı kariyer olarak da tanımlanan geleneksel yol, tek bir meslek alanı içinde dikey hareketi vurgular. Bu yol, işgörenin örgütte doğrudan yukarıya hareketini gösteren tek yoludur. Açık ve düzdür. Yol açıkça belirtilmiştir ve çalışan gelişmesi boyunca geçeceği işler serisini bilir. Bu çeşit kariyer yolu genelde memurluk veya üretime yönelik fonksiyon alanlarında kullanılabilir. Geleneksel yolda her adım hizmet süresiyle ilgilidir.

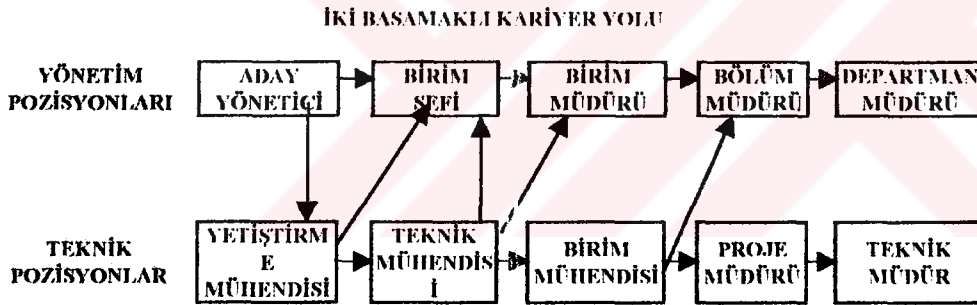
Olumsuz Yanları; Geleneksel yol, ara yönetim basamaklarının söz konusu olmadığı yalın örgütlerde uygulanamamaktadır. Kariyer planlamanın karşılaştığı açmazlardan biriside ara yönetim pozisyonlarının bulunmadığı örgütlerde, kişilerin kariyer yolunun belirlenmesidir. Yalın örgütlerde tek hatlı kariyer basamaklarından söz etmek mümkün değildir. Günümüzde, teknolojik değişmeler, işlerin niteliğindeki değişmeler, işgücünün vasıf düzeyindeki değişmeler, işletmelerdeki yapısal küçülmeler, ara kademe yönetim pozisyonlarının ortadan kalkması, Sürekli eğitim ve yetenek geliştirmeyi özendirme vb. Gibi bireyin bulunduğu konumda bir ilerleme kaydetmemesi durumunda yöneticiler için yatay ve aşağıya doğru alternatif transferlerin kullanımı da güçleşir. Bu nedenle endüstride fazla tercih edilmemektedir.

4.8.1.2. Örgütsel Yaklaşım

Yöneticilerin uygun gördüğü, günün şartlarına uyan, fakat çalışanlara dikte edilen, onların yerine kariyerlerini planlayan bir yaklaşımdır, dikeydir.

Çok gizli bilgileri çalışanların bilmesi istenmez. Bu yönüyle durumsal yaklaşım açıklığından ve çalışanların bütününe göstererek kariyerlerini planlama imkanından tamamen yoksundur. Yönetimsel ve teknik yönden kariyer planlamaya bakar. Örgütsel yaklaşım daha çok idari sorumluluk almak istemeyen veya alamayacak olan teknik personel ile yönetimsel sorumluluk almak isteyen diğer tüm personel'in kariyer haritalarını iki basamaklı terfi sistemine göre düzenlemeyi amaçlar. Çift basamaklı terfi sistemi, teknik bir işte kalmak için çabalayan kişilerin sorunlarını çözmek için geliştirilmiştir. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu yolda, bireyler uzmanlık bilgilerini artırabilirler ve kendi örgütlerine katkıda bulunabilirler. İyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmaktansa, iki basamaklı kariyer yolu sayesinde örgüt her zaman yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutmuş olur.

Yönetim ve teknik basamaklar arasındaki hareketlilikler karşılaştırıldığında da yönetim basamaklarındaki hareketlilik daha çok olmaktadır. Yöneticilerin teknik bölümde ilerleyebilmelerindeki zorluğa rağmen, teknik bölümden yönetim alanına daha rahat ilerleyebilmektedirler.



Şekil 4.8. Geleneksel Kariyer Haritası Yaklaşımı

4.8.1.3. Durumsal Yaklaşım

Bu yaklaşım mantıksal açıdan son derece tutarlı, pratik iş yaşamıyla uyumlu ve objektif kriterleri baz alan bir kariyer gelişim ve kariyer planlama çerçevesi çizer. Bu yaklaşım insanlar değişik iş bile yapsalar, kullandıkları ortak davranışları, sözel mi analitik mi düşündükleri gibi, gerçekte işin yapılabilmesi için hangi yeterliliklerin gerekli olduğunun analizini yapar. Benzer yeterlilikleri gerektiren işleri aynı "iş ailelerine"

dahil eder ve bu iş aileleri arasında kariyer geçişi yapmak isteyen işgörenleri, istekleri doğrultusunda daha düşük mevkilerde bile olsa, başka iş ailelerinin yeterliliklerini öğrenmeye teşvik eder. Durumsal yaklaşımın ifade ettiği kariyer haritalarında , ağ tipi, spiral veya kafes tipi kariyer geçiş yolları kullanılır. Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi seçenği elde etmeyi amaçlayan ağ tipi kariyer yolunda hem yönetici hem çalışanlar hangi görevleri için ne tür niteliklerin gerektiğini bilirler. Yaş ve kıdem etkisizdir. Burada tecrübe, işin gerektirdiği şartlar, yükselinek için önemli parametrelerdir. Sonuçta açıklık politikasıyla hem kişisel mesleki tatmin sağlanmış olur ve hem de işlere aday potansiyeli artar. Kısaca işgören hem daha verimli olabilir, hem de daha çok kişi bir kariyere aday olabilir. Özetle davranışsal kariyer yolunda iş ailelerini oluşturan ana etken işlerdeki ortak yeterliliklerdir. Bu nedenle klasik yaklaşımdaki geleneksel yola göre bir birey alt kademede bir mühendis iken, üst düzeyde mühendis olmak için tüm basamakları tek tek tırmanmak zorundayken, davranışsal yaklaşımla yatay geçişler yaparak bu durumu gerçekleştirmek mümkündür. Davranışsal yaklaşıma göre iş aileleri arasında, aynı iş yeterliliklerine sahip oldukları için yatay ve dikey geçişler yapmak mümkündür. Çünkü burada önemli olan, **işin benzer davranışlar sergilemesidir**. Davranışsal yolla işler gerçekten gerektirdiği niteliklere baz edildiği için hangi işin hangi yeteneği gerektirdiği bu yaklaşımın can alıcı yanını teşkil eder. Burada en önemli mesele bu iş ailesi gruplarını doğru ve rasyonel bir şekilde oluşturmaktır. Davranışsal yollar, objektif, kağıt üzerine geçirilmiş kriterleri olan, mantıklı, yani savunulabilir bir yöntem olduğu için kişiye kariyer planlama imkanı verir. Tabi burada tanımlanmış yolların ve fırsatların bireye açıklanması lazımdır.

Kısaca bu yaklaşımda bireyselleştirilmiş tercihler ön plana çıkar. Hem yukarıya dikey hareketi, hem de yatay hareketi içerir. Çalışana gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlar, işletmenin ihtiyaçlarına ve değişimlere cevap verebilir niteliktedir. Gerçekçidir, örgüt içindeki yatay ve dikey seçenekler sayesinde bir çalışanın başka bir çalışanın gelişimini engellemesi sorunları da azaltılmış olur.

4.8.1.4.Durumsal ve Klasik Yaklaşımların Karşılaştırılması

Davranışsal yaklaşımın özünde kariyer planlamaya bir temel oluşturması yatmaktadır.Bu yol ile geleneksel terfi sistemi terk edilerek yapılan işlerde kullanılan ortak davranışları gerektiren yeterlilikler saptanmaktadır.Pek çok meslek, amaçları, metotları ve işlevleri farklı olmasına rağmen aynı prensipler üzerine oturmaktadır. Bu konuyu daha anlaşılır hake getirebilmek için şu örneği verebiliriz: Bir uzay kontrol istasyonunda görevli bir eleman belirli sınırlar içinde yüzlerce göstergedeki değişiklikleri izlemekle yükümlüdür. Göstergeler standart değerleri aştığında gereken müdahaleyi yapar. Aynı şekilde merkez bankasında banknotlardaki hataları bulmaya çalışan bir işgören de her banknotun mikro düzeyde tüm detaylarını bilmek, en ufak bir mürekkep dağılması, baskı hatası olduğu zaman o parayı ayırmak zorundadır. İşte hem merkez bankası, hem de kontrol istasyonunda çalışan bu kişiler aslında bir birine çok yakın işleri yapmaktadırlar. İkisi de standartları çok iyi bilip olağanüstü dikkatle çalışmaktadır.

Davranışsal yaklaşım bu iki mesleği dikkat gerektiren meslekler olarak aynı iş ailesine dahil etmektedir. Oysa klasik yaklaşımdaki geleneksel yola göre bu iki mesleğin bir biriyle kıyaslanması düşünülemez.

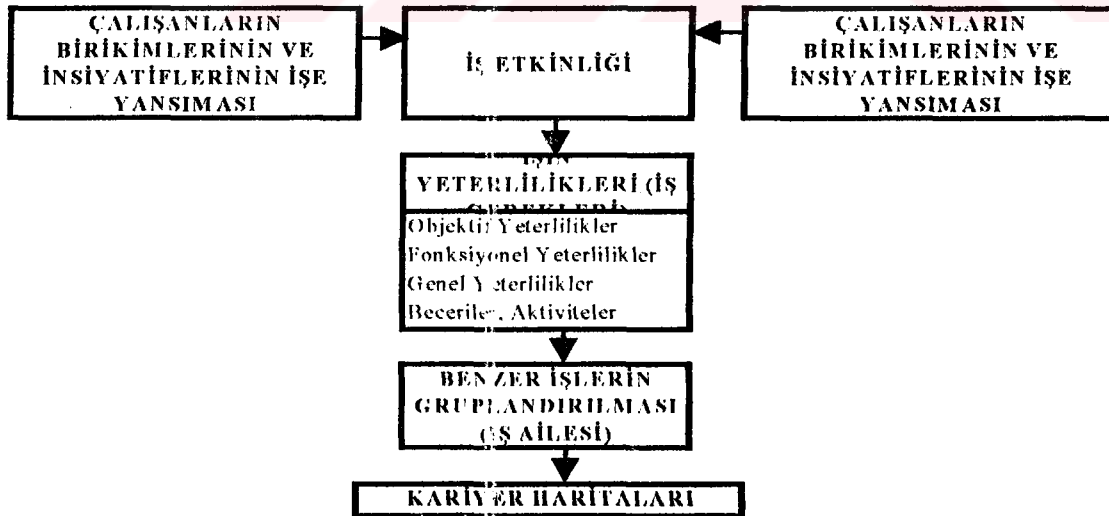
Klasik ve örgütsel yaklaşımda üst düzey yöneticilerin izlemiş olduğu kariyer yoluna uygun olarak, belirli mevkiler için belli yollardan ve aşamalardan mutlaka geçmek gerekir. Oysa davranışsal yaklaşım bir mevkiye pek çok değişik yoldan ulaşılabilceğini anlatır. Bireye kendini geliştirmek, değişik yetenekler kazandırmak, kendi ilgi alanlarına yönelmesini sağlamak gibi bir özgürlük verir. Bu anlayışın temelinde benzer davranışlara ihtiyaç duyan meslekler ilkesi yatar. Burada sorun hangi pozisyonların hangi benzer davranışları gerektirdiği sorunudur.

Dikkat, teknik bilgi, pratik bir zeka gibi ortak davranışlar pek çok mesleğin aynı "aileye" dahil edilmesini sağlar. Ayrıca aileye mensup ve ortak davranışlar gerektiren meslekler bulunduğunda, artık kişinin bu meslekler arasında geçiş yapması kolaydır. Ve kişiye isteği doğrultusunda kariyer planlama yapma olanağı verir. Oysa klasik veya örgütsel yaklaşımda bir kere basamağa çıktınız mı daha sonra neler olacağı bellidir.Benzer

meslekler arasında geçiş ve kariyer yolu seçiminde kişisel özgürlük yoktur. Davranışsal yaklaşım bireye hem artan bir kariyer planlama imkanı, hem de yöneticilere sonsuz bir kariyer geliştirme olanağı tanır. Bir örnek verecek olursak Japonya'da bilgisayar üreten fabrikanın lojistik departmanındaki bir sistem analisti, aynı şirketin Türkiye'deki bürosunda proje departmanında yönetici olarak çalışabilir. Görüldüğü gibi davranışsal yaklaşımla yöneticilik ve sistem analistliği ortak kalifikasyonları gerektiriyorsa, kişinin daha önce çalıştığı ülke sektörü, fabrika tipi, bölümü önem taşımamaktadır. Tabi ki bu iş için gerekli olan tecrübe birikimi ve diğer gerekler göz ardı edilememektedir.

Davranışsal yaklaşım, tecrübe ve ortak davranışları verimli bir şekilde bir araya getirmektedir. Klasik yaklaşımda, oldukça sınırlı, kişisel insiyatiflere bağlı olmayan bir kariyer yolu yansıtılmaktadır.

Durumsal yaklaşımda ise çok sayıda kariyer gelişimini içeren, meslek sıralamasında gerekli nitelikleri farklı bir çok değişik pozisyonda kazandıran, kişisel insiyatife bağlı, değişen davranışsal kavramlara adapte olabilen esnek bir kariyer süreci gösterilmektedir. Burada önemli olan bunların rasyonel olmalarıdır. Davranışsal yaklaşım sadece olası meslek gelişimini, kariyer planlamasını ve insanların yer değiştirmelerinin gerçekçi bir çerçevesini oluşturur. Meslek ailesi gruplarıyla bu çerçevenin içinde bireye tam bir özgürlük verir. Aşağıda davranışsal yaklaşımla oluşturulacak kariyer haritasının genel karakteristik özellikleri gösterilmiştir.¹¹⁵



Şekil 4.9. Gerçekçi Kariyer Haritası Modeli

¹¹⁵ James W. WALKER, Human Resource Planning, USA, 1980, s. 316.

Davranışsal yaklaşımda yöneticilerin firmanın amaçlarına göre yönlendirilmesi tabiki söz konusudur. Yani tamamen kişinin kendisine bağlı değildir. Ancak başta da söylediğimiz gibi bu yol bireyin motivasyonunu ve başarıyı artıran önemli bir yaklaşımdır. Başarının anlamı bireyden bireye değişebilmektedir. Artık bireyler başarıyı dikey başarı ya da “terfi” olarak düşünmemektedirler. Bugün işgörenler özel hedefler bütünü ile değerler açısından bir mukayese yaparak ve buna psikolojik başarı adını vermektedirler. Dikey başarıya ulaşmak için tek yol varsa, psikolojik başarıya ulaşmak için sonsuz yol olduğunu düşünüyorlar. Davranışsal yaklaşıma göre ilginç olan diğer bir nokta ise bir işte geçirilen süre ve tecrübenin, bireyin yöneticileri tarafından başka işlere uyum yeteneğinin yeterince değerlendirilmediğidir. Bu durum aynı zamanda bir çalışanı sırf tecrübesinden dolayı terfi ettiriyor olmanın da değişen davranışsal rollere (satılma elemanıyken yönetici olma gibi) olan uyum gücünün de abartılmış olacağı anlamına gelmesidir.

4.8.2. Kariyer Haritalarının Özellikleri

Kariyer haritaları, çalışanların ve işletmenin amaçlarına ulaşmaları için ilişkili olan spesifik işlerin birbirini izlemesi sürecidir. Kariyer haritaları, kariyer planlamasındaki istenilen sonuca ulaşmak için aşağıdaki özellikleri içermelidir:

1. Kariyer haritaları sadece dikey değil, yatay olarak da bireylere ilerleme olanağı verebilmelidir.
2. İş aileleri oluşturulurken, yalnız birbirine benzer işler değil, birbirine benzer davranışları gerektiren işler de aynı aileye dahil edilmelidir.
3. Kariyer haritaları, işletmenin, yönetimin ve bireyin ihtiyaçlarındaki değişikliğe duyarlı olarak hazırlanmalıdır.
4. Kariyer haritaları üzerindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve yeterlilikler açık bir şekilde belirlenmelidir.
5. Kariyer haritalarının oluşturulmasında mutlaka birey ve yönetim bir arada çalışmalıdır.

6. Yönetim, danışmanlık yoluyla çalışanlarına gerekli olan kariyer bilgilerini sağlamalıdır.

4.8.3.Kariyer Haritalarının Belirginleştirilmesi

Örgüt, tepe noktasına yükselmek için çaba gösteren bireyi seçerek kariyer haritalarında yükselmesine yardımcı olur. Ancak bu yardımı belirlenmiş bir sistem çerçevesinde belli yöntemlere göre hareket ederek yapar. Dört aşama olarak gerçekleştirilecek işlemleri aşağıdaki gibi tariflemek mümkündür.¹¹⁶

İş analizi yoluyla işletmedeki işler arasındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesidir. Günümüzde birçok işletme, iş analizleri, iş tanımları gibi uygulamaları gerçekleştirerek çalışanlar için uygun kariyer yollarını hazırlamaktadırlar. Değişik işler arasındaki benzerliklerin araştırılarak ortaya çıkarılmasıdır. Bir diğer ifade ile benzer bilgi, beceri, yetenek ve davranış özellikleri içeren iş gruplarından iş ailelerinin oluşturulmasıdır. Bu iş aileleri arasından, daha sonra Kariyer haritalarını temsil edecek bir ilerleme çizgisinin oluşturulmasıdır. Böylece organizasyonun alt kademelerinde yer alan belli işler ile organizasyonel yapının üst kademelerindeki pozisyonlarda söz konusu olan işler, tıpkı akrabalık ilişkilerinde olduğu gibi aynı geniş aile yapısı içinde görüntülenmiş olacaktır.

Kariyer haritalarının tek bir sistem içinde birleştirilmesi. Bu işlemi yapan kariyer planlama uzmanları, aynı zamanda iş aileleri ile kariyer haritalarını da birbirine bağlamış olacaklardır. Böylece birey alt kademede iken, belli bir dönem sonra yapmakta olduğu işle ilgili daha üst basamaklardaki göreve eğitilerek hazırlanabilecektir.

4.9.Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyeri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Bireylerin beceri, ilgi ve beklentileri geniş ölçüde farklılık gösterdiğinden, kariyer kalıpları da değişiklik gösterebilmektedir. Kariyer davranış kalıpları dört temel özellik içerisinde incelenebilirler.

¹¹⁶Tuğray KAYNAK, İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Dağıtım İst., 1996, s. 176

4.9.1.Devamlı Durumdaki Kariyer

Kararlı kariyer kalıbı adı da verilen kariyer kalıbıdır. Okulunu bitirip işgücüne katılan bireyin çalışma yaşamı içinde sürdürdüğü işinin, kariyer sorumluluğunun devam etmesidir. Bu kariyer içinde yer alan çalışanlar, yaptıkları işte içsel olarak motive edilmiş, psikolojik doyuma ulaşmış ve işinde son derece becerikli olanlardır. İşlerinde uzmandırlar. Örneğin, inşaat mühendisliğini bitiren bir mühendisin inşaat müteahhitliği uygulamalarını kendi kasabasında 70 yaşına ulaşana dek yapmak suretiyle aynı pratiği muhafaza etmesi.

4.9.2.Doğrusal Kariyer

Kariyerde yer alan kişinin örgüt hiyerarşisi içindeki düzeyde ve bir önceki işe göre daha yüksek sorumluluk düzeyi, bilgi ve beceri gerektiren işlerde ardarda ilerlemesidir. Çalışanlar aynı örgüt içinde kalarak devamlı yükselen sırayı izleyebilir veya şirketten şirkete doğrusal kariyeri izleyerek hareket edip kariyerini sürdürebilir. Birinin başlangıç düzeyindeki bir işte, örneğin pazarlama departmanında kariyerine başlayıp iki yıl sonra üretim şefliğine terfî etmesi, daha sonra üst düzeyde yönetici olması ve en sonunda da başkanlık düzeyine ulaşması, doğrusal kariyere örnek verilebilir.

4.9.3.Spiral Kariyer Kalıbı

Birbirinden önemli farklılıkları olmayan ancak herbiri ayrı alanda kurulan farklı tipteki meslekleri elinde tutan bir kişi spiral kariyerdedir.

4.9.4.Geçiş Tipi Kariyer

Geçiş tipi kariyerli bir kişi çok sık iş değiştirir ve her iş bir öncekinden önemli farklılıklar içerir.Bu kalıbı izleyen bireyler bir alanda karar vermede güçlük çekerek sık sık geçiş yaparlar. Özellikle eğitim düzeyi ve becerileri yetersiz kişiler genelde bu kalıbı izlerler.İşletme ve organizasyonlarda işgörenlerine birçok kariyer fırsatı sağlanarak onlara bilgi ve tecrübe kazandırılması ve bu kişilerin daha çok sorumluluk taşıyan pozisyonlara atanması olanağı verilirse, çalışanların hem fikirlerini yansıtmaları, hem de motive olmaları sağlanacaktır. Bu nedenle doğrusal kariyer kalıbı, örgütsel davranışı yönetmek ve anlamak için amaca en uygun olanıdır.

5.KARİYER VE SORUNLARI

Çalışanlar veya organizasyon kariyer planlama, geliştirme ve yönetimi sürecinde iş yaşamı ile ilgili bir takım sorunlarla karşılaşabilirler. Kariyer genellikle birey üzerinde odaklaştığı için bu sorunlar kişiyi doğrudan etkiler. İnsan, kariyerinin çeşitli evrelerinde karşılaşabileceği açmazların üstesinden gelmek zorundadır. Bunu başaramadığı takdirde psikolojik olarak yıpranır, kendine özgüveni azalmaya başlar, işe isteksizleşir, stresi yükselir, gerginleşir ve dolayısı ile motivasyonu azalır. Bu sorunları ayrıntılı olarak aşağıda özetlemeye çalışacağız.

5.1.Özel Sorunlar

5.1.1.Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Son yıllarda tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de çalışan kadınların sayısında çok hızlı bir artış meydana gelmiştir. Buna rağmen bugün bile birçok şirket kadınların tepe noktalara gelmesini uygun görmemektedir. Ancak çalışan kadınların %33'ü yönetim kademelerinde yer alabilmesine karşın sadece %6'sı üst düzeylerdedir. Yönetici olmak belli ölçüde risk almaya hazır olmayı gerektirir. Kadın yönetici olmak içinse gerek yönetimde, gerekse kişilerarası ilişkilerde daha çok risk almak gerekir. Hele yukarı çıkan bir kariyer merdiveninde kadın yönetici olmak daha da büyük risklere hazır olmak anlamına gelir.

Zira aile yaşamının kadınların iş yaşamı ve kariyerleri üzerindeki etkisini konu alan araştırma sonuçlarına göre, evlilik ve çocukların, kadının kariyerini sekteye uğrattığını ortaya koymaktadır. Oysa aynı durum bir erkeğin kariyeri için herhangi bir sorun oluşturmamaktadır. Kadın ve erkeklerin rollerine ilişkin bu bakış, kadınların kolayca üst kademelere yükselmesini engellemektedir.

Kadının kariyer sürecinde zirveye ulaşmak için cinsel tacize maruz kalabileceği konusu, birçok kadının kariyer ilerlemesinde karşılaştığı sorunlardan biridir. Bu durum da kadınların kolayca üst kademelere yükselmesini engellemektedir.

Kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumluluğu, mesleğinde terfi ettirilme olanaklarını da kısıtlamaktadır. Bu eğilim bugün birçok örgütte kadınlara yönelik ayrımcılığın esası olan “cam tavan”(glass ceiling) kavramını ortaya çıkarmaktadır¹¹⁷. Bu olgu, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engel olarak kastedilmektedir. Yani iş yaşamında üst düzeylere yükselmeye çalışan kadınların tepe noktalarda engelle karşılaştıkları, “şeffaf tavana” vurdukları anlatılmaya çalışılmaktadır. Birçok kadın bu durumdan şikayetçidir. Bu durum kırılması oldukça zor bir engel olarak görülmektedir. Kadınların, annelik rolleri nedeniyle çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları, tepe yönetim noktalarına ulaşmaları için önemli bir engel oluşturmaktadır.

1. Kadınlar genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışları içinde olmaları onların kariyer geliştirmeye gerekli olan zamanı ayıramalarını engellemektedir.
2. Kadınlar geleneksel olarak işletme ve mühendislik becerisinden yoksunlar, bu nedenle henüz tepe yönetime hazır olmadıkları ileri sürülmektedir.
3. Kadınlar geleneksel olarak daha çok ofis hizmetlerine yönelik alanlarındaki kariyer kadrolarını seçmektedirler. O nedenle tepe yöneticiliği için gerekli olan iş tecrübeleri azdır.

Kadının, ailenin ekonomik yetersizliği nedeniyle işgücüne katılmasının beraberinde getirdiği birçok sorun, kadınların erkeklerle eşit koşullarda kariyer ilerlemesini ve tepe yönetim pozisyonuna ulaşmasını engellemektedir. Bireysel iş değerleri ve kariyer tutumlarındaki değişimler sonucunda, yönetim pozisyonunda kadın bulundurma çabaları son yıllarda biraz hızlanmıştır. İş yaşamında kadınlar genellikle aile, iş, kariyer, çocuk sorumlulukları arasında birçok problemle yüz yüzedirler. Bu yaklaşım içinde Amerika’da birçok işveren, çalıştırdığı kadınların aile ve iş yükünü azaltması ve özellikle tepe yönetime terfi edebilmesi için çalışan annelerle ilgili esnek programlar (Mummy Track) geliştirmişlerdir.¹¹⁸ Mummy Track,

¹¹⁷ Doç.Dr.Serpil Aytaç Çalışma Yaşamında kariyer, İstanbul, 1999.s.220

¹¹⁸ Doç.Dr.Serpil Aytaç Çalışma Yaşamında kariyer, İstanbul, 1999.s.220

kariyer ve ailesi için çocuklarının gerisinde faaliyetlere katılarak kariyerlerini sürdürmek isteyenlerce izlenecek kariyer stratejisidir. Bu programlar, işletmede kadınlara karşı tutumun geçmiş on yıl boyunca değiştiğinin bir kanıtıdır. Ancak yine de tüm faktörler içinde cinsellik, hala tam anlaşılabilir bir sebeple birçok kadının tepe yönetime gelip başarılı olmasını engellemektedir.

5.1.2.Çift Kariyerli Eşler

Kariyer konusunda karşılaşılan bir diğer sorun çift kariyerliktir. Giderek daha çok sayıda kadının çalışma hayatında yer alması, örgütlerde çift kariyerli eşlerin sayısının da artmasına yol açmıştır. Çift kariyerlik, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüzde çalışan kadınların %60'ı evli ve karı-koca çalışmaktadırlar. Ekonomik nedenlerle çalışan eşlerin kişisel kariyer hedeflerine ulaşmaları çok az sağlanabilmektedir. Zira tek amaçları ekonomiktir. Ancak ekonomik düzeyi iyi, eğitim seviyesi yüksek çiftlerde kariyer tatmininin bireysel olarak arandığı, gelirin, muhtemel bir motivasyon kaynağı olmasına rağmen temel bir faktör olmadığı belirtilmektedir. Kariyerle, aile sorumluluğu, çocuk bakımı arasında karar verme konusunda zıt duygular yaşayan kadın, zaman içerisinde “iyi bir anne değilim” şeklinde suçluluk duygusuna kapılacaktır. Aile ile iş hayatı arasındaki seçim güçlüğü, kararsızlığı, kişiyi karamsarlığa sürükleyebilecektir. Çift kariyerli eşler farklı şekillerde olabilirler:¹¹⁹

1. Aynı işletmede aynı kariyeri izleyenler çiftler.
2. Aynı işletmede çalışan, farklı kariyerleri izleyenler çiftler.
3. Ayrı işletmelerde çalışan, kariyer seçimleri benzeyen çiftler
4. Ayrı işletmelerde çalışan ve kariyerleri benzemeyen çiftler

Bu tiplerin her birinin işletme için belli sorunlar oluşturduğu, sadece işletme açısından değil, kariyer ilerlemeleri açısından da bazı sorunlar doğurduğu bilinmektedir. Çift kariyerli ailelerde birinin kariyerinin diğerinden daha öncelik taşıyacağı görüşü hakimdir. Gerçekten de eğer her iki çift belli bir kariyere sahipse veya belli bir kariyere ulaşmak istiyorsa,

hasta olan çocuğun bakımını kim üstlenecek? Eğer eşlerden biri bir başka şehire transfer olmuşsa, diğerine ne olacaktır? Çalışan kadın doğal olarak iyi bir annelik yapabilecek midir? Her iki eşten eşit uyum beklenebilir mi? Çocuk sahibi olmak için işinden ayrılan kadın, kariyerine uzun süre ilgi duyabilir mi? Bu sorulara verilecek cevap eşler arasında bazı problemlerin ortaya çıkacağı yolundadır. Temeli kariyere dayalı bir gerginlik, evli çiftlerde çekişme ve boşanmaları çabuklaştırabilen bir faktör olmaktadır. Gerçekten de çift kariyerli ailelerde boşanma oranının daha arttığı dikkat çekmektedir. Özellikle rekabet ve kıskançlık işin içine girdiğinde, çift kariyerli eşlerin ilişkileri de gölgelenebilmektedir.

5.1.3. Ay Işığı (Moonlighting) Sorunu

Ay ışığı kavramı, düzenli istihdamdaki birinin haftada 12 veya daha fazla saatle dışarda çalışmasını tanımlar. Konu, çalışanların hobiler, yatırımlar, kendi istihdamını yaratma aktiviteleriyle kapsamını günümüzde giderek genişletmektedir. Ay ışığı kavramı uygulaması, birinin asli işi yanında, gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak veya başka birtakım nedenlerle ikinci, hatta üçüncü bir işte de çalışıyor olmasıdır. Bazı organizasyonlar bu tip çalışanları işten atmakla tehdit ederler. Ancak yine de bu oluşum engellenemez. Burada tartışılan en önemli konu ise, temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer işte kullanıldığı yönündedir.¹²⁰ Bu durum yöneticiler tarafından bireylerde düşük performans, işe geç gelme, erken ayrılma veya devamsızlığa ve iş sadakatini azaltmaya yol açtığı iddiasıyla pek kabul görmemekte ve işletme içinde kariyer ilerlemesini engellemektedir.

5.1.4. Çift Kariyerlilik

Kariyerdeki bir diğer sorun ise bir kişinin aynı anda iki kariyere birden sahip olmasıdır. Özellikle birden fazla işte çalışan kişiler açısından her iki iş de belli bir uzmanlık ve tecrübe gerektiriyor ise ve her ikisi de bireye ünvan, statü ve kariyer sağlıyorsa, bu kişilerin çift kariyerli olduğunu söylemek mümkündür. Burada üzerinde durulması gereken nokta, kişinin hangi kariyerinin kendisi için önemli olduğu konusudur. Zira her iki kariyer basamağında da ilerlemeye çalışan bir kişi, muhtemelen zorluk çekecek ve

¹¹⁹ N. AYDEMİR, 2000'Yıllara Doğ. İKYKariyer Arayışları, GUSİAD, 1995.

¹²⁰ R.L. MATHIS, J.H. JACKSON, Personnel Human Resource Manag, 1994, s.292.

birinde kullanması gereken enerjiyi böldüğü için başarıya ulaşması zorlaşacaktır.

5.2.Kariyer Dönemi Sorunları

Birey, kariyerinin farklı aşamalarında farklı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunları başlangıç dönemi, kariyer ortası ve kariyer sonu dönemler olarak ayrı ayrı incelemek mümkündür.

5.2.1.Başlangıç Dönemi Sorunları:

Çalışma hayatına başlangıç döneminde kişi oldukça hevesli ve kararlı bir şekilde kariyer hedefini belirlemeye çalışır. Başarılı olmak ideali içindedir.Birey zaman içinde oku eğitimi süresince aldığı teorik bilgilerin çalışma hayatındaki yetersizliğini görmeye başladığında, işi sıkıcı bulacaktır ve büyük ümitlerle planladığı kariyer hedeflerine varamayacağı vehmine kapılacaktır.Bu durum kişi açısından tam bir hüsrana uğramak olarak adlandırılabilir.Hem çalışanın, hem de örgütün gerçekçi olmayan beklentilerinin yarattığı bu durum, kariyer şoku sendromunu (career shock syndrome) ortaya çıkarır.Bir diğer başlangıç dönemi sorunu ise örgütün bürokratik yapısından kaynaklanabilir.Kurumsal politikalar, üst yönetimle bireysel ilişki kopukluğu, iletişim azlığı, bireyin terfi şansını azaltabilecektir.

Bazen büyük ümitlerle birey kendini kanıtlamak, performansını, yeteneklerini göstermek, etkin olmak için aşırı sosyal davranışlara girebilecektir.Bu bireyin kurum içinde “olumsuz”değerlendirilmesine yol açabilecektir.

O nedenle birey, ilk kariyer evresinde, kariyer oryantasyonunu geliştirip kariyer amaçlarını yerleştirmeli ve amaca ulaşma başarısı için muhtemel kariyer yolları aramalıdır.

5.2.2.Kariyer Ortası Sorunları

Kariyerinin ortasında bulunan bireyler için iş ortamında bir yandan ilerleme olanaklarının azalması, diğer yandan yeni ve çağdaş bilgilerle donatılmış kişilerin örgütte kendini gösterme çabaları, orta yaş ve kariyerinin ortasında bulunan çalışanları tehdit edici bir hal alır.Aşırı

rekabetin bulunduğu kariyerlerdeki kişiler için her yıl bir dönüm noktasıdır.¹²¹ Yeni başarı gösteremedikleri zaman stres ve yenilginin yarattığı bir eziklikle genç bireylere öfke ve kıskançlık duymaya başlarlar. Ayrıca orta yaşlardaki bu bireyler için yakınlarının ölümü beraberinde ölüm kaygıları oluşmaya başlar. Orta yaş krizi diye de adlandırılan bu bunalımlı dönem, bireylerin kişilik yapılarına göre bazen çok şiddetli, bazen çok hafif olabilmektedir. Kimi kişi için ise bu dönem bunalım olarak görülmeyebilir.

5.2.2.1. Kariyer Düzleşmesi (Career Plateaus)

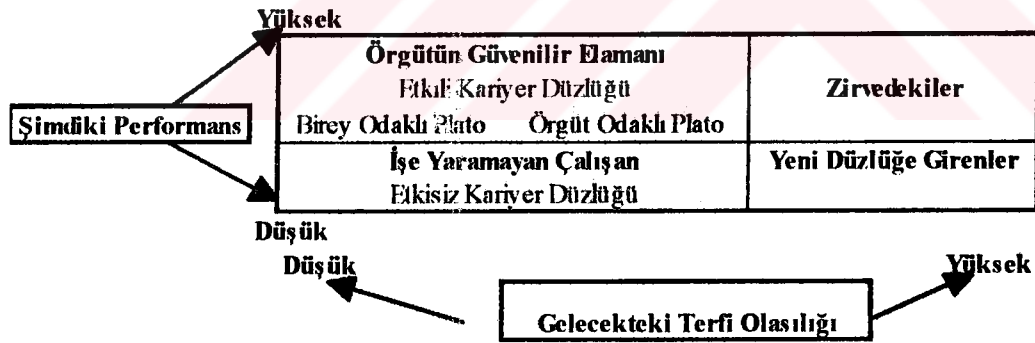
Plato, durgunluk veya duraklama olarak da tanımlanan kariyer düzleşmesini ifade eder. Kariyer düzleşmesi yalnız bireysel faktörlerden değil, örgütsel nedenlerden de kaynaklanmaktadır. Kariyer düzleşmesi terimi, kişinin uzunca bir süre yeteneklerindeki bir eksiklik ya da diğer kusurları nedeniyle yükseltilmeyecek bir konumda olduğunu belirtmek için kullanılmaktadır.¹²² Örgütlerdeki yavaş büyüme ve yeniden yapılanma, çalışan kişilerin kariyer fırsatlarını elde etmesini engellemektedir. Kısaca birçok insan kendi hatası olmadan kariyer ilerlemesinin durduğunu görebilir. Kimi insan, eğitilmiş ve geliştirilmiş bile olsa kendinde ilerleme gücü bulamazsa, kariyer durgunluğuna ulaşır. Bu durum bireyi mesleki doyum azlığına ve daha yavaş ilerleme eğilimine yöneltir. Güven kaybı, stres, zihinsel, duygusal ve bazen fiziksel yorgunluk da kariyer düzleşmesine yol açabilir.

İşletmenin organizasyon yapısı kariyer düzleşmesinin nedenlerinden biridir. Emekliliği gelmiş birçok üst kademe yöneticisinin tıkağı basamaklar da kariyer düzleşmesine etki eder. Yükselme olanaklarının zayıflığı, bireyin yaptığı işle ilgili olarak kişisel yeteneksizliği ve motivasyon eksikliğinden kaynaklanabileceği gibi, örgütteki kadroların dolu olmasından da kaynaklanabilmektedir. Bireylerin “dead end job” diye nitelenen önu kapalı işlerde çalışmaları, onları süreç içinde mutsuz edeceği, motivasyonlarını kaybetmelerine neden olacağı ve verimliliklerini düşüreceği açıktır.

¹²¹ Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 1994, s. 322.

¹²¹ Alpay ATAOL, Kariyer Yönetimi, İzmir, 1989, s.31

Genel bir anlatımla kariyer düzleşmesi kişinin üst düzeydeki görevlere yükselme olanaklarının zayıf olduğu noktalar olarak tanımlanabilmektedir. Yöneticilerin, kariyerlerinde karşılaştıkları bu türden duraklamalar, yaşamdaki “orta yaş krizi” ile aynı zamanda da yaşanmaktadır. Bu nedenle, kariyer duraklaması veya düzleşmesi, kariyerin başlangıcında değil, genel olarak orta kademe yöneticiliği veya orta yaşlarda (35-40 yaşlarda) görülmektedir. Bu durumda hem bireyin kendisinin hem de örgütün bu sorunun üstesinden gelmek için beraber mücadele etmesine gerek vardır. Eğer birey güçlü bir irade ve başarı hırsına sahipse, bu sorunu çözümülemesi bireysel olarak mümkündür. Örgüt ise durgunluk dönemindeki çalışanlara yönelik yeni kariyer yönetim ve geliştirme programlarına, motivasyon tekniklerine ihtiyaç duyabilir. Özellikle duraklamalara yol açan sorunlar kariyer ile bağlantılı ise, kariyer geliştirme danışmanlığı (Koçluk uygulamaları) etkili olabilecektir. Bu nedenle de plato içinde bulunan kişiye yönetimin daha duyarlı davranması ve ona destek olması gerekmektedir. Sorunu çözmek için bireyin kaygılarını, duygularını, düşünce ve beklentilerini tahmin etmek ve buna uygun stratejiler geliştirmek gereklidir. Uygun bir eğitim geliştirme programları, danışmanlık uygulamaları bu problemleri azaltabilir. Aşağıdaki Tablo kariyer düzlüğündeki yöneticilerin konumunu göstermektedir.¹²³



Şekil 5.1. Kariyer Platosu

İki parametrelili bu model, kişinin şimdiki performans düzeyini ve gelecekteki yükselme olasılıklarını göstermektedir. Düzlüğe yeni girenler verimlilikleri düşük bile olsalar iyi potansiyel gösterirler. Tepedekiler ise

¹²³ Louise E. BOONE, David L. KURTZ. Managing The Career Plateau, 1977, s. 561.

tahminen ilerleme devamlılığı gösteren, şimdiki performansı mükemmel olan kişilerdir.Üst yönetim görevini yapmak için hızlı bir yol izlerler. Tıkanmış bir organizasyon yapısından kaynaklanan bir örgüt odaklı düzleşme olabileceği gibi, organizasyonel süreçlere adım uyduramayarak yetenek ve becerilerini yitirmesi sonucu birey odaklı kariyer düzleşmesi de oluşabilmektedir.Bu model yüksek seviyede iş yapma yeteneğinde olmalarına rağmen bu şansları düşük kişilerin etkili bir düzleşme artışı için gelişmiş yollara ihtiyacı olduğunu göstermektedir.

5.2.2.2.Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi

Kariyer ortası döneminde olanların zaman içinde beceri ve yeteneklerinde azalma meydana gelebilmektedir. Bu durum bireyin yaşlanma süreci içinde kendiliğinden meydana geldiği gibi, örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilir.Beceri ve yeteneğin kaybı veya bozulması, bireyin moralini etkilediği gibi, örgütün amacına ulaşmasını da engelleyebilir. Bu nedenle örgütler, kariyer sorunları ile başa çıkan modeller geliştirmiştir.Bunlardan bazıları kariyer danışmanlığı aracılığı ile yapılan performans değerlendirme, örgütsel yedekleme planlaması, eğitim ve geliştirme faaliyetleridir.

5.2.3.Kariyer Sonu Sorunları

Kariyer sürecinin son safhalasında bulunan bireyler için en zor dönemin başlangıcı niteliğinde olan kariyer sonu sorunlarının en önemlisi emekliliktir. Zira emeklilik birçok duygusal, finansal ve sosyal zorulğuda beraberinde getirmektedir.Gelişmiş ülkelerde yaşlılık dönemi olarak adlandırılan 65 yaş, ileri yetişkinliğin başlama yaşı olarak kabul edilmektedir.Yaşırı ileilemesiyle oluşan fonksiyonlardaki bozulmaların yanında üretici olmamanın kabullenilememesi, bazen bireylerin olumsuz davranışlar sergilemesine de yol açabilir. Yaşlanma, becerinin yitirimi ve işin kaybı düşüncesi, bireyleri bir boşluk içine bırakacaktır. Emeklilik, yıllar süren çalışma yaşamının, sonraki yaşama ilişkin bazı hakları kazanma sonucu, hukuki anlamda sona ermesi ile başlamaktadır.¹²⁴ Emeklilik Bazılarına göre ise bir şoktur.Bu nedenle örgütlerdeki insan kaynakları yöneticisi kariyer sorunlarının çözümünde mevcut politikaları yeniden gözden

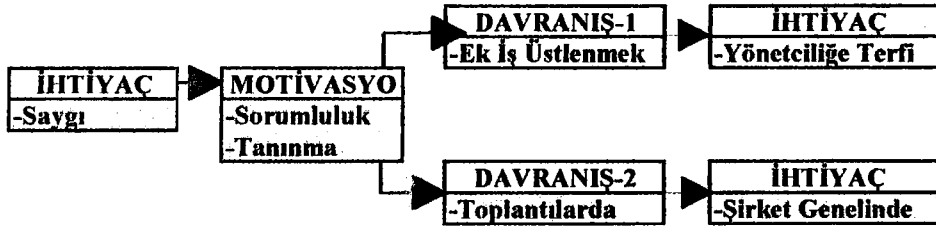
¹²⁴ M. Yaşar TINAR, Çalışma Psikolojisi, İzmir 1996, s. 98.

geçirerek örgüt içinde bu durumdaki bireylere yardım programları oluşturmaktadır. Emekliliğe uyumu kolaylaştırmak amacıyla işletmelerin alabilecekleri önlemler sadece vasıf sahibi olanları kapsamayıp emekliliği yakın olan diğer tüm çalışanlara da yönelik olmalıdır. Emekliliğin kişi için bir son olmadığı konusunda ikna edilmesi, yeni bir hayata başlangıç dönemi olarak kabul edilmesi yönünde bireylere psikolojik destek hizmetinin sağlanması son derece önemlidir. Böyle olduğu takdirde kişi üretici olmaya ve özsaygısını sürdürmeye çalışacaktır. Örgütün sağladığı destek programlar, emeklilik öncesi ve sonrası programlar, bu insanların emekliliğe geçişini kolaylaştırmaktadır.

5.3.Kariyer Engelleri

Sağlıklı bir kariyer planlama sistemi çalışanların kariyerlerinde ilerlemeleri için izleyecekleri yolları, konsantre olacakları aktiviteleri kapsayarak onların karar vermelerine yardımcı olur ve başarı ulaşmalarını kolaylaştırır. Böylece çalışanlar işlerinden doyum sağlayarak yüksek düzeyde motive olurlar. Bu durum hem bireyin hem örgütün amaçlarına kısa sürede ulaşmasına yardımcı olur. Günümüzde ekonomik bazı sorunlar birçok insanın işini kaybetmesine yol açmaktadır. Bu durum, güvensizlik ve düşük motivasyona neden olarak örgütsel verimliliği etkilemektedir. Daha iyi bir iş yaşamının ve iş yaşamı kalitesinin birey ve örgüte faydası bulunmaktadır.

Çalışanlar, özel yeteneklerini kullanıp becerilerini geliştirdikçe örgütler, daha motive olmuş insan kaynağına sahip olurlar. Bu nedenle bugünün motivasyon tekniklerinden en önemlisi güçlendirme ve yetkilendirmedir. Moralin, motivasyonla ilişkisi olduğu bilinmektedir. İhtiyaçları karşılanmayan bireyde moral bozukluğu, stres, kızgınlık, hayal kırıklığı oluşacaktır. İhtiyaçları karşılanan birey ise daha verimli ve ruhsal açıdan daha sağlıklı hale gelecektir.



Şekil 5.2. İhtiyaç Motivasyon İlişkisi¹²⁵

Kariyer, birey üzerinde odaklaştığı için kariyerde karşılaşılan bir çok sorun doğrudan kişiyi etkiler. Kariyerin çeşitli aşamalarında karşılaşılan bazı sorunlar kariyeri engelleyebilecektir. Bu sorunların en önemlileri aşağıda sayılmıştır.

5.3.1. Gözden Düşme (Derailing)

Yönetmel pozisyonlarda yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin güvenliğini yitirmek suretiyle iş motivasyonunun azalması ve sonucunda işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya bulunduğu orta kademede durağanlığa girmesi durumuna gözden düşme denir. Gözden düşme kariyer engellerinin en önemlilerinden birisidir. Kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsları, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik gibi durumlar, Gözden düşmenin nedenleri olarak sıralanabilir.

Gözden düşmenin bireye ve örgüte vereceği zarar büyüktür. Birey açısından olay değerlendirildiğinde, kendine güvensizlik, korku, gerginlik, endişe, suçluluk duygusu, üzüntü yaratacaktır. Örgüt açısından ise gözden düşme, maliyetin artması, zaman ve hizmetin boşa gitmesidir. Örgüt bu tip sorunlara yeni kariyer yolları ve basamakları geliştirerek karşı koyabilir. İş genişletilmesi yapılabilir. Kariyer yollarına yeni geçişler için eğitim verilebilir, iş paylaşımı yapılabilir. Bu durum bireylerde güven duygusunun artmasına ve işe devamlılığına yol açabilecektir. Burada en önemli konu gözden düşmenin gerçek nedenlerinin araştırılıp bulunmasıdır.

¹²⁵ D.J.ROGMAN,M.MESCON.Business Today, Mc Graw Hill,1996.s.241

5.3.2.İşten Çıkartılmak

İşten çıkartılmak, çalışan birinin irade dışı işinden ayrılmak zorunda bırakılmasıdır. Toplu pazarlık anlaşmaları altında istihdam güvenceleri koruma altına alınan veya yasal olarak iş güvencesi hakkından yararlanan çalışanlar için böyle bir korkunun varlığı azdır. Ancak bir yöneticinin iş güvencesinin onun tecrübe ve yeteneğine bağlı olduğu inancı bile, yine de her an “masanı mesai bitimine kadar boşalt” komutunun gelmeyeceğinin garantisi değildir.¹²⁶ Zira işten çıkartılmak farklı sebeplerden kaynaklanabilir. Performans düşüklüğü veya işverenin haklı bir nedene dayanarak işten çıkartma kararını vermesi her zaman geçerli olmayabilir. Bazı işten çıkartmalar çalışanların kontrolü altında değildir. Örneğin üretim hattının kesilmesi, fabrikanın kapatılması, işletmenin küçültülmesi gibi. Günümüzde birçok şirket, global ekonomiyle başa çıkmak, işletme verimliliğini artırmak için küçülmeyi seçmiş durumdadır.

Bunun sonucu, örgütte moral düşüklüğü, anahtar işgücünün kaybı ve maliyetlerde belli bir artıştır. İşten çıkartılmak, kariyer ilerlemesinde durma anlamına geliyorsa birçok kişinin potansiyel başarısını değerlendireceği yeni bir kariyer yolu için fırsattır. Kendi yeteneğinin farkında olan başarılı bir insan kariyer gelişimi ve ilerlemesinde herhangi bir duraklamaya girmeden bir diğer sayfaya ilerleyebilir. İşten çıkartılma sonucu işsiz kalan kişilerin yeni bir iş bulmasına yardım etmek için danışmanlık yapan firmalar (outplacement firms) bulunmaktadır. Bu firmalar işten çıkartılan becerikli yöneticileri emek piyasasının özelliklerine göre uygun işlere yerleştirmek amacındadır. Ülkemizde Mis Süt firması kapasite fazlalığı nedeniyle kapatmak zorunda olduğu Burdur ve İzmir’deki fabrikalarından çıkarmış olduğu çalışanlarına 1998 yılında bu uygulamayı yapmıştır.

5.3.3. Stres Ve Tükenmişlik (Burn out)

5.3.3.1. Stres

Hayatın çeşitli dönemlerinde hepimizin yaşadığı bir olgudur. Stres, çeşitli birikimler sonucu bireyde ortaya çıkan psikolojik bir durumdur.

¹²⁶ Louise E. BOONE, David L. KURTZ, Managing The Career Plateau, 1977, s. 564.

İş hayatının çoğu safhasında birey, örgütten veya dışardan kaynaklanan faktörlerin etkisi ile strese girebilir. Stressör adı verilen stress kaynaklarının ortak noktası bireyin bu durumdan etkilenecek buna karşı belirli bir tepkide bulunmasıdır. Örgütsel yaşamdaki her şey bir kimse için bir stressör olabilir. Kişilik özellikleri, güdülenme düzeyleri gibi bireyle ilgili nedenler de stres oluşumunu hızlandırabilir. Strese yol açan sorunların başlıcaları şunlardır. Ekonomik bunalım ve durgunluk, siyasal istikrarsızlık, teknolojik değişim, çevre kirliliği ölümler, hastalık, boşanma, işsizlik, maddi sıkıntı, ailevi sorunlardır.

İş stresi, çalışanların ruhsal ve bedensel sağlığı üzerinde yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle, personel devri ve işe devamsızlık oranının artması, iş kazalarına neden olması ve örgütsel etkinliği azaltması yönünden kontrol altına alınması gereken bir sorun haline gelir. Kariyer gelişim süreci içinde bireyin farklı kaynaklar nedeniyle stres oluşturması kariyer gelişimi ve kariyer planlamasını da olumsuz etkileyebilir.

5.3.3.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik, fiziksel, duygusal zihinsel bitkinlik olarak tanımlanmaktadır. İnsan enerjisinin stres yapıcı örgütsel koşullar karşısında yok olmasını, bitmesini gösteren tükenmişlik olgusu, çalışma yaşamının değişik devrelerinde ortaya çıkabilir. Bu duygusal tepki üç boyutludur.¹²⁷

1-) Duygusal Tükenme: Bireyin enerji eksikliği ve duygusal yorgunluğu sonucu ortaya çıkar. Kişi gergindir, işe gitmek istemez.

2-) Duyarsızlaşma: Bireyin etkileşimde bulunduğu kişilere umursamaz, alaycı bir tavır takınmasıyla başlar, başkalarından kötülük geleceğini sanır ve kişilerden uzaklaşır.

3-) Kişisel Başarıda Düşme: Kişilerin kendi öz değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması biçiminde belirir. Başarı ve yeterlilik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünerek suçluluk duygularına kapılırlar.

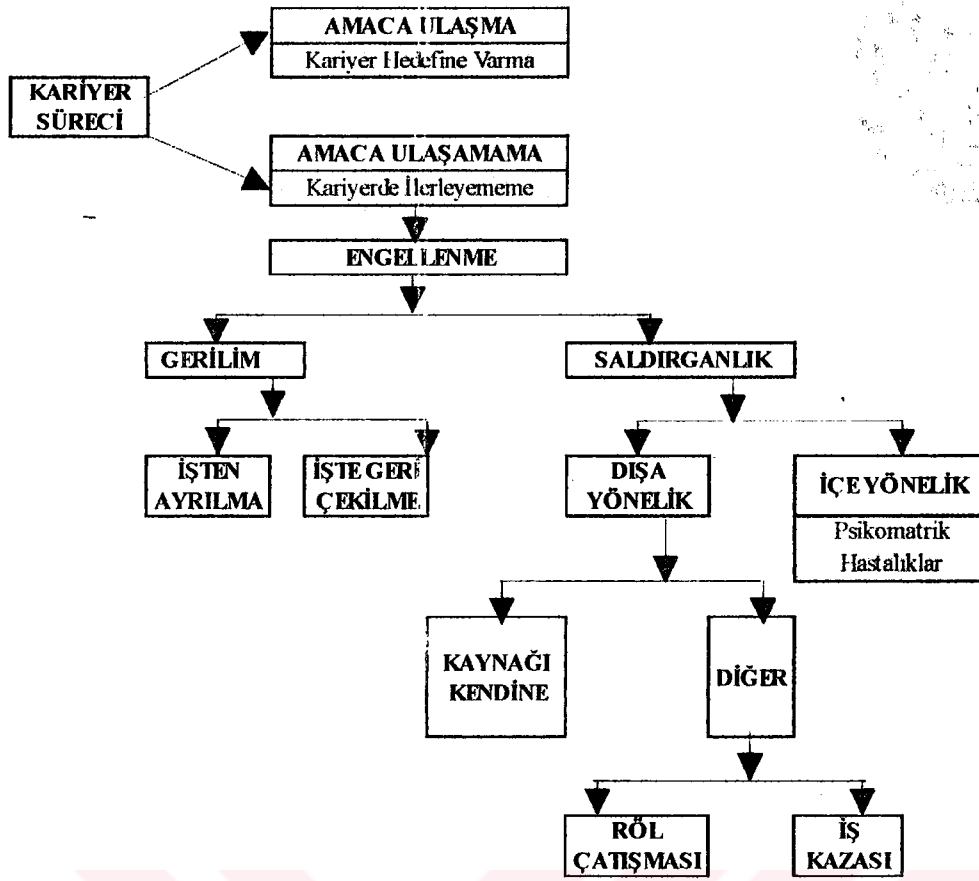
Tükenmişlik, çalışanların yaptığı işten beklediği tatmini sağlayamaması ile meydana gelir. İşgörenler muhtemelen gerçekçi olmayan

¹²⁷ Adrew J.DUBIN, Human Relations For Career And Personal Succes. 1988, s.93.

hedeflere ulaşmada, gerçek dışı beklenti içindedirler. İşletmelerde bireylerin stres ve tükenmişlik duygusuna girmelerini önlemek için yöneticilerin alabilecekleri tedbirlerden bazıları şunlardır: Stres yüklü olan iş saatlerini azaltmak, kişisel gelişme ve dinlenmeye ayrılan süreleri arttırmak, örgütsel esnekliği artırmak, iş koşullarını düzeltmek, ödül dağıtımını gözden geçirmek, başarıları takdir etmek, kararlara katılımı artırmak, işin yoğun olduğu dönemlerde ek personel ve donanım sağlamak, kişiler arası ilişkileri düzenlemek, iletişimi artırmak, üst yönetimin desteğini sağlamak, kişileri yeni görevlere atamak, iş değişikliği oluşturmak, işle ilgili kişinin gerçekçi beklenti ve hedeflerini geliştirmek, kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılımı sağlamak ve monotonluğu azaltmak.

5.3.4.Engellenme (Frustration)

Örgüte yeni katılan birey o zamana kadar oluşmuş birtakım kişisel özelliklerini, kişilik, tutum, beceri ve yeteneklerini de beraberinde getirir. Birey bu kişisel özelliklerinin zaman içinde etkilenecek şekilde değiştiğini görecektir. Bu değişimlerin sonucu olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. İyiye doğru gelişme durumunda bireyin kişisel gelişmesi sözkonusudur. Bu kişisel gelişme; kariyerde ilerlemenin verdiği başarı duygusu, fiziksel ve duygusal sağlık, artan özsaygı ve güvenlik duygusu, psikolojik kişilik gelişmesi olarak kendini gösterebilir. Ancak bazen de birey işi ve çevresi ile uyuşamaz, beklentilerine karşılık bulamaz, ilerleyemezse olduğu yerde kalır ve engellenme duygusuna kapılabilir.



Şekil 5.3. Kariyer Engelleri Motivasyon İlişkisi¹²⁸

Engellenme, İnsan davranışlarını inceleyen bilimsel kaynaklarda, insanın ihtiyaçlarının tatmininde birtakım engellerle karşılaşması olarak tanımlanmaktadır. Engellenme, bireyin performansının, dolayısıyla veriminin düşmesine yol açar. Örgüte girdikten bir süre sonra bireyin kişisel gelişme kaydetmesi, örgüt ve birey için iki sonuç doğurur. Eğer örgüte karşı tutumu hala olumlu ise ve hala örgüt her yönden bireyi tatmin edici görünüyorsa örgütle bütünleşecek ve birey örgütte kalacaktır. Ancak örgütteki bazı değişimler, örneğin üst yönetimin el değiştirmesi, kişinin örgütten beklentisinin gerçekleşmemesine yol açabilecek, kariyer hedefine ulaşması engellenmiş veya gecikmiş olacaktır. Bu durum karşısında birey iki seçenekle yüz yüze kalacaktır. Ya her şeye rağmen işletmede kalarak yaşamını sürdürecektir ya da bu işyerinden ayrılacaktır. Kariyer planlama sürecinde karşılaşılan engellerin bireyin yaşamı üzerine olumsuz etkileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Bireysel beklentiler ile örgütsel beklentilerin uyumlaşmaması sonucunda çalışanın işten ayrılması,

¹²⁸ A. Can BAYSAL, E. TEKARSLAN, İşlet. İçin Davranış Bil. İstanbul, 1996, s. 351

işletmeler için istenen bir durum değildir. Zira yeni birinin işe alınması, eğitimi, hem maliyet hem de zaman kaybı yaratır. Bunun yanında üretim kapasitesinin düşürülmesi, küçülme, birey örgüt ilişkilerinin kopması, haklı bir nedene dayalı uygulamalar dışında işten ayrılma istenmeyen bir olaydır.İşletme yönetimi bireyin beklentilerinin ve ihtiyaçlarının ne olduğunu öğrenebildiği derecede, kişilerdeki engellenme duyguları ve engellenmenin olumsuz sonuçları azaltılmış olacaktır.



6.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER

6.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İşletme kaynakları içinde en önemli faktör olan insan, organizasyonların başarıya ulaşmasında vazgeçilmez bir unsurdur.İnsan duyguları, düşünceleri, doğası ve yetenekleriyle, kısaca tüm psikolojisiyle karmaşık bir varlıktır. Bu nedenle yönetilmesi diğer üretim faktörlerine göre çok daha zordur.İşletmelerde insan faktörünün öneminin kavranması insan kaynakları yönetiminin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi, çeşitli etkenler sonucu ortaya çıkan, alışılmış personel yönetiminin kapsadığından farklı kavramları içerir. İnsan kaynakları yönetimi, “işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda kalifiye elemanların işe alımı, eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

6.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaç ve İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların motivasyonu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır. İnsan Kaynakları yönetimi işletmelerdeki çalışanların işletmeye katkılarını üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilip işletmeyle bütünleştirilmesini esas almaktadır.İnsan kaynakları yönetimi kendine özgü teknik, idari ve davranışsal yanları bulunan “üç boyutlu” bir oluşumdur.¹²⁹Bu boyutları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

1-) Teknik Kapsam: Örgütteki insan gücünün yönetiminde kullanılan, eleman seçme, görüşme, işe alma, iletişim, eğitim yöntemleri gibi tekniklerden oluşur.

2-) İdari Kapsam: İnsan gücü ile ilgili kayıtların tutulması, özlük işleri, büro yönetimi, dosyalama, izin işleri vb. konuları içerir.

¹²⁹ Sinan ARTAN, "İKY.Yeni Yak. Sem,TÜSSİDE 10-12 Şubat.Gebze.1993. s. 5.

3-) Davranışsal Kapsam:İşgörenlerin özendirilmesi, moral, liderlik, motivasyon, performans, kariyer geliştirme gibi konular, insan kaynakları yönetiminin davranışsal içeriğini oluşturur.

Bu üç bileşim, İnsan Kaynakları Yönetimi olarak ortaya çıkar.İnsan kaynakları yönetiminin sorumluluğu, işletmedeki tüm yöneticiler tarafından paylaşılmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi vardır:

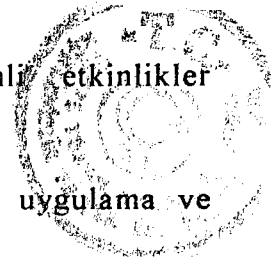
1. İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.
2. İnsan kaynaklarını, örgütsel hedefler doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak.



Şekil 6.1. İnsan Kaynakları Fonksiyonları

Son yıllarda birçok işletmede yaygın olarak kurulmaya başlanan insan kaynakları yönetim departmanları, tüm personel fonksiyonunu içeren görevleriyle birlikte, başta eğitim ve tarafsız terfı fırsatları sağlayarak işgücünün tam kapasite ve etkin kullanımı yanında, başka firmalara geçişini de önlemeye çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi davranış bilimleri teknikleri ile benzeri istihdam ilişkileri sorunlarında sürekli ve etkili bir gelişmeyi esas almaktadır.İnsan kaynakları yönetim sistemi zamanla birçok şirketin başarıya ulaşmasını sğlayacaktır.İnsan kaynakları yönetiminin

başarıya ulaşabilmesi için yapması gereken en önemli etkinlikler şunlardır.¹³⁰



1. Yönetim sürecinin ve bu süreci destekleyen ilke, uygulama ve sistemlerinin önemine dikkat çekmek.
2. Diğer organizasyonlardaki en iyi uygulamalar hakkında bilgi sağlamak ve istihdam ilişkisinde oluşan sorunların tanısı ve çözümü için analitik destek sunmak.
3. Karar verme sürecine etkin olarak katılmak ve şirketin değerleri ile uyumlu değişimi kolaylaştırmak.
4. İstihdamla ilgili idari işlerin büyük kısmını gerçekleştirmek.

Burada önemli olan, insan kaynakları fonksiyonunun şirketin stratejik iş ihtiyaçlarına hizmet etmesi, sorun çözmesi ve değer eklemesidir. Böylece insan kaynakları, şirketin performansını ve verimliliğini artırabilir. Etkili bir insan kaynakları yönetimi, kişisel performansı ve verimliliği artırır, iş sadakatini kuvvetlendirir, stresi azaltır, morali güçlendirir, kişinin kendini tanımasına yardımcı olur. Kısaca insan kaynaklarının planlanması ve yönetilmesi, işin niteliğine uygun bireylerin seçimi ve istihdamı gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında ve çalışanların eğitimi ile yükseltme politikalarının saptanmasında temel rol oynar.

Bir yandan katı rekabet koşullarının işletmeleri, çalışanlarını eğitme ve geliştirmenin rekabet silahı olduğunu anlamaya zorlaması diğer yandan çalışanların değişen ortama uyum sağlama zorunlulukları, insan kaynaklarıyla ilgili temel konulardan biri olan kariyer sistemlerini uygulama ve etkinleştirme sorununu da beraberinde getirmiştir. İnsan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinden birini oluşturan “kariyer” konusu, sistemin bütünlüğü açısından, üstlenilen rol ve sorumlulukların yerine getirilmesinde ayrı bir katkı sağlamaktadır. Böylece insan kaynaklarının ihtiyaçlarının planlanması açısından kariyer planlaması, geliştirilmesi ve yönetimi konusu işletmelerde ayrı bir önem kazanmıştır.

¹³⁰ Paul F. BULLER, H. Resource and Strategic Planning, 1988, s.33.

6.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Kariyer Gelişimine Desteği

İnsan kaynakları yönetiminin ana sorumluluklarından biri, çalışanın bireysel gelişimine yardımcı olmak ve onların potansiyel güçlerini ortaya çıkarmaktır. Kariyer gelişimini bilmek ve anlamak, insan kaynakları yönetimi açısından son derece önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi örgütsel süreç içinde bireylerin ilk işe girişten itibaren hangi kariyer kararlarını alacakları ve hangi kariyeri seçecekleri ile ilgilidir. Kariyer gelişimi tek başına bireyin çabası ile sağlanamaz. İnsan kaynakları departmanı, çalışanların yetenekleri, becerileri ve yeterlilikleri hakkında bilgi edinmenin yanı sıra, bu kişilerin kariyer hedefleri, seçimleri hakkındaki bilgileri çalışanların eğitim ihtiyaçlarının karşılanması için örgüt yararına kullanır. İnsan kaynakları yönetimi, bireyin kariyer haritasında tırmanma sırasında karşılaştığı güçlüklerin çözümünde yol gösterici bir rol oynar. İnsan kaynakları departmanı, hem çalışan, hem de organizasyonun amaçlarının her ikisinin de en iyi şekilde uyumlaştırılması yönünde çaba sarf etmek durumundadır.¹³¹

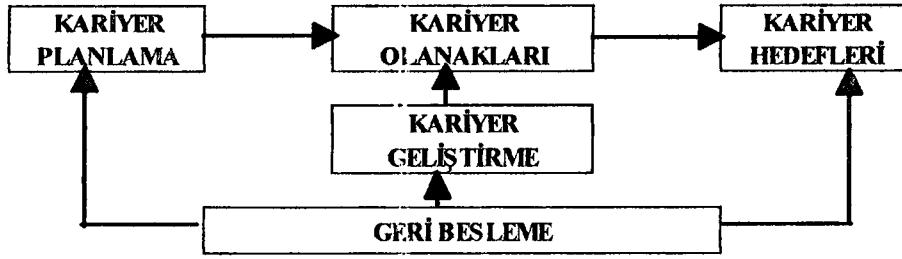
Çalışanlar “kariyer” konusunda yeterince bilgilendirilmediği zaman, yanlış yönlere doğru gitmeleri, başka şirkete doğru yönelmeleri veya örgütsel kariyer fırsatlarının farkına varamamaları gibi İnsan kaynakları yönetimleri için hendikap olan olumsuzlukların ortaya çıkması kaçınılmaz olur. Kariyer gelişimi için destek, şirketten şirkete farklılık göstermektedir. Ancak kariyer geliştirme konusunda temel sorumluluk, bireyin kendisindedir. Günümüzde birçok gelişim aktivitesi bireysel olup iradeye bağlıdır. Bireysel çaba iyi bir iş performansını, uygun bir açıklığı, yaşlılığı kabullenmeyi, geciktirmeyi ve örgütle birey arasındaki uyuşmanın temelini oluşturur. İnsan kaynakları departmanının vereceği etkin bir kariyer geliştirme programı eğitimi, çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim ve mesleklerine göre değişiklik gösteren farklı beklentilerini dikkate almalıdır.

6.3.1.Kariyer Geliştirmede Geribildirim

Kariyer geliştirmede sürecinde geribildirim (feedback) çok önemlidir. Geribildirim olmadığı takdirde kariyer hedeflerine ulaşmak çoğu zaman

¹³¹ W.WERTHER -K.DAVIS. Human Resources and Pers. Manag.1993, s.391.

yıllarca sürer. Tarafların amaçlarına ulaşmaları için ortak çaba göstermeleri gerekmektedir. İşletme iş konusunda gerekli eğitim olanaklarını sunmalı, etkin bir işe yerleştirme olmalı ve insan kaynakları departmanını desteklemelidir. Çalışanlara performansları hakkında geribildirimde bulunulmalıdır. Çünkü bu geribildirim sayesinde onlara performanslarını düzeltmeleri ve kariyer planlarını yeniden gözden geçirmeleri fırsatları verilmelidir. Aşağıdaki şekil’de görüldüğü gibi kariyer planlama yönetimi, kariyer hedefleri ve bu hedeflere ulaşmadaki kariyer yollarını belirlemek için işgörenlere insan kaynakları departmanı tarafından çeşitli olanaklar sunulmalıdır.¹³²



Şekil 6.2. Kariyer Planlama Geliştirme Süreci

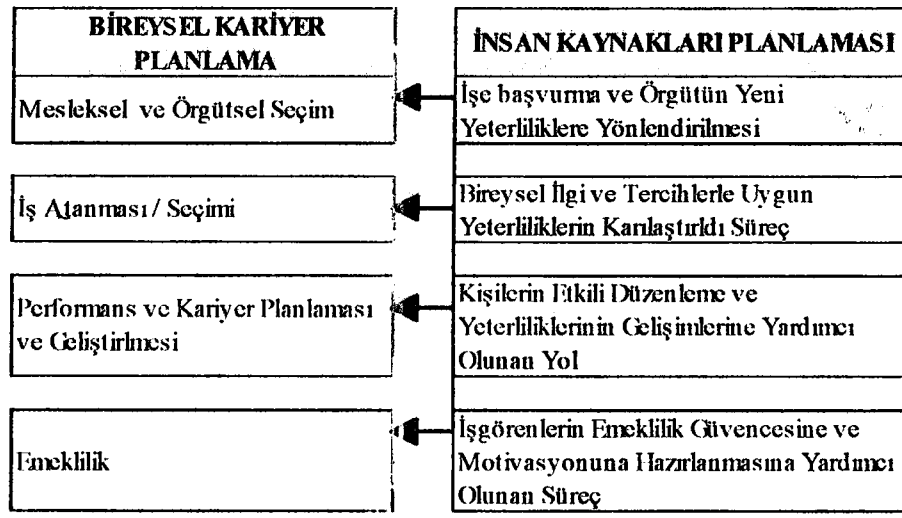
6.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kariyer Planlama'ya Desteği

İşletmelerde, kariyer planlamasının gerçekleşmesinde insan kaynakları yönetiminin büyük sorumluluk aldığı görülmektedir. Yeterlilik analizleri yapmak, kariyer haritalarını çizerek kariyer hatları oluşturmak, bireysel gelişim planlama sistemlerini tasarlamak ve tüm bunların hepsini içeren bir kariyer planlama sistemini kurmak, insan kaynakları yönetiminin görevidir. Kariyer planlama, kariyer geliştirme politikasının temelini oluşturan stratejik iş planlamasının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu fonksiyonlar sayesinde çalışanın kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü yanlarını değerlendirmeleri, organizasyon içi ve dışı fırsatların belirlenmesi, kısa ve uzun vadeli amaçların oluşturulması ve planların hazırlanarak uygulanması mümkün olur. Böylelikle elemanların en uygun işlerde çalışarak hem örgütün hem bireyin kendi amacına ulaşması

¹³² W. WERTHER, K. DAVIS; Human Resource/Personnel Management, 1993, s. 390.

kolaylaşır.İşe uygun kişilerin belirlenmesi ancak iş analizi ve iş tanımlarının doğru olarak yapılmasıyla sağlanır. Daha sonra bu özelliklere sahip kişilerin seçimi, eğitimi ve yükseltilmesi ancak etkili bir işgücü planlamasıyla gerçekleşir.Genelde yöneticilik mesleği ve teknik uzmanlaşma için kullanılan kariyer planlamasını işverenler uyguladıkları takdirde, çalışanların kariyer amaçlarına ve hedefledikleri işe ulaşmaları kolay olur. Bu amaçla insan kaynakları departmanı, örgüt içinde verilen eğitim, hizmet içi eğitim ve diğer geliştirme faaliyetlerini yararlı biçime getirerek çalışanları motive eder.İnsan kaynakları departmanları, çalışan ve çalıştıran arasındaki işbirliği stratejisine “istihdam ihtiyaçlarını karşılayarak” yardımcı olmaya çalışırlar. Organizasyonun gelecekte gerekli olan eleman açığını örgüt içindeki adaylarla doldurmaya çalışırlar.Global anlayış içinde kariyer planlamasını kullanarak ulusal ve uluslararası piyasalardaki mevcut boş kadrolar için çalışanları yönlendirmeye yardımcı olurlar. Çalışanları kendi alanları dışındaki kariyer olanaklarından da haberdar etmek, kariyer planlamayı etkileyen politika ve uygulamalara açıklık getirmek, diğer görevleri arasındadır.Doğru nitelikte, doğru sayıda insanı, doğru zamanda bulmayı hedefleyen insan kaynakları yönetimi, yapılacak iş için ne tür yeteneklerin gerekli olduğunun ve işletmenin ihtiyaçlarının karşılanması için çalışanların yeteneklerinin diğer iş konuları ile nasıl bir ilişkide olduğunun belirlenmesinde tanımlayıcı rol oynayan kariyer planlaması ile kesişmektedir. Bu nedenle kariyer planlama yetenek, bilgi ve deneyim ile iş talepleri arasındaki eşleştirmeyi en iyi şekilde sağlamayı ve kişilik, ilgi ve tercihler ile iş ödüllerini birleştirmeyi amaçlar.¹³³ Aşağıdaki bilgiler doğrultusunda bireyin oluşturduğu kariyer planlaması ile örgütsel kariyer planlama arasında açık bir bağlantı olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu bağlantıyı kurarak ve her iki tarafında beklentilerinin uyumlaştırılmasını sağlar.

¹³³ James W. WALKER McGraw Hill Inc., USA, s. 333



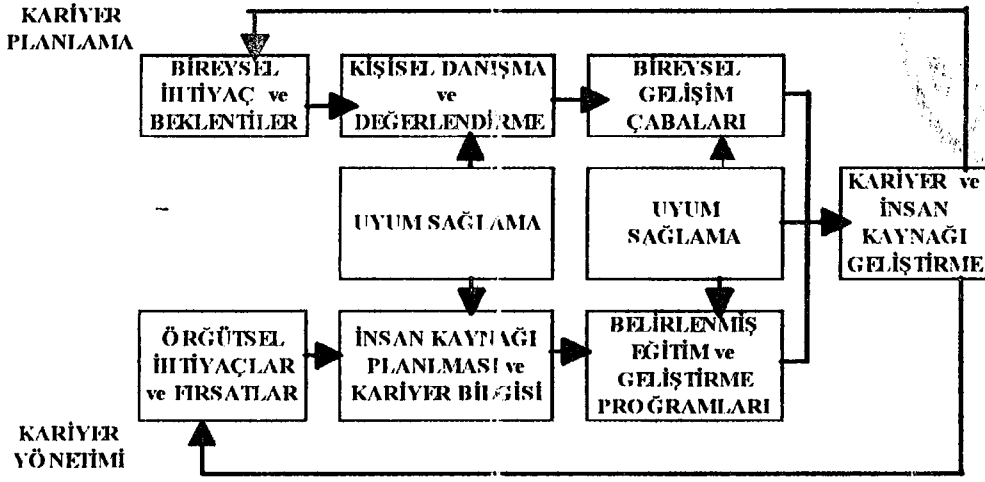
Şekil 6.3. Bireysel Planlama İnsan Kaynakları ilişkisi

6.5.İnsan Kaynakları Planlanmasında Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlamasının Önemi

Kariyer yönetiminin başlangıç noktası, insan kaynağının planlamasıdır. İnsangücü planı, çalışan sayısı, cinsiyet, yaş dağılımı, kıdem durumu, yetenek ve yeterlilik düzeyleri gibi çeşitli özellikleri kapsayan bir insan kaynağı stoğunu oluşturur.Kariyer planlama süreci içerisinde bireyler işe alınır, yerleştirilir, eğitilir ve değerlendirilirler ve terfi ettirilirler. Tüm bu aşamalarda, kariyer yönetimi insan kaynakları planlamasıyla kesişir. Mevcut çalışanların yetenekleri ile boş pozisyonların gerektirdiği yeterlilikleri birleştirecek bir sistem gereklidir.Söz konusu sistem aşağıdaki soruların cevabını verebilmesi için uygun bir planlamanın yapılması gereklidir.

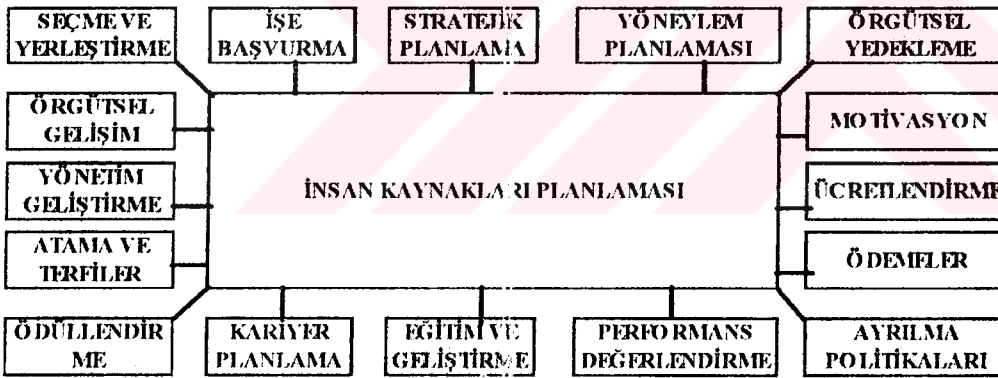
Boş pozisyonlar dış transferlerle mi, yoksa örgüt içerisinde mi doldurulacaktır?.İşgörelere verilmesi gereken geliştirici görevler nelerdir?.Hangi eğitim ve öğrenim etkinlikleri ile çalışanlar destelenecektir?.

Kariyer geliştirme, çalışana birtakım beceri, yetenekler ve yeterlilik kazandırırken, iş gücü planlaması ise bu beceri, yeteneklere ve yeterliliklere duyulacak talebin tahminini ve planlamasını yapar.



Şekil 6.4. Kariyer Ve İ.Kaynağı Gelişim Süreci

Yukarıdaki şekilde kariyer yönetimi, kariyer planlama ve insan kaynakları geliştirme sistemleri arasındaki işbirliği gösterilmiştir. Firmalar ellerinde bulundurduğu mevcut işgücünün, boş kadrolara ya da boşaltılacak kadrolara yerleştirilip yerleştirilmeyeceğini kariyer planlaması ile belirlerler. Eğer bireyin kendi değerler kümesiyle örgütün değerler kümesi arasında bir uyum varsa o zaman kendine uygun bu işte ilerlemek için hedefini oluşturabilir.



Şekil 6.5. İşgücü Yönetim Süreci

Örgütlerde insan kaynağı planlaması çerçevesinde boşalan veya boşalması muhtemel kadrolar ortaya çıkarılır. Kariyer planlamayla da çalışan kişiler değerlendirilir, deneyim, eğitim durumu ve sosyal ilişkiler gibi faktörler göz önüne alarak boşalan pozisyonlar için gerekli olan niteliklere ve yeterliliklere uygun kişiler bu kadrolara yerleştirilir. Örgüt içerisinde doldurulması mümkün olmayan kadrolara ise dışarıdan eleman alınması sağlanarak ihtiyaç giderilir. Kısaca işe uygun elemanın seçilmesi ve

yerleştirilmesi sadece örgütün başarısını artırmamakta, çalışanın sosyal gereksinimlerine de cevap vererek bireyin mutluluğunu ve iş doyumunu da sağlamaktadır. Doğru zamanda, doğru sayıda, doğru kişiyi, doğru işe yerletirerek örgüt için öngörülen amaçlara ulaşmayı hedefleyen bir insan kaynakları politikası, insan kaynağını geliştirme ve yetiştirme fonksiyonu ile bir aradadır.

Örgütün geleceğe yönelik sağlıklı ve tutarlı bir işgücü planlamasını gerçekleştirebilmesi, öncelikle elinde tuttuğu işgücü kaynaklarına ve bunların süreç içinde etkinliklerinin artırılmasına bağlıdır.¹³⁴ Bu nedenle insan kaynağının eğitim, geliştirme ve yetiştirme programlarının planlanması, kariyer planlaması ile ilgilidir. Kariyer planlama sürecinde örgüt ile işgören kişi arasında sıkı bir işbirliği şarttır. Örgütün çalışan kişinin geleceğini planlaması tek başına yeterli değildir. Burada önemli olan firmanın beklentileriyle bireyin geleceği ile ilgili beklentilerinin uyum içinde olmasıdır. Bu nedenle kişisel ve örgütsel planların birlikte gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

6.6. İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminde Kariyer Yönetim Etkinliği

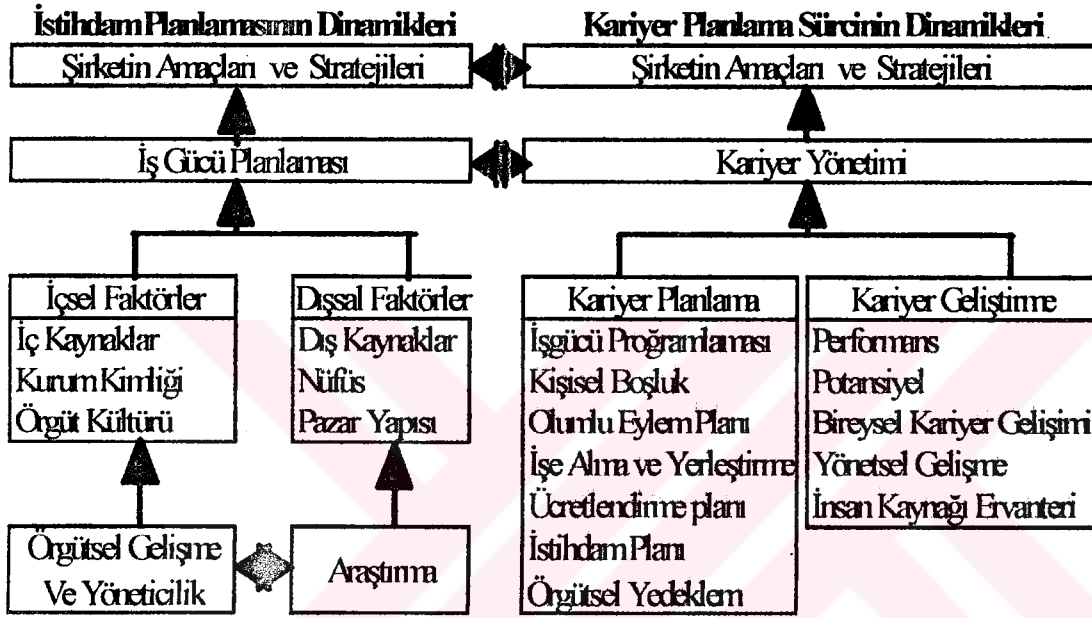
Etkili bir kariyer yönetim sistemi, insan kaynakları yönetim araçlarının ayrıntılı olarak kullanılmasına bağlıdır. Etkili bir kariyer yönetimi uygulanması sırasında insan kaynakları departmanına düşen görevler aşağıdaki gibidir:

1. İşgörenlerin mevcut görevlerini ve görevlerin yerine getirilmesi için gerekli yeterliliklerini saptamak.
2. Çalışanların, çalışma yerlerini ve işlerinin niteliklerini belirleyerek kişisel beklentileriyle uyup uyuşmadığı değerlendirmek.
3. Personelin örgütsel verimliliğinin yükseltilmesine imkan tanıyan yeni organizasyon şekilleri ve kademeleri planlamak.
4. İnsan kaynağının ekonomik ve sosyal doyumunu sağlayacak nitelikte iş pozisyonları oluşturmak.

¹³⁴ Turgay KAYNAK, İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 1996, s. 14

5. Çalışanların yaş ve statüleri, ilgi alanları, değer yargıları, tutumları gibi özellikleri belirlenerek ortak örgüt amaçlarına ulaşılmaya çalışmak.
6. Personelin kariyer beklentileri ve ulaştıkları düzeyleri değerlendirmek ve gerekli danışmanlık hizmetleri vermek.
7. Uygulanan kariyer geliştirme etkinliklerini değerlendirerek sonuçlarını geribesleme yoluyla yeni kararlarda veri olarak kullanılmasını sağlamak

Bütün bu çalışmaların ara hedefi, işletme ve organizasyonun bünyesinde sağlıklı bir istihdam ve işte terfi politikasının oluşturulmasıdır.



Şekil 6.6. İnsan Kaynakları ve Kariyer Planlama İlişkisi

6.7.Çeşitli Ülkelerde İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Ve Kariyer Anlayışı

İnsan Kaynakları Yönetim politikaları, uygulandıkları ülkelerin sosyo-ekonomik ve kültürel yapısına göre farklılıklar gösterebilir.Örneğin Japonya’da kullanılan ve başarılı olan bir teknik, Alınanya’da uygulandığında başarısız olabilmektedir. Çünkü Japonya’nın ve Alınanya’nın örfleri, ananeleri, gelenekleri ve değer yargıları, insana bakış açıları farklılık gösterebilir. Diğer taraftan gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan veya üçüncü dünya ülkelerinde de uygulamada düzeyleri itibariyle farklılık ortaya çıkabilir.1980’lerde hızla artan uluslararası rekabet

ortamında önem kazanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ülkeden ülkeye farklılık gösterse de genel hatlarıyla bazı standart değer ve hedeflerini hemen hemen insan kaynakları tönetimeinin uygulandığı birçok firmada görmek mümkündür. Bunlar, kalite, esneklik, sadakat, etkin bir maliyet olarak sıralanabilir.

Tablo 6.1. İnsan Kaynaklarını Etkileyen Etmenler

Dış Çevre Ve Faktörler	Yapısal Değişim Ve İK Yönetimi	Örgütün İKY Beklentileri	İşletme Performansı Ve Beklentileri
• Politik sistem • Ekonomik sistem • Endüstri ilişkileri • Eğitim sistemi • Kültür • Teknoloji Seviyesi • İş piyasası • Üretim Pazarı.	• Ortak ve kişisel aktiviteler • Seleksiyon • Performans değerlendirme • Toplu sözleşme • Ortak danışmanlık • Diğer fonk. Aktiviteler	• Stratejik değişim • Bağlılık • Kalite • Esnek Çalışma • Etkili maliyet	• Örgütsel etkileşim. • Yönetim stratejilerinden uzaklaşma • Çalışanların tatmini • İşçi-İşveren ilişkilerinin iyileştirilmesi.

Tablo'da insan kaynakları yönetim politikalarını doğrudan etkileyen dış çevre ve faktörlerin, örgütlerin genel yapıları ve insan kaynakları yönetim politikaları ve sonuçlarını nasıl etkileyebildikleri görülmektedir.¹³⁵

6.7.1.Japonya

Japon şirketleri uzun yıllardır kendi geleneksel yönetim tarzları doğrultusunda, şirket içi eğitim programlarına bağlı kalmışlardır. Ancak geliştirme ve eğitim tek başına yeterli olmadığı görülmüştür. O nedenle başarıya ulaşmak için işgörenlerin rotasyonu, profesyonel kariyer planlama ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetim sistemleri ile takviye yapılması gerekli olmuştur. Rotasyon uygulaması, Japon yönetim modelinde uzun yıllardır uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntem sayesinde işgörenlerin tecrübesini ve ufkunu etkili bir şekilde geliştirirken, ayrıca bireylerin kendi geleceklerini görmelerini sağlanmım olmaktadır. Japonya'da profesyonel kariyer planlamanın iki adımı vardır.

1. Teknolojik gelişme ile ilgili stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli pozisyonların belirlenmesidir.

¹³⁵ G.KUTAL, A.R. BÜYÜKUSLU, Çok Uluslu Şir. ve İKY, İstanbul. 1996. s.99.

2. Belirlenen bu pozisyonların şirket bünyesindeki statülerini daha saygın hale getirilmesi.

Japon şirketleri, şirket içinden yükselmeye önem veren bir kariyer anlayışına sahiptir. Japon şirketlerinin işgücü yönetimi sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşmada başarılı olmalarının nedeni, şirket içinden yükselme sistemini benimsemelerinin yanı sıra, işgücü ile yönetim arasında güçlü bir bağ kurulmasını sağlamalarıdır. Japonya'da ünite amirleri, insan kaynaklarının ve tüm ünite çalışanlarının bireysel gelişimine yönelik koşulları yaratmakla sorumludur.

6.7.2. Avrupa Birliği'ne Dahil Ülkeler

Avrupa Birliği'ne ait olan ülkelerde, uygulamada henüz ortak bir insan kaynakları yönetim modeli ve kariyer anlayışı yoktur. Birlik dahilindeki ülkelerde, insanların veya organizasyonların içindeki karar odaklarının konulara ve olaylara bakış açıları birbirinden farklıdır. Avrupa birliğine dahil ülkelerde İnsan kaynakları yönetim anlayışının organizasyonlarda yer almaya başlaması, gerek sorumluluk, gerekse karar mekanizmaları açısından dört farklı yaklaşımı karşımıza çıkarmaktadır.

1. Üst yönetimle birleşmiş bir insan kaynakları yönetim departmanı,
2. Tepe yönetim,
3. İnsan kaynakları yönetim departmanı ile birleşmiş bir tepe yönetim,
4. Bağımsız bir insan kaynakları yönetim departmanı.

Bu farklı yaklaşımlara rağmen son on yıl içinde İnsan Kaynakları Yönetimi giderek önem kazanmaya başlamış ve yakın bir gelecekte endüstri ilişkileri konu başlığının yerini alacağı ileri sürülmektedir.

6.7.3. Amerika Birleşik Devletleri

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının ABD'de büyük ölçekli ve uluslararası şirketlerde başarıyla uygulandığı ve olumlu sonuçlar alındığı bilinmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde insan kaynakları yönetim politikaları modelinin genel çerçevesini üç aşamalı olarak aşağıdaki unsurlar oluşturmaktadır.¹³⁶ Ulusal kültür, Endüstri ilişkiler ve iş piyasasının genel

¹³⁶ Serpil AYTAÇ, Çalışma Yaşamında Kariyer, Epsilon Yay. İstanbul, 1997, s. 269.

... 1

yapısı ile özellikleri, Organizasyonların tipi, Yeni kullanılan teknoloji, Organizasyonların büyüklüğü, Örgüt kültürü. Bu altı faktör, insan kaynakları yönetim modelinin belirleyicileri olarak genel çerçeveyi çizerler. İkinci aşama ise insan kaynakları yönetim politikalarını belirlemektir. Bu politikalar yukarıdaki altı belirleyici faktör doğrultusunda, eleman seçme ve yerleştirme, eğitim, ücret ve ödül, performans değerlendirme, esneklik, kariyer planlama ve insan kaynakları yönetiminin yapısından ibarettir. Üçüncü aşamada ise insan kaynakları yönetiminin politikalarının yanı sıra, organizasyonun ortak stratejileri ve hedefleri belirlenir.

6.7.4. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, Kariyer Anlayışı

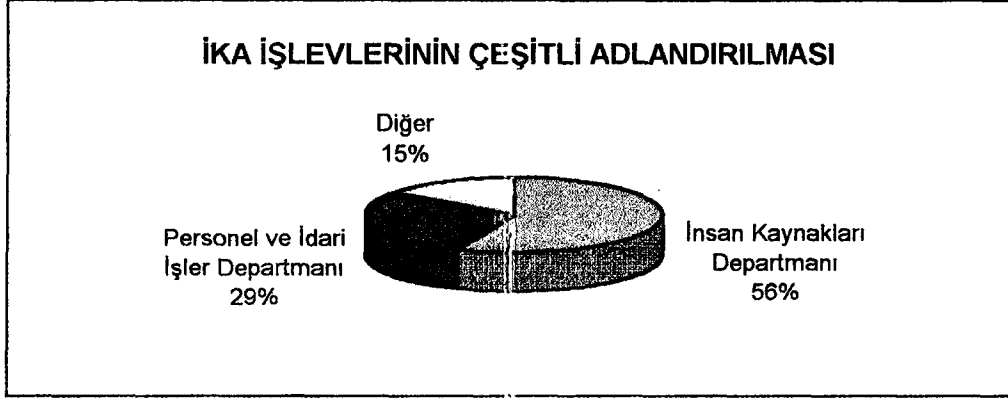
6.7.4.1. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetiminin Türkiye’de ne anlam ifade ettiğini ve uygulama şekillerinin nelerden ibaret olduğuna değinmeden önce, Türkiye’deki organizasyonların yapılarını kısaca incelememizde yarar bulunmaktadır. Türkiye’nin sanayii göreceli bir yapıya sahiptir. Ülkemizde ne tam anlamıyla sanayileşmiş, ne de sanayileşmemiş bir toplum yapısından söz etmek mümkündür. Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin sayısı giderek artmakta ve aile şirketleri olarak varlıklarını devam ettirmektedirler. Bu yapı ülkemizde sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşturulmasına izin vermemektedir. O nedenle de büyük birkaç firmanın dışında, organizasyon ve kurumsallaşma kavramları uygulanabilir hale gelememektedir. Oysa insan kaynakları yönetiminin uygulanabilmesi ve organizasyonların içinde yer alabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir.

1. İşletmelerin büyük veya orta ölçekli olması tercih edilmektedir.
2. Yönetiminin bağımsız ve profesyonel anlayışa sahip olması istenir.
3. Şirket kültürünün oluşması ve sağlıklı olması gerekmektedir.

Türkiye’de, başta yukarıda belirttiğimiz nedenler olmak üzere sadece birkaç büyük ölçekli işletme dışında çeşitli faktörler yüzünden kurumsallaşma sürecinin tıklandığını görmekteyiz. Türkiye’de hala geçmişin personel departmanları varlıklarını sürdürmektedir. Moda akım olarak firmaların “personel departmanı”, “insan kaynakları departmanı” olarak

fonksiyonunu değiştirmeden sadece adını değiştirdikleri gözlemlenmektedir. İnsan kaynakları yönetim anlayışı, örgütlerin geleceği ve başarısı açısından çok önemlidir. Türkiye’de büyük firmaların bazıları (Şişecam, Koç, Sabancı gibi topluluklar) bu önemi farkettileri için gerekli önlemleri almaktadır. Türkiye bilindiği gibi gelişmekte olan ülkedir ve buna bağlı olarak çok hızlı bir değişim süreci içindedir.¹³⁷

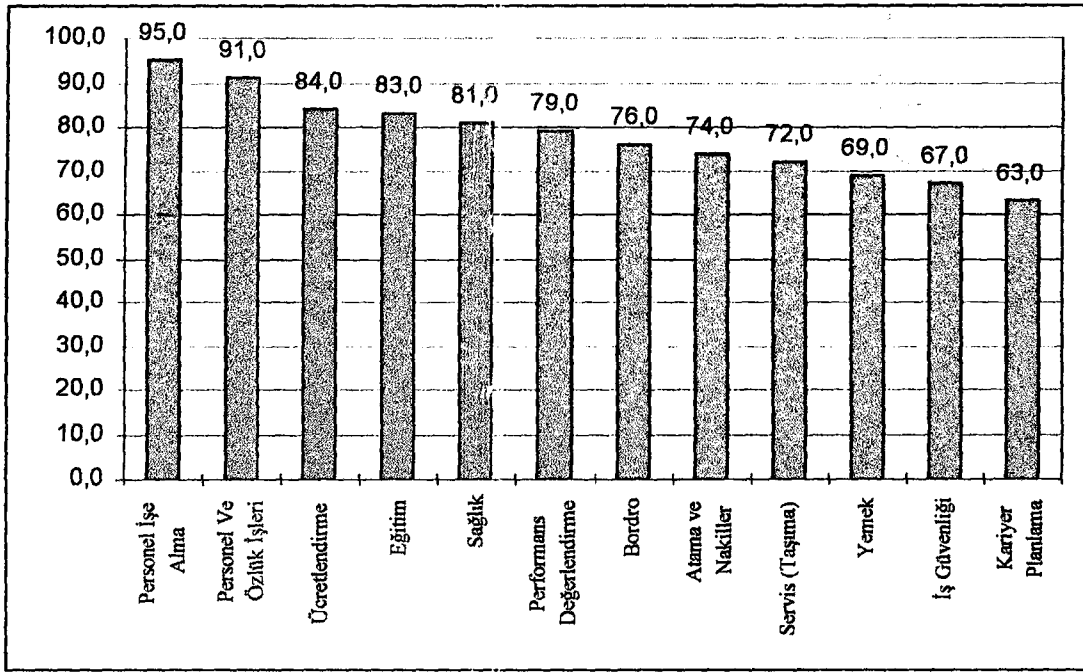


Şekil 6.7. Sektörel Bazda İ.K. Fonsiyonlarının Adları.

İnsan Kaynakları departmanının sorumluluk alanına ne tür işlevlerin dahil edilmiş olduğuna genel olarak bakıldığında, "işe alma ve yerleştirme (%95)" ve "personel ve özlük işlemleri (%91)" fonksiyonlarının işletmelerin hemen hemen tümünde mevcut olduğu görülmektedir. Bu işlevleri sırasıyla "ücretlendirme (%84)", "eğitim (%83)", "sağlık (%81)", "performans değerlendirme (%79)", "bordro (%76)", "nakiller ve atamalar (%74)", "yemek (%72)", "servis (%69)", "iş güvenliği (%67)" ve "kariyer planlama (%63)" işlevleri izlemektedir.

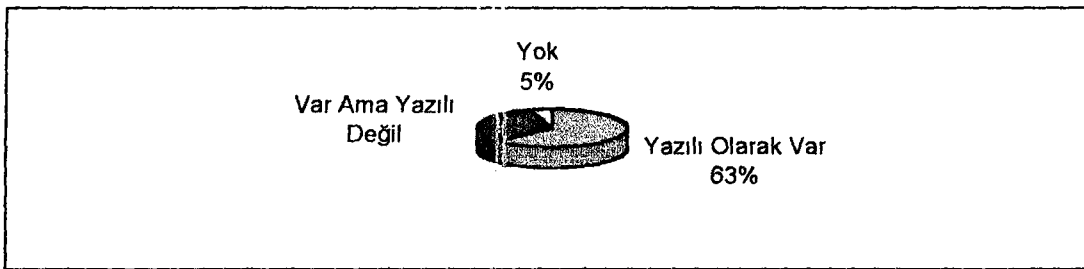
Bu verilerden hareketle yapılacak bir değerlendirme, işletmelerin çoğunluğunda insan kaynakları departmanlarının sorumluluk alanının, bu departmanların üstlendikleri işlevlerin çeşitlenmesine koşut olarak genişlemiş bulunmasıdır. Türkiye’de çalışma yaşamında insana yönelik uygulamalar, işletmelerin personel yönetimi fonksiyonlarına dönüktür. Bu nedenle işletmelerin personel departmanlarının ayrı bir önemi olduğu görülmektedir. İşgücü planlaması, iş analizi ve performans değerleme, gibi işlevler son yıllarda işletmelerde hızla uygulanmaya başlanmıştır. En yoğun biçimde üzerinde durulan ve giderek geliştirilen personel işlevi ise her düzeyde eğitimidir.

¹³⁷ 2000’ne doğru İK Araştırması, Hürriyet Yayınları, 1999, s.10.



Şekil 6.8. İşletmelerde İK Sorumluluk Alanları

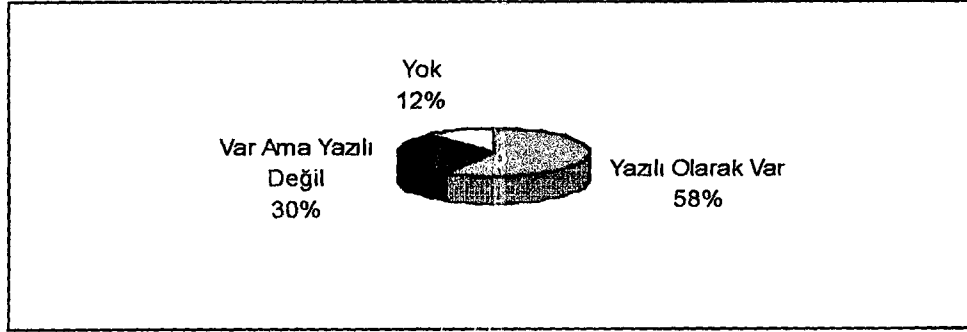
Tüm bu uygulamaların düzeyi, düzenliliği, sürekliliği ve kapsamı işletmeler arasında farklılık göstermektedir. İşletmelerde yaklaşık %64'nün yazılı olarak belirlenmiş stratejilerinin mevcut olduğunun gözlemlenmesi, araştırma kapsamında yer alan bir çok işletmede formelleşme sürecinin tamamlanmış olduğu şeklinde yorumlanabilir.¹³⁸Buna karşın belirlenmiş olmakla birlikte, bunları yazılı bir biçimde eluşturmamış olan işletmelerin örneklem içerisindeki oranının % 33 oluşu, formelleşmesini tamamlamamış olan geniş bir işletme grubunun varlığına işaret etmektedir. Formelleşme düzeyine yönelik gözlenen bu durum, insan kaynakları stratejisi bağlamında daha çarpıcı bir görüntü sunmaktadır.



Şekil 6.9. İşletmelerde Firma Stratejilerinin Varlığı

İnsan kaynakları stratejisinin yazılı olarak mevcut olduğu işletmeler toplam işletmelerin %59'unu oluştururken, yazılı olmayan stratejiden söz eden işletmelerin oranı %30 ve insan kaynakları yönetimine yönelik

herhangi bir stratejisinin mevcut olmadığını belirten işletmelerin oranı ise %12 olarak ortaya çıkmaktadır. Tahmin edilebileceği gibi, yazılı stratejilerin yaygın olarak mevcut olduğu şirketler Holding türü şirketlerdir. Bu tür şirketlerin %73'ünde insan kaynakları stratejisi yazılı olarak mevcuttur.¹³⁹



Şekil 6.10. Firmalarda İKY Stratejileri

İşletmeler, Batı'da uygulanan yeni yönetim modellerini; bireyin işe alınması, seçimi, eğitimi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, yükseltilmesi, performansının değerlendirilmesi, sosyal güvenliğinin sağlanması, kariyerinin planlanması ve endüstriyel ilişkilerin düzenlenmesi işlevlerini bünyesinde barındıran insan kaynakları yönetim uygulamaları şeklinde "çalışma hayatındaki insana yönelik" olarak yapmaya başlamaktadırlar. Çalışma yaşamında insanla ilgili insan kaynakları yönetim uygulamalarının yürütülmesinde işletmeler, ya bu konuda uzmanlaşmış kişileri sürekli istihdam ederek uygulamaları onlara yaptırmakta ya da işletme dışından danışman veya danışmanlık şirketleri vasıtasıyla uygulamayı yürütmektedir.

Dünya piyasalarında rekabet edebilmek ve gelişmiş ülkeler seviyesine ulaşabilmek için bir zorunluluk haline gelen insan kaynakları yönetimine Türk işletmelerinin geçiş sağlayıp sağlayamadığını anlamak için araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Nitekim bu amaçla sınırlı da olsa bu çalışmada ülkemizdeki insan kaynakları yönetim uygulamaları ve çalışma yaşamında kariyer konusu, daha önce yapılan bazı araştırmaların ışığında incelenmeye çalışılmıştır.

¹³⁸ 2000'ne doğru İK Araştırması, Hürriyet Yayınları, 1999, s.13.

¹³⁹ 2000'ne doğru İK Araştırması, Hürriyet Yayınları, 1999, s.17.

6.7.5.Çeşitli Sektörlerde Yapılan Araştırma Sonuçları

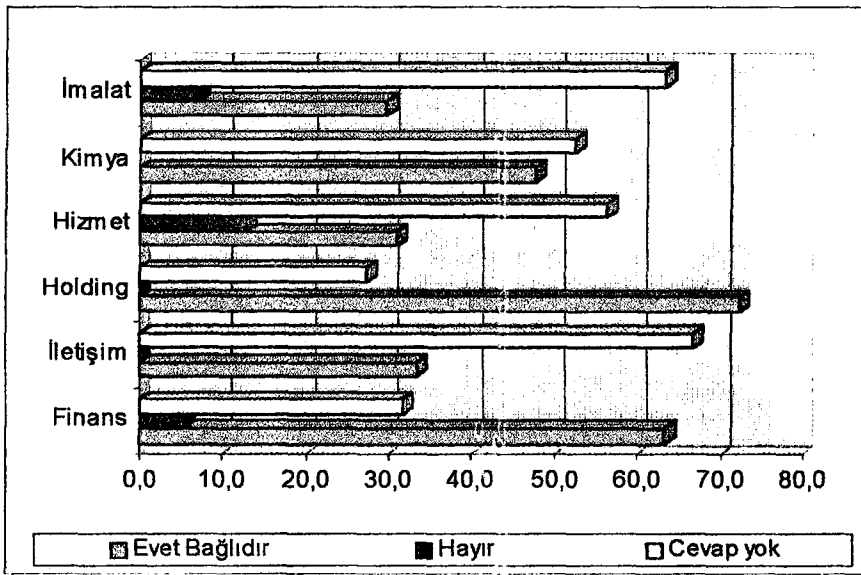
Türkiye’de varolan insan kaynakları yönetimi uygulamalarını bir model çerçevesinde incelemek oldukça güçtür. Ancak kariyer yapma olgusu, bireylerin motive edilmesine yönelik kendini gerçekleştirme ihtiyacının tatmininde önemli rol oynadığı dikkate alınarak incelenirse, kariyer planlama ve kariyer geliştirme konusunda işletmelerin pek bir etkisinin olmadığı ve de bireylerin bu ihtiyacın tatmininin pek farkında olmadıkları anlaşılmaktadır.

Maslow’un teorisine göre **“bir üst basamağa çıkınak için alt basamaktaki ihtiyaçların karşılanmış olması”** gerektiğinden hareket ederek bireysel kariyer geliştirme ve planlamanın örgütlerde sadece yönetim kademelerine uygun düştüğü görülmektedir. Yeterli ücreti olan, iş güvenliği ve sosyal güvenliği bulunan, statüsü gereği saygı gören, takdir edilen yöneticilerin belli bir kariyer hedefleri olduğu düşünülebilir.

Yükselme ve kariyer, bir anlamda gösterilen bir başarının gereği ya da ödülüdür. Kısaca manevi bir ödüldür. Başarı olgusunun arkasından bir takdir, ya da bunun somut bir görüntüsü olarak yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır. Bu durumun örgütes yararlı sonuç getireceği kesindir.Örneğin işgücü devrini düşürmek, performansı artırmak, kilit noktalar için personel ihtiyacını gidermek gibi. Ancak ülkemizde bir motivasyon kaynağı olarak kariyer beklentisinin örgütsel olarak gerçekleştirilştirilebilmesi için, insan kaynakları yönetim sistemi uygulamalarından biri olan kariyer planlama ve kariyer geliştirmenin yeterince anlaşılması ve bu konulara işletmelerin yeterince eğilmesini gerekli kılmaktadır.Türkiye’de “kariyer planlaması” ile ilgili yapılan araştırmalar bu konunun henüz beklenen düzeyde olmadığını ortaya koymuştur. İstanbul’ve Gebze de bulunan özel sektör imalat sanayünde yapılan bir araştırmada da işletmelerde insan kaynakları koordinatörlüğünün %16 gibi oranla mevcut olduğu, bu işletmelerde kariyer yönetim sisteminin çoğunlukla (%73) uygulanmadığı görülmüştür. Ancak çalışanların kariyerlerini geliştirme konusunda tekstil, kimya ve metal eşya sektöründeki işletmelerde üst düzey yönetimce bazı girişimler yapıldığının görülmesi, bu konunun bilinçsizce ele alındığı, diğer bir ifade ile kariyer planlama,

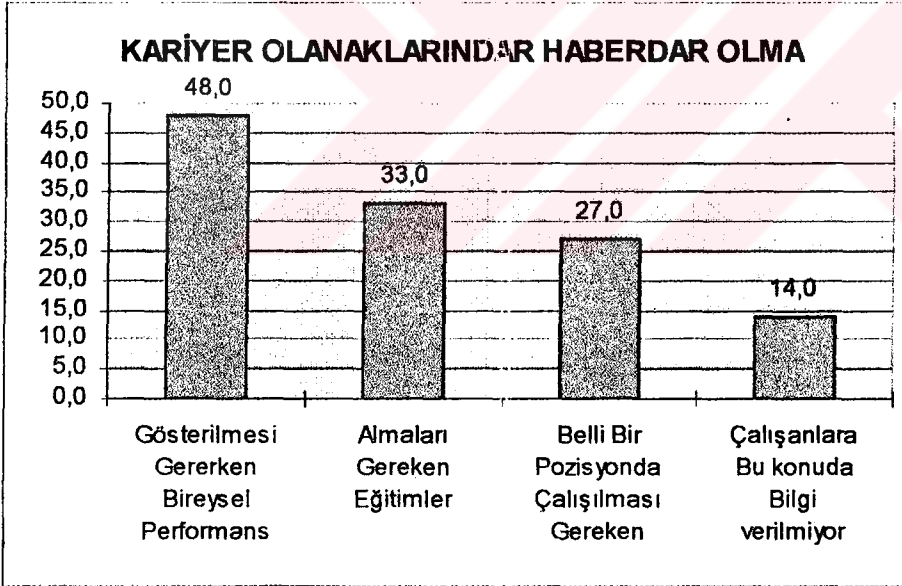
200
geliştirme ve kariyer yönetimi konularında işletmelerin yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıkları dikkat çekmiştir. Ayrıca İstanbul'da uluslararası bir denetim firmasının Türkiye şubesi çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada” kariyer planlaması ile performans arasında bir ilişki aranmış ve beklenen ilişkinin olmadığı görülmüştür. Batı ülkeleriyle karşılaştırıldığında yetersiz kalmaktadır. Kısaca yukarıda ana hatlarıyla vermeye çalıştığımız araştırmalar sonucunda Türkiye’de insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinde birisi olan “kariyer yönetimi” alanına yönelik önemli bir gözlem, işletmelerin %56’sının bir tür kariyer yönetimi sistemine sahip olduklarını belirtmiş olmalarıdır. Öte yandan, yaklaşık %40’lık bir işletme grubunda böyle bir sistemin mevcut olmaması dikkat çekicidir. Sektörlere göre kariyer yönetim sisteminin işletmelerde mevcudiyetine bakıldığında, işletmelerin bu açıdan belirgin bir şekilde birbirlerinden ayrıştıkları gözlenmektedir. Buna göre, Finans sektöründeki işletmelerle, *Holding* türü şirketlerde kariyer yönetim sisteminin bulunması durumu önemli ölçüde daha yaygın bir durumdur. Kariyer planlama sistemlerini performans değerlendirme sistemlerine bağlı olarak oluşturmuş işletmeler toplam işletmelerin %40 kadandır. Bu alana ait bilgi vermeyen işletmelerin %55 düzeyinde olması ilginçtir. Sektörel açıdan bakıldığında, *Finans* sektöründeki işletmelerle, *Holding* türü şirketlerde kariyer yönetim sistemleriyle performans değerlendirme sistemleri arasında bağ kurulmasının diğer sektörlerle oranla daha yüksek bir olasılık olduğu görülmektedir.

Çalışanlara şirket içi kariyerlerinde ulaşabilecekleri pozisyonlarla ilgili olarak “**göstermeleri gereken bireysel performans**” konusunda bilgi verilmesi, işletmelerin yaklaşık %50’sinde gözlenmektedir. İşgörenlerin kariyerlerinde ilerlemeleri için almaları gereken eğitimler hakkında bilgilendirilmeleri ise işletmelerin ancak %33’ünde mevcuttur. Bu anlamda, kariyer yönetimi sistemlerinin eğitim planlamasına paralel olarak yürütülmesinin daha henüz yeterli bir düzeyde kurumsallaşmadığı düşünülebilir.



Şekil 6.11. Sektörel Bazda K.Planlama PD İlişkisi

Bu açıdan, çalışanlara şirket içi kariyerlerinde ulaşabilecekleri pozisyonlarla ilgili herhangi bir bilgi vermeyen işletmelerin %14 düzeyinde belirmesi de, konu hakkında önemli bir ipucu vermektedir. Sektörel ayrışmalara bakılacak olursa, alınması gereken eğitim ile şirket içi kariyer olanakları arasında bağ kurulması yaklaşımı Holding türü şirketlerde kurumsallaşma yolunda önemli bir gelişme gösterdiği vurgulanabilir.



Şekil 6.12. Kariyer Olanaklarından Haberdar Olma¹⁴⁰

Kariyer yönetimi sisteminin oluşturulması ve çalışanların kariyer olanakları konusunda bilgilendirilmesi her şeyden önce işletmenin

¹⁴⁰ 2000'nci doğru İK Araştırması, Hürriyet Yayınları, 1999, s.22.

organizasyon yapısında yer alan farklı düzeylerdeki ve alanlardaki pozisyonlar için ayrıntılı iş tanımlarının yazılı olarak mevcut olmasına bağlıdır. Bu açıdan işletmelere bakıldığında, %70'lik bir grupta "bölüm yöneticilerinin" iş tanımlarının mevcut olduğu gözlenmektedir. Ayrıca "şefler" ve "üst yönetimdeki" pozisyonlar için iş tanımlarının mevcut oluşuna önemli sayıda bir işletme topluluğunda rastlanılmaktadır. "Diğer çalışan" grupları için ise iş tanımlarının mevcudiyeti göreceli olarak daha az sayıda bir işletme grubu için söz konusudur.



7. KARİYER PLANLAMA SİSTEMİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

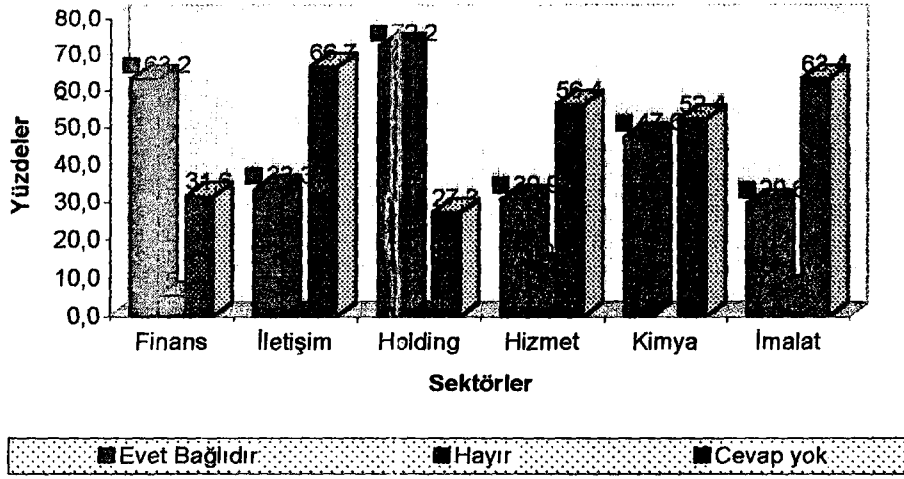
7.1.Genel Çerçeve

Kariyer yönetimi çalışanların bilgilerine yatırım yapma,onların işsel ve kişisel yeterlilikleri ve işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli entelektüel ve yaratıcı kapasite oluşturmak için temel araçtır.İnsan kaynakları bölümü tarafından yürütülen kariyer yönetim çalışmaları, yönetim ve planlama etkinlikleri ile bölümlerin uzun vadeli hedeflerini belirleme ve geliştirme olanaklarını yaratırken, çalışan bireylerin de kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanmasına, kişinin motive olmasına katkıda bulunmaktadır.

Bireyin şu andaki mevcut konumundan gitmek istediği yere hareketini gösteren kariyer planlama, günümüzde “tek bir kariyer yolunun” olmadığını ileri sürmektedir.Zira bireyler yeteneklerini, ilgi alanlarını ve motivasyonlarını birçok farklı iş alanında kullanabilmektedirler. Bu nedenle insan kaynaklarına çok fazla önem verilmesi gerekmektedir. Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyıla girdiğimiz şu günlerde, uluslararası rekabet ortamında kendine güçlü bir yer arayarak konusunda çağı yakalamak isteyen Türk işletmeleri, “**üretici insanı**”ön plana çıkartıp yeniden bir yapılanmaya girmektedir.

Bugünün iş dünyasında çeşitli kariyer planlama modelleri uygulanmaktadır. Ancak bu uygulamaların bir çoğunu belirli bir sistematikten yoksundur.Örgütlerde şöyle veya böyle bir kariyer planlama yapılmaktadır.Bu planlama ya yöneticilerin kapasitelerine veya organizasyon yapısına göre yürütülebilmektedir.Böylesi bir kariyer planlama çalışanlar arasında ilişkilere dayalı olarak geliştiğinden motivasyonsuzluk yaratmaktadır.Bütün bu olumsuzlukların farkına varan çağdaş işletmeler mevcut insan kaynağının en efektif verimi alabilmek ve gelecekteki insan kaynağını yetiştirebilmek için “Kariyer Planlama Sistemleri”kurmaya başlamışlardır.

KPSistemi PDS'Ye Bağlıdır



Şekil 7.1. Sektörel Bazda KPS'i İle PDS'İlişkileri

Kariyer planlama sistemi modelleri, literatürde, ya çalışanların **“Performanslarına”** veya mevcut organizasyon yapısı içerisinde bulunan görevlerin yerine getirilmesi için gerekli **“Yetkinliklere”** bağlı olarak iki şekilde uygulanmaktadır.

7.1.1. Performansa Bağlı Kariyer Planlama

Performans değerlendirme kavramını, sadece teknik seçimine ağırlık verip, bu teknikleri belirli bir sisteme oturmadan uygulamanın çeşitli sorunlarını yaşayan işletmeler, bu nedenle, giderek diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum sağlamada güçlüklerle karşılaşmışlardır. Yukarıda belirtilen hususlar somut organizasyonel faaliyetlere dönüştürüldüğünde, Performans Yönetimi Sisteminin içerdiği başlıca önemli çabaları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Bireysel performansın planlanması.
2. Bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerini belirlenmesi.
3. Seçilen yöntemlere paralel performansın gözden geçirilmesi.
4. Değerlendirilenin performansına ilişkin geri-besleme sağlanması
5. Geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi. (Coaching)

6. Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararlarda veri oluşturması (Ucretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim vb.).

Yukarıdaki açıklamalardan görüleceği gibi, performans değerlendirme çalışanların mevcut işlerindeki yetkinliklerini ve bunları kullanma düzeylerini ölçer ve bu lmleyi işe yönelik hedeflerle de daha objektif hale getirir. Performans değerlendirmenin sonucunda ücretlendirmeye etkide bulunur. Oysa alışanların buğunk işlerini yaparken örgütün onlardan gelecekteki beklentilerine göre yönlendirilmesi ve yetiştirilmeleri gerekir. Performans değerlendirme bu yönü ile bireylerin gelecekte yüklenecekleri sorumlulukları ile uğraşmaz. Kariyer planlama tamamıyla bireyin beklenti, ilgi, yetenek ve amaçları ile ilgilidir ve kişisel çaba çok önemlidir. crete endekslenmemelidir. nl işin içinde ücret olduğunda kişi buğunk ihtiyaçlarını karşılama yolunu seeceğinden gelecekteki işsel gereksinimlerini göz ardı edebilecektir.

Sonuç olarak performansa dayalı kariyer planlama sistemlerinde, çalışanların geleceğe yönelik yetenek, ilgi, beklenti ve yönelimleri tam olarak ölçülememektedir.

7.1.2. Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama

Yetkinliklere dayalı kariyer planlama sisteminin ilk aşaması örgütün organizasyon yapısının bjeitif kriterler baz alınarak fonksiyonel olarak yapılandırılmasıdır. Fonksiyonel olarak bölümlere ayrılmış örgütlerde görevler ve bu görevlerin yerine getirilmesi için gereksinim duyulan yetkinliklerin saptanması çok kolay olacak ve buna bağlı olarak kariyer hatları belirginleşecektir. Organizasyonlarda bu durum sağlandığı takdirde kariyer planlama sisteminin temelini oluşturan işlere ve pozisyonlara yönelik yeterliliklerin belirlenmesi ve kariyer hatlarının çizilmesi kolayca sağlanmış olur. Firmalarda kariyer planlamasını gerçekleştirebilmenin ikinci aşaması iş tanımlarını oluşturmaktadır. Çünkü iş tanımları firmanın ihtiyaç duyduğu veya duyabileceği eleman özelliklerini ve yapılacak işin özelliklerini ortaya koyar. Ardından yapılacak olan iş analizleri ile mevcut durum hakkında bilgi toplanarak kim tarafmdan hangi işin yapılacağı tartışılmalıdır. İşgücü envanteri, mevcut işgücünün özelliklerini ortaya

koyar. Dolayısıyla iş tanımları ve işgücü envanteriyle hangi işlerin mevcut elemanlarla doldurulabileceği, kariyer planlamasının yardımıyla belirlenir

Kariyer planlama sisteminin üçüncü aşaması ise bireysel amaçlardır. Kariyer planlamasının özünü bireysel amaçlar oluşturmaktadır. Herkesin kariyeri için belli amaçları vardır. Amaç belirleme kararlar için belirgin bir temel sağlar. Amacı belirlenmiş bir insan, karşılaşacağı alternatif fırsatları daha iyi değerlendirebilir. Kısaca, insanlar kendileri için neyin önemli olduğunu biliyorlarsa, kariyerlerinde ve hayatlarında kendilerini tatmin edecek planları yaparlar ve hedeflerine ulaşmaya çalışırlar.

Kariyer planlama sisteminin dördüncü ve son aşaması ise bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumlaştırılması sürecidir. Bu süreçte kariyer yönetimi tarafından belirlenen çeşitli eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile her iki tarafın beklentilerinin örtüşmesi sağlanır. O nedenle firma, kariyer planlamasını yapmadan önce çalışanların kendi kariyerleriyle ilgili düşüncelerini, bir diğer ifade ile bireysel kariyer planlamasını örgütün öğrenmesinde yarar vardır. Bu süreç ancak yetkinliklere dayalı kariyer planlama sisteminin kurulması ve uygulanması ile işletilebilir.

7.2.Kariyer Planlama Sisteminin Kurulması

Dünyada artık performansa dayalı sistemin yavaş yavaş terk edilmektedir. Buna paralel olarak da “Yetkinliklere” dayalı kariyer planlamanın yaygın bir şekilde uygulanmaya başlandığı literatür araştırmalarından anlaşılmaktadır. Türkiye’de ise henüz sistematik olarak bir kariyer planlama sistemini kuran ve bunu uygulayan kuruluşun varlığı bilinmemektedir. Ancak bazı kuruluşlar kariyer planlamayı ya performans değerlendirme sistemi içerisinde alt başlık olarak basit bir kariyer yönelimi şeklinde sorgulamakta veya sadece kişilere kendi gelişim planlarının hazırlatarak onların gelecekteki beklentilerinden haberdar olmaya çalışılmaktadır. Ancak 2000 yılına yaklaştığımız bu günlerde işletmeler insan kaynaklarından azami verimi alabilmeleri ve onları tatmin edebilmelerini bir sistem yaklaşımı içerisinde sağlamalıdır. Başka bir ifade ile işgören-iş-örgüt uyumunu sağlamak için efektif bir kariyer planlama sistemine gerksinim kaçınılmaz olarak vardır. Bizim önerimiz Yetkinliklere dayalı

kariyer planlama sisteminin kurulmasıdır.Çünkü salt performans dikkate alınarak kariyer planlamanın yapılması istenen sonucu vermekten uzaktır.

Kariyer planlama sistemi içerdği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi v.b. faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer personel sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (nakil) tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

Diğer yandan, yukarıda belirtilen biçimde sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde ise terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, gene Performans Yönetimi Sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağı oluşturacaktır. Yukarıda yapılmış olan kariyere yönelik yaklaşımlar daha global ve stratejik olarak ele alınmak istendiğinde, konu bir model çerçevesi içinde ayrıntılandırılarak irdelenmek durumunda olacaktır.

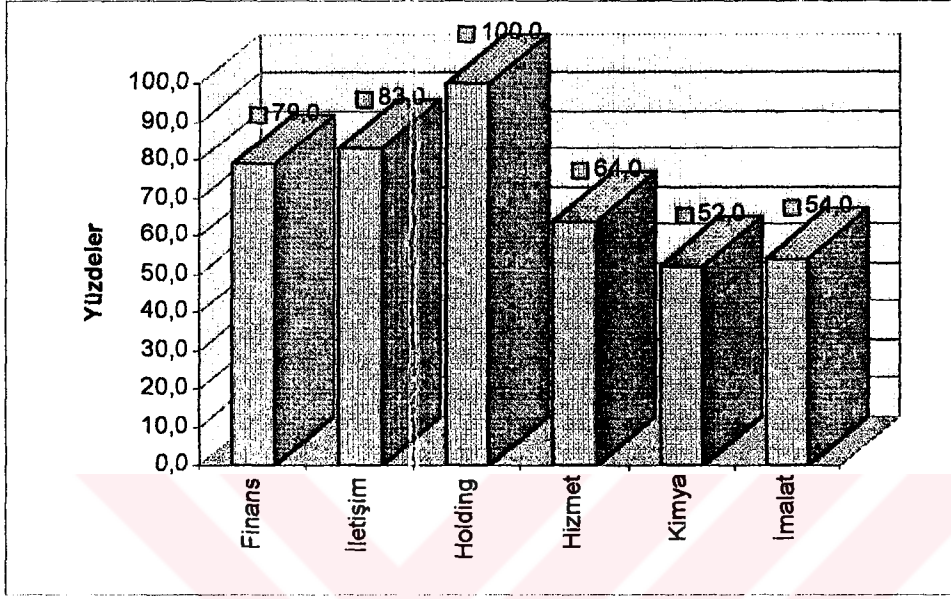
Yetkinliklere dayalı kariyer planlamayı bir model çerçevesi içinde ele aldığımızda, üç boyuttan oluşan bir yapıyı kurumun iç dinamikleri ile bütünleştirmek gerekli olacaktır.

1-) Özne Yön: Değerler, tutumlar, kişilik, motivler, davranışlardan oluşur ve insan değiştikçe bunlar da değişir. Açıktır ki, bu olgu ve oluşumlar kişi ya da birey odaklıdır ve kişisel amaç niteliklidir.

2-) Nesne Yön: İş, işsel konu seçimleri, tercihler, planlar,ve pozisyonlar gibi somut olgulardır. Bu olgular daha çok organizasyon odaklıdır ve organizasyonel amaçlar üzerinden somutlaşırlar.

Ancak her iki boyutun bir kariyer planlama modeli çerçevesinde irdelenmesi öznel ve nesnel olguların bütünleştirilmeleri gereğini ortaya koyar.Bu durum ise ilgili modelin oluşturulmasında üçüncü bir boyutun gerekliliğini gündeme getirecektir. O halde bir kariyer yönetimi modelinde üçüncü boyutu,

3-) Uyumlaştırma Süreci: öznel yönün bir uzantısı olarak kişisel amaçlar ile, nesnel yönün bir uzantısı olarak organizasyonel amaçların bütünleştirilmeleri oluşturacaktır. Yani kurulacak olan kariyer planlama sistemi hem çalışanların ilgi, alaka , yetenek, beceri ve beklentilerini karşılayacak ve hemde örgütün insan kaynağından, gelecekteki beklentilerine cevap verebilecektir



Şekil 7.2. KP Sorumluluğunun İKY Olması

Sistemin oluşturulmasında göz önüne alınması gereken temel kriterler; Kurum kültürü, Kuruluşun insan kaynakları politikaları ve stratejileri ile bağlantıları, Mevcut İnsan Kaynakları Sistemleri ile uyumdur.

Yukarıda belirtildiği üzere kariyer planlama sistemi uygulamanın yapılacağı kurumun kültürüne, kuruluşun orta ve uzun vadeli insan kaynağı stratejilerine, mevcut insan kaynakları politikalarına ve uygulanmakta olan insan kaynakları sistemlerine entegre edilmelidir. Kariyer planlama sistemi kurumun insan kaynakları departmanının sorumluluğunda olmalıdır. Yukarıdaki tabloda kariyer planlama sisteminin İnsan Kaynakları Yönetiminin sorumluluğunda olması sektörel bazda incelenmiştir. Organizasyonlarda kariyer planlama sistemi kurma çalışmaları, o örgütün İnsan kaynakları yöneticisinin önderliğinde gerek insan kaynakları ve

gerekse diğer bölümlerden seçilecek uzmanlardan oluşan proje ekibi tarafından aşağıdaki aşamalar dikkate alınarak yürütülmelidir.

7.2.1.Kariyer Planlama Sistemi Kuruluş Adımları

Yukarıdaki açıklamalara dayanılarak kariyer planlama sistemi kuruluş süreci aşağıda belirtilen aşamalardan oluşur.

1. Ekip oluşturulması.
2. İşletmenin mevcut yapısının analiz edilmesi.
3. İş ailelerinin oluşturulması.
4. İş aileleri bazında yetkinlik analizlerinin yapılması.
5. Çalışanlarla birlikte yetkinliklerin belirlenmesi ve düzeylerinin saptanması.
6. İş aileleri bazında kariyer haritalarının çizilmesi ve şirketin kariyer matrisinin hazırlanması,
7. Diğer İnsan Kaynakları sistemleri ile uyumlandırılmasının yapmak.
8. Kariyer planlama uygulama Prosedürü, kullanılacak formlar ve eğitim dokümanları hazırlamak.
9. Kurulan sistemi şirket çalışanlarına tanıtmak.
10. Test uygulaması ve sonuçların analizi.
11. Sistemin aksayan yönelerinin düzeltilmesi ve sistemin kesinleştirilmesi.
12. Uygulamaya başlama.

7.2.2.1.Kariyer Planlam Sistemini Kuracak Ekibin Teşekkülü

Şirketin insan kaynakları yöneticisi, varsa kendi personelinden ve diğer bölümlerden uzmanları seçerek 5 veya 6 kişiden oluşan bir ekip teşekkül ettirilmelidir. Oluşturulan kurucu ekip kariyer planlama konusunda çeşitli eğitimlerden geçirilerek uzmanlaştırılmalıdır. Eğer şirketin İnsan Kaynakları elemanlarından yeterince yararlanmak imkanı yoksa profesyonel uzmanlara sistem kurdurulabilir. Kariyer planlama sisteminin kurulması profesyonel kurumlara verilmiş ise o zaman bu kurumun elemanları, şirket kültürü konusunda eğitim verilmeli ve organizasyon tanıtılmalıdır. Çünkü teorik modellerin gerçek hayatta başarılabilmesi için o modelin uygulanacağı şirket kültürü ile uyumlaştırılması gerekir. Sistemin şirket kültürüne rağmen kurulup başarıyla işletilmesi çok zordur. Bu amaçla oluşturulacak ekip şirket

kültürü çerçevesinde organizasyonda yer alan tanımlanmış pozisyonlarda yürütülen işler için gerekli olan yeterliliklerin saptanması ve değerlendirilmesi çalışmalarını yürüteceklerdir.

7.2.1.2.Mevcut Durum Analizi

Birinci etapta çalışmanın yapılacağı kurumda bu konudaki yapı ve yaklaşımların bilinmesi gerekir.Bu amaçla aşağıda soru örnekleri verilen bir anket yapmak esastır.Bu anket sayesinde çalışanların, hem kariyer olgusuna yaklaşımları ve hemde şirket kültürü hakkında bilgi sahibi olunur. Başka bir anlatımla, hem şirket kültürü öğrenilmiş olacak ve hemde insan kaynağına konu hakkında bilgilendirilerek, oluşabilecek ön yargılarından arındırılmış olacaklardır.Ayrıca tüm çalışanların kurulacak sistem hakkında bilgilendirmesi gerekir.Bilgilendirmede, çalışanlara neden böyle bir sistemin kurulmasına gereksinim duyulduğu, sistemin içeriğinde nelerin olduğu açık ve net bir şekilde anlatılmalıdır.Ayrıca kariyer planlama sisteminin tamamen birey odaklı olduğu ve o nedenle çalışanların bu konuyu sahipçıkarak işletmeleri gereği yönünde kariyer bilinci oluşturulmalıdır.Söz konusu anketin hedef kitlesi kariyer planlama kapsamına alınacak personel olmalıdır.

7.2.1.3.Kültür Anketin Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Kariyer Planlama çalışmalarının ilk adımlarından birini oluşturan, şirket çalışanlarının konuya yaklaşımlarının ne olduğunu belirlemek amacı ile yapılan anketin değerlendirilmesinde aşağıdaki sonuçlara varmaktayız.

Tablo 7.1. Kültür Anketi Cevap Havuzu

	A.�irketi			B.�irketi			C.�irketi			D.�irketi			E.�irketi			F.�irketi			Holding		
Sorular	Var	Yok	Kararsızım	Var	Yok	Kararsızım	Var	Yok	Kararsızım	Var	Yok	Kararsızım	Var	Yok	Kararsızım	Var	Yok	Kararsızım	Var	Yok	Kararsızım
1	12	39	50	5	11	84	4	83	37	10	39	51	17	50	33	12	36	52	11	40	49
2	26	40	35	16	47	37	66	22	34	48	25	26	44	24	31	19	48	33	37	33	30
3	35	32	34	16	42	42	15	53	48	22	31	47	24	20	56	36	48	17	26	33	41
4	14	48	39	5	53	42	11	84	29	18	44	39	13	56	31	18	63	19	14	51	34
5	65	20	15	53	16	32	108	10	26	70	18	12	72	6	22	61	13	26	67	15	18
6	19	33	49	16	16	68	16	58	43	35	53	12	50	28	22	58	24	18	34	35	31
7	15	29	56	16	32	53	20	29	73	26	35	39	27	23	50	11	21	68	20	27	53
8	30	39	32	32	32	37	19	38	62	29	41	30	41	48	11	36	48	17	31	40	30
9	54	9	37	42	32	26	53	26	41	53	29	18	51	24	24	61	23	17	52	23	26
10	48	33	20	42	21	37	88	25	16	44	39	18	44	33	22	67	21	12	50	32	18
11	28	12	60	21	5	74	34	11	91	32	47	21	50	28	22	65	26	8	40	25	35
12	14	12	74	5	26	68	24	23	78	36	34	30	23	40	37	18	54	29	23	31	46
13	53	29	18	32	37	32	83	22	22	48	31	21	57	21	22	79	13	8	56	26	18
14	52	19	29	58	32	11	75	16	38	58	26	16	72	13	14	67	25	8	60	21	18
15	9	15	76	5	26	68	15	27	85	35	21	44	50	17	33	48	31	21	30	20	50
16	40	25	36	42	37	21	48	15	65	44	12	44	56	22	22	54	20	26	47	19	34
17	72	13	15	84	11	5	112	7	29	68	11	21	76	13	11	77	12	11	73	12	15
18	56	26	18	47	37	16	116	11	20	54	17	30	78	6	17	80	15	5	66	17	17
19	43	27	31	11	32	58	33	17	79	38	21	41	36	37	28	30	49	21	35	29	36
20	15	26	59	5	21	74	9	28	91	18	21	61	34	44	21	25	51	24	20	30	50
21	54	29	17	32	37	32	79	22	25	35	44	21	24	56	20	17	71	12	37	45	18
22	33	22	46	21	16	63	32	39	44	31	35	34	27	42	31	23	51	26	28	35	37
23	17	31	52	11	21	68	20	34	66	19	33	47	23	33	43	24	48	29	20	33	47
24	35	26	40	5	32	63	22	24	80	18	39	42	14	40	46	26	64	10	23	37	41
25	88	4	8	84	16	0	185	2	4	81	12	7	59	17	24	57	25	18	77	12	11
26	13	9	78	11	47	42	11	23	95	31	39	31	37	52	11	44	48	8	26	32	41
27	9	15	76	0	47	53	15	25	89	19	33	47	22	27	51	20	26	54	17	25	59

Kariyer planlama konusunda net tanımlanmış politikalar varmı? sorusuna A ,B,C,D,E,F,  irketleri yüksek oranlarda yok veya kararsızım yanıtını vermiştir.Bu konuda kararsızlık içerisinde bulunmak aynı zamanda yok demek anlamını taşıyacağından topluluk bazında ankete katılanların % 89,4'  mevcut örgütlerinde kariyer planlama sisteminin olmadığını bilmekte olduğu görülmektedir. Bir başka soruda yer alan kariyer olanakları sadece bazı bölümler i inmi geçerlidir sorusuna verilen cevapların % 37'sinin "evet" şeklinde olması, pilot şirketlerde  K politikaları ile ilgili olumsuz bakış açılarını dile getirmektedir.

Gelişimimizi yönlendiren bir eğitim-gelişim sistemi var önermesine çalışanların yok ve katılmadığını belirtenlerin sayısı hemen hemen eşit iken, "var" yanıtı çoğunluktur. (% 37) ancak yok ve kararsızım diyenlerin sayısı da %63 olmaktadır.Bu sorunun yanıtlarından da çalışanların soruyu salt kişisel gelişme olarak algıladıkları anlaşılmaktadır.

Çalışanların performanslarının objektif olarak değerlendirilip

değerlendirilmediği konusunda, kararsız olduğunu %33 ve katılmadığını bildirenlerin sayısı %41 dir, Performanslarının objektif olarak değerlendirildiğini belirtenlerin oranı ise % 26 dır.Bu soruta bağlı olarak Performans sonuçları KP’da kullanılıyormu sorusuna, çalışanların %14 evet, %51 hayır ve % 34’ü kararsızım yanıtını vermiştir.Her iki sorunun yanıtlarından mevcut PD sisteminin objektif olarak yapılmadığı ve sonuçlarının terfilerde dikkate alınmadığı anlaşılmaktadır.Terfii etmenin tek şartı başarılı olmakmıdır sorusuna ankete katılanların %67’lik büyük çoğunluğu evet yanıtını vermiştir.

Şirketlerimizdeki boş pozisyonların duyurularak diğer kişilere aday olma şansı tanınması konusunda çalışanların yüksek %35 lik kısmı "katılmıyorum" yanıtı verirken, % 31 kısmıda kararsızlığını belirtmiştir.

O "Atamalar kıdem sırası ile yapılır" ve "Pozisyonlar kişiye özel yaratılır" şeklindeki iki sorunun yanıtları yüksek oranda "katılmıyorum" şeklindedir.Ankete katılan personelin %52 'si yükselmeyi ve de ünvan almayı ücret arttırmanın en önemli aracı olarak görmektedir.Ayrıca bir başka sorudaki yükselmenin maddi anlamda bir avantaj getirmediği şeklindeki önermeye oldukça yüksek oranlarla "katılıyorum" yanıtı verilmesi % 60’ı, bu sonucu doğrulatici yöndedir. Türkiyede emek piyasasının belirsizliğini sürdürmesi ve aşırı işsizlik ve İncelediğimiz holding’in yapısı gereği bu sonuç doğaldır.Ancak bu aynı zamanda, çalışanların yüksek perfomansın ücrete yansması konusundaki tereddütlerini bir kez daha yansıtıyor şeklinde de yorumlanabilir.

Terfii’lerin örgütsel strateji ve ihtiyaçları ile uyumlu olup olmadığı konusundaki soruda, çalışanlar çoğunlukla "katılıyorum" yanıtını veirken % 52, kararsız olduklarını belirtenlerin oranı ise %26’dır.

Başarılı gibi gözükmek yükselmek için önemlidir önermesine her iki şirketimizde de "katılmıyorum" yanıtının çoğunlukla verilmesi sevindirici bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Holding’de her ne kadar KP sisteminin kurulmamış olamsına rağmen çalışanların önemli bir kısmı %42’si gerçek başarı ile başarılı gözükmenin ayrımının knulduğuna inanmaktadırlar.Başka bir soruda da yer alan “Önemli kişiler ile iyi ilişkiler kurmak yükselmede avantaj yaratır” şeklindeki cümleye ise çoğunlukla "katılıyorum" yanıtı verilmesi dikkat çekicidir.

İK birimleri tüm çalışanları eğitim olanaklarından haberdar eder şeklindeki soruya ankete katılanların % 73 evet yanıtını vermesi şirketlerin İK departmanlarının etkinliğini göstermesi açısından oldukça önemlidir. aynı soru kariyer olanakları için sorulduğunda yanıtlar "katılmıyorum"a dönüşmüştür. %50.

O "Kişilerin potansiyelleri yeni yapılanmalarda dikkate alınır" şeklindeki önermeye Carr~taş çalışanlarının verdiği yanıtlarda her üç seçeneğin neredeyse eşit olması ilginçtir. Mersin çalışanları ise konuya daha olumlu bakarak % 53 oranında "katılıyorum" yanıtını vercliler.

O Yönetici pozisyonlarına şirket dışından ve topluluk dışından atama yapılması konusunda sonılan iki ayrı soruda iter iki şirketimizde de bunun normal olmadığı yönündeki görüşün ağırtık kazandığı görölmektedir.%67

Tablo 7.2. Kültür Anketi Soruları

Anket Soruları
1. Şirketin KP yönelik net tanımlanmış politikaları varmı?
2. Gelişimimizi yönlendiren ve değerlendiren bir sisteminiz varmı?
3. Performans değerlemeniz objektif olarak yapılmıyormu?
4. Performans sonuçları kariyer planlamada aktif kullanılmıyormu?
5. Terfinin tek şartı başarılı olmakmıdır?
6. Boş pozisyonlar duyuruluyormu?
7. Atamalar kıdeme göre mi yapılmıyormu ?
8. Kadrolar kişiye özelmı oluşturuluyormu?
9. Yükselmek, ücret artışının en önemli aracımıdır?
10. Terfiler örgütün strateji ve ihtiyaçları ile uyumlumudur ?
11. Eğitim ve seminer imkanlarından yararlanmak ilişkilere mi bağılıdır?
12. Başarılı gibi gözükme yükselmek için önemlimidir ?
13. Kişilerin potansiyelleri yeni yapılanmalarda dikkate alınılmıyormu ?
14. Önemli kişiler ile iyi ilişkiler kurmak yükselmede avantaj yaratılmıyormu ?
15. Yükselmek parasal anlamda bir avantaj getirmiyormu ?
16. Kariyer olanakları sadece bazı bölümler için mi geçerlidir ?
17. İK bölümümüz tüm çalışanları eğitim olanaklarından haberdar ediyormu ?
18. Kariyer planları yöneticilerin yönetim tarzları ile yakından ilgilimidir ?
19. Yönetici pozisyonlarına şirket dışından atanma sizce doğrumudur ?
20. Bölümlerarası geçiş mümkün olabilmıyormu ?
21. Yöneticilere elemanlarının geliştirilmesi bir İş hedefi olarak verilmıyormu ?
22. İK bölümümüz tüm çalışanları kariyer fırsatlarından haberdar ediyormu ?
23. Çalışan için önemli olan kariyer olanakları değılmidir ?
24. İdari pozisyonlara dışarıdan atama yapılması sizce normalmidir ?
25. Doğru zamanda doğru yerde olmak önemlidir.
26. Başarılı olmak veya olmamak fark eder mi ?

Anket sonuçlarının değerlendirilerek analizinin yapılması süretiyle Pilot uygulamanın yapılacağı örgütlerde çalışanların beklentileri ve bilinç düzeyleri hakkında bilgi sahibi olunur.

7.2.1.3.İş Ailelerinin Oluşturulması

İşletmede çalışanlar bilgilendirildikten ve gerek kurum kültürü ve gerekse çalışanların kariyer planlama sistemine yaklaşımları belirlendikten sonra, organizasyonda bulunan benzer işler birleştirilerek iş aileleri oluşturulmalıdır. Çağdaş organizasyon tekniklerine göre oluşturulmuş olan organizasyon şemasında her departman bir iş ailesi olarak kabul edilir. Kariyer planlama çalışmalarının başarılı olabilmesi için organizasyon yapısının fonksiyonel olarak bölümlere ayrılması ve birbirine benzer işler birleştirilerek her departmanın bir iş ailesi olarak kabul edilmesi gerekir. Şirketlerin mevcut organizasyon yapılarında yer alan müdürlük ünvanı ile ayrılmış departmanların bir iş ailesi olarak kabul edilmesi prensip olarak önerilmektedir. Ancak gerçek anlamda kariyer planlama sisteminin başarılı olabilmesinin olmazsa olmaz temel koşulu işletmede görülen işlerin fonksiyonel bazda iş ailelerine ayrılmasıdır. Bu bağlamda kariyer planlama sistemi şirketlerin kadro yapılarının bilimsel yöntemlerle yeniden oluşturulmasını gerekli görmektedir.

7.2.1.4.İş Aileleri Bazında Yeterlilik Analizlerinin Yapılması

İşletmede mevcut bulunan departmanlarda yer alan pozisyonlar için gerekli olan zorunluluklar tespit edilmelidir. Organizasyondaki her pozisyon için genel ve fonksiyonel yeterlilikler ile bu pozisyonun zorunluluklarının saptanması gerekmektedir. Genel yeterlilikler, tüm pozisyonlar için ortak olacak şekilde proje ekibi tarafından saptanabilir. Zorunluluklar, her pozisyon için Bölüm Müdürleri tarafından fonksiyonel yeterlilikler ise her şeflikte bulunan elemanlar ile proje ekip üyeleri tarafından müştereken her pozisyon için ayrı ayrı belirlenecek, belirlenen yeterlilikler Bölüm Müdürü'nün de bulunacağı bir toplantıda tartışılarak sonuçlandırılacaktır.

Fonksiyonel yeterlilikler tespit edilirken, o işin yapılabilmesi için gerekli bilgi ve becerilerin neler olduğu dikkate alınacaktır. Yeterliliklerin tespitinde özellikle göz önüne alınması gerekli husus, kişinin değil pozisyonların değerlendirilmesi olmalıdır. Her pozisyon için fonksiyonel yeterlilikler belirlendikten sonra, genel ve fonksiyonel yeterliliklerin, asgari şartlar dikkate alınarak, düzeyleri tespit edilecektir. Pozisyonlara ilişkin yeterlilikler aşağıda belirtilen üç ana başlık altında tespit edilmelidir.

1. İş Gerekleri

2. Yönetmelikler

Yeterlilikler pozisyon bazında çalışanlarla birlikte saptandıktan sonra bölüm yöneticileri ve şirket tepe yöneticisi ile birlikte gözden geçirilerek son şekli verilmelidir.

1-) İş Gerekleri: Her pozisyon için bulunması gereken eğitim, yabancı dil, deneyim, askerlik, cinsiyet vb. olmazsa olmaz objektif niteliklerdir. İş gerekleridir.

2-) Yönetmelikler: Organizasyonlarda yer alan pozisyonlarda öngörülen işlerin birikt hedefleri doğrultusunda yerine getirilebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlardır.

a-) Yönetmelikler

b-) İşsel Yetkinlikler olmak üzere **iki ana başlık** altında toplanabilir..

a-) Yönetmelikler: Tüm pozisyonlar için çeşitli düzeylerde geçerli olabilecek yönetmelik ve kişisel yeterliliklerin bütünüdür. Genel yeterlilikler proje ekibi tarafından, şirkette uygulanan performans değerlendirme sistemi varsa o sisteme uygun olarak tespit edilmeli ve hepsinin açık olarak tanımları yapılmıştır. Bu yeterlilikler ise pilot şirkette herbir iş ailesi içindeki çalışanlar, yöneticileri ve proje ekibi tarafından tüm pozisyonlar için saptanmalıdır. Çünkü ne kadar çok çalışanı sistemin içerisine sokarsak sistemin işlerliğini o kadar sağlıklı gerçekleştiririz ve çalışanların sisteme sahip çıkmalarını sağlamış oluruz.

b-) İşsel Yetkinlikler: Her pozisyonun teknik gereklerinin yerine getirilebilmesi için sahip olunması gereken bilgi, beceri ve davranışlardır. Bu yeterlilikler tamamen bilimsel bazda gerçek iş tanımları ve iş analizlerinden hareketle ve proje ekibinin yönlendirmesiyle mevcut pozisyonda çalışan, birinci yöneticisi ile beraber tespit edilmelidir. Daha sonra departman yöneticisi ile birlikte tekrar üzerinde durularak son şekli verilmeli, değişiklik varsa çalışana geri bildirimde bulunulmalıdır. Söz konusu fonksiyonel ve genel yeterliliklerin pozisyon bazında olması gereken düzeylerinin belirlenmesinde ise pozisyonun bağlı olduğu I. Ve II yöneticisinin katılımı sağlanmalı ve sonuç tepe yöneticisinin onayına sunulması gereken düzeyler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Yeterlilik Düzeylerinin Tespitinde Kullanılacak Olan Kriterler

1. **Tam Yetkin:**Tam yetkinliğe sahip, işi diğerlerine öğretebilen ve dalı geliştirebilen bilgi ve beceri düzeyine sahip olmayı belirtir.
2. **Yetkin :**Çalışma bilgisine sahip, yetkin, kavramları ve işi verimli bir şekilde uygulamaya geçirebilen düzeyi ifade eder.
3. **Aşına:**Kavramları ve işi anlayıp, yol gösterildiğinde uygulayabilen konuya vakıf olunan düzeyi ifade eder.
4. **İlgisiz:**Kariyer planlama sistemi çerçevesinde o pozisyon için gerekli olmayan yeterlilik düzeyini ifade eder.

7.2.1.6.Kariyer Haritalarının Ve Kariyer Matrisinin Hazırlanması

Kariyer planlama sistemi kurulacak olan şirkette tespit edilen ve yetkinlik düzeyleri değerlendirilen yeterlilikler ve düzeylerine göre iş ailesi bazında kariyer haritalarının çizimi için gerekli adımlar ve çizim şekilleri ile tanımları belirlenmelidir.

Kariyer Haritası Çizim Adımları:

1. İş ailelerini oluşturan pozisyonların belirlenmesi.
2. İş aileleri için kariyer haritası taslağı çizilerek üzerinde pozisyonların organizasyona göre Alt-orta-üst olarak gruplandırılması.
3. Her pozisyonun fonksiyonel yeterliliklerinden **zorunlu** (olmazsa olmaz) olanlarının belirlenmesi.
4. Her pozisyonun iş gereklerinin (objektif zorunluluklarının) saptanması.
5. Genel ve fonksiyonel yeterliliklerin tanımlarının yapılması ve düzeyleri arasındaki farkların giderilmesi için deneyim, eğitim , rotasyon gibi önerilerin belirlenmesi.
6. Kariyer haritalarının o iş ailesinin I ve II yöneticileri ve Kariyer Plankama ekibi tarafından çizilmesi.
7. Kariyer haritasında aynı iş ailesi içindeki yeterlilikler dikkate alınarak o iş ailesi içindeki kariyer geçişleri belirlenmelidir.
8. Organizasyonda bulunan diğer iş ailelerine kariyer geçişleri ise şirket kariyer matrisinde belirlenmelidir.

Kariyer Haritası Çizim Şekilleri Ve Tanımları

Kariyer Haritalarında Gösterilen Semboller

—————➔ Direkt geçiş

.....➔ Rotasyon sonrası kariyer geçişi

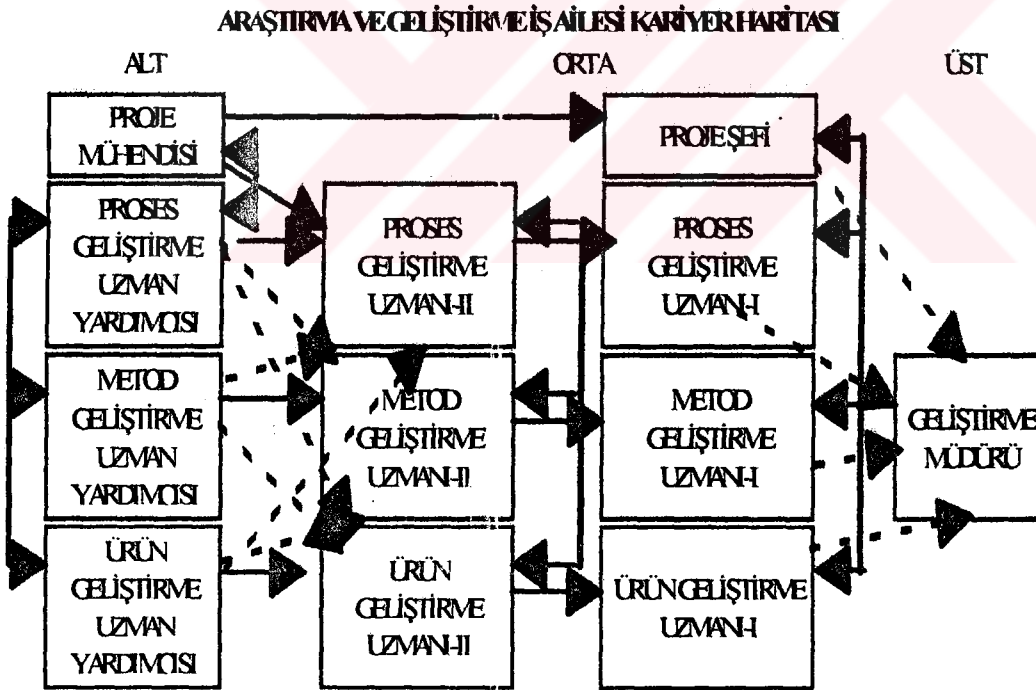
Kariyer Haritası Çizimine İlişkin Tanımlar

1. **Kariyer Haritası:**Müdürlük organizasyonunda da yer alan pozisyonlar arasındaki yatay ve/veya dikey geçiş yollarını gösteren şemadır.

2. **Rotasyon:**Öngörülen yeterlilikleri kazanmak üzere, atama yapılmaksızın, belirli bir süre, yetkin birinin gözetiminde, başka pozisyonlarda çalışılmasıdır.
3. **Yatay Kariyer Geçipi:**Bireyin kariyer hedeflerine uygun olarak,gerekli yeterlilikleri kazanmak için, bir başka göreve tam yetkili atanmasıdır.
4. **Dikey Kariyer Geçipi:**Bireyin kariyer hedeflerine uygun olarak, bir üst göreve tam yetkili atanmasıdır
5. **Bireysel Gelişim Planı:**Çalışanın kendi yeterliliklerini, ilgi alanlarını değerlendirmek suretiyle, bir ketteki kariyer fırsatlarını inceleyerek, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve bunlara uygun geliştirmeye faaliyetleri planlamasıdır.

Kariyer Matrisi:

Kariyer matrisi bir işletme organizasyonunda mevcut iş ailelerinde yer alan tüm pozisyonlar arasındaki yatay ve/veya dikey kariyer geçişlerini gösteren tablodur. Kariyer matrisi tüm işletmede mevcut bulunan pozisyonlar arasındaki kariyer ilerleme hareketlerinin izlenebildiği bir tablodur.



Şekil 7.3. Kariyer Haritası Örneği

Tablo 7.3. Kariyer Matrisi

		İLK				ORTA				ÜST							
Pozisyonlar		Personel Memuru	Muhasebe Memuru	İşletme Mühendisi	Malîye Kontrol Müh.	Ürün Temsilcisi	İşletme Şefi	Satınalma Şefi	Üretim Planlama Şefi	Bakım Onarım Şefi	Satış Şefi	Üretim Müdürü	İnsan Kaynakları Müdürü	Mali İşler Müdürü	Geliştirme Müdürü	Paz. Ve Sat. Müd.	Fabrika Müdürü
İ L K	Personel Memuru	1	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Muhasebe Memuru	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	İşletme Mühendisi	-	-	1	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ürün Temsilcisi	-	-	-	-	1	X	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-
	İşletme Şefi	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-
O R T A	Satınalma Şefi	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Üretim Planlama Şefi	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
	Bakım Onarım Şefi	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
	Satış Şefi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
	Üretim Müdürü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	X
Ü S T	İnsan Kaynakları Müdürü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
	Mali İşler Müdürü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
	Geliştirme Müdürü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	X
	Paz. Ve Sat. Müd.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
	Fabrika Müdürü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1

7.2.1.7. Diğer İnsan Kaynakları Sistemleri ile İlişkilerinin Kurulması

Kariyer planlama sürecinde kariyer haritaları ve şirket kariyer matrisinin oluşturulması ve yeterlilik düzeyleri arasındaki düzey farklılıklarının giderilmesine yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin saptanmasından sonra kurulan sisteminin ilişkili olduğu diğer İnsan Kaynakları Sistemleri ile olan bağlantılarının kurulması gerekir. Kariyer planlama sisteminin ilişkide olduğu diğer insan kaynakları sistemlerinden bazıları şunlardır.

1. Personel İşe Alma Sistemi
2. Performans Değerlendirme Sistemi
3. Eğitim ve Geliştirme
4. Organizasyonel Yedekleme
5. Ücret İdaresi

6. Personel sicil ve özlük işlemleridir.

Personel İşe Alma Sistemi: Kariyer Planlama Sistemi gereği belirlenen iş gerekleri ile yönetsel yeterlilikler ve işsel yeterlilikler Personel İşe Alma sistemi için gerçek verileri oluşturur. Herhangi bir pozisyona eleman alımında kariyer planlama sisteminde yer alan zorunluluklar ve yeterlilikler dikkate alınır. Her iki sistemi ilgilendiren değişiklikler takip edilerek gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Yönetsel yeterlilikler içinde yer alan kişisel yeterlilikler ile Personel İşe Alma sisteminde kullanılan personel istek formunda yer alması gereken kişisel yeterlilikler birbirleriyle uyumlu olmalıdır.

Performans Değerlendirme Sistemi: Dönemsel performans değerlendirme sonuçları Kariyer Planlamada veri olarak kullanılır.

Eğitim ve Geliştirme: Genel ve fonksiyonel yeterliliklerin düzeyleri arasındaki farklılıkların giderilmesi için gerekli olan eğitim ve geliştirme ihtiyaçları kariyer görüşmelerinde saptanır.

Organizasyonel Yedekleme: Kariyer planlama sistemi uygulamaları organizasyonel yedekleme çalışmalarına veri oluşturur.

7.2.1.8. Kariyer Planlama Sistemi Prosedürünün hazırlanması.

Kariyer Planlama sisteminin içeriğini ve uygulama esnasında yapılması gereken işlemleri şirket bazında tarifleyen prosedür hazırlanarak yayınlanmalıdır. Hazırlana bu prosedür ana başlıklar itibari ile aşağıdaki husuları içermelidir.

1. Kariyer planlamanın amacı
2. Kariyer planlamanın kapsamını,
3. Kullanılan tanımlar
4. Sistemin ilkelerini,
5. Uygulama esasları
6. İş aşamaları
7. Geçici maddeleri
8. Sistemde kullanılacak olan formlar

7.2.1.9.Sistemde Kullanılacak Olan Formların Hazırlanması

Kariyer planlama sisteminde kullanılacak olan kariyer görüşme formu ile bireysel görüşme formları hazırlanarak çalışanlara dağıtılmalıdır.Bu formlara ilişkin örnekler ektedir.

1. Kariyer Görüşme,
2. Bireysel Gelişim Planı

Form 7.1.Kariyer Görüşmesi Formu

KARİYER GÖRÜŞMESİ FORMU

DEĞERLENDİRME DÖNEMİ	
----------------------	--

KİŞİSEL BİLGİLER

Şirket Adı		Doğum Tarihi	
Sici Numarası		Öğrenim Durumu	
Bağlı Olduğu Müdürlük		Bitirdiği Bölüm	
Adı Soyadı		Çalışmaya Başlama Tarihi	
Kadro Ünvanı		Topluluğa Giriş Tarihi	
Kadroya Atanma Tarihi		Şirkete Giriş Tarihi	

YETKİNLİKLER DEĞERLENDİRME BÖLÜMÜ

	Mevcut Kadro Yet. Düzeyi	I.Üst Kadronun Yet. Düzeyi	Kişisel Değ.	Sonuç Değerl	KARİYER GELİŞTİRME E YHTYACI
YETERLİLİKLER					
KİŞİSEL YETKİNLİKLER					
Vizyon Ve Strateji					
Liderlik					
Hedef Saptama					
Planlama Ve Kontrol					
Koordinasyon					
Yetki Kullanma Ve Karar Verme					
Yetki Devri					
Kaynak Kullanma					
Yönetme Ve Motive Etme					
Ekip Oluşturma					
Analiz Ve Sentez					
Problem Çözme					
İŞSEL YETKİNLİKLER					
İş Hukuku Mevzuatı Bilgisi					
Kariyer Planlama Bilgisi					
Ücret İdaresi					
İş Analizleri					
Performans Sistemi					
Tis'bilgisi					

DEĞERLENDİRİLENİN GÖRÜŞÜ

[illegible]

BİREYSEL GELİŞME PLANI FORMU

	Tarih	
	Düzeltilme No	
Adı Soyadı		
Kadro Ünvanı		
Sicil No		

KARİYER YÖNELİMLERİ

Bulunduğunuz İş Ailesinde bulunan Ve 5 (Yıldan Az Bir Sürede İlerlemeyi Düşündüğünüz Pozisyon/Pozisyonları Belirtiniz.

KISA DÖNEM İLERLEME SEÇENEKLERİ**A-Kendi Departmanında Kısa Dönem İlerleme Seçenekleri**

Farklı Müdürlükteki Bir Pozisyona Kariyer Yöneliminiz Varsa, Bu Bölümü Doldurmayınız.

--	--

B-farklı departmanda kısa dönem ilerleme seçenekleri

Bu Bölüm Farklı Müdürlükteki Bir Pozisyona Geçmeyi Düşündüğünüz Taktirde Doldurulacaktır.

--	--

Yukandaki Hedeflerinize Ulaşmak İçin Gereksinim Duyduğunuz Eğitim Ve Geliştirmeye Çalışmaları Nelerdir.Belirtiniz ?

Sıra No	Planlanan Aktiviteler

II-UZUN DÖNEM KARİYER HEDEFİNİZ

Bulunduğunuz İş ailesinde; 5 Yıldan Fazla Bir Sürede İlerlemeyi Düşündüğünüz Pozisyon/Pozisyonları Belirtiniz?

Sıra No	Uzun dönem ilerleme seçenekleri

Yukandaki Hedeflerinize Ulaşmak İçin Gereksinim Duyduğunuz(Kariyer Planlama Kapsamında Olmayan) Eğitim Ve Geliştirmeye Çalışmaları Nelerdir.Belirtiniz ?

Sıra No	Planlanan Aktiviteler

KARİYER GELİŞTİRME ENGELLERİ

Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinizi Planlama Aşamasında, Veya Yürütürken Karşılabileceğinizi Düşündüğünüz Muhtemel Zorluklar Veya Engeller Var Mı ? Belirtiniz.

Düşünceleriniz

YÖNETİMDEN BEKLEDİĞİNİZ KARİYER DESTEKLERİ

Kariyer Geliştirme Çalışmalarınızda Yönetimin Ve Yöneticilerinizin Yapmasını İsteddiğiniz Veya Onlardan Beklediğiniz (Danışmanlık .Koçluk Gibi)Destekler Var Mı? Belirtiniz.?

Düşünceleriniz

Adı Soyadı		Tarih		İmza	
------------	--	-------	--	------	--

I.YÖNETİCİNİN GÖRÜŞÜ

Adı Soyadı		Tarih		İmza	
------------	--	-------	--	------	--

II.YÖNETİCİNİN GÖRÜŞÜ

Adı Soyadı		Tarih		İmza	
------------	--	-------	--	------	--

7.2.1.10.Sistemin Çalışanlara Tanıtımı Aşaması

Yukarıdaki açıklamaların ışığında kurulan kariyer sistemi ve nasıl uygulanacağı şirkette çalışan tüm çalışanlara anlatılarak çalışanlarda sisteme karşı oluşabilecek tereddütler tümüyle giderilmelidir.Bü süreçte sistemin iyice anlaşılması gerekir.Sistemi anlayan ve güvenen çalışanlar tercihlerini daha gerçekçi yaparlar.Bu da sistemin kuruluş gayesini ve yaşamasını güçlendirir.Tanıtım aşamasında aşağıdaki tekniklerden yararlanılabilir.Sistemi özet olarak anlatan “El kitabı “hazırlanır ve çalışanlara dağıtılır, Workshooplar düzenleyerek çalışanların dikkatleri çekilir ve Anket düzenlenerek sistemin anlaşılıp anlaşılmadığı test edilir.

Kariyer Planlama Sistemi Tanıtım Anketi Soruları

1. Kariyer planlama sistemini yeterli buldunuzmu?.Sizce eksik olan yönleri nelerdir.Lütfen belirtiniz.
2. Kariyer planlama sistemi açıklama notu sizce yeterli ve yeterince açık mı?
3. Bireysel gelişim planı formunu kariyer eğiliminizin ifadesi açısından yeterli buldunuz mu? Bu formda yer almasının yararlı olacağını düşündüğünüz başka hususlar varsa lütfen belirtiniz.
4. Kariyer görüşmeniz için önceden hazırlık yaptınız mı.? Lütfen açıklayınız.
5. Kariyer görüşmenizde güçlkle karşılaştınız mı ? lütfen açıklayınız.
6. Kariyer Görüşme Formu sizce kariyer görüşmesi için yeterli mi? Bu formda yer almasının yararlı olacağını düşündüğünüz başka konular varsa lütfen açıklayınız.
7. Yöneticinizin konu ile ilgili yaklaşımı sizi tatmin etti mi ? Lütfen açıklayınız.
8. Yeterlilik düzeyleri arasındaki eğitim boşluklarının giderilmesine ilişkin tablolar yeterli oldu mu? Oaha yararlı olması için önerileriniz nelerdir?
9. Düzey Geliştirme tablosundaki eğitim türleri sizce yeterti mi? Yeterliliklerinizin geliştirilmesi doğrultusunda eksiklik duyduğunuz ve bu tabloda bulunmayan eğitimleri lütfen belirtiniz.
10. Kariyer haritaları yeterince açık mı? Anlaşılmayan husular nelerdir.
11. Kariyer matrisleri sizce uygun mu? Düzeltilmesi gereken yanları nelerdir?.Lütfen belirtiniz.
12. Kariyer Planlama Sistemi'nin sizin için yararlı olacağını düşünüyor musunuz? Lütfen açıklayınız.
13. Konu ile ilgili belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerilerinizi lütfen bu bölümde açıklayınız.

7.2.1.11. Test Uygulamasının Yapılması

Buraya kadar anlatılanların tümü bir sistemin kurulmasına yönelik atılacak adımları göstermektedir. Kariyer planlamanın can alıcı aşaması uygulama aşamasıdır. Uygulama hazırlanacak bir termin göre tüm kapsamdaki çalışanlar üzerinde yapılmalıdır.

Uygulama Termini

Tablo 7.4. Kariyer Görüşme Termini

Sıra No	Yapılması Gereken Faaliyetler	Faaliyet Süresi	Faaliyet Tarihleri
1	Kariyer Planlama Sistemi Tanıtımı Ve Bilgilendirme.	5 İş Günü	
2	Bireysel Gelişme Ve Kariyer Görüşme Formlarının İlgili Müdürlüklere Dağıtılması.	2 İş Günü	
3	Formların I. Yönetici Tarafından Çalışana Verilerek Kariyer Görüşme Tarihinin Saptanması.	2 İş Günü	
4	Çalışanın Bireysel Gelişme Ve Kariyer Görüşme Formlarını Doldurarak I. Yöneticiye Vermesi.	2 İş Günü	
5	I. Yöneticinin Formları İnceleyerek, Çalışanla Yapacağı Kariyer Görüşmesine Hazırlanması.	5 İş Günü	
6	Kariyer Görüşmelerinin Yapılması.	15 İş Günü	
7	I. Yönetici Tarafından Kariyer Görüşmeleri Sonuçlarının Görüşülmek Üzere II. Yöneticiye İletilmesi Ve Onaylatılması.	5 İş Günü	
8	II. Yönetici Tarafından Onaylanan Sonuçların, I Yönetici Tarafından Çalışana Bildirilmesi Ve Formları İmzalatması.	5 İş Günü	
9	İmzalanan Formların Bir Nüshasının Almarak Şirket İnsan Kaynakları Bölümüne İletilmesi.	2 İş Günü	

Tablo 7.5. İş Akışı Tablosu

Aşamalar	İlgililer
1. KG ile BG ilgili formların müdürlüklere gönderilmesi.	Birket YK bölümü
2. Kkariyer haritaları ve yeterlilik tablolarının incelenerek,BGP ve KGF öz değerlendirmenin yapılması ve i.yöneticiye iletilmesi.	Çalışaan
3. Çalışanın öz değerlendirmesinin incelenerek kariyer görüpmesine hazırlanılması.	I.yönetici
4. Bireysel gelişme planının incelenmesi ve sonra kariyer görüpmesinin yapılması,kgf doldurulması ve bgp birket hedefleri ile uyumlandırılarak son beklinin verilmesi.	Çalışan-I.Yönetici
5. KGF ile BGP incelenmek üzere ii.yöneticiye gönderilmesi.	I.yönetici
6. Gerekli incelemenin ve değerlendirmenin yapılması	II.yönetici
7. Sonuçların çalışana bildirilmesi ve BGP farklılık varsa durumun çalışana tekrar görüpmesi.	I.yönetici
8. KGF ile BGP birer nüshalarının alarak, asıllarının birket insan kaynakları bölümüne iletilmesi.	I.yönetici
9. Bilgilerin bilgisayara girilmesi ve global eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının saptanması.	YK yöneticisi
10.Eğitim prosedürüne göre planlanan eğitim, rotasyon ve işbaşı eğitimlerinin uygulanması.	YK ve ilgili bölüm yöneticisi
11.Bölüm içi eğitim ve rotasyonların, yaptırılarak, sonuçlarının birket insan kaynakları birimine gönderilmesi.	Birket ilgili bölüm yöneticisi

7.2.1.12.Kariyer Görüşmesine İlişkin Belgelerin Dağıtımı

Kariyer planlama görüşmesi sürecinde kullanılacak kariyer görüşmesi ve bireysel gelişim formlarının doğru ve eksiksiz doldurulabilmesi için aşağıda belirtilen çalışmaların yapılması esastır.Çünkü kariyer planlama sisteminin esası bireysel gelişim planına göre yapılacak olan kariyer görüşmesidir.Bu görüşmelerin doğru ve etkili olabilmesi için sistemin bütün açıklığı ile bilinmesi şarttır.

1. Kariyer Elkitabı
2. Bölüm kariyer haritası
3. İş_ ailesine ait pozisyonların yeterliliklerinin ve düzeylerinin bulunduğu kariyer görüşme formu
4. Çalışanın İlgi,beklenti ve tercihlerini yansıtacağı bireysel gelişim planı formu
5. Şirket kariyer matrisi
6. Kariyer geliştirme sürecinde karşılaşılabacak yeterliliklerin düzeylerinin kazanılmasına ilişkin eğitim ve geliştirme etkinlikleri tablosu

7.2.1.13.Bireysel Gelişim Formunun Dolurulması

Çalışanların beklenti, ilgi ve tercihlerini belirledikleri bireysel gelişim planları doldurulurken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

1. Çalışan, bireysel gelişim planı formunu doldurmadan önce mutlaka bölümünün kariyer haritası ile şirket kariyer matrisini titizlikle incelemelidir.
2. Farklı bir iş ailesine geçilmek istendiği takdirde, bireysel gelişim planının farklı departmanda kısa dönem ilerleme seçenekleri bölümünün doldurulması gerekir. Ancak bu durumda bile, kariyer görüşme formunda yer alan mevcut pozisyonundaki yeterliliklerinin geliştirilmesine devam edilir.
3. Kariyer planlama sistemi kapsamında olmayan ve kariyer hedefinize ulaşmak için gereksinim duyduğunuz eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının planlanan aktiviteler bölümünde belirtilmesi gerekir.

7.2.1.14.Kariyer Görüşme Formunun Dolurulması

Çalışan kariyer sistemi içerisinde ve kendi kişisel tercihleri ışığında kariyer görüşme formunu dolduracaktır.Bu formun doldurulmasında dikkat edilecek hususlar şunlardır.

1. Çalışan, kariyer görüşme formunu doldurmadan önce mutlaka bölümünün **yeterlilik tanımları** ile **yeterlilik düzeyleri tablolarını** titizlikle incelemelidir.
2. Yeterlilik düzeyleri tanımlarının okunması ve yeterlilik düzeylerinin buna göre değerlendirilmesi gerekir.
3. Birinci etapta mevcut pozisyon için gerekli yeterlilik düzeylerinin kazanılması esastır. O nedenle eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde öncelik mevcut pozisyonun yeterlilikleri ile bireyin yeterlilik düzeylerinin uyumlandırılmasına verilmelidir.
4. Yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesine yönelik eğitim ve gelişme ihtiyaçları dönemsel olarak (Kariyer planlama dönemi) planlanmalıdır.
5. Yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesine yönelik eğitim ve gelişme ihtiyaçları kariyer planlama sistemi kapsamındaki düzey bazında eğitim ve rotasyon tabloları incelenerek saptanmalıdır.
6. Bir üst pozisyonun yeterlilik düzeylerinin kazanılmasına, o pozisyonun olmazsa olmaz zorunlu fonksiyonel yeterliliklerinden başlanması gerekir.
7. Formdaki tüm bölümlerin boş bırakılmaması, açık bir şekilde doldurulması esastır.
8. Yeterlilik düzeyleri değerlendirilirken, objektif olunmalı ve kişisel değerlendirme hatalarına düşülmemelidir.

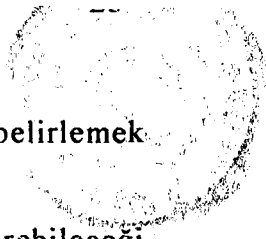
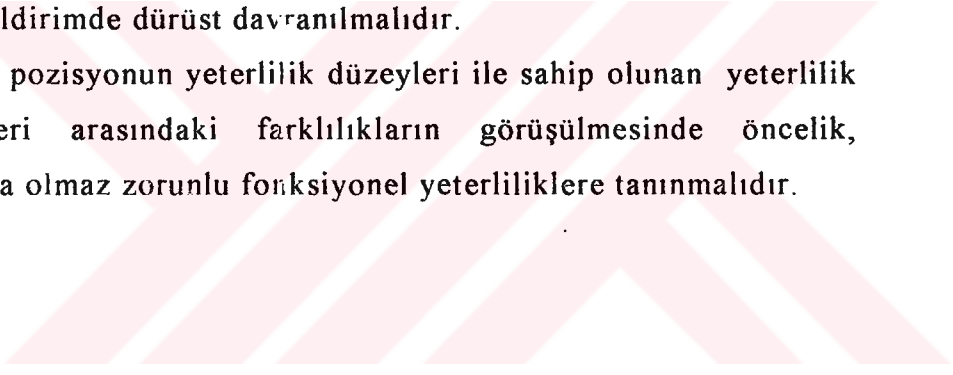
7.3.Kariyer Görüşmesi Yapılması

7.3.1.Kariyer görüşmesi Nedir

Kariyer görüşmesi çalışanla, yöneticisinin şirketin insan kaynakları politika ve stratejileri ve mevcut kariyer planlama sistemi çerçevesinde yapmış oldukları görüşmedir. Bu görüşme esnasında bireysel beklentiler ile örgütsel beklentiler uyumlaştırılmağa çalışılır.Bu süreçte dikkat edilmesi gereken temel özellikler şunlardır.

7.3.1.1.Kariyer Görüşmesinde Dikkat Edilecek Husular

1. Güçlü bir iletişim ortamının sağlanmasıdır.
2. Görüşler açık ve anlaşılır bir dille ifade edilmelidir.

- 
3. Görüşmenin, kişiliğe yönelik olmadığı belirtilmelidir.
 4. Kariyer görüşmesinde amaç, çalışanın başarı düzeyini belirlemek değil, yeterlilik düzeylerinin belirlenmesidir.
 5. Görüşme mutlaka belirlenen tarihte ve kesilmeden sürebileceği ortamda yapılmalıdır.
 6. Görüşmenin amaca uygun olabilmesi için, her iki tarafın hazırlıklı gelmesi esastır.
 7. Görüşmeye yeterli zaman ayrılmalı, acele edilmemelidir.
 8. Görüşmenin tarafları birbirlerinin rakipleri değil, başarıya odaklanan bir ekibin oyuncu ve koçu olduklarını unutmamaları gerekir.
 9. Yöneticinin çalışanı teşvik edici ve yorumlara açık olması gerekir.
 10. Görüşme sonucunda tüm yeterliliklerin düzeyleri konusunda mutabakat sağlanmalı, eğitim ve geliştirme ihtiyaçları bunlara bağlı olarak o yıl için belirlenmelidir.
 11. Geri bildirimde dürüst davranılmalıdır.
 12. Bir üst pozisyonun yeterlilik düzeyleri ile sahip olunan yeterlilik düzeyleri arasındaki farklılıkların görüşülmesinde öncelik, olmazsa olmaz zorunlu fonksiyonel yeterliliklere tanınmalıdır.
- 

8. ÖZET VE DEĞERLENDİRME

Gelişmiş sanayi toplumlarında, özellikle son 10-15 yılda bilişim teknolojisinin öncülük ettiği değişim süreci içinde, oldukça yoğunlaşan uluslararası rekabetin de etkisiyle yeni yönetim arayışları gündeme gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün diğer tüm bölümleri gibi parçası olduğu sistemin yüklendiği rol ve sorumluluklar çerçevesinde hareket eden yeni yönetim tekniklerinden biridir.

Geleneksel personel yönetimi, işe alma, eğitim ve sosyal haklarla ilgili programlar ve bunların performans, tatmin ve işgücü devri üzerindeki etkileri gibi sorunlarla uğraşırken, yeni bir yaklaşım olarak insan kaynakları yönetimi, davranış bilimleri teknikleriyle bu ve benzeri istihdam ilişkileri sorunlarında sürekli ve etkili bir gelişmeyi esas almaktadır. Bu geniş perspektif içinde insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinden birisini de “kariyer” konusu oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmaların çoğunda çalışanların paradan ziyade örgütte sahip olacakları bir iş ve kariyer isteğinin ön plana çıktığı, örgütsel sadakatin geçici olduğu, birçok nitelikli elemanın firmalardan beklentileri karşılanamadığı için başka işlere yöneldikleri belirtilmektedir.

Kariyer anlayışının ön plana çıkmasındaki tarihsel gelişme sürecine baktığımızda 1950’lerdeki neoklasik yaklaşımdaki “örgütsel adam”ın keşfi ile sabit bir model çerçevesinde başarının tanımlanmasının yapıldığı görülmektedir.

Sonuçta organizasyonlar, çalışanı yönetmenin güç olduğunu, ancak istekleri, değerleri, ilgileri, yetenekleri, doğrultusunda kendilerini kanıtlamalarına fırsat verilmesi halinde kişilerin kolayca işe motive olabileceğini belirtmektedirler. Böyle bir oluşumun kişinin iş başarısını artırmasının ötesinde, bireyin kişiliğini geliştirme, kendine güveni ve özsaygıyı artırma, benliğini bulma, kısaca “kimliğin oluşumu”nda önemli katkılar sağlayacağı anlaşılmıştır.

2000’lerde tahminen işsizliğin artacağı, iş beklentisi ve terfilerin azalacağı endişesi, 1990’larda örgütleri daha yararlı ve etkili olmak için dışa açılmaya sevk etmiştir. Aslında bu eğilimin ardında en önemli güç olarak

global rekabetten söz etmek mümkündür. Bu doğrultuda çalışanlar üzerinde daha çok stres, daha fazla psikolojik sıkıntıların oluşması, bireyin ihtiyaçlarının öncelikle karşılanması konusunu gündeme getirmiştir.

Herhangi bir yöneticiye bağlı çalışan bir kimsenin performansını artırmak için onun ihtiyaçlarına duyarlı, kısa veya uzun dönemli motivasyonunu artırıcı olarak sağlanması çalışanı işine bağlayacaktır.

İhtiyaçların şiddeti ve niteliği bireyi motive etme derecelerine göre, insandan insana, zamandan zamana değişmektedir. Önemli olan farklı biçimlerde üreten bireylerin, çalışma ortamındaki verimliliği artırıcı birtakım teşviklerle yönetim tarafından desteklenmesidir.

Kariyer geliştirme ve kariyer planlama ihtiyacı da yönetim tarafından desteklendiği sürece bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacı tatmin edilmiş olacaktır.

Geleneksel olarak kariyer geliştirme ve başarının değerlendirilmesi, kolay ve açık olan bir mesleki ilerleme olarak tanımlanmıştır.

Bireyin meslekte ilerlemesi, performansına bağlıdır. Endüstriyel örgütleri oluşturan insanlar ortak amaçlar doğrultusunda hareket etseler bile, bireysel birçok farklılığa sahiptirler. İnsanlar, yetenek ve becerilerinde, işe duydukları ilgide ve tercih ettikleri yönetim anlayışında, diğer insanlarla iletişim kurabilme gücünde ve firmaya yaptıkları katkıda birbirlerinden ayrılırlar. Kendine güven, azim, istek, politik olabilme özelliği, işin iyi sonuçlanması için yeterli değildir. Bunların yanında işi yapan kişinin, işin gerektirdiği beceri, bilgi ve yeteneklere sahip olması performansını da etkiler. İşini severek yapanlar, işinden zevk alanlar daha kolay zaman geçirir ve işlerini daha kısa zamanda yaparlar. Bazı insanlar çalışırken olabildiğince özgür olmayı tercih ederken, diğerleri üstleri tarafından yakın ilgi ve denetimin ihtiyacını hissederler. Ayrıca insanlar farklı verimlilik düzeyine sahiptir. Özellikle yapılan iş bireyin katılımını temel alıyorsa, performans, bireyin yukarıda saydığımız özelliklerine bağlı olarak belirlenir.

Bu nedenle performans ve kariyer geliştirme arasında doğru oranda bir ilişki mevcuttur. Bu gerçeği kavrayan işletmeler, bireyin kariyer planlama, kariyer geliştirme konularına giderek daha önem vermeye başlamışlardır.

1980'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda da süren işletmelerin yeniden yapılanması ve daha hızlı gelişim süreci, insan kaynaklarının önemini artırmış, çalışanların özellikle yöneticilerin kariyerlerinin gelişimine bakışlarını da değiştirmiştir.

Kariyer yönetimi çalışanların bilgilerine yatırım yapma, onların işsel ve kişisel yeterlilikleri ve işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli entelektüel ve yaratıcı kapasite oluşturmak için temel araçtır. İnsan kaynakları bölümü tarafından yürütülen kariyer yönetim çalışmaları, yönetim ve planlama etkinlikleri ile bölümlerin uzun vadeli hedeflerini belirleme ve geliştirme olanaklarını yaratırken, çalışan bireylerin de kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanmasına, kişinin motive olmasına katkıda bulunmaktadır.

Bireyin şu andaki mevcut konumundan gitmek istediği yere hareketini gösteren kariyer planlama, günümüzde "tek bir kariyer yolunun" olmadığını ileri sürmektedir. Zira bireyler yeteneklerini, ilgi alanlarını ve motivasyonlarını birçok farklı iş alanında kullanabilmektedirler. Bu nedenle insan kaynaklarına çok fazla önem verilmesi gerekmektedir. Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyıla girdiğimiz şu günlerde, uluslararası rekabet ortamında kendine güçlü bir yer arayarak konusunda çağı yakalamak isteyen Türk işletmeleri, "üretici insanı" ön plana çıkartıp yeniden bir yapılanmaya girmektedir. Bu oluşum içinde bu çalışmada da öncelikle insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinden biri olan "kariyer" konusu incelenmiş ve Türk işletmelerinin kariyer konusuna yaklaşımları test edilmeye çalışılarak hem kariyer planlama sistemine ve hemde kariyer geliştirme etkinliklerinden olan koçluk'a ilişkin çeşitli araştırmalar yapılarak uygulanabilir öneri model ortaya koyabilmek için çalışmalar yapılmıştır.

Yapılan inceleme sonucunda kuruluşların insan kaynaklarına yeterince önem vermedikleri görülmüştür. Bunun göstergesi toplulukta insan kaynakları çalışmalarını üst düzeyde yürütebilmek için ayrı bir birimin tam anlamıyla henüz kurulmamış olmasıdır. Dolayısı bu durum personel departmanlarının henüz geleneksel anlayıştan kurtulamadığının göstergesidir. Aslında Ülkemizde de insan kaynakları departmanlarının kuruluşu çok yenidir. İnsan kaynakları departmanının tüm temel işlevlerinin

alt yapısını oluşturacak stratejik konumu olması gerekirken, inceleme yapılan firmaların bir çoğunda henüz bir oluşum mevcut değildir. İnsan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemini oluşturan “kariyer” konusu ise, işletmelerde sistematik bir bütünlük çerçevesinde gerçekleştirilememektedir ve yeni kurulmaktadır. Kariyer yönetim sisteminin diğer bir parçasını oluşturan “performans değerlendirme” uygulamasının yapılmasına rağmen, kariyer yönetiminde, planlama ve kariyer geliştirme yerine eğitim faaliyetlerinin etkin olduğu görülmüştür.

İşletmelerde örgütsel yedekleme planının sadece üst yönetimin görüşleri doğrultusunda hazırlandığı, kişilerin bireysel kariyer planlamalarıyla pek ilgili olmadığı, diğer bir ifade ile, kişilerin görüşleri alınmadan gelebilecekleri yer konusunda tek kararın tepe yönetim olduğu anlaşılmaktadır.

Bu nedenle öncelikle işletmelerde insan kaynaklarının öneminin algılanması, kariyer, kariyer planlama kavramlarının işletmelere yerleştirilmesi ve kariyer stratejilerinin saptanması özellikle önemlidir..

Sonuç olarak araştırmamızdan ve bu konuda daha önce yapılmış olan araştırmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda, Türkiye’de insan kaynakları yönetim anlayışı henüz personel departmanlarının yeni ismi olarak algılanmaktan öteye gidememektedir. Bu nedenle Türkiye’de var olan insan kaynakları Yönetimi uygulamalarını bir model çerçevesine oturtmak ve bu şekilde incelemek oldukça güçtür. Durum böyle olunca insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinden biri olan kariyer planlama, geliştirme ve kariyer yönetimi anlayışının işletmelerimizde tam anlamıyla mevcut olduğu söylenemez. Zira kariyer yaklaşımının uygulanabilmesi için işletmede sağlıklı bir işgören seçme, yerleştirme tekniklerinin uygulanması, iş analizlerinin olması, bireysel beklentilerin belirlenmesi, en önemlisi performans (veya başarı) değerlendirmenin objektif yapılması gerekmektedir.

Ülkemizde çalışanların kariyer planlarının oluşturulması ve kariyerlerinin geliştirilmesinde bireylerin görüşlerinden ziyade yönetimin karar verme yetkisini bünyesinde topladığını görmekteyiz. Örgütlerde yükseltilme politikalarının oluşumunda etken olan sicil sistemi, başarı

değerlendirme sistemi, çeşitli nedenlerle objektif olamamakta, kişinin belli noktalara gelmesinde kişisel ilişkiler belirleyici olmaktadır. Çalışan kişinin kariyer ilerlemesinde bulunması için örgütün bu konuda tek başına karar vermesi de yanlıştır. Kariyer planlaması genelde hem birey hem de örgüt odaklıdır. Burada örgüt sadece kişiye yol gösterici olmakta, kariyer seçeneklerini sunabilmektedir. Bireyin, istekleri ve yetenekleri ölçüsünde bir kariyere yerleşmesi, eğer eğitim eksikliği varsa, bu eksikliğin örgüt tarafından sunulan hizmetlerle giderilmesi, ancak yönetim ve bireyin amaçlarının uyumlaştırılması ile mümkün olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle tek başına örgütün birey üzerinde odaklaştığı bir kariyer planlaması ne denli yanlışsa, kişinin sadece kendi kendine bir kariyer hedefi yapıp kariyer planlaması oluşturması da o denli yanlıştır. Kariyer planlaması, yönetim ve bireyin birlikte yürüteceği çalışmalardır.

Burada öncelikle iş ve meslek seçimi için kişiyi bilgilendirecek, kişinin kendi kendisini tanıyıp kariyer hedefini belirlemesine yardımcı olacak, yetenekleri doğrultusunda kişileri yüksek öğretime yönlendirecek, yüksek öğrenim sürecince üniversitelerde düzenlenen kariyer günleriyle kişinin kendi geleceğini planlamasına katkı sağlayacak bir eğitim anlayışının var olması gerekmektedir.

Bir başka önemli olan nokta da iş hayatında yerini alan bireylerin öncelikle kariyer konusunda istek, hırs, ilgi ve bilgilerinin olma zorunluluğudur. İstek, ilgi ve ihtiyaçlar her bireyde eşit oranda ve eşit şiddette bulunmamaktadır. Kimine göre başarı ihtiyacı ön planda yer alırken kimine göre güvenlik ihtiyacı baskın çıkmaktadır. Hele ülkemiz gibi bir ülkede maddi güvenlik, sosyal güvenlik, iş güvenliği ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ve başarı sağlama ihtiyacından daha önde gelinektedir. Bu nedenle Batı ülkelerindeki gibi bir kariyer ihtiyacı, ülkemizde sınırlı kalmaktadır. Ancak dış piyasalara hızla uyum sağlayan ve entegrasyon sürecine girmiş bulunan ülkemiz işletmeleri, yakın bir gelecekte insan kaynakları yönetim felsefesini ve kariyer uygulamalarını bünyelerine almak zorunda kalacaklardır.

KAYNAKLAR

1. ADAMS F,James:Ergenliği Anlamak, Bekir Onur,Ankara, 1995.
2. ALDEMİR C.,ATAOL A,BUDAK G.:Per.Yönetimi, Barış Yay, İzmir, 1996.
3. PALMER,Margaret, WINTERS: Kenneth.T.,İ.Kaynakları, Rota Ya, 1993
4. ARMSTRONG,Michael; Human Resource Management, 1992.
5. ARMSTRONG, Michael; A Handbook of Pers.Managem.,Koganpage, 1984.
6. ARNOLD, Edward: Managing Human Resource,C. Mailer, 1990.
7. ATAOL, Alpay: Kariyer Yönetimi, İzmir, 1989.
8. AYTAÇ,Serpil,Çalışma Yaşamında Kariyer,Epsilon Yayınevi, İstanbul, 1997.
9. AYTAÇ, Dünder, Danışmanlık Nedir Ne Değildir , Rota Yay, İstanbul, 1998.
- 10.BAYSAL, Ayşe, C.: Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol BasımYaym, İst. 1993.
- 11.BEEN, Michael, SPECTOR B.: Readings in Human Resource Management, Mc Millian Inc, USA, 1985.
- 12.BİLİR, Şule: Ana ve Çocuk Sağlığı, Hacettepe Ün. Yaymları, 1975.
- 13.BOZKURT, Rüştü, Kendine Ayna Tutan Yönetici, Dünya Ya, İstanbul,1998
- 14.BROWN, Duane, BOOKS L,Career Choose and Development; Jossey Bass Pub., San Francisco, 1990.
- 15.BURWASH, Peter:Liderliğin Anahtarı,Başarı Dizisi, İstanbul,1997
- 16.BYARS, Liloyd L, RUETL:Human Resource Management,USA; 1991.
- 17.CAN, Halil: Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- 18.CAN Halil,AKGÜN A.KAVUNCUBAŞI S:Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara 1995.
- 19.CANORROE, Richard, Yönetimde 32 Altın Kural,İstanbul,1989
- 20.CASCIO, Wayne F: Managing Human Resources, Comp. New York-1993.
- 21.CENZO,De,ROBBINS Stephen:HR Management,New York, 1996.
- 22.COLE Donald, W: Meslek İhtiharı,Modern Yönetim Dizisi, İstanbul, 1987.
- 23.DAVIS Kenth: İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış,1988.
- 24.DERELİ, Toker: Örgütsel Davranış, Menteş Kitabevi, İstanbul, 1995.
- 25.DESSLER,Gary: Personnel Management, New Jersey, 1988.
- 26.DRUCKER,Peter: Yönetim Uygulaması, İnkilap Kitapevi, İstanbul ,1994.
- 27.EASTMAN, Lorrina J.: Succession Planning, North Carolina, 1995.
- 28.EREN, Erol:Yönetim Psikolojisi, Beta AŞ, İstanbul, 1993.
- 29.EREN, Erol: Stratejik yönetim, Beta AŞ, İstanbul, 1993.
- 30.ERDOĞAN. İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri Küre Ajans, İstanbul, 1991.
- 31.EDWARDS,R.Mark and EWEN,J.Ann, 360⁰ Fedback, The Powerful, New Model for Employee Assrssment & Performance Improvement, New York,1996.
- 32.ERSEN, Haldun: Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Yön Matbaacılık, İstanbul, 1996.

33. GEORGE, Jennifer M., JONES, Gareth R.: Understanding and Managing Organizational Behaviour, New York, 1996.
34. GRAHAM, H.T., BENNETT, R.: Human Resource Management, Business Hand Book, 1995.
35. GOLDE, A. Roger: Gemisini Yürüten Kaptan İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989
36. HANDY Charles: Süper Yönetim , İlgı yayıncılık, İstanbul 1995.
37. HALLER, Robert, Mükemmele Ulaşanlar , İstanbul, 1995.
38. HESAPÇIOĞLU, Muhsin: İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Ekonomisi, Beta Basım yayın, İstanbul, 1994.
39. HOFTSEDE, Geert: Uncommon Sense About Organizations, 1994.
40. JOHNSON, Mike: Gelecek Bin Yılda Yönetim, Sabah Yayınları, 1996.
41. KAYNAK, Tuğray: Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, II. Baskı, İstanbul, 1995.
42. KAYNAK, Tuğray: İnsan Kaynakları Planlaması, II. Baskı, İstanbul, 1996.
43. KROLL, Arthur M., DINKLAGE L.B., MORLEY E.D., WILSON E.H: Career Development, Growth and Crisis, New York, 1970.
44. LUTHANS, Fred: Organizational Behaviour, McGraw Hill, 1992.
45. LASDSBERG, Max: Koçluğun Taosu, Gelişim Kitaplar Dizisi, Sistem yayıncılık, İstanbul , 1999.
46. MACKAY, Harvey: İş Bulma ve Yükselme Sanatı (Çev: Rengin Erdoğan), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1994.
47. MCCARTHY, J. John, Başarısız Yöneticiler, İlgı yayınevi, İstanbul 1989.
48. MATHIS, Robert L. JACKSON: Human R. Management, New York, 1994.
49. MITCHELL, Terence R., LORSON James R: People in Organizations. An Introduction to Organizational Behaviour, 1987.
50. MUMPHREY, Anthony: Essential Aspects of Career Planning and Development, 1969
51. MURATO Kazuo, HARİRON Alan, Japon Yönetim Teknikleri, 1996
52. ONARAN, Oğuz: Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, 1981.
53. ÖZEL, Mustafa: Liderlik Sanatı , İz Yayınevi, İstanbul, 1999
54. PALMER, Margaret J: Perf. Değerlendirmeleri, Yönetim Dizisi, İstanbul, 1993.
55. PALMER, Margaret J., WINTERS, Kenneth T.: İnsan Kaynakları (Çev. Doğan Şahiner), Yönetim Dizisi, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.
56. PALMER, Margaret J., HAYMAN, Beverly: Yönetimde Kadınlar (Çev. Doğan Şahiner), Yönetim Dizisi, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.
57. ROBBINS, Stephen P: Organizational Behaviour, USA, 1989.
58. SABUNCUOĞLU, Zeyyat: Personel Yönetimi, Rota Yayınları, Bursa, 1994.
59. SAYERS, Fran, BİNGAMAN E. Christine, GRAHAM, Ralaph, WHEELER, Mardy, Yöneticilikte İletişim, İstanbul , 1993
60. SCHEIN, Edgar H.: Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resource Planning and Development, New York, 1985.
61. SCHULER, Randall S.: Personnel & Human Resource Management, New York, 1993.
62. STIMSON, Nancy: Eğitici Önderlik, Rota Yayıncılık, İstanbul , 1997

63. TRACEY, William R: Human Resource Management and Development, Amocom American Management Association, USA, 1985
64. TREDGOLD, R.F.: Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler İstanbul, 1992.
65. TÜRKDOĞAN, Uğur, Bir Yöneticinin Not Defteri, İstanbul, 1998.
66. UYARGİL, Cavide: İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi Performans Değerlendirmesi, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No. 262. İstanbul, 1994.
67. WALKER, James W.: Human Resource Planning, USA, 1980.
68. WEİS, H. Donald, Başarılı Ekip Oluşturma, Rota Yayıncılık, İstanbul 1993.
69. WELLS, G. Ronald : Yetki Devri, Rota Yayınevi, İstanbul, 1993
70. WERNER, Isabel, Liderlik ve Yönetim, Rota Yayınevi, İstanbul, 1993
71. WERTER, William B, DAVIS Keith, Human Resources and Personnel Management, USA, 1993.
72. YALÇIN, Selçuk: Personel Yönetimi, 5. Bası, Beta AŞ, İstanbul, 1996.



MAKALELER

ARTAN, Sinan, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Güncel Konumu ve Önemi”T.C.Başbakanlık Devlet Personel Daire Başkanlığı Kamu Keşimi Yönetici Seminerleri, İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, TÜSSİDE, 10-12 Şubat, Gebze, 1993.

BERKEM, Gülden: “Kadın Açısından İşyeri ve Aile İlişkileri”Başbakanlık Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı, Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Md. Yayını, Sayı: 2, Mart, 1994.

TORUN,Alev, “Stres ve Tükenmişlik”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Editör: Suna Tevruz, Türk Psikologlar Derneği, Kal Der., Ankara 1996.

AYDEMİR, Nilgün: “2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayünde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları” TÜGİAD , 1995.

Aile ve Çocuk, 1982-1983 Eğitim Konferansları, Editör: Haluk Yavuzer, Ak Yayınları, 1983.

İnsan Kaynakları Yönetimi”, Koç Holding Workshop, İnsan Kaynakları Proje Grubu, 4 Nisan 1995.

İnsan Kaynakları,Bilim ve Teknik TÜBİTAK, Sayı 342, Mayıs 1996, s.20-26.

Human Resource”,İK Yönetim Dergisi, Sayı 2, Aralık 1996.

Human Resource” İK Yönetim Dergisi, Sayı 7 Mayıs 1997.

2000’e Doğru İK Araştırması,Arthur Andersen, İstanbul, 1998.

Kök Araştırmalar ,Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi ,İstanbul ,1999

ÖZGEÇMİŞ

Celal Erdöl, 6.Mayıs.1957 de Trabzon ilinin Sürmene ilçesinde doğdu, 1974 yılında Sürmene Lisesini, 1980 yılında Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini bitirdi. Sırası ile, Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.'de, T.C.Gümrük Ve Tekel Bakanlığında memuriyet yaptı.Kısa bir dönem serbest Gümrük Komisyonculuğu yaptı.1984 yılında Piyade Asteğmen olarak askerlik görevini ifa ettikten sonra, serbest muhasebecilik yaptı.1986 yılından bu yanada Türkiye Şişe Cam Fabrikaları Anonim Şirketine bağlı Cam Eyalet Sanayii A.Ş.'de İnsan Kaynakları Şefliği yapmaktadır.



EKLER

Koçluk Öz Değerlendirme Formu

Koçluğa Hazırlanma	İyi	Daha iyi olabilir	Daha iyi olmalı
1. Çalışanların gelişme gereksinimlerini belirlemek 2. İstenen bilgi, beceri ve tutumlar ve yeterlilikler için gereken özel gelişme hedeflerini belirlemek. 3. Gelişme ihtiyacına en uygun koçluk yaklaşımına karar vermek. 4. Elemana kimin koçluk yapacağına karar vermek 5. Uygun koçluk fırsatlarını planlamak 6. Günlük İş akışı içinde ortaya çıkan koçluk fırsatlarını yakalamak 7. Elemanların kendileri için uygun koçluk fırsatlarını belirlemelerini sağlamak. 8. Elemanların görevi yerine getirmeleri için gereken yetki ve kaynakları baştan sağlamak			

Form 0.1-Koçluğa Hazırlanma

Geri Bildirim Formu

Bilgilendirme Süreci	İyi	Daha iyi olabilir	Daha iyi olmalı
Elemana en uygun zamanımı ayırmak Ortamı, serbestçe tartışmaya cesaretlendirecek bir şekilde düzenlemek Ne yapılması gerektiğini kısa ve açık bir biçimde anlatmak, ama nasıl yapılacağını empoze etmekten kaçınmak Hem görev, hem gelişme hedefleri üzerinde elemanla görüş birliği oluşturmak Elemanın durumu ne kadar iyi kavradığını anlamak için ona açık sorular sormak. Görevi nasıl ele almak gerektiği konusunda elemanın önerilerini ortaya çıkarmak için uygun sorular sormak Konuşmanın yarısını elemanın yapmasını sağlamak Elemanı dinlemek. Onu konuşmaya ısındırmak için uygun beden dili iletilerinden yararlanmak Gerektiği yerlerde görevin nasıl yapılacağını göstermek			

Form 0.2-Geri Bildirim

Koçluk Gözlem Formu

Gözlemleme	İyi	Daha iyi olabilir	Daha iyi olmalı
Elemana yeterli desteği sağlamak Elemana yeterli özgürlüğü sağlamak Yanlış yapmasına (belirli sınırlar içinde) izin vermek Performansını metodik bir biçimde ve en az iki kez gözlemlemek Performansını kaydetmek.			

Form 0.3-Koçluk Yetkinliği Gözlemleme

Süreç Değerlendirme Formu

Değerlendirme Süreci	İyi	Daha iyi olabilir	Daha iyi olmalı
• Elemana en uygun zamanımı ayırmak • Ortamı, serbestçe tartışmaya cesaretlendirecek bir şekilde düzenlemek • Hem görev, hem öğrenme hedeflerinin ne düzeyde başarıldığını düşündüğünü anlamak için elemana sorular sormak • Elemanın öğrenilmiş olanları uygulamak ve daha ileri gelişme hedeflerini belirlemek konusunda kararlar oluşturmasını sağlamak ya da onunla bu konularda görüş birliği oluşturmak • Görevi sırasında onu gerektiği gibi destekleyip desteklemediğimi değerlendirmesini istemek • Konuşmanın düütte üçünü elemanın yapmasını sağlamak • Elemana yapıcı övgüde bulunmak • Elemana yapıcı eleştiride bulunmak • Onu dinlemek • Onu konuşmaya yönleltmek için uygun beden dili iletilerinden yararlanmak			

Form 0.4-Koçluk Süreci Değerlendirme

Koç'un Değerlendirme Formu

Geliştirmek istediğim eğitici önderlik eylemi	Yapmam Gerekenler		Değerlendirme	
	Kaç Kez	Ne Zamana Kadar	Ne zaman	Kiminle

Form 0.5- Değerlendirme Formu