

**ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİ, KARIYER PLANLAMASI,
KARIYER GELİŞTİRMESİ ve BİR KARIYER GELİŞTİRME
PROGRAMI OLARAK KOÇLUK UYGULAMALARI**

Ekim BALTA AYDIN

**Ekim, 2007
DENİZLİ**

**ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİ, KARIYER PLANLAMASI,
KARIYER GELİŞTİRMESİ ve BİR KARIYER GELİŞTİRME
PROGRAMI OLARAK KOÇLUK UYGULAMALARI**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı**

Ekim BALTA AYDIN

Danışman: Doç.Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

**Ekim, 2007
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Ekim BALTA AYDIN tarafından Doç. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK yönetiminde hazırlanan “Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi Ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 15.10.2007 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Hüseyin ÖZGÜR

Jüri Başkanı



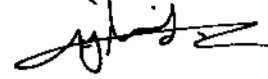
Doç. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Jüri Üyesi (Danışman)



Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ

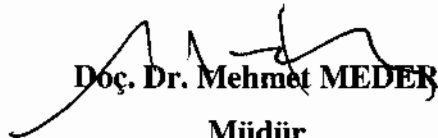
Jüri Üyesi



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26/10/2007 tarih ve21/01..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mehmet MEDER

Müdür



Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza
Öğrencinin Adı Soyadı



: Ekim BALTA AYDIN

TEŞEKKÜR

Bu tezi hazırlamamda yardım ve desteğini esirgemeyen başta danışman hocam Sayın Sabahat BAYRAK KÖK' e, aileme ve eşim Güngör AYDIN' a teőekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİ, KARIYER PLANLAMASI, KARIYER GELİŞTİRMESİ VE BİR KARIYER GELİŞTİRME PROGRAMI OLARAK KOÇLUK UYGULAMALARI

Balta Aydın, Ekim
Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Ekim 2007, 165 Sayfa

Dünya'nın hızlı değişimine paralel kendini her geçen gün yineleyen iş yaşamında; bireylerin kariyer yollarını doğru belirlemeleri, örgütlerin ise stratejik hedeflerine ulaşmada ve rekabette kendilerini üstün kılacak, en fazla katma değeri sağlayacak çalışanları yapılarına dâhil etmeleri ve sürekli gelişim göstermeleri gerekmektedir. Bu gereklilik örgütlerde kariyer yönetimi kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Böylece; bireylerin birincil ihtiyaçlarına dayanarak oluşturduğu hedefleri ile örgütün gelecek hedeflerinin uyumlu hale getirilerek birey-örgüt bütünleşmesi sağlanmıştır. Bu aşamada ise kariyer planlama ile hem bireyin kendi hedeflerini doğru tanımlaması hem de örgütün bu ihtiyaçları ne ölçüde karşılayabileceğini analiz etmelidir. Doğru yapılan bir kariyer planlaması geleceğe yönelik uygulamaların verimli olmasını sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Çünkü kariyer planlama ile gelişim alanları tespit edilerek gerekli programlar ve faaliyetler hayata geçirilecektir. Dolayısıyla kariyer yönetiminin ve planlamasının sürdürülebilir olması etkin bir kariyer geliştirme sistemi ile mümkündür. Kariyer geliştirme, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme ile ilgili imkânların örgüt tarafından sağlanmasını içeren bir süreçtir. Böylece, başarı yalnızca bireyin değil aynı zamanda örgütün de başarısı olmaktadır. Bu çalışma; iş yaşamında önemi hızla artan kariyer kavramının ve fonksiyonlarının örgüt, birey açısından faydalarını, uygulanabilirliğini, vurgulamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmanın sonunda teoriyi desteklemek üzere; bir firmanın kariyer sistemleri ele alınmış ve yine aynı firmanın koçluk hizmeti süreci incelenmiştir. Koçluk kavramına iki açıdan bakabilmek için ise, koçluk hizmeti veren bir firmadan bu süreç ile ilgili edinilen veriler aktarılmıştır.

Anahtar kelimeler: Kariyer, Kariyer yönetimi, Kariyer planlaması, Kariyer geliştirme, Koçluk

ABSTRACT**CAREER MANAGEMENT, CAREER PLANNING, CAREER DEVELOPMENT AND AS ONE OF THE CAREER DEVELOPMENT PROGRAMS, THE COACHING APPLICATIONS IN ORGANIZATIONS.**

Balta Aydın, Ekim
M.Sc. Thesis in Business Administration
Supervisor: Assist., Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

October 2007, 165 Pages

During the passing time of the work life which re-freshes itself everyday depending on the inevitable change of the world, to identify the career of one individual accurately, to employ the individuals who can bring the highest profit and so make their company both the most successful one in the competition and the most effective in reaching the objectives. This necessity resulted in the concept of “career management”. Thus, the integration of the individual and the company is formed by making individuals’ aims which are established by depending on the first needs of those individuals parallel to the coming aims of the company. In this step, by making use of career planning, it is important to analyze not only whether the individual identifies his/her targets accurately but also whether the company can meet with these needs or not. An accurate career planning is very important in terms of the effectiveness of future life, because by means of career planning, the progress of these individuals is detected and it will become active. Hence, it is possible to maintain career management and planning via the system of career development. Career development is a process which involves facilities about improvement of workers’ acquirements, skills and abilities are ensured by company. Thus, the success is not only individual but also the company’s. This research is conducted to emphasize the concept of career planning and its functions in terms of the benefits and applicability of them to the company and individual. At the end of research; due to support the theory, one firm’s career system was handled and also the same firm’s coaching period was analyzed. Beside that, in order to explain coaching system with two different point of view, the data’s which are about coaching period, given by a professional coaching firm, were conveyed.

Key Words: Career, career management, career planning, career development and coaching.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KARİYER YÖNETİMİ VE BİLEŞENLERİ

1.1. TEMEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1.1. Kariyer Kavramı	3
1.1.2. Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	5
1.1.3. Kariyer İle İlgili Konuların Kavramsal Temelleri	9
1.1.3.1. Kariyer hareketliliği	9
1.1.3.2. Kariyer durağanlığı	9
1.1.3.3. Kariyerde plato	10
1.1.3.4. Kariyer dengeleri	10
1.1.3.5. Kariyerde sosyalleşme	10
1.1.3.6. Kariyer yolu	11
1.1.3.7. Kariyer planlaması	11
1.1.3.8. Kariyer geliştirme	11
1.1.3.9. Kariyer yönetimi	12
1.1.4. Kariyerin Önemi	12
1.1.5. Yaşam ve Kariyer Evreleri Arasındaki İlişki	15
1.1.5.1. Yaşam Evreleri	15
1.1.5.2. Kariyer Evreleri	18
1.1.6. Kariyer Seçimi ve Önemi	22
1.1.7. Kişilik ve Kariyer Seçimine Yönelik Kuramsal Modeller	24
1.2. KARİYER YÖNETİMİ	30
1.2.1. Kariyer Yönetimi Tanımı ve Kapsamı	30
1.2.2. Kariyer Yönetiminin Önemi ve Amaçları	33
1.2.3. Kariyer Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi	35
1.2.3.1. Yetkinlikler	36
1.2.3.2. Personel planlaması	37
1.2.3.3. Personel seçme ve yerleştirme	37
1.2.3.4. Performans yönetimi	37
1.2.3.5. Eğitim	38
1.2.3.6. Ücret yönetimi	38
1.2.3.7. Özlük işleri	39
1.2.4. Kariyer Yönetiminin Faydaları	41
1.2.5. Kariyer Yönetiminin Araçları	42
1.2.5.1. Kariyer haritası	42
1.2.5.2. Kariyer rehberliği	43
1.2.5.3. Kariyer merkezleri	44

1.2.6. Kariyer Yönetimi Uygulamaları	44
1.3. KARIYER PLANLAMA	48
1.3.1. Kariyer Planlama Tanımı ve Kapsamı	48
1.3.2. Kariyer Planlamasının Önemi, Amaçları ve Faydaları	51
1.3.3. Kariyer Planlama Sistemi	54
1.3.3.1. Bireysel kariyer planlaması	55
1.3.3.2. Örgütsel kariyer planlaması	58
1.3.4. Kariyer Kalıpları	60
1.3.4.1. Devamlı durumundaki kariyer	60
1.3.4.2. Doğrusal kariyer	60
1.3.4.3. Spiral kariyer kalıbı	61
1.3.4.4. Geçiş tipi kariyer	61
1.3.5. Kariyer Yolları ve Kariyer Planlaması İle İlişkileri	61
1.3.5.1. Örgütlerde kariyer yolları çeşitleri	62
1.4. KARIYER SORUNLARI	68
1.4.1. 21.Yüzyılda Kariyer Yönetimini Etkileyen Etmenler	68
1.4.1.1. Kariyer platosu	71
1.4.1.2. Çift kariyerli eşler	72
1.4.1.3. Ayışığı sorunu	73
1.4.1.4. Çift kariyerlilik	74
1.4.1.5. Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar	74
1.4.1.6. Stres	75

İKİNCİ BÖLÜM

KARIYER GELİŞTİRME VE BİR KARIYER GELİŞTİRME PROGRAMI OLARAK KOÇLUK

2.1. KARIYER GELİŞTİRME	76
2.1.1. Kariyer Geliştirme Kavramı	76
2.1.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi ve İhtiyaçlar İlişkisi	78
2.1.3. Örgütlerde Kariyer Geliştirme Süreci	81
2.1.4. Kariyer Geliştirme Sisteminin Temel Fonksiyonları ve Sistemin Uygulanması	83
2.1.5. Kariyer Geliştirmede Sorumluluklar	85
2.1.6. Kariyer Geliştirme Programları ve Amaçları	87
2.1.6.1. Danışmanlık hizmetleri	89
2.1.6.2. Atölye çalışmaları	91
2.1.6.3. Yazılı kaynaklar, alıştırma kitapları	92
2.1.6.4. İş rotasyonu	92
2.1.6.5. İş zenginleştirme	93
2.1.6.6. Eğitim ve geliştirme grupları	94
2.1.6.7. Mentorluk	95
2.2. BİR KARIYER GELİŞTİRME PROGRAMI OLARAK KOÇLUK	96
2.2.1. Koç ve Koçluk Kavramları	96
2.2.2. Koçluğun Benzer Kavramlarla İlişkisi	97
2.2.3. Koçluğun Gelişimi ve Geleceği	99
2.2.4. Koçluğun Önemi	101
2.2.4.1. Koçluğun örgütler açısından gereklilikleri	103
2.2.4.2. Yöneticilerin koçluğa bakışı	104
2.2.5. Koçluğun Amaçları	106

2.2.6. Koçluğun Kariyer Geliştirme Sürecindeki Yeri	107
2.2.6.1. Etkili geri besleme	107
2.2.6.2. Pozitif koçluk	108
2.2.6.3. Problem çözme	108
2.2.6.4. Düzeltici, Önleyici koçluk	108
2.2.6.5. Yol gösterici gelişim	109
2.2.7. Koçluk Özellikleri ve Bu Özelliklerin Geliştirilmesi	109
2.2.8. Koçluk Süreci ve Yönetimi	115
2.2.8.1. Koçluk sürecinin işleyişi	116
2.2.8.2. Koçluk soruları	118
2.2.8.3. Koçluk sürecinde değerlendirme ve analiz	120
2.2.9. Acil Durumlarda Koçluk Yapmak	123
2.2.10. Uygun Bir Koçluk Tarzı Seçmek	123
2.2.11. Koçluk Türleri	124
2.2.11.1. Geleneksel koçluk	125
2.2.11.2. Kariyer koçluğu	125
2.2.11.3. Yaşam koçluğu	125
2.2.11.4. Yönetici koçluğu	126
2.2.11.5. Performans koçluğu	127
2.2.12. Takım Koçluğu	127
2.2.13. Ülkemizde Koçluk	128

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’NİN ÖNDE GELEN FİRMALARINDA KARIYER SİSTEMLERİ ve KOÇLUK UYGULAMALARININ ANALİZİ

3.1. UYGULAMANIN AMACI, KAPSAMI ve YÖNTEMİ	130
3.1.1. Uygulamanın Amacı ve Kapsamı	130
3.1.2. Kullanılan Yöntem	131
3.2. “B ŞİRKETİ”NİN KARIYER SİSTEMİ ve KOÇLUK DENEYİMİ	131
3.3. KURUMSAL BİR HİZMET OLARAK KOÇLUK HİZMETİNİN AKTARIMI	146
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	153
KAYNAKLAR	158
ÖZGEÇMİŞ	165

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Bireysel Kariyer Planlamasındaki Kariyer Yaşam Safhaları	19
Şekil 1.2. Kariyer Yönetimi Bileşenleri	40
Şekil 1.3. Geleneksel Kariyer Yolu	63
Şekil 1.4. Bir Şirkette Ağ Tipi Kariyer Yolu	67
Şekil 1.5. Örgütsel Kariyer Gelişimi	81
Şekil 1.6. Kariyer Geliştirme Sistemi	84
Şekil 1.7. Kariyer Geliştirme Sistemi İçindeki Sorumluluk Düzeyleri	86

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Kişilik Değerleri; Türler ve Genel Özellikler	29
Tablo 1.2. Kariyer Planlama ve Tarafların İlişkileri	55
Tablo 2.1. Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları	99
Tablo.2.2. Geribildirim Sunarken Yararlı Olacak İpuçları	114
Tablo 2.3. Koçun Kendisini Değerlendirmesi İçin Kontrol Listesi	122
Tablo 2.4. Beceri/İstek Tablosu	124

GİRİŞ

İş yaşamında görülen hızlı değişim ve küreselleşme ile birlikte örgütlerin rekabet yaratacağı en önemli unsur olan insan faktörünün etkisi her geçen gün daha da artmaktadır. Örgütler klasik yönetim anlayışlarını geride bırakıp, tüm kaynaklarını kullanarak en yüksek verimi yakalamaya çalışmaktadır. Verimliliğin sürekliliği ise insan kaynağına yapılan yatırımlarla sağlanır. Çalışanların gelişimini önemseyen ve bu yönde çalışmalar yapan örgütler, çalışanları ile birlikte ilerleme amacı güderler. Bu bakımdan örgütler, mevcut insan kaynağını örgüt bünyesinde tutabilmek, çalışanlarının performansını artırmak ve örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için pek çok yöntem kullanırlar. Bu yöntemlerin, çalışanların gelişimine katkı sağlamakla kalmayıp, günümüz iş dünyasında örgütün rekabet gücünü artırabilecek ve uzun vadede getiri sağlayabilecek düzeyde olması beklenir. Hem örgütlerin hem de çalışanların stratejik amaçlarına ulaşmasını sağlayan en etkin yöntemlerin başında kariyer yönetimi gelmektedir. Kariyer yönetimi bireylerin iş ile ilgili beklentilerinin örgüt tarafından şekillendirilmesini içerir.

Çalışanlar; örgütün ulaşmak istediği pazara ulaşmasına, yakalamak istediği karlılığı, rekabet üstünlüğünü ve imajı yakalamasına olanak verirken, örgütlerden bağımsız çalışma, statü, ücret artışı, iyi çalışma koşulları, gelişim programları ve takdir edilme gibi istekleri olmaktadır. Bu istekler karşılanmadıkça örgütün amaçları da birey için bir anlam ifade etmeyecektir. Dolayısıyla örgütler, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini birer masraf olarak değil fırsat olarak değerlendirmeli, bu ihtiyaçların örgütsel amaçlarla birleşimini sağlamak için kariyer planlama uygulamaları ile planlamalı, geleceğe yatırım sağlaması ve sürekli ilerleme göstermesi için de geliştirmelidir.

Gelişim göstermeyen hiçbir yöntemin kalıcı ve uygulanabilir olmadığı bilinen bir gerçektir. Bu çalışmanın amacı, bireylerin kariyerleri ile ilgili planlarının örgütlerle işbirliği içinde oluşturulması, bu planların örgüt amaçları ile uyumlu hale getirilmesi ve gelişim odaklı bir sistem yaratılması sürecinin önemini ortaya koymakla beraber kariyer gelişim sürecinin iş dünyasında yeni bir akım ve hızla yayılan etkinliklerinden en

önemlisi olan koçluğun günümüzde örgütlere sağladığı getirileri bir uygulama çalışması ile ortaya koymaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kariyer kavramının tanımı ve tarihsel gelişimi, kariyerin yaşam evreleri ve kişilik ile ilişkisi açıklanmış ve meslek seçiminin kariyer üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Kariyer yönetiminin birey ve örgüt açısından önemi, insan kaynakları yönetimi süreci içindeki yeri ve kariyer yönetimi araçları ayrı ayrı incelenmiştir. Kariyer yönetiminin alt yapısını oluşturan planlar Kariyer planlama kavramı başlığı ile ele alınmış olup, çalışanların gerçekleştirmiş oldukları planların örgütsel kariyer planı ile uyumlu hale getirilerek oluşan kariyer planlama sistemi ile ilgili kalıplar ve kariyer yolları belirtilmiştir. Daha sonra ise, kariyer geliştirme kavramı ve iş yaşamındaki öneminin altı çizilmiş, kariyer geliştirme sisteminin işleyişi ve temel fonksiyonları vurgulanmıştır. Bununla birlikte kariyer geliştirme sistemlerinin uygulanmasında kullanılan programlar da bu bölümde ele alınmıştır. Çalışanların kariyer sürecinde sıklıkla karşılaştığı sorunlara ve bu sorunların ortaya çıkmasındaki etmenlere değinilmiştir.

İkinci bölüm, bir kariyer geliştirme etkinliği olan koçluk kavramı ve iş yaşamındaki yerine ayrılmıştır. Bu bölümde günümüzde önemi artan koçluk kavramına bireylerin kariyer sürecine sağladığı etkileri de dikkate alınarak yaklaşım ve bu sürecin örgüt ve çalışanlara getirileri ile uygulamasında dikkat edilmesi gereken hususlara dikkat çekilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, kariyer sistemleri ve koçluk kavramının günümüzde firmalar açısından önemi bir uygulama çalışması ile vurgulanmış olup, koçluk hizmeti, bu hizmeti veren ve alan iki şirketin bakış açısıyla ele alınmıştır. Koçluk hizmetinin getirileri ayrıntılı olarak incelenmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Son olarak da şirketlere, araştırma verilerine dayanarak “kariyer yönetimi, planlaması, geliştirilmesi ve koçluk uygulamaları” ile ilgili öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM KARİYER YÖNETİMİ VE BİLEŞENLERİ

1.1 TEMEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer sözcüğü, Türkçe'ye Fransızca “carriere” sözcüğünden geçmiştir. Sözcük, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde “carriera”(araba yolu) anlamına gelmektedir. Fransızca'da kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır.

1970'li yıllarda ele alınmaya başlayan bu kavram son zamanlarda iş literatüründe sıkça kullanılan bir sözcük haline gelmiştir. Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlansa da, kariyer kavramı bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu kariyeri, sadece onun sahip olduğu işleri değil işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır (Bayraktaroğlu, 2003: 117).

Kariyer, bireyin işe başlangıcından emekliliğine kadar olan süreçte, aynı örgüt içinde aynı iş için çeşitli görevler alarak yükselmeyi ifade ettiği gibi mesleğin değişik alanlarında faaliyet gösteren farklı örgütlerde farklı işlerde çalışmayı da ifade eder (Çalık, Ereş, 2006: 32–33).

Bir başka tanıma göre kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübeleridir. Kariyer kavramı açıkça iş kavramını kapsamakla birlikte, kişinin iş dışı yaşamı ve bu yaşamdaki rolleri de kavramla beraber anlaşılmaya çalışılmalıdır (Can, 1999:303–304). Kariyer, sosyal yaşam ve iş hayatının, çalışan yaşamındaki önemiyle birebir ilişkilendirilen bir kavramdır (Burack, 1988: 39). Dolayısıyla; yüksek gelir arzusu, sorumluluk alma, toplumsal statü, saygınlık ve güç elde etme fikirleri kariyer kavramının yaşamın bu iki farklı kutbu arasında bağlayıcı roller üstlendiğinin göstergesidir.

Dünyadaki hızlı değişim, kariyer kavramının da değişik açılardan ele alınmasına yol açmıştır. Hall (1996), geleceğin kariyer kavramını “sürekli değişen (protean)” ve ya örgüt tarafından değil birey tarafından yönlendirilen ve kendini tanıma, adaptasyon gerektiren bir süreç olarak tanımlamıştır (Guthrie, Coate, Schwoerer, 1997: 371). Kariyer üzerine oluşturulan yeni anlayış; genellikle kariyeri çok yönlü kariyer tanımı ile açıklamaktadır. Çok yönlü kariyer; şu iki faktöre göre değişen kariyer olarak tanımlanır (Çetin, 1999: 331).

1. Kişinin kabiliyetleri ve ilgilerindeki değişimler
2. İş ortamındaki değişimler ve değerlendirmeler.

Çok yönlü kariyer anlayışında ilerleme yataydır, geleneksel yükselme anlayışının aksine (dikey hareketlilik) bireylerin rekabet alanını, iş ve diğer kişilerle bağlantılarının genişletilmesi esastır. Çok yönlü kariyerde amaç, öğrenme, psikolojik başarı ve kişisel gelişimdir. Geleneksel kariyer anlayışında ise amaç, ilerleme, başarı, başkalarının gözünde saygı görmek ve güçtür (Howell, 2005:3). Klasik kariyer tanımı ile karşılaştırıldığında personelin kendi kariyerlerini yönetmek konusunda asıl sorumluluğu aldıkları görülür. Çok yönlü kariyer anlayışı, çalışanların bir örgütte yalnızca yukarıya doğru yükselme veya tek bir konuda uzmanlaşmaları yerine, çeşitli alanlarda kişisel gelişim odaklı, hazır bilgiyi kullanan değil bilgiyi kendisi araştırıp bulan ve tüm bunların sonucunda psikolojik tatmine ulaşan bireyler konumuna getirmiştir.

1.1.2. Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Kariyer yönetimi hakkında yapılan akademik araştırmalar ve ortaya atılan teoriler de toplumsal kariyer ihtiyaçlarının farkındalığını artırmaktadır. Gerçekten de, araştırmacılar ilk başta iş ortamının sadece bir egemen sınıfın emirleri doğrultusunda yaratıldığını farz ediyordu ve bireysel özelliklerin çocukluk dönemlerinde belirlenmiş, sınırları çizilmiş bir iş başarısıyla yönlendirildiğini kabul ediyorlardı. Son 20 yıllık dönemde araştırmacılar, kariyer ortamının dinamizmi ve bireylerin gelişen kapasiteleri üzerinde durmaktadırlar. Bireyleri kariyer sürecinin pasif bir bileşeni olarak görmek yerine, bireylerin kariyer amaçlarını nasıl düzenlediklerini, nasıl tercihler yaptıklarını, yeni yetenekler geliştirdiklerini ve çevrelerini şekillendirdiklerini görmekteyiz (Sonnenfeld, 1984:3).

İnsanların kariyere olan bakışı II. Dünya Savaşı'nı izleyen zenginlik döneminde şekillenmiştir. Savaştan sonra, Amerika ve diğer endüstrileşmiş ülkeler önceden tahmin edilemeyen bir ekonomik gelişmeyle karşılaştılar. Bu büyüme aynı zamanda mevcut örgütlerin büyümelerini de sağladı ve rekor sayılarda yeni örgütlerin aılmasına fırsat verdi. Bu ortamda, insan sermayesine olan ihtiyaç oldukça arttı. Çalışanlar önceleri pek mümkün olmayan iş fırsatlarına sahip oldular. Bireyler kariyerlerini tek bir örgüt bağlamında ele aldılar ve örgütsel kariyer kavramı ortaya ıktı. Bu bakış açısı ile örgütsel kariyer, kişinin hayatı boyunca aynı örgütte edindiği iş tecrübelerini kapsamaktaydı.

Örgüte ve bireye güven sağlamak amaçıyla, her iki taraf arasında yazılı olmayan psikolojik bir sözleşme söz konusuydu. Bu psikolojik sözleşme ile çalışan, örgütten aldıklarına karşılık yapması gereken katkıları bir borç olarak kabul etmekteydi (Türk, 2006:4).

Tarihsel bir boyuttan bakıldığında, ilişkisel psikolojik sözleşme ile hayat hem işveren hem de çalışan için daha basit ve tahmin edilebilir olmaktadır. İşverenin sağladığı iş güvenliğine karşılık çalışanın örgüte olan sadakati ve bağlılığı söz konusudur. Geleneksel iş ve kariyer anlayışında iki temel unsur göze çarpmaktadır (Anonim, Kariyer Kavramına Tarihsel Yaklaşım, 2006:2):

- *Sağlamlık/değişmezlik*: Mevcut birçok kariyer teorileri bireyin bulunduğu iş ortamını değişmez olarak ele almaktadır. Bu şekilde, örgütlerin varlığı kesin ve işler de değişmez olarak kabul edilmekte ve bireyler için sürekli gelişme mümkün olmaktadır.
- *Hiyerarşik olarak yükselmek veya örgüt içerisinde hareket etmek*: Kariyere olan bu standart bakış açısında, çalışan örgütsel hiyerarşi içinde sürekli ve adaletli bir şekilde yükselerek veya başka fonksiyonel alanlara kayarak gelişim amaçlı farklı tecrübeler kazanmaktadır. Ayrıca, birçok kariyer gelişim modelleri mevcut işlerin bireylerin ilgi, yetenek ve yaşam stili tercihleri ile sürekli uyum içerisinde olacağını varsaymaktadır.

Kariyer kavramı tam anlamıyla 1970’li yıllarda incelemeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Kariyer kavramının 16.yüzyıldan bu yana keşfedilmiş olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlaması ilk olarak Anne Roe’nun 1956 yılında yazmış olduğu “Meslekler Psikolojisi” kitabı ile görülmektedir.

Daha sonra 1950 yılında Donald E.Supper’in yazdığı “Kariyer Psikolojisi”, 1963 yılında Trideman ve O’Hara’nın “Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi” ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland’ın yazmış olduğu “Meslek Tercih Teorisi” kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir (Şimşek vd.; 2005: 5).

Günümüzde kariyer kavramına bakış açısı değişmiştir. Çalışanlar birden fazla kariyer ortamlarında ilerlemektedirler. Çalışanlar bir örgütte değil daha fazla işletme içerisinde belirli dönemlerde yer alarak kariyer imkânlarını değerlendirmektedirler.

Teknoloji ve iletişim teknolojisindeki devasa gelişmeler ülkeleri ekonomiden, siyasete kadar pek çok alanda birbirlerine doğru iyice yakınlaştırmıştır. Bu süreçte telekomünikasyon ve ulaşım teknolojisindeki gelişmeler lokomotif işlevi görmektedir. Bu yakınlaşmanın temelinde ekonomiden kültüre, siyasete kadar pek çok alanda ülkelerin birbirlerine yakınlaşmasını sağlayan küreselleşme süreci yatmaktadır. Küreselleşme süreci bilginin daha kolay ve daha çabuk edinimini sağlayarak yeni bir çağın başlamasına yol açmıştır –bilgi çağı-. Yeni tarz ve yöntemlerle düşünme, yönetme

ve çalışmanın kaçınılmaz hale geldiği bilgi çağının toplumu, hayat boyu kesintisiz eğitimin yaygınlaştığı, öğrenen birey ve öğrenen örgütlerden oluşan öğrenen toplum olma doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir (Bayraktaroğlu, Tunçbilek, 2006:4).

Sürekli gelişime adapte olmuş bilgi toplumu insanı zamanla sahip olduğu bilgiyi daha etkin olarak kullanma ve kendini geliştirme konusunda büyük ilerlemeler kat etmiştir. Küreselleşme insan ihtiyaçlarının da önceliklerini değiştirmiş, bilgisini kullanan ve örgüt için önemli olduğunu hisseden bireyler bu çalışmalarının karşılığını hem maddi hem de manevi olarak almak istemişlerdir. Dünyadaki küreselleşme ile birlikte insanların yaşamında daha çok yer etmeye başlayan kariyer, yıllar geçtikçe insanların düşüncelerinde değişikliklere uğrayarak günümüze ulaşmıştır.

Dolayısıyla, çağımız yaşam koşulları, bireylerin bilgi birikiminin artması, telekomünikasyon mucizeleri, kariyer kavramını yaşamımızın doğal bir parçası haline getirmiştir. Kariyer anlayışı bireyleri yenilik ve ilerlemeye iten bir güç konumuna gelmiştir. Kariyer düşüncesinin ilerlemesini sağlayan faktör ve yönelimler sosyal, kamusal, bireysel ve örgütsel olarak dört grupta incelenmiştir (Burack, 1988:14).

Sosyal Faktörler

- İş etiğinin karakteristik değişimi,
- Yaşam süresinin uzaması,
- Çeşitli yaş gruplarının oranındaki değişiklik,
- Eğitim başarısının artması,
- “Planlı düşünce”nin evrenselleşmesi,
- İş alternatiflerinin ve iş uzmanlığının artması,
- İstihdamın yönlendirilmesi,

Kamusal Faktörler

- “Eşitlikçi İş Yasaları” ve bu kapsamda yapılan davranış biçimlerinin desteklenmesi,

- Artan kamusal istihdam ve kariyer tekniklerinin kullanılması,
- Girişimcilerin devlet tarafından teşvik edilmesi,
- Çalışan kadın oranının artması-kadın bağımsızlığı,
- Personel araştırmaya yapılan yatırım ve metotlar,

Örgütsel Faktörler

- İşgücü planlamasında ve daha iyi işgücü temininin sağlanmasına duyulan ihtiyaç,
- Bireysel memnuniyetin gelişiminin sağlanması,
- Gelişmiş enstrüman ve bilgisayarlarla erişim,
- Görüşme, gelişim ve terfi sisteminde gönüllülük esasına dayalı ilerleme,

Bireysel Faktörler

- Bireysel memnuniyeti maksimum düzeyde tutma arzusu,
- Çok yönlü kariyer düşüncesinin ortaya çıkması,
- Yüksek düzen ihtiyacı öneminin artması,
- Çift kariyer düşüncesi,
- Artan benlik araştırması,
- Gelecek için iş planlamasının zorlaşması,

Bu etmenler kariyer kavramına bakış açısını değiştirmekte ve örgüt içinde bu alanı sağlamlaştırmak için ortaya çıkan gerekliliğin önemini vurgulamaktadır. Kariyer düşüncesi, günlük yaşamda da çeşitli etkenler tarafından kuvvetlendirilmektedir. Günlük yaşamdaki bu etkileyiciler, arkadaşlar, örgüt ilişkileri ve okul deneyimleri de olabilmektedir.

1.1.3. Kariyer İle İlgili Konuların Kavramsal Temelleri

Kariyer kavramı hakkında gerekli açıklamaları yaparken, kariyer hareketliliği, kariyer platosu, kariyer durağanlığı, kariyer planlaması, kariyer dengeleri, kariyerde sosyalleşme, kariyerde plato, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer yolu kavramları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Tüm bu kavramlar kariyerle birebir ilişkili olmaları bakımından öncelikli olarak her bir kavramı kısaca tanımlamak yararlı olacaktır.

1.1.3.1. Kariyer hareketliliği

Bireyin kariyeri ile ilgili olarak farklı örgütlerde çalışması ya da aynı örgütte farklı düzeylerde görev yapması anlamına gelmektedir. Her durumda kariyer hareketliliği için amaçlanan konu sürekli yükselmedir (Aytaç, 2005:13). Kariyer hareketliliği bireyin iş yaşamındaki tatmin arayışlarının ve başarısının göstergesidir.

Pek çok çalışanın yükselme fırsatı bulunmadığı için örgütten ayrıldıkları yadsınamaz bir gerçektir. Bu duruma özellikle küçülmeye veya yeniden yapılanmaya giden örgütlerde sıkça rastlanmaktadır. Küçülme veya yeniden yapılanmada orta düzey yönetim kademesini elimine edip, pek çok kalifiye çalışanın ilerleme imkânları engellenmektedir. Bununla birlikte teknoloji ve yeni bilgisayar sistemlerine yönelim de örgütlerin daha az çalışanla üretimin artırılabilceğinin farkına varmalarına yol açmaktadır. Dış kaynaklı çalışan istihdamı da yüksek kariyer hedefleri olan örgüt çalışanlarının ilerleme fırsatlarını engeller ve kariyerlerini başka örgütlerde arama yoluna gitmelerine yol açar (Brown, 1998:2).

1.1.3.2. Kariyer durağanlığı

Bireyin kariyer yaşamında oluşan duraksamaları ifade etmektedir. Durağanlık dönemleri, bireyin kariyeri ile ilgili özelliklerini geliştirme, aile-iş ilişkilerini düzene koyma ve gelecekteki çalışmalarını için fiziksel ve psikolojik enerji toplama yönünde yararlı olabilmektedir. Ancak kariyer durağanlığının gereğinden fazla uzamasıyla, bireyin ve dolaylı olarak da örgütün fonksiyonlarını yerine getirememeye konumuna geleceği açıktır.

1.1.3.3. Kariyerde plato

Durağanlık dönemine ilişkin en fazla kullanılan kavram kariyer platosu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kariyer platosu, görevler arasında geçişin ya da yükselmenin mümkün olmadığı bir dönem olarak görülmektedir. Herhangi bir pozisyonda bekletilme süresi ya da yükselmeler arasında geçen dönem bireyin kariyer platosunda olduğunu göstermektedir. Yükselmenin, daha fazla ve önem derecesi artarak, sorumluluk almak biçiminde olması gerekmektedir. Aksi takdirde bireyin sorumluluğunun azalarak bir üst pozisyona getirilmesi, kariyerde gerçek bir yükselme olarak görülmemektedir.

Ayrıca gittikçe azalan sayıda yönetim pozisyonuna sahip kurum yapıları, bireyin kariyerinde daha fazla ilerleyemeyeceği bir zamanın gelmesinin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra kariyer gelişimi, sürekli olarak yukarıya doğru olmak zorunda değildir. Kariyerde plato; bireyin üst düzeydeki görevlere yükseltileme olanaklarının zayıf olduğu noktalar, olarak tanımlanmaktadır (Aldemir vd, 1993:171).

1.1.3.4 Kariyer dengeleri

Kariyer durağanlığı ile ilgili olan bir diğer konu olarak karşımıza çıkar. Kariyer yaşamını dengeleyen unsurlar başlıca; bireyin kendi algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü ve gereksinimleri, değer, tutum ve davranışları ve çevresi ile ilişkileridir. Bunlar belirli bir deneyim döneminden sonra, bireyin kariyerini dengeleyen ve yönlendiren unsurlardır. Örneğin; iş seçiminde, aile iş ikilemini dengeleme ya da başarısız olduğu bir işten başka bir işe geçme kararını verirken denge unsurları devreye girmektedir.

1.1.3.5 Kariyerde sosyalleşme

Bireyin işine ve çevresine uyumu olarak algılanmaktadır. Grup normları ile bireysel gereksinme ve değerler arasında uyum bireyin gruba alışmasının; grupların kendi içindeki ve diğer gruplarla arasındaki rol çatışmasının çözümlenmesi de grubun örgüte uyumunun bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte bireyin aynı örgüt içinde bir başka göreve getirilmesi ya da başka bir örgüte geçmesi, kariyer yaşamında yeniden sosyalleşme olarak görülmektedir.

1.1.3.6 Kariyer yolu

Günümüzün çok hızlı değişen iş dünyasında, yaşanan değişim ve dönüşümle örgütlerin yeniden yapılanması çerçevesinde yöneticiler daha nitelikli elemanları işte tutma ve onların daha güvenli ve hızlı bir biçimde gelişimlerini sağlama amacı güderken, çalışanlar ise, işlerine daha ciddi bir biçimde sarılmak, mevcut yeteneklerini sürekli ilerletecek, geliştirecek ve örgüt içinde ilerlemesini gerçekleştirebilecek çabalar içerisine girmektedirler.

Çalışanların örgüt içinde ilerleyebilmeleri için kariyer yapma olanağı sağlama anlamındaki “kariyer yolları” iş hayatına önemli bir boyut kazandırmıştır. Kariyer yolu, kişisel gelişme veya tatmin hakkındaki kişisel duyguların ve subjektiflikten uzak zincirleme iş tecrübelerinin objektif olarak belirlenmesi ve ya, bireye arzu ettiği kariyer amaçlarına ulaşması için yol gösteren iş pozisyonlarının bir dizisi olarak tanımlanabilmektedir (Soysal, 2004:2). Ayrıca kariyer yönetiminde sözü edilen “kariyer yolu” kişinin kariyerini oluşturan işlerin sıralanışı olarak tanımlanabilmektedir (Özgen; Öztürk; Yalçın 2002: 179) .

1.1.3.7 Kariyer planlaması

Kariyer planlaması kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Kariyer planlamanın en temel araçlarından biri bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir (Sabuncuoğlu, 2005:169). Bireyin kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek, iş yaşamı ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlamasıdır.

1.1.3.8.Kariyer geliştirme

Kariyer geliştirme, çalışanın belirlediği seçime örgütün sağlıklı bir biçimde uyum göstermesi ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetler olarak tanımlanabilir. Çalışanın belirli amaç ve ihtiyaçlarının yanında toplumsal isteklere de cevap vermek için, örgütte kariyer geliştirme programın olması hem örgüt, hem de birey açısından yarar sağlar. İşgören açısından kariyer geliştirme, işgörenin kendi kariyer planlamasına olanak tanıyarak güdülenmelerini sağlar. Örgüt açısından ise, işgören tatmininin ve örgüte bağlılığın artırılması, işgörenlerin kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi

davranmaları ve işgörenlerin becerilerinin zenginleşmesi gibi yararlar sağlar (Uzun, 2005:12).

1.1.3.9.Kariyer yönetimi

Kariyer yönetimi, bireylerin değerleri, ilgi alanları, güçlü ve zayıf yönleri ve kariyer amaçlarının tanımlanmasını içeren ve başarılabilir kariyer amaçlarının ulaşılabilirliğini yükselten kariyer stratejileri ile ilgilenen bir süreçtir (Raymond, 1996:119). Kariyer yönetimi en basit anlamı ile kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarıdır (Fındıkçı, 1999: 343).

1.1.4. Kariyerin Önemi

Bir örgütte yaşama katılmak, bireyin kariyerinin yalnızca başlangıcıdır. Kariyer, bir kişinin tüm çalışma yaşamını kapsar. Bu açıdan bir kişinin kariyeri, okuldan ayrılışı ve örgütsel yaşama girişi ile başlayan, bağımsız bir şekilde deneyim kazanmasıyla ve sorumluluk yüklenmesiyle devam eden, örgütte yukarı, ya da yana doğru hareketini kapsayan ve işgücünden temelli ayrılma, bir diğer ifade ile emeklilikle son bulan bir süreçtir. Kariyer konusunda bazı kararlar kişi tarafından, bazıları örgüt tarafından, bir kısmı da kişi ve örgüt tarafından birlikte alınmaktadır. Dolayısıyla belirtmek gerekir ki; kariyer sadece bireysel bir olgu değildir. Kişinin kariyeri, içinde bulunduğu örgüt tarafından da şekillenir, diğer bir deyişle örgütler, kişilerin kariyerlerinin belirlenmesinde etkileyici rol oynarlar. Kişisel amaçlar, örgüt amaçlarıyla aynı perspektifte yer aldığı sürece örgüt amaçlarını gerçekleştirmek bir zorunluluk olmaktan çıkıp, kişinin kendi hedefleri haline gelir.

Kariyer olgusu bireylerin yaşamlarının büyük bölümüne hâkim olması açısından da oldukça önemlidir. Kişinin psikolojik ve sosyal bakımdan gelişimini yakından ilgilendirmekle birlikte kariyer, bireyin kendini tanımlaması ve kendi sınırlarının farkında olmasını sağlar. Bu durumda şöyle denilebilir ki, bireyin tatmin düzeyi kariyerinin ulaşabileceği noktaları gösterirken, başarı, sorumluluk alabilme sistematüğünü de geliştirmektedir. Kariyer, kişinin yaşamında ilk olarak maddi ve somut katkılarda bulunur, insanların yaşamlarını ideal düzeyde gerçekleştirebilmeleri için kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanmaları ve geldikleri noktada kalıcı olmaları gerekir.

Ancak örgütler, sadece işgörenlerin geçimlerini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda onların kişisel doyumlarını ve öz gerçekleştirmelerini de sağlayan bir kaynak özelliği taşımaktadırlar. Çalışanlar, içinde buldukları örgütün kariyer olanaklarından yararlanırlar, böylece yeni sorumluluklara da hazırlanırlar. Günümüzde kariyer elde etmenin ilk kaynağını, para kazanma gerekliliği, ardından ise güç elde etme ve belirli bir statüye sahip olma güduları ortaya çıkarmaktadır.

Bugün iş yaşamı hakkında pek çok yeni kavramın ortaya çıkması, örgütlerin yeniden yapılanma süreçleri, bireylerin küçülme ve ya dış kaynaklı eleman istihdamı gibi sebeplerle işten çıkarılması gibi örnekler, iş yaşamının ne gibi alternatif sonuçlar ortaya çıkaracağını göstermekte ve çalışanların gelecek hakkında yorum yapmalarına imkân vermemektedir. Kariyer yönergelerinin değişimini bilmek, güven hissine ve işle ilgili beklenmeyen olayların, işten çıkarılma durumunun sonuçlarının aşılmasında katkı sağlamaktadır (Stevens, 1999:5). Günümüzde örgütler, çalışanların eğitim ve gelişmelerine yaptıkları katkılar sayesinde kişilerin kariyer süreçleri boyunca olabilecek olumsuz sonuçları en aza indirgeyerek kendi politikalarının da uygulanmasına imkân vermektedirler. Çalışanların kariyer hedeflerini uzun yıllar başarıyla elde etmeleri yalnızca bireysel olarak kişiye kendini gerçekleştirme fırsatı tanımakla kalmaz, örgütsel anlamda da bir ilerleme imkânı olarak karşımıza çıkar. Dolayısıyla kariyeri yalnızca bireyi ilgilendiren bir durum olarak nitelendirmek yanlış bir kanı olmaktadır. Kariyer, birey arzu, istek ve amaçları ile örgüt amaçlarının birbirini tamamlamasıyla oluşan karmaşık bir süreci ifade eder (Aytaç, 2005:13).

Kariyer yönetimi sürecinde hem örgüt, hem de bireyin karşılıklı olarak kendini ifade edebilecek, mübadeleye girebilecek, katılım sağlayacak veya kiralayabilecek nitelikleri vardır. Bu nitelikler ve kararlar örgütle bütünleştiğinde karar olma durumundan uzaklaşmaktadır. Örgütün sunuları, bireyin kararlarındaki sorumluluk alanlarını etkilemekte ve değiştirmektedir. İş dizaynı, kariyer yollarının belirlenmesi ve genel örgütsel iklim, iş arkadaşlığı gibi faktörler, bu etkileşim sonucunda ortaya çıkmakta ve hepsi de bireyin iş yaşamındaki kalıcılığını önemli ölçüde etkilemektedir. Aşağıda kariyer düşüncesi ele alındığında birey ve örgütün birbirine sağlayacakları getiriler ve değişim konuları sıralanmıştır (Burack, 1988:157).

Bireysel Kararlar	Bireyin Getirileri	Örgütsel Getiri ve Kolaylıklar
İşgücüne Katılım	Eğitim	Ücret
Yakın İlişki Kurmak	Fiziksel Yetenekler	Eğitim
Yüksek Performans	Zihinsel Yetenekler	Gelişim
	Kişilik	Transfer, Terfi
	Yaratıcılık	İş Dizaynı
	İş Deneyimleri	Kariyer Yollarının Belirlenmesi
	İş İhtiyaçları	Gelecek Fırsatları
	Davranışlar	Bireyin Fırsatları Yakalaması
	Değer Yargıları	Kariyer Alternatifleri
	Beklentileri	Örgüt İklimi, Rekabet, Liderlik, Geribesleme, Genel Motivasyon

İş yaşamında güç ve yetki sahibi olmak, yapılan işin tatmin edici olması, kararlara katılım, eğitim ve gelişim programlarının sistematik ve olumlu sonuçlar doğuracak şekilde planlanması, başarılarının takdir görmesi, iş güvenliği ve aitlik duygusunun sağlanması, her çalışanın örgütün bir ortağı olarak görülmesi, dengeli ücret sistemi gibi faktörler bireylerin örgüte olan bağlılıklarını artırdığı gibi, kariyer hedeflerine ulaşma fırsatı verildiği için de motive edici özellik taşımaktadır. Bireylerin kariyer sürecinde hem örgüte hem de çalışana sorumluluklar düşmektedir. Kişi kendi yapabileceklerinin farkında olarak, bunları hayat geçirirken, örgüt de bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli ortamı hazırlamak zorundadır.

Kariyer olgusunu etkileri daha geniş bir perspektiften ele alındığında ise; kariyerin birey, örgüt ve toplum gereklerinin ilişkilendirilmesinden doğmakta (Kanawty, 1996:365) olduğunu da fark edilmektedir. Örgüt ve birey gereklilikleriyle ele alınan kariyer olgusu, toplumsal yaşamın da kaynağını oluşturmakta ve toplum yaşantısına şekil vermektedir. Örgüt yapılarında ve çalışanların bireysel gelişiminde sağlanan her türlü ilerleme ve ya tersi durumlar toplumsal yaşamı temsil eder niteliktedir.

1.1.5. Yaşam ve Kariyer Evreleri Arasındaki İlişki

İnsan yaşamı kariyer kavramı ile gelişen ve ilerleyen bir kavramdır. Bu bakımdan yaşam ve kariyer ayrılmaz bir bütünü oluşturmaktadır. Bireyler kariyerine yön vermek amacıyla eğitim alır, meslek seçer, iş yaşamını tayin eder ve çalışma süresinin dolması ile emekli olur. Bu dönemlerin her biri insan yaşamında belirli bir döneme denk düşmektedir ve genel olarak baktığımızda hemen hemen her birey için kariyer süreci aynı yaşlarda aynı genel değişimleri göstermektedir.

1.1.5.1. Yaşam evreleri

Kişiler, çalışma yaşamlarında karşılaştıkları bunalımlı dönemleri tanımak ve çalışmalarına yeni bir yön vermek durumundadırlar. İş yaşamında karşılaşma olasılığı yüksek olan bu türden bunalımlı dönemler, zaman sürecinde kişilerin; kendilerinden, yöneticilerinden, iş ve işle ilgili değişmelerden, çalışma arkadaşlarından veya ailevi sorunlardan kaynaklanabilmektedir.

Kişi, yaşamının farklı dönemlerinde karşılaştığı bunalımları yönetmek ve aşmak durumundadır. Kariyer sürecinin henüz başında bulunan bireyi sorunları tanıyarak engelleri aşmaya çalışması, onun gelecekte daha etkin ve hazırlıklı biçimde problemlerin üzerine gitmesini ve daha kolay çözmesini sağlayacaktır (Gök,2000:20). Yaş, pozisyon ve yönetimin gelişimi destekleyici yapıda olması bireylerin performanslarını artırdığı gibi kariyer yönetimi sürecinde de ilerlemelere neden olmaktadır (Raymond, 1996:123).

Kariyerlerle yaşam dönemleri arasındaki ilişki konusunda geliştirilen kuramlardan biri Eric Erickson tarafından geliştirilen “Yaşam Dönemleri Kuramı” , bir diğeri ise Daniel Levinson tarafından geliştirilen “Yaşam Yapısı Kuramı”dır. Eric Erickson’un kuramına göre; bir insanın yaşamı 4’ü çocukluk,4’ü yetişkinlik olmak üzere 8 döneme ayrılmıştır. Her aşamada birey bir üst aşamaya geçmek için “gelişme görevini” başarıyla tamamlamalıdır. Bu dönemler, erişkinlik dönemi, genç yetişkinlik dönemi, yetişkinlik dönemi ve yaşlılık dönemi olarak ele alınmıştır (Can, 1999:323).

Erişkinlik Dönemi: 15–25 yaşları arasında süren bu dönemin gelişme görevi “ben kimliğinin” kazanılmasıdır. Ben kimliğinin kazanılmaması durumunda kişinin

kariyerinde başarılı olması pek olanaklı değildir. Bu dönemde bireyin ailesine olan bağlılığı azalmakta, kariyer seçimine ağırlık vermektedir.

Genç yetişkinlik dönemi: 25–35 yaşları arasında geçen bu dönemde kişi, diğer insanlarla ilişki ve dostluk geliştirmeye yönelir. Örgütlerle ilgili deneyim kazanmaya başlar. Kişinin bu dönemi başarıyla tamamlaması, erişkinlik dönemindeki “ben kimliği” ni ne ölçüde kazandığına bağlıdır.

Yetişkinlik Dönemi: 35–65 yaşları arasında geçen dönemde birey, kendinden sonraki kuşağa yol göstericilik yapmaktadır. Sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerini çocuklara, öğrencilere ve sorumlu olduğu genç meslektaşlarına aktarmaktadır.

Yaşlılık Dönemi: 65 yaşından sonra başlayan bu dönemde birey “ben bütünleşmesi”(ego integrity) görevini (yaşamın anlamlı ve tatmin edici olduğu duygusu)başarmaya yönelir. Örgütün yararına olacak biçimde üretken ve yaratıcı olma döneminin sonudur.

Daniel Levinson modelinde ise insan yaşamında geçirilen evreler kariyerdeki aşamalarıyla ilişkilendirilerek bir model içinde sunulmuştur (Budak vd., 2004:219-220).

Aileden Ayrılma: (16–22 Yaş):Kişinin, başarılı biçimde ailesi ile olan bağlarını kopardığı ve kendini bulmaya çalıştığı bir dönemi açıklar. Kişi bu dönemde kısmen de olsa parasal destek açısından ve duygusal olarak ana babasına bağımlı bir konumda bulunmaktadır. Onlar, bu dönemde özgüven ve öz yeterliliklerini sağlamak için bağımsızlık girişimlerinde bulduklarını ileri sürerler. Levinson’a göre bu dönemlerde kişiler, kariyerlerinde sık karşılaştıkları düşük başarımlı evrelerinde ana babalarıyla bağlarını sürdürmektedirler.

Yetişkinlerin Dünyasına Geçici Kabul (22–29 Yaş): Kişi bu dönemde öğrenimi tamamlar ve gelecek için arayışlara başlar. Bu dönemde yaşam biçimi ve kariyer seçimi konusunda karar verilmektedir. Kişi, yaşamında Levinson’un deyişiyle “Yetişkinlerin dünyasına geçici kabul” aşamasında düşünceleri dağınık bir konumdadır. Bu yıllar, kesin olarak yaşamda ve kariyerde doyum arayışı içinde geçen yıllardır.

Geçiş Dönemi (29–32 Yaş): Bu dönemde kişi, yaşamının gelişmesini önceki dönemdeki kariyer hedeflerine ve kişisel gelişmesine göre değerlendirir. Bu

değerlendirme sonucunda doyumlu bir durum ile karşılaşılıyor ise, aynı yolda devam edecektir. Eğer, kişi doyurucu sonuçlarla karşılaşmadığı sonucuna varır ise, köktenci (radikal) bir değişiklikte birlikte yaşamında bir kargaşa durumunun ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelir. Bu aşamada yeni bir yöreye taşınma, işte ve kariyerde değişiklikler veya boşanmalarla karşılaşabilir. Bu dönem kurulu bir düzenin değiştirilmesi konusunda son şans ve “ kaçış” olarak nitelendirilir.

Yerleşme (32–39 Yaş) : Bu yıllarda kişi, Levinson’a göre “ Birinin Adamı Olma” ya uğraşmaktadır. Bu dönemde toplumsal ilişkiler ve arkadaşlıklar kesintiye uğrar ya da en aza indirilir. Kişi, gelecekteki görev yerleri için güçlenmek ve üstlerince kabul edilmek istemektedir. Genç yöneticiler, arkadaşlarının yerine, örgütte kendilerini üst düzeylere doğru yönlendirecek bir “ hami-koruyucu” arayışı içindedir.

Potansiyel ‘Orta Yaş Krizi’ Dönemi (39–43 Yaş): Bu yıllar kişinin, kariyerdeki ilerlemesini ikinci kez değerlendirdiği yıllar olarak tanımlanır. Yönetici, yaptığı işten doyumlu ise, işine sarılacak ve devam edecektir. Bu dönemde gerçekten bazı övünülecek başarılar gerçekleşir ve tecrübe kazanmada artışlar görülebilir. Fakat kişi beklentilerinin gelişmesini ve gerçekleşmesini göremiyorsa orta yaş krizi kaçınılmaz bir sonuç olarak belirmektedir.

Kişinin bu dönemde karşılaştığı küskünlük, keder veya engellenme duyguları onun ruhsal dengesi üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Kişilerde karşılaşılan orta yaş krizi, içkiye düşkün olma, işi bırakma, yönetsel kariyerini tehlikeye sokma, “ orta yaş hippisi ” yaşam biçimini sergileme gibi diğer bazı geçmiş davranışlarına benzemeyen davranışlarla kendini gösterir.

Yenilenme (43–50 Yaş): Orta yaş krizini atlatan bir kişi, geçmişinde kendine hoşnutluk veren başarılarıyla zenginleşmiş olarak yaşamını deneyimli biçimde sürdürmektedir. Eğer yönetici kariyerle ilgisini sürekli olarak yüksek düzeyde tutuyorsa, yaşamının diğer alanlarında da doyum arayışına açık bir konumda bulunuyor demektir.

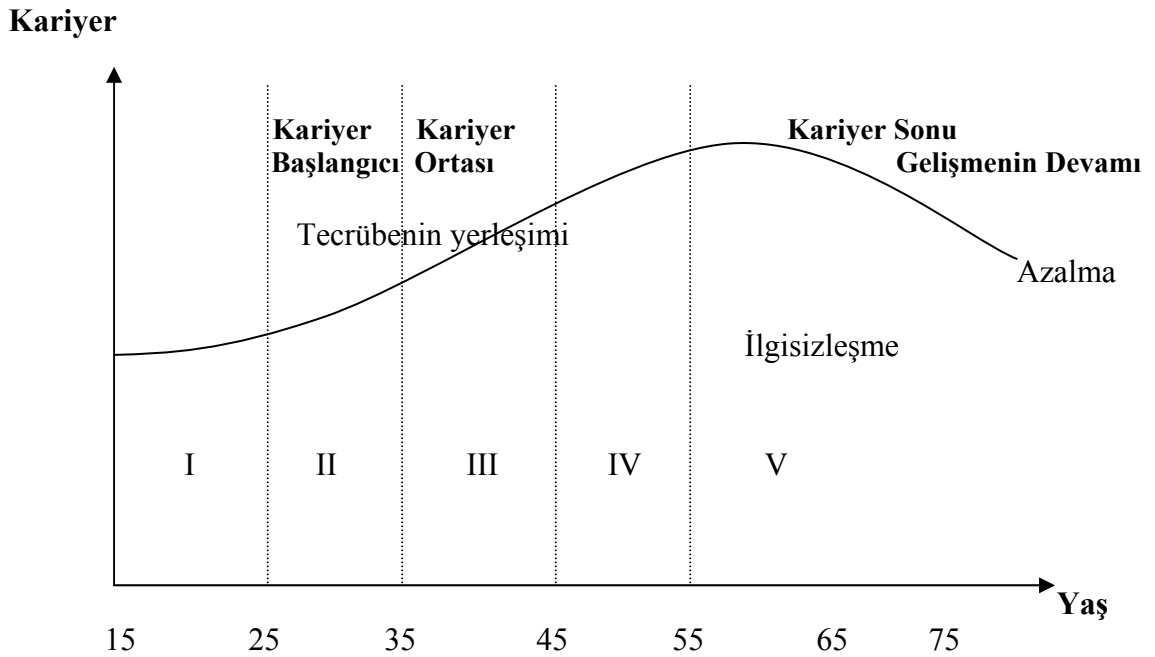
Kariyerinde doruğa ulaşma, rekabetçi ortamda rahat hareket edebilme, toplumsal bağları güçlendirme, yenileme veya yenilerini geliştirme; şimdiye kadar savsakladığı aile ilişkilerine daha fazla önem verme, bu dönemin özelliklerindedir. Bir yöneticinin

kişilerle ilişkilerini geliştirmeyi ve gevşemeyi yeniden öğrenmesi, yaşamının bir döneminde karşılaşıacağı belirgin bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

1.1.5.2. Kariyer Evreleri

Bireylerin yaşam süreçleri kariyer evreleri ile gelişmektedir. Kariyerin şekillenmesi, belirlenmesi ve geliştirilmesinde bireyin fiziksel, sosyolojik, cinsiyet, eğitim gibi birçok özelliği, kariyerin oluşmasında çok önemli birer etkidirler. Birey bu özelliklerinin etkisiyle kendisi için bir amaç belirler ve bu amaca ulaşmada ve ulaştığı noktada gelişmeye çaba sarf etmektedir (Çalık, Ereş, 2006:52).

Her yaşam basamağı, motivasyon, görevler ve gerekli ihtiyaçları içermektedir. Bir kariyerin gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan çeşitli etkiler vardır. Fiziksel ve temel girdiler, zihni özellikler, aile, okul, etnik gruplaşma, cinsiyet, meraklar, yaş, iş tecrübeleri, deneyim, bunlardan bir kısmını oluşturmaktadır. Kişi, özsaygı ihtiyacına bağlı olarak belli bir plan çerçevesinde kariyerini geliştirmekte, bununla birlikte bir yön seçip istek ve amaçlarını ortaya koymaktadır. Ancak, her bireye göre bu beklenti ve ihtiyaçlar değişmektedir. Ergenlik çağı boyunca kariyer fikri bireyin kendi benliğinde oluşmaya başlamaktadır. Bu çağda, okuldaki mesleki ilgi ve boş zaman etkinlikleri kariyer düşüncesinin şekillenmesine olanak vermektedir. Yetişkinlikte eğitim, öğretim ile oluşan kariyer kararı, işe giriş, kariyer durgunluğu (plato) dönemi ve emeklilikle gelişmektedir. Emeklilik, bazı insanları iş ortamından uzaklaştırırken, bazıları için yeni kariyerlere başlanılan bir dönem olarak algılanmaktadır. Buna ek olarak, tipik kariyer safhalarında bazı insanların mesleki gelişimini ertelemek veya dönem ortasında kesmek zorunda kaldıkları da görülmektedir (Marais, 2002:1).



Şekil 1.1. Bireysel Kariyer Planlamasındaki Kariyer Yaşam Safhaları
(Mathis, Jackson, 1994:287)

- I- Ana babadan ayrılmak kendi kimliğini bulmak
- II- Kendini yetişkin hissetmek, kariyer için çalışmak, kariyeri dışarıda denemek
- III-Kişisel değerlerinin sorgulamak.(Ölüm duygusu oluşumu)
- IV-Yaşamın doğasını kabullenmek, ölüm duygusunu aşmak.(Kişi için para daha az değerlidir.)
- V- Kişi olgundur, kendini kabullenmeyi öğrenir. Yaşamın anlamının sorgulamaya başlar.

Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi, birey, çalışma yaşamı sürecinde kariyerinde farklı aşamalardan geçmektedir. Kariyer aşamaları; keşfetme-arama, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma aşaması olarak bölümlere ayrılmıştır. Her aşama, bireyin çalışma yaşamını önemli ölçüde etkilemektedir.

Keşfetme-Arama (0-25 yaş)

Kariyer yönetimi sürecinin ilk basamağı kariyer araştırmasıdır. Pek çok araştırma göstermektedir ki, kariyer araştırma davranışların geliştirilmesi, fırsatları yakalama, çeşitli kurs ve seminerlere katılım ile ilişkili bir süreçtir. Hangi alanda kariyerin geliştirileceğinin saptanması ise çalışanın gelişim odaklı davranışlarını yönlendirir. Tipik olarak, bireyler kariyer bilgilerini değer, ilgi, yetenek düzeyleri, zayıf yönleri ve çevre araştırması yoluyla elde eder. Kariyerlerinde başarılı bir şekilde ilerlemek isteyen bireyler geleceklerini şansa

bırakmak yerine derinlemesine araştırma yapma ihtiyacı duyarlar. Bunun sonucunda kariyer bilgisinin artışı ve kariyer başarısı için gerekli yetenek ve davranışların hangileri olduğunun bilinmesi ortaya çıkar. Sonuç olarak, bu dönem gelişimci davranış ve gelişim aktivitelerine katılımdaki gönüllüğe bağlıdır. Kendilerinin zayıf ve güçlü yönlerinin bilincinde olan çalışanlar, zayıf yönlerini geliştirecek davranışlarda bulunma eğiliminde olacaklardır (Raymond, 1996:121).

Kurma (26–35 yaş)

Birey artık aradığı işi bulmuştur. Elinden geldiği kadar işe saldırmaya çalışır. İşle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar. Geri bildirim mekanizmalarını işleterek tutum ve davranışlarını denetler, düzenler. Fizyolojik ve güven gereksinimlerini bu süreç içinde gidererek, daha üst basamakta yer alan ihtiyaçlarını algılamaya başlar. Böylece kendine yeni hedefler belirlemeye ve onlara yönelebileceği fırsatları kollamaya başlar. Bu dönem ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar. Kişi güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Bu safhada belirsizlik ve bunalımlar başlar (Bayraktaroğlu, 2003:130).

Kariyer ortası (36–50 yaş)

Bu aşamada bireyin öğrenci olmaktan yapıcılığa geçmesi beklenmektedir. Bu dönemde güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta, başarı, saygınlık, bağımsızlık ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Sorumluluk ve üstünlük özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir.

Kişinin sorumluluklarının artışı, başkalarına önderlik etme, bu dönemin tipik özelliklerindedir. Bu dönemde mesleğinde ilerleyen bir kişi, yönetim basamaklarından yukarıya doğru hızla yol almaktadır. Bu dönem kişisel gelişme açısından orta yaş krizinin başladığı dönemdir. Bu dönemde kişiler kariyer planlarını, hedeflerini yeniden gözden geçirirler. Başarılarını yeniden değerlendirerek gerekli düzeltmeleri yaparlar. Ve ya kariyer hedeflerini hatta yaşama biçimlerini değiştirebilirler, yeni bir iş ararlar.

Birçok kişi, kariyer ortası safhasına ulaşıncaya kadar ilk kariyer çıkmazıyla henüz yüz yüze değildir. Bu safhada kişi varolan kazanımlarını korumaya yönelir ve performansını geliştirmeye devam edebilir ve ya artık yeni kazanımlar sağlayamaz, eskidiğini fark ederek durgunluk (plato) oluşturabilir. Bu düzlükteki kariyer ortası

çalışanları daha az üretkendirler, verimleri azalır ve mesleki ilerlemelerinden daha az doyum alırlar. Dolayısıyla mutsuzdurlar. “Kariyerini muhafaza etme sahası” da denilen bu dönemde kişi kendini sorgulamaya başlar. Bir diğer ifade ile kariyer başlangıcındaki yaşam stilini, seçimi yeniden değerlendirir.

Çalışanların çoğu kariyer yaşamlarının ortasına gelmeden kariyer krizlerini yaşamazlar. Kriz, işyerinden ya da işin dışındaki bir nedenden kaynaklanabilir. (Boşanma, hastalık, alkol, bir yakınımın ölümü gibi). Bu dönem, iş dışında ilgi alanları veya ikinci kariyer planlamalarının geliştirildiği dönemdir.

Kariyer sonu

Kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kimileri çalışma yaşamının en üst düzeylerine ulaşmışlardır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu safhaya da taşınır. 50–65 yaş arası olan bu dönemde kişi, iş hayatında sağladığı yeri korumaya yönelik çaba sarf eder. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyler, bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır. Kişiler bu dönemde performanslarının, mobilitelerinin azaldığını ve muhtemelen hâlihazırdaki işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark ederler.

Azalma (emeklilik)

Emeklilik genelde 55 – 65 yaşlarında oluşur. Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Bazıları için bu durum bir şoktur. Şüphesiz emeklilik birinin kariyerinin son bulma halidir. Bazıları emeklilik dönemine ait planlar yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü ve genç çalışanları yararlandırırlar. Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştirildiği dönemdir.

Ancak, tamamıyla kazanılmış bir bireysel kimliğe sahipken iş kimliğinin kaybı, birçok emeklinin kendini yararsız ve verimsiz hissetmesine yol açacaktır. Kariyerdeki bu azalma, karşılanmayan beklentiler sonucunda ve birtakım engellerle, çalışanların kendilerini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissetmelerine yol açar. Burada kişi seçtiği kariyer ve yaşam seçeneklerinden tatmin duymak ihtiyacıdadır. Ancak tatmin,

aynen kariyer safhalarında olduğu gibi yaşa bağlı olarak bir gelişme göstermektedir. Bu safhada da iş tatmininin azaldığı dikkat çekmektedir.

Görüldüğü üzere bireyler yaşamları boyunca çeşitli yaşam devrelerinden geçerken aynı zamanda kariyer süreçlerini de şekillendirirler. Kişi belirli yaş dönemlerinde çeşitli mevkilerde bulunabilir. Yaşlılık dönemi ise kişinin kariyer sürecinin de etkisini yitirdiği bir dönem olarak ifade edilebilir. Bireylerin gelişimi yaşam boyu gelişim olarak ele alınmaktadır. Gelişim, öğrenme ve olgunlaşma yoluyla bir kişinin çevreye uyum sağlamasını kolaylaştıracak bir süreçtir (Erdoğan, 2003:21).

1.1.6. Kariyer Seçimi ve Önemi

Kariyer seçimi, bireyin hayatında verdiği en önemli kararlardan biridir, çünkü bireyin hayatının büyük ve önemli bir kısmı çalışma ortamında geçmektedir. Kuşkusuz insanlar, kendi yeteneklerine uygun bir meslek seçmek, seçtikleri mesleklerine uygun bir işte çalışmak ve çalışma yaşamları boyunca mesleklerinde kariyer yapmak, yukarılara doğru çıkmak arzusu duyarlar (Bingöl, 2003:244). Kariyer kavramı, bugün, insanların farklı mevki gücü, yetenek, ilgi ve isteklerinin bir dizisi durumunda olan ve düzenli olarak yeniden değerlendirme gerektiren bir kavramdır. Sürekli yeni kararlar almayı gerektiren ve bu kararların kısa süreli olduğunun bilindiği bir dünyada yaşamaktayız. Karar almaktan kaçınmak, daha çok ve daha güvensiz çalışmak, yapılan işten daha az haz duymak sonuçlarını doğurmaktadır (Stevens, 1999:5).

İş memnuniyetsizliği, gerilimler, çatışmalar ve yüksek iş gücü sirkülasyonunun son yıllarda özellikle yeni nesil adı verilen genç insanlar arasında arttığı gözlemlenmiştir. Bu durum, yöneticilerin, yüksek verimliliğin iş memnuniyeti aracılığıyla sağlanacağı gerçeğiyle yüz yüze gelmelerini sağlamıştır. Bireylerin kariyerlerini ve iş memnuniyetini etkileyen etmenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kanawaty,1996:365);

- Hızlı teknolojik gelişmeler ve eğitim sistemlerinin bu hızlı sürece uyum sağlamada pek çok konuda yetersiz kalması, pek çok iş alanının demode olmasına veya iş içeriklerinin çeşitli modifikasyonlarının yapılmasını gerekli kılmıştır.

- Yaşam standardının derece derece fakat sürekli olarak artış göstermesi bireylerin özellikle de genç çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının da artmasına yol açmıştır.
- İnsanların değer yargıları değişmiştir. Çoğu zaman iş, bir bütün olarak yaşamın kalitesine olan katkısı ile değerlendirilir hale gelmiştir.
- İş hayatını tüm yaşamlarının merkezi durumuna getirmek artık geçerliliğini kaybetmiş, onun yerine bireyler kendisi ve ailesinin yaşam kalitesini artıracak iş ve kariyerler tercih etmektedir.
- Örgütlerin artması pek çok alanda bürokrasileşmeye yol açmış, bunun sonucunda hiyerarşinin çeşitli düzeyleri arasındaki psikolojik boşlukların artmasına, kariyer yol ve fırsatlarının da kaybolmasına neden olmuştur.

Tüm bu değişim akımları bireylerin kariyer hedeflerini de yakından ilgilendirmektedir. Meslek, günümüzde sadece bir para kazanma, geçim sağlama yolu olmanın ötesinde, bireyin kendini ifade etme, kendini gerçekleştirme yolu olarak ele alınmaya başlamıştır. Dolayısıyla, meslek seçimi aynı zamanda bir yaşam biçimi ve tarzını seçmek anlamına da gelmektedir. Meslek seçiminde piyasa koşulları, en çok talep edilen iş alanları, bireylerin meslek seçimi ile ilgili aldıkları kararlarda öncelikli yer edinmektedir. Bireyin tercih edeceği işin yalnızca maddi kazanç sağlaması yeterli olmamakta, bireyler, kişisel gelişimlerine yön verecek, kendilerini her yönden tatmin ve motive edebilecek işlere yönelmektedirler. Bu nedenle, iş alanı, eğitim ve örgüt kavramları özellikle yeni mezun olmuş gençlerin meslek seçiminde en önemli kavramlar olarak yer etmektedir.

Bireylerin kariyer seçimlerini etkileyen bir diğer olgu aile faktörüdür. Bireyin hangi meslek dalında çalışacağına karar verme aşamasında, aileden aldığı yaşayış tarzı, sosyo-ekonomik çevresi ve ailenin eğitim düzeyinin oldukça etkili olduğu gözlenmiştir. Ebeveynler çoğu zaman çocuklarının kendi istekleri doğrultusunda bir yaşam sürmesini ve hatta kendilerinin yapamadıkları şeylerin çocukları tarafından başarılmasını isterler.

Bireylerin davranışlarındaki en büyük etkenlerden birisi de başka insanların beklentileridir (Hall, 1994:208). Bireylerin çevrelerindeki diğer insanlar, içinde yaşamını sürdürdüğü ve hatta zamanının büyük bir bölümünü geçirdiği ortam, bu sosyal

çevre ile olan etkileşim, kariyer tercihlerinde oldukça önemli yer tutar. Çünkü topluluk halinde yaşamak o topluma uyum sağlamayı gerektirir. Şöyle ki bu uyumluluk düzlemi içinde her birey kendi kariyer savaşını verir ve ortaya çıkan rekabet ortamı çatışmalara yol açabilir. Bu sebeple bireyin beklentilerini yönlendiren bir diğer etmen, diğer insanlarla bir arada yaşama gerekliliğidir. Mesleğin getirdiği bilgi birikimi, mesleğin koşulları ve mesleğin sosyal çevresi kişinin oluşturacağı alışkanlıklarının ve yaşama biçiminin altyapısını oluşturacaktır.

Kişilik gelişimi ve kişilik yapısı kariyeri etkileyen bir diğer faktör olarak ele alınabilir. Kişiliğin oluşmasında etkili olan duygular, düşünceler, başarılar, psikolojik güç, gibi faktörler bireyin kariyer seçimi ve sürecinde de etkili olacaklardır. Gelişen kişiliği çerçevesinde, bireyin yaşamın ilerleyen yıllarında daha çok etkisi altında bulunacağı “kendini gerçekleştirme” güdüsü, onun kariyer sürecinde en önemli itici gücü olacaktır. Bu bağlamda, bireyin kişilik sürecindeki oluşumlar sonucu ortaya çıkaracağı “ilgi alanları” onun kariyer yöneliminin lokomotiflerini oluşturacaktır (Akyay, 1998:18).

Dolayısıyla, her birey için kariyer farklı anlamlar taşır. Kariyer seçiminde baskın rol oynayan hususlar, sosyal ve ekonomik gereklilikler, değer gelişimi, bireysel farklılıklar ile beklentilerdir.

1.1.7. Kişilik ve Kariyer Seçimine Yönelik Kuramsal Modeller

Bireylerde farklılık yaratan faktörlerin başında kişilik kavramı gelmektedir. Kişiliği, bireyin kendisi ve başkaları açısından değerlendirip şöyle tanımlamak mümkündür. Kişilik, bireyin kendisi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere (göreve) sahip olmasıdır. Bireyi yerine getirdiği fonksiyonların, yaptığı işin bir dilimi olarak görmeli ve kişinin fonksiyonlarının kişiliğini ortaya çıkaran bir etken olduğu düşünülmelidir. Bu bakımdan kişilik bireyin yaşantısını etkileyen önemli faktörlerden biri olarak ele alınmış ve kişilik ve kariyer uyumunu ortaya koyacak kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramların en önemlileri Holland'ın kariyer kuramı, Carl Gustav Jung'ın kişilik tipolojisi ve Edgard Schein'in Kariyer Çıparları'dır.

Holland'ın kariyer kuramı;

Holland'ın kuramı, kariyer seçimiyle ilgili hakkında en çok araştırma yapılan ve tartışılan kuramlardan birisidir. Holland kişilik üzerinde durarak tipleri çalışmıştır. Bu kuram, kişilik ile mesleklerin yürütüldüğü çevre veya mesleklerin gerektirdiği faaliyetler arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Holland'ın kariyer kuramı, mesleki ilginin kişiliğin bir yönü olduğunu, bu yüzden mesleki ilginin tanımlanmasının aynı zamanda kişiliğin tanımlanması olduğu varsayımına dayanmaktadır. Holland'ın kuramında yer alan dört varsayım aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Her birey, gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci ve geleneksel olmak üzere altı kişilik tipinden birisine dâhil olabilir.
- Kişilik tipleri gibi altı tür iş çevresi tipi de mevcuttur.
- İnsanlar, bilgi ve yeteneklerini kullanabilecekleri, değer ve tutumlarını ifade edebilecekleri problemler ve rolleri içeren iş çevrelerini ararlar.
- Davranış, kişilik ile çevrenin etkileşimi tarafından belirlenir.

Yukarıdaki varsayımlarda da belirtildiği gibi, Holland'a göre, meslekler yürütüldükleri çevre itibariyle altı grup olup, bu meslekleri yapacak kişilik tipleri altı adettir. Holland'ın altı kişilik tipi aşağıdaki gibidir ve adını şu şekilde almıştır:

Gerçekçi Tipler: Kas faaliyetleri ve motor koordinasyonu gerektiren işleri yapan insanlar bu gruptandır. Mekanik üzerinde yoğunlaşan bu tipler atak ve saldırgandır. Bu kişiler makine mühendisliği, elektrik teknisyenliği, üretim planlamacılığı gibi işlere yatkındırlar.

Aydın Tipler: Zihin gücüyle çalışan bu tipler, yapmaktan çok düşünmeyi sever. Bağımsız ve ısrarcıdırlar. Akademik ve bilimsel alanlara eğilimlidirler. Bu kişiler fizik, kimya, matematik, araştırmacılık alanlarında çalışmaktan hoşlanırlar.

Sosyal Tipler: Başka insanlarla birlikte olmaktan hoşlanan, insanlara yardım etmeyi seven, empati gösterebilen insanlar bu gruba girer. Öğretmenler, danışmanlar, psikologlar sosyal tiplere örnek gösterilebilir.

Girişimci Tipler: Başkalarını ikna edip yönetmek isteyen bu tipler dışa dönük insanlardır. Bu kişiler satış temsilciliği, yöneticilik gibi rekabet ve yoğun çalışma gerektiren alanlara yatkındırlar.

Sanatçı (Artistik)Tipler: Hayal gücü yüksek, üretken insanlar bu gruba girer. Estetik faaliyetlere ilgi ve bağımsızlık bu tipi yansıtan iki önemli özelliktir. Bu kişiler müzik, sanat yönetmenliği, yazarlık, sinema gibi alanlara yatkındırlar.

Geleneksel Tipler: Nesnelere üzerinde odaklaşma, kurallara bağlılık, tertip ve düzen ile sıkı kontrol bu tipi belirleyen temel özelliklerdir (Erdoğan, 2003,45–46). Bu kişiler büro işleri, muhasebe, hâkimlik, vergi uzmanlığı gibi alanlara yatkındırlar.

Holland'ın kariyer kuramı, son yıllarda en yaygın kullanılan kuramlardan birisi olmasına ve Holland tarafından zaman içinde gözden geçirilerek geliştirilmesine rağmen eleştiriler almıştır. En önemli eleştirilerden birisi kuramın cinsiyete dayalı ve kadınlar aleyhine bir yanlılığı içeren bir kuram olduğu yönündedir. Yetişkinlerde mesleki ilginin nasıl değiştiğinin göz ardı edilmesi, eleştirilen bir diğer husustur. Holland'ın kuramında tiplerin nasıl oluşturulduğunun açıklanmaması, kişilik tiplerinin nasıl geliştiği ve değiştiği üzerinde durulmaması, eleştirilerin yoğunlaştığı noktalardandır.

Carl Gustav Jung'ın kişilik tipolojisi Myers-Briggs Type Indicator(MBTI);

Jung, bireyi kendini yenilemeye çalışan ve yaratıcı bir gelişim içinde bulunan bir varlık olarak görür. Carl G. Jung, kişilerde gözlemlenen rastgele (random) davranışların, kişilerin zihinsel kapasitelerini farklı şekillerde kullanmaları nedeniyle oluştuğu sonucuna ulaşmıştır. Jung, kişilerin genellikle iki zihinsel fonksiyonu yerine getirdiğini gözlemlemiştir:

- 1.Enformasyon almak;' algılama' genellikle iki zihinsel fonksiyonu getirdiğini
- 2.Enformasyonu organize etmek ve sonuca ulaşmak; 'yargılama' (judging)

Jung, herkesin enformasyon almasına ve karar vermesine karşın, bazı kişilerin ilkinin, bazılarının ise ikincisini daha sıklıkla yapmayı tercih ettiklerini söyler.

Jung bireyleri içe dönük ve dışa dönük olarak sınıflamıştır. Bununla birlikte kişiliğin dört ana işlevi olan duyuş, hissetme, sezgi ve düşünmeyi de tanımlamıştır.

Buna göre; duyuş; duyu organlarıyla (görme, işitme, algılama, koku, tat) algılamadır. Hissetme; kendisini ve başkalarını değerlendirme yeteneğidir. Sezgi; bilinçli olarak kavrananın dışında gerçeğin fark edilmesidir. Düşünme ise; mana ve kavrayıştır (Anonim, Kişilik Kuramları, 2007:9).

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), Isabel Myers ve Katharine Cook Briggs tarafından Carl G. Jung'ın kişilik tipleri teorisi baz alınarak oluşturulmuştur. MBTI farklı kişilik tiplerini belirlemek için 4 ölçüt kullanır (Bayar, 2002:2);

Dışa dönüklük-İçe dönüklük (Extraversion-Introversion): Bu kriter, bir kişi için enerji ifadesinin kaynağını ve yönünü temsil eder. Dışa dönük bir kişi, enerjinin kaynağını ve yönünü dış dünyada bulup, insanlar ve maddeler üzerine yoğunlaşırken, içe dönük bir kişi bunları iç kavram ve fikirler dünyasında bulur.

Duyumsama-İçgüdüsellik (Sensing-Intuition): Bu kriter, kişinin bilgiyi algılama metodunu tanımlar. Duyumsama özelliği fazla olan kişiler görme, duyma, tatma, dokunma ve koklama gibi beş duyularını daha fazla kullanırlar. İçgüdüsel yönü ağır basan kişiler kimi zaman altıncı his diye tanımladığımız, bilinç dışından gelen duyularla algılama yönü gelişmiş kişilerdir.

Düşünme-Hissetme (Thinking-Feeling): Bu kriter, kişinin bilgiye ulaşma şeklini gösterir. Düşünme kategorisindeki kişiler kararlarını mantık çerçevesinde ve objektif olarak alan insanlardır. Hissetme kategorisindekiler ise kararlarını hislerine dayanarak ve subjektif olarak alırlar.

Yargılama-Algılama (Judging-Perceiving): Bu kriter, kişinin aldığı bilgileri nasıl zenginleştirdiğini tanımlar. Yargılama değeri yüksek insanlar, hayatındaki bütün olayları organize eden ve planlarına kesin bir uygunluk içinde hareket eden insanlardır. Algılama değeri yüksek insanlar ise, doğaçlamaya eğilimi olan ve alternatifleri kollayan insanlardır.

Edgard Schein'in kişisel değerler dengesi;

Edgard Schein, örgütsel psikolojinin kurucularından biri olarak tanınan bir psikologtur. Her bireyin iş konusunda belirli yönelimleri olduğunu, bu işlere öncelik ve değerler kümesi ile yaklaşıldığını ileri sürmüş, bu bütüne de kariyer çıpaları adını

vermiştir. Her çalışan bu kişisel değer kümelerinin (teknik-işlevsel beceri, yönetsel beceri, güvenlik-istikrar, yaratıcılık, otonomi-bağımsızlık) belli kombinasyonlarına sahiptir ve bu değer kümelerinin belli kombinasyonları aynı zamanda örgütler tarafından da sunulmaktadır. Çalışanlar sahip oldukları işe, çalıştıkları örgüte ve sektöre bir anlamda “demir atmışlardır”. Çoğu insanın kendileri için önemli olan iki ya da üç değer kümesi bulunmaktadır. Eğer örgüt bu değer kümelerinin üçünden ikisini tatmin edebiliyorsa bu sabit bir eşleşme olarak görülebilir (Korkmaz, 2003:43).

Bir kariyer çıpası, meslek tercihleri ile ilişkilendirilmiş olan motivasyon, yetkinlik ve değerler bütünüdür. Pek çok alanda, bireyler yanlış kariyerleri seçmektedirler ve bunun sonucunda iş yerindeki sorumluluklarının kendi değerleri ile uyuşmadığını fark etmektedirler. Bu durum huzursuzluk, memnuniyetsizlik ve performans düşüklüğü ile sonuçlanmaktadır. İnsanların yanlış tercihler yapmalarını önlemek amacıyla geliştirilen kariyer çıpalari, bireylerin kariyer seçimlerinde kendi değer yargılarına uygun kararlar vermelerini sağlar.

Kariyer çıpalari, yetenek, niyet, değerler ve bireyin iş yaşamında istikrarlı olmasını sağlayan davranışlar ile bireyin kariyerini yönlendiren davranışları içermektedir. Schein, kariyer çıpalari, bireyin kendini anlaması, gerçekleştirilmesi ve zor tercihlerle karşılaştığında bile pes etmemesini öngören en önemli unsur olarak ele almıştır (Anonymous, Career Anchors, 2007:2).

Kariyer değerlerinin üç tamamlayıcı vardır:

- Kendi kendine algılanan yetenek ve kabiliyetler,(Çalışmadaki başarıdan kaynaklanır.)
- Kendi kendine algılanan güdü ve ihtiyaçlar,(Çalışma ortamında kendini teşhis etme ve başkalarının geri beslemesinden kaynaklanır.)
- Kendi kendine algılanan tutum ve değerler (Birey ve örgüt kültürü arasındaki etkileşime dayanır (Erdoğan, 2003:17).

Schein’in orijinal çalışmasında beş grupta toplanan kariyer değerleri, sonradan ilave edilen üç değer ile sekize ulaşmıştır. Sekiz kariyer değeri Tablo 1.1. ‘de verilmiştir (Anonymous, Guidance Sample Test, 2000:4):

Tablo1.1. Kişilik Değerleri; Türler ve Genel Özellikler

1.Otonomi /Özgürlük	Kendine güvenen biri olmak, bugünkü iş dünyası şartlarında kullanılabilir.
2.Güvenlik /İstikrar	Hayatı boyunca bir işverenle çalışmayı istemek, artık hiç de tutulan bir düşünce değildir.
3.Teknik/Fonksiyonel Beceri	Profesyonel bir uzmanlıkla anılmak isteyen kişilerdir
4.Yönetimsel Beceri	Hızla popülerliğini yitirmektedir fakat hala klasik yönetim sistemlerine dayalı organizasyonlarda yeri vardır.
5.Yaratıcı Girişimcilik	Yaratıcılık rekabeti getirdiği sürece bir hediye gibidir.
6.Hizmet	Çevre sorunlarından açlığa kadar değişen birçok değerli konuya tamamen adanmayı gerektirir.
7.Saf Rekabetçilik	Sadece zor sorunları çözmektir. Bu sorunlar çözülürken bir şeyleri örnek almaya gerek duyulmaz.
8.Yaşam Kalitesi	Yaşam kalitesini kariyer gelişimi için feda etmek konusunda isteksizlik bu aşamada sorun

1.2. KARIYER YÖNETİMİ

1.2.1. Kariyer Yönetimi Tanımı ve Kapsamı

Kariyer yönetimi, en basit tanımıyla; örgütlerin, kariyer sistemleriyle birlikte veya tek başına fertler tarafından üstlenilen, kariyer planlarını hazırlayan, uygulayan ve takip eden devamlı bir süreç, (Seyyar, Öz; 2007:234) veya bireylerin değerleri, ilgi alanları, becerilerindeki güçlülük ve zayıflıkları hakkında bilgi toplaması (kariyer keşfi), bir kariyer hedefi belirlemesi ve kariyer hedeflerini gerçekleştirme olasılığını artıran kariyer stratejileri ile meşgul olması süreci olarak tanımlanabilmektedir.

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkân sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir (Carrell, Elbert, 1992: 360).

Kariyer yönetimi, bireysel kariyer amaçlarının oluşturulması, bu amaçların başarılması için stratejilerin geliştirilmesi; iş ve yaşam deneyimlerine dayalı olarak amaçların yeniden gözden geçirilmesi, birey, iş ve örgüt hakkında yaşam boyu öğrenim sürecidir (Çalık, Ereş, 2006:80).

Kariyer yönetimi, örgütün ihtiyaçları ile bireylerin ihtiyaçlarını dikkate alarak değerlendiren ve insan kaynakları sistemi ile bütünleştiren bir süreçtir (Carlile, 1987: 87).

Kariyer yönetimi ile ilgili ortaya atılan tüm tanımlara bakıldığında dikkati çeken en önemli noktalardan biri kariyer yönetimin hem örgüt hem de birey odaklı bir süreç olmasıdır. Kariyer yönetimi; ilk olarak bireyi ilgilendiren bir kavram olan kariyerin, örgütsel bir yaklaşım olarak ele alınmasını ve bireyin kariyer sürecinin örgüt ve ya örgütler tarafından şekillendirilmesini içermektedir. Bir başka deyişle; kariyer yönetimi, bireyin kariyer planlarının, örgüt amaç ve hedeflerine uyacak şekilde örgüt tarafından yönlendirilmesi ve bu yönlendirmenin de yine bireyin kariyer hedeflerine uyacak biçimde ele alınmasını gerektiren döngüsel bir süreçtir.

Kariyer aktiviteleri yönetimsel yaklaşımların bir diğer anahtar bakış açısı olduğundan beri ve örgüt amaçlarıyla ilişkilendirilmesi nedeniyle bu yaklaşımı örgütsel kariyer yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamadaki amaç, genel olarak bireyin kendiliğinden gerçekleştirdiği bireysel kariyer planlaması yaklaşımından ayırt etmektir.

Kariyer yönetimi aktiviteleri, örgüt ve iş sistemleri kapsamında yer alan birey davranışlarını içerir. Örgütsel kariyer yönetiminin asıl konusu birey planları, ihtiyaçları, potansiyeli ve bu özelliklerin örgüt tarafından nasıl etkileneceği ve bu durumdan örgütün nasıl etkileneceğini keşfetmektir. Örgütsel kariyer yönetimi aktiviteleri, insanlarla ilişkili fakat örgütsel planlamaya bağlı olarak gelişen kariyer konularını ele almaktadır. Faaliyetler, işe alım, işgücü planlama aktiviteleri ve daha spesifik görevsel personel aktiviteleri olan, seçme ve yerleştirme, ücret planlaması gibi çalışmalarla ortak yürütülmelidir. Örgütsel kariyer yönetimi ayrıca, yönetimsel çabaları desteklemede (Danışmanlık, çalışma kapasitesinin yükseltilmesi, öneri ve bilgi sisteminin geliştirilmesi ve bilgi desteği gibi...) temel bir rol üstlenmektedir. Örgütsel kariyer yönetimi örgüt üyeleri ile ilgili açığa çıkmamış verilerin (Çalışanların kariyeri ile ilgili olarak memnuniyet düzeyleri, engellemeleri, iş deneyimlerini artırmada karşılaşılan sorunlar gibi...) araştırılmasında da aynı yönlendirici rolü üstlenmektedir.

Buna karşılık bireysel kariyer planlamasının merkezinde birey, yaşam alanları, iş alternatifleri ve iş kalitesi bulunur. Aslında bireyin kariyer planlama teknikleri ve ilgileri, örgütsel kariyer yönetimi ile örtüşmek zorundadır. Bazı örgütler değerli çalışanları için danışmanlık görevini üstlenseler bile, bireysel kariyer planlama aktivitelerini de desteklemelidirler (Burack, 1988:151). Bu bağlamda bireysel kariyer planlama ve örgütsel kariyer yönetimi farklarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

BİREYSEL KARIYER PLANLAMA

- Yaşam Planlaması
- İş Bilgisi
- İş Seçimi
- Örgüt Seçimi
- İş İmkânları
- Kendini Yönlendirme
- Kendini Geliştirme
- İş Danışmanlığı

ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ

- Potansiyel Ölçümü
- Performans Değerleme
- Kariyer Basamakları
- Başarı Planlaması
- Personel Bilgi Sistemi
- Kariyer Bilgisi
- Danışmanlık Servisi
- İşgücü Kariyer Planlama
- Personel Sistemi
- Oluşturulması

Bu listede ilk göze çarpan husus, bireysel kariyer planlamanın, insan odaklı olması ve alanına giren hemen hemen her konunun yaşamla ilgili olmasıdır. Örgütsel kariyer yönetimi ise, planlama, sistem geliştirilmesi ve çalışanla ilişkilendirilmiş çabalarla uyum sağlanmasını ön plana alır. Fakat her iki yaklaşımda da görüldüğü üzere bireyler örgüt planlarını kolaylaştırır ve örgütler bireysel gelişim ve ilerlemeyi destekler (Burack, 1988:36).

Kariyer yönetimi, kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmalarına izin verirken, insan kaynağı ihtiyacını karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler oluşturup bunları yürürlüğe koyar. Bireyler kendi kişisel kariyer planlarını yaparken, örgütler de örgütsel gelecek planları geliştirmek durumundadır. Sonuç olarak söylenilebilir ki kariyer yönetimi; bireysel ve örgütsel kariyer planlama ve geliştirme süreçlerinin bir bütünüdür. Bununla birlikte bu planların, örgüt ve bireye en yüksek tatmini sağlayacak şekilde geliştirilmesi ve organize edilmesi kariyer yönetiminin başarılı bir sistem olarak çalışmasına fırsat verir.

1.2.2.Kariyer Yönetiminin Önemi ve Amaçları

Bir örgütün en önemli unsuru insan gücüdür. İnsan gücü, diğer üretim faktörlerinden ve örgüt içi kaynaklardan farklı olarak, karar alan ve uygulayan tek canlı olma özelliğini taşımaktadır. Dolayısıyla, insan gücü örgüt başarısının odak noktasını oluşturmaktadır. Bireyler, örgüt bünyesinde yer almaları süresince yalnızca ücret edinme, öğrenme ve ya iş arkadaşlıkları gibi kazanımlar elde etmezler, bu kazanımların yanında daha somut ödüller de kazanmaktadırlar. Örgütler ise, binaları, logoları veya makineleri ile sınırlandırılmazlar ve bireylerle birlikte örgüt yapısına dâhil olma, ortaklık kurma özelliklerine sahiptirler (Sonnenfeld,1984:5). Örgütler, çalışanları kadar güçlü, çalışanları kadar kaliteli ve onlar kadar gelişime açık canlı varlıklardır. Dolayısıyla, genel anlamda yeterli ve ehliyetli insanlara sahip bir işletme, başarısı için gerekli şartlara sahip demektir. Diğer kaynaklar insan gücü yanında ancak tamamlayıcı bir unsur olarak yer alırlar. Bu açıdan işletmenin sahip olduğu beşeri güç ve kabiliyetleri teşhis etmeye ve tanımaya hepsinden çok ihtiyaç vardır (Dinçer, 2004:130). Etkin bir kariyer yönetimi, hem kısa hem de uzun vadeli planlar yaparken oluşturulacak stratejilerin temelinde mutlaka yer alması gereken iç analiz sürecinin aktif olarak işlemlerini sağlar.

Günümüz çalışma dünyasında; bireylerin, iş hayatının kalitesine verdikleri önemin artması ve kendilerini geliştirme arzularının fazla olması ile belirli konularda uzmanlaşmış, teknik ve yönetsel yetenekleri üzerinde bulunduran işgörelere işletmeler tarafından aşırı ihtiyaç duyulması, insan kaynakları yönetimi çalışmaları kapsamında olan kariyer yönetiminin önemini arttırmıştır.

Örgüt yapılarındaki önemli değişiklikler, çalışanların sürekli değişen talepleri, geleneksel terfi ve atama sistemlerinin yerini kariyer geliştirme programlarının almasına ve kariyer yönetimi anlayışının örgütlerin başarılı çalışanlarını ellerinde tutma konusunda en dikkate değer motivasyon ve örgütsel bağlılık araçlarından biri olmasına yol açmıştır.

Kariyer yönetimi sürecinde çalışanlar, sistemin işlemleri, ilerlemesi ve hedefe ulaşması bakımından en önemli unsurlardır. Bu nedenle; kariyer literatüründe, bireylerin amaç ve başarı odaklı olması, kariyer amaçlarına erişimin en önemli göstergesi, kariyer

süreci memnuniyetinin sağlayıcısı ve kariyer amaçlarına ulaştıracak aktivitelere katılımın en önemli belirleyicisi olarak gösterilir (Raymond, 1996:122).

Ancak, kariyer yönetimi birey ve örgütü aynı amaç için birleştiriyor ise de kariyer yönetiminin etkinliği, kariyer yönetimi anlayışının tepe yönetim tarafından sürekli ve kesintiye uğramadan desteklenmesine bağlıdır. İşlenen kariyer yönetim programları olumlu bir bakış açısı ile ele alınmalı ve örgütün kariyer planına uygun yürütülmelidir. Tüm bu şartların sağlanması kariyer yönetiminin örgüte maliyet azalışları, rekabet üstünlüğü, verimlilik ve ya karlılık gibi hayati konularda olumlu etkiler yaratabileceğinin kanıtı olabilmektedir.

İşletmelerin insan gücü kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için sahip oldukları işgörenlerin kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarında yardımcı ve yönlendirici olmaları gerekmektedir. İşletmelerin bu konuda yararlandıkları kariyer yönetimi sistemi, örgütten örgüte farklılık göstermesine karşılık genelde aşağıdaki amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Tuna, 1996:37).

- Bireyin kendini anlaması ve değerlendirmesi için planlar yapılır. Uygulamalar genellikle, eğitim broşürleri hazırlanması ve eğitim salonlarında yüz yüze yapılan kariyer danışma söyleşileridir.
- Örgüt içi ve dışı fırsatların duyurulmasına çalışılır. Bireylerin ilgi alanına giren kariyerler ve yeni pozisyonların özellikleri hakkında bilgi verilir.
- Kariyer danışmanlığı çerçevesinde oturumlar gerçekleştirilir. Bu oturumlar yöneticiler, profesyonel danışmanlar, personel ve eğitim uzmanları veya örgüt açısından yetkili kişiler tarafından yönetilir.
- Bireylerin amaç belirleme ve değişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olabilmek için deneysel programlar hazırlanır.
- Yüksek derecede iş memnunluğu sağlamak ve personel gelişimini arttırmak için, işin yeniden yapılanmasını hedefleyen örgütsel gelişme ve iş dizaynı geliştirme programları hazırlanır.

1.2.3. Kariyer Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin varlığını yoğunlukla hissettirmeye başladığı bu dönemde, örgütlerin insan kaynakları fonksiyonları arasında önemli bir yer teşkil eden kariyer yönetimi de aktif olarak rol aldığını ve çalışanların kariyer yollarını belirlemenin ötesinde, kariyer gelişimleri sırasında çalışanların sahip olmaları gereken bilgi ve beceriler konusunda gelişim olanakları sağlayarak desteklediklerini görülmektedir. Bu amaçla ayrılan yüksek tutarlı bütçeler örgütlerin çalışanlarına yaptıkları yatırımın katkısı ve geri dönüşü olacağına duydukları inancı da direkt olarak yansıtmaktadır (Anamur, 2005:2).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemli bir bölümünü oluşturan kariyer yönetimi yaklaşımlarının bir standarda sahip olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Her örgütün kendi kültürüne uygun olarak geliştireceği farklı yöntemler söz konusudur. Örgüt kültürünü doğru algılamak, bir örgütte kariyer yönetimi uygulamalarının rolü hakkında da bir fikir verecektir. Dolayısı ile kariyer yönetimi politikası ve buna bağlı olarak kariyer yönetimi uygulamaları, örgüt kültürünün bir parçası, bir yansımasıdır. Eğer bireyler kendi kariyerleri geliştirmek istiyorlarsa, bunun ancak gerçek anlamda insan kaynaklarına önem veren bir örgüt kültürünün hâkim olduğu örgütlerde gerçekleşebileceğini de algılamış olmalıdırlar (Zaimler, 2002:3). Ancak kariyer yönetimi sistemini yalnızca kurmak yeterli değildir. Aynı şekilde sistemin devamlılığı için gereken yatırımların gerçekleştirilmesi gereklidir.

Fakat biçimsel kariyer yönetimi programları, bütün insan kaynakları stratejilerinde pek çok örgütün bir parçası olarak yer almaktadır. Örgütler, bireysel performansın artırımında ve bireylerin gelişiminde yardımcı olacağı ve örgütsel bağlılığın gerçekleştirilebileceği inancı ile bu programları kullanmaktadırlar.

Son araştırmalara göre, tüm bu iyi niyetli beklentiler bazen tam olarak anlaşılmamaktadır. Çünkü örgüt planlamacıları çoğu zaman birey kararları üzerindeki, kariyer yardımcılığının etkilerini gözardı etmektedir. Kariyer yönetimi sistemlerini, henüz örgütsel hazırlıklar tamamlanmadan ve örgüt yapısına uyup uymayacağı belirlenmeden yapılandırmaya çalışmak, etkisi olmayan programlar elde etmeye ve çalışanlar tarafından beklenmeyen tepkilerin verilmesine yol açar (Portwood, 2006: 699).

Özellikle işe devamsızlık, yüksek düzeyde çalışan sirkülasyonu, performans düşüklüğü ve yetenek noksanlığı tepki ve başarısızlığın belli başlı sonuçları olarak karşımıza çıkacaktır. (Şimşek vd, 2005:48). Uygun kariyer planlama ve gelişim sistemleri ile tatmin edilmiş çalışanlar ise genellikle işine bağlı, üretken ve yeniliklere açık olup işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek yönünde daha çok çalışmaya istekli bir profil çizebileceklerdir

Örgütlerin insan kaynakları politikaları, kariyer yönetimi anlayışının sınırlarını belirler. Gerek özlük işleri gerekse insan kaynaklarının diğer temel fonksiyonları olsun, bireylere örgütler ve kariyer imkânları hakkında gerekli çerçeveyi çizecektir. Bu nedenle örgütler kariyer yönetimi uygulamalarında insan kaynakları fonksiyonlarını ilk aşamadan son aşamaya kadar büyük titizlikle ele almalıdır. Kariyer yönetimi; işe alım safhasından performans yönetimine, ücret yönetiminden eğitim faaliyetlerine her safhada etkisini gösteren bir süreçtir. Kariyer, daha önce de belirttiğimiz gibi, hedef belirlendikten itibaren her zaman birey ve örgüt yaşamında varlığını hissettiren bir etmendir.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının temel fonksiyonları olan yetkinliklerin tanımlanması, personel planlaması, seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve özlük işleri, kariyer yönetiminin etkin bir süreç izlemesi için de son derece önemli fonksiyonlardır.

1.2.3.1.Yetkinlikler

Yetkinlikler; kurumsal başarı, üstün kişisel performans ve iş sonuçlarına katkının ortaya çıkması için gereken gözlemlenebilen, ölçümlenebilen, geliştirilen yetenek, bilgi ve davranışlardır (Anonim, Yetkinlikler ve Kullanım Alanları, 2007:3). Bu davranışlar belirlenerek, kariyer yönetiminin etkinliğinin sınırları çizilmeli ve çalışanların kariyer haritaları yetkinlik temelli ve mesleki gelişimi özendirecek biçimde oluşturulmalıdır.

Örgüt strateji ve hedefleri doğrultusunda orta ve uzun vadede kazandırılmak istenen bilgi, beceri ve davranışlar belirlenerek bu yetkinliklere sahip çalışanlara gelişim olanakları sunulmalıdır. Geçmiş kariyer yollarına bakılmaksızın, çalışanların "başarıları", "sahip oldukları bilgi/beceriler" ve "potansiyelleri" dikkate alınarak yüksek

potansiyelli çalışanlar seçilmelidir. Bu kişilerin, örgüt strateji ve hedefleri doğrultusunda potansiyellerini artırmalarına yardımcı olmak için gelişim süreci etkin bir şekilde yönetilmelidir (Zaimler, 2002:1).

1.2.3.2. Personel planlaması

Örgütün faaliyet alanına giren işler ve bu işlerin gereklilikleri açık ve net olarak belirlendikten sonra bu işleri yerine getirmek üzere seçilecek personelin özelliklerinin ve mevcut insan kaynağının ihtiyaçlarının tespit edilmesi gereklidir.

İnsan kaynağının planlaması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamalarının yapılmasına yöneliktir (Fındıkçı, 2003:128). Kariyer yönetimi de dinamik bir süreçtir ve personel planlaması süreci ile yakından ilişkilidir. Gelecekte hangi pozisyonlarda, hangi nitelikte ve ne kadar personele gereksinim duyulacağı, personel planlaması süreci sonunda belirlenir (Özden, 2001:158).

1.2.3.3. Personel seçme ve yerleştirme

İşe alım süreci bireyin örgütü, örgütün ise bireyi seçme sürecidir. Birey, işe girdiği andan itibaren örgüte uyum sağlamaya çalışacak ve başarısı ölçüsünde beklentisi artacaktır. Bireyin işe giriş aşamasında ilk dikkatini çeken konulardan biri ise örgütteki ilerleme olanakları ve kariyer yolları olacaktır. Örgütün, bünyesine eklemek ve ya bünyesinde tutmak istediği çalışanların hangi evrelerden geçerek nerelere ulaşabileceğini ve bunun için gerekli olan eğitimleri, kısacası söz konusu işle ilgili kariyer haritasını belirmesi gerekli ve önemlidir. Bu nedenle işe alım süreci bireyin örgütte kalma olasılığını etkileyebilecek bir süreçtir.

1.2.3.4. Performans yönetimi

Performans yönetimi, önceden tespit edilmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla etkinlik hedefleri ile ferdin bilgi, beceri ve kabiliyetlerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını ve benzer vasıflarını ihtiva eden, çalışma davranışlarını değerlendirerek, işteki performansının ölçülmesi sürecidir (Seyyar, Öz, 2007:308). Performans Yönetim Sistemleri, her örgütün kendi bünyesinde, örgütün kurumsal yapısı göz önünde

bulundurularak kurulur ve yürütülür. Özellikle ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve eğitim yönetimi süreçlerine sağladığı girdiler dolayısı ile “kilit” bir süreçtir (Yalım, 2005:57).

Kariyer yönetimi sistemi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile yakından ilgilidir. Örgüt ortamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimleri almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine duyulan bilgileri sağlayacaktır (Anonim, Kariyer Yönetimi ve Planlaması, 2003:4).

1.2.3.5. Eğitim

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada örgüt tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri veya davranışları içerir (Çetin, 1999:4). Örgütlerde özellikle çalışanın mevcut durumu ile kendisinden beklenen durum arasında bir fark olduğunda, başka bir deyişle çalışanda performans eksikliği bulunduğu ya da çalışan belli bir alanda ek bilgi ve beceriye ihtiyaç duyduğunda, eğer kişinin öğrenme potansiyeli ve istekliliği de varsa uygun bir yöntem olarak eğitimlere başvurulmaktadır. Eğitimlerin, kariyer planları doğrultusunda, planlanması ve düzenlenmesi ise, kişinin şimdiki konumunun ötesinde ileride üstleneceği konumuna hazırlık niteliği taşımakta ve sistematik bir gelişim sürecini desteklemektedir (Anamur, 2005:3).

Eğitim planlaması ve eğitim programları kariyer yönetiminin örgüt içersinde uygulandığının en önemli kanıtıdır. Çünkü eğitim programları ve kariyer yönetiminin temelinde sürekli gelişim, sürekli öğrenme ve ilerleme düşüncesi yatmaktadır. Her ne kadar eğitimin etkinliğinin ölçümü ve değerlendirmesi zaman alan bir süreç olsa da, yalnızca iş dünyasında değil, yaşamın her alanında eğitimin bireyleri daha ileriye taşıyan bir faktör olduğu gerçektir.

1.2.3.6. Ücret yönetimi

Örgütler; maliyetleri kontrol altında tutmak, kalifiye işgücünü örgüte çekmek, mevcut ve başarılı çalışanları elde tutmak, çalışanları motive etmek, örgüt strateji ve

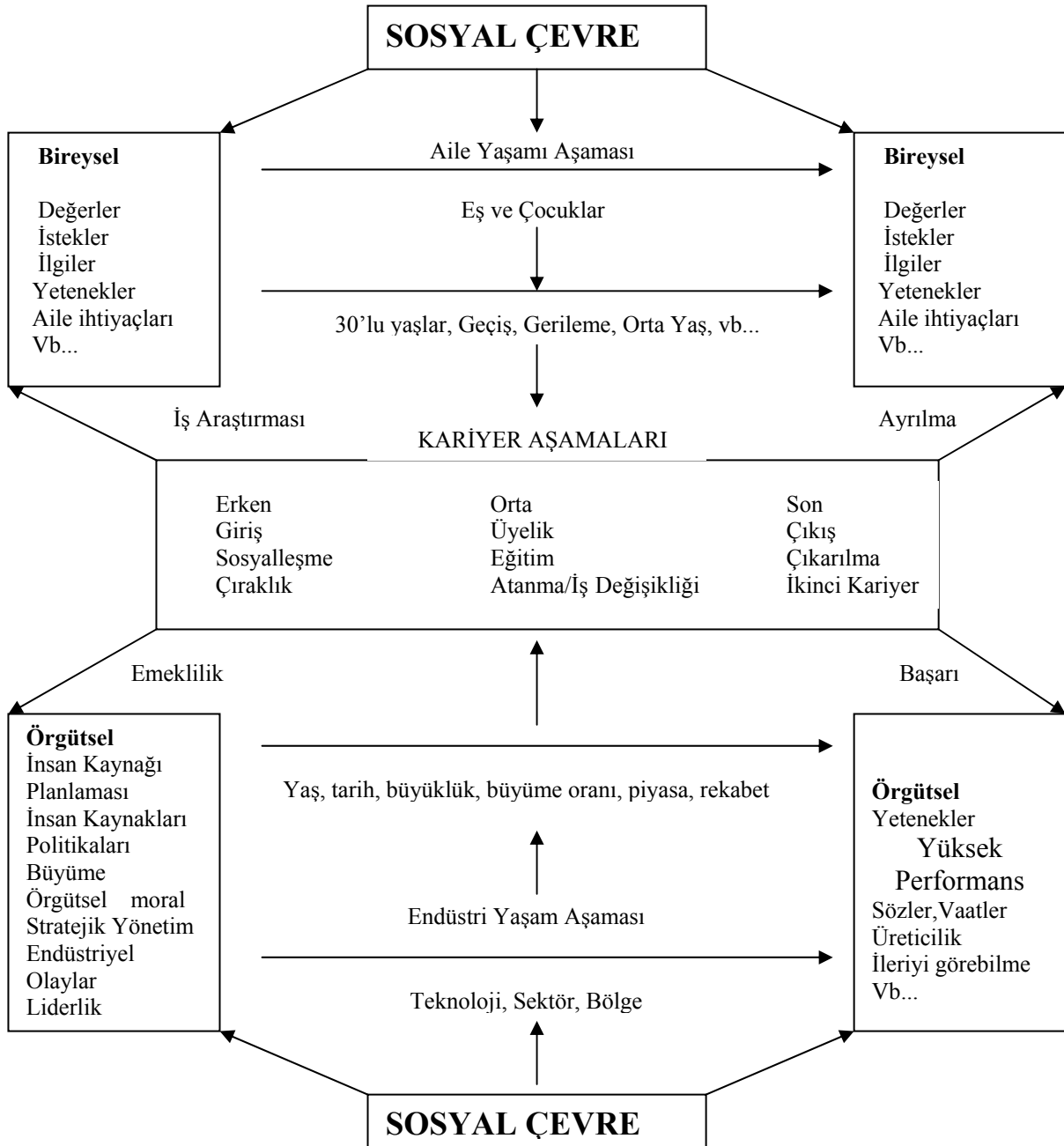
değerlerine uygun davranışları vurgulayarak çalışanlara iletmek amacıyla ücret yönetimi sistemine ihtiyaç duyar ve kullanırlar.

Kariyer yönetimi uygulamalarını temel alarak oluşturulan ücret sistemlerinde, birey terfi, transfer ve ya yer değiştirmeler gibi durumlarda ne düzeyde ücret alacağını bilicindedir. Örgütün ücret sistemi yetkinlik bazlı olarak hazırlanmalıdır. Böylece kariyer haritalarında hangi iş için ne kadar ücret ödeneceği tanımlanmış olacağından adil, devamlı ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sistemi uygulanır. Kariyer yönetiminin başarısını ücret dengelerinin etkilediği gibi bu durumun tam tersini de söylemek doğru olacaktır.

1.2.3.7. Özlük işleri

Personel özlük işleri personel ile ilgili her türlü kaydın tutulması, iş kanunu ve ilgili kanun tüzük ve yönetmelikler çerçevesinde personel işlemlerinin yürütülmesidir. İnsan kaynakları uygulamaları söz konusu hukuksal çerçevenin dışına çıkamaz. Dolayısıyla, kariyer yönetimi yapısı oluşturulurken insan kaynakları uygulamalarının kanuni boyutunu da dikkate almak gereklidir.

Görüldüğü üzere, kariyer yönetimi, bağımsız bir süreç değildir. İnsan kaynakları uygulamalarının her aşaması kariyer yönetiminin belirleyici ve ya etkileyici faktörü olarak rol oynar. Bununla birlikte kariyer yönetimini oluşturan bileşenler yalnızca birey ve örgüt olmamakla beraber, bu sistemin bileşenlerini, etkileyici faktörleri ve insan kaynakları yönetimi sistemine sağladığı katkıyı aşağıda Şekil 1.2.'de görmek mümkündür.



Şekil:1.2. Kariyer Yönetimi Bileşenleri (Sonnenfeld, 1984:6)

Şekil 1.2. 'de görüldüğü üzere, kariyer yönetimi aktiviteleri, seçme, yerleştirme, iş yaşamında sosyalleşme, eğitim, terfi, mevki ve çıkış (emeklilik, işten çıkarılma, istifa) olarak ele alınmıştır. Böylece, kariyer sistemleri paydaş ilişkileri ile insan kaynakları alanının dördüncü ayağını oluşturur. Ölçme değerlendirme, ödüllendirme sistemleri ve iş dizaynı diğer üç bölüm olarak tanımlanabilir. Şekil ayrıca, kariyer sistemleri anlayışı ile donatılmış insan kaynakları boyutunda daha çok çalışma alanı olduğunu böylece örgüte ve bireye daha fazla imkânlar ve sorumluluklar yüklediği belirtmektedir. Kariyer yönetimi anlayışına ek olarak modelde görüldüğü gibi, bizim

bireysel değerlendirme ve kariyer geliştirme gibi kariyer olayları hakkında bilgimizi geliştiren diğer boyutlar da bir süreç olarak ele alınmıştır. Kariyer geliştirme boyutunda, bireysel, endüstriyel ve sosyal etkiler kişilerin kariyer deneyimlerini dolaylı yoldan etkileyen güçler olarak belirtilmiştir (Sonnenfeld, 1984:7).

1.2.4. Kariyer Yönetiminin Faydaları

1980'li yıllardan sonra iş çevrelerinde, örgüt yapılarında ve işgücü yapısında ortaya çıkan değişimler, örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olmasında önemli olan insan kaynaklarını geliştirmek için yeni olanaklar araştırılmasına neden olmaktadır. Kariyer yönetimi, bu olanakları örgütlere sağlamada ve birey-örgüt uyumunda örgütlere yardımcı olmaktadır (Korkmaz, 2003: 60).

Kariyer yönetiminin yalnızca örgütlere değil, bireylere de pek çok faydaları bulunmaktadır. Örgüt yapısının şekillendirilmesinde ve bu yapının sağlamlaştırılmasında kariyer yönetimi uygulamaları önemli yer tutar.

Kariyer yönetiminin sağladığı örgütsel faydalar;

- Örgütlerin eğitim, yerleştirme ve çalışanların örgüt içinde terfi etmelerinin sağlanması gibi ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılması için çalışanların yetenek ve kariyer amaçlarının ortaya çıkarılmasını sağlar.
- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmasına daha iyi bir süreç oluşturulmasını sağlar.
- Daha kapsamlı bir anlayışla, ancak örgütün her kademesini içeren veya bireysel düzeydeki değişim yapısıyla, örgütsel düzeyde ortaya çıkarılacak değişim sürecinde ilerleme sağlar.
- Bireysel gelişim planlarında, yeni görevlere getirilme ve yeni sorumluluklar için daha basitleştirilmiş ve daha başarılı bireysel gelişim ve değişim imkânları yaratır.
- Örgüt ile birlikte, çok çeşitli işler ve görevler için, gelişimin çeşitli aşamalarında beklentilerin çoğalmasını ve gelişmesini sağlar.

- Anlaşılmasını ve saklı kalmış işgören beklentilerinin açığa çıkarma politikası olarak görev yapar.
- Verimliliği ve motivasyonu düşük olan işgücünün harekete geçirilmesi ve yeniden eğitilmesi anlamını taşır.
- İşgücünün çıkmaza girenlerini yeniden eğitmek ve harekete geçirir.
- Yönetimsel ve/veya kilit pozisyonların yedekleme planının (succession planning) çıkartılmasını temin eder (Sonnenfeld, 1984:4).

Kariyer yönetiminin sağladığı bireysel faydalar;

- Önceden bilgi sahibi olmak sureti ile olası kariyer tercihlerini doğru yapmak,
- İşinde karşılaşabileceği düş kırıklığı sürprizi olasılığını asgariye indirmek,
- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan güven ve ardıl iş becerilerini daha iyi teşhis etmek,
- Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek,
- İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişimi ve toplum üyeliğini kapsayan geniş kültür içinde daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek,
- Kendini geliştirme fırsatı bulmak.

1.2.5. Kariyer Yönetiminin Araçları

Kariyer yönetimi sürecinde birçok araç mevcuttur. Bu araçların bir kısmı sadece bu sürece özgü, bazıları da diğer bir insan kaynakları sürecinin aracı veya uygulaması durumundadır. Gelişmiş ülkelerde bu araçlar çok daha çeşitlidir. Kariyer yönetimi araçları şunlardır:

1.2.5.1. Kariyer haritası

Bireysel olarak kariyer haritaları, bireylerin kariyer alanlarına hazırlanması için gerekli olacak eğitimin tasarlanması sürecidir (Anonymous, What Are The Career Maps?, 2007:2). Kariyer haritası, bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin

yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir (Şimşek, vd, 2004:23).

Kariyer haritalarında her bir pozisyon ile ilgili iş tanımları, iş niteliklerinin açıkça belirtilmiş olması gerekir. Ayrıca öğrenen örgüt olma ve çok yönlü çalışanlara sahip olma bakımından mevcut pozisyonlardaki geçiş ihtimalleri de değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

Kariyer haritaları hem birey hem de örgüt açısından çok önemlidir. Çünkü örgütler pazarlama ve reklâm gibi faktörlere çok fazla para harcıyor olabilirler. Fakat eğer ki mutsuz çalışanlarla dolu bir örgüte sahipse paralarını pencereden dışarı atmış sayılırlar. Örgütler büyürken çalışanlara da örgütle birlikte kariyer haritalarını geliştirme fırsatı verilmelidir. Aksi durumda çalışanlar kendi gelişimlerini sağlama fırsatı verecek başka alanlara yöneleceklerdir (Davenbort, 2003:2).

1.2.5.2. Kariyer rehberliği

Kariyer rehberliği, çalışanların kariyerleri ile ilgili yetenek, ilgi ve değerlerini, bunun yanında kişinin farklı kariyer imkânlarını tanımlamalarına yardımcı olduğu gibi bu değişik imkânlarını doğru şekilde değerlendirmesine ve üzerinde anlaşılmalı bir hedefe ulaşmak için strateji planlaması yapılması olarak ifade edilebilir.

Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurudur ki; genellikle insan kaynakları personeli, aynı zamanda kariyer rehberi olarak da faaliyet göstermektedir. Geleneksel yaklaşımda rehberlik hizmetlerinin amaçları; eğitim sisteminin etkinliğini artırmak ve bireylerin geleceklerine yön vermelerine yardımcı olmaktır (Kenar, 2003:3).

Günümüzde ise kariyer rehberliği ekonomik ve teknolojik değişmelere karşı küresel rekabette rekabet gücünü artırmaya yönelik insan kaynakları gelişimini, insan kaynakları stratejisinin bir parçası olarak gören, daha ekonomik ve proaktif bir yaklaşımdır.

1.2.5.3. Kariyer merkezleri

Kariyer merkezleri, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve personelin kendi kendisini değerlendirmesine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Kariyer merkezleri, personele istihdam hizmeti sağlamanın yanı sıra, örgüt elemanlarının becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapmak, atölyeler (workshop'lar) oluşturmak ve personelin kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programları ile bilgi kaynağı yaratmaktadırlar.

Bu merkezler kariyer danışmanlığının; gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmiş bir şeklidir. Bu haliyle ancak çok büyük örgütlerde uygulama alanı bulabileceği açıktır (Bayraktaroğlu, 2003: 141).

1.2.6. Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Örgütler insan kaynağı ile ilgili faaliyetlerini yürütürken çalışanların geleceğini de planlar. İnsan kaynakları yönetiminin faaliyetleri arasında, stratejik bir öneme sahip olan kariyer yönetimi, örgütsel açıdan bakılırsa bir nevi kontrol mekanizması olarak da ele alınabilir. Öyle ki kariyer yönetimi konularına bakacak olursak; işe alma, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme ve işten ayrılma, emeklilik süreçlerinin bir bileşimi olduğunu görürüz. Kontrol mekanizmasından kasıt kariyer yönetiminin etkinliğinin, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine doğrudan bağlantılı olması ve kariyer yönetiminin kapsamına giren konulardan elde edilen sonuçların da insan kaynakları yönetiminin ne kadar yeterli olduğunun bir göstergesi olmasıdır.

Kariyer yönetiminin uygulamalarının kapsamını işe alma, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme uygulamaları, terfi, transfer ve yer değiştirme, işten çıkarma, emeklilik, örgütsel yedekleme oluşturmaktadır. Bu uygulamalar insan kaynakları yönetim sürecinin anahtar fonksiyonları olduğu gibi, kariyer yönetimi sürecinin de özgünlük kazanmasını sağlar.

İşe alma;

Bir örgütün mevcut personelinin nitelikleri büyük ölçüde işe alım sistemine bağlıdır. Diğer bir deyişle, iyi bir işe alım sistemi kuran, başarılı bir şekilde uygulayarak personelinin ihtiyaçlarına uygun olarak seçen örgütler, kariyer yönetimi uygulamaları için de iyi bir başlangıç yapmış olurlar. Ancak nitelikli personeli işe almak yetmemekte, örgüt bünyesinde tutmak da gerekmektedir. Bu da, diğer insan kaynakları süreçleri ile birlikte, kariyer yönetimi sürecindeki araçların etkin kullanımı ile uygulamalardaki başarıya bağlıdır (Özden, 2001:60).

Örgüt içinde pozisyon yaratmak, bireylerin kariyer konusundaki örgütsel fikirlerini aktif hale getirmek veya çalışanların çok yönlü olarak gelişimini sağlamak açısından aynen örgüt dışı ilanların verildiği gibi örgüt içinden de mevcut boş pozisyonları değerlendirilmesi için örgüt personelinin başvurusunu almak da mümkündür.

Seçme ve yerleştirme;

İş dünyasındaki değişim ve gelişmeler çalışanlarda aranılan özelliklerin de değişmesine yol açmıştır. Günümüzde bilgiye ulaşmak daha kolaylaşmış ve artık farklı bilgiye sahip, uzman kişiler, örgütler tarafından talep edilir olmuştur. Örgütlerin kariyer yönetimi konusunda önem verdikleri ilk faktör işe alınacak kişinin örgüt için maksimum düzeyde fayda sağlamasıdır. Bu yüzden hem doğru bireylerin işe alınması hem de bu kişilerin doğru departmanlarda görevlendirilmesi, bireysel açıdan iş tatmininin sağlanması, örgütsel açıdan ise amaçlanan kurum kültürüne ulaşılması bakımından oldukça önemlidir.

Eğitim ve geliştirme;

Örgütlerde özellikle çalışanın mevcut durumu ile kendisinden beklenen durum arasında bir fark olduğunda, başka bir deyişle çalışanda performans eksikliği bulunduğu ya da çalışan belli bir alanda ek bilgi ve beceriye ihtiyaç duyduğunda, eğer kişinin öğrenme potansiyeli ve istekliliği de varsa uygun bir yöntem olarak eğitimlere başvurulmaktadır (Anamur, 2005:1). Özellikle cazip iş alanlarının ve mesleklerinin hızla değiştiği günümüzde, insan eğitiminin de sürekli olması gerekmektedir. Gerçekten eğitim bir yatırım ve para gerektirir. En akıllı ekonomistler

bizzat insanin kendisine yatırım yapar, zira onlar bunun fazlasıyla geri döneceğini bilirler. Çünkü eğitilmiş insan kadar yeni şeyler üreten başka faktör yoktur. Dolayısıyla, kariyer yönetimi kapsamında gerçekleştirilen eğitim çalışmaları kısa vadeli değil, tamamıyla uzun vadeli bir gelişim aracı olarak görülmelidir (Avcı, 2006:1).

Terfi;

Çalışanın yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem örgütün başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları artar (Bayraktaroğlu; 2003:142). Pozisyonel kariyer amaçlarının en önemli karakteristiği, bireyin şu anki işi ile ulaşmak istediği pozisyon arasındaki basamak sayısıdır. Araştırmalar göstermektedir ki, kariyer amacından ne kadar uzaklaşırsa gelişime yönelik aktivitelere katılım ve gelişimci davranışların oluşum sıklığı o denli azalır (Raymond, 1996:120).

Terfi sistemi, kariyer yönetiminin göstergesidir. Terfi sistemine göre çalışanlar birkaç yıl sonra nerede olacaklarını tahmin edebilirler. Tabi ki öncelikli olarak bu yapılandırmanın adil olarak gerçekleştirilmesi ve çalışanların buna inanması gerekir.

Örgütsel kariyer yönetiminde terfi ve ilerlemede önemli olan bir konu da performans değerlemesidir. Terfi ve ilerlemenin objektif olarak gerçekleştirilmesi için performans değerlendirilmesinin de objektif olması ve kararların değerlendirme sonucuna göre verilmesi gerekir. Aksi halde kişilerin kariyer değerlendirme, yönetim ve planlamasına ve örgütün kararlarına karşı güvenleri azalır. Bu da örgüt içinde çatışma ve huzursuzluklara ortam hazırlar.

Transfer ve yer değiştirme;

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut iş yerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme denir. Transfer veya yer değiştirmede, yetki sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir. Bir anlamda örgüt içerisinde yatay değişiklik söz konusudur.

Günümüzde kariyer yönetiminde daha çok terfilere ağırlık verilmektedir. Ancak gelecekte, örgütlerdeki dikey basamakların giderek azalması, diğer bir deyişle yalnız örgütün ön plana çıkması, transfer ve yer değiştirmenin de önemini artıracaktır. Personel seçimi ve terfilerde olduğu gibi transferlerde örgütsel değişimde önemli bir araçtır. Değişimi gerçekleştirmek için ise uygun kişiyi hakkı olduğu yere getirmek bu görüşün esasını oluşturur.

İşten çıkarma;

Bazı durumlarda kariyer sona ermeli ve birey işinden ayrılmalıdır. Belirli bir personel devir hızı, yeni yetenek akışı ve örgüt içi kariyer ilerlemesi için açık boşlukları genişletmek örgütün amaçları arasında yer almaktadır. Bununla birlikte personel devir hızı genellikle yeni personel arasında daha yüksek, uzun süre hizmet eden personel arasında daha düşüktür. Personel devri hızını azaltmak, örgütte kariyer yollarındaki tıkanıkları ortadan kaldırmak, insan kaynakları planlamasının konusu olmaktadır.

İşten çıkarılma her bir bireyin karşılabileceği bir durumdur. Laurence ve Peadbody (1993) 'e göre bireysel gelişimde önemli olan her bir işi bir sıçrama tahtası, geçici bir kariyer inşa etme projesi olarak görebilmektir. Örgütsel açıdan işten çıkarma durumu ise gerektiğinde örgüte sağlanacak taze kanın aranması ve kazanılması sürecidir. Eğer mevcut çalışan her türlü gelişime kapalı olduğunu ilan etmiş ise işten çıkarma dışında bir çözüm yoktur. Ancak günümüzde örgütler ekonomik şartlar sebebiyle veya krizlerle başa çıkamama gibi nedenlerle de hem çalışanlarının hem de örgütün kariyer çizgisini olumsuz etkileyebilecek olsa bile çalışanlarının işlerine son vermek durumunda kalabilmektedirler.

Emeklilik;

Kariyer sürecinin, birey emeklilikten sonra başka işlere yönelmemişse, son aşaması olarak ele alınır. Ülkemizde emekliliğin koşulları sosyal güvenlik mevzuatı ile belirlenmiştir. Koşulları sağlayan bireyin emekli olması, bireyin kendi isteği ile gerçekleşmektedir (Türk, 2006:116). Bireyin emeklilik sürecine girdiğinde örgütten ayrılması ve yerine gelecek olan genç nesile fırsat tanınması gerekmektedir. Böylece örgüt kendini yenileyecektir. Emekli olan çalışanların bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak ise yeni nesile yol gösterici olması bakımından önemlidir.

Örgütsel yedekleme;

Örgütsel yedekleme, işe alınan ve geliştirilen personelin örgüt içerisinde anahtar roller üstlenmesini sağlayan bir süreçtir (Heathfield, 2007:1). Örgütlerde özellikle kritik nitelikteki pozisyonların çeşitli nedenlerle boşalması durumunda acil olarak o pozisyonun mevcut personel tarafından doldurulması için yapılan çalışmalar, örgütsel yedeklemenin konusunu oluşturur. Bu amaçla hazırlanan yedekleme planı ise, tepe yönetimi açısından kritik görülen pozisyonlarda, pozisyonu dolduran kişinin ayrılması halinde yerini dolduracak adayların önceden belirlenmesi sürecidir.

Bu süreç, örgütün başarısında hayati önem taşımaktadır. Çünkü bireyler, örgütün gelecekte karşılaştacağı sorunlarla başa çıkmada sorumlu olarak yetiştirilirler ve örgüt planında belirlenirler. Yüksek potansiyele sahip bu adayların oldukça dikkatli seçilmesi, eğitim ve gelişim programları ile desteklenerek geleceğin iş dünyasında gerekli olan yetenek ve beceriler verilmesi özellikle bu süreç için büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu kişiler gelecekte örgütü temsil edecek lider ve yöneticiler olacaktır (Bartridge, 2005:3).

Yedekleme planı, sadece insan kaynakları bölümü ve tepe yönetimi tarafından bilinen gizli bir süreçtir. Yedekleme planında yönetici kadroları ile birlikte uzman düzeydeki kadrolarda bulunabilir. Önemli olan pozisyonun tepe yönetimi tarafından kilit olarak görülmesi ve işletmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır.

1.3. KARIYER PLANLAMA

1.3.1.Kariyer Planlama Tanımı ve Kapsamı

Kısa bir zaman öncesine kadar, kariyer planlama çoğunlukla danışmanlar veya bir konu hakkında ihtisas yapanlara özgü bir kavram olarak adlandırılırdı. Fakat günümüzde kariyer planlama, ne bir psikolojik danışmanlık süreci, ne bazı şeyleri “iyi yapma” ölçütü ne de meslek seçimi ile sınırlandırılabilir bir kavram olarak ele alınabilecek bir kavram niteliği taşımamaktadır (Burack, 1988:XXV).

Kariyer planlamanın ortaya çıkması sadece tek bir olaya ya da bir akıma bağlanmamalıdır. Kariyer planlama, pek çok olaylar serisi sonucunda ortaya çıkmıştır.

Konuya açıklık getirmesi bakımından kariyer planlamanın 3 ayrı gelişim süreci sonucunda oluştuğunu söyleyebiliriz (Burack, 1998:5).

İhtiyaçlar ve ya istekler; Motivasyon, ilerleme ve ya değişim gibi kariyer konularına olan ilginin aktiflik kazanması,

Kariyer düşüncesinin oluşması; Kariyer düşüncesinin ortaya çıkması ve bu konuda örgütlerin kendilerine düşen görevlerin bilincine varması (Hızla değişen istek ve ihtiyaçlara nasıl cevap verileceği konusunun ele alınmaya başlanması)

Kariyer planlamanın yerine getirilme metotlarının ele alınması; Bireysel ve örgütsel ihtiyaçların nicelik ve nitelik bakımından geliştirilmesi ve birey ihtiyaçları ile uyumlaştırılması konusunda yeni metotların geliştirilmesi

Kariyer planlama kavramı, iş dünyasının gerekleri doğrultusunda gelişim göstermiştir. Dolayısıyla, günümüz bakış açısı ile kariyer planlamanın tanımlarını sıralamak mümkündür;

Kariyer planlama, arzu edilen bir amaca veya çalışılmak istenilen bir alana, olanaklar dâhilinde, bireyin ulaşmasını sağlayan planlar yapmaktır (Rowe, 2003:4).

- Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir (Can, 1999:332).
- Kariyer planlaması, işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (Demir, 2006:5).
- Kariyer planlaması, çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilir (Uzun, 2007:14).
- Kariyer planlama, bireylerin kendisinin; fırsatların, kısıtlamaların, alternatiflerin ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesi ve belirli kariyer hedeflerine ulaşmak için yön, zamanlama ve bu sürecin aşamalarındaki

eğitim ve diğer gelişimsel deneyimleri programlama işlemdir (Çetin, Nisan 1996:126).

- Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir bileşenidir ve kariyer hedefleri ile örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir (Argon, Eren, 2004:251).

Kariyer planlama ile ilgili literatürde yapılan tüm tanımlar çerçevesinde bu çalışmada esas alınacak tanım; Hall (1986)'ın "kariyer planlama, bireyin, örgütün geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak; yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır." tanımıdır.

Kariyer planlama, kişisel bilinç, fırsatlar, mecburiyetler, seçenekler ve sonuçları, kariyer amaçları tanımlamaları, iş programlaması, eğitim, yönünü belirleyecek gelişime açık tecrübeler, zamanlama, kariyer amaçlarının anlamlı ve ardışık olarak basamaklandırılmasını kapsamaktadır (Hall, 1986:3).

Kariyer planlama, kariyer kararlarının oluşturulduğu veya mevcut kararları etkileyen bir süreçtir. Bu süreç, bir "yapboz" u çağrıştırabilir, çünkü kariyer planlama süreci tüm karar elementlerin bir araya getirildiği ve bu elementlerin uyumlu bir biçimde yerleştirilmesini gerektiren bir süreçtir (Anonymous, The Career Planning Process, 2005:4).

Bu süreçte örgüt ve birey eşit derecede sorumluluğa sahiptir. Her ne kadar birey uygulayıcı olarak yalnız gibi gözükse de, arkasında örgütün desteği olmak zorundadır. Bireyin; kariyer bilgileri, örgüt koşul ve olanakları, araçları gibi konularda bilgilendirilmesi örgüt tarafından sağlanmak zorundadır. Bunun yanında örgüt kariyer planlaması yoluyla; bireysel eğitim ihtiyacını belirleme, işgörenin iş başarısını değerlendirme; iş doyumunu ve işe bağlılığını arttırma, yükselmeleri için işgörenleri geliştirme ve yeni alanlara girmeleri yolunda teşvik etme imkânına sahip olur. İşgörenler de kariyer planlaması yolu ile kendi bilgilerini test edip, ilgi alanlarını ve yeteneklerini değerlendirme imkânına sahip olurlar(Anonim, Kariyer Planlama,2006:3).

Kariyer planlama, bireyin en mükemmel işi ve ya kariyeri elde etmesi demek değildir. Fakat bireyin, kendisi, işi ve ya dış dünya hakkında pek çok yeni bilgi

edinmesini ve bu yönde kazanımlar elde etmesini sağlar. Bireyin kariyerinde, amaçlara ulaşmak için koşulları değerlendirme öngöründe bulunma ve hesaplamalar yapmayı gerektiren tercih evresidir (Rowe, 2003:3).

Kariyer başarısı, ilk olarak nasıl hareket edileceğini tasarlanması ile başlar. Ancak amaca ulaşmak için pek çok alternatif olduğunun ve yeni ekonomide başarı sağlamanın birtakım bükülmeler ve dönüşler gerektirdiğinin unutulmaması gereklidir. Kariyer planlama bireyin kendisi, içinde bulunduğu veya bulunacağı örgüt hakkındaki verilerin yeterli düzeye gelmesiyle istenilen sonuca varmaz. Kariyer planlaması ayrıntılı değerlendirmeye bağlı olarak gelişme gösterir. Ekonomik koşullar, örgütün beklentileri, bireyin gereksinimleri, örgüt yapısı, örgütteki boş pozisyonlar ve kariyer yolları gibi daha sayabileceğimiz birçok değişken kariyer planını örgütsel ve bireysel alanda etkilemektedir.

1.3.2. Kariyer Planlamasının Önemi, Amaçları ve Faydaları

İş dünyasında performans ve enerji oldukça önemlidir, ancak bugün daha fazlasına ihtiyaç vardır. Değişen örgüt ihtiyaçları, sürekli öğrenme gereksinimi, iş konusunda deneyim kazanmanın ne kadar önemli olduğunun bilincine varılması ve örgüt politikasının önemli bir kariyer bilgisine ihtiyaç duyması kariyer planlamanın neden çok önemli olduğunun bir göstergesidir. Ancak, kariyer yörüngesinin her zaman olumlu sonuçlar doğuramayacağı açıktır; şans, beklenmeyen olaylar ve hayattaki değişimler, bireylerin ve örgütlerin amaçlarını değiştirmelerine sebep olabilmektedir (Sonnenfeld, 1984:3). Örgütsel ve bireysel olarak geleceğe yönelik yapılan tüm çalışmalar, hedefe gidebilecek tek bir yolu ele alarak değil, tüm ihtimaller doğrultusunda yarına hazırlanmayı gerektirmektedir. Bununla birlikte, geçmişten bu güne kadar kariyer planlama süreci hem örgüt hem de birey açısından ele alındığında, kariyer planlarının değişimden etkilendiğini ve aynı zamanda değişime yön verdiğini söylemek mümkündür.

Kariyer planlamasının günümüzde önemi hızla artmaktadır. Çünkü çalışan nüfusun eğitim düzeyindeki genel artış, kariyer planlama ve geliştirmeye hem çalışanlar hem de kurumlar tarafından verilen önemin artmasına sebep olmuştur (Yılmaz, 2003:16). Ayrıca insanların yaşamlarının büyük bir bölümü iş ortamında geçmesi, bireylerin iş yaşamı konusuna daha ağırlık vermesi ve iş yaşamı ile ilgili planların en üst

düzeyde tatmin sağlayacak biçimde düzenlenmesi gereğini doğurmaktadır. İş kurumlarında geleneksel hiyerarşik yapılanmanın yerine giderek daha sık karşılaşılan yatay ya da düz yapılanma, kariyer planlamanın öneminin artmasındaki bir diğer nedendir. Profesyonel elemanların ilerleyebileceği üst pozisyonların sınırlı sayıda olması, yukarı ilerlemeye alternatif olarak, yatay uzmanlaşmanın gündeme gelmesine neden olmuştur. Kurum içi kariyer planlama programları, kurumun ihtiyaçları ile elemanlarının bilgi ve becerilerinin eşleştirilmesi sonucu etkili yatay uzmanlaşmanın gerçekleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Bu bakımdan kariyer planlamanın temel amacı, örgütün ve bireyin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Ayrıca örgüt bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle de gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli eleman gücünü şimdiden şekillendirmiş olmaktadır (Şimşek vd, 2004:93). Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki ihtiyaçları, örgütleri kariyer planlaması ve geliştirilmesine önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer planlaması; insan kaynaklarının etkin kullanımı, yükselme ihtiyaçlarının tatmini için işgörenlerin değerlendirilmesi, yeni ve farklı bir alana giren işgörenin değerlendirilmesi, iyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi, işgörenlerin tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması, bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi (Uzun, 2007:4) gibi amaçlara hizmet eden bir sistemdir. Bu sistemde çalışanların yetkinlikleri ve yetenekleri tespit edilerek kendilerine uygun görevlerde yer alması sağlanır. Kariyer planlama sistemi ile terfi ve atamalardan tüm çalışanların bilgisi olur ve ulaşmak istedikleri yere nasıl gidecekleri ve hangi yetkinliklere sahip olmaları gerektiğini çok iyi bilirler. İş zenginleştirme ya da rotasyon durumlarının çalışan için ve dolayısıyla örgüt açısından olumsuzluklarla sonuçlanmaması için ihtiyaç duyulan düzenlemelerin yapılmasını sağlar. Tüm bunlara ek olarak çalışanların eksiklikleri, sektörle ilgili gelişimler ve iş yaşamındaki yenilikler eğitim ihtiyacını doğurur, eğitim doğru tanımlamayı ve geri dönüşümü olması gereken bir konudur ve bu bakımdan kariyer planlamanın kapsamında ve amaçlarının tanımlanmasında önemli yer tutar.

Kariyer planlamanın amaçları gerçekleştirildiğinde ve bu konuda gerekli yatırımlar sağlandığında birey açısından ve örgüt açısından farklı yararlar doğurur. Bireyin ihtiyaçlarına cevap verilmesini sağlarken aynı zamanda çalışanların

motivasyonunu yükselttiği için verimliliğin artmasını sağlar. Bireyler başarılı olduklarını kanıtlamış olurlar bu da özgüven kazanmalarında oldukça etkili olmaktadır. Kariyer planlaması bireye ve ya örgüte her zaman tümüyle başarıyı garantileyemez. Ancak kariyer planlaması, olmadan ortaya çıkan kariyer fırsatları için bireylerin açık olan kadrolara yerleştirilmesi çok zaman almaktadır. Bundan dolayı kariyer planlamasının gerekli olduğu söylenebilir (Aytaç, 2005:142–143).

Kariyer planlama özellikle örgütler tarafından maliyet artırıcı olarak görülse de uzun vadeli olarak sonuçlarına bakıldığında geleceğe ve insana yatırım olarak ele alınmalıdır. Dolayısıyla getirisinin daha yüksek olacağının göz ardı edilmesi oldukça yanlış olacaktır. Kariyer planlamasının örgüte ve bireye olan yararları aşağıdaki gibidir;

Kariyer Planlamanın Bireylere Sağladığı Faydalar

- Terfi edebilir personeli geliştirmek,
- Devir hızını düşürmek,
- Personel potansiyelini ortaya çıkarmak,
- Gelişmeyi kolaylaştırmak,
- Gizliliği azaltmak,
- Personelin gereksinimini tatmin etmek.

Kariyer Planlamasının Örgütte Sağladığı Faydalar

- İşgücü çeşitliliğine yardımcı olmak,
- Uluslararası istihdamı kolaylaştırmak,
- İş sadakatini sağlamak,
- Terfi edecek personeli belirlemek,
- Stokları azaltmak,
- Yer planlaması oluşturmak,
- Eşit işe eşit ücret vermek,
- Örgütsel hareketliliği sağlamak,
- Amaç belirlemeyi kolaylaştırmak.

1.3.3. Kariyer Planlama Sistemi

Adından da anlaşılacağı gibi kariyer planlama tamamen sistematik olarak yürütülmesi gereken bir durumdur. Kariyer planlamasında başarıya ulaşmak için hedeflerin belirlenmiş olması gerekir. Hedeflere ulaşmak için de belirli kısa ve uzun süreli stratejik planlamaya ihtiyaç vardır. Çalışanlar yeteneklerini ilgi alanlarını ve motivasyon kaynaklarını ne kadar iyi bilirlerse o kadar uygun ve de iyi işe sahip olabileceklerdir. Çalışanlar kariyerlerini planladıklarında uzun vadede mutlaka karşılığını alacaklardır. Çalışanlar kariyerlerinin tüm unsurları hakkında ciddi bir şekilde düşünmek, insanların önceleri büyük arayışlar içinde oldukları ama bir müddet sonra işlerinden neden ayrıldıklarını araştırmak ve yönetim olayında başarılı olmak için nelerin gerektiğini bulmak zorundadırlar (Çetin, 1996:128).

Birey çalışma yaşamında içinde bulunduğu örgütte yerini bilmek ve gelecekte nerede olmak istediğini belirlemek istemektedir. Örgüt ise amacına ulaşmaya çalışırken kariyer politikalarını oluşturarak bireyin ilerlemesi için tırmanacağı basamakları belirlemektedir.

Tablo 1.2. Kariyer Planlama ve Tarafların İlişkileri

BİREYSEL ve ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMANIN KARŞILAŞTIRILMASI	
BİREYSEL KARIYER PLANLAMASI	ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMASI
<ul style="list-style-type: none"> • 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 içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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

Tablo 1.2. 'de 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 (Erdöl, 2000:150).

1.3.3.1. Bireysel kariyer planlaması

Kariyer planlaması 4 elementin katılımıyla sağlanır; birey, iş, örgüt ve gelecekte olması beklenen gelişim. Kariyer planlamanın merkezinde birey yer alır ve onun çevresinde iş, örgüt ve geleceği şekillendiren, bütün bu elementlerin etkileşimini sağlayan değişim modelleri yer alır. Bireysel kariyer gelişimi için bu bakış açısı, örgütsel imkânlar ve planlarla bağlantılıdır. Böylece, örgüt beklentileri ve gelecek direktifleri bireysel kariyer planlarının önemini ve yönlendirilmesini artırmıştır.

Kariyer planlamanın etkinliği, bireyin kendi farkındalığını geliştirebilme kapasitesine ve güçlü bir şekilde tamamlanmış çekirdek kişiliğe bağlıdır. Ayrıca, kişilik tanımlanması, iş ve diğer yaşam rollerine bağlı olarak şekillenir. Aktif ve bağımsız

bireyler, problem çözüme, kişisel etkinliği artırma yönelimli hedefler geliştirebilirler (Bowen, Hall; 1997:30). Bireysel kariyer planlama, kişinin kendi çalışma yaşamı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi veya kendini geliştirmek için öngördüğü programları, eylemleri ve faaliyetleri kapsayan başarı planıdır. Bu plan aracılığıyla birey, kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirir, alternatif kariyer fırsatlarını düşünür, kariyer amaçlarını ortaya koyar ve uygulanabilir geliştirme faaliyetlerini planlar. Bu bakımdan bireysel kariyer planlaması kendini anlama veya kendini değerlendirmeye başlamalıdır. Daha sonra kişi, açık amaçlar oluşturur ve bu amaçlara ulaşmak için neler yapılacağını belirler (Bingöl, 2003:250).

Kariyer planlaması tümüyle kariyerinde başarılı olmak isteyen kişiyi ilgilendiren bir süreçtir. Kişi kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirir, işletmede yükselmesine ilişkin planlar yapar. Kariyer planlaması hem birey hem de örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar ve iş tatmini artar. Bütün bunların ötesinde her birey kendi kendini tanımış olur, motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde kendini gerçekleştirme olgusu olarak nitelendirilir. Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Kişisel kariyer planlaması bireyin kendi farkındalığını yaratmasını, meslek ve piyasa araştırması yapmasını, iş yaşamına katılımını ve başarı kazanmasını içerir (Öner, 2001:18–19);

Kendini tanımak

Bireyin kendisi hakkında yapacağı kişisel envanter, yeteneklerini, becerilerini, ilgilerini ve tavırlarını ortaya çıkaracaktır. Bu şekilde yapılan bireysel bir analiz kişinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymasını sağlar. Bireyin kendini tanımasının birinci adımı zihinsel tercihleri belirlemektir. Zihinsel tercihleri belirlemek, bireyin hangi konulara yatkın olduğunu, hangi konularda sıkıldığını, zayıf ve güçlü yönlerinin neler olduğunun belirlenmesidir.

İkinci adım kişiliği ve davranışları anlamaktır. Bireyler duygu ve davranışlarını değişik durumlara göre ölçebilmeli ve dengeleyebilmelidir. İş ortamında özellikle stres altında çalışmanın sonucunda bireylerin göstereceği davranışlar oldukça önemlidir.

Bireysel kariyer planlaması yaparken birey kendi kişilik yapısına ve değer yargılarına uygun olacak işleri araştırmayı tercih etmelidir. Çünkü değerler ve kişilik bireyin özel hayatı için, insan ilişkileri için, iş yaşamı için belirleyici ve ayırt edici bir özelliktir. Bir diğer önemli nokta ise bireyin kendi becerilerinin farkında olması ve başarılarını belirlemesidir. Bir başka deyişle, bireyin kendi yapabileceklerinin bilincinde olmasıdır. Her ne kadar beceri daha çok deneyimle alakalı bir durum olsa bile, deneyimden daha bağımsız olarak kişinin öğrenme tarzı da kariyerini belirlerken dikkate alınması gereken bir husustur. Ayrıca hangi tür mesleklerde başarılı olacağını düşünüyor ve ilgi alanına hangi meslek dalları giriyorsa o yönde yeterli araştırmayı yaparak planlarını daha aktif hale getirmelidir.

Meslek araştırması yapmak, karar vermek

Meslek araştırması yapmak, bireyin çalışabileceği iş alanlarını tespit etmesini, benzer özgeçmişe sahip kişilerin kariyerlerinin nasıl geliştiğini görmesini ve o işle ilgili eğilimlerin farkına varmasını sağlar. Bu sayede çalışmak istenilen alanın geleceği görülmüş olunur. Meslek için yapılacak araştırmada ilk olarak araştırılan meslekle ilgili gereken eğitimin, istenilen becerilerin, aranan diğer özelliklerin neler olduğunun öğrenilmesi gereklidir. Ayrıca çalışma koşulları, mesleğin geleceği, ilerleme olanakları, gelir düzeyinin de öğrenilmesi gerekir. Bu bilgilere İnternet aracılığıyla, yayınlar vasıtasıyla, aynı yerlerde çalışmış kişiler aracılığıyla(sözlü iletişim aracılığıyla) erişilebilir. Bununla birlikte dünyadaki eğilimleri ve gelişmeleri takip etmek de gereklidir.

Bireyin her şeyden önce harekete geçmesi için edindiği tüm veriler ışığında kişisel ve kariyer hedeflerini belirmesi motive edici olması, yapılan işe değer katması ve gelecekte varılmak istenen noktaya ulaşmada yol gösterici olması bakımından çok önemlidir. Yapılan değerlendirmeler ya da kazanılan bilgilerin sürekli yenilenmesi, bireyin kendini ve kariyer hedeflerini yenilemesi anlamına gelir. Bu bakımdan söylenebilir ki kariyer planlama kavramı sürekli öğrenmeye açık insanları başarıya ulaştırır.

İş bulma çalışmaları ve iş görüşmeleri

Bu süreç, iş bulma çabaları ve ilişkileri belirlemekle başlayıp, iş tekliflerini kabul edene kadar geçen süreci kapsar. Kariyer hedeflerinin belirlenmesinin ardından birey, tam anlamıyla kendine uygun bir iş aramaya başlar. Tüm özellikleri ile bireyi tatmin edecek bir iş, başarıyı beraberinde getirir. Ancak eğer ki aranılan iş bulunamadıysa birey kendi özelliklerine uymayan bir işte çalışmaktan dolayı daima mutsuz olacak ve verimliliği büyük oranda düşecektir.

İş arama sürecinde ilk olarak başvuru yapılacak olan örgütlere ulaştırılmak üzere özgeçmiş ve başvuru mektubu hazırlanır. Yapılan başvurulardan alınan görüşme çağrılarını ile birey örgüt ile birebir görüşme fırsatı yakalar. İlk izlenim hem örgüt hem de birey için çok önemlidir. Örgütün şartları ile bireyin kafasında çalışmak için oluşturduğu ortam planı örtüşüyorsa olumlu sonuç alınan örgüt teklifi kabul edilerek işe başlanır.

İş yaşamında başarıyı yakalamak

İş yaşamında başarı şimdiye kadar konusunu ettiğimiz dört faktörün etki gücüne bağlıdır; Kişilik, bireyin misyonu, işi çabuk öğrenmesi ve deneyim. İnsanların çalışma yaşamında kariyer planları yapmaları misyonunu belirlerken, bu misyon adına azimle çalışması da işi daha çabuk öğrenmesini ve daha kuvvetle işine motive olmasını sağlayacaktır. Bu sayede bireyin iş konusunda deneyim sahibi olması kaçınılmaz olacaktır. Görülüyor ki gidilecek yolun belirlenmesi bireyin yanlış yönlendirilmesi riskini ortadan kaldıracak ve kişiliği de bu yönde şekillenecektir.

1.3.3.2. Örgütsel kariyer planlaması

Kariyer planlaması, işgörene yönelik bir kavram olarak görünüyorsa da, bu kavramın ayrılmaz diğer bileşeni yönetimdir. Örgütün yönetim basamağının kariyer planlaması uygulamalarının bir bileşeni olması ve kariyer planlaması uygulamasına destek vermesi, kariyer planlamasının başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Yönetim bireye kariyerini planlaması için destek olup yol gösterdiği sürece, birey-örgüt bütünleşmesi gerçekleşmektedir. Birey-örgüt bütünleşmesinin sağlanması ise, bireye çalışma doyumu ve mutluluğu sağlamaktadır.

Örgütsel kariyer planlama sürecinde, örgütteki her rol, birey ve her departman amaç ve örgüt içindeki önemine göre analiz edilmelidir. Her birey, örgütteki kalıcılık ve etkinlik riskine göre değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmede amaç, örgütün çalışanlarını kaybetme riskinin düşük ya da yüksek olduğunu bilme gereksinimidir. İlk olarak kritik roller ve yetenekli çalışanların bağlılığı test edilmektedir. Örgüt için herhangi bir çalışanın kritiklik düzeyini belirlemek için örgütün yanıtlaması gereken bir takım sorular bulunmaktadır (Gaffney, 2005:2);

- Şu an ve gelecekteki planlar için hangi pozisyonlara ihtiyacımız var?
- Hangi çalışmamızı elimizde tutmak zorundayız ve gelecekteki gereksinimler için hangi çalışanlarımızı geliştirmemiz gereklidir?
- Belirsiz roller için neler yapılabilir?
- İşinde yeterince iyi olamayan ancak eğitilirse ilerleyebilecek potansiyele sahip çalışanlara nasıl yaklaşmalıyız?
- Kritik rollerde olan, ayrılma riski düşük ancak örgütümüzde aradıkları statüye ulaşamayan ve bu sebeple ayrılma ihtimali bulunan çalışanlarımız için neler yapabiliriz?

Bu soruların yanıtları, kariyer planlama sisteminin yönünü belirlerken, çalışanların da talepleri doğrultusunda oluşturulmuş eğitim programları, işgücü yetkilendirilmesi ve örgütsel yedekleme ile desteklenen örgütsel kariyer planlama yapısının oluşturulmasını sağlamaktadır.

Örgütsel amaçlar ve bireysel amaçları birbirlerine uyumlu hale getirilerek örgütsel etkililiğe ve bireysel tatmine olanak sağlayan kariyer planlamasının amacına ulaşabilmesi için, açıklık ilkesine uyulması gerekmektedir. Örgüt bireye, birey de örgüte karşı açık olmalıdır. Örgütsel planların ve bireyi bekleyen olanakların açık bir biçimde ortaya konması bireylerdeki kaygı, endişe ve gerilimi azaltmaktadır. Bireylerin örgüte karşı daha olumlu tutumlar içinde olmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşımlar, çalışanların yaptığı işten tatmin olmaları ve giderek çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanmalarını sağlayacaktır.

Örgütsel kariyer planlamanın başarısını etkileyen bir diğer faktör ise “tepe yönetimin desteği”dir. Tepe yönetiminin, kariyer planlama çalışmalarını katılımcı bir atmosferde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bireyler genellikle, kendilerinin fikirlerine ve isteklerine saygı gösteren kişilere olumlu davranırlar. Tepe yönetimi de aynı temelden yola çıkarak, çalışanlara güç gösterisi yapmadan, örgütle ilgili tüm bilgileri vererek ve onlarla sorunları paylaşarak başarılı bir kariyer planlamanın temelini oluşturur (Bilen, 1998:37–38).

Örgütsel kariyer planlaması yapılırken, yöneticiler, eşleştirilen birey ve örgüt kariyer planlarının nasıl uyumlu hale getirileceğini, bu durumda çalışanların kariyer davranış ve tarzlarını nasıl harekete geçireceğini anlamak zorundadır (Portwood, 2006:701).

1.3.4. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri 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.

1.3.4.1. Devamlı durumundaki kariyer

Kariyer seçimi, yaşam boyu sürecek bir mesleğin bir kere kalıcı olarak seçilmesidir. Bireyin kariyerinde çok az değişiklik olur. Bu kariyer yapısında güvenlik ve yeterlilik esastır (Erdoğan, 2003:22). Bireyin gelecekte çok fazla beklentisi olmadığı gibi, kendini geliştirmek adına da çok fazla çaba harcamaz.

1.3.4.2. Doğrusal kariyer

İlerleme sürecinin devamlı olarak ileriye yönelik olması durumudur. Bu modelde değişik bölümlere geçme, farklı alanlarda bilgiler edinme gibi bir durum söz konusu değildir. Bireyin almak istediği sorumluluklar tamamen uzmanlaşmak istediği alana yöneliktir.

Bu yaklaşımda her ne kadar çalışanlar gelecekte ilerleyebilecekleri kariyer yolunu net bir şekilde görebilseler de, yukarıya doğru yükselebilenin alternatif bir yolu olmaması, çalışanların giderek böyle bir çalışma ortamından zevk alamamaları ve

dolayısıyla örgüte bağlılıklarının ve iş tatminlerinin azalması kişileri işletme dışında farklı iş alternatiflerini düşünmelerine yol açmıştır. Diğer taraftan örgütler ve işçiler arasındaki psikolojik iş anlaşmalarının değişmesi ve örgütsel yeniden yapılanma araştırmacıları çoklu ve sınırsız kariyerler gibi yeni kariyer yaklaşımlarını araştırmaya doğru yöneltmiştir (Soysal, 2004:4).

1.3.4.3. Spiral kariyer kalıbı

Birbirinden önemli farklılıkları olmayan ancak her biri ayrı alanda kurulan farklı tipteki meslekleri elinde tutan kişi spiral kariyerdedir. Spiral kariyer kalıbına, öğretim üyesinin üniversitede bir süre öğretim üyeliği yaptıktan sonra özel sektörde yönetici olarak çalışması, burada bir süre çalıştıktan sonra başka bir örgütte danışman olarak işe başlaması örnek olarak verilebilir (Çalık, 2006:75). Spiral kariyer kalıbı özellikle emekli olunduktan sonra, o zamana kadar edinilen deneyimlerin farklı alanlarda da uygulanması şeklinde görülmektedir.

1.3.4.4. Geçiş tipi kariyer

Geçiş tipi kariyerli bir kişi çok sık iş değiştirir ve her bir iş bir öncekinden önemli farklılıklar içerir. Bu kalıbı izleyen bireyler bir alanda karar vermede güçlük çekerek sık sık geçiş yaparlar. Özellikle eğitim düzey ve becerileri yetersiz kişiler genelde bu kalıbı izlerler. İşletme ve örgütlerde 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 (Erdöl, 2000:173).

1.3.5. Kariyer Yolları ve Kariyer Planlaması İle İlişkileri

Kariyer yolları, gelecekteki sorumluluklar için, bireyin gelişime açık deneyimlerinin ve iş başarısının dizayn edilmesidir (Burack, 1988:39). Kariyer planlaması ise, çalışanların istek ve gereksinimlerinin işletmedeki mevcut olanaklarla uyumlaştırılmasını içerir. Kariyer yolları ise, personelin ve örgütün amacına ulaşması için ilgili olan özel işlerin birbirini izlemesi sürecidir (Şimşek vd., 2004:118). Kariyer planlama sürecinin uygulamaya aktarılması kariyer yollarının belirlenmesine bağlıdır

Örgütsel açıdan kariyer yolu iş gücü planlamasında önemli bir girdi sağlar. Çünkü bir örgütün iş gücü geleceği bireylerin aşama aşama ilerlemesine bağlıdır. Bireysel açıdan kariyer yolu ise bireyin başarılı olması ve kariyer amaçlarına ulaşması için üstleneceği, benimsemiş olduğu işlerin ardışık olarak sıralanmasıdır. Bireysel ve örgütsel ihtiyaçların tamamen bütünleşmesi imkânsız olsa da sistematik kariyer yolu bireysel ve örgütsel ihtiyaçlar arasındaki farkı kapatma potansiyeline sahiptir (Çalık, 2006:104).

Örgüt içi ve örgüt dışı olanakların araştırılarak bireyleri kariyer hedeflerine ulaştıracak mevcut ve olası kariyer yollarının saptanabilmesi için spesifik ve genel işgücü trendleri incelenmelidir. Bireyler, işe alınma ve seçim uygulamalarının yanı sıra işletme eğitim olanakları hakkında bilgi sahibi olmalı, işletme içerisindeki gelişmeleri ve mesleğindeki gelişmeleri düzenli olarak izlemelidirler. Kariyer yolları çalışanlara kariyer ilerleme olanakları hakkında bilgi sağlamakla birlikte, gelecekte nelerin olabileceği yerine kurumun neler yapacağı üzerinde fazlaca durabilirler. Bu durumu önlemek için kariyer yolları, insan kaynağı planlama ve stratejik planlama eylemleri kapsamında geliştirilmelidir (Anafarta, 2001:8). Bir örgütte iyi tasarlanmış bir kariyer yolu, örgüt için birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Bu avantajları şöyle sıralayabiliriz;

- Personelin gelişimini sağlayarak ve işte öğrenmenin daha da artmasına neden olmaktadır.
- Personelin potansiyelini geliştirecek şekilde, bireysel fırsat sunmaktadır.
- Örgütün nitelikli personelini sürekli olarak bilgilendirmektedir.
- Personelin motivasyonunun önemli bir parçası olan yükselme imkânını ortaya koymaktadır.

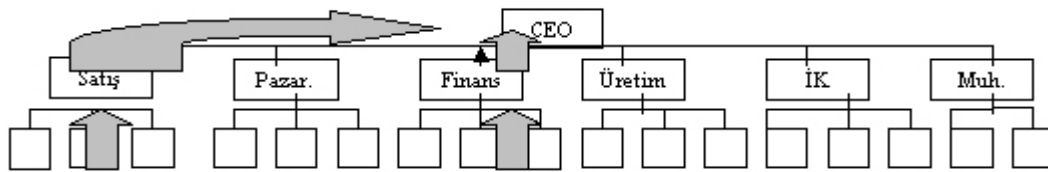
1.3.5.1. Örgütlerde kariyer yolları çeşitleri

Kariyer yolları; bugünün bireylerini ve iş ortamında karşılaşılan durumlarını, örgütün ilerideki ihtiyaç ve kişisel iş ve yaşam durumlarıyla bağlantılandıran bir kavramdır. Kariyer yolunun var olması – bireysel ve örgütsel bakış açılarıyla-örgütsel ve bireysel kariyer planlamada biçimsel farklılıkların ayırt edilmesine bağlıdır (Burack, 1988:3). Her örgüt yapısının kendine özgü, kültürünün, hiyerarşik yapısının, finansal özelliklerinin ortaya çıkardığı ve benimsediği bir kariyer yolu vardır. Kariyer planlama

süreci çalışanların sürekli değişen beklentileri karşısında dinamik olmak durumundadır. Örgütlerde kariyer yolları belirlenirken öncelikle örgütün eğitim gereksinimleri dikkate alınmalı ve stratejik bir yönetim anlayışına ulaşabilmek amacıyla etkin bir performans yönetim sistemini gerekli olduğunun farkına varılmalıdır. Dolayısıyla kariyer yolları insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının bireye ve örgüte katma değer yaratacak şekilde uygulanması gereklidir.

Klasik (Geleneksel) kariyer yaklaşımı

Geleneksel kariyer yaklaşımı, bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği veya tek bir meslekte veya işin fonksiyonel bir alanı içinde çalışanların yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği, kariyer yolu olarak tanımlanmaktadır. Bu yolun açıkça belirlenmiş olması, bireylerin ulaşabilecekleri ilişkileri işleri bilmesi açısından son derece önemlidir



Şekil 1.3. Geleneksel Kariyer Yolu (Soysal, 2004:4).

Şekilde 1.3. 'de görüldüğü gibi, çalışanlar gelecekte ilerleyebilecekleri kariyer yolunu net bir şekilde görebilmektedirler, fakat yukarıya doğru yükselebilmeyen alternatif bir yolu olmaması, bireyleri işletme dışında farklı iş alternatiflerini düşünmelerine yol açarken aynı zamanda çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş tatminlerinde de azalma söz konusu olabilecektir.

Geleneksel kariyer yolu, eskiden bir takım spesifik liderlik pozisyonları içeren, tamamıyla ilerleyiş olarak tanımlanan bir kavram olarak ele alınır. Kariyer yönetimi yolları genel olarak işe yarıyordu çünkü; çevre daha durgun, işler daha az çeşitli ve değişken ve çalışanlar daha sadık ve örgüte daha bağlıydılar. Bu koşulları günümüz iş yaşamı için tanımlamak oldukça zor. İş sıçramaları, kariyer değişimleri, değişken endüstriler ve değişen iş ortamı bugünün örgütsel yaşam yolunu oluşturmaktadır. İşçi ve işveren arasındaki sözleşmeler de bu değişime paralel olarak önemli ölçüde değişmiştir (Gaffney, 2005:5).

Yönetmel-örgütsel alandaki değişimlerin kariyer alanını yakından etkilediği görölmektedir. Özellikle yeni örgütlenme biçimleri kariyer tercih ve yollarında değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. İşlerin temel alındığı geleneksel yönetim ve örgüt yaklaşımları istikrar, hiyerarşi ve açık iş tanımları üzerinde durmuştur. Buna karşılık yeni yaklaşımlarda örgütün hızla değişen iş ortamına sürekli olarak uyumu vurgulanmaktadır. Örgütleri sabit roller topluluğu olarak görmek yerine, öğrenen sistemler olarak ele almak gereği ortaya çıkmıştır.

Yönetmel-örgütsel alanda meydana gelen değişimlerin kariyer alanına bazı etkileri olmaktadır. Bunların ilki, yalınlaşma ve kademe sayısının azaltılması sonucu örgüt içi kariyer yol ve fırsatlarının azalmasıdır. İkincisi ise bilgiye dayalı gücün önem kazanmasıyla, ücret ve diğer ödüllerin gelecekte pozisyon gücünden çok uzmanlık gücüne göre verilecek olmasıdır. Bu iki gelişme sonucu örgüt içi yükselmenin güdüleme özelliğinin azalacağı iddia edilmektedir

Ücret ve ödülleri hiyerarşik kademelere göre vermek, çalışanların sahip oldukları pozisyonları güç kaynağı olarak görmelerini sağlıyordu. Çalışanlar açısından üst kademelere yükselme arzusu motivasyonu sağlarken, örgüt açısından ise içeriden terfi yoluyla yükseltmek önemli bir güdüleme aracı olarak kullanılıyordu. Bu sebeple, örgüt içinden yükseltme geleneksel kariyer stratejilerinin oluşturulmasında oldukça önemli bir yer tutmuştur (Doğan, Erdoğmuş, 2007:7).

Geleneksel örgütlerin işgöreni elde tutmak üzerine oluşturduğu kariyer stratejileri; kariyerin örgütsel sınırları aşması ve sadece örgütle sınırlı olmayan yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkması ile beraber yetersiz kalmaktadır. Bürokratik ve örgütle sınırlı kariyer anlayışı yerine, profesyonellik ve mesleğe bağlılığı vurgulayan bir kariyer anlayışı gelişmektedir.

Örgütsel (İki Basamaklı) kariyer yolu

İki basamaklı kariyer, çift basamaklı kariyer olarak da isimlendirilen teknik kariyer / yönetmel kariyer ayrımını ifade etmek için kullanılır. İki basamaklı kariyer yolu, teknik işgörenler, uzmanlar ve araştırma-geliştirme alanlarında çalışanların kariyer problemlerini aşmak için geliştirilmiştir. Teknik elemanlar, uzmanlar ve araştırma-

geliştirme elemanları kendi alanlarında belirli bir yeterlilik düzeyine ulaştıktan sonra kariyerine yönetici olarak devam etmeyi düşünmektedir.

Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine imkân tanıyan bu model, bireylerin uzmanlık bilgilerini kullanması yanında yönetim becerilerini de değerlendirilmesine katkı sağlar. Kendi alanında belirli yeterlilik düzeyine ulaşan teknik elemanlar, uzmanlar ve ar-ge elemanları, bir süre sonra kariyerlerine yönetici olarak devam etmeyi düşünmektedirler. Bu tercihlerin nedeni olarak yönetsel alandaki kariyerin, teknik alanındakinden daha çok kişiye statü, saygınlık ve ücret sağlaması söylenebilir. Oysa teknik alanda başarılı olmasına karşılık, bu kişiler yönetim görevi üstlendiklerinde hem kötü bir yönetici olmakta, hem de teknik yeteneklerini zamanla köreltmektedirler. İyi bir teknik eleman kötü bir yönetici olmaksızın, çift basamaklı kariyer modeli sayesinde işletmeler yetenekli yöneticileri ve teknik elemanları elinde tutmuş olur (Aytaç, 2005:183–184).

Yapılan çalışmaların üzerinde durdukları en önemli konulardan birisi kariyeri sosyo-kültürel boyuttur. Bu durum teknik kariyerin üç temel problemi olarak ele alınmaktadır. Birincisi; kültürel değerler dolayısıyla bilimsel / teknik kariyer ile yönetsel kariyer farklı değerlendirilmektedir. Örgütlerde yönetsel kariyer ilerlemesi hem işgören hem de toplum açısından daha cazip görülmektedir. İkinci olarak; ücret, statü ve örgütsel prestij açısından teknik kariyere sahip yöneticiler, yönetsel kariyere eşit bir düzeye gelse bile, teknik kariyerde ilerleyen kişiler güce sahip olamamaktadırlar. Üçüncüsü ise; örgütler teknik kariyer ilerlemesi ile ilgili başlangıçta koydukları kriterlerden daha sonra dönebilmektedirler. Teknik özellikleri yüksek elemanlar teknik kariyere devam etmeyi düşünseler bile kariyerlerinde ilerlemenin bazen engellendiği görülmektedir. Bazen teknik kariyer, teknik beceriye bağlı ve liyakate göre ilerleme yerine, örgüte bağlılığı yüksek kişilerin ödüllendirildikleri bir yol olmaktadır.

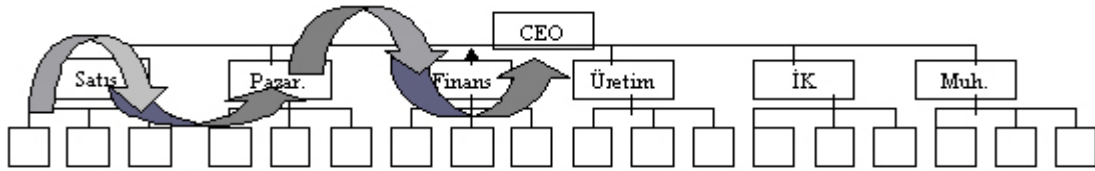
İki basamaklı kariyer yolunun önemini arttıran bir başka neden, örgütlerin gittikçe basıklaşmasıdır. Örgütlerin basıklaşması sonucunda yönetim kademelerinde ilerleme imkânının azalması yüzünden yöneticiler kariyer düzleşmesi problemiyle karşı karşıya kalmaktadır. Yöneticiler için bahsedilen bu durum artık teknik elemanlar için de geçerli olmaktadır. Bu yüzden teknik işgörenlerin kariyer ilerlemesi için alternatif yollar bulma gereği daha fazla önem kazanmaktadır. Teknik özellikleri yüksek olup, yönetim kademesinde bulunmayan işgörenleri tatmin etmek ve örgütte tutabilmenin en yaygın

yolu, elemanların maddi imkânlarla desteklenmesidir. Finansal imkânların artmasına rağmen teknik elemanların yönetici kademelerine geçme isteği azalmamaktadır. Bu yüzden bu işgörenler için müzakere, satış, pazarlama ve insanlar arası ilişki alanlarında kendini geliştirme imkânı sağlanmaktadır. Böylece teknik görevlerden yönetim görevlerine yavaş bir geçiş gerçekleştirilmektedir. Önerilen ikinci çözüm ise, bireysel olarak gelişmelerine imkân sağlamak, mesleki gelişmelerine yardımcı olmaktır. Teknik elemanlar için bilgiye dayalı kariyer yolu öne çıkarılmalıdır. Ancak bu durum elemanların teknik kariyerde kalmalarını kolaylaştırıcı bir faktör olmasına rağmen, kişisel yeterlilik arttıkça mesleğe bağlılığın artması, bunun sonucu olarak da örgüte bağlılık azalabilmektedir (Erdoğan, 2003:166–167).

Bürokrasinin günümüzdeki yıpratıcı etkisinin azaltılması, düşünen, yaratıcı, koltuk peşinde koşmayan elemanlarının oluşturulması konusunda ikili kariyer uygulamalarının büyük önemi vardır(Soysal, 2004:3).

Ağ Tipi (Davranışsal) kariyer yolu

Şimdiye dek kariyer yolları sürekli yukarıya doğru terfi zinciri şeklinde algılanıyordu. Örgüt içindeki hizmet yılına, tecrübeye, daha önceki üst düzey yöneticilerinin izledikleri aşamalara göre kariyerler oluşturuluyordu. Ancak geleneksel kariyer yoluna göre çalışanlar yetenekli olsalar bile yaş, hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri seviyelere çıkmalarının engellenmesi, örgütlerde yeni bir yaklaşımı ön plana çıkarmıştır. Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi amaçlayan ağ tipi kariyer yolunda, hem yönetici hem de çalışanlar hangi görevler için ne tür niteliklerin gerektiğini bilirler. Bu yaklaşımda yaş ve kıdem etkisizdir. Burada tecrübe işin gerektirdiği şartlar, yetenek yükselmek için önemli parametre olarak görülmektedir. Bu yeni model bireylerin kariyer tatminini de önemli ölçüde sağlamaktadır, çalışanlar için sonsuz olasılıkla birçok kariyer yolu yaratmak mümkündür. Bu yolla çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlanırken diğer taraftan, bir çalışanın başka bir çalışanın gelişimini engellemesi sorunu da azaltılmış olmaktadır (Erinç, 2005:7).



Şekil: 1.4. Bir Şirkette Ağ Tipi Kariyer Yolu (Sosyal, 2004:4)

Şekil 1.4. dikkate alındığında, ağ tipi kariyer yolu, belirli düzeylerdeki deneyimlerin değişebilirliğini ve bir düzeydeki deneyimin bir üst düzeye terfi etmeden önce genişletilmesi gereksinimini ön planda tutmaktadır. Davranışsal kariyer yolunda, iş aileleri arasında yatay ve dikey geçişler yapmak mümkün olduğundan, çalışanlar için sonsuz olasılıkla birçok kariyer yolu yaratmak olasıdır. Bu yolla, çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlanırken diğer taraftan, bir çalışanın başka bir çalışanın gelişimini engellemesi sorunu da azaltılmış olmaktadır (Şimşek, 2004:125).

Esnek kariyer yaklaşımı

Esnek kariyer; çalışanların daha fazla sorumluluk almasını, kendi kariyerlerinin kontrolünü ellerinde bulundurmalarını ve bugün iş dünyasının yaşadığı olumsuz etkilerden korunmak için yetenek geliştirmelerini ifade eder (May, 1997:1). Günümüz çalışanları hem sürekli öğrenme düşüncesine kendisini adanmak, hem de değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keşfetmeye hazır olmak zorundadır. Artık çalışanlar kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenmek yanında, örgütün başarısı için de çalışmak zorundadır. Esnek kariyerli yeni çalışanların, pazar eğilimlerine göre bilgi ve beceri kazanmaları, aynı zamanda örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışlara da sahip olmaları gerekmektedir. Bunun anlamı, işgörenlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak, performanslarını artıracak ve örgütte uzun süreli istihdamlarını sağlayacak planlara sahip olmalarıdır (Erdoğan, 2006:3).

Esnek kariyer yaklaşımı dünyanın hızla değişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek donanımlara sahip olma gerekliliğini ortaya çıkarır. Örgütün hiyerarşik yapısı da aynı şekilde hızlı değişime cevap verebilecek durumda olmalıdır. Bunu da hiyerarşik yapının gelişime izin verebilir nitelikte olmasıyla elde edebilir. Örgütün amacı çok yönlü çalışanlara sahip olarak onların gelişmesine ortak olmaktır. Günümüz koşullarında rekabet üstünlüğü sağlamak bireysel ve örgütsel bakımdan rekabete ortak olacak ve asıl

önemlisi fark yaratacak girdilere sahip olarak bireye ve örgüte gelişim fırsatı vermektir. Buradan çıkarılacak sonuç şudur ki; esnek kariyerli çalışanların en kilit özellikleri, kendilerinin farkında olmaları ve bilgilerini doğru kullanarak rekabette fark yaratmalarıdır.

1.4. KARIYER SORUNLARI

Kariyer yönetimi uygulamalarının örgüt ve bireye kazanımlarının sağlanması oldukça uzun ve zor bir süreçtir. Çalışanlar kariyer ilerleme sürecinde karşılaşılan pek çok probleme çözüm bulmak zorunda kalmaktadırlar. Bu problemler bireyin bulunduğu kariyer aşamasından kaynaklanabileceği gibi, cinsiyet, her iki eşin çalışması ve teknik özellikleri yüksek bir işte çalışıyor olmaktan da kaynaklanabilir. Kariyer yönetimi ve gelişimi uygulamalarına gereken hassasiyeti gösteren örgütlerde, örgütün katkılarıyla ortadan kaldırılabilmektedir.

1.4.1. 21.Yüzyılda Kariyer Yönetimini Etkileyen Etmenler

Piyasa koşullarında, örgüt yapılarında ve rekabet sisteminde devamlı olagelen değişiklikler çalışanların kariyerlerini, iş hayatını ve mevcut işler arasındaki ilişkileri tekrar gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. İş dünyasında görülen bu önemli değişiklikler örgütler için önemli sonuçlar doğurmuştur. Pek çok örgüt; yeni ürünler ve servisler keşfederken ve onları kendi pazarlarına çekmeye çabalarırken, maliyetlerle nasıl rekabet edecekleri ikilemine düşmüştür. Yenilik kavramının gündeme gelmesi itibariyle çalışanlara verilen sözler hareketlerden daha baskın hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında pek çok kavram ortaya çıkmıştır. Toplam kalite, Öğrenen Örgütler, İşgücü Güçlendirme, Yetkilendirme, Yetki Devri ve Bireysel Gelişim bunlara örnek olarak gösterilebilir. Yenilikle ilgili olarak ciddi stratejileri bulunan ve bu stratejileri başarılı olarak yönetebilen örgütlerde, stratejiler örgütsel yapının ve örgüt kültürünün bir parçası olarak hizmet ederler.

Ancak, yenilenme ve yeniden yapılanmanın hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçları vardır. Örgütler çalışanlarının yenilik yapmasını, risk almalarını ve müşteri için en uç noktalara bile ulaşabilmelerini isterler, fakat çalışanlar, hızlı değişim süreci içerisinde, örgütlere istihdam görevini yerine getirme konusunda

güvenmemektedirler. Böylelikle örgütler çalışanlarına vaatler vermektense, onların yaşamsal rahatlığını ve huzurunu düşünmek zorunda kalmaktadırlar. Bununla birlikte eğer tepe yönetim, yöneticilerin, profesyonellerin ve diğer işgücünün güvenini kazanamazsa, düşük moral ve motivasyon nedeniyle, örgütün farklılaşma yarattığı en önemli gücü olan çalışan desteğinden yoksun kalarak rekabetçi gücünü de kaybedecektir (Herriot, Stickland, 1996:465-470).

Çalışanlar da kendi hayatlarını, hızla değişen dünyada güvence altına almak zorundadırlar. Kariyerleri örgüt tarafından yönetilmesinden ziyade, pek çoğu kendi kariyerlerini yönetme yeteneğini geliştirmek durumundadırlar ve kariyerin pozisyonlar dizisi anlamının yerine, terfiler içeren ve işverenlerle sürekli uyuşma, ortaklık etme gereğinde olabilecekleri işler serisi tanımını benimsemektedirler. Emeğini profesyonel olarak değerlendiren bu bilgiler ışığında kariyer planlarını bir başka deyişle stratejilerini iyi belirlemeleri ve aynı zamanda ani kariyer değişikliklerine hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Piyasa koşullarında yaşanan rekabet ortamı ve aynı konumda kalabilme imkânsızlığı günümüzde bireyler için de tehdit edici bir unsur olmaya başlamıştır. Ekonomik şartlar ve devamlı olarak artan işsizlik sorunu, bireyleri daha çok çalışmaya zorlamaktadır. Çünkü amaç mümkün olduğunca farklılaşmak, diğerlerinden daha iyi olmaktır. Bu durumda da kariyer hedeflerine ulaşma hayallerinin yerini belirsizlik almaktadır. Ancak koşullar her ne kadar zorlayıcı ve belirsizliklerle dolu olsa da örgüt içi motivasyonun ve devamlılığın sağlanması için örgütler çalışanları için kariyer planlaması yapmak ve kariyer yönetimi planları (kariyer yönlendirme, iş ilerlemesi, stres idaresi, emeklilik vb.) oluşturmak zorundadırlar.

Bu bağlamda kariyer kavramı bugün, kişilik, yaşam standardı, beklentiler, amaçlar, umut ve umutsuzluklar... gibi kısacası yaşamın kendisini oluşturan kavramların bir temsilcisi olarak ele alındığı için iş ortamı, birey ve örgüt ile ilgili tüm dengeleri birincil olarak etkileyebilecek bir etken olarak benimsenmektedir. Bu kadar yaşamsal bir kavram, günümüzde pek çok faktörden etkilenmektedir ve aynı zaman da pek çok faktörü de etkileyebilmektedir. 21.yüzyılın iş dünyasında kariyeri etkileyen etmenleri şu şekilde sıralayabiliriz (Gutteridge, 1986:197-204);

- Ticari strateji ile ulusal gelişim arasındaki bağ: Çoğu örgütler milli gelişimin örgütün verimliliğini direk olarak etkilediğini belirlemiştir.
- Örgütsel küçülme, Örgütsel politikaların yeniden gözden geçirilmesi ve yeniden yapılanma: İşgücünün kalabalık olması sonucu oluşan ekonomik baskılar işletmelerin küçülmesine neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak da hiyerarşik basamaklarda azalma meydana gelmektedir.
- İşgücünün yeniden oluşturulması: Burada bazı çalışanların örgüte katılmasının tercih meselesi olduğunu, bazılarının da sadece işsiz kalmamak için burada bulduklarını belirtiyor.
- Örgüt ile çalışanlar arasındaki psikolojik durumlardaki değişimler: Eski yapılarda çalışan işinde başarılı olup gelişim gösterdiği zamanlarda ödüllendirilirdi, ancak bu değişim günümüzde ödüllendirilmek yerine çalışanın işinden atılmama haline gelmiştir.
- İşgücü çeşitliliği; bireylerin bilinçlenerek pek çok alanda uzmanlaşması ve iş dünyasında bireyler arasındaki rekabetin en az örgütlerin onları örgüte kazandırmak için giriştikleri rekabet kadar güçlü olması,
- Kaliteye odaklanma; örgütün faaliyet ettiği her alanda kalitenin gerekliliği, bunun da ilk olarak çalışanlar tarafından oluşturulması; kısacası bireylerden beklenen kalite standardı ibresinin sürekli olarak yükselmesi
- Çalışanların yetkilendirilmesi; Hangi çalışana ne kadar sorumluluk yüklenmeli sorusunun cevabını bulmak örgütler için oldukça zor bir karardır.
- Geçim kaynaklarındaki ve beceri alanındaki ihtiyaçlardaki değişiklikler; sosyal ve ekonomik koşulların sürekli ve hızlı bir şekilde değişmesi ve çalışanlar yaşamlarını sürdüreceği düzeyde gelir elde etmek isterken, örgütlerin de beceri ve bilgi gereksinimlerinin sürekli olarak karşılanmasını artıran bir devinim ile istemesi;

- Öğrenen ve sürekli gelişen örgütlerin ortaya çıkması; Bireylerin ve örgütlerin bilgi toplumuna ve çağına uyum sağlaması gerekliliği ve bilginin herkes tarafından kolayca edinilmesi,
- Teknoloji; Örgütlerin rekabet silahı olarak ele alınabilir, teknolojiyi üreten örgütler zaten bu silahı ellerinde tutmaktadırlar, ancak bunu satın alabilen ve kullanabilen örgütler de oldukça şanslı konumdadır.
- Küresel rekabet (çekişme); Yukarıda sözü geçen tüm etmenler günümüzde tüm dünyayı ortak pazar haline getirmiştir. Artık örgütler yalnızca kendi ülkelerinde yer alan örgütlerle ve onların insan kaynaklarıyla çekişme halinde değildir, rekabet artık küresel düzeyde güçlü olabilmeyi zorunlu kılmaktadır.

Örgütler, 21.yüzyılda kariyer yönetimini ilgilendiren sorunlara, geliştirme ve stratejik planların uyumunu sağlayarak, kariyer geliştirme sistemleri ile diğer insan kaynakları arasındaki bağı güçlendirerek, geleceğe yönelik daha yüksek oranda refah ortamı yaratabilmek için kariyer geliştirme sistemleriyle hareket ederek, örgüt bünyesindeki yöneticilerin kariyer geliştirme konusunda bilinçlenmelerini sağlayarak ve kariyer geliştirme ile ilgili sorumluluklarını artırarak, takım tabanlı gelişimlere yatkın bir çalışma sistematığı kurarak, işin çekici yanlarını çalışanlara vurgulayarak ve yatay hareketliliği sağlayarak çözümler bulunabilmektedir. Ayrıca, çalışanların geliştirilmesi gereken yeteneklerin tanımlanması, bunu gerçekleştirirken de kişisel değerlerinin ve hayat anlayışının da dikkate alınması gereklidir. Kariyer gelişim sistemlerinin kalite girişimleri ile uyumlu olması standartlaşmayı getirir, bu da gelecek için öngörü oluşturur. En son olarak ise tüm sürecin etkinliğinin ölçüm ve değerlemesinin yaygınlaştırılması günümüz iş dünyasında kariyer sorunlarının aşılmasında önemli ölçüde yarar sağlayacaktır. Kariyer sorunlarının en sık karşılaşılanları Kariyer platosu, Çift kariyerli eşler, Ayışığı sorunu, çift kariyerlilik, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar ve streştir.

1.4.1.1. Kariyer Platosu

Genellikle, iş ortamında önemli bir değişim ya da ilerleme olmadan yaşanan birkaç yıldan sonra gelinen bir aşamadır. Burada, çalışan kariyerindeki iddiasını kaybetmekte, motivasyonu ve üretkenliği düşmektedir. Başlangıçtaki çabaları ve

beklentileri artık görülmemektedir. Çünkü ne kadar çaba gösterirse gösterecek bir ödül ya da ilerleme şansı görmemektedir. Bu aşamada, gerek birey gerek örgüt, fiziksel ve duygusal anlamda olumsuz tepkilerden kaçınmalı, olumlu zihinsel tutumu desteklemeli ve sağlıklı iş ve insan ilişkilerini sürdürmelidir (Barutcuğil,2006:4).

Kariyer platosu aşaması bireyin, çalışma ortamı ve özel yaşam arasında dengenin tam olarak sağlayamayacağı bir dönem olarak da karşımıza çıkmaktadır. Özellikle kadınlarda evlilik, çocuk sahibi olma gibi durumlarda kariyerine ara vermek durumunda kalan ve tekrar dönmek istediğinde aynı performans düzeyini yakalamayan kadın çalışanların oranı oldukça yüksektir. Yani kariyer platosuna dış etkenler kadar şahsi etkenler de neden olabilmektedir. Ayrıca bireyler çalışma ortamında yüksek verimlilik dönemlerinden sonra karşılaştıkları yıldırma politikalarının önüne geçemeyip, kendi başarısızlığına ve ilerleyememe durumuna ortam hazırlayabilmektedir.

İlginçtir ki bireylerin kariyerlerinde yaşadıkları durağanlığın bir diğer nedeni de uzun yıllar boyu aynı sektörde ya da aynı işyerinde çalışmaktır. Birey artık rutinleşmiş bir çalışma döngüsü içinde yer almaktan sıkılmıştır ve kendini geliştirme dürtüsünden uzaklaşır. Gutteridge, kariyer geliştirme programları oluşturmanın kariyerlerinde bir platoya giren çalışanların fazlalaşması ve verimliliğin istenilen düzeyin altında olması gibi insan kaynakları sorunlarıyla baş etmede etkili bir yöntem olarak görmektedir. Kariyer platosu aşamasında olan çalışanlar için etkin danışmanlık rolleri geliştirebilen, örgütler bireylere hala onlara ihtiyaç duyulduğunu hissettirmeye çabaladıkça, bireyden beklenen maksimum faydayı sağladığı gibi, çalışanın kendine olan güveninin de yeniden yapılanmasına imkân tanımış olur.

1.4.1.2.Çift kariyerli eşler

Kadınlar çalışma hayatında daha fazla rol oynadığında ve bu arada kariyer basamaklarında ilerlemeye başladığında, çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmaktadır. Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin ve farklı kariyer yollarının bulunması aile yaşamını da etkilemektedir. Eşlerin benzer kariyer yollarını izlemesi durumunda bile rekabet ve kıskançlık gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Çift kariyerli eşlerde, eşlerden birisinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde bu genellikle erkek olmaktadır. Bu durum kadınların kariyer gelişimlerinde

karşılaştıkları bir başka sorundur. Örgütler çift kariyerli eşler sorununun çözümüne, her iki eşe de mesleklerine uygun kariyer olanakları sağlayarak katkıda bulunma yoluna gidebilmektedir (Özden,2001:195).

Çift kariyerli eşler farklı şekillerde olabilirler:

- Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen çiftler,
- Aynı işletmede çalışan, farklı kariyerleri izleyen çiftler,
- Ayrı işletmelerde çalışan, kariyer seçimleri benzeyen çiftler
- 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 hâkimdir (Erdöl, 2000:176).

Bunların dışında eşlerin kariyerleriyle ilgili stres ve problemleri, eşler arasındaki uyumu da etkilemektedir. Bu durum bireyin kariyer planlaması ve geliştirilmesinde kariyeri ile ilgili aktiviteleri bir aile üyesi olarak anlamsızlaştırabilmektedir.

1.4.1.3. Ayışığı sorunu

Ayışığı uygulaması, bir kişinin gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak veya bir rakım nedenlerle ikinci ya da üçüncü bir işte çalışıyor olması durumudur. Çoğu işletme böyle bir davranışı tasdik etmez ve bireyi işten çıkartmakla tehdit edebilir (Budak vd. ,2004:226). Ayışığı sorunu, bireyin özellikle asli işinde harcaması gereken enerji ile ortaya koyması arzulanan performansını diğer iş ya da işlerde kullanması nedeniyle örgüt üyesi bireylerde, düşük performans, işe devamsızlığa, iş sadakatinden taviz vermeye yol açmaktadır (Karcıoğlu, 2001:133). Ancak bireylerin temel işinin yok olması durumunda bu faaliyetleri güvence olarak görmeleri sonucu bu yaklaşım da engellenememektedir. Çalışanlarına iyi olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren firmalarda bu tür sorunların en aza indirilebileceği açıktır (Bayraktaroğlu, 2003:145).

1.4.1.4. Çift kariyerlilik

Bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olmasıdır. Bireyin birden fazla alanda eğitimi olması, bu alanlarda deneyim kazanmış olması bu alanlarda ilerleyebilme olanağı sağlarsa da, bireyin bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi gerekecektir.

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 birinde kullanılması gereken enerjiyi paylaştığı için başarıya ulaşamayacaktır. Bu nedenle iki işte birden kariyerini geliştirmek yerine ilgi duyulan, hedeflenen bir kariyer basamağında ilerlemek, bireyin karşılaştığı zorlukları engelleyerek, iş tatmini ve motivasyonunu artıracaktır (Aytaç, 2005:276).

1.4.1.5. Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar

Son yıllarda iş yaşamında görülen değişimlerden biri çalışan kadınların sayısında bir artış olmasıdır. Birçok örgüt kadınların tepe noktalara gelmesine uygun görmemektedir. Özellikle bu anlayışın son dönemlerde işletmelerde daha yaygın bir imaj olduğunu söylemek mümkündür. Ancak son yıllarda kadınların eğitim seviyesindeki artış, bugün gerek Avrupa ve Amerika'da gerekse ülkemizde kadın yöneticilerin sayısını eskiye nazaran attırmıştır.

Kadının, ailenin ekonomik yetersizliği nedeniyle iş gücüne katılmasının beraberinde getirdiği birçok sorun kadınların erkeklerle eşit koşullarda kariyer ilerlemesi ve tepe yönetim pozisyonuna ulaşmasını engellemiştir. Birçok kadın aile, iş, kariyer, çocuk sorumlulukları arasında pek çok problemle yüz yüzedir (Akcan, Başaran, 2007:65). Kadınların pek çok alanda sahip oldukları bu ilerleyiş özellikle bizim toplumumuz gibi ataerkil yaşama daha yatkın olana toplumlarda çoğu zaman erkek hegemonyasının baskın olması sebebiyle olumlu karşılanmamış, toplum yapısına kadının da kariyerde söz hakkının olduğu ispat edilene değin kadınlar engellemelerle karşılaşmıştır. Özellikle örgüt kültürüne kadınların el atması, işe etiği anlayışının daha iyi anlaşılmasında rol oynamıştır. Ve tabi ki bu sistem oluşana kadar kadınlar mesleklerinde ilerletilmemiş, daha doğrusu güvenilmemiş, taciz unsuru olarak

görülmüştür. Ancak günümüzde eğitim gören kadınların sayısı arttıkça kadınlar da iş ortamında oldukça yüksek mevkilere gelebilme fırsatını kazanabilmiştir.

Kısacası cinsiyetten kaynaklanan kariyer sorunu özellikle kadınlara yönelik bir problemdir. Bugün günümüzde pek çok örgüt kadınlara sağladığı özel ilerleme imkânları ile onların yönetimde daha çok söz sahibi olmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Bu anlayış da günümüz iş ortamının daha eşitlikçi ve çağdaş olarak gelişim sürdürmesinde önemli rol oynamaktadır.

1.4.1.6. Stres

Çağımızın en tehlikeli hastalıklarında biri olarak görülen stres, iş ortamının da en caydırıcı etmeni olarak karşımıza çıkar. Bireylerin karakteristik yapıları, aynı ortamda uyum içinde çalışma zorunluluğu, aciliyet gerektiren işler, yüksek sorumluluk, iş tatminsizliği, aşırı iş yükü, çatışma, işten çıkarılma korkusu, bireylerin aynı hedefe doğru yükselme çabaları, yani rekabet, rekabetin yansıması olarak yıldırma politikaları, ast-üst ilişkileri, bireyin ümitsizliğe düşmesi gibi sayılabilecek pek çok etmen çalışanların zamanlarının önemli bir bölümünü geçirdiği iş ortamında ulaşmak istedikleri kariyer hedeflerine önemli engeller koymaktadır ve bireylerin motivasyonunun önemli oranda düşmesine yol açmaktadır. Yukarıda sayılan tüm faktörler stres yaratır, stres kariyer hedeflerinden bireyi uzaklaştırdığı gibi bireyin sağlığında da oldukça olumsuz etkiler oluşturur.

İş ortamında yaşanan yüksek stres, verimliliği düşüreceği için bu faktör mümkün olduğunca en aza indirgenmek zorundadır. İnsan kaynaklarına değer veren örgütler, iş ortamında oluşabilecek her türlü problemi çözüme kavuşturmaya çalışmalıdır. Bu durumda iletişim büyük önem taşımaktadır. İletişim kanalları ne kadar açıksa ve ayrıca örgütün kariyer planlamasının bir sonucu olarak oluşa gelmiş kariyer yolları çalışanların amaçlarına ne kadar hizmet ediyorsa stres faktörü o denli azaltılır denilebilir. Şöyle ki kariyer yollarının düzenli bir şekilde tanzim edildiği örgütlerde kariyer hedefini aramanın boşuna olacağını gören personel, o örgütle bağını koparıp başka bir yerde şansını deneme yoluna gidebilir. Tabii ki bu durum geleceğini kestiremeyip, sürekli olarak tahminlerle çalışan bir bireyde oluşan stresten daha az stres yaratır. Bu noktada örgütlerin stres ortamını yok etmede ya da azaltmada kariyer yönetimi anlayışının ne kadar önemli olduğu açıkça görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER GELİŞTİRME VE BİR KARİYER GELİŞTİRME PROGRAMI OLARAK KOÇLUK

2.1. KARİYER GELİŞTİRME

2.1.1. Kariyer Geliştirme Kavramı

Örgütsel kariyer geliştirme kavramı, bireyin şahsi ihtiyaçlarıyla örgütün işgücü ihtiyaçları arasında bağlantı kurmak için kullanılmaktadır. Bireyin şahsi gelecek planlarının oluşumu için örgütlerin işsel ihtiyaçları ve stratejileri birer proses olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde birey ve örgüt arasında kariyer gelişimiyle alakalı olarak belli başlı 3 oluşumdan söz edilmektedir (Gutteridge, 1986:1-3).

Birincisi; gelişim durağan değil sürekli bir süreçtir. İdeal olan bu sürecin insan kaynakları yapısıyla, politik yapıyla ve örgütün prosedürleriyle entegre olmasıdır. Bu şekildeki bir entegrasyon çok önemli stratejik avantajlar kazandırır. Çoğu örgüt kariyer gelişim sistemleriyle insan kaynakları arasında ilişki kurdukları takdirde daha sağlıklı bir sonuç ve sürekli bir ilerleme kaydettiklerini görmüşlerdir.

İkincisi; çalışanlar, yöneticiler ve örgüt kariyer gelişim sisteminde önemli görevler üstlenmişlerdir. Çalışanların bu süreçte üzerine düşen sorumluluklar, kendilerinin bireysel gelişimlerini sağlamak ve örgütün geçerli planlarını uygulamaktır. Yöneticiler ise çalışanlarına destek olarak örgütün ihtiyaçlarının belirlenmesinde rol oynarlar. Örgüt ise süreç için gerekli olan araç, kaynak ve yapıyı tedarik etmelidir.

Üçüncüsü ise kariyer geliştirme sisteminin kendisini ifade etmektedir.

Kariyer geliştirme, kariyer planlama faaliyetlerinin sonuç ve etkilerinin hem bireysel hem de örgütsel bakış açısıyla elde edilen görünümüdür. Örgütler bu sonuçların

birey ve iş uyumunun sağlamasını isterler. Bireyler ise sonuçların, birey için önem derecesine göre sıralanmasını ve ulaşmak istedikleri hedeflere bağlı olmasını isterler (Harrison, 2006:2).

Bu yönüyle, genel olarak, örgütlerdeki kariyer geliştirme süreçlerinden hedeflenen; bireyin sahip olduğu yeteneklerini geliştirerek, onu, hem bireysel hem de örgütsel amaçlar için değerlendirmesidir. Bu yönde, örgüt içindeki her bireye çeşitli destekler sağlanmaktadır. Bu destekler, örgütün iç bünyesinde yapılabileceği gibi, kişinin kendi kariyerini yönetmesi ve bireysel kariyer planlamasında sahip olduğu yeteneklerini kullanarak gerçekleştirmesi ile de mümkündür. Buna göre; örgütler, personelin seçimlerini sağlamakla kalmayıp, daha da önemlisi onların kişisel doyumları ve özlemlerinin gerçekleşmesini sağlayan bir kaynak özelliği de taşımaktadır. Bu süreçte, aynı zamanda, personel hem çeşitli kariyer fırsatlarından hem de örgütçe sağlanan ödüllerden yararlanmaktadır. Örgütsel boyuttaki bu ilişkiyi, bireylerin niteliklerinin artırılmasına paralel etkin bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür (Akın, 2005:8).

Kariyer geliştirme, bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri ve örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu resmi tekniklerdir (Aydemir, 1995:7).

Kariyer geliştirme, personelin becerilerini, kişiliğini, yeteneklerini geliştirebilecekleri sosyal ve teknik donanımlara sahip olma süreçleridir. Bireylerin iş yaşamlarında kendilerini geliştirebilmeleri ve ilerleme çabalarının olması ve yine bireylerin belirledikleri meslek tercihine, örgüt yönetiminin katkı sağladığı bilinçli faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.

Dolayısıyla kariyer geliştirme için kısaca, belirlenen yolda yürüyebilmenin anahtarı ve ya bu yolda ilerleyebilmek için gerekli olan materyallerin toplanması sürecidir diyebiliriz. Kariyer geliştirme süreci deneyim ve bilgiye bağlantılı olarak ortaya çıkar ve bu sayede bireysel ve örgütsel amaçlara göre belirlenen stratejilerin hayata aktarılmasına fırsat verir.

2.1.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi ve İhtiyaçlar İlişkisi

Zamanın hızla aktığı günümüzde, bireylerin iş dünyasında karşılaştıkları ve onları kuşatan çok çeşitli kariyer problemlerini çözmeye dayanan bir yapı sunabilecek teorilere ihtiyaç vardır. İyi bir kariyer geliştirme teorisi, kariyer danışmalarına kılavuz olabilecek veya bilgi verecek –bu bilgiler kalıplaşmış olmamalı, bireylere kariyerleri konusunda yön verecek nitelikte hazırlanmalı ve kişilerin yaratıcılığını ortaya çıkarabilmeli-bir yaklaşım içinde olmalıdır (Neault, 2000:9). Uzun süreli bir yaklaşımla kariyere odaklanmak, örgütün insan kaynaklarının yönetilmesindeki etkililiğini artırabilir (Argon, Eren, 2004:255). Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Tuna, 1996:10).

İş kaybının hem ekonomik hem de psikolojik olarak yarattığı olumsuz etkiler göz önüne alındığında kariyer geliştirme çalışmaları bireye bağımsız ve yaratıcı bir faktör olarak örgütün faaliyet gösterdiği alanda yer alması fırsatını tanır. Çalışanların kendilerinin gerçekten kim olduklarını fark etmelerinde, neler yapabileceklerinin yardımcı kaynaklar vasıtasıyla gösterilmesinde ve yanlış bilgilere odaklanmamalarının sağlanmasında çok önemli bir yeri vardır.

Kariyer geliştirme ve başarılı bir planlama sisteminin ortaya çıkardığı sinerji, büyüme odaklı örgütlerde, daha mutlu ve daha üretici çalışanlar oluşturur. İşbirliği ve birey gelişimine odaklanan örgütler ihtiyaçlarını karşılarken, yönetsel anlamda pozitif sonuçlar elde eder (Gaffney, 2005:3). Kariyer geliştirme sisteminin asıl amacı beklentilerin, örgüt içersinde uyuşarak çözülmesidir. Aşağıda bireylerin ve örgütlerin Kariyer geliştirme sistemini oluştururken dikkat edilmesi ve yanıtlanması gereken soruları sıralanmış olup, bu beklentilerin odak noktalarının aynı olduğu görülmektedir.

Gutteridge (1986), örgütsel ihtiyaçlarla bireysel ihtiyaçların birbirleriyle olan ilişkisini, örgütün bakış açısıyla bireyin bakış açısıyla ayrı ayrı ele alarak incelemiş ve örgütün ve bireyin ihtiyaçlarındaki ortak noktayı belirlemiştir. Ortak nokta her iki tarafın ihtiyaçlarındaki temel hareket alanının görülmesinde yardımcı olmakta ve çalışanların, organizasyonun stratejik amaçları için kişisel etki ve tatmin sağlayarak kendilerini geliştirip geliştirmedikleri konusunda bilgi sahibi olunmasını sağlamaktadır.

Örgütsel İhtiyaçlar

1. Örgütün önümüzdeki 2–3 yıllık süreç içerisinde ortaya çıkabilecek stratejik (önemli) sorunları nelerdir?
2. Örgütün önümüzdeki 2–3 yıllık süreç içerisinde ihtiyaçları nelerdir? Karşı karşıya kalacağı ve mücadele etmesi gereken sorunlar en çok hangi konular üzerinde yoğunlaşmıştır?
3. Sorunlarla karşılaştığında çözüme ulaşabilmek için personelin sahip olması gereken yetenek, bilgi ve tecrübe ne düzeyde olmalıdır?
4. Örgütün ihtiyaçlarını karşılayabilecek en etkin hiyerarşik yapı oluşturulurken nelere dikkat edilmelidir?
5. Örgüt hayati sorunlar karşısında yeterli altyapıya sahip midir?

Bireysel Kariyer İhtiyaçları

Aşağıdakileri kullandığım takdirde örgüt bünyesinde nasıl bir kariyer tercihim olabilir?

1. Güçlü yönlerimi geliştirdiğim ve ön plana çıkarabilmem halinde,
2. Gelişimim için gerekli ihtiyaçlarımı belirlediğim takdirde,
3. Mücadele ettiğim takdirde,
4. Kariyerimi seçerken ilgi alanlarımı ilk etmen olarak dikkate aldığım takdirde,
5. Kişisel değerlerimle uyduğu takdirde,
6. Kişiliğime uyduğu takdirde.

Kariyer geliştirme sisteminde, örgüt gelecekteki olası problemleri tanımlar ve bunların üstesinden gelirken kendi gücünün farkında olmak ister. Örgütlerin gücü, yüksek potansiyele sahip çalışanlardır. Birey ise, bu süreçte örgütle birlikte ilerleyebilmek için nelere ihtiyaç duyduğunun ve ne gibi bir yol izlemesi gerektiğinin

analizini yapar. Görüldüğü üzere her iki taraf için de ortak amaç, örgütün stratejik amaçları için kişisel etki ve tatmin sağlayarak başarıya ulaşmaktır.

Kariyer geliştirmenin örgüt açısından önemi;

Örgütsel kariyer süreci, kariyer planları ile şekillenirken, bu planlar kariyer geliştirme programları ile uygulanır ve korunur. Örgütsel kariyer gelişiminde kurum tarafından, çalışanların kariyer planlarına destek sağlanması amaçlanır. Örgütte boş pozisyonların doldurulması kadar çalışanların kariyer hedefleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2005:174). Çalışanların değişen talepleri, başarılı olanların örgüt içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konularının birçok örgütte kariyer gelişim ve yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasına yol açmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:128).

Yönetimin önemli sorumluluklarından biri de tüm potansiyellerinden faydalanacak şekilde çalışanları geliştirmektir. Örgütün büyümesi ve sürekli değişmesi, yöneticileri, insanları geliştirmeye ve onları anahtar pozisyonlara yerleştirmeye önem vermelerine neden olmaktadır. Kariyer politikalarını uygulayan işletmelerin kısa zamanda gerek yönetim, gerek üretim, gerekse planlama programlarında daha başarılı olacağını söylemek mümkündür. 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 örgütte değişmekte olan kadro talebini karşılama ihtimalini artırır.

Kariyer geliştirmenin birey açısından önemi;

Kariyer gelişimi bireyle başlar. Her birey kendi kariyer gelişiminden sorumludur. Bireysel kariyer geliştirme; kişilerin en büyük hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için ne yapmaları gerektiğini karşılaştırmak üzere birey üzerinde odaklaşır. Örgütsel kariyer geliştirme bireyin örgütsel ihtiyaçlarını karşılamak olarak görülmesine rağmen, bireysel kariyer geliştirme her bireyin işteki kariyerini ve örgüt dışındaki hayatını, yaşam stilini de kapsar (Karcioğlu, 2001:75). Personelin niteliklerini artırmak amacıyla olan kariyer geliştirme programlarından her çalışanın farklı

beklentileri olabilmesi ihtimaline rağmen, genel olarak uygulamalara bakıldığında, bu programların bireyin işten beklediği kişisel tatmini artırdığı görülmektedir.

Etkin bir kariyer geliştirme, birey için günümüzde son derece önemlidir. Kariyer politikaları hem örgütlerin, hem de çalışanların amaçlarına ulaşmalarına katkıda bulunacaktır. Çalışanların işe girdiği andan itibaren hedefledikleri amaçlara ulaşmak için gerekli eğitim geliştirme programları yoluyla hedeflerine yönelmeleri, psikolojik olarak bireye önemli bir doyum kaynağı sağlayacaktır.

2.1.3. Örgütlerde Kariyer Geliştirme Süreci

Günümüzde kariyer geliştirme süreci, bireysel açıdan bakıldığında işgücü piyasasına ortak olmak, örgüt açısından ise kalifiye personelin örgütte istihdam edilmesini sağlama ve ondan daha fazla faydalanma konularında oldukça önemli bir süreçtir. Çağın gereklerine paralel olarak, örgüt çalışanlarının ortaya koyduğu bilginin sürekli gelişim odaklı olması ve bilgiyi kullanan, geliştiren personelin günümüzde entelektüel sermaye olarak tanımlanması, insan kaynağının daha kritik roller üstelenmesi sonuçlarını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla işgücünden etkin bir şekilde yararlanmak ve örgüt içindeki bilgi sinerjisini sürekli olarak canlı tutabilmek, ancak kariyer geliştirme sürecinin örgüt tarafından etkin olarak kullanılabilmesine bağlıdır.

Örgütsel Kariyer Gelişimi

<u>Birey</u>	<u>Kuruluş</u>
Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
<u>Alt Yöntemler</u>	<u>Alt Yöntemler</u>
Mesleki Seçim	Seçme ve Yerleştirme
Örgütsel Seçim	İnsan Kaynakları Tahsisi
İş Sorumluluğu Alma	Takdir Etme Ve Değerlendirme
Kişisel Kariyer Gelişimi	Eğitim Ve Geliştirme

Şekil: 1.5. Örgütsel Kariyer Gelişimi (Hall, 1986:289)

Şekil 1.5. 'de görüldüğü üzere; kariyer gelişim süreci örgütsel kariyer planlama ve kariyer yönetimi yapısının birey ve örgüt açısından tam anlamıyla desteklenerek, planlanarak ve organize edilerek yürütülmesiyle hayata geçirilir. Birey kendi kariyer alternatiflerine en çok uyan, kariyer kavramına en çok ağırlık veren örgütü seçerek, örgüt ise amaçlarına uyum sağlayacak, eğitim faaliyetlerinin karşılığını verebilecek bireyleri seçerek kariyer sürecini başlatmış olur.

Kariyer geliştirmenin en önemli araçlarından biri eğitimidir. Örgütler rekabet üstünlüğünü sağlamak için dört alan ile mücadele etmek zorunda kalırlar. Bunlar; kalite üstünlüğü, küresel düşünme, yüksek performanslı çalışma sistemi mücadelesi ve sosyal mücadeledir. Küresel mücadele, küresel pazarlara açılmayı ve yabancı yerlerde çalışmaya hazırlanmayı gerektirir. Kalite mücadelesi, müşteri, hizmet ve ürün ihtiyaçlarını karşılamayı gerektirir. Sosyal mücadele, farklı işgücünü yönetmeyi ve personelin okuma, yazma ve matematik becerilerini geliştirmeyi gerektirir. Yüksek performanslı iş sistemi mücadelesi, yeni teknolojilere ve iş dizaynına entegre olmayı gerektirir. Her bir alanın üstesinden gelmedeki güçlük, rekabet eğitim ihtiyaçlarını gösterir (Çetin,1999:9). Ancak ne yazık ki bugün pek çok örgüt, örgütsel eğitimi yalnızca işe ilk giriş aşamasındaki oryantasyon eğitimi ile sınırlı tutmaktadır veya daha sonraki dönemlerde yapılan iş rotasyonu etkinlikleri planlı bir eğitim süreci olarak kabul edilmektedir (Bowen, Hall, 1997:23). Örgütlerin çalışanlarının eğitimine ağırlık vermeleri ve bu eğitimin örgüte geri dönüşümünü takip etmeleri gerekmektedir. Alınan eğitimler bireyin işine katkı sağlamalı ve bireyin edindiği bilgileri işine yansıtıp yansıtmadığı izlenmelidir. Kısacası eğitimin etkinliğinin ölçülmesi şarttır. Eğitim faaliyetleri bireyin ve örgütün ortak amaca daha hızlı ilerlemelerini sağlar.

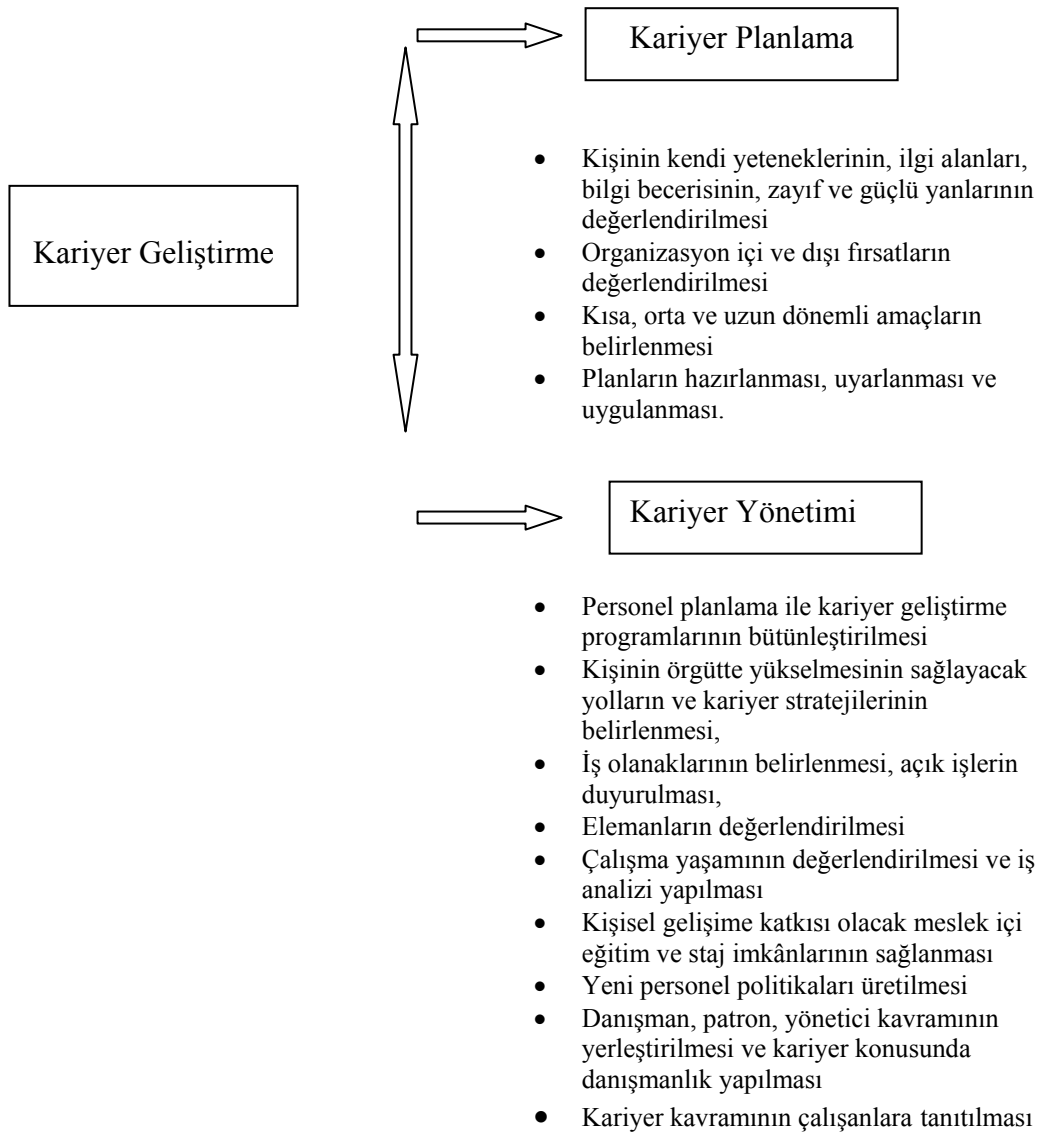
Kariyer geliştirmenin örgüt içindeki ayrılmaz parçası performans değerlendirme uygulamalarıdır. Bireylerin örgüte sağladıkları katkının ölçümü ve bireyin örgütün ihtiyaçlarına ne derecede yanıt verebildiğinin bir tür cevabıdır. Birey kendisi için belirlenen performans beklentilerini başarıyla gerçekleştirdiğinde genellikle; takdir, iyi bir not, ücrette artış ya da promosyon ile ödüllendirilir. Eğer bireyin performans beklentileri makul düzeyde ise bunların gerçekleşmesi durumunda kişisel tatmine ulaşacaktır. Bunun aksi bir şekilde beklentiler yüksek seviyede ise, birey kişisel performans ve becerilerinin gerisinde kalacaktır ve performansı giderek düşecektir (Hall, 1994:208–209).

Kariyer geliştirme, etkin bir kariyer planlama sürecini gerekli kılar. Gerek bireylere yol gösterme ve destek olma, gerekse örgütsel kariyer yönetimi anlayışında ilerleme sağlanmasında kariyer yönetimi sürecinin aktiflik kazanmasını ve örgüt içinde bireylerin izleyeceği kariyer yollarının belirlenmesini mümkün kılmaya yarar. Yönetim faktörü, yöneticilik ve liderlik anlayışları kariyer geliştirme sürecinin birer sonucudur demek yanlış olmamaktadır. Dolayısıyla, kariyer geliştirme kavramı modern yönetim anlayışının da geliştirilmesine ortam hazırlamıştır. Ayrıca bireylerin iş memnuniyetini ve sürekli öğrenme ihtiyaçlarını ortaya koyması bakımından da örgütün oynadığı rolün geçerliliğinin ve başarısının göstergesidir. Örgütsel kariyer geliştirme sürecinde insan kaynakları fonksiyonlarının her birinden edinilen veriler ışığında, örgütsel amaçlara ulaşmak adına bireysel kariyerin gelişiminin örgüt tarafından desteklenerek geliştirilmesi söz konusudur.

2.1.4. Kariyer Geliştirme Sisteminin Temel Fonksiyonları ve Sistemin Uygulanması

Kariyer geliştirme sistemi, çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçları arasında uyum oluşturarak, ortak bir çaba ile çalışanların kariyer gelişimini sağlamayı hedefler. Kariyer gelişimi, bireyin inisiyatifinde olan bireysel faaliyetler (kariyer planlama) ile örgütsel faaliyetler(kariyer yönetimi) arasında bir uyum sağlanarak başarılabilir. İki koldan ilerleyen bu faaliyetler bir arada “kariyer geliştirme” olarak adlandırılır (Bilen, 1998:28). Dolayısıyla, kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetiminde yardımcı olmak için tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan uzun süreli bir süreç olup, kişisel bir kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetlerdir. Bu nedenle hem kariyer planlama hem de kariyer yönetimi işlevleriyle yakından ilgilidir.

Şekil 1.6.’ da gösterildiği gibi kariyer geliştirme süreci hem kariyer planlama hem de kariyer yönetimi süreçleriyle tamamen bağlantılı ve tamamlayıcı bir nitelik kazanarak uygulanır.



Şekil 1.6. Kariyer Geliştirme Sistemi (Yalçın, 1994:96)

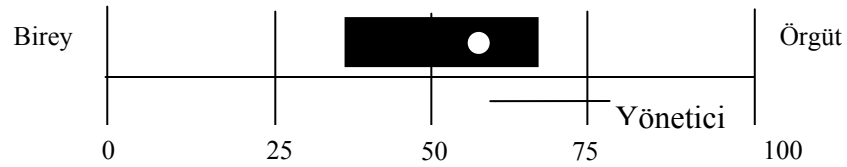
Etkili bir kariyer geliştirme sisteminin uygulanırken ise dört aşama dikkati çekmektedir. Bu aşamalar, analiz, tasarım, gelişim ve değerlemedir (Aytaç, 2005:212).

1. Analiz aşamasında, farklı birimlerden seçilen üyelerin oluşturduğu tasarım ekibi, gereksinimler ve kaynakları inceler. Sistemin hedefinin ne olduğu, sistemin neyi gerektirdiği, çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerinin neler olduğu araştırılır.
2. Tasarım aşamasında, ekip yönetici ve çalışan için ne tür eğitim gerektiğini ne tür bir desteğe ihtiyaç bulunduğunu inceler.
3. Geliştirme aşamasında, hazırlanan tasarım planı, sistemi üretmekte kullanılır. Bireysel amaçlar, yetenekler belirlenir. Böylece gerekli strateji ve planlar saptanır.
4. Değerleme aşamasında, önceden hazırlanan planlar uygulamaya konulur, aksaklıklar ortadan kaldırılmaya çalışılır.

Bu aşamaların yer aldığı bir yaklaşım, çalışanların başarıları için neyin gerekli olduğunu ortaya çıkarır.

2.1.5. Kariyer Geliştirmede Sorumluluklar

Kariyer geliştirme süreci hem örgüte hem de bireye farklı sorumluluklar yüklemektedir. Örgüt ve işgörenler kariyer geliştirmede birbirlerinin ortaklarıdır. Burada çalışanlar, kapasitelerinin, yeteneklerinin ne olduğundan ve kendilerini yeni sorumluluklara hazırlamaktan sorumludurlar. Her bir işgörenin gelişimi için örgütün en önemli katkısı, kişiye mevcut iş performansı hakkında dürüst bir performans geri bildirimini sağlamaktadır. Kariyer yöneticisi ise, kuruluşun misyon ve amaçlarının gerçekleştirilmesi ve stratejilerinin uygulanması doğrultusunda gerekli işgörenlerin değerlendirilmesinden, gelişmesinden, ilerlemelerinin sağlanmasından ve de geleceklerinin planlanmasından sorumludur (Yıldız, 2000:25).



Şekil 1.7. Kariyer Geliştirme Sistemi İçindeki Sorumluluk Düzeyleri (Gutteridge, 1986:20)

%51 bireyin sorumluluğu

%25 yöneticilerin sorumluluğu

%24 örgütün sorumluluğu

Şekilde siyahla belirlenen bölge, hem bireyi hem de örgütü ilgilendiren sorumlulukları içerir. Beyaz nokta ise çalışanların yalnız kendi sorumlulukları ve örgüt ve yöneticilerle beraber üstlendikleri sorumluluk alanının toplamıdır. Kariyer geliştirme sisteminde, bireyin kendini örgütsel gerekler ve iş yaşamı dışındaki ihtiyaçları doğrultusunda geliştirmek zorunda olmasından dolayı, sorumluluk yüzdesi daha yüksektir. Diğer faktörler ise, bu gelişimi desteklemek zorunda olduğu için sorumluluğu paylaşmışlardır ve kariyer geliştirme sürecindeki sorumlulukları bireye oranla daha düşüktür.

Kariyer gelişimini planlı biçimde gerçekleştirmek için örgüte düşen sorumluluklar şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2005:174);

- Öncelikle ileriye yönelik olarak gereksinme duyulan insan kaynaklarının planlanması gerekir. Bu gereksinmenin de ilke olarak işletme içinden karşılanması benimsenmelidir.
- Çalışanların kariyer yollarının tasarımı (kariyer patikası) yapılmalıdır.
- Çalışanların mutlaka performans değerlemesi yapılmalıdır.
- Çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenmesinde, bu hedefe ulaşılmasında ve yetenek testlerinin uygulanmasında kariyer danışmanları görevlendirilmelidir.

- Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda eğitim çabalarına girişilmelidir.

Her birey, yeterliliklerini, iş ortamındaki tutumunu, iş performansını ve kendi gelişimini kariyer beklentileri ile uyumlu şekilde sürdürmek; ürettiği sonuçları geliştirmek zorundadır (Bilen, 1998:60). Böylece, örgüt içi fırsatları değerlendirerek uygun bireysel gelişim planları hazırlamalıdır. Her birey, kariyeri boyunca süregelen ve amaçlarına ulaşabilmek için göz önünde bulundurduğu programlardan ve faaliyetlerden sorumludur. Bireyler sorumluluklarını tamamladıkları ölçüde örgütten destek beklemelidirler.

2.1.6. Kariyer Geliştirme Programları ve Amaçları

Kariyer geliştirme süresince örgüte düşen sorumlulukların yerine getirilmesi, kariyer geliştirme faaliyetlerinin, bireylerin kariyer planlarını destekleyecek şekilde gerçekleştirilmesi ve bu planların örgütle uyumlu hale getirilmesini sağlayacak programlar yapması gerekmektedir. Ancak, birçok kurumda kariyer geliştirme programlarının resmi olmayan bir şekilde, birbirinden kopuk deneme aşamasında aktiviteler şeklinde yapıldığı ve bu programların etkili olup olmadıklarının değerlendirmesinin genellikle yapılmadığı belirtilmektedir. Birçok kurum, genellikle kısa vadede kazanca dönüşecek program ve aktivitelere yatırım yapmayı tercih etmektedir. Kariyer geliştirme gibi maliyetli –getiri hesabı kolay yapılamayan, ürünü kısa sürede gözle görülen kazanç haline dönüşmeyen- bir insan kaynakları aktivitesi olmasından dolayı pek çok örgüt tarafından gereken ilgiyi görmemektedir. Ancak, çalışanların amaç ve beklentileriyle kurumun stratejilerini içeren kapsamlı bir ihtiyaç analizinden yola çıkarak geliştirilecek olan ve de değerlendirme kriterleri çok önceden belirlenen bir kariyer planlama programının birçok olumlu sonuçları olacağı kuşkusuzdur (Gutteridge, 1986:50–94). Tüm bu olumlu sonuçların ortaya çıkarılabilmesi için de kariyer geliştirme sürecinin amacına tam olarak hizmet etmesi ve bu amacın da çalışanlar tarafından da bilinmesi, takip edilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışan, örgüt ikliminin, politikalarının, iş sisteminin kendi tasarladığı kariyer yollarına uygunluğunu test ederek ilerleme profilini çizebilir ve ya örgütün gelişim sistemini kendi çizgisiyle uyuşup uyuşmadığını gözlemleyerek kariyerini nerede devam ettireceği yönünde kararlar verebilir.

Kariyer geliştirme programlarının temel amacı; yönetimin çalışanlarına kariyerlerini geliştirmelerinde destek olmak olan, kariyer geliştirme programlarının diğer amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Özel kariyer grupları da dâhil olmak üzere, işgörenler arasında eşit çalışma ve yükselme şansı yaratmak (Beach, Dale,1985:132).
- Çalışanlarında kendi kariyerleri üzerinde kontrolleri olmasını sağlayarak, iş hayatının kalitesini yükseltmek,
- Daha iyi nitelikli ve yetenekli personel için rekabet ortamı yaratmak,
- Çalışandan daha etkin bir şekilde yararlanmak,
- Personel devir hızının düşürmek,
- Çalışanların değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde gelişmelerini ve yeni nitelikler kazanmalarını sağlamak,
- Verimlilik kayıplarını azaltmak, dikey hareketliliği sağlamak için işgörenlerin engellerini aşmalarına yardımcı olmak,
- Gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratmak,
- Örgüt içinde işgörenlerin bireysel gelişme, yeterlilik ve esnekliklerini sağlayacak bir örgüt iklimi yaratmak,
- İşgörenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olmak (Akat, Budak, 1994:89),
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesini ve kabullenilmesini sağlamak,
- Örgütte yaratıcılığı geliştirmek,

Bu amaçları gerçekleştirmek için tasarlanan kariyer geliştirme programlarının başlıca dayanakları ise şunlardır (Özer, 1994:51);

- İşgörenler için iç kariyer gereksinimlerini belirlemede yardımcı olmak,
- İşletmede var olan kariyer fırsatlarının belirlenmesi, geliştirilmesi ve bunların işgörelere duyurulması,
- İşgörelerin yetenek ve nitelikleriyle kariyer fırsatlarını bütünleştirmek

Örgütler tüm bu amaçlara ulaşmak ve bu kazanımları elde etmek amacıyla birtakım kariyer programlarını benimsemiştir. Örgütler, daha istikrarlı olarak hareket etmek ve çalışanları için vazgeçilmez olunmayı sağlamak için, kariyer programlarından özellikle yararlanmaktadırlar. Ancak bu programlar da hedefledikleri amaçlara hizmet etmek ve örgütün tüm diğer sistemleri ve alt sistemleri ile dayanışma ve birlik içinde yürütölmek zorundadır.

Günümüz çalışma ortamında örgütler tarafından sıklıkla uygulanan kariyer programları danışmanlık hizmetleri, atölye çalışmaları, yazılı kaynaklar, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, eğitim ve geliştirme grupları, mentorluk ve ayrıntılı olarak ele alınacak olan koçluktur.

2.1.6.1. Danışmanlık hizmetleri

Örgüt içinde kariyer yolunda ilerlemekte olan genç işgörelenler zaman zaman işleri ile ilgili sorunlarla karşılaşmakta ve bu sorunları tek başlarına çözememektedirler (Tuna,1996:44).Danışmanlık, bireylerin kendini ve çevrelerini daha iyi analiz edecekleri ve bu analizi daha anlamlı ve yaratıcı kılacakları amaçlarıyla, başka insanların yaşam deneyimlerinden yararlanarak, yaşam deneyimlerini sorgulama süreci olarak tanımlanabilir (Hansen, Tennyson,1975:12). Kariyer danışmanlığı, mevcut mesleki eğitim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış müdahalelerdir. Kariyer danışmanlığı bireylerin kariyer amaçlarının oluşumunda, uygun kariyer basamaklarını uygulamada, kariyer hedeflerine yönelmede çalışanlara yardımcı olur (Aytaç, 2005: 218-219).

Büyük ölçekli örgütler çok sayıda çalışana sahiptir. Bu durumda insan kaynakları bölümleri çalışanlara kariyer rehberliği sağlamada yetersiz kalabilmektedir. Çalışanlar kariyerleri ile ilgili olarak sistemli adımlar atmak için kariyer danışmanlığına ihtiyaç duyarlar. Kariyer danışmanlığı örgüt içinden de sağlanabileceği gibi bu konuda hizmet veren profesyonel kariyer danışmanlığı firmaları da, çalışanların başvurduğu bir yöntemdir.

Kariyer yönetimi programları etkin bir danışmanlık sistemi gerektirir. Eskiden danışmanlık, kariyer planlaması ile aynı kavramlar olarak ele alınmaktaydı ki bu, danışmanlık rolünü çok genellemek ve hatta abartmak oluyordu. Fakat belirtilmelidir ki kariyer danışmanlığı kariyer planlaması sürecinde, önemli bir rol üstlenmektedir (Burack, 1988:292).

Kariyer danışmanlığı muhtemelen dört problemten birinin ortaya çıkmasıyla üstlenilir (Harvey, Bowin,1996:204);

- Kariyer seçiminde eksiklik,
- Kariyer seçiminde belirsizlik,
- Uygun olmayan kariyer seçimi,
- İlgil ve tutumlar arasındaki anlaşmazlık.

Kariyer danışmanlığı genel olarak ilerlemek, gerçekçi kararlar almak ve memnuniyeti kolaylaştırmak ve kariyer düzenlemesini yaşam boyu gerçekleştirilebilir kılmak amacını taşır. Kariyer danışmanları değişen dünya hakkında çok fazla özel veri elde etmek durumundadırlar (örneğin; demografik özellikler, iş piyasası bilgileri, çalışan beklentileri, iş yetenekleri, özel kariyer kaynakları ve kariyer araçları...) bu bilgilerin bir kısmı literatürden elde edilebilir. Kariyer danışmanları ayrıca iş dünyasındaki iş dünyasındaki gelişmelerden de haberdar olmak zorundadır (yüksek potansiyele sahip yöneticiler, mavi yakalı işçiler, emekliler...). Bilindiği üzere kariyer danışmanları yalnızca iş dünyasında değil aynı zamanda geçiş dönemlerinde de bireylere yardım sağlamaktadır (yeni mezunlar, iş seçiminde kararsız kalanlar, işini kaybedenler veya işteki eski konumuna gelmek isteyenler gibi...). Bu bağlamda kariyer danışmanları, bireylerin, gönüllü ve ya gönülsüz olarak yaptıkları geçişlerini ve

kademeli veya ani olan değişimlerinin yarattığı stres durumun da tam olarak anlayabilmelidirler.

Kariyer danışmanlığı insan kaynakları departmanı tarafından üç şekilde yapılmaktadır (Aydemir, 1995:26):

1. *İnformel danışmanlık*, örgütlerin personel kadrosu, yeteneklerini ve ilgilerini değerlendirmek isteyenler için yürütülen danışmanlık hizmetidir. Kişisel endişeler ve yaşam sorunları ile ilgili danışmanlıkta sağlanır. Zira yaşam sorunları kariyer özlemlerini belirlemede önemli faktörlerdir.
2. *Formel danışmanlık*, çalışanlara kariyerleri konusunda bilgi sağlayan yardım programlarıdır. Örnek verecek olursak kariyer değerlendirme merkezleri, kariyer geliştirme merkezleri gibi.
3. *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 bilmelerini sağlar. Bu nedenle danışmanlara yalnızca belli bir departman içinde danışılmalıdır.

2.1.6.2. Atölye çalışmaları

Kariyer atölyeleri, çalışanların kariyer planlarını değerlendirirken, diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak kişilerin kendilerini mevcut kaynaklarla 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. Atölye çalışmaları bireylerin kariyer gelişmelerine yardımcı olmak ve örgütte kalma süresini bu gelişmelerine bağlı olarak uzatmak amacındadır. Özet olarak bu atölyeler çalışanların kendini keşfetmesi ve kişinin gösterdiği aktivitelerle örgütün bireyi tanımmasının karşılaştırmasını yaparak farklarını ortaya koyar. Bir diğer ifade ile bu atölyeler, bireyin kariyerinin nasıl geliştirileceği noktasına yönelir (Erdöl,2000:71). Çoğunlukla çalışanlara örgüt destekli seminerler biçiminde sunularak ele alınır. Bu

seminerler yöneticilerin geribildirim almasını kolaylaştırmasıyla onların hareket tarzlarını seçmelerinde kolaylık sağladığı gibi, aynı zamanda çalışanların da katılımıyla bireysel gelişimin sağlanmasına olanak tanımaktadır.

Kariyer seminerleri, sadece genel gelişme konusunun üzerinde değil, aynı zamanda gelecek fırsatları tanıma gibi spesifik yönler üzerinde de durmaktadır. Aynı zamanda kariyer seminerlerine katılanlar sıkça ortaya çıkan yapısal değişikliklere uyum mekanizmalarını geliştirebilirler. Ayrıca bu seminerler, katılanların istihdam edilebilirliğini iyileştirebilir ve katılımcıların kendilerini tanımalarına yardımcı olur (Bingöl, 2003:261).

2.1.6.3. Yazılı kaynaklar, alıştırma kitapları

Yazılı kaynaklar, işletmenin her bir biriminin görevlerini belirterek, çalışanların kariyer seçimlerini etkileyen trendler konusunda demografik veri ve bilgileri içerir. Alıştırma kitapları ise bireyin kendini yönetim aracı olarak son derece yararlıdır. Kitaplardaki yazılar, ilginin sürdürülmesine yardımcı olmak, bireysel düşünceye rehberlik etmek ve bireyi yönlendirmek amacındadır. Bu alıştırma kitapları yoluyla çalışanların kendilerini tanımlamaları-İlgilerini öğrenmeleri-uygun fırsatları bilmeleri-İşlerini tanımaları ve planlarını geliştirmeleri sağlanmak istenir (Aytaç, 2005:216).

2.1.6.4. İş rotasyonu

İş rotasyonu, bireylerin deneyim ve uzmanlık kazanmalarını sağlamak ve iş performansını desteklemek için, çalışanların işlerinde gerçekleştirilen çeşitliliklerdir. İş rotasyonu çalışanların örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesidir. Yöneticiler, çalışanların kariyer gelişimini canlandırmak için kurum içinde periyodik iş rotasyonu düzenlemelidirler (Yılmaz, 2003:50).

İş rotasyonu, kurumda 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 karşılaştırarak değerlendirmelerini sağlar (Budak vd, 2004:231). Örgütlerde iş rotasyonu kapsamında yönetici kadrosunun en alt basamağına ulaşan personel, bundan sonraki kariyeri boyunca değişik zamanlarda ve değişik sürelerde örgütün çok çeşitli departmanlarında çalışabilmektedir. Bu şekildeki rotasyon uygulamasının amacı,

örgütün bütün departmanlarındaki işin inceliklerini bilen, çok iyi yetiştirilmiş elemanlara sahip olmaktır. Bu tür kişiler örgütün bütününü, hedeflerini daha iyi kavradıkları için örgüt ile ilgili konularda belirli bir konuda uzmanlaşmış kişilerden daha yararlıdırlar. İş rotasyonu sisteminin en önemli diğer bir hedefi; personel ilişkilerinin geliştirilmesi ve her kadrodaki personelin birbiriyle iletişimini kolaylaştırmasıdır. İş rotasyonu ile çalışanların önüne, yeteneklerini geliştirip yeni beceriler edinme ve belki de yeni bir kariyer gelişimi doğrultusunda seçme fırsatı dahi çıkmış olmaktadır (Şimşek vd. ,2004:163).

2.1.6.5. İş zenginleştirme

İş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında işgören sorumluluklarının artırılmasıdır. İş zenginleştirme, işgörenin sorumluluklarının artmasını, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesini ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesini sağlamaktadır. Ayrıca işgörelere belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir (Çöl, 2006:6). İş zenginleştirme, çalışanların görevlerini çeşitlendirdiği gibi aynı zamanda onların yeni bilgiler edinmesini, performansları hakkında doğrudan geribildirim almalarını, iş yöntem ve çözelgeleri üzerinde denetim kurmasını, iletişim kaynaklarına dolaysızca ulaşabilmesini ve sonuçlardan bizzat sorumlu tutulmasını sağlayarak işin doğasını da değiştirir (Erdöl, 2000:72).

İş zenginleştirme kavramı ilk kez F. Herzberg tarafından kullanılmıştır. Herzberg' e göre örgütte işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekir. Örgütte çalışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi-kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir (Atar, 2004:2).

İş zenginleştirme bazı yönleriyle işgören güçlendirmeye benzemesine rağmen, güçlendirmeden oldukça farklıdır. Bu farklardan birincisi; güçlendirme işgörenlerin sağlanan koşulları bireysel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme bireylerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır. İkincisi ise,

güçlendirmede işgörenin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede işgörenler, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi, işgörenler kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedirler (Çöl, 2006:5).

2.1.6.6. Eğitim ve geliştirme grupları

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile bilgi, beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik yaratan faaliyetlerdir. Daha önce de değinildiği gibi esas itibariyle eğitim yönetimi sürecinin bir konusudur. Eğitim ve geliştirme programları, işe uyum (oryantasyon), teknik ve yönetim becerilerini geliştirme konularında; işbaşında, kurum içi veya kurum dışı eğitimlerle gerçekleştirilebilir.

Eğitimin nasıl ve ne kadar iyi uygulanmasının anahtarı yönetici ve personelin ne derece bu eğitim sürecine katıldığına bağlıdır. Eğer yöneticiler eğitim programlarına katılmazlarsa, bu eğitim programları işletme ihtiyacını karşılayamaz. Aynı zamanda yöneticiler eğitim programının etkili ve güvenilir olduğunu savunamazlar. Eğer yöneticiler eğitim programının hangi amaçla yapıldığını bilirlerse, eğitime katılmakta daha istekli olacaklardır (Çetin, 1999:38). Yalnızca yöneticiler değil çalışanlar için de geliştirilen aktif eğitim programları işe ilk girişten, deneyim kazanmaya ve bireysel gelişimi sürecinin örgütle uyumlaştırılmasında en önemli rolü üstlenen faktörlerden birisidir.

Farklı birimlerde çalışan işgörenler arasında bilgi akışının sağlanması ve örgütün her biriminin birbirinden haberdar olarak ve zincirleme bir sinerji yaratmak suretiyle daha faal bir çalışma ortamı yaratılmasında eğitim çalışmaları kilit rol oynar. Bu konuda yapılacak her çalışma, geribildirim sağlandığı müddetçe bireysel ve örgütsel kariyer başarısını olanaklı kılar.

2.1.6.7. Mentorluk

Mentorluk, bir başka kişiyi belirli bir alan veya konuda desteklemeyi içeren bir modeldir (Mcbreien, Brandt,1997: 64). Mentorluk yeni bir süreç değil, insan gelişiminin en eski yöntemlerinden biridir. Arkeologlar ve antropologlar, taş devrinde mağara artistleri, şamanlar ve çakmaktaşı yapan kişilerin genç insanları bu yetenekleri kazanmaları konusunda eğittiklerinin bulgularına rastlandığını belirtmektedirler. Mentor kelimesi günümüze, güvenilir danışman, rehber ve akıl hocası anlamlarını alarak, taşınmıştır. Günümüzde kişilere bireysel rehberlik etmek adına kurulan bu ilişki basit, doğal ya da çok sofistike olabilir. Fonksiyonel (işe alım, eğitim, muhasebe vb.) Sektörel (perakende, otomotiv vb.) alanlarında şekillenen mentorluk ilişkisinde farklılaşan rollere rağmen akıl hocası, öğrencinin kurumlarda başarılı olmak için gerekli teknik, kişisel ve politik yeteneklerini geliştirmede yardımcı olmaktadır (Polater, 2007:1).

Mentorlar, örgüt içindeki çalışanlara rehberlik eden ve bireyin gelişiminde yardımcı olan, örgütü oluşturan pek çok yöneticiye göre daha deneyimli ve muhtemelen daha ileri yaşlarda olan bireylerdir (Reh, 2007:1). Yetiştirilen bireyler, mentorun deneyimlerinden oldukça etkilenmekte, paylaşılan alanda gelişmek için merak, enerji ve gayret göstermektedir; bununla beraber, her iki tarafın da ortaklık ilişkisi içerisinde hareket etmesi gerektiği unutulmamalıdır. Mentor “bilgiyi nakleden” kişidir. Verimli bir mentorluk ilişkisinin en temel göstergesi, her iki tarafın da farklı konularda mentorluk ilişkisini sürdürmesidir (Ceylan, 2007:5).

Koçluk ve mentorluk birbiriyle sıkça karıştırılan ve ya birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Bu iki kavram birbirine çok yakın anlamlar taşımalarına rağmen farklılıkları da mevcuttur (Anonim, 2007:3).

2.2 BİR KARIYER GELİŞTİRME PROGRAMI OLARAK KOÇLUK

2.2.1 Koç ve Koçluk Kavramları

Koç, yöneticilerin yönetsel becerilerini geliştirmek, onların bireysel yetersizliklerini güçlendirmek için görevlendirilmiş örgüt dışı danışmandır (Mathis, Jackson, 1997:136).

Koç, bireylerin veya grupların iş performanslarının yönetilmesi ve artırılması için bireye uygulaması gereken alternatif çözüm yollarını sunan ve bireyin çeşitli alanlarda danışmanlığını yapan kişidir. Bireylerin amaçlar oluşturmalarını ve bu amaçlara erişebilmelerini sağlar (Stevenson, 2007:12).

Koçluk ise en kısa ve öz anlatımla; çalışanlara kişisel gelişimlerinde kılavuzluk etmektir (Kulaç, 2002:47).

Koçluk; istenen performansa ulaşmak için koç (coach) ve danışan (coachee) arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisi olarak da tanımlanabilir (Ezerler, 2007:1).

Koçluk genellikle farklı ilgi alanlarından, farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanların birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak olarak görmelerini amaçlayan bir lider-izleyici ilişkisidir.

Dolayısıyla; koçluk, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir. Koçlar, insanların “buldukları” yerlerden “olmak istedikleri” yerlere gitmelerine yardımcı olurlar. Ancak bunu yaparken, cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanırlar.

Koçluk kavramı ile ilgili ilgi alanını net olarak belirlemek için koçluğun ne olduğunu ve aslında ne olmadığını açıklamak mümkündür (Pocket Mentor, 2007:16). Koçluk; bir öğrenme ve kendini geliştirme aracıdır, bir insanı sahip olduğu hedeflere yönlendirmektir ve birlikte kararlaştırılmış sonuçlara ulaşmak amacıyla, karşılıklı

deneyim ve kanaat paylaşımıdır. Buna karşılık koçluk; herhangi bir kişinin davranış ya da hareketlerini düzeltme imkânı, herhangi bir kişiyi, hedeflere varılmasını sağlayacak önlemler almaya yönlendirmek veya her şeyin yanıtını bilen bir uzman ya da yönetici olmak demek değildir.

2.2.2 Koçluğun Benzer Kavramlarla İlişkisi

Koçluk, mentorluk ve danışmanlık anlam itibariyle birbiriyle çok karıştırılan kavramlardır. Koçluk ve koçlukla benzerlikler gösteren kavramları, olaylar karşısında gösterdikleri yaklaşımlar açısından inceleyecek olursak (Anonim, Koçluk (Coaching), 2007:3);

- Danışman yaklaşımı: "İşte çözüm budur, bunu uygulayın."
- Eğitimci yaklaşımı: "En iyi uygulama yöntemi böyledir..."
- Psikolog/ terapist yaklaşımı: "Böyle davranmanızın sebebi..."
- Mentor yaklaşımı: "Beni takip edin, yaptıklarımı örnek alın."
- Koç yaklaşımı: "Ne yapmayı amaçlıyorsun?"

Görüldüğü üzere koçluk olaylara bakış açısı bakımından diğer faktörlerden önemli ölçüde ayrılmakta ve bireye hazır bilgiyi sunmak yerine hareket planına dâhil etmeyi amaçlamaktadır.

Koçlukla en fazla özdeşleştirilen kavramların başında danışmanlık gelmektedir. Pek çok örgüt ve insan kaynakları danışmanlık firmaları koçluk uygulamaları gerçekleştirdiklerini iddia etmelerine rağmen, aslında geleneksel danışmanlık hizmeti vermektedirler. Geçmişte koçluk daha çok danışmanlığın bir parçası olarak görülürdü. Daha sonraki dönemlerde ise, "Bütün koçlar danışmandır, fakat bütün danışmanlar koç değildir." tartışmaları gündeme gelmiştir. Danışmanlık ve koçluk ayrımındaki en önemli nokta danışmanın yönetici verimliliği ile ilgilenmesidir. Koçluk, yönetici gelişimi ile ilgilenir ki bu durum verimliliği de içermektedir (Stevenson, 2007:8). Danışmanlık ve koçluk farklılıklar gösterdiği gibi benzerlikler de göstermektedir. Her yöntem de performans ve bireyin fonksiyonelliği üzerinde odaklanmıştır. Her ikisi de dinleme, soru sorma ve yetenekleri yansıtma yöntemini kullanmasına ve her iki yöntemde de

amaçları başarabilmek için hareket planı belirlenmesine karşın; danışmanlık modeli, herhangi bir standart davranış biçimine gerek duymaksızın eksik ve problemleri vurgulayıcı bir yaklaşım yolu belirlemektedir. Koçluk ise, güçlendirme, başarı ve bireyin gelişim ve ilerlemesi üzerinde durur. Danışmanlar, bireyin problemlerini çözmeye uzmanlaşmış kişilerdir, fakat koçlar uzman kişiler değildir, yön gösterirler ve kaynak sağlarlar. Danışmanlık, tepkisel davranışları araştırmak ve bunları değiştirmeye odaklanmıştır. Koçluk ise, problemleri daha ortaya çıkmadan tanımlamayı amaçlayan bir yol izlemektedir (Anonymous, Some misconceptions about coaching, 2004).

Mentorluk ve koçluk da bazen birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak danışmanlıkta olduğu gibi mentorluk ve koçluk arasında ince ayrımlar söz konusudur. Mentorlar bir alanda tanınmış uzmanlardır. Mentorluk, bireyin içi dünyası ve hayatı ile ilgili konulara daha çok odaklanan koçluğa göre kariyer odaklı bir süreçtir. Koçluk çözümler için bir yapı oluşturarak hareket eder ancak mentorluk, mentorun kendi deneyim ve başarılarından yola çıkar. Mentorlar örgütlerin vizyon, değer ve standartlarına göre hareket eder, koçluk ise bireyin değerlerini araştırmaya ve bunları, bireyin gelişim ve ilerlemesi için örgüt ile uyumlaştırmaya yönelmektedir. Bu farklılıklarına rağmen koçluk veya mentorluk almak isteyen pek çok örgüt veya birey, bu iki kavramın benzerliklerinden dolayı; koçluk yerine mentorluk veya tam tersi hizmetler olarak yanlış uygulamalar gerçekleştirmektedir. Her iki program da, bireylerin davranış, tutum ve becerilerini geliştirmek amacıyla farklı konularda öğrenme fırsatları yaratmak, ileri düzeyde bilgi ve deneyimleri aktararak gelişim rehberliği yapmak, başvuru kaynağı olmak, beceri geliştirme fırsatları sunmak, öğrenme ve bağımsız düşünmeyi harekete geçiren soru sorma stratejileri geliştirmek, bireyin gelişim hedeflerine ulaşmasını amaçlayan geri bildirim vermek ve yönlendirmek gibi ortak amaçlara hizmet etmektedir.

Koçluk için gerekli beceriler, mentorluk için de uygun görülmektedir. Aktif dinleme, soru sorma tekniklerini kullanma, yetkinlik geliştiren hedefler belirleme, güven ve performans artırıcı geri bildirim verme gibi temel beceriler koçluk ve mentorluk uygulamaları açısından oldukça önemlidir.

Koçluk, mentorluk ve danışmanlık kavramları arasındaki ilişkilerin irdelenmesi, lider-ast arasındaki gelişimsel ilişkilerin çeşitli yönleriyle tanımlanması açısından

aydınlatıcı olacaktır. Tablo 2.1’de (Ceylan, 2007:3) görüldüğü gibi, zaman boyutu dikkate alınmadığında, bu üç kavram arasında oldukça küçük farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 2.1. Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları

Süreç	Zamana	İçerik	Odak Noktası	Faaliyetler
Koçluk (Coaching)	Kısa ve orta vadeli	İşle ilgili öğrenme	Mevcut iş / planlanan iş için öğrenmeyi kolaylaştırma ve / veya geliştirme	İş tasarımı ve öğrenme tekniklerinden yararlanarak bireysel ve ekip performansını iyileştirme
Danışmanlık (Counseling)	Kısa vadeli	Motivasyon/tutumla ilgili problemleri çözümüleme	Gelişimsel yaşamın her alanında çare buluculuk	Aktif dinleme duygu ve düşünceleri keşfetme Hedefler, değerler ve değişkenleri gözden geçirme
Mentorluk (Mentoring)	Uzun vadeli	Kariyer ailenin rolü Gelecekle ilgili mevcut performans düzeyini iyileştirme	Gelişimsel mevcut ve gelecekteki yaşam dönemlerini kapsama alma	Kariyer fırsatları yaratma Uzun vadeli kariyer geliştirme programlarına katılıma, teşvik etme, Kariyer kararlarını destekleme

2.2.3. Koçluğun Gelişimi ve Geleceği

“Coaching” (koçluk) sözcüğü ilk olarak 1500’ lü yıllarda, kıymetli eşyaların taşınmasında faydalanılan ulaşım araçları için kullanılırdı. 1990’lı yıllara gelindiğinde ise sözcük, ABD ve İngiltere’de bambaşka bir kimliğe bürünerek farklı bir serüvene başladı. Önce basketbol, ardından da iş dünyasında en sık kullanılan sözcükler arasında boy gösterdi (Anonim, Koçluk-Mentorluk, 2007:4).

60’lı yılların sonunda Amerika’da örgütsel çalışmaların bir parçası olarak ortaya çıkan koçluk, 80’li yılların başında Thomas Leonard tarafından genişletilerek, profesyonel bir hal almıştır. O tarihten beri koçluk bir sektör haline geldi. Profesyonel koçlar, önceleri örgütlerin kendi bünyesinde birer maaşlı eleman olarak çalışmaya başlamıştı. Daha sonra yetişen bu koçlar, çalıştıkları örgütlerden ayrılıp, kendi işlerini kurdular. İlk müşterileri de eski firmaları olmuştur.

Dünyadaki hızlı değişimle birlikte koçluk, bu hızlı değişimle başa çıkabilmenin bir yolu haline gelmiştir. Koçluk endüstrisinin gelişimini aşağıdaki nedenlere bağlayabiliriz (Austin, Williams, Klaver, Cherbuliez, 2007:1);

- Dış dünyanın hızlı değişimi,
- Küçülme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri ve birleşmeler ve gerçekleştirilen diğer örgütsel değişiklikler örgütlerin klasik yönetim yaklaşımları ile başaramadıkları amaçlarının ve geleneksel iş sözleşmeleriyle çözemedikleri problemlerin aşılmasına olanak tanımaya başlamıştır,
- Yetişmiş, yetenekli personele duyulan ihtiyacın artması ve insana yatırımın önem kazanması,
- Yöneticilerin eğitim farklılıkları ve artan rekabet sonuçları ile karşılaşmak için özel yeteneklere sahip olmaları gerektiğinin farkına varılması,
- Pek çok çalışan ve yöneticinin huzursuz bir çalışma ortamında çalışması- insanların iş güvensizliği ve artan iş yaşamı baskılarıyla mücadele ederken daha fazla performans artırımlarının gerekliliği,
- Örgütlerin, stratejik amaçlarını gerçekleştirmek ve müşteri memnuniyetinden yüksek verimlilik sağlamak için tüm ilişki çevresinin gelişimine odaklanmak zorunda olması.

Günümüzde iş dünyası, oldukça yaygın bir terim olarak kullanılmaya başlayan; gelişim ihtiyacı içinde olan bir profesyonele hem sistematik bir yapı hem de bir ‘yol arkadaşlığı’ sunan “koçluk” kavramının önemini her geçen gün daha iyi kavramaktadır (Lensberg,1996:6). Yeni ilmi gelişmeler, yeni yöntemler koçların ve onların koçluk programlarının gittikçe büyüyen pazarda daha etkin ve rekabetçi olabilmeleri için sürekli yenilenmektedir. Belirli davranışsal yetkinlikler daha etkin ve eğitimli lider olabilmek için değişmekte, tecrübeli koç ise liderlikte ve örgütün gelişim süreçlerinde daha önemli bir yardımcı haline gelmektedir.

Pazarın hızla değişmesi, müşterilerin daha eğitimli ve entelektüel olmaları koçlardan ve koçluktan beklentileri arttırmıştır. Günümüzün müşterileri kanıtlanmış çözümler, stratejiler ve değişim modelleri talep etmektedirler. Müşteriler koçları, onların koçluk becerileri için, onların insanlar hakkındaki bilgilerinden yararlanmak, iş hayatında uzmanlaşmak, liderlik, kişisel gelişim ve kişisel yetenekleri vasıtasıyla dinamikleri anlama üzerinde müşterinin sergilemesi gereken tutumları kavramak için işe

almaktadırlar. Bu süreç içerisinde işinde uzmanlaşmış profesyonel koçların müşterilerine amaçlarına ulaşabilmelerini sağlamak amacıyla en iyi şekilde donanımlı olmaları kaçınılmaz olmuştur.

Koçlar kendi dallarında uzmanlaşmak için doğal olarak koçluk teorisinin sabit yüzünü öğrenme ve bu teorisinin kendi çalışmalarlarıyla uyumlaşmasını sağlama ihtiyacı duymaktadırlar. Örneğin koçun bizzat verdiği kararların kalitesi ve geçerliliği koçluğun etkinliğini yüksek oranda etkilemektedir. Bir bireyin veya grubun gözlemi esnasında, bulguların oluşması, değerlendirilmesi, önemli davranışsal görüşlerin ölçülmesi, güvenilmez, hatalı ve tamamlanmamış sonuçlar olarak karşımıza çıkabilir. Koçlar, pratiklik kazanmaya, hatasız olmaya, kesin yargılarla sağlanmış kişisel gelişim araçlarına -ki bunlar iş yükünü arttırmayacak araçlardır-, gereksinim duymaktadırlar. Geçerli ve güvenilir teknolojinin kullanılması, önemli derecede koçun kapasitesini arttırarak etkin sonuçlar alınmasını sağlar (Anonymous, Coaching Development and the Future of Coaching, Organizational, 2007).

2.2.4. Koçluğun Önemi

Koçluk, son 10 yılın en hızlı gelişen ancak en karmaşık uğraşlarından biridir. Koçluk, önceden büyük firmalarda, yöneticilerin, örgüt adına daha iyi kararlar almasını sağlamak için "ek yönetici desteği" olarak kullanılmaktaydı. Bugün koçluk, örgütlerin sahip olabileceği en stratejik silahlarından biri olarak tanımlanmaktadır. Koçluk, bireylerin ve örgütlerin daha iyisini yapmaları ve iş yaşamında ve kariyerlerinde en üst düzeyde memnuniyet yakalamaları, bireylerin ve grupların bireysel ve profesyonel yeteneklerini, davranışlarını, inanç, düşünce, değer motivasyonlarının sınırlarını değiştirmek için önemli ve gerekli bir süreçtir (Anonymous, The Process of Change and Coaches as Change Agents, 2006:1).

Tipik eğitim ve gelişim yaklaşımlarından ayrı olarak, koçluk, devamlı bir öğrenme süreci sağlar ve insanları günümüz ve gelecekteki ihtiyaçlara göre geliştirir. Koçluk, anahtar kaynak olan insanın gelişimini sağlayarak örgüt için uzun dönemde verimlilik kazanmasına imkân tanıyan etkili bir yatırımdır (O'neil, 2007:2).

Bir koçun gündeminde tek konu vardır; Koçluk yaptığı kişinin başarısı. Koçluk, insanlara kişisel ve profesyonel açıdan gelişme konusunda yardımcı olur. Bu gelişme

örgütün de başarısının gelişmesi anlamını taşır. Profesyonel koçlar örgütte yer aldığı sürece, performans yönetimi çalışan ve yöneticilerin yararına işleyen bir uyum ve işbirliği süreci konumuna gelir. Dolayısıyla, koçluk alan kurumlarda pek çok faktörün değiştiğini ve yenilikçi bir yapı kazandığını söylemek mümkündür. Bunlara ek olarak koçluk alan kurumlarda (Cindik, 2007:1);

- Çalışanlar işi sahiplenir ve çalışanların sorumluluk bilinci gelişirken, yapılan işin kalitesi artar,
- Problemler ve çatışmalar en aza indirilir ve hatta oluşmadan engellenir. Çatışmaların çözümüne harcanan kaynaklar verimliliği artırıcı konulara ayrılır,
- Çalışanların nezdinde hedef ve stratejilerin netleşmesi ve bunlara odaklanmaları sağlanır. Kendilerini geliştirmeleri konusunda itici bir güç oluşur,
- Çalışanların yetkinlikleri ve motivasyonları artar. Geribildirim süreciyle çalışanlar kendilerini tanırlar ve zayıf yönlerini nasıl geliştirecekleri konusunda bilinç gelişir,
- Kurumun bireysel bazda beklentileri tanımlanır ve çalışanlara bir yol haritası temin edilir. Performans ve davranış sorunları tanımlanır ve giderilir,
- Yeniliklerin adaptasyonunda esneklik ve değişimi yakalamadaki hız artar,
- Örgüt içi iletişim kuvvetlenir; ast üst arasındaki kopukluklar azalır,
- Çalışanların kuruma bağlılığı artar. Potansiyeli yüksek çalışanları kurumda tutmak kolaylaşır,
- Çalışanların gelişimi hem gelir artırıcı hem de maliyet düşürücü etki yaratırken, bütün bu faydaların sonucu kurumun performansı artmaktadır,

2.2.4.1. Koçluğun örgütler açısından gereklilikleri

Şüphesiz ki her kurumun koçlukla tanışmak ve uygulamak için farklı nedenleri vardır. Fakat İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre koçluk uygulamasına başlamak için kullanılan en önemli 3 nedeni şöyle belirtilmiştir (Anonim, Koçluk,2007:1):

1. Bireysel performansı artırmak,
2. Verimliliği yükseltmek,
3. İhtiyaç duyulan alanda beceri geliştirmek.

Diğer bazı hedefleri ise şöyle sıralayabiliriz; Liderlik Gelişimi, İletişim Becerilerini Artırmak, Çalışan Kalıcılığını Artırmak, Eğitim Maliyetlerini Düşürmek, Çalışanların İş-Özel Yaşam Dengesini Kurmalarına Yardımcı Olmak.

Koçluk çalışmalarında pozitif noktaların, güçlü yanların üzerine odaklanması ve bunları hayata geçirirken oluşacak avantajların vurgulanması da kurum içi pozitif enerji ve motivasyonu artırmaktadır. Bir takım veya bireyin koçla çalışmak için pek çok nedeni olabilir (Austin, Williams, Klaver, Cherbuliez, 2007:1);

- Bilgi, kaynak, yetenek ve güven eksikliği
- Gergin çalışma ortamı
- Sonuçlara çabuk ulaşma isteği
- İş yaşamında ve gündelik yaşamda yolunda gitmeyen durumların düzene sokulamaması
- Bireyin insan ilişkileri yeterli ve etkili olmayabilir ve ya takım üyeleri arasında amaç ayrılıkları söz konusu olabilir.
- İçinde bulunulan durum açık ve net olmayabilir ve pek çok çözüm yolu arasında hangisinin en iyi yol olduğu bilinemeyebilir.
- Birey oldukça başarılıdır ancak bu başarıda problemler oluşmaya başlamış olabilir.

- İş yaşamı ile gündelik yaşam arasında denge kurulamaması ve istenmeyen sonuçlar doğması
- Birey yaşamının daha basit ve daha az karmaşık olmasını isteyebilir.
- Organize olmak ve kendi kendini yönetebilme isteği ortaya çıkabilir.
- Üst düzey yöneticilerin kendi eksikliklerini grup eğitimleri ve ya psikolojik danışmanlarla gideremeyip, hem iş ortamını bilen hem de kendi düzeyinde destekleyicilere ihtiyaç duymaları.
- İşe yeni başlayan çalışanların oryantasyon ve eğitim sürecinde, daha ilk etapta hedef odaklı olmalarının sağlanması (Minor, 2002:19),
- Yeni bir mesleki yeteneğin kazandırılmasında,
- Amaçlar ve örgüt koşullarında değişim söz konusu olduysa,
- İşletme yeni iş ve vizyon ve amaçları tam olarak bilinmediği durumlarda,
- Müşteriler ve çalışanlar arasında problemler varsa,
- Çalışanların öncelikleri belirlemede yardıma ihtiyaçları varsa,
- Performans düzeyinin artırılması gerekli ise,
- Güç ve kontrol mücadeleleri takım bütünlüğünü bozuyorsa,
- Çalışanlar fikir üretiyor ancak, uygulamada problemler yaşıyorlarsa, koça ihtiyaç duyulur.

2.2.4.2. Yöneticilerin Koçluğa Bakışı

Yöneticilerin işi son derece karmaşık ve güçtür. Yöneticilerin büyük çoğunluğu başkalarına delege edilebilecek işlerin kısılacında, sürekli baskı altında yaşarlar. Doğal olarak da birçok işi yüzeysel olarak yapabilirler. Yöneticinin yaptığı işlerin, kısa, parça parça ve sözlü iletişime dayalı olduğu görülür.

Gerçekte, yöneticinin delege edemeyeceği iki iş vardır : “Performans değerlendirme” ve “koçluk”. Koçluk için de, performans kriterlerinin belirlenmiş olması gerekir. Sanıldığı ve yaygın olarak uygulandığı gibi koçluk, hataları düzeltmek değil, performansı sürekli olarak geliştirme çabasıdır. Koçluk, insanların içindeki potansiyelin, anlamlı ve önemli amaçlara ulaşmak için ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktır (Baltaş, 2001, sayı:8).

Koçluğun uygulamadaki etkinliği, yönetici ve astın kapasitesi, kişiliği gibi bireysel faktörler ve çalışma ortamındaki ilişkileri, örgütsel yapılanma gibi faktörlere bağlıdır. Yöneticiler, örgüt yapısına tamamen hâkim olmaları ve büyük ölçüde faaliyetleri yönlendirme yetkisine sahip olmaları nedeniyle örgütte koçluk uygulamalarının etkinliğinde önemli rol oynamalıdır.

Fakat günümüzde pek çok yönetici hala neye odaklanmaları gerektiğinin bilincinde değildir. Pek çok yönetici de liderlik özelliklerinden saatlerce bahsedebilecektir. Ancak liderlik vasfını taşımak da yeterli olmamaktadır. Koçlar öğrencilerine ilk olarak kendilerini incelemelerini tavsiye etmelidir, çünkü farkında olmadan kendi kişisel özellikleri dolayısıyla çoğu şeyi kaybedebilen yöneticiler vardır. Burada karşımıza motivasyon ve ilgi etkenlerini çıkarmaktadır. Yalnız kendilerini değil aynı zamanda çevrelerindeki insanları olumsuz etkileyen, direnç gösteren yönleri de çoğu zaman yöneticilerin motivasyon ve ilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Nowack, 2007:1).

Yöneticilerin koçluktan kaçınmalarında bir çok etmenden söz edilebilir (Minor, 2002:19); pek çok yönetici koçluk için zaman ayırmak istememektedir. Geribildirim ve eleştiriyi birbirine karıştırmakta ve geribildirim ne olduğu hakkında hala pek çok yönetici bilgi sahibi değildir. İşe yeni giren çalışanlarla oryantasyon eğitimlerinin yeterli olacağına dair inançları vardır ve koçluğu zaman kaybı olarak görmektedirler. Tüm çalışanlarla ilgilenmenin imkânsızlığından şikâyet ederler ve onların kendi problemlerinin kendilerinin çözmesini istemektedirler. Koçlukla harcanan zamanda çalışanlarının işlerini yapmalarının azalacağını düşünmektedirler ve çalışanlara onlardan beklentilerini zaten açık ve net olarak ifade ettiklerini savunmaktadırlar.

2.2.5. Koçluğun Amaçları

Koçluğun ilk amacı insanlara daha etkili olmaları için yardımcı olmaktır. Koçlar, bireylerin kişisel engellerini aşmaları, güçlerini maksimize etmeleri, potansiyellerinin zirvesinde olmalarını sağlamak için çalışırlar. Koçluğun asıl değeri, sadece örgüt sorunlarının çözümlenmesi değil, bireysel değerlerin gelişimidir. Bir birey bir koç kiralamanın giderlerini artıracığını düşünebilir, fakat eninde sonunda görecektir ki büyük oranda ortamı, çevreyi algılama ve farkında olma durumunun kendinde sağladığı getiriye de görecektir.

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 olmasına yardım etmeyi temel alır. Tek taraflı anlatma ve yönlendirmeye dayanmaz (Lensberg,1996:6).

Koçluk esas olarak beş temel amaca hizmet eder (Anonymous, Coaching Employees to Better Productivity,2007:1);

- Koçluk, çalışanların davranış kalıplarını ve mesleki yeteneklerini hem bireyin hem de örgütün yararına olacak şekilde şekillendirir.
- Bireyin performansını ve davranış şekillerini gözden geçirerek, nasıl ilerleme ve gelişim süreci izlendiğini bireye gösterir.
- Kendilerine bağlı çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin tayini ve tanımlanması için her kademedeki yönetime yardımcı olur.
- Çalışanlara kendilerini ne yönde geliştirmeleri gerektiğini gösterir ve önemli başarılar elde etmek için gerçekçi amaçlar belirleme konusunda yardımcı olur.
- Çalışanların ortaya çıkabilecek bir sorunu tanımlamalarında yardımcı olur.

2.2.6. Koçluğun Kariyer Geliştirme Sürecindeki Yeri

Günümüz iş dünyasında önemi sürekli olarak artan bir konu olarak koçluk; çalışanların, iş gruplarının ve ya takımların kesin bir amaca doğru ilerlemesini sağlayan bir yöntem, proses ve teknik olarak kullanılmaktadır.

Koçlar, çalışanların kendi kariyer geliştirme planlarını yapmalarında yardımcı olur. Çalışanlara, gelecek planları için hangi pozisyonlara gelmeleri gerektiğini ve hangi yeteneklerini geliştirmeleri gerektiği konusunda yardımcı olur. Koçun amacı, danışanın kendi belirlediği hedefe, koçun desteğiyle ulaşması ve sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesidir. Süreç boyunca danışan kendisini daha iyi tanır, potansiyelini keşfeder ve hatalarından ders alarak yetkinliklerini geliştirir. Koçluk bu hizmeti alan danışanın, özel ve profesyonel yaşamda gelişiminin sağlanmasını hedefleyen ve tümüyle güven ve gizlilik esasına dayanan bir süreçtir. Koçluk uygulayan kurumlar ise çalışanlarının kişisel vizyonları ile örgüt vizyonu arasındaki uyumu sağlar ve bireysel performansları artırarak kurumsal hedeflerine kolaylıkla ulaşırlar (Ezerler, 2007:2).

Eskiden koçluğun plansız olarak yapıldığı gibi bir inanç vardı, fakat günümüzde bu durum değişmiştir. Koçluk, özellikle plan gerektiren bir süreçtir. Çünkü koçluk zaman gerektirir ve planlı bir program dâhilinde yürütüldüğünde ve doğru uygulandığında, yararlı sonuçları, başarıyı, ayrıca zaman ve para tasarrufunu beraberinde getirir (Kulaç, 2002:71–80).

2.2.6.1. Etkili geri besleme

Genel olarak, geribildirim, belirli dönemlerde çalışanlar ve ya gruplar hakkında kritik bilgileri toplama sürecidir. Geribildirim;

- Performans gelişimini izlemeye yardımcı olur,
- Uyumluluk sağlar ve problemleri çözer,
- Çalışanları motive eder,
- Gelecekteki amaçlar için temel hazırlar.

Etkili geri besleme, çalışanların hedefe yönelmelerini sağlar. Geribildirim sürecinin sonunda çalışan işi konusunda ne yapacağını veya nasıl yaptığını öğrenmek zorundadır. Geribildirim, spesifik, zamanlı, konuyla birebir ilişkili, kabul edilebilir, doğru, kesin ve anlaşılır olmalıdır.

2.2.6.2. Pozitif koçluk

Yöneticiler, çalışanlarını daha iyi performans elde etmek için motive etmelidir. Pozitif koçluk, belki iş zenginleştirme uygulamalarına ihtiyaç duyulduğunda; çalışana yeni yetenekler geliştirmesinde veya gelecek için yeni görevler üstlenmesinde yardımcı olmak amacıyla kullanılabilir.

Koçun çalışanlar için pozitif koçluk aktivitelerini planlaması gerekmektedir. Pozitif koçluğun ilk amacı, sürekli büyüme, gelişimi sağlamak ve yeteneklerin artırılmasıdır. Özel atamalar, projeler ve artırılan sorumluluklar çalışan gelişimini sağlamak için gerçekleştirilebilecek iyi örneklerdir.

2.2.6.3. Problem çözme

Problem tanımlamak ve çözmek, koçun sorumluluklarının bir parçasıdır. Ancak koçlar problemleri çözen kişiler değildirler, çalışanlara gerçek problemin tanımlanması, çözüm kararının verilmesi ve pratikte uygulanması konusunda yönlendirici bir rol üstlenirler.

2.2.6.4. Düzeltici, Önleyici koçluk

Koçlar yeterli performans gösteremeyen çalışanlarla ortak faaliyet göstermelidir. Düzeltici koçluğun amacı, çalışanın performansının daha iyiye doğru gelişim göstermesini sağlamaktır. Bu aktivite, memnuniyetsizlik yaratan davranışları adım adım ve planlı bir şekilde tanımlayarak gerçekleştirilir. Çalışana değişim için sorumluluk yüklemeyi içerir ve gelişim için zaman sınırlaması koyar.

Performans problemlerine erken müdahale ederek, koç çalışanları aşağıdaki engellerden korumuş olmaktadır:

- Performans problemlerinin yoğunluğundan ve sık meydana gelmesinden,

- Çalışanların iş kayıtlarında oluşabilecek zarardan,
- Çalışanlarda oluşabilecek moral bozukluklarından,
- İşten ayrılmaya yönelmelerinden

2.2.6.5. Yol gösterici gelişim

Bunun anlamı, çalışanların uzun dönemde gelişimlerini ve yapabileceklerini izlemektir. Yöneticiler çalışanlarının yeteneklerinin bilincinde olmalı, yeni yetenekler geliştirmesi için fırsat tanımalı ve yeni roller ve yeni sorumluluklar alması için de kılavuzluk etmelidir.

2.2.7. Koçluk Özellikleri ve Bu Özelliklerin Geliştirilmesi

Koçluk uygulamaları ile ilgili en önemli problem bu konu ile ilgili profesyonel bir lisansın olmaması ve genel kabul görmüş bir yetkinin koçluk için belirlenmemiş olmasıdır. Koçluk yapan kişi danışmanlık vermek için eğitim almış olmalı, iş dünyasına yakın ve iş dünyası ile bağlantıları kuvvetli olmalı, profesyonel ve iş etiğine sahip bir kişiliğe sahip olmalıdır. Ancak günümüzde pek çok koç, bu özelliklerinin bir ve ya bir kaçına sahiptir. Koçluk; düzensiz büyüyen bir endüstridir ve sıklıkla birçok etik ve profesyonel uygulamanın değişimleri için kanıtlanmış bir model olarak görülmektedir.

Avrupa'daki koçluk süreçlerine baktığımızda liderlik, yönetim gibi alanlarda eğitim almış olmanın yeterli olmadığını, Uluslar arası Coaching Federasyonu (ICF) tarafından akredite edilmiş eğitim kurumlarının tercih edilmesi gerekliliği, 750 saatlik pratik deneyime sahip olma gibi koşulların gerekliliğini görmekteyiz. Türkiye'de Avrupa Mentorluk ve Coaching Konsolosluğu 'nun (EMCC) akredite ettiği kurumlardan bahsetmek mümkündür ve bu tür eğitim programları koç adayları tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Çınar, 3:15).

Koçluk yapmak için alınması gereken eğitimlerin yanında koçluk ile ilgili sahip olunması gereken temel yetkinlikler vardır, bu yetkinlikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Stevenson, 2007:11);

- Öğrencinin iç dünyasını açabileceği ve yeni yetenekler geliştirebileceği bir güven ortamı yaratmak,
- Gizlilik, empati ve benlik kullanma yolu ile güven ilişkisi kurmak,
- Öğrencinin dinlemesini ve uygun geribildirimde bulunmasını sağlamak,
- Farklı düşünme yollarını bulmasını sağlayacak güçlü sorular sormak,
- Suçlama ve yargılama yapmaksızın direkt iletişimi sağlamak,
- Olay ve durumlara yeni bakış açılarıyla bakmasını sağlamak ve anlayışını kuvvetlendirici yeni yapılar ortaya koymak,
- Hareket planları ve aktif davranışlar tasarlamak,
- Kişi ile uyumlu plan ve amaçlar geliştirmek,
- Kişiyi hareket sürecinde sorumlu bir konuma getirmek.

Koçluk; toplum ve birey ilişkilerini artırmaya odaklı bireysel bir terapiden daha fazlası değilmiş gibi görünebilir, ancak; etkili koçluk; iş ilişkilerini, profesyonel verimliliği ve iş performansını artırmaya odaklıdır (Nowack, 2007:2). Koç, iş yaşamında stratejik bir partner olarak rol alır. Koçluk ilişkisi güven inşa etmek üzerine kurulmuştur koç öğrencisini yargılamadan destekler. Güven olgusu da karşılıklı inancın üzerine kurulur ve görüşmeler gizli kalır (Stevenson, 2007:10).

Koçluk, yöneticinin kariyerinin bir üst düzeye ulaşması ve ya kişisel gelişim dönemleriyle ilgilendir. Çoğunlukla da, bireyin gelişim yardımcısı olarak rol oynar. Ancak koçluk sürecinde belirli kriterleri taşıması gereken yalnızca koçlar değildir. Koçluk yardımı alacak kişinin de bu sürecin amacına ulaşması ve koçun becerilerini sergileyebilmesi için taşıması gereken özellikler vardır. Bu özellikler;

- Kendine güvenli olmak; öğrenci neyi başarmak istediğini tam olarak bilmeli,
- İniyatif alabilmek; Koçtan yardım istediğinde bunu açıkça bildirmeli,

- Açık ve dürüst olmak; Koça bir davranışı neden yapmadığı konusunda gerekli açıklamayı yapabilmeli,
- Geri bildirim sağlamak ve öneri sunmak; Gelişimin sağlanması için, başarının ve hataların geniş kapsamlı eleştirisini ve gözden geçirilmesi konusunda koçu uyarmalı,
- Bağlantı kurmak; Koçluk fonksiyonel alanlar geçiş için fırsatlar yaratır, bu alanların bağlantılarını ve transferlerini iyi yapabilir.

İyi yöneticiler koçluk becerilerini repertuarlarının bir parçası haline getirirler. Odaklandıkları nokta, işbirliği ve diğer kişinin gelişmesini kolaylaştırmaktır. Koçluk, eylem planlarının birlikte geliştirilebileceği rahat bir ortamın yaratılmasını gerektirir.

Olabildiğince etkin bir koç haline gelebilmek için aşağıdaki becerilerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Pocket Mentor, 2007:19).

Can Kulağıyla Dinlemek

Dinlemek, herhangi bir problemi tam olarak tanımlayarak ve yargılamadan duyma yeteneğidir (Pohlman, 2000:1). Koç danışanı için kendi yarattığı gündeme değil, danışana ve onun gündemine katılır (Anonim, Koçluk Temel Yetkinlikleri, 2007:1).

- Olabilecek ve olamayacaklarla ilgili danışanın endişelerini, hedeflerini, değerlerini ve inançlarını anlar,
- Kelimeler, ses tonlamaları ve vücut dilini birbirinden ayrı değerlendirir,
- Açıklık ve anlayışı pekiştirmek için danışanın söylediklerini özetler, başka sözcüklerle anlatır, tekrarlar ve geri yansıtır,
- Danışanın duygu, sezgi, endişe, inanç ve önerilerini ifade etmesini cesaretlendirir, Kabul eder, araştırır ve pekiştirir,
- Danışanın fikir ve önerilerini tamamlar ve yapılandırır,
- Danışanın anlatmak istediğini özetler ya da anlar ve uzun detaylı hikâyelerle zaman kaybetmek yerine, daha kolaylıkla istediğini anlatmasına yardımcı olur,

Danışanın, sonraki adımlara ulaşmak için önyargısız ve eklemeler yapmadan durumu belli etmesini ya da "açıklamasını" ister.

Dinlemek iletişimi teşvik eder, bireyin kendini önemli olduğunu hissetmesini sağlar ve yanlış anlamalar nedeniyle oluşacak zaman kaybını minimize eder.

Doğru Soruları Sormak

Sorular, koçun müşterinin meselelerini araştırıp, bunları çözmesine yardım etmesinin başlıca yoludur. Bunlar çok güçlü olabilir. Ancak güçlü soruların kesin ve tam olması gereklidir.

“Ne istiyorsunuz?”,”Sizin için ne önemlidir?” Bu hedefe ulaşmanıza ne engel olabilir?” , bunların hepsi de güçlü soruların örnekleridir. İyi sorular iyi bilgi sağlar ve çoğu kez bir müşterinin ne demek istediğini tam olarak açıklığa kavuşturur. Sorular aynı zamanda bir müşterinin kendi kendine getirdiği kısıtlamaları sorgulamak ve önüne seçenekler koymak için de kullanılabilir. Bu amaçla bir koçun kelimelerin arkasında dolaylı olarak anlatılan düşünce şekline kulak vermesi gereklidir (O’connor, Lages, 2004:128–134).

Görüşlerinizi Savunmak

Etkin koçlar fikir ve tavsiyelerini, muhataplarının onları duyabileceği, tepki verebileceği ve değerlerini takdir edebileceği biçimde sunarlar (Pocket Mentor, 2007:39). Koçlar görüşlerini savunurken karşısındaki bireyi ikna etmeye çalışır. Ancak bunu gerçekleştirirken bireyin bu davranışı eleştiri olarak algılamaması ve ortaya atılan görüşü ayrıntılarıyla inceleme fırsatının sağlanması gerekmektedir.

Etkili Geribildirim

Geribildirim sunmak koçun en önemli becerisi olarak kabul edilmektedir. Bu bakımdan koçluğun diğer becerilerine oranla daha ayrıntılı olarak incelenmiştir. Etkili geribildirim, koçluk yapılan kişiye belirli bir durumda yaptıklarını yeniden oynamak demektir. Daha geniş ve daha faydalı bir şekilde tanımlanırsa, koçluk yapılan kişinin yaptığı şeyin yarattığı etkiyi ön plana çıkarmayı içerir. Aynı zamanda bu kişinin gelecek sefere nasıl daha iyi davranabileceğinin tartışılmasını da kapsar (Landsberg, 1999:36). Geribildirim, insanların temel ilerleme ihtiyaçlarını, rekabete katılmalarını, tam olarak

hedefe odaklanmalarını vurgular; çünkü bireyler yetkin olmayı isterler. Eğer düzenli olarak verilirse, geribildirim destekleyici ve insanların ilerlemeleri konusunda motive edici olabilir.

Koçluğun temel görevlerinin başında birey davranışlarını olumlu yönde değiştirmek gelir. Bunun için de olayların, çevrenin farkında olma, motivasyon ve ilgi faktörlerinin yöneticilerin anlayışlarındaki ağırlıklarının artırılması gerekmektedir. Yetenekli koçlar, diğer insanların, koçun öğrencisine karşı olan algılama ve reaksiyonlarını öğrenciye yansıtan bir ayna görevi üstlenmelidir. Öğrencilerinin dünyayı görmelerini sağlamak gerekli ancak, birey davranışlarını değiştirmek için yeterli değildir. Bu yüzden koçlar geribildirim tekniğinden sürekli olarak yararlanmak ve bu süreci etkin olarak kullanmak durumundadırlar (Nowack, 2001:3).

Bireylerin geribildirimden kaçınmalarında kişilik yapılarındaki sıkılganlık, rahatsızlık, duygusal reaksiyonlardan korkmak ve karşılığında gelecek tepkileri ele alamama gibi durumların etkili olduğu görülmektedir. Geribildirim çok önemlidir ancak yetenek, anlayış, cesaret ve hem bireyin kendisi hem de başkaları için sorumluluk almayı gerektirir. Yapıcı geribildirimde bulunmamak pusulasız uzun bir yolculuğa çıkmak gibidir ve bu günümüzün hızla değişen ve çok dikkat gerektiren iş dünyasında sık sık karşılaşılan bir durumdur (Anonymous, The Importance of Effective Communication, 2007:2). Dolayısıyla, sadece geribildirimde bulunmak yeterli değildir. Yapılan geribildirim sonuçlarının da takip edilmesi gerekmektedir. Tablo 2.2. iyi ve doğru yapılan geribildirim sağladığı kazançlar ile kötü yapılan geribildirim bireyde yarattığı olumsuzlukların izlenebilmesini öngörmektedir (Landsberg,1999:37) .

Tablo.2.2. Geribildirim Sunarken Yararlı Olacak İpuçları

Kötü Geribildirim	İyi Geribildirim	İyi Geribildirim Kalite İşaretleri
Karşı koyma ve savunma yaratır; kabahate odaklanır	Güven ve işbirliği yaratır, mümkün olan ve başarılı gelişmelere odaklanır.	Konuları tartışmak için bir anlaşma yaratın Koçluk yapılan kişinin duygularını kabul edin.
Beceri geliştirmez	Beceri geliştirir	Kişiye değil becerilere odaklanın Arzulanan becerinin spesifik bir resmini çizin. Uygulanabilir adımlar önerin.
Güven ve özsaygıyı zayıflatır	Yetenek ve potansiyele güveni geliştirir.	“..olma” ve “ispatlamalısın” a karşılık “oluştur” ve “sergile”yi ihtiyaç olarak ortaya koyun. Olumluları ve olumsuzlukları dengeleyin; yapıcı eylemler sunun
Kişiyi tahminler yapmaya iter.	“Tam olarak neredeyim” ve “bir sonraki aşamada ne yapacağımı netleştirir.	Sorularla doğrulayın; koçluk yapılan kişinin özetlemesini isteyin Plana ortaklaşa varın
Kişiyi “yargılanmış” hissetmeye iter.	Kişiye “yardım edildiği” hissettirir.	Önce koçluk yaptığımız kişiyi, kendini değerlendirmeye davet edin. Gelecek için destek önerin.

Etkili geribildirim mutlaka taşınması gereken kritik özellikler vardır. Bu özellikler “İyi Geribildirim” sunmak amacına ve sonuçlarına hizmet etmelidir (Anonymous, The Importance of Effective Communication, 2007:2);

- Tanımlanabilir olmalı,
- Suçlama ve yargıdan uzak olmalı,
- Kendi duygu ve reaksiyonlarınızı ifade etmeli; olmuş veya olabilecek objektif sonuçları tanımlar, davranışa ve kendi tepkinize odaklanır,
- Daha kabul edilebilir alternatifler sunmalı, alternatif odaklı olmalı,
- Genelden daha spesifik bir yapıda olmalı,
- Bireye değil davranışa odaklanmalı,
- Bireylerin kontrolleri dışında gerçekleştirdikleri davranışların hatırlatılması onları sınırlendirebilir. Geribildirim bireyin direk olarak yaptığı davranışlar üzerine odaklanmalı,
- Geribildirim dayatmak değil olarak değil, rica etmek olarak kullanılmalı,

- Doğru zamanda yapılırsa yararlıdır,
- Öneri sunmak yerine bilgi paylaşımı bireyin amaçları ve ihtiyaçları arasındaki uyumun daha iyi oluşmasını sağlamalı,
- Bireyi geribildirimle çok fazla doldurmak onun asıl kullanması gereken konuları göz ardı edip başarı düzeyinin düşmesine yol açabilir, bu bakımdan geribildirim yaparken ana tema açık ve net olmalı,
- Açık iletişimin sağlanması için kontrol edilir. Bunun için tek yol ise geribildirimi alan kişinin geribildirimi tekrar etmesini sağlamaktır,
- Geribildirim sonuçları dikkatli bir şekilde takip edilmeli, yöneticiler geribildirim etkilerinden mutlaka haberdar olmalı,

Anlayış Birliği Sağlamak

Koçluk sürecinin en temel unsurlarından biri de empati kurabilmektir. Empati koçluk hizmeti alan kişiymiş gibi düşünüp algılayabilmeyi gerektirir. Dolayısıyla da koçluk uygulamalarında olayları ve kişileri algılamak aynı manzarayı görmek ve tasarlamak gereklidir. Böylece amaçları ve hedeflerinde bireyin beklentileri ve koçun deneyimleri uyum gösterecek, ulaşılmak istenen hedeflere en kısa zamanda erişme fırsatı yakalanmış olacaktır.

2.2.8. Koçluk Süreci ve Yönetimi

Koç, her konuda değil, yöntemler ve koçluk süreci konusunda uzmandır. Problemlerin çözülmesi veya geliştirilmesi gereken faktörler konusunda neler yapılması gerektiğini hazır olarak sunan değil, çözümü danışanın bulmasına yardımcı olan, danışanın alışmış olduğu düşünce yapısını zorlayan, farklı bakış açıları yakalamasını, davranışsal becerilerini iyileştirmesini sağlayan kişidir.

Koçluk süreci belli adımları içerir. Süreç koçla danışanın uyum sağlanması ve karşılıklı güven ortamının yaratılması ile başlar. Daha sonra danışanın yaşadığı sorunlar, gelişmeye açık yönleri ve istekleri analiz edilerek birlikte tanımlanır. Hedef kişinin önündeki engelleri kaldırarak ilerlemesini sağlayacak yetkinliklerin geliştirilmesidir. Sonraki aşamada bu hedefe ulaşmak için kullanılacak kaynaklar

tespit edilir ve karşılıklı karar verilen bir eylem planı hazırlanır. Plan devreye sokulur ve uygulamada karşılaşılan aksaklıklar ve kaydedilen ilerlemeler karşılıklı değerlendirme yapılarak hedefe ulaşılması sağlanır (Ezerler, 2007:2).

Koçluk Sürecinde Koçlar,

- Hareketlerle öğrenmeye odaklanır.
- Daha iyi şartlar isteyen sağlıklı bir müşteri ile ilgilenir.
- Kişinin daha çok şu anı ile ilgilenir ve arzu edilen geleceği oluşturmak için yardım sunar.
- Daha tatmin edici başarılı bir gelecek için müşterinin yeni beceriler edinmesi ve yeni araçlar kullanmasına yardım eder.
- Çok az ‘neden’ diye sorar, daha çok ‘nasıl’ ve ‘ne’ ile ilgilenir.
- Koç ve müşteri arasında oluşturulan ilişkide, Koç müşteriye kendi cevaplarını bulması için güçlü sorular sorarak yardım eder.
- Koç, müşteri ile aynı saftadır ve yaratmak istediğini tasarlamasına yardım eder. İstekler başarı ile kazanılırken müşterinin kendi yaptıklarından sorumlu olmasını sağlayarak stratejiler ve birden fazla hareket planı yaratmada onunla işbirliği yapar
- Eğlenceli, yaratıcı ve deneysel bir keşif ruhu sağlar.
- Büyüme ve ilerleme hızlı olabilir ve genellikle eğlencelidir.

2.2.8.1. Koçluk sürecinin işleyişi

Üç aylık dönemler itibariyle ya da yıllık olarak yapılan hedef saptama ve performans değerlendirmenin tersine, koçluk süreklidir ve ihtiyaç ya da fırsat ortaya çıktığında yapılır (Pocket Mentor, 2007:19). Koçluk sürecine başlarken ilk yapılması gereken, sürecin nasıl yapılandırılacağına karar vermektir. Sistemli bir yaklaşım, odaklanmayı sağlar ve başarı şansını artırır. Aynı zamanda ortaya çıkacak bireysel ve

kurumsal ihtiyaçlara cevap verecek esneklik sağlanmalıdır. Süreç altı basamaktan oluşur (Baltaş, 2007:3)

- **Sözleşme;** İyi hazırlanmış bir anlaşma koçlukta başarının anahtarıdır ve hedefleri, yöntemleri ve sonuçları belirler. Çoğu kez başarısızlıklar eksik ve yetersiz anlaşmalardan kaynaklanır. İyi bir anlaşma, ilgili tüm tarafların nelerden sorumlu olduğunu tanımlar ve kaygı ve direnci engeller.
- **Koçluk toplantıları ve planlaması;** Koçluk genellikle gayri resmi ve doğaçlama olarak yapılır. Hem koç hem de koçluk yapılan kişi, sürecin bir parçası olarak, koçluk sürecini planlamak ve gözden geçirmek için birtakım resmi toplantılar da düzenlemelidirler. Koçluk toplantısı, hem koç hem de koçluk yapılan kişinin kendisini rahat hissedeceği bir ortamda yapılmalıdır. Her iki katılımcının da toplantı için bir müzakere planı yapması gerekir. Koç, koçluk yapılacak kişinin hangi alanlarda koçluğa ihtiyaç duyduğunu, elde etmek istediği sonuçların neler olduğunu, toplantının amacını, potansiyel zorlukları ve riskleri tanımlamalıdır. Koçluk yapılacak kişiye özellikle yapılmasını istediği herhangi bir hazırlık önerisinin bulunup bulunmadığı'nı sormak ve onun yapabileceği hazırlıklar konusundaki önerileri almak, toplantının daha verimli geçmesini sağlayacaktır.
- **Gözlem ve değerlendirme;** Koçluğa başlamadan önce koçluk alacak kişinin, iş tanımı, performans değerlendirmesi incelenir. Yeni kuşak beş-faktör kişilik envanterleri (Hogan Kişilik Ölçümü gibi), yönetici potansiyelini ortaya koyan Liderlik Pusulası, 360 derece değerlendirmeler uygulanır ve gözlem yapılır. Bu aşama sonunda hedefler belirlenir ve taraflar arasında görüş birliği sağlanır. Bu süreçte sıklıkla mercek altına alınan yetkinlikler: İletişim (dinleme, toplantı yönetimi, sunuş), insanlar arası ilişkiler (müzakere, çatışma çözme), proje yönetimi (delegasyon, ekip oluşturma, performans yönetimi, problem çözme ve karar verme (stratejik ve uzun dönemli planlama, yargıya varma), kendini yönetme (stresle başa çıkma, kariyer planlaması)
- **Yapıcı yönlendirme;** Toplanan bilgi, koç tarafından geribildirim olarak aktarılır. Bu aşamada gizliliğe özen göstermek ve koçluk alana güvence vermek önem taşır. Koçluk alanın, kendi güçlü ve zayıf yanlarıyla ilgili

gerçekçi bir yaklaşıma sahip olma düzeyi belirleyici olur. Bazı yöneticiler kendilerine karşı aşırı iyimserdir ve geribildirimlere genellikle savunmacı tepki gösterirler. Koç olumsuz geribildirim somut örneklere dayanarak paylaşmalı ve kişinin kendini tanımasını sağlamalıdır. Bazıları da kötümser olabilir; başarısızlıktan korkar ve kendilerini eleştirmeye yatkın olurlar. Koçun, kişinin güçlü yönlerini vurgulaması ve olumlu bir benlik algısını pekiştirmesi gerekir.

- **Dirençle başa çıkmak;** Koç, geribildirimlere direnç gösteren kişinin kızgınlığıyla, tepkileriyle, başa çıkmaya hazır olmalıdır. Genel olarak, gelişme ihtiyacı gösteren yanlarının farkında olmayan kişiler daha çok tepki gösterirler. Destekleyici bir yaklaşım, etkin dinleme ve direncin kaynağını ortaya çıkaran soru sorma ile bu durum aşılabılır. Deneyimli bir koç direnci kişisel almaz, kişinin duygularını anlamasına yardımcı olur.
- **Raporlama, izleme ve değerlendirme;** Koçluk alanın gösterdiği gelişmeyle ilgili olarak, sürece sahip çıkan sorumlu yöneticiye ya da İK bölümüne, raporlar verilir, ilerlemeler izlenir. Sürecin bitiminde 360 derece değerlendirme, görüşme ve gözlemlerle elde edilen sonuçlar değerlendirilir.

2.2.8.2. Koçluk Soruları

Koçluk sürecinin başarısı amacı, ortaya çıkaracak, sürece yön verecek ve kilit faktörleri belirleyecek sorular sormakla sağlanır. Aşağıda verilen sorular koçluk süreci içerisinde koç'a kılavuzluk edebilecek sorulardır. Bu veya bunlara benzer sorular koçluk hizmeti alacak kişi hakkında açık ve net yorumlar yapılmasını sağlayacak düzeydedir (Tobin, 1998:2).

Çalışanın amaçlarına yönelik sorular;

1. Bu görüşmenin amacı nedir? Hangi amaç veya aktivite için çalışmaktasınız? (Örneğin; Müşteri ilişkileri gibi, çalışanların rutin işlerini kapsayan proje hakkında konuşuluyor olabilir.)
2. Uzun veya kısa vadede tamamlamak istediğiniz çalışmalar nelerdir? (Zaman aralığını belirleme işin tamamlanmasında etkilidir.)

3. Üretilmek istenen bir şey hakkında veya nasıl çalışılacağı hakkında mı konuşulmaktadır?
4. Amaç pozitif, ölçülebilir, değerlendirilebilir, elde edilebilir nitelikte midir? (Eğer bunların yanıtları olumlu değil ise, söz konusu durumun problem edilmeye değer olup olmadığı sorulabilir.)

Amacın gerçekçi olup olmadığını analiz eden sorular;

1. Amacınız ile ilgili şu an hangi gelişmeler olmakta? (Bazı amaçlar, insanlardan ve örgüt planlarından farklılaşmış olabilir, Bu durum planları nelerin etkileyeceğinden haberdar olmak için önem arz etmektedir.)
2. Amaçlarınıza kimler dâhil olmaktadır ve sizin amaçlarınızı nasıl görmektedirler? (Pek çok amaç diğer insanları da kapsar ve siz bu insanların ne yaptığınızdan haberdar olmalarını ve çabalarını desteklemelerini sağlamak durumundasınız.)
3. Son dönemde neler yaptınız ve bunlar sizin için ne gibi sonuçlar doğurdu? (Koç bu problemin daha önceden ortaya çıkıp çıkmadığını bilmek zorundadır.)
4. Grubunuzun ve örgütünüzün içinde ve dışında sizin amaçlarınızı etkileyen olaylar nelerdir? (Planlarınızı etkileyebilecek lokal veya genel olayları tanımlamalısınız)
5. Sizin ilerlemenizi engelleyen en önemli faktörler nelerdir? (Problemleri tanımlamadıkça ve onların nasıl üstesinden geleceğinizi bilmediğiniz sürece amaçlarınızın önündeki engelleri aşamazsınız.)

Çalışanların başarılarına yönelik sorular;

1. Ne yapacaksınız ve Ne zaman yapacaksınız? (Çalışanları planın uygulamasına dâhil etme)
2. Yapacaklarınız amaçlarınızla örtüşecek mi?
3. Hangi engellerle karşılaşmayı bekliyorsunuz ve bunların üstesinden nasıl geleceksiniz?

4.Planlarınızı kimler desteklemekte ve bu süreçten nasıl etkilenmekte?

5.Kendinize amaçlara ulaşmak konusunda 1-10 arasında bir oran veriniz? (Eğer oran düşük ise niye bu planı yapmakta ısrar etmektesiniz?)

2.2.8.3. Koçluk Sürecinde Değerlendirme ve Analiz

Koçluk analizi süreci adım adım izlenerek performans problemlerinin nedeni analiz edilebilir. Böylece yönetici çalışanlarının performansını sistematik ve fonksiyonel olarak analiz etmeye doğru yönelecektir.

Koçluk sürecinin başarı ölçümü iki şekilde gerçekleştirilebilir (Anonim, Coaching, 2007):

1.Bireyin veya ekibin performansı, koçluk ilişkisi başında belirlenen hedefin gerçekleşmesi, artan gelir/karlılık, bir başarı elde etme veya diğer kişilerden alınan geri iletim ile ölçülebilir ki bunlar dış göstergelerdir.

2.Kişinin kendi farkındalığının artması ve değişmesi, daha etkili davranışlar sergilemesi, düşünme şeklinde değişiklik, daha güvenli davranışlar gibi kişinin kendi kendini değerlendirebileceği iç göstergeler de ölçüm kriterleri arasındadır.

Koçluk sürecinin değerlendirilmesi koçluk alan kişinin kat ettiği yolun gözlemlenebilmesini olanaklı kılar. Bu nedenle yalnızca sürecin uygulama safhaları değil, doğru sonuca ulaşılması bakımından değerlendirme evreleri de sürecin aktif ilerlemesinde önemli rol oynamaktadır. Koçluk sürecinin çeşitli evrelerinde şu değerlendirme ve analiz araçları kullanılabilir (Yılmaz, 1999:68):

1.Durum Analizi

Durum analizi koçluk sürecinde bir köprü kurmak amacıyla kullanılabilir. Amaç belirlenmiş ise, başarı düzeyi analiz edilebilir. Durum analizini çalışan yapmalıdır. Koç bu aşamada uygun bir yapı sunarak yardım edebilir. Ancak durum analizini etkileyen faktörlerin (zaman, para, malzeme; amaçlara ulaşmak için gerekli davranışlar, düşünceler, beceriler ve yaratıcılık; ekip üyeleri arasındaki ilişkiler, amaçları engelleyici faktörler) göz önüne alınması gerekir.

2.Beceri Analizi

Koç ve çalışan için beceri analizi repertuarının parçasıdır. Beceri analizi bilgi, inançlar, tutumlar ve davranışları ortaya koymalıdır. Bu analizi çalışan yönetmelidir. Böylece kendi gelişiminin sorumluluğunu ve sahiplenme duygusunu artıracaktır. Koç ilk zamanlar analizi yönlendirerek çalışanın bu adımları uygulamasını sağlar.

3.Performans Değerleme ve Gözleme

Değerleme koç, çalışan ve dışarıdan bazı kişiler tarafından yönlendirilebilir. Çeşitli değerlendirme yöntemleri mevcuttur. Bu değerlendirme yöntemleri kullanılarak çalışan gözlemlenir ve değerlendirilir.

4.Kişisel Paradigma Analizi

Kişisel Paradigma, gelişimi baştanbaşa şekillendirir ve evrim geçirmeye devam eder. Paradigma, inançların şeklini alır. Çalışanların inançlarını yönlendiren işaretler vardır: İç diyalog, duygusal reaksiyon, zayıf ve güçlü alanlar, fırsatlar, çeşitli davranışlar, algılanan tehlikeler, beklentiler, yetenekler, vb.)

Bir koç niteliklerin ve birey odaklı yapması gerekenlerin yanında kendisinin bu süreçte değerlendirmesini ve yeterliliğini tayin etmelidir. Tablo 2.3. 'de belirtilen sorular koçlara, başarısı için ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri ortaya koyabilmekte ve bu soruların yanıtları ile koçların tamamlanması gereken niteliklerini tayin etmek konusunda yardımcı olabilmektedir (Pocket Mentor, 2007:29).

Tablo 2.3. Koçun Kendisini Değerlendirmesi İçin Kontrol Listesi

KOÇLUK ARAÇLARI		
Koçun kendisini değerlendirmesi için kontrol listesi		
SORULAR	Evet	Hayır
1.Sadece kısa vadeli performansa değil, kariyer gelişimine mi önem veriyorsunuz?		
2.Destek olurken özerklik de tanıyor musunuz?		
3.Koyduğunuz hedefler yüksek olmakla beraber, aynı zamanda ulaşılabilir hedefler de oluyor mu?		
4.Rol modelliği yapıyor musunuz?		
5.İş stratejilerini ve davranış beklentilerini hedef belirlemenin temeli olarak sunuyor musunuz?		
6.Koçluk yaptığınız kişiyle daha sonra birlikte ele alacağınız alternatif yaklaşımlar ya da çözümler üretmek üzere birlikte çalışıyor musunuz?		
7.Geribildirimde bulunmadan önce, koçluk yaptığınız kişiye ilişkin dikkatli ve önyargısız gözlemler yapıyor musunuz?		
8.Gözlemlerinizi yargı ve varsayımlarınızdan ayırıyor musunuz?		
9.Bir kişinin davranışlarına ilişkin teorileriniz doğrultusunda harekete geçmeden önce, o teorilerin doğruluğunu sınıyor musunuz?		
10. Kendi performansınızı başka insanları ölçmenin kıstası haline getirmemeye özen gösteriyor musunuz?		
11. Birisi sizinle konuşurken dikkatinizi onun söylediklerine verip başka şeylerle ilgilenmekten kaçınabiliyor musunuz?		
12. Bir tartışma sırasında konuşan kişiyi cesaretlendirmek için rahat bir beden dili ya da sözel ipuçları kullanıyor musunuz?		
13. Bir konuşma sırasında konuşan kişiyi cesaretlendirmek için rahat bir beden dili ya da sözel ipuçları kullanıyor musunuz?		
14. Ortak fikir ve enformasyonun önünü açmak için açık uçlu sorulardan yararlanıyor musunuz?		
15. Belirgin geribildirimlerde bulunuyor musunuz?		
16. Geribildirimlerinizi zamanında yapıyor musunuz?		
17. Davranışlara ve bunların sonuçlarına (Muğlak yargılara değil) odaklanan geribildirimlerde de bulunuyor musunuz?		
18. Olumsuz geri bildirimler kadar olumlu geribildirimlerde de bulunuyor musunuz?		
19. Koçluk müzakereleri için daha önceden hazırlık yapmaya çalışıyor musunuz?		
20. Arzulanan hedef ve sonuçları basitçe dayatmak yerine bunlar konusunda bir anlayış birliği oluşturmaya çalışıyor musunuz?		
21. Kaydedilen ilerlemenin planlandığı biçimde olmasını güvence altına almak için koçluk müzakerelerinin sonuçlarını hiç aksatmadan izliyor musunuz?		
TOPLAM		

2.2.9. Acil Durumlarda Koçluk Yapmak

Her zaman bireyler ve içinde buldukları durumlar, onlar üzerinde çalışma yapmak için yeterli fırsatı tanımayabilir. İçinde bulunduğu durumdan acilen kurtulması gereken ve çok çabuk çözüm gerektirecek şekilde zor durumda kalmış birine koçluk yapmak gerekebilir. Bireyden sorunu tanımlaması ve ya örnekler vermesi istenebilir. Bu sorunun olası sonuçlarının neler olduğunu ve çözümlenmesi halinde hangi faktörleri etkileyebileceğini irdelemek gereklidir. Elde edilen verilerle tüm engellerin listesi yapılarak, bunları 3 grupta toplamak mümkündür.

- 1.Koçluk yapılan kişiden kaynaklanan engeller (Beceri/Bilgi eksikliği, düşük motivasyon, tutum vs.)
- 2.Koçluk yapılan kişi dışındaki faktörlerden kaynaklanan engeller (Endişeli müşteri, stres altındaki veya panik olmuş yönetici vs.)
- 3.İçinde bulunan durumdan kaynaklanan engeller (Yetersiz kaynaklar, teslim tarihindeki değişiklik vs.)

Bu durumda koçun yapması gereken bireyi zorlayarak engelleri aşmasında beyin fırtınası yolu ile hızlı ve en kolay çözümü bulmaktır.

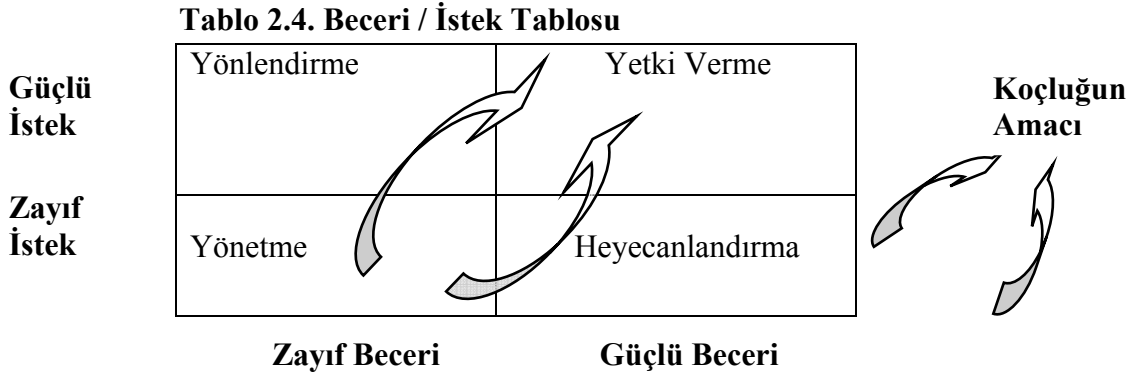
2.2.10. Uygun Bir Koçluk Tarzı Seçme

İş ortamında karşılaşılan en önemli problemlerden biri işe uygun kişi bulmak yerine kişiye uygun iş bulma ve yerleştirme çabasının olmasıdır. Bu yanlış düşünce bireyler işe alındıktan bir süre sonra iş tatminsizliği, iş isteksizliği veya kişinin işini doğru yapmaması gibi durumlara sebep olmaktadır. Bir bireye koçluk yapmaya başlamadan önce onun bu görev için hazır olup olmadığını anlamak gerekir. Bunu anlamak için beceri/istek tablosunun kullanılması gerekir. Koçluk yapılacak kişi güçlü istek zayıf beceriye sahip ise yönlendirmeyi kullanmak gerekir. Bu bakımdan bireye koçluk mu yoksa yöneticilik mi yapılacağı beceri ve isteğinin güçlü mü zayıf mı olduğunun teşhisi çok önemlidir. Beceri/istek tablosu ile (Landsberg, 1999:75);

- 1.Bireyin görev yapmak için gerekli yetenek ve ilgisinin anlaşılması gerekir.
- 2.Uygun etkileşim tarzının belirlenmesi gerekir

3.Uygulanacak koçluk tarzının neden kullanılacağı tüm ayrıntıları ile tespit edilmelidir.

4.Koçluk süresince bireyden beceri ve isteklerinin artması beklenmelidir.



2.2.11. Koçluk Türleri

Koçluk sürecinin tamamını kapsayan bir model ve uygulama profesyonel iş yaşamında ve koçluk uygulamalarında yoktur. Geçmişten bugüne pek çok koçluk modeli oluşturma girişimleri (1950'lerden 1980'lere) durağan yöntemlerden ve 1990'lardan spor koçluğu anlayışından türemiştir. Etkili koçluk sistemi, koçluk programlarının hem müşteri (kullanıcı)hem de koçun spesifik ihtiyaçlarıyla uyumlu olması bakımından verimlilik ve uyum ortamında oluşturulmalıdır. Bugün bir koçluk modeli aşağıdaki kriterleri taşımalıdır (Anonymous, Coaching Models-used in the workplace, 2005);

- Sürecin gerektirdiği kapsamlı ve bütünlük verileri tanımlar.
- Sonuç odaklı oluşturulur ve önceden öngörülebilir.
- Bütün parçalarıyla tüm sistem ve yapı göz önünde bulundurularak oluşturulur.
- Sürdürülebilir ve ölçülebilirliği sağlamak üzere tasdik metodolojisini kullanır.

2.2.11.1. Geleneksel koçluk

Geleneksel koçluk; büyüme modeli, amaç belirleme, planlama ve basite indirgenmiş kişilik profili gibi modası geçmiş modeller üzerine kurulmuştur. Gelişim ve ölçülebilir davranış yetenekleri gibi konularda yetersiz kalmaktadır. “Bir durum her şeye uyar.” yaklaşımı ile gelişime odaklı olmayan bir süreci içerir (Anonymous, Coaching Models-used in the workplace, 2005:2).

2.2.11.2. Kariyer koçluğu

Kariyer koçluğu, bireylerin kendi yaşamları için gerçekten ne yapmak istediklerini belirlemelerini ve bunu başarmak için de stratejiler geliştirmelerini sağlar.

- Bir kariyer koçu bireylerin;
- Kendilerini tam olarak keşfetme ve anlama imkânı verir.
- En fazla yapmak istedikleri şeylere açıklık kazandırır ve onları tanımlamalarını sağlar.
- Amaçlarına erişmek için stratejiler oluşturmalarını ve geliştirmelerini sağlar.

Bir kariyer koçu, birey ve aile yaşamıyla uyumlu bir kariyeri yönetmede bireylere yardımcı olur. Kariyer koçluğu değişiklikle ilgili bir konudur. Terfi, iş değişikliği, işten çıkarılma ve hatta emeklilik döneminde bile bireyin yaşamında önemli değişiklikler olabileceğinin kanıtı olarak karşımıza çıkar (Anonymous, Corporate Coaching, 2007:1).

Kariyer koçluğu bazı örgütler tarafından gelişim destekleyici bir etmen olarak kullanılsa da kariyer koçluğu bireyi rekabete hazırlayıcı bir sistem olarak çalışır. Asıl odak noktası bireyin gelişen kariyer planını desteklemek, kritik iş kararları almasını sağlamaktır (Stevenson, 2007:15).

2.2.11.3. Yaşam koçluğu

Bireyler pek çok şekilde iş yaşamı gelişimi ve yaşam arasındaki dengeyi kurma yolları arar. Kariyer koçlarına benzer olarak, bireyler kişisel gelişim yollarını keşfetmek ve kendilerinin farkına varmak amacıyla yaşam koçlarına başvururlar (Stevenson,

2007:14). Son yıllarda ülkemizde de hızla gelişen "Yaşam Koçluğu", bireyin arzu ettiği yaşam şekline ve hedeflerine ulaşmak için koç ve danışan birey arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisidir. Yaşam Koçluğu ortaklığa dayanır. Bireyin ve koç arasındaki bağ ve iletişim çok önemlidir. Yaşam Koçluğu'ndan en yüksek seviyede verim almak için aşağıdaki noktalara mutlaka dikkat edilmelidir:

- Birey yaşam koçuna ve yaşam koçluğu ilişkisine güvenmelidir. Eğer bireyin Yaşam Koçluğu kavramına inancı tam değilse olumlu ve kalıcı sonuçlara ulaşılması imkânsızdır. Birey hayatı ile ilgili isteklerini ve hedeflerini listeleterek bu hedeflere ulaşmak için her şeyini ortaya koyacağı konusunda istekli olmalıdır.
- Dürüstlük çok önemlidir. Koçluk süreci bireyi hedefe ulaştırmada yardımcı ve yönlendirici bir süreçtir. Bu bakımdan doğru tanımlanmalıdır. Tanımlanırken de birey hem kendine hem de koça karşı dürüst olmalıdır.
- İstekli Olmak. Birey istemedikçe koç hiçbir yardımda bulunamaz. İstekli olmak koçluk sürecinin etkinliği için en önemli faktördür. Çünkü süreci aktiflik kazandırır.
- Seanslardan önce hazırlık yapılmalıdır. Koçluk toplantılarından önce birey neleri başardığını, ihtiyaçlarının neler olduğunu, kendisi ile neler keşfettiğini, kazanımlarını ve hedefe ulaşmak için neler yapması gerektiğini analiz etmelidir. Böylece sürecin etkinliğini de gözlemlemiş olur.

2.2.11.4. Yönetici koçluğu

Yönetici koçları, üst düzey yöneticilere koçluk etmekte uzmandırlar. Bir örgütte yetki ve gücü elinde bulunduranlarla ilgilenirler. Üst düzey yönetici koçları bu dünyaya aşinadırlar ve uyumludurlar. Bu koçlar, kendileri koçluk eğitimi almış, dolayısıyla da üst düzey yöneticilerin ne tür baskılara maruz kaldıklarını ve ne tür kararlar vermek zorunda olduklarını bilen müdürlerden olabilirler.

Bir üst düzey yönetici tek başına aldığı bir konumu işgal eder. Sorunlar için çözümleri olduğu düşünülür, insanlar kendilerine yol göstermesi için ona gelir, onun ise, halden anlayan ve kabiliyetli biriyle işinin baskıları ve güçlükleri üzerinde

konusması kolay değildir. Çoğu defa örgütte, ümitleri ve düşleri, şüpheleri ve korkuları hakkında gerçekten konuşabileceği hiç kimse yoktur. İşte bir yönetici koçu bu çok önemli rolü yerine getirir (O'connor, Lages, 2004:38).

2.2.11.5. Performans koçluğu

Performans koçluğu, çalışanların gelişmeye açık yönleri ve iş hedeflerine dönük yapılan bir çalışmadır. Koç ile danışan, süreç boyunca bireyin hedefleri ve geliştirmek istediği yetkinliklerine göre eylem planı hazırlamakta ve buna uygun şekilde hızla harekete geçilmektedir.

Koçluk performansı ve potansiyeli yönetir. Performans koçluğu tüm koçluk türlerinde var olması gereken, koçların danışanla ilgili her alanda doğru tanımlaması ve danışanını doğru yöne doru geliştirmesini gerekli kılan önemli bir süreçtir. Dolayısıyla danışanlar ve koçlar bu uygulamadan karşılıklı olarak etkilenir ve kazanımlar elde eder. Danışanlar performans koçluğu uygulaması ile problemlerini ve gelişmeye açık yönlerini objektif bir biçimde tespit etme ve tanımlama imkânı bulurlar. Koçluk süreci yoluyla aldıkları geribildirimlerle kendileri hakkında objektif bakış açısı kazanırlar. Böylece planlar uygulamaya konulduğunda, plan çerçevesinde gelişme imkânı bulurlar. Performansları yükseldikçe de motivasyonları ve yaratıcılıkları artar. Ayrıca kendi gelişimlerine yatırım yapıldığı için kuruma bağlılıkları artar. Bu da giderek daha az hata yapmalarına ve hatta hatalarını fırsata dönüştürmelerine imkân sağlar.

2.2.12. Takım Koçluğu

Takım koçluğu yukarıda belirtilen ve birey odaklı olarak gerçekleştirilen koçluk yaklaşımlarından uygulama açısından bazı farklılıklar gösterir. Takım koçluğu bireysel koçluk uygulamasına göre daha geniş bir bakış açısıyla ele alınması gereken bir süreçtir. Bu süreçte takımı oluşturan her bireyi doğru tanımak ve amaca ulaşırken takımın her üyesinin projenin hangi alanında en yüksek verimi sağlayacağını analiz etmek gerekir.

Takım koçluğunda bir arada tutabilme ve bireylerin ortak hareket etmelerini sağlama önemli rol oynamaktadır. Takımın ihtiyaç duyduğu sinerjiyi yakalamalarına imkân verilmelidir. Bireysel olarak performans eksikliği duyulan konular açıklanır ve takımın her bir üyesi diğerine çözüm sağlamada yardımcı olur. Koç ise bu konuda yönlendirici lider rolünü üstlenerek ilk olarak bireylerin takım olarak problem çözme

yeteneğinin ortaya çıkarılmasını sağlar. Böylece takım üyeleri içinde buldukları ortamda kendilerini rahat hissedecek ve yaratıcı yönlerini sunmaya başlayacaklardır. Ancak takım koçluğu periyodik olarak kontrol ve gözlem gerektirir, çünkü insanların toplulukta yer aldıklarında gösterdikleri değişken özellikler bireysel olarak gösterdiklerinden daha fazladır.

2.2.13. Ülkemizde Koçluk

Koçluk mesleği, iş hayatında giderek önem kazanmaktadır. İş dünyasının koçları yöneticilere taktik vermekte, yönlendirmekte ve onları motive etmektedir. Verimliliği ve diğer insanları etkileme, onlarla daha etkili çalışma kapasitesini artırmaktadır. Kişinin potansiyelini açığa çıkararak performansını artırmasına destek olmaktadır (Anonim, Yükselen Değer Koçluk, 2003).

Günümüzde koçluk endüstrisi henüz çok genç olması nedeniyle standartlarının belirlenmesinde bazı açık noktalar mevcuttur. İnsan Kaynakları yöneticileri, profesyonel bir koçun sahip olması gereken minimum standartlara olan taleplerini yüksek tutarak (uluslararası geçerli bir koçluk eğitimi, koçluk ve iş deneyimi, etik standartlara uyup uymadığı, kişisel özellikleri vb.) bu alandaki kalite standartlarını yükseltebilmektedirler (Jarvis, 2004:3). Ancak, birçok örgütte koçluk yaklaşımı yalnızca iyileştirici bir faaliyet olarak uygulanmaktadır. Koçluk, yetenek düzeyi ne olursa olsun her çalışan için kritik bir öneme sahiptir. Başarısız kişilere olduğu kadar çok başarılı bir kişiye de iyi bir koçluk hizmetinden yararlanma fırsatı verilmelidir. Bu nedenle koçluk yaklaşımı geniş bir ilişkiler yelpazesine uygulanabilir. Eğitmek ve öğretmek, motive etmek, ilham vermek ve bir uygulama performansı artırmak, vb. için kullanılabilir (Ceylan, 2002:20). Bütün uygulama alanlarının başarısı, hem yöneticilerin hem de çalışanların koçluk mesleğini basit bir eğitim süreci anlayışından farklı olarak yüksek düzeyde yetkinlik, bütünsel bir bakış açısı ve olaylara stratejik yaklaşabilme yeteneğini gerektiren bir süreç olduğunun farkına varmalarına bağlıdır.

Günümüzde bireylerin kariyerlerinde en üst tepeye çıkmış olmaları bile orada kalıcı oldukları anlamına gelmemektedir. Yükselmek rekabetle elde edilir ve bu başarının yalnız kalmak gibi bir cezalandırıcı yanı vardır. Bir yöneticinin ilerliyor olması ve ya kariyerinin en üst noktasında bulunmuş olması yardıma gereksinim duymayacağı anlamına gelmemektedir.

Koçluk iş dünyasında ABD’de 1990’lı yıllarda kullanılmaya başlanan bir kavramdır. Ardından öncelikle İngiltere ve batı Avrupa’ya yayılmıştır. Türkiye’de aslında koçluk özellikle çok uluslu örgütlerde bir yöneticilik becerisi olarak yıllardır uygulanmaktadır. Son birkaç yıldır ise diğer örgütler tarafından da koçluk yönetiminin önemi kavranarak, bu konuda alınan eğitimler artmaya başlamıştır. Türkiye’nin hızla endüstrileşmesi nedeniyle, dünyadaki bütün büyük şirketlerin Türkiye’de ofisleri açılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla koçluk hızla yayılma göstermeye devam etmektedir (Anonim, Nasıl İyi Koç Olunur?, 2007). Özellikle, 2001 krizinden sonra hem koçluk hizmeti verenlerin hem de alanların sayısında ciddi bir artış olmuştur. Bunda, yöneticilerin rekabete ayak uydurmak için farklılık yaratma arayışının payı oldukça büyüktür (Anonim, İşte Patronların Akıl Hocaları, 2007).

Ancak, koçluğun örgüt yöneticilere ve bireylere bir hizmet olarak sunulması ise ülkemizde çok yenidir. Koçluğun Türkiye ‘de verimli olarak uygulanamamasının nedeni; koçluğun “popüler” bir meslek olmaya başlayınca koçluk eğitimi almayan kişilerin de koçluk yapmaya başlaması ve bu meslekle ilgili disiplinlerin tam olarak açıklığa kavuşturulamamasıdır. Dolayısıyla profesyonel ve etik kurallara uygun davrananlar olduğu gibi, insan psikolojisi konusunda yeterli bilgi sahibi olmadan, ortamdaki boşluktan yararlanarak koçluk yapanlar da mevcuttur (Anonim, Acemi Koçların Kurbanı Olmayın, 2006:2).

Koçluk ayrı bir disiplin, bakış açısı ve profesyonellik gerektirir. Koçluğun getirilerinin tam olarak anlaşılması ise ülkemizde koçluk yapan bireylerin tam anlamıyla donanımlı olmasına bağlıdır. Tersine durumlar koçluğun doğru algılanmamasına ve uygulanmamasına yol açmaktadır. Bu bakımdan Türkiye için yeni bir yaklaşım olan koçluğun ülkemizde yaygınlaşabilmesi için bu akımı ülkemizdeki örgütlerde uygulayacak olan koçlara büyük görevler düşmektedir. Bu kişilerin koçluk ile ilgili eğitimleri almış olmanın yanı sıra koçluk özelliklerini tam olarak taşıması gerekmektedir. Bu sayede örgütleri ve bireyleri daha geniş bir bakış açısıyla gözlemleyebilen, güven ve gizlilik çerçevesinde yardımcı olmayı hedefleyen ve fırsatların görülmesini, çatışmaların an aza indirilmesini sağlayan koçluk yaklaşımı, ülkemizdeki pek çok örgüte daha hızlı başarısı getirisini imkânı sunacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM TÜRKİYE’NİN ÖNDE GELEN FİRMALARINDA KARIYER SİSTEMLERİ VE KOÇLUK UYGULAMALARININ ANALİZİ

3.1. UYGULAMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

3.1.1. Uygulamanın Amacı ve Kapsamı

Günümüz iş dünyasında rekabeti tetikleyen en etkili faktör “yenilik”tir. Örgütler, söz konusu yenilikleri sürekli yakalamaya çalışırken, insan gücünün bu konudaki birincil rolüne dikkat çekmiş ve pazarda rekabet edebilmek için insan gücünü daha fazla kullanmaya başlamıştır. Dolayısıyla, örgütler çalışanları için de yeni akımları keşfetmekte ve “onları nasıl daha fazla geliştirebilirim?” sorusunun yanıtlarını aramaktadır. Kariyer, bireyin işle ilgili aklına yansıyan ilk faktörlerden biridir. Bireylerin gelişimi örgüt tarafından desteklenmez ve bu gelişimin sonuçları takdir edilmezse, mevcut işgücünden yararlanmak oldukça zordur. Bu bakımından çalışanların örgüt faaliyetlerine katılımında kariyer yönetimi ve geliştirilme uygulamalarının başarı ile hayata geçirilmesi kaçınılmazdır.

Kariyer geliştirme uygulamalarının en yenilerinden biri olan “Koçluk” ise örgüte veya bireye hedef odaklı bir gelişim sunar. Yeni ve etkili olan koçluk hizmetlerinin pek çok kurum veya kişi tarafından talep edilmeye başlaması da örgütlerin artık daha çabuk ve daha kalıcı bir gelişim programına ihtiyaç duyduklarının bir göstergesi durumundadır.

Bu çalışma; kariyer yönetimi, planlaması ve gelişim sistemlerinin neden hayati önem taşıdığını ve bu sistemlerin nasıl oluşturulması gerektiğini ortaya koymakla birlikte, yeni ve gelişim odaklı bir kariyer gelişim aracı olan “Koçluk”un iş dünyasındaki başarısını gözler önüne sermek amacıyla hazırlanmıştır. Amacı

gerçekleştirmek için ise Türkiye’de sektöründe öncü olan bir uluslararası şirket ile Koçluk hizmetlerini başarı ile sürdüren İlgi Coaching Firması incelenmiştir.

3.1.2. Kullanılan Yöntem

Araştırmanın uygulama bölümünde, vak’a analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanılmasına esas olan nedenler, uygulamanın amacını ortaya koyarken reel bir örneklem sunmak ve uygulanabilir bir kariyer yönetimi, planlama, geliştirme sistemi ile birlikte koçluk uygulamalarını ayrıntıları ile incelemektir.

Yapılan incelemelerde, yöntemine uygunluğun sağlanması ve örneklem şirket vasıtası ile öngörülen konunun daha iyi kavranması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak analize konu olan şirket ile ilgili genel olarak bir çerçeve ortaya konulmaya çalışılmıştır. Şirket ve çalışan profili ele alınmış ve şirkette uygulanan kariyer yönetim sistemi ve koçluk faaliyetlerine odaklanılmıştır. Şirket yetkililerinin talebi üzerine şirket adı ve faaliyet konusu çalışma süresince kullanılmamış olup, gerekli açıklamalar yapılırken kod harflerin kullanılması tercih edilmiştir. Dolayısıyla, çalışmayı etik kurallarına uygun olarak hazırlamaya özen gösterilmiştir. Tüm bunlara ek olarak araştırmanın desteklenmesi ve derinlik kazanması amacıyla Türkiye’de koçluk faaliyetlerini yürüten İlgi Coaching firma yöneticisi ve Uluslararası Coaching Federation Başkanı Sayın Dilek YILDIRIM’ dan Koçluk Hizmeti ile ilgili veriler elde edilmiştir. Böylelikle araştırmanın uygulama alanında “B Şirketi”nin kariyer sistemi ve koçluk hizmeti edinim sürecinin ele alınmasının yanı sıra bir başka açıdan Koçluk hizmeti veren İlgi Coaching Şirketi’nden elde edilen veriler sunulmuş ve sonuçları değerlendirilmiştir.

3.2. “B ŞİRKETİ” NİN KARIYER SİSTEMİ VE KOÇLUK DENEYİMİ

Şirket Profili ve Tarihçesi

Şirket, uluslararası alanda dünyanın önde gelen şirketlerinden biri olma özelliğini taşımakla beraber sektörel pazarın %14.5’ini elinde tutmaktadır. Ayrıca dünya çapında 60’dan fazla fabrikanın sahibi, ortağı ya da bunların işletmecisi konumundadır. Uluslararası şirket bünyesinde 40.000 kişi çalışmaktadır ve şirket içerisinde 80 ayrı dil konuşulmaktadır.

Şirket, ülkemizde de köklü bir geçmişe sahiptir. 1984 yılında ürünlerin ithal edilerek ülke genelinde pazarlanması ile Türk pazarına girmiştir. Yine ülkemizin önde gelen şirketlerinden biri ile kurulan ortaklık ile iki ayrı şirket olarak faaliyetlerini devam ettirmektedir. Üretici şirket “A Şirketi”, Satış Pazarlama çalışmalarını yürüten şirket ise “B Şirketi” olarak adlandırılacaktır.

“A Şirketi”, uluslararası şirket ile bir Türk şirketi arasında 1991 yılında imzalanan ortaklık anlaşması sonucunda kurulmuştur. 1992 yılında temeli atılmış ve 10 aylık süreç sonrasında üretime başlamıştır. %75 Uluslararası şirket, %25 Türk Şirketi ortaklığı ile kurulan “A Şirketi”nin sermaye artırımını 250 milyon doların üzerindedir. Şirket, kendi alanlarında son derecede iyi yetişmiş 750 çalışanı ile 640.000 metre kare arazi üzerine kurulmuş bir tesise sahiptir”.

Üretimi takiben ürünlerin tüketiciyle hızlı buluşmasını sağlamak amacıyla 1994 yılında yine %75 Uluslararası şirket, %25 aynı isimli Türk Şirketi ortaklığı ile “B Şirketi” kurulmuştur. Türkiye çapında “A Şirketi”nde üretilen ürünlerin satış ve dağıtım hizmetleri, satış örgütü ve merkez ofiste bulunan 850 çalışan tarafından gerçekleştirilmektedir.

Şirket çalışanlarına uluslararası kariyer, farklı alanlarda deneyim, yüksek kaliteli esnek eğitim, değerli ödüller, ilk günden iş sorumluluğu, rekabetçi ücretlendirme ve başarı temelli ilerleme imkânları sağlamaktadır. Çalışanlarına kendi sınırlarını aşmaları, kendilerine ve şirkete olan katkılarını artırmaları amacıyla iddialı sorumluluklar vermektedir. Bu sorumlulukları yerine getirebilmeleri için de kişiler, eğitim programları ve deneyimli amirlerin koçluğuyla desteklenmektedir.

İddialı ve hırslı çalışma temposu içinde iş ve özel hayat dengesinin önemine inanan şirket, hem takım ruhunu pekiştirmek hem de sosyal yaşam kalitesini artırmak için çalışanlara destek vermektedir. Aynı hobiye sahip çalışanların bir araya gelerek oluşturdukları sosyal kulüp etkinlikleri, şirketin ve üyelerin ortak katkılarıyla yıllardır sürdürülmektedir.

Çalışan Profili

A ve B şirketlerinde toplamda 1515 çalışan vardır. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında; 1 Doktora, 70 Master mezunu, 637 Üniversite mezunu çalışmakta olduğu görülmektedir. Şirkette belirli bir derece üzerinde (12 üstü) 55 yönetici vardır.

“B Şirketi” Kariyer Sistemi Ve Koçluk Deneyimi

Şirketimizin performans değerlendirme sürecinden başlayarak insan kaynakları süreci, kariyer planları ve geliştirme sistemleri uluslararası bir firma olduğumuz için küresel sistemler ile ele alınmaktadır. Dolayısıyla, kariyer, bir çalışanın bir sonraki aşamaya ya da farklı pozisyonlara hazırlanması ve kişisel gelişimine destek olunmasıyla ifade edilmektedir. Çalışanların bir sonraki aşamaya ya da farklı pozisyonlara hazırlanması, yıllık rutin toplantılarla şirketin içinde potansiyeli yüksek olan çalışanlar için uygulanan programlardır. Kişisel gelişim adına da eğitim departmanlarının verdiği eğitimler ve kurum içi koçluk uygulamaları çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Her küresel şirkette olduğu gibi bizim şirketimizde de dikey ve yatay örgüt yapısı iç içe bulunmaktadır. Dikey hiyerarşik yapımız ordu modelinde olduğu gibi bir sisteme sahiptir. Bununla birlikte yatay organizasyon yapısındaki gibi, kişinin belli alanlarda kendi donanımını pekiştirmesi ve departmanlararası hareketlilik şirketimizde ve özellikle yönetici pozisyonlarda yüksektir. Onların belli fonksiyonlardan geçerek ilerlemesini isteriz. Firmamızdaki kariyer süreci, üst bir grubun şirket çalışanlarının kariyer planlarını yapmalarından ziyade, bireylerin kendi kariyer süreçlerine ve kişisel gelişimlerine sahip çıktığı bir anlayışa doğru gelişim göstermektedir. Bu şekilde, şirketimizin kariyer gelişim anlayışı, bireysel kariyer gelişimini destekler niteliktedir.

Çalışanlarımızın kariyer gelişimlerini desteklerken, bu departmanı ilk kurduğumuz dönemde çalışanların kafalarında “benim bu firmadaki geleceğim ne, oraya ulaşabilmem için sahip olmam gereken yetkinlikler neler ve şirket bana nasıl destek olacak ?” gibi sorular oluştuğunu gördük. İki yıllık süreçte bu ve bunun gibi soruların yanıtlarını çözümlenmek ve belirli sistemleri yerleştirmek için çalıştık. Bunlardan bir tanesi “jenerik kariyer haritası” olarak adlandırılan bir harita idi. Satış departmanında satış temsilcisi olarak başlayan çalışanların, daha sonra bölge temsilcisi ve daha sonra ise bölgenin içerisinde daha üst pozisyonlarda rol alabilecekleri belli bir jenerik haritayı

önlerine koyabilmekteyiz. Bu jenerik harita, aslında işin kendi doğasından gelen bir kariyer haritasıdır. Ama biz bu jenerik haritasını daha sistematik bir şekilde uyguladık. Bu sistemde, çalışanlar, her pozisyon için tanımlanmış belli donanımları almadan ilerleyememektedirler. Büyük organizasyonlarda her kişiye özgü kariyer haritası belirmenin zor olmasından dolayı, kişisel kariyer planlama sistemi daha farklı ve bir gruplandırma sistematiğine bağlı olarak yürütüldü. Biz şirketimizde üç grupta ele alınan bir dağılım yaptık ve bu dağılıma göre “well-placed”, “promotable” ve “high potentials” olarak adlandırdığımız gruplar oluşturuldu. Bütün değerlendirme merkezi çalışmalarından çıkan potansiyel verileri ile performans verileri birleştirildi. Dolayısıyla, amirlerden gelen görüşler ile değerlendirme merkezinde yaptığımız ölçümlerin sonuçları birleşik halde kullanıldı ve bahsettiğim üç profil grup ortaya çıktı.

Well-placed grup, performansı çok iyi olan, işini çok iyi yapan ama bir sonraki pozisyonu ya kendisi arzu etmeyen ya da şirketin bir sonraki adım için uygun bir aday olarak tanımlamadığı çalışanlardır. *Promotable grup*, terfi edebilir çalışanlardır, hâlihazırdaki pozisyonda hazır ve bir sonraki pozisyon için değerlendirilebilir olan çalışanlar olarak belirtilir. *High potentials*, yüksek potansiyele sahip çalışanlardır. Bu grup için belli bir vadeyi öngören ve yıllık olarak güncellenen kariyer planları yapılır. Yaklaşık 600 kişilik satış ekibinde tüm çalışanlara ayrı ayrı kariyer planı yapmak yerine, tüm ekibi kapsayan bir jenerik haritası yapmak gibi bir sistematiğimiz bulunmaktadır. High potential grup için ise isme özel bireysel kariyer planlaması yapmaktayız. Bu sistem, tüm çalışanların tam olarak bildiği, açık ve şeffaf olarak yürütülen bir sistemdir. Ayrıca high potentials, promotable ve well-placed olan çalışanların da kimler olduğu tüm firma tarafından bilinmektedir. Şirketimiz kendi içerisinde oluşturduğu sistematiği ile bu konuyu önemli bir motivasyon sorunu olmadan aşabilmektedir. İlk etapta well-placed olan çalışanların tüm firma tarafından biliniyor olması çalışanların motivasyonu düşürmüştü de sonraki aşamalar dolayısıyla bu konu çözülmüştür. Şöyle ki; bizim için insanların bir sonraki pozisyona neye göre atandığının yanıtı çok önemli olduğu için, biz tüm ekibi bir değerlendirme merkezine aldık. Normalde bir pozisyonda çok iyi performans gösteren birisi, bir sonraki pozisyonda o kadar iyi bir performans gösteremeyebilir. Potansiyel kavramının günümüzde bu kadar çok kullanılıyor olmasının nedeni de budur. Aslında, performansı amirlerimiz performans ölçüm süreci ile ölçerler ama potansiyeli ölçmekte yetersiz kalmaktadırlar. Bu bütün şirketlerde de ve bu alanda yapılan bütün araştırmalarda da tespit edilmiş bir

durumdur. Çünkü amirin esas sorumluluğu performans garantisidir. Dolayısıyla, performansa bakan bir amir aynı çalışanın potansiyeline aynı odakla bakmamaktadır. Onun için biz değerlendirme merkezini o potansiyeli açığa çıkarmak için kurduk ve bütün satış ekibimizi bu değerlendirme merkezinin içine aldık. Onlara işin en başında ne yapacağımızı, ne yapmak istediğimizi ve nereye gelmek istediğimizi bütün kurgusuyla anlattık.

Şirketimiz, bu sistemi yurtdışında da küresel olarak uygulamakta olduğu için Türkiye'deki gruplar oluşturulduğunda kültürel boyut konusu gündeme geldi. Türkiye'deki reaksiyonlar şöyle oldu; örneğin, insan kaynaklarının en çok zorlandığı ve kendini iyi konumlandıramadığı konulardan bir tanesi olan “kimsenin kendisi hakkında kötü bir şey duymak istemiyor” olması durumuydu. Biz, bunu “iyi” ya da “kötü” olarak tanımlamaktansa “gelişime açık alanlar” ve “gidebileceğimiz yol” diye tanımlamayı tercih ettik ve bu projeye, “kişisel gelişim projesi” adını verdik. Onun için her bir çalışanımıza “size sizinle ilgili bir ayna vereceğiz ve kendinizi tanıma fırsatı tanıyacağız, kendi gelişim sisteminizde gelişmesi gereken alanlarınızı anlatacağız ve kariyerinizle ilgili daha sağlam bir yapıtaş alacaksınız” dedik. Bunu söylememize rağmen tabii ilk etapta ciddi reaksiyonlarla karşılaştık. Çünkü insanların kendileri ile ilgili konuların açığa çıkarılması halinde bu durumu içselleştirmeleri uzun bir zaman almaktadır. Bu dönem bizim firmamızda da her firmada olduğu gibi sancılı geçti. Motivasyon kaybı yaşadık ama bizim en büyük avantajımız sistemimizin çok iyi olması idi. Dolayısıyla, bireysel olarak yaşanan motivasyon kayıplarını atlatma şansımız oldu. Ama bunu engellemek için çok ciddi iletişim çabası harcadık, yüzlerce toplantı yaptık, çalışanlarımızın büyük çoğunluğu ile birebir geribildirim seansları düzenledik ve bu seansların her biri yaklaşık olarak 3-4 saat sürdü. Dolayısıyla, hummalı bir çalışma ile ekibimize ne yapmak istediğimizi anlattık. İlk 6- 8 ay bocalama süreciydi, ama ondan sonra sistem oturunca ve insanlar işleyişi görünce motivasyon kaybını da aşmayı başardık. Çünkü, well-placed dediğimiz çalışanlar bir sonraki pozisyona atanmaz demiyoruz. Her pozisyonda well-placed çalışanlar var. Eğer bir well-placed işten ayrılmış ise ya da pozisyonu değişmiş ise alttan gelecek kişi yine well-placedler arasından seçilir onun için de herkesin atanma olasılığı devam etmektedir. Bu enteresan bir kurgu; satış temsilcilerimiz 300 kişi, bölge temsilcilerimiz ise 120 kişiden oluşmakta. Satış ekibimizin içinde well-placed çalışanlar, promotable düzeyinde olanlar ve high potentials dediğimiz grup var. Doğal olarak high potentials grupta yer alan

çalışanların sayısı daha az. Ekibimizin çoğunluğu ise well-placed dediğimiz grupta yer alıyor. Bunun nedeni de well-placed grupta yer alanların işini çok iyi yapmasından dolayı sistemin işlerliğini ve sürdürülebilirliğini sağlıyor olması. Diğer iki gruptaki arkadaşları, ise geleceğin lider adayları olarak yetiştiriyoruz. Bununla birlikte, well-placed arkadaşlardan performans beklentimiz diğer arkadaşlara oranla daha düşük olmasına karşılık, biz onların yüksek potansiyellerinden faydalanıyoruz. Yukarıda bir pozisyon boşaldığında aynı profilde bir bölge temsilcisini o pozisyona kaydırıyoruz. Bölge temsilciliğinden bir pozisyon boşaldığında, satış temsilcisi bir arkadaşı oraya alıyoruz. Yaptığımız atamaların %50'sini well-placedler arasından yaptık. Motivasyon kaybının temel sebebi well-placed profilindeki çalışanların onları yükseltmeyeceğimizi veya onlara yatırım yapmayacağımızı sanmaları idi. Rutin toplantılarda ekibe atamaların hangi profillerden yapıldığını rakamlar yoluyla anlattık. Örneğin “şu kadar atama yapıldı ise bunun şu kadarı well-placed grubundan” gibi ... Dolayısıyla, onların da yukarıya doğru yükselme ihtimalleri bulunduğunu ifade ettik. Bu biraz motivasyon kaybını azalttı. Genelde satış ekibinde motivasyon kaybı, kişinin ataması yapılmadığı sürece hangi sistemi kurarsanız kurun memnun olmaması ile ilgilidir. Bu bir gerçektir ve biz bunu bilerek hareket ettik. 300 kişiden oluşan satış temsilcileri ekibini (toplamda en fazla sayıda bulunan grup) bir üstü olan bölge temsilciliğine yükseltmek için 120 kişilik bölge temsilcisi ekibinin tamamını işten çıkarsak dahi basit bir mantıkla yine 180 kişilik bir satış temsilcisi grubu terfi edemeyecek. Kısacası böyle bir durumda bile herkesin terfi etme olasılığı yok. Dolayısıyla çalışanlarımıza bunu anlatmaya çalıştık ve zor bir süreçti.

Kariyerin, çoğu firmada öncelikle bağlantı kurduğu sistemin ücret sistemi olmasına karşın biz bu sistemde ücret sistemimize yansıtacak bir çalışmayı esas almadık, ücret sistemi ile insan kaynakları departmanımız ilgilenmektedir. Biz değerlendirme ve kişisel gelişim amaçlı bir yol izledik ve bu kapsamda tamamen o pozisyonda alınacak eğitimler, ekstra faaliyetler ve koçluk aktiviteleri gibi kişilerin gelişimine yapacağımız yatırımlarla ilgilendik. Ölçüm kriterlerimiz bu alanlar oldu. Ücret politikamız ise standart. Bu sistemleri, sosyal haklar alanının dışında, ücrete bağlantılandırmadık. Zaten bizim satışın altında farklı bir departman olarak bu işi yapmamızın nedenlerinden biri bu idi. Genelde firmalarda farklı bir departman altında bu faaliyetleri yürüten bir bölüm olmaz, bu da yeni bir deneyim. Biz 1.600 kişiyiz ve bizim gibi büyük şirketlerde insan kaynakları herkese yakın bir şekilde bu ilgiyi

gösteremez. Bizim tek işimiz satış altında insan kaynakları kapsamına giren bazı işleri yapmak değil. Bu sistemleri kurmak ve bu sistemlerin yürümesini sağlamak yanında, satış sistemleri ile ilgili gerekli görevleri de yerine getiriyoruz. Biz satışlarımızı gerçekleştirip bunlarla ilgili analizleri de yapıyoruz. Bu bağlamda iş tanımımız insan kaynaklarından farklılaşmaktadır. Ama ortak çalıştığımız bu projelerde fayda gördük. Ben faaliyetlerimi satış direktörüne raporluyorum. Dolayısıyla, satış ve karlılık getirmeyen herhangi bir aktiviteyi onaylayamam. Bu faaliyetleri ölçmem ve katkısını da görmem gereklidir. İnsan Kaynaklarının genel problemlerinden biri, yaptığı yatırımın geri dönüşümünün düzeyini ölçmemesidir. Bu yüzden hep soru işaretleri uyandırır.

Yine kişisel gelişim programlarından biri olan eğitim programları da genel olarak firmalarda insan kaynakları departmanının çalışma alanlarından biri olmasına karşın, kişisel gelişim programlarımız arasında eğitim faaliyetlerini de biz yürütmekteyiz. Eğitim ihtiyaçlarını değerlendirme merkezinden çıkan yetkinlik sonuçlarına göre belirlemekteyiz. Zaten performans verilerimiz sistemde mevcut ve “Ne” ve “Nasıl” şeklinde iki ölçümümüz bulunmaktadır. “Ne” dediğimiz kısım o işteki sayısal objeler. Bir satış elemanı ne kadar ürün sattı diye bakarız. “Nasıl” da ise bunu yapış şekline bakarız. Burada devreye, yetkinlik modelimiz girmektedir. Günümüzde birçok firmanın kullandığı gibi, değerlendirmeyi yaparken yetkinlik modelini temel aldık. Gelişim alanları hem kişi hem de organizasyon geneli olarak tespit edildi. 11 tane yetkinlik ölçtük. Daha sonra eğitim bölümünde sonuçları değerlendirdik ve gelişim alanımızda hangi yetkinliklerin bulunacağını tespit ettik. Dolayısıyla, eğitim setlerini bu verilere göre revize ettik. Tüm eğitim portföyü bu değerlendirme merkezi göz önünde bulundurularak elden geçirildi ve bu şekilde gerekli eğitimler de belirlenmiş oldu.

İşgücü devir oranlarımız oldukça düşük olmasına rağmen, kariyer gelişim sistemimizi uygulamaya koyarken dikkate aldığımız en önemli konulardan biri, yüksek potansiyele sahip çalışanlarımızın firmadan ayrılmamasını sağlamaktır. Biz değerlendirme merkezi sonucunda yüksek potansiyelliler grubuna 30 tane arkadaş seçtik. Ben bu çalışma esnasında dünyayı ve literatürü taradım. Dünyadaki yetenek yönetimi programlarında işgücü devir oranlarının çok yüksek olduğunu gördüm. %40-50 dolaylarında denilebilir. 20 kişiyle bir programa başlıyorsanız, 10 kişiyi kaybediyorsunuz. Çünkü yetenek limitli bir şeydir. Biz de ilk defa böyle kapsamlı bir program denediğimiz için “acaba kilit personelimizin kayıp oranları bu kadar yüksek

olur mu?” diye düşündük. Fakat, en büyük avantajımız, bizim sosyal haklar paketimizin piyasaya göre çok iyi olmasıydı. Bu nedenle yüksek potansiyelli gruptan 18 ay içinde sadece 4 kişi işten ayrıldı. Bunlardan 3 tanesi başka bir iş teklifi aldı. Bir tanesinin performanstan dolayı sözleşmesini iptal ettik. Yani beklediğimiz yüksek kayıplarla karşılaşmadık.

Bununla birlikte, aslında şirketimizde yürütülen kariyer sistemi, işgücü devir oranlarımızı çok etkilemedi. Sistemin içerisinde dönüşüm sürecinde kuşak yenilenmektedir. Biz organizasyonumuzu 1994 yılında kurduk ve Türkiye’de 10-12 yılda bir bu kuşak yenilenir. Firmalarda da durum böyledir. Kötü bir tabirle “ıskartaya çıkarsınız”. Arkadan gelen kuşak teknik donanımı yüksek olmasından dolayı sizi geçer. Emeklilik yaşlarının düşük olmasına herkes itiraz eder ama nüfus dinamiğini ancak böyle çevirebilirsiniz. Tüm çalışanlar 60 yaşına kadar çalışsa Türkiye’de işsizlik %50 dolaylarında olurdu. Onun için 40-45 yaşında sistemin dışına çıkarmanız gerekmektedir. Bizim kurduğumuz ekip de yavaş yavaş yenilenmektedir. Bu son 2-3 senedir devir oranlarında yavaş yavaş hareketlilik görülmeye başladı. Bunun birkaç sebebi var: Bunlardan birincisi, çalışanların kendi işlerini yapmak istemeleridir. Şirketimiz kendi işlerini yapmak isteyen çalışanlara destek olması bakımından diğer şirketlerden ayrılmaktadır. İkincisi ise, söz ettiğim nüfus değişimidir. Yeni kuşak üniversite, yüksek lisans veya doktora mezunu ve en az iki dil bilen çalışanlardan oluşmaktadır. 94 yılındaki ekibimiz ise daha yüksek oranda lise mezunu dil bilmeyen satış ekibinden oluşmaktaydı. Kısaca, personel yapısı yavaş yavaş değişim göstermekte ve bununla beraber şirket de kabuk değiştirmektedir. Ancak, şirket bu durumu yönetmemekte veya devir oranlarını belirlemek için bir caba sarf etmemektedir. Buna karşılık, yapılan faaliyetlerin ister istemez çalışanların olaylara farklı açıdan bakmalarına yol açtığını görmekteyiz. Çalışanlar; “bu değerlendirme merkezini kurdunuz iyileri yükseltecek kötülerini işten çıkartacaksınız” diye düşünmeye başladılar. Biz bunu düzenli mesajlar vererek “işini iyi yapan arkadaşlarla hiçbir sorunumuz yok” şeklinde vurguladık. Ama kendine kariyer fırsatı görmeyen çalışanlar şirketten ayrıldı. Dolayısıyla, şirketimizde yaşanan en önemli kariyer sorunlarının başında tüm büyük firmalarda yaşandığı gibi herkese pozisyon olmaması gelmektedir. Organizasyon yapısı yukarı doğru daraldığı için orta kademe ve daha üst yöneticiler için tek pozisyon ve birden fazla başarılı çalışanların olması durumu, yükselme fırsatının herkese tanınmasına imkân

vermemektedir. Alt kademeler için bir yere gelinceye kadar daha çok fırsat yaratabilmektesiniz. Ama belli bir seviye üzerinde bu mümkün olmamaktadır.

Şirketimizde kariyere yönelik bir diğer sorun ise, kariyerin, çalışanlar tarafından sadece ataman ibaretmiş gibi algılanmasıdır. Biz hep yatay geçişler ve belli pozisyonlardaki zenginleştirmelere “kariyer genişliği” olarak bakmaktayız, ama çalışanlar bu duruma aynı bakış açısıyla yaklaşmamaktadır. Çalışanlar, maaşına veya unvanına yansımayan geçişleri genelde kariyer için çok iyi adımlar olarak algılamamaktadır. Aslında biz, biraz da bunu değiştirmeye çalıştık. Bu değerlendirme merkezinin akabinde, bir pozisyonda çok uzun süre geçiren arkadaşları kendi içlerinde değiştirmek gibi rotasyon programları uyguladık. Bunlar farklı pozisyon veya bölgede çalışma şeklinde gerçekleştirildi. Ama bu alandaki 2 senelik tecrübeme göre, bizim çalışanlarımız henüz bu tarz iş zenginliklerini kariyer fırsatı olarak görememektedir. Böyle bir kültürün geliştiğini söylemek zor. Böylece kariyer konusu yalnızca “bir üste çıktınız mı çıkmadınız mı? “ düşüncesiyle sınırlı kalmakta ve basitleştirilmektedir. “Bir üste çıktıysanız mutlu oluyorsunuz. Çıkmadıysanız mutlu olmuyorsunuz.”

Şirketimizin kariyer geliştirme konusunda izlediği en önemli kariyer geliştirme programı “Koçluk” tur. Koçluk hizmetini şirket politikası olarak dışarıdan, profesyonel bir firmadan almayı uygun gördük. Çünkü, kurum içinde her zaman kariyerle ilgili bir soru işareti olmaktadır. İster bu koçluğu amiriniz versin, ister eğitimciden, isterse mentordan alın fark etmemektedir. Koçluk alan kişi kurum içi koçluk uygulamalarına “bunun bana getirisi ne olacak?” beklentisi ile yaklaşmaktadır. Dışarıdan sağlanan koçluk desteğinde ise böyle bir beklenti olmamaktadır. Çünkü koçluk veren kişi profesyoneldir ve bir koç sadece sizin kendi gelişiminize destek olmak için bu faaliyetleri yürütmektedir. Dolayısıyla, koçtan ne kadar çok yararlanılırsa o kadar hızlı bir gelişim gösterilir. Bunu tam tersi bir durumda ise; yani koçtan yeterli düzeyde faydalanılmadığında, koça bir şey olmamakla birlikte danışana da “bir şey” olmamaktadır. Bu bakımdan, farklı bir açıdan kariyer tarafını çekip ayırdığımızda kişi biraz daha kendine dönme fırsatı bulmakta ve kendine daha sağlam sorular sormaktadır. Bunun çok basit örnekleri var. Bizim inancımıza göre sosyal hayatında mutlu olmayan bir kişi, iş hayatında da mutlu olamaz. Bu yüzden kişi, kendini tanımaya ekolojik sisteme bir bütün olarak bakmayı öğrenmekle başlamaktadır. Bizim için çalışanlar, bize gördükleri 8-10 saatlik süre için var olmazlar. Herkesin kendine ait ayrı bir dünyası

var; ailesi, arkadaşları, uğraşları var. Biz çalışanlarımızın orada ne durumda olduklarıyla ilgilenmeden veya yaşadıkları sorunları birey olarak anlamadan onlara birtakım eğitimler vererek çok yanlış şeyler yapıyor olabiliriz. Dışarıdaki koçluk ise, bireyin kendi bütünsel sistemine biraz daha eleştirel yaklaşmasını ve oradaki temel taşları sorgulamasını sağlamaktadır. Çalışan bunu yapmakla, sadece kendine yatırım yaptığını bildiği için kendisinin gelişimine yatırım yapabilme kültürü gelişmektedir. Dolayısıyla, kurum içi ve kurum dışı koçluk hizmetleri, çalışanların bu iki hizmete farklı reaksiyonlar göstermeleri bakımından birbirinden ayrılmaktadır.

Şirketimizde kurum içi koçluk hizmeti mentorluktan tamamen farklı bir şekilde yürütülmektedir. Kurum içi koçlarımız eğitimci olarak çalışmaktadırlar. Onların nasıl koçluk yapacağını ise, dışarıdan sistematik bir eğitim programı ile belirlemekteyiz. Kurum içi koçlarımız aldıkları eğitimler doğrultusunda koçluk yapmaktadırlar. Kurum içi koçluk uygulamalarında Ericcson modelinin koçluk sistematüğini kullanmaktayız. Bu sistematüğe göre, gün içindeki hedefler ve çalışma alanları belirlenmektedir. Kişinin kendini nerede gördüğü 10'lu skalalarda ölçülmekte ve çalışanın gelişmek istediği noktanın neresi olduğu hedeflenip tanımlanmaktadır. Örneğin; saha çalışmasına başlamadan önce koç ve danışan bir araya gelerek koç danışana "Bugün ne alanda çalışmak istiyorsun?" şeklinde bir soru yöneltir. Çalışan "Bayi ile ilişkilerimi şu alanda geliştirmek istiyorum." gibi bir cevap verir. Koç "Peki kendini şuan nerede görüyorsun ve nereye gitmek istiyorsun?" sorusunu sorar. Çalışan ise örneğin "Şu an bulunduğum yer 5 ama ben 8'e ulaşmak istiyorum." yanıtını verir. "Buraya gitmek için ne yapabiliriz yani nerelere odaklansak senin için faydalı olur?" tarzı birtakım sorulara yanıtlar bulunarak, hedef tanımlanır. Gün içerisinde özellikle bayide çalışılan alanları koçumuz gözlemlemekte ve bayi ziyaretlerinden sonra tekrar ofise gelindiğinde, kurum içi koçumuz "Bugün şöyle bir yol izledin ve şu noktalarda şu şekilde davranman lazım." gibi biraz daha yapısal ve çözüme yönelik bir geribildirimde bulunur. Bu nedenle, kurum içi koçluk sürecini daha rahat ölçebilmekteyiz.

Koçluk hizmeti şirketimizde, diğer şirketlere göre farklı yürütülen bir çerçeveye sahiptir. Dışarıdan yani profesyonel bir koçluk firmasından koçluk desteğini yöneticiler için değil sistemimiz vasıtasıyla belirlediğimiz 30 yüksek potansiyelli çalışanımız için aldık. Diğer gruplar zaten içeriden bizim eğitimcilerden sahada koçluk aktiviteleri almaktadırlar. Koçluk hizmeti alacak kişileri geleceğin satış lideri adayları arasından

seçtik. Değerlendirme merkezine girmeden önce, “5 sene sonra nasıl bir satış lideri arıyoruz?” sorusunun cevabıyla yola çıktık. Dışarıda birtakım araştırmalar yaptık. Bu araştırmalarda geleceğin satış liderinin nasıl bir profile sahip olması gerektiğini sorduk. Şirket üst yönetimine, diğer departmanlara sizce bu alanda çalışan birisi nasıl birisi olmalı sorusunu sorduk ve bütün verileri toplayarak bunları yetkinlik alanlarımıza çevirdik. Dolayısıyla, başarıya yönelimi yüksek, iletişim ve etkileyciliği yüksek, dışa dönük gibi birtakım çerçeveler içerisinde bir profil belirledik. Aradığımız profilin de bu özellikleri taşıması gerektiğini bütün ekibimize anlattık. Buna bağlı olarak tüm çalışanlarımızdan durduğu yerin o profile olan uzaklığını ölçmesini istedik. Söz konusu profil bizim için belirleyici oldu. High potential gruptaki çalışanları o pozisyonlara hazırlamamız gerektiğini düşündük. Her birinin kişisel yetkinliklerine ve grup olarak yetkinliklere baktığımızda, bazı alanları kişisel gelişim alanları olarak belirledik. Bizim inancımıza göre, eğer kişi kendinin farkında değilse siz ona dışardan ne kadar yatırım yaparsanız yapın bu yatırımın da faydası olmayacaktır. Dolayısıyla, bizim liderlik programımız tamamen kişisel farkındalık üzerine kuruldu. Daha henüz kariyerlerinin başında olan arkadaşlara kendilerinin farkındalıklarını artırmaları konusunda yatırım yapmanın daha doğru bir adım olacağını düşündük. Onun için 4 farklı modülden oluşan liderlik gelişim programı uyguladık. Bu programlardan bir tanesi koçluk, bir diğeri- şu an pek çok şirketin uygulamakta olduğu- kurum içi mentorluk, eğitim programları ve diğer programımız ise sosyal sorumluluk projesi idi. Bu dört alan, 18 aylık liderlik gelişim programı içerisinde farklı yetkinlikleri artırmak için planlandı. Bu programlardan biri olan koçluk, tamamen birebir bireyin kendisinin çalıştığı bir fırsattı ve iş hayatında sınırlı sayıda kişinin alabildiği bir programdı. Genelde koçluk sadece amirlerden yöneticilerden talep edilir. Oysa, tamamen tarafsız yaklaşan ve objektif duran bir kişinin sizin kendi kendinizi keşfetme sürecine yardımcı olması ise çok değerli bir yatırımdır. Bu yüzden ekibe dışardan bir koçluk servisi aldırıldık. Zaten programın kapanış toplantısında (geçen hafta) genel değerlendirmeler yapıldı. En çok beğenilen ve verim alınan programın koçluk olduğu konusunda geribildirimler aldık. Çalışanlarımız, bu dört modülden en çok işlerine yarayan modülün koçluk olduğunu söylediler.

Şirketimizde çalışanlarımıza koçluk hizmetinden yararlanacaklarını belirttiğimizde çalışanlarımızın ilk sorusu; “Koçluk ne demek?” oldu. Çünkü koçluk iş yaşamında yeni bir süreçtir. Bu yüzden kimileri bunu terapi ile karıştırdı, kimisi

mentorlukla karıştırdı. Kimileri ise koçun kendisine hap gibi reçeteler yazacağını düşündü. Bunun için her bir koçun ilk iki seansı “Koçlukla ne elde edeceksin?” ya da “Ne elde edemeyeceksin?” sorularını açıklamakla başladı. Bu nedenle koçluğun nasıl bir süreç olduğunun ilk başta anlatılması gerekmişti. Hatta, koçluk hizmeti aldığımız şirket; bizim gibi bu hizmeti ilk defa alacak şirketler için “ Koçunu kullanma kılavuzu” hazırladıklarını söyledi. Koçlar akıl vermezler, danışanlara aklını doğru kullanmayı öğretirler. Bunu da soru sorarak gerçekleştirirler. Dolayısıyla, koçun en önemli misyonu doğru soruları sormaktır. Cevaplar danışan tarafından üretilmektedir. Bu ilişki türü genel olarak insanlara yabancı gelen bir ilişki türüdür. Koçluk hizmeti sürecinde karşılaştığımız bir diğer sorun ise, bu tarz ilişkilerde olduğu gibi “şüphencilik.” “Koç ile konuştuğum şeyleri amirim bilecek mi?” “Bu bilgiler nasıl kullanılacak?” gibi düşüncelerle karşılaşıldı. Bu sorunlar koçun koçluk desteğini iyi anlatması ile çözüldü.

Yöneticiler için koçluk uygulamalarında ise daha farklı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Buna ek olarak şirketler üst düzey yöneticilerine henüz yeni yeni koçluk hizmeti aldırabilmektedir. Fakat genel müdür gibi üst düzey yöneticiler uzun süredir şirkette bulunan ve “egoları şişmiş” kişilerdir. Dolayısıyla, bu kişilerin karşısına bir koç koyduğunuzda ve hatta kimi koyarsanız koyun “sen mi bana akıl vereceksin?” refleksi olması doğaldır. Çünkü önemle bilinmesi gereken nokta şu ki, mentorluk bu model için kullanılabilir ama koçluk bambaşka bir şeydir. Mentorluk ve koçluk kavramları birbiri ile çok içiçe girmiş olduğu için iş hayatında ve literatürde birbirinin yerine kullanılarak, koçluk kavramının yanlış algılanmasına yol açabilmektedir. Üst düzey yöneticiler koçluktan ziyade mentorluk istemektedirler. Mentorluk “Benim bir derdim var nasıl çözerim?” ya da “Beraber çözelim, bana çözüm söyle” şeklinde uygulanan bir yaklaşımdır. Şirketimiz tepe yönetimi de ilk etapta koçluğun ne olduğunu anlamadı. Hatta genel müdürümüz “ben iş hayatımda koçluk almadım. Bunlar nasıl böyle bir servis alabiliyorlar?” şeklinde bir espri yaptı. Koçluk dünyada da yeni yeni gelişmektedir. Ben de bir yandan koçluk öğrenen ve koçluk alan bir birey olarak söylemeliyim ki insanların bu alanda kafası çok karışık! “Koçluk ne işe yarar?” “Nerede duruyor?” “İş hayatında nasıl kullanılır?” gibi soruların yanıtları çok iyi bilinmediği için biz de üst yönetimize bir günlük “koçluk ve mentorluk nedir?” konusunda bir eğitim vererek ve ilk önce onların anlamalarını sağladık. Çünkü aynı zamanda üst yönetim bu arkadaşlarımızın mentorlarıydı. Bir yandan dışarıdan koçluk alırken bu arkadaşlar içeriden mentorlarla çalıştılar. Bu kavramları kafalarında netleştirmek ve pozisyonlarını

iyi anlatabilmek için onlara da koçluk ve mentorluk eğitimi verdik ve bu iki kavram arasındaki farkları anlattık. Dolayısıyla, tepe yönetimimizin ilk reaksiyonunu da bu şekilde kırdık. Koçluk faaliyetleri sonucunda, çalışanların kişisel gelişimlerdeki ilerlemeyi gören özellikle bölgelerdeki üst düzey yöneticilerden kendileri için koçluk talepleri gelmeye başladı. Kendileri de bu hizmeti kullanmak istediler ve onları da yönlendirdik.

Bizim, koçluk sürecimizdeki avantajımız ise seçtiğimiz ekibin genç bir ekip olması ve ekipteki çalışanlarımızın daha kariyerlerinin başında bulunmalarıdır. Bu bakımdan koçlukla ilk tanıştıklarında soruları “Sen Kimsin?” ve “Bana ne vereceksin ?” şeklinde sorulardı. Koç, kişinin zaman zaman kilitlendiği ya da çözüm üretemeyecek duruma geldiği zamanlarda, kişinin kilitlendiği alanın ve değişimi tetikleyecek noktanın ne olduğunu kendi sistemi içinde kişiye buldurtur. Koç kişiye aslında kendine çalışma alanı oluşturma imkânı verir. Belli bir disiplini alırsanız bir zaman sonra zaten koça da ihtiyacınız kalmaz.

Şirketimiz bu tarz servisleri denediği ve zaman zaman öncüsü olduğu için, koçluğun maliyetli bir hizmet olması çok fazla sorgulanmadı. Bu durum biraz da finansal açıdan rahat bir şirket olmamız ile alakalıdır. Şirketimizde, bu tarz alanlardan gerçekten gelişime katkı olacağı görülüyorsa, o alana yatırım yapılır. Programın başlangıcında, devamında ve sonunda biz üst düzey yönetimi ve ilk amirleri de bu organizasyonun içinde tuttuk. Geçen hafta değerlendirme toplantısında 80 kişilik bir grupla bir araya geldik. High potential dediğimiz 30 kişi, 30 kişinin ilk amirleri üst düzey yöneticiler, koçlar vs. bütün grup değerlendirme toplantısına katılım gösterdi. Koçluk hizmetinden herkesin memnun olduğunu gördüm. Genel de olsa, bu olumlu değerlendirmeden sonra şirket muhtemelen bu alana artarak yatırım yapmaya devam edecektir.

Koçluk hizmetinin başarısı için süreçte belirli bir devamlılığı esas aldık. Bu süreçte 10 tane yapısal yüz yüze görüşme ayarladık. Bunun dışında ihtiyaca bağlı olarak sınırsız telefon ve internet koçluğu da sağlandı. Koçlarımız İstanbul’da yaşamaktadırlar. Ama bizim farklı bölgelerde çalışanlarımızın bulunması nedeniyle herkesin koçlarla sık sık bir araya gelmesi mümkün olmayacaktı. Bu nedenle 10 yapısal görüşme üzerinden anlaşmamızı yaptık. Telefon ve internet ile sınırsız destek aldık. Hemen hemen tüm

grup sonuna kadar fırsatları kullandılar. Ancak terapi sürecinde geribildirimlere tepkiler oldu. Bildiğiniz gibi, koçluk terapinin damıtılmış ve iş yaşamına uyarlanmış versiyonudur ve şu anda “koçluk ekolü” olarak tanımlanan ekollerden her biri ana dinamiklerini psikoterapiden almaktadır. Çalışılan alan kişinin benliğine yönelik sorular sorulmasını gerekmektedir. Her insanın sorunlar yaşadığı farklı alanlar vardır. Koçlar temel insani dinamikleri etkileyecek geniş bir alanda çalışmaktadır. Bu bakımdan geribildirimlere tepkiler mutlaka olmaktadır. Söz konusu tepkiler, kişinin kendini tanıma ve değiştirme isteğinin ne kadar açık olduğuyula çok bağlantılıdır. Bu yüzden bazı çalışanlarımız koçluk sürecinin ilk başında bununla yüzleşmek istemediler veya bu durumu çok sonra kabul edenler oldu. Çalışanlarımız kendisiyle yüzleşmeyi kabul ettikten sonra daha hızlı yol aldılar. Koçluk, danışanın desteği nasıl kullanmak istediği ile bağlantılı bir durumdur. Dolayısıyla, koçluk alan kişinin öncelikle dönüşüm sürecini kendisinin istemesi ve kendisini rahatsız eden her ne ise onun kendi hayatındaki etkisini kendisine itiraf etmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilen bir kişi koçluk sürecinden olumlu sonuçlar elde edebilmektedir. Gerçekleştiremediği zaman ise koçla sadece görüşür, konuşursunuz ve o kilit asla açılmaz.

Koçluk hizmetini şirket olarak içinden çıkamayacağımız bir durum olduğu için de almadık, zaten böyle bir durum da oluşmadı. Koçluk, daha uzun vadeli ve çözüme yönelik bir sistem değildir. Çözüm kişinin kendisinde vardır ve önemli olan nokta kişinin “bunu nasıl bulduğu” ve “potansiyeli nasıl kullandığı”dır. Gün içerisindeki problemleri çözmeye yardımcı olmaz.

Koçluk sürecinin değerlendirilmesi, sürecin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Sürecin çalışanlarımıza olan getirileri, hangi alanlara katkı sağladığı gibi konulara dair değerlendirme ve ölçümü kantitatif olarak bir sonraki değerlendirme merkezinde ölçeceğiz. Değerlendirme sürecine temel oluşturması bakımından ilk başta şirketimizde herkesin yetkinlik seviyeleri ölçüldü, her birinin gelişim alanı belirlendi. Bu verilerle koçluk yapacak arkadaşlara çalışanlarımızın hangi alanlarını geliştirmek istediğimizi anlattık. Dolayısıyla, biz yapısal bir koçluk programından geçtik ve gerekli olan her alanda koçların desteğini aldık. Başarıya yönelimse başarıya yönelim, iletişimse iletişim. Bir sonraki değerlendirme merkezinde tekrar aynı ölçüm süreci ile ölçüp liderlik gelişim programlarımız sonucu çalışanlarımızın ne kadar gelişim gösterdiklerini ölçeceğiz. Dolayısıyla, bu sürecin değerlendirmesi ile ilgili sonuçları

2008 yılının ortalarında sayısal olarak elde edebileceğiz. Ama kalitatif olarak arada yaptığımız ölçümlerle herkesin çok memnun olduğunu gördük. Herkes mesafe kat ettiğini, bunun performansa yansıdığını söyledi ama konuşmanın en başında söylediğim gibi kalitatif ölçümler bana bir şey ifade etmemektedir. Sayısal ölçümleri bekliyoruz. Bu sayısal ölçümlerin altyapısı değerlendirme merkezi çalışmalarının başında edindiğimiz veriler ile sürecin başında oluşturulmuştu. Bir sonraki ölçümde de çalışanlarımızın ve sistemimizin ne durumda olduğunu net olarak görme fırsatımız olacak.

Koçluğun Türkiye'deki durumunu değerlendirdiğimizde ise; koçluk hizmetinin Türkiye'de çok yeni bir servis olduğu ve çok iyi bilinmediği göze çarpmaktadır. Bu nedenle şirketimizdeki koçluk hizmeti sürecinde beraber çalıştığım koçlara, koçluğun ne olduğunu iyi anlatmalarına dair geri bildirimler vermek durumunda kaldım. Koçluk yeni ve oturacak bir uygulama ve iş hayatına dair bir uygulama olduğu için adı da sektör olacaktır. Bu alana birçok insan girmekte ve yine birçok insan koç olduğunu iddia etmektedir. Koçluğun yeni olması nedeni ile bu alanda faaliyet gösteren en doğru şirketi bulmak için gerçekten çok uğraştım. Tabii bunda bizim ince eleyip sık dokuyan bir firma olmamızın da payı vardır. Bu nedenle aynı alanda faaliyet gösteren kişiler arasında kurumsal anlamda işini iyi yapanlar olduğu gibi, mankenlere, sanatçılara yaşam koçluğu yapan adamlarla aynı havuzun içinde bulunmak bence bu alanın en önemli risklerinden biridir. Koçluk almak isteyen bir çok şirket de referans almak için beni aradılar Ancak arayan şirketlerin de “Şirketimiz koçluktan ne istiyor?” problemini net tanımlanmadıklarını seziyorum. Yöneticilere koçluk veren ve özel alanlarda çalışan insanların o sektörün gelişimi için kendilerini daha iyi anlatmaları gerekmektedir. Bence koçluk, şu an emekleme döneminde olan bir alan ve iyi tanımlanması gerekmektedir. Koçluktan ne beklediğiniz bilerseniz, daha hedef odaklı çalışma fırsatınız olmaktadır. Bana göre, liderlik gelişim programlarımız içinde en çok yararlandığımız programlardan biri koçluktur. Ancak koçluk gibi süreçlerin “kısa vadeli mi?” yoksa “uzun vadeli mi?” olacağını toplam dinamikler gösterir. Koçluk şu an çok popüler bir sektör. Günümüzde pek çok insan en azından yaşam koçluğunu bilmektedir. Bu durum, iyimser bir bakış açısıyla ele alırsak, koçlukla ilgili gelişimin iyi tarafını oluşturmaktadır. Ama diğer taraftan “Bu adam falcı mı?” ,“Mentor mu?”, “Bana ne söyleyecek?” gibi soruların cevapları daha henüz net olmadığından dolayı koçluğun geleceği ile ilgili bir şey söylemek için en az 3-5 sene bekleyip ne olacağını görmek gerekmektedir. Ben, iş

hayatının başındaki insanlara kendileri ile ilgili 3.gözlerini açacak ya da göremedikleri açılarla ilgili geribildirim verecek mekanizmaların onlara çok faydalı olacağını düşünmekteyim. Ama koçluk maliyetli bir servis, daha birçok firma eğitim veremiyorken insanların pahalı olan bir koçluk servisi almaya başlamaları biraz vakit isteyecektir. Herkes buna yatırım yapamayabilir. Oysa koçluk, ciddi bir yatırım ve anlayış gerektiren bir süreçtir. Eğer koçluk kısa vadeli bir popüleriteye sahip ise popüleritesi sona erince bu sektör de sona erecektir. Öte yandan, bu popülerite yok olmazsa insanların koçluk hizmetinin özünü kavradıkları ve benimsedikleri ortaya çıkacağı için zihniyet ve anlayış halini alacaktır. Bu hizmeti bizim gibi kullanan şirketler ortaya çıkmaya başlayacak ve koçluk hizmetinin ne kadar faydalı bir servis olduğu anlatılmaya devam edecektir. Bununla birlikte, insanlar koçluktan daha fazla yararlanmaya başlayacaktır. O zaman koçluk hizmetinin kalıcı bir şey haline gelebileceğini düşünmekteyim.

3.3. KURUMSAL BİR HİZMET OLARAK VERİLEN KOÇLUK HİZMETİNİN AKTARIMI

İlgi Coaching Yöneticisi Dilek A.YILDIRIM;

Dilek A. YILDIRIM, ilk koçluk eğitimini 1997’de almış ve çalışma yaşamında da uygulamaya başlamıştır. Koçluğun çalışma ortamında oluşturduğu pozitif etkileri ve kendi yetkinlikleri ile koçluk temel becerilerinin örtüştüğünü gören Dilek A. YILDIRIM, bu konuda çalışmak istediğine karar vererek, profesyonel yöneticiliğe veda etmiş ve koçluğu meslek olarak seçmiştir. CPCC, Certified Professional Co-Active Coach ünvanına sahip olan Dilek A. YILDIRIM, Uluslararası Koçluk Federasyonu Türkiye Başkanlığı ve Türkiye Co-Active Koçlar’ın eş-liderliğini yapmaktadır.

Dilek A. YILDIRIM, profesyonel iş yaşamına 1985 yılında Unilever’de başlamış, daha sonra sırası ile Birsan Holding, Glaxo Sağlık Ürünleri ve Frito Lay Gıda Sanayi’nde görev almış, yöneticilik yapmıştır. On beş yıl süren profesyonel yaşamı boyunca, uzman olduğu alanlar dışında kişisel gelişim ve ekip çalışması konularına özel önem veren Dilek A. YILDIRIM, Liderlik, Proje Yönetimi, İletişim, Kültürel Değişim, Ekip Oluşturma, Seçme –Yerleştirme konularında kendini geliştirmiştir.

High Performance Leadership (Yüksek Performanslı Liderlik), Reaching for the Stars (Yıldızlara Uzanmak), Crisis Management (Kriz Yönetimi), Personal Development (Personel Geliştirme), Project Management (Proje Yönetimi), Effective Communication (Etkili İletişim), Emotional Intelligence (Duygusal Zeka) gibi eğitim programlarına katılıp iş yaşamındaki temel konularda bilgi ve becerilerini geliştirmiş olup, bu eğitimlerin koçluk sürecine pozitif etkisini yaşamaktadır.

Dilek A. YILDIRIM, **İLGİ Coaching**'in kurucusu olup profesyonel olarak Yönetici Koçluğu ve Kurumsal Koçluk yapmakta ve kariyerine bu alanda devam etmektedir.

İlgi Coaching Şirket Profili;

İLGİ Coaching, 2004 yılında, profesyonel koçluk hizmeti sunmak ve bu konuda ilk örneklerden biri olmak üzere Dilek A. Yıldırım tarafından kurulmuştur. Sadece ve sadece koçluk hizmeti vermekte ve kuruma ve/veya bireye özel tasarlanmış programlar sunmaktadır.

“Biz fark yaratmak için varız.” sloganıyla faaliyet gösteren İlgi Coaching'in şirket vizyonu, koçluk hizmeti konusunda saygın bir örnek sunmak ve koçluk ile önümüzdeki 10 yıl içerisinde 1000 kişinin yaşamını olumlu yönde etkilemektir.

Şirketin değerleri; “En Yüksek Kalite”, “Sürekli Öğrenmek”, “Etik Değerler”, “Sorumluluk”, “Bütünlük/İçtenlik” ve “Yaratıcılık”tır. Şirketi kendine yüksek standartlar belirler ve yapılan her işte en iyiyi yapmaya odaklanır. Sürekli gelişen hedeflerinde mükemmelliği aramakta ve bu mükemmelliğe ulaşmak için tüm detaylara önem vermektedir. Bünyesinde faaliyet gösteren koçlar ve birlikte çalıştığı tüm müşterileri için yaşam boyu öğrenmenin önemine inanmaktadır. Danışanlardan, ortaya konulan sonuçlardan ve içinde bulunduğumuz toplumdan öğrenmek için sürekli olarak bir şeyler öğrenilebileceği inancıyla çalışmaktadır. Hatalar yenilenmek için bir fırsat olarak görülmektedir. Koçluk mesleğinin temelinde olan gizlilik, açıklık, dürüstlük, saygı gibi tüm etik değerler her faaliyette öncelikli gelen değerlerdir. Şirket, koçluk mesleğinin sorumluluğunu bilir, sadece yapabilecek ve içinde bulunduğu katkı yaratabileceği projelere imza atar. Koçlar kendilerini verdikleri sözlerden sorumlu tutmaktadır. Yapabilecek olan faaliyetler söylenir ve söylenen her

şey yapılır. Danışanlara söylenenler ile yapılanlar arasında uyum vardır. Danışanların gerçekliği ve benzersizliğine saygı duyulması gerekliliğine inanılmaktadır. İlgi Coaching'in, her bireyin doğallıkla kendi kaynaklarını içinde barındıran, yaratıcı, bütün ve benzersiz olduğuna ilişkin inancı, her bireye özel, yaratıcı çözümler sunulmasını desteklemektedir.

Kurumsal Bir Hizmet Olarak Verilen Koçluk Hizmetinin Aktarımı

Bireylere kişisel gelişim desteği sunan “koçluk” yeni bir meslektir. Koçluk, kişisel gelişimi ve danışanın başlattığı ve değişimi desteklemek temelinde kurulan profesyonel bir ilişkidir. Bireylerin iş ve özel yaşamlarında karşılaştıkları zorluklar değişim ve değişimi yönetme ihtiyacı doğurmaktadır. Koçluk çalışması, danışanın harekete geçmek, ilerlemek, değişmek isteği ve potansiyeline odaklanan bir süreci kapsar. Koçluk, problem çözmek için değil değişim yaratmak için kullanılan bir kişisel gelişim aracıdır. Koçluk çalışmaları sonucu, kişi kendi davranışları ve yarattığı algı üzerinde farkındalık kazanmaktadır. Aynı zamanda, bireylerin başkalarını daha iyi dinleme, kişi ve olaylar yargısız yaklaşarak, anlama becerilerini geliştirir. Koçluk uygulamalarının duygusal zekâyı artırdığı da ispatlanmıştır. Koçluk süreci ile kişi, gerekli noktalarda davranışlarını bilinçli bir şekilde ve içselleştirerek değiştirir. Örgüt içi çatışmalarda birbirini doğru anlamamak ve ön yargılarla yaklaşımdan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, Metrix Global tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına dikkat edersek; koçluk süreci ile ilişkilerin iyileştiğini ve çatışmanın azaldığını görürüz. Fortune 1000 firmalarında çalışan 100 yönetici üzerinde 6 ay veya 1 sene koçluk almış yöneticiler aşağıdaki alanlarda iyileşme gördüklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin;

%77'si astlarıyla ilişkilerinin,

%71'i üstleriyle ilişkilerinin,

%67'si takım çalışmasında,

%63'ü kendi seviyesindeki çalışanlarla ilişkilerinde,

%61'i iş tatmininde,

%52'si problem çözme becerilerinde,

%44'ü organizasyona bağlılıklarında,

%37'si ise müşterilerle ilişkilerinde ciddi bir ilerleme kaydettirmişlerdir.

Dolayısıyla, koçluk sistemi sonrasında çalışan performansında da kesinlikle pozitif bir yönde değişim görülmekte ve bu değişim verimlilik ve karlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bu konuda bağımsız firmalar tarafından çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan biri olan, 4000+ firmanın katıldığı araştırmada; kurumsal koçluk çalışmalarının iş sonuçları üzerine birincil etkilerinin gelişmiş bireysel performans, karlılık da dâhil olmak üzere ana sonuçlara pozitif etkiler, müşteri servisleri ve rekabette artış, bireyleri bir üst seviyeye hazırlama, güven artışı, beceri gelişimi, yetki alma, hedeflere ulaşma, ilişkilerde iyileşme olduğu tespit edilmiştir. Koçluk ile elde edilen becerilerin hayata geçme yüzdesi, sınıf eğitimlerine göre kat kat üstündür. Bu gerçek, koçluğa yapılan yatırımın geri dönüşünün yüksek olması demektir. Ayrıca; günümüzde yöneticiler eğitime vakit ayırmakta zorlanmakta ve kendi ihtiyaçlarına özel tasarlanmış programlar istemektedir. Koçluk sayesinde elde edilen kazanımlar ile bireylerin kendi tercihlerinin hayata geçme oranı çok yüksek olmaktadır. Aynı şekilde bireyler de kendileri için özel tasarlanmış bir çalışma ile hedeflerine daha hızlı yürümekte ve kalıcı davranış değişiklikleri oluşturmaktadır.

Bir koçun temel görevi; güvenli, açık ve ilerlemeye yönelik bir ortamı oluşturmaktır. Bu ortam için öncelikle her iki taraf birbirini tanıması gerekmektedir. Bir sonraki aşamada ise, bu çalışmadan beklenen hedefler netleştirilir. Karşılıklı olarak uyulacak kurallar belirlenir, yazılı bir hale getirilerek imzalanır. Daha sonra koç sahip olduğu bilgi ve becerileri kullanarak kişinin ilerlemesini destekler. Görüşmelerin süresi ve frekansı, kişinin ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir. Dünyada koçluk uygulamaları büyük oranda telefon ile yapılırken, ülkemizde yüzyüze görüşme şekli tercih edilmektedir.

Koçların, Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) tarafından akredite edilmiş olan dünya çapında geçerli sertifika veren eğitimleri tamamlamış olması ve akreditasyona sahip olması önemlidir. Uluslararası Koçluk Federasyonu, koçluk mesleğinin gelişimi için çalışan, dünyadaki lider organizasyondur. 80 ülkede 11.000'den fazla üyesi ve 42 ülkede 150 şubesi mevcuttur. Bu şubelerden biri de Türkiye'dir. Uluslararası Koçluk Federasyonu, bu mesleği profesyonel olarak yapan kişiler için yüksek standartlar koyar, etik kuralları belirler, dünya çapında kabul gören bağımsız akreditasyon verir. Kar amacı gütmaz. Akreditasyon ise koçluğu meslek

olarak seçen kişilerin bu konuda gelişmek için ciddi anlamda zaman ve enerji ayırmaya taahhütte bulduklarını ve Uluslararası Koçluk Federasyonu etik kurallarını benimsediğini gösterir. Koçluk endüstrisinin henüz çok genç olması nedeniyle, koçluk süreci ile ilgili standartların belirlenmesinde bazı açık noktalar bulunmaktadır. İnsan Kaynakları yöneticileri, profesyonel bir koçun sahip olması gereken minimum standartlara olan taleplerini yüksek tutarak (uluslararası geçerli bir koçluk eğitimi, koçluk ve iş deneyimi, etik standartlara uyup uymadığı, kişisel özellikleri vb.) bu alandaki kalite standartlarını yükseltebilirler. Koçluk endüstrisinin yüksek standartlara doğru ilerlemesinde itici bir rol üstlenerek, seçimlerinde çok dikkatli olmalılar. İLGİ Coaching ile çalışan tüm koçlar, etik kurallara gerçekten önem veren, dürüst, açık ve içten kişilerdir. Kendi yargılarından sıyrılmış tarafsız bir ses olabilecek olgunluğa sahiptirler. Bu özellikler bir koçta bulunmalıdır ki, danışan kişinin gelişimini sağlayabilecek güvenli ortam oluşsun. Bunun yanında, tüm koçlarımız bu meslekte gelişmeye taahhüt etmiş kişiler olup, sürekli gelişime ve öğrenmenin sonu olmadığına inanmaktadırlar. Tüm koçlarımız Uluslararası Koçluk Federasyonu tarafından akredite eğitimlerden geçmiştir. Ayrıca, koçlarımızın her biri profesyonel yöneticilik yapmış olup, yeterli kurumsal deneyime sahiptir. İLGİ Coaching, koçluk uygulamalarında Co-Active yaklaşım sergiler ve sadece kişilerin iş yerindeki performanslarını artırmalarına değil, kişisel ihtiyaçlarına ve gayelerine de odaklanmaktadırlar. Koçluk dünyada yeni olduğu gibi Türkiye’de de çok yeni bir kavramdır. Bu aşamada öncüler olarak biz profesyonel koçlara çok önemli bir görev düşmektedir. Koçluk becerilerinin ve ilişkilerinin etik kurallar çerçevesinde, doğru şekilde kullanılması bizim çok önemlidir. Çünkü, vereceğimiz hizmetin kalitesi ve etkinliği, koçluk mesleğinin referansı olacaktır. Koçlar, gizliliği kesinlikle ihlal etmeyerek, ne yapıp ne yapamayacağını doğru beyan ederek, çalıştığı kişi veya kurumun yararına olacak şekilde davranmayı kendi çıkarlarının üstünde görerek hizmet vermek sorumluluğundadır.

Buna ek olarak, koçlar dışında, bu hizmeti alan kişilerin de doğru algılamaya katkısı gerçekten çok önemlidir. Hizmet alan kişinin, etkin bir gelişim ve değişim olanağı sunan koçluk hizmetinin avantajlarından faydalanmaya açık olması ve gerekli enerji ve zamanı ayırmaya hazır olması gerekmektedir. Kendine yatırım yapmak isteyen, geleceğini tasarlamak ile ilgilenen, değişime açık birçok birey koçluk hizmeti almaktadır.

Koçluk süresince biz firma olarak çok büyük sorunlarla karşılaşmadık. Ama en sık yaşadığımız sorun koçluğun çoğu zaman doğru algılanmamasından kaynaklanmaktadır. Söz konusu algı yanlışlıkları dışında değişime açık, pozitif bir kültür yerleştirmek ve günümüzün hızla değişen dünyasına ayak uydurmak isteyen, güçlü yanlarını en iyi şekilde kullanmayı hedefleyen kurumlar ve yöneticiler, koçluğa olumlu bakmaktadır. İlk yıllarda “Koçluk da gelip geçici bir akım mı?” sorusu hâkim olsa da iyi uygulamaların sonuçlarının görülmesi ile koçluğun yeri gün geçtikçe sağlamlaşmaktadır. İngiltere’de CIPD tarafından yapılan *Learning and Development Survey 2006* araştırma sonuçları, organizasyonların %80’inin koçluğu kullanmakta olduklarını söylemektedir. Bu firmaları %80’i de koçluk kültürünü kurumlarında yerleştirmeyi hedeflediklerini belirtmiştir. Türkiye’de koçluğun kurum kültürü haline gelmesi vakit alabilir. Ancak, firmamız müşteri profiline baktığımızda genellikle üst düzey yönetici ve yöneticilerin, profesyonel koçlardan hizmet aldığını söyleyebiliriz. Şirketimiz, üst düzey yöneticiler için kendi çalışma saatlerine uygun, esnek, bire bir görüşmeler şeklinde süren, kendilerine özel olarak tasarlanmış bir program sunmaktadır.

Bireysel koçluk uygulamalarımızda ise, bireylerin kendileri hakkında farkındalıklarının artırılması, hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları planın oluşturulması ve harekete geçmeleri hedeflenir. Koçluk yapacağımız alanlar tamamen kişinin belirlediği hedeflere bağlı olarak değişmektedir. Kişi hangi alanda ve yönde destek arıyorsa biz buna uymak zorundayız. Kimi zaman bu hedefi netleştirmek de üzerinde çalıştığımız bir nokta olmaktadır. Ben koçluk süreçlerimizde, yapmış olduğum geribildirimlere tepkiler almadım. Çünkü, çalıştığım kişiler bilirler ki, geri bildirim sadece onların daha iyiye gitmesi için verilmektedir. Bu güveni ve içtenliği sağladığınızda ve gerekli anlaşmaları başlangıçta yaptığınızda geribildirimlere herhangi bir tepki olmamaktadır. Koçluk sürecimiz esnasında ve sonunda vermiş olduğumuz koçluk desteğinin olumlu sonuçlarla değerlendirilmesi çok önemlidir. Bu değerlendirmede koçluk, koçluk alan kişinin kendi içinde yaşadığı ve çevresi tarafından gözlemlenen davranışları temel alınmaktadır. Başlangıçta belirlenen hedeflere ulaşmadaki oran, çalışmanın başarısının bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Koçluk hizmetimizin değerlendirilmesi yanında koçlarımız da kendi başarılarını, danışanlara sundukları değerlendirme formları ile ölçmektedirler.

Koçluk iş yaşamında yeni ama hızlı gelişen bir uygulamadır. Ülkemizde de eğitimlerden bunalan, daha kalıcı etki ve kişiye, kuruma özel tasarlanmış yaklaşım hedefleyen, değişime çabuk ayak uydurmak isteyen kurumlar tarafından sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Koçluğun gelişiminde bu mesleği yapan kişilerin bilgi, yetenek ve deneyimleri oldukça önemlidir. Bu bakımdan koçluğun ülkemizde yaygınlaşması koçluğun profesyonel kişiler tarafından yapılmasını gerekli kılmaktadır.

GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Araştırmaya konu olan her iki şirketin verileri ele alındığında, örgütlerde kariyer sistemi ve koçluk uygulamalarının başarılı olarak yürütülmesinin; örgütün yönetim yapısı, örgütün çalışanlarına yatırım yapabilme düzeyi ve isteği, bunlara ek olarak çalışanlarına verdiği önemin ortaya konulmasının uzun vadede şirkete büyük oranda getiriler sağlayacağına olan inancı ile ifade edilebileceğini göstermektedir. “B Şirketi” gibi büyük ve köklü şirketler, çalışanlarının kariyer sürecini planlamada onların “kişisel gelişim”lerine yaptıkları katkılarla, bir yandan çalışanlarının örgüte bağlılığını artırırken diğer yandan da onların kendileri ile yüzleşmelerini, gelişim alanlarını kendilerinin tespit etmelerini sağlamaktadır. Bu şekilde yürütülen bir kariyer sistemi, hem örgütün yakalamak istediği başarıyı elde etmesine olanak vermekte, hem de çalışanlar kendilerine yatırım yapıldığını bildikleri için gelişime ve değişime daha istekli olmaktadır. Dolayısıyla, araştırmanın ortaya koyduğu en önemli noktalardan birisi; kariyer ve çalışanların kariyer gelişiminin örgütlerde büyük etkiler yaratmakta olduğudur. Bu nedenle, bu süreçte örgüt yöneticilerine önemli roller düşmektedir. Yöneticiler, klasik yönetim anlayışlarından sıyrılıp yeniliğe dönük ise kariyeri ve kariyer geliştirme sistemini mutlaka kurmak ve yönetmek ihtiyacı duyarlar. Bununla birlikte kariyer yönetimi, şirket içinde kilit roller üstlenen çalışanlarla ilgili başarı planları yapılmasına olanak vermekte ve bu kişilerin gelecekte örgütü daha ileriye götürecek liderler olarak geliştirilmesini sağlamaktadır. Ancak, şirket her ne kadar kurumsallaşmış bir yapıda olsa dahi örgüt yapısı ve çalışan kültürü ile uyumlu bir kariyer yönetimi sistemi kurmak oldukça zordur. Bu durumda pek çok sorunlarla karşılaşılması olası bir durumdur. Kariyer sisteminin amacını çalışanlara doğru anlatmak bu süreci biraz daha hızlandırmaktadır. Dolayısıyla, denilebilir ki, değişim ve yeniliklere çalışanları adapte edebilmek için etkili bir iletişim yönetimi de gereklidir. Örnek şirketimizde pek çok şirkette görülen kariyer sorunları ile karşılaşmıştır. Türkiye’de kariyer kavramı yalnızca mevkide yükselme ya da unvan değişimi, bir başka açıdan maaş artışı ile ifade edilirken; henüz yatay ilerlemeler ve çalışanların çok yönlü gelişimi işe yarar nitelikler olarak görülmemektedir. Ancak, kariyerin temelinde yatan “ilerleme” yalnızca statü atlama ya da atanma olarak tanımlanacak kadar basit ve dar bir

anlayış değildir. “B Şirketi” bu anlayışı ortadan kaldırmak için şeffaf, açık ve net bir kariyer sistemini çalışanlarının önüne sunmuştur. Çalışanların gelişime açık alanlarını ortaya koyup her çalışana belirli kriterlere uymak kaydıyla gelişim fırsatı tanımıştır. Böylece, çalışanlar, kendilerinin nerede olduklarını, şirketten beklentilerinin neler olması gerektiğini ve söz konusu kriterlere yaklaşabilmek adına neler yapmaları gerektiğini ölçme fırsatı bulmuşlardır. Bu da onların kendi farkındalıkları ile ifade edilebilir. Bu bakımdan örgüt; kariyer gelişimi adına ciddi ve başarılı bir çizgi yakalamıştır.”B şirketi” Türkiye’de kariyer kavramına verilen önemi kanıtlayan şirketlerden biri olarak örnek gösterilebilir çalışmalarda bulunmuş olup, araştırmaya önemli katkılar sağlamıştır.

Her geçen gün bireyler ve örgütler gelişmek için yeni yöntemler ararken, bu yöntemlerin birçoğunun kariyer gelişimi isteğinden doğduğu görülmektedir. Bu yeni yöntemlerden biri de “Koçluk” tur. Koçluk, hem örgütler hem de bireylerin yeni yeni algılamaya başladığı ve kendisine göre daha eski olan bazı programlar ile karıştırılmasına karşın; anlaşıldığında hem örgüte hem de bireye çok önemli katkıları bulunan bir süreçtir. Araştırmada, profesyonel bir koçluk hizmeti alan ve kurum içi koçluk faaliyetlerini de yürüten “B Şirketi” ile kurumlara, bireylere, yöneticilere profesyonel olarak koçluk hizmeti veren İlgi Coaching Şirketinden koçluk süreci ve bu sürecin getirileri ile ilgili veriler elde edilmiştir. Her iki bakış açısıyla ele alındığında, koçluk desteğinin ilk etapta tam olarak anlaşılmasından doğan sorunlar dikkati çekmektedir. Koçluğun iş yaşamında yeni ancak yeni olduğu kadar da yüksek bir moda olma özelliği taşıdığını söylemek mümkündür. Elde edilen veriler ışığında, koçluk, ciddi bir disiplin olarak kullanılır ve gerçekten profesyoneller tarafından verilir veya alınırsa birey ve örgütün kendine bakma, eksikliklerini anlama ve bunlara çözümler bulma yönlerini geliştirmektedir. Ancak, koçluk çift taraflı bir uygulamadır. Bu süreçte bireye, örgüte veya yöneticiye hazır bilgiler sunulmaz, kişi veriyi kendisi bulur. Bunda da koçun danışana sorduğu soruların önemi ortaya çıkmaktadır. Ek olarak; koçluk sürecinin işlerliği danışanın gerçekten çözümlere odaklanması ve çözümü gerçekten istemesiyle mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, koçluk, en önemli kariyer programlarından biridir. Çünkü ulaşmak istenilen yere gitme yolunu kişi kendisi bulmaktadır. Bu yolu bulmasında destek sağlayan ise koçun kendisidir. Araştırmaya konu olan her iki şirket açısından; gerek koçluk hizmeti veren gerekse alan şirketler için; koçluğun birey ve örgüt yaşamında bilinçli ve doğru kullanılmasının çok yüksek

oranda olumlu getirileri olduğu belirlenmiştir. Bireysel olarak performans gelişimi, bireyin kendini daha iyi keşfetmesi, iletişim, güven artışı, hedef odaklılık gibi önemli getirileri olduğu, örgütsel olarak ise rekabet gücü, şirket içi iletişimin artırılması, örgüt kültürünü benimsetme ve yaygınlaştırma gibi alanlarda önemli kazanımlar elde edildiği tespit edilmiştir.

Koçluk sürecinin en önemli dezavantajı; bu alanda pek çok kişinin faaliyet göstermesine karşın, bu alanda faaliyet gösteren tüm koçların gerçekten profesyonel olarak bu mesleği tanımaması ve yanlış anlaşılmalara yol açmasıdır. Koçluk, Uluslararası Koçluk Federasyonu tarafından akredite edilmiş eğitimler alan koçların yürütmesi gerektiği bir meslektir. Çalışanlar ve örgütler açısından çok fazla getiriler sağlayan koçluk desteğinin maliyetli bir uygulama olması da koçluğun tüm şirketler tarafından alınmasına engel olmaktadır.

Türkiye’de de ilerleyen bir sektör olarak görülen koçluk hizmetinin geleceği ile ilgili henüz bir yorum yapmak olası değildir. Dünya’da çok daha önceleri fark edilmiş olan koçluk mesleği Türkiye’de kendine yeni bir yer edinmeye çalışmaktadır. Profesyonelce gerçekleştirildikçe de önemi daha iyi kavranacak ve daha çok birey veya kurum tarafından tercih edilir konuma geleceği düşünülmektedir.

Genel olarak baktığımızda, kariyer sistemleri ve geliştirme çalışmalarının daha aktif olarak yürütülmesi için koçluğun son derecede önemle ele alınması ve her organizasyonun planlı hale getirilmiş koçluk faaliyetlerini değerlendirmesi gerekmektedir.

Araştırma sonucunda; kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirme sistemlerinin örgütleri daha iyiye götürme yolunda birer yöntem olarak kullanılması ile uzun süreli gelişim sağlanabileceği ortaya konmuştur. Bununla birlikte gelişimi destekleyen en önemli programlardan biri olan Koçluk hizmetinin de önemine dikkat çekilmiştir.

Bu sistemlerin başarısı örgüt yapısı ve yatırım kapasitesi ile paralel işlemektedir. Bu bakımdan örgütler yalnızca bu sistemi kurarak yanlış işlere kalkışıyor olabilirler. Bu nedenle, örgüt yapısının bu tarz sistematiklere uygun olup olmadığının araştırılması, örgütlerinde kariyer sistemlerini kurmak isteyen yöneticilere önerilmektedir. Bununla birlikte, bu sistemi yalnızca kurmak yeterli değildir. Kariyer yönetim sürecinin

bağlantılı olduğu diğer insan kaynakları alanlarının bu sistemi destekliyor olması gereklidir. Bu bakımdan, örgütler, bireyin kariyerinin yanında kendi kariyerlerini tayin ettiklerini unutmamalıdır.

Koçluk hizmeti alınacak kişilerin ise son derece dikkatli seçilmesi, bu sürecin sıradan bir görüşme halini almasını engellemede birinci adımdır. Koçlukta da yine kariyer yönetim sürecinde olduğu gibi, örgütsel olarak gelişim adına yatırım yapabilecek güçte olmak ve daha önemlisi örgüt yapısının buna izin verip vermeyeceğini araştırmak çok büyük önem taşır. Aksi halde, daha tamamlanmamış bir kariyer gelişim yapısının üzerine koçluk yardımı almaya çalışmış olursunuz. Bu, örgütsel koçluk için geçerli olan bir durumdur. Bireysel koçlukta da birey, koçluk için hazır olup olmadığını değerlendirmelidir.

Örgütlerin, çalışanlarının kariyerlerini ihmal etmemeleri ve sürekli gelişim için iş dünyasındaki yenilikleri takip etmeleri gerekmektedir. Özellikle Türkiye’de çalışan nüfusun çoğunlukla genç olması ve bu potansiyelin sürekli daha iyisini aradığı dikkate alınır, daha az işgücü devir oranları, daha başarılı ve mutlu çalışanlara sahip olmak için ülkemizde de örgütler tarafından kariyer yönetimi ve koçluk hizmetinin önemini kavranması gerekmektedir.

Denizli ise ülkemizin önemli sanayi kentlerinden biridir. Bu bakımdan gelişime açık ve hızla ilerleyen bir şehir görünümündedir. Denizli’deki kurumsallaşma yönünde önemli atılımlar yapmış olan büyük ölçekli firmalarımızda da profesyonel yönetim anlayışı, kariyer sistemleri yoluyla desteklenebilir. Buna ek olarak, koçluk desteği yoluyla örgütler, dışarıdan bir başka bakış açısıyla kendilerini daha net görme fırsatı bulabilirler. Denizli’de büyüme ve gelişmeye örnek olması açısından, Denizli’nin daha çok kalkınmasını sağlayacak olan örgütler ve ilimizin işgücü gelişimi için kariyer sistemleri ve koçluk uygulamaları daha yüksek performans için gerçekleştirilebilmesi olası yöntemlerdir. Bu sayede, ilimiz Denizli dışındaki kalifiye işgücü için de tercih edilen öncelikli kentlerden biri konumuna gelebilecektir. Dolayısıyla, ülkemizin kalkınmasında işgücümüzden daha fazla yararlanma yollarından biri elde edilmiş olmakla birlikte; işinden, sosyal yaşamından ve içerisinde bulunduğu ortamdan memnun, motive edilmiş bir işgücünün; mevcut olduğu örgütten başlayarak, çevresine ve ülkesine sağladığı katma değerini etkileri ortaya konmuş olacaktır.

Koçluk hizmetinin ülkemiz için yeni bir yaklaşım olması nedeniyle, koçluğun örgütler ve bireyler açısından etkilerinin ortaya konması şu an için oldukça zordur. Ancak, bugüne kadar gerek yurtdışındaki firmalar gerekse ülkemizdeki sayılı örneklerden elde edilen sonuçlardan yola çıkarak kariyer kavramını daha ileriki dönemlerde destekleyecek ve bireylerin ufkunu açacak önemli hizmetlerden birinin koçluk olacağını söylemek mümkündür. Günümüzde birey ve örgütlerin fark yaratma ve kendilerinin farkındalıklarını artırmada koçluk hizmetinin önemi hızla artmaktadır.

KAYNAKLAR

- Akat İ.,Budak G. (1994) *İşletme Yönetimi* , Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Akcan M., Başaran R. (2007) *İş Yaşamında Kariyer*, www.gencbilim.com (28.01.2007).
- Akın A. (2007) *Takım Kariyer Modeli İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme*,
http://www.tkgm.gov.tr (05.02.2007).
- Aldemir M. vd, (1993). *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Anafarta N. (2001,Şubat). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, s.8.
- Anamur Z. (2005). *Kariyer Yolunda Eğitim*,
http://www.ntvmsnbc.com/news/312712.asp (29.03.2007).
- Anonim (2003). *Kariyer Yönetimi ve Planlaması*, http://www.dilâver.net (31.12.2006).
- Anonim (2006). *Kariyer Planlama*, www.iuekk.org. (03.04.2007).
- Anonim (2007). *Kişilik Kuramları*,
http://www.aof.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite08.pdf. (18.01.2007).
- Anonim (2007). *Koçluk Temel Yetkinlikleri*, http://www.icfturkey.org/ (24.03.2007).
- Anonim (2007). *Koçluk*,http://www.ilgicoaching.com/ (15.03.2007).
- Anonim (2006). *Kariyer Planlama*, www.iuekk.org/Makaleler/, (01.04.2007).
- Anonim (2007). *Nasıl iyi Koç Olunur?*, www.etkinkoçluk.com (19.03.2007).
- Anonim (2003). *Yükselen Değer Koçluk*, www.temponline.com (14.08.2006).
- Anonim (2007). *Yetkinlikler ve Kullanım Alanları*, www.ikportal.com (28.04.2007).
- Anonim (2007). *Koçluk ve Mentorluk* http://www.exi26.com/ (25.02.2007).
- Anonim(2007).*İşte Patronların Akıl Hocaları* ,http://www.patronlardunyasi.com (26.01.2007).
- Anonim(2006).*Acemi Koçların Kurbanı Olmayın* http://www.kobifinans.com.tr (26.01.2007).
- Anonymous(2007). *The Importance of Effective Communication*,
http://web.cba.neu.edu/ (16.03.2007).
- Anonymous(2005). *Coaching Models-used in the workplace*
http://www.1to1coachingschool.com/ (25.02.2007).

- Anonymous (2005). *The Career Planning Process*, <http://www.careers.ed.ac.uk> (14.08.2006).
- Anonymous (2006). *The Process of Change and Coaches as Change Agents*, www.1to1coachingschool.com/ (25.06.2007).
- Anonymous (2007). *Corporate Coaching*, <http://brefigroup.co.uk/> (21.04.2007).
- Anonymous (2007). *What Are The Career Maps*, <http://www.swtc.edu> (03.05.2007).
- Anonymous (2000). *Career Guidance Sample Test*, www.computerpsychologist.com (04.07.2006).
- Anonymous (2007). *Career Anchors*, <http://www.pals.co.uk> (12.01.2007).
- Anonim (2007). *Koçluk(Coaching)*, <http://www.navitas-tr.com/> (15.01.2007).
- Anonymous (2004). *Some misconceptions about coaching* HR Coaching News, McGraw-Hill, New York..
- Anonymous (2007). *Coaching Employees to Better Productivity*, <http://accounting.smartpros.com/> (25.05.2007).
- Argon T., Eren A., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Atar İ. (2004). *Motivasyon ve İş İlişkisi*, www.gelisimplatformu.com (15.05.2006).
- Austin J., Williams V., Klaver N., Cherbuliez A. (2007). *What has caused tremendous growth in the coaching industry?*, <http://www.auralifecoach.com/> (11.04.2007).
- Avcı H. (2006). *İnsan Kaynakları*, <http://www.rehberlikportali.com/Yazi> (03.07.2006).
- Aydemir N. (1995). 2000 'li Yıllara Doğru Özel İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD, İstanbul.
- Aytaç S. (2005) *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Baltaş A. (2001, Ekim-Aralık). Yöneticilik Becerisinin Temeli: Koçluk, *Kaynak Dergisi*, s.8.
- Baltaş A. (2007). *Yöneticilere Koçluk*, <http://www.baltas-baltas.com/> (25.04.2007).
- Bartridge T. (2005). *Why is Succession Planning Important?*, www.ameinfo.com (04.03.2007).
- Barutcugil İ. (2006) *Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi*, <http://www.rcbadoor.com> (31.11.2006).

- Bayar B. (2002). *Kariyer Seçimi*, (15.05.2006).
- Bayraktaroğlu, S.(2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya kitabevi, Sakarya.
- Bayraktaroğlu S.,Tunçbilek M., (2006). *Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimin Değişen Yüzü*, www.bilgiyönetimi.org.tr (05.04.2007).
- Beach D. (1985). *Personnel The Management of People At Work*, Macmillan Puslising Company, Fifth Edition, NewYork.
- Bilen D. (1998) *Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bingöl D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Brown B.L. (1998). *Career Mobility: A choice or Necessity?*, www.vtaide.com (25.03.2007).
- Budak G.,Aldemir C., Ataoğlu A., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Burack E.H. (1988). *Career Management İn Organisations:a Practical Human Resources Planning*, Brace-Park Press Lake Forest, IL.
- Can H.(1999). *Organizasyon ve Yönetim*,Siyasal Kitabevi,Ankara.
- Carlile H.M. (1987). *Managemet Essentials Concepts For Productivity and Innovatron*, Science Research Ass.Inc., San Francisco.
- Carrell K.,Elbert E., (1992). *Personnel/Human Resource Management* Mc Millian Publishing Company,New York.
- Ceylan C. (2002) *Yönetimsel ve Örgütsel Açından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama* (Basılmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ceylan C. (2007) *Kariyere Duyarlı Mentorluk*, <http://www.isguc.org/> (24.01.2007).
- Cindik E.D. (2007) *Koçluk*, <http://www.cindik.net/> (12.04.2007).
- Çalık T., Ereş F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çetin C. (1996, Nisan). Kariyer Planlaması, *İ.Ü.İ. Fakültesi Dergisi* c.25,s.126-128.
- Çınar Z. (2007). Coaching and Mentoring, *Paradoks Ekonomi,Sosyoloji ve Politika Dergisi(e-dergi)*, www.paradoks.org
- Çöl G. (2006). *Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması*, www.isgucdergi.org (17.11.2006).

- Davenbort D. (2003). *Career Maps Keep Employees On The Right Course*, <http://phoenix.bizjournals.com/> (26.09.2006).
- Demir F. (2006). *İşletmelerde Yükselen Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi*, www.5mworld.com. (18.04.2007).
- Dinçer Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Doğan Ö., Erdoğan N. (2007). *Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları*, <http://www.bilgiyoneti.org/> (15.02.2007).
- Donals D. B., Hall D.T., (1997) *Career planning for employee development* (18.03.2006).
- Editör Yalım D. (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan N. (2003). *Kariyer Geliştirme*, Nobel Yayın Dağıtım ,Ankara.
- Erdoğan N. (2006)*Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim*, <http://www.iky.com.tr/> (30.09.2006).
- Erdöl C. (2000) *Kariyer Planlama Sistemi,Kariyer Yönetimi,Kariyer Geliştirme,Kariyer Sorunları ve Koçluk Uygulamaları* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Erinç Ç. (2005). *Yeni Kariyer Yaklaşımları* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Eroğlu F. (2004). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ezerler U.D. (2007). *Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Coaching)*, <http://www.peryon.org.tr/> (22.03.2007).
- Fındıkcı İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gaffney S.(2005) *Career Development As a Retention and Succession Planning Tool*.
- Gök E. (2000) *Kariyer Yönetimi ve Planlaması : Bir İşletme uygulaması* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze .
- Guthrie J.P.,Coate J.,Schwoerer C.E. (1998). *Career Management Strategies:The Role Of Personelity*, Emerald Group Publishing Ltd.
- Gutteridge T.G. (1986). *Organizational Career Development Systems*,In D.Hall (Ed.)*Career development in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Hall D.T.(1986). *Career Development In Organisations*,Jossey-Bass,1st ed. Edition, San Francisco.
- Hall D.T. (1994) *Career Development*, Dartmouth Akdershot; Broo.

- Hansen L., Lorraine S., Tennyson W.W. (1975) *A Career Management Model For Counselor Involvement*, <http://eric.ed.gov> (23.06.1996).
- Harrison C. (2006) *Career Development in The Work Place*, <http://www.ericdigests.org> (28.04.2007).
- Harvey D., Bowin R.B., (1996). *Human Resource Management*, New Jersey.
- Heathfield S.M. (2007). *Succession Planning*, <http://humanresources.about.com/> (23.02.2007).
- Herriot P., Stickland R. (1996). *Career Management: The Issue Of The Millennium*,
- Howell J., (2005). *Protean Career Development*, <http://www.acs.futurefinder.com.au/> (15.02.2007).
- Jarvis J. (2004). *Coaching and Buying Coaching Services*.
- Joseph O., Andrea L. (2004). *NLP ile Koçluk*, Çeviren Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kanawty G. (1996). *Career Planning & Development*.
- Karcıoğlu F. (2001). *Kariyer Yönetimi*, Karizma Yayınları, İstanbul.
- Kenar N. (2003). *Kariyer Danışmanlığı ve Rehberliği Politikasındaki Gelişmeler*, www.indeksiletisim.com/writing_archieve. (25.12.2006).
- Korkmaz A. (2003) *Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Manisa.
- Kulaç T.(2002) *The Role Of The Coaching In Career Development* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Landsberg M. (1999). *Koçluğun Taosu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Marais P. (2002,May). *Strategic Priotrities*.
- Mathis R., Jackson J. (1997). *Human Resources Management*, West Publishing Company 8.edition, NewYork.
- May K.E (1997). *Career Development*, <http://siop.org/> (19.08.2006).
- Mcbreien J.L., Brandt R.S. 1997. *The language of Learning; A Guide To Education Terms*.
- Minor M. (2002). *Coaching and Counseling: A Practical Guide For Managers and Team Leaders*, Thomson Coursetechnolgy, Third Edition, Boston.

- Neault R. (2000,Jan) *Planning For Serendipity?Career Management For Changing Times*.
- Noe R.A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Çeviren: Canan Çetin, Beta Yayınları,İstanbul.
- Nowack K.M. (2001). *Executive Coaching:How to Successfully Change Behavior*, <http://www.opd.net/> (25.08.2006).
- Nowack K.M. (2007). *Executive Coaching:Fad or Future?* www.apadiv31.org/ (24.03.2007).
- O'neil K. (2007). *Professional Coaching;How To Get On Top,Stay There and Enjoy The View*, <http://www.uplevelstrategies.com/> (12.04.2007).
- Öner M.(2001). *Bireysel Kariyer Planlaması*, Kariyer Yayıncılık, Ankara.
- Özden M.C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ümit Yayıncılık, Ankara.
- Özer H. (1994) *İşletmelerde Kariyer Sistemi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.
- Özgen H.,Öztürk A., Yalçın A., (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Pocket Mentor *Koçluk* (2007)., Harvard Business Scholl Press, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Pohlman P. (2000). *Coaching Skills*, <http://poytner.org/> (26.12.2006).
- Polater S. (2007) *Mentor, Akıl Hocası, Liderlik*, <http://www.polater.com.tr/> (22.03.2007).
- Portwood J.D. (2006). *Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management*.
- Raymond A.N. (1996) *Is The Career Management Related To Employee Development and Performance?*, Industrial Relations Center,Carlson School Of Management, Universty Of Minnesota, USA.
- Reh F.J. (2007). *Mentors and mentoring*, <http://management.about.com/> (22.03.2007).
- Mathis R.L.,Jackson H.J. (1994). *Personnel/Human Resource Management*, Sixth Ed.New York.
- Rowe J. (2003). *Career Planning*, <http://www.jobseekersadvice.com> (25.10.2006).
- Sabuncuoğlu Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Aktuel Yayınevi, Bursa.

- Seyyar A., Öz C., (2007). *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, Değişim Yayınları, İstanbul.
- Sonnenfeld J.A (1984). *Managing Career Systems*, Richard D.Irwin,Inc., Homewood, Illinois.
- Soysal A. (2004) *Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları*, www.bilgiyonetimi.org/cm (25.03.2007).
- Stevens P. (1999). *Why Career Planning Can't Be Hurried?*.
- Stevenson, *What Do You Need To Know, About Coaching Services*,2007
- Şimşek Ş., Çelik A., Akgemci T., Soysal A., (2004). , *Kariyer Yönetimi*, Can Yayınları, İstanbul.
- Tobin D.R. (1998). *Mentoring and Coaching*.
- Tuna M.(1996) *Organizasyonlarda Kariyer planlaması ve Geliştirilmesi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk K.Ü. (2006). *Kariyer Planlama*, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv> (29.11.2006).
- Uygur A. (1998) *Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uzun T. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması* <http://www.isguc.org> (14.02.2007).
- Yalçın S. (1994). *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Yıldız A. (2000,Nisan) *Mercek Dergisi*, s.25.
- Yılmaz A. (2003) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Türk Patent Enstitüsünde Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz F. (1999) *Liderlik ve Koçluk* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ZaimlerD.(2002).*Kariyer Yönetimi Kimin Sorumluluğunda;* http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/ (05.07.2006).
- Zeus, Skiffington (2007). *Coaching Development and the Future of Coaching, Organizational,Business and Executive Coaching*, <http://www.1to1coachingschool.com> (25.02.2007).

ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında Denizli’de doğan Ekim BALTA AYDIN, ilk ve orta öğrenimi Denizli Ressam İbrahim Çallı İlkokulu ve Atatürk Ortaokulu’nda tamamlamıştır. 1999 yılında Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde başlayan lisans öğrenimini 2003 yılında tamamlamıştır. 2004- 2005 yıllarında Değirmenci Grup Muhasebe departmanında çalışmış olup, 2005 yılından bu yana Pamukkale Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans öğrencisi olarak öğrenim gören Ekim BALTA AYDIN, halen Denizli Çimento San.T.A.Ş.’de İnsan Kaynakları Departmanında çalışmaktadır.