

135452

T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARİYER YÖNETİMİ ve KARİYER PLANLAMA

135452

HAZIRLAYAN  
Aydın KORKMAZ

DANIŞMAN  
DOÇ.DR. SEVİNÇ KÖSE

T.A. YÖNETİM KURULU  
DOKÜMANLAMA MERKEZİ

MANİSA

2003

**YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**Tez No :**

**Konu :**

**Ünv. Kodu :**

Tezin Yazarının

Soyadı : KORKMAZ

Adı : AYDIN

Tezin Türkçe Adı : KARIYER YÖNETİMİ ve KARIYER PLANLAMA

Tezin İngilizce Adı : CAREER MANAGEMENT and CAREER PLANNING

Tezin Yapıldığı

Üniversite : CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ

Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yıl : 2003

Diğer Kuruluşlar :

Tezin Türü	1	Yüksek Lisans	<input checked="" type="checkbox"/>	Dili	: Türkçe
	2	Doktora	<input type="checkbox"/>	Sayfa Sayısı	: 147
	3	Tıpta Uzmanlık	<input type="checkbox"/>	Referans Sayısı	: 51
	4	Sanatta yeterlilik	<input type="checkbox"/>		

Tez Danışmanının

Ünvanı : Doç. Dr.

Adı : SEVİNÇ

Soyadı : KÖSE

**Türkçe Anahtar Kelimeler**

Kariyer- Kariyer Yönetimi- İnsan Kaynakları Planlaması- Performans- Kariyer Planlama

**İngilizce Anahtar Kelimeler**

Career- Career Management- Human Resources Planning- Performance -- Career Planning

Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum.

Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir.

Kaynak gösterilmek şartıyla tamamının fotokopisi alınabilir.

Tarih : 18/06/2003

İmza :



**ÖZET**

Bu çalışmada, Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan işletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün varlığı ve kariyer sistemi faaliyetlerinin uygulanma dereceleri araştırılmıştır. Araştırmada kariyer sisteminin diğer insan kaynakları fonksiyonları ile olan ilişkisine değinilmiştir.

Çalışmada öncelikle İKY ve fonksiyonları ile ilgili genel bilgiler verilmiş olup, bu çatı altında kariyer yönetimi, kariyer planlama ve performans değerlendirme hakkında açıklamalar yapılmıştır. Bu yaklaşımlar doğrultusunda 12 sorudan oluşan İKY ve Kariyer Sistemi anketi oluşturulmuştur.

Anket çalışması için altmışın üzerinde şirketle görüşülmüş ve bu şirketlerin ellisinden olumlu yanıt alınmıştır. Anket çalışması yüzyüze görüşme şeklinde yapılmıştır.

Ayrıca anket çalışmasıyla kariyer sistemi ile İKY, personelin düşüncelerinin alınması ve sisteme gösterilen direniş parametreleri arasındaki bağımlılık ilişkisi SPSS istatistik programı yardımıyla incelenmiş ve sonuç olarak bu parametreler arasında bağımlılık ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

**ABSTRACT**

In this study, presence of Human Resources Department and application degrees of career activities in the firms which are located in Manisa Organized Industrial District are searched.

Providing general information of Human Resources and its functions in the study, literature on career management, career planning and performance appraisal are examined. From the point of view of these approaches, a survey consisting of twelve questions about HRM and career system is arranged.

For the survey, more than sixty firms are interviewed with and fifty of them have agreed to contribute to the research. They all are interviewed with face to face.

Relationships between career system with HRM, getting the opinions of the staff and organizational resistance to the system are examined through SPSS statistical program. As a result it is found that there is a relationship of dependency among these parameters.

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18 / 06 / 2003

AYDIN KORKMAZ

### TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / / tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 8. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim-Organizasyon Programı öğrencisi Aydın Korkmaz' ın " Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama " konulu tezi incelenmiş ve aday / / tarihinde saat ..... 'da/de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna  OY BİRLİĞİ

DÜZELTME yapılmasına  \* OY ÇOKLUĞU

RED edilmesine  \*\* ile karar verilmiştir.

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN

ÜYE

ÜYE

Evet

Hayır

\*\*\* Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

## ÖNSÖZ

İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı, küreselleşme ve sınırların yavaş yavaş ortadan kalkması nedeniyle son yıllarda önemli bir ivme kazanmıştır. Bu nedenle işletmeler, bünyelerindeki Personel Bölümü anlayışını terk etmeye başlamış ve daha bireye yönelik, insanı hedef alan İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına geçmeye başlamıştır.

Özellikle 1970'li yıllardan sonra küreselleşme ve rekabet gücünün ortaya çıkması, verimliliğin önem kazanması, işgücünün yapısal olarak değişmesi, teknolojik değişimler İnsan Kaynakları Yönetiminin uygulanmasını zorunlu kılmıştır. Sürekli değişimin olduğu, ticari sınırların neredeyse kalktığı dünyamızda işletmeler bu değişimlere ayak uydurabilmek için asıl odak noktası insan olan İnsan Kaynakları Yönetimini uygulamaya koymuşlardır.

1990'lı yıllardan sonra işgücünün yapısal olarak değişmesi, bir anlamda özellikle "mavi yakalı" işgücü olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan "beyaz yakalı" bilgi işçisine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi teknolojisinin ön plana çıktığı bu dönemde birey bazlı yönetim modelleri oluşturmak ve buna uygun insan kaynakları politikaları yürütmek oldukça fazla önem kazanmıştır.

Bu çalışmalar sürecinde şirketlerin insan kaynakları birimi altında daha çok bireye yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Şirketlerin kariyer politikalarının oluşturulması, işgücü planlama çalışmaları, insan kaynakları planlaması ve kariyer planlama çalışmalarının yapılması bu bağlamda işletmeler tarafından yapılmaya başlanmıştır. Böylelikle daha bireye ve bilgiye dönük yönetim modelleri de uygulama şansı bulunmuştur.

Bu çalışmada İnsan Kaynakları Yönetimi ve fonksiyonları yukarıda kısaca açıklanan çerçevede incelenmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde yaptıkları katkılardan dolayı, danışmanım Sayın Doç. Dr. Sevinç Köse'ye, değerlendirme sürecinde yardımlarını esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Tuncer Özdil'e ve ayrıca verdikleri maddi ve manevi desteklerden dolayı Korkmaz ailesine teşekkürleri bir borç bilirim.

AYDIN KORKMAZ



**İÇİNDEKİLER**

Tez Veri Giriş Formu.....	I
Özet.....	III
Abstract.....	IV
Yemin Metni.....	V
Tutanak.....	VI
Önsöz.....	VII
İçindekiler.....	VIII
Şekiller Listesi.....	XV
Tablolar Listesi.....	XVI
GİRİŞ.....	XVIII

**I.BÖLÜM****İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	1
1.2.İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Hızlandırıcı Unsurlar.....	2
1.2.1. Küreselleşme Ve Rekabet Gücü.....	2
1.2.2. İşgücünün Yapısal Değişimi.....	3
1.2.3. Yönetim Ve Üretim Modellerindeki Değişimler.....	4
1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Bir Evrim.....	4
1.4. Günümüzde İKY'nin Uygulanma Şekli Ve Yetki Alanı.....	6

**II.BÖLÜM****İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI**

2.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	10
2.2. İnsan Kaynakları Planlama Süreci.....	12
2.2.1.İşletmenin Sistemantik Analizi.....	12

2.2.2. İnsangücü Kaynak Durumunun Saptanması.....	12
2.2.3. İnsangücü Kaynağı Öngörüsü.....	13
2.2.3.1. Yargı ve Deneyim.....	13
2.2.3.1.1. Geleneksel Yönetici Yargısına Dayanan Öngörümleme Tekniği.....	14
2.2.3.1.2. Delfi Tekniği.....	14
2.2.3.1.3. Nominal Teknik.....	15
2.2.3.2. Bütçe ve Planlama.....	15
2.2.3.3. İş Standartları Verisi.....	16
2.2.3.4. Göstergeler.....	16
2.2.3.5. Sayısal Yöntemler.....	16
2.2.3.5.1. Basit Doğrusal Regresyon Analizleri.....	16
2.2.3.5.2. Çoklu Regresyon Analizleri.....	16
2.2.3.6. Yönetim Sürekliliği Planlaması.....	17
2.2.4. Eylem Planlarının Hazırlanması.....	17
2.2.5. Denetim ve Düzenleme.....	18
2.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Yönetici İçin Anlamı.....	19

### III. BÖLÜM

#### KARİYER KAVRAMI VE ÖRGÜTLERDE KARİYER GELİŞİMİ

3.1. Kariyer'in Tanımı Ve Özellikleri.....	20
3.1.1. Kariyer Nedir?.....	20
3.1.2. Kariyer Sisteminin Özellikleri.....	21
3.1.3. Kariyer Sisteminin Amaçları.....	24
3.1.4. Kariyer Sisteminin Gelişmesini Engelleyen Etkenler.....	24
3.1.4.1. Kariyer Sistemine Örgütsel Direniş.....	25
3.1.5. Kariyer Sisteminin Sınıflandırılması.....	26
3.2. Organizasyonlarda Kariyer Geliştirmenin Amacı.....	26
3.2.1. Kaynak Olarak İnsan.....	26
3.2.2. İnsangücü Kaynakları Planlaması.....	27
3.2.3. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	29





## Vİ.BÖLÜM

### KARİYER GELİŞTİRME PROGRAMI

6.1.Kariyer Geliştirme Programı.....	73
6.1.1. Kariyer Geliştirmeyi Zorunlu Kılan Etkenler.....	74
6.1.2. Kariyer Fırsatları.....	75
6.1.2.1. Kısa Kariyer Yolları.....	76
6.2. Güçlü Bir Kariyer Gelişimi Programının Öğeleri.....	77
6.3. Kariyer Geliştirmede Karşılaşılan Güçlükler.....	79

## VİI.BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME

7.1. Performans Değerlendirme Sürecinin Tanımlanması.....	80
7.2. Performans Değerlendirmesinin Amacı.....	80
7.3.Performans Değerlendirmesinin Hazırlanmasında Görev Paylaşımı.....	81
7.4. Performans Değerlendirmesi Hangi Aralıklarla Yapılmalıdır?.....	83
7.4.1. Geri Besleme.....	83
7.4.2. Yetiştirme.....	83
7.4.3. Karşılıklı Görüşmeler.....	84
7.5. Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorunlar.....	85
7.5.1. Tek Ölçüt.....	85
7.5.2. Müsamaha.....	86
7.5.3. Önyargılar.....	86
7.5.4. Hale Etkisi.....	87
7.5.5. Objektif Olamama.....	87
7.5.6. Ortalama Eğilimi.....	87
7.5.7. Kontrast Etkisi.....	88
7.6.Performans Değerlendirme Metotları.....	88
7.6.1. Hedef Saptama-Amaçlara Göre Yönetim.....	89
7.6.2. İş Standartları.....	89
7.6.3. Kritik Olaylar Yöntemi.....	90

7.6.4. Kontrol Listesi .....	91
7.6.5. Geleneksel Değerlendirme Skalaları.....	91
7.6.6. Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetvelleri ( DDPK ).....	94
7.6.7. Sıralama Metodu .....	95
7.6.8. Zorunlu Tercih Oranlaması.....	96
7.6.9. Yazılı Değerlendirme ( Essay Method ).....	97
7.6.10. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi.....	98
7.6.10.1. Uygulama İçin Öneriler.....	98
7.7. Toplam Performans Yönetimi.....	99
7.7.1. Toplam Kalite Yönetimi İle Bağlantı Kurulması.....	100

## VIII.BÖLÜM

### İŞLETMELERDE KARIYER SİSTEMİ UYGULAMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

8.1. Araştırmanın Amacı.....	102
8.2. Araştırmanın Kapsamı.....	102
8.3. Araştırmanın Yöntemi.....	102
8.4. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	102
8.4.1. Organizasyon Şemasında İnsan Kaynakları Bölümü.....	103
8.4.2. İşletmelerde Çalışan Personel Sayısı.....	103
8.4.3. İşgücü Planlaması Çalışmalarının Yürütülmesi.....	105
8.4.4. Kullanılan Performans Değerlendirme Teknikleri.....	106
8.4.5. İnsan Kaynakları Yapısı İçinde Kariyer Sistemi Bulunan İşletmeler.....	108
8.4.6. Kariyer Sisteminin Uygulanma Süresi.....	110
8.4.7. Kariyer Sistemi Kapsamında Yürütülen Faaliyetler.....	110
8.4.8. Kariyer Sistemi Oluşturmada Personelin Düşünceleri.....	111
8.4.9. Kariyer Sistemine İşgörenlerin Yaklaşımı.....	112
8.4.10. Kariyer Sisteminin Başarısı.....	113
8.5. Verilerin Analizi.....	113
8.5.1. Kariyer Sistemi İle Başarının Karşılaştırılması.....	113

<b>8.5.2. Kariyer Sistemi İle Sistem Oluşturulurken Alınan Personelin Düşüncelerinin Karşılaştırılması.....</b>	<b>114</b>
<b>8.5.3. Kariyer Sistemi İle Performans Değerlendirme Faaliyetlerinin Karşılaştırılması.....</b>	<b>114</b>
<b>8.5.4. Kariyer Sistemi İle İnsan Kaynakları Bölümünün Karşılaştırılması.....</b>	<b>115</b>
<b>8.5.5. Personelin Düşünceleri İle Başarının Karşılaştırılması.....</b>	<b>115</b>
<b>8.5.6. İnsan Kaynakları Bölümü İle Personel Sayısının Karşılaştırılması.....</b>	<b>116</b>
<b>SONUÇ ve DEğERLENDİRME.....</b>	<b>117</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>120</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>125</b>

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 2.1</b>	<b>İŞgücü Planlamasına Sistematik Bir Yaklaşım.....</b>	<b>10</b>
<b>Şekil 3.1</b>	<b>Kariyer Geliştirme Sistemi.....</b>	<b>28</b>
<b>Şekil 4.1</b>	<b>Bireysel Kariyer Planlama Döngüsü.....</b>	<b>34</b>
<b>Şekil 4.2</b>	<b>Kariyer Planlamasına Biçimsel Yaklaşım.....</b>	<b>37</b>
<b>Şekil 7.1</b>	<b>Toplam Performans Yönetimi.....</b>	<b>100</b>





## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b>	<b>İnsan Kaynaklarının Dünü-Bugünü.....</b>	<b>9</b>
<b>Tablo 2.1</b>	<b>İnsan Kaynakları Planlaması ve Kariyer Basamakları.....</b>	<b>17</b>
<b>Tablo 4.1</b>	<b>Kariyer Dizisinin Evreleri ve Konuları.....</b>	<b>46</b>
<b>Tablo 7.1</b>	<b>İş Standartlarını Oluşturmak İçin Sıkça Kullanılan Metotlar.....</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 7.2</b>	<b>Kontrol Listesi Örneği.....</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 7.3</b>	<b>Geleneksel Değerlendirme Skalası.....</b>	<b>92</b>
<b>Tablo 7.4</b>	<b>Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetveline Bir Örnek.....</b>	<b>95</b>
<b>Tablo 7.5</b>	<b>Zorunlu Tercih Oranlaması.....</b>	<b>96</b>
<b>Tablo 8.1</b>	<b>İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümü.....</b>	<b>103</b>
<b>Tablo 8.2</b>	<b>İşletmelerde Çalışan Personel Sayısı.....</b>	<b>103</b>
<b>Tablo 8.3</b>	<b>İşletmelerde Çalışan Yönetici Sayısı.....</b>	<b>104</b>
<b>Tablo 8.4</b>	<b>İşletmelerde Çalışan İdari Personel Sayısı.....</b>	<b>104</b>
<b>Tablo 8.5</b>	<b>İşletmelerde Çalışan İşçi Sayısı.....</b>	<b>104</b>
<b>Tablo 8.6</b>	<b>İşletmelerde Çalışan Hizmetli Sayısı.....</b>	<b>105</b>
<b>Tablo 8.7</b>	<b>İşletmelerde İşgücü Planlama Faaliyetleri.....</b>	<b>105</b>
<b>Tablo 8.8</b>	<b>İşletmelerde İşgücü Plan. Kapsamında Yürütülen Çalışmalar.....</b>	<b>106</b>
<b>Tablo 8.9</b>	<b>İşletmelerde Performans Değerlendirme Faaliyetleri.....</b>	<b>107</b>
<b>Tablo 8.10</b>	<b>İşletmelerde Kullanılan Performans Değerlendirme Teknikleri....</b>	<b>107</b>
<b>Tablo 8.11</b>	<b>İşletmelerde Kariyer Sistemi Faaliyetleri.....</b>	<b>108</b>
<b>Tablo 8.12</b>	<b>İşletmelerde Kariyer Sistemi Kapsamında Kullanılan Teknikler...</b>	<b>109</b>
<b>Tablo 8.13</b>	<b>İşletmelerde Kariyer Sistemi Faaliyet Süresi.....</b>	<b>110</b>

<b>Tablo 8.14</b>	<b>İşletmelerde Kariyer Sistemi Kapsamında Yürütülen Faaliyetler..</b>	<b>111</b>
<b>Tablo 8.15</b>	<b>Kariyer Sistemi Oluşturmada Personelin Düşünceleri.....</b>	<b>112</b>
<b>Tablo 8.16</b>	<b>Kariyer Sistemine İşgörenlerin Yaklaşımı.....</b>	<b>112</b>
<b>Tablo 8.17</b>	<b>Kariyer Sisteminin Başarısı.....</b>	<b>113</b>
<b>Tablo 8.18</b>	<b>Kariyer Sistemi-Başarı Çapraz Tablosu.....</b>	<b>113</b>
<b>Tablo 8.19</b>	<b>Kariyer Sistemi-Düşünce Çapraz Tablosu.....</b>	<b>114</b>
<b>Tablo 8.20</b>	<b>Kariyer Sistemi-Performans Değerlendirme Çapraz Tablosu.....</b>	<b>114</b>
<b>Tablo 8.21</b>	<b>Kariyer Sistemi-İK Bölümü Çapraz Tablosu.....</b>	<b>115</b>
<b>Tablo 8.22</b>	<b>Düşünce-Başarı Çapraz Tablosu.....</b>	<b>115</b>
<b>Tablo 8.23</b>	<b>İKY-Personel Sayısı Çapraz Tablosu.....</b>	<b>116</b>

# 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

## 1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), son zamanların sıkça sözü edilen ve işletmeler tarafından her geçen gün daha fazla önem verilen yeni bir yönetim disiplini. Bugün gerek ulusal pazara sahip gerekse de lokal bir kitleye hakim büyük ,orta hatta küçük boy işletmeler İKY'nin yükselen trendinin etkisi altında kalmışlar ve bünyelerinde bir insan kaynakları bölümünün bulunmasını zaruri bir ihtiyaç olarak algılamışlardır. Bu noktada akla ,İKY'nin neden bu denli moda bir kavram haline geldiği ve neden üzerinde çok ciddi çalışmalar yapılan bir model halini aldığı sorusu gelmektedir. Bu sorunun yanıtını vermek için önce İKY'nin ne olduğunu , neyi kapsadığını, nasıl bir evrim geçirdiğini ve eski yönetim modellerinden farkını belirtmek gerekir.

İKY kavramının tanımlanmasında şunları vurgulayabiliriz:

- İKY, personel yönetiminin yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak , kapsamlılığını ve bütünlüğünü vurgulamak amacı ile yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır. (insankaynaklari.com/makale)
- İKY, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.
- İKY geniş bir alanda istihdam ilişkilerini (employment relations) temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi yönetici ilişkiler zinciridir.( insankaynaklari.com/makale)
- Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. (mcozden.com/makale )

Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir

fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir. Bu tanımlar ışığında İnsan Kaynakları Yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir.

## 1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞİ HIZLANDIRAN UNSURLAR

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine 4 başlık altında incelemek mümkündür; (Kaynak, 1990, 16-18).

- İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),
- Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücünün, verimli olması beklenemez),
- Değişimler (Yönetim ve Üretim),
- İşgücünü olumsuz etkileyen faktörlere (Verimsizlik, Yabancılaşma, Tatminsizlik) çözüm aranması.

### 1.2.1. KÜRESELLEŞME VE REKABET GÜCÜ

1970 ve 1980'li yıllarda hızla etkisini hissettiren küreselleşme (globalleşme) olgusu, pek çok alana yayılmış bir etkinliği simgelemektedir. Ayrıca bu kavram, 20.yy'ın son çeyreğinde üzerinde en çok tartışılan konu olmuştur. Özellikle üretim ve yönetim modellerinin çok farklı nedenlere bağlı olarak yaşadıkları değişim evresi, küreselleşme kavramının daha çok telaffuz edilmesine yol açmıştır. Uluslararası sistem ve yönetim modelleri, henüz tamamlanmamış bir değişim yaşamaktadır. Yaşadığımız değişim sürecinin nasıl sonuçlanacağı ve nerede duracağını tahmin etmek oldukça güç bir görevdir. Küreselleşme ya da küreselleşme olgusu da, bu değişimin bir ürünüdür. Genel anlamda küreselleşmeyi zorunlu hale getiren gelişmeler; Telekomünikasyon ve daha ucuz, daha iyi, daha güvenilir ulaşım, ticari liberalizm,

genişleyen ithalat, ihracat ve üretimin parçalanmasıdır. (Yorgun, 1998, 17) Dolayısıyla küreselleşme kavramında etkili olan bir diğer faktör olarak teknolojiye meydana gelen gelişmeleri belirtebiliriz. Teknoloji ile birlikte "insan" kavramı daha da önem kazanmıştır. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Bir diğer ifade ile, farklılık yaratacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsurudur. (Selamoğlu, 2000, 14) Bu nedenle "insan"a yatırım yapılmalı, yetkilendirilmesi ve motive edilmesi sağlanmalıdır. Küreselleşme, şirketlerin uluslar arası yapıya kavuşmalarını ve dünya pazarlarında başarı yakalamalarını hedeflemektedir. Bu amaç için örgütler yönetim anlayışında da gelişmelere açık politikalar izlemişlerdir. Bu gelişmenin ürünü olarak "insan odaklı yönetim" anlayışını somut bir sonuç olarak algılamak mümkündür.

Küresel dünyada başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış malların "rekabet gücüdür". (Ekin, 1998, 11) Tüm dünya, rekabetin yoğunlaşmasına tepki olarak değişik çözümler aramaktadır. Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin nedeni, piyasaların ulusal sınırlarını aşarak global bir nitelik kazanması ve aynı zamanda piyasalardaki rekabetin giderek yoğunlaşmasıdır. (Kurtulmuş, 1996, 144) Bu görüşü destekleyen diğer bir görüş de şudur: Dünyada ticaret ve sermaye hareketleri ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ulusal devletlerin sınırlarını aşan boyutlara ulaşmış ve transnasyonel bir boyut kazanmaya başlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak; örgütler rekabette başarı şartı olarak "insan" unsuruna önemi öncül şart olarak algılamaya başlamışlar ve bu yönde yatırımı, bir maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçmişlerdir.

### 1.2.2. İŞGÜCÜNÜN YAPISAL DEĞİŞİMİ

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1970'li yıllardan itibaren işgücünün yapısında da değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle "mavi yakalı" işgücü olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan "beyaz yakalı" bilgi işçisine (kogniterya) doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir. (Bozkurt, 2000, 26) Bu nedenle, beyaz yakalı kesimde hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zordur, hem de (ve verimliliğin) artırılması için daha gelişmiş ve sofistike "insan kaynakları" uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. (Acar, 1999, 8) Bu

noktada insan gücünün farklılaşan yapısı nedeniyle, mevcut yönetim modelleri bu değişen yapıda etkili olamamış ve insan odaklı yeni yönetim modellerinin gelişmesini sağlamıştır.

### **1.2.3. YÖNETİM VE ÜRETİM MODELLERİNDEKİ DEĞİŞİMLER**

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet gibi kavramlar, yönetim ve üretim modellerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Fordist üretim modeli olarak bilinen kitle üretimi, teknolojinin sunduğu imkanlarla "esnek" üretime dönüşmüştür. Daha kısa süre daha ucuza standartlaşmış ürünün aksine müşterilerin istek ve taleplerine uygun üretim gerçekleştirilebilmektedir. Yine bununla birlikte işin örgütlenmesinde ve istihdam şekillerinde meydana gelen değişiklikler (işgücü açısından, zaman ve mekan kavramının değer yitirmesi) gerek üretimin gerekse yönetimin farklılaşmasını zorlamaktadır. Bu noktada klasik yönetim anlayışının bireyin yönetiminde başarılı olması beklenemez. Dolayısıyla üretim ve yönetim alanındaki değişimler yepyeni modellerin gelişmesine yol açmıştır ( <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/makale> ).

Bu gelişmeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde pek çok faktörün kendi aralarında birbirleri ile etkileşim içerisinde oldukları ve her birisinin önemli düzeyde "İnsan Kaynakları Yönetimi"nin gelişiminde katkılarının olduğunu görmek mümkün olacaktır.

### **1.3. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE BİR EVRİM**

1910'lu yıllarda personel etkinliklerine zaman ve para harcanması son derece gereksiz görülebilirdi. Çünkü o zamanlar iş gücü ucuz ve boldu. Fakat ABD'nin 1.Dünya Savaşı'na girmesi ile her şey değişmeye başladı .4 milyon insan orduya alındı.Amerika'ya göçmen akışı durdu. İşçiler çalışma koşullarının ağırlığı ve ücretlerin düşüklüğü neden ile örgütlenmeye ve hak talep etmeye başladı.Deneyimsiz ucuz işçi artık geçmişte kalmıştı.

Organizasyonlarda personel etkinliği 1930'larda görülmeye başladı.1940'larda personel bölümlerinin etkinliği kayıt tutmaktan öte değildi.

2.Dünya savaşı sırasında , savaşın getirdiği emek gücü kıtlığıyla başa çıkmak ve çalışanların verimini yükseltmek için şirketler endüstriyel psikolojiyi araştırmaya ve uygulamaya başladı.

1960'lı ve 1970'li yıllarda çıkarılan yasalarla işgücünün önemi daha da arttı. Personel fonksiyonunun verimin artmasındaki yeri ve önemi kabul edildi.1980'lere doğru ise gelişmeye açık organizasyonlar üst düzeydeki insan kaynakları yöneticilerine giderek daha fazla yer vermeye başladı. Şimdi ise insan kaynakları yönetimi bir organizasyonun vazgeçilmez bir parçası halindedir. Pazarını ve gücünü arttırmak isteyen tüm firmalar İKY' yi gözardı edemezler.

Kimilerine göre İKY eski şarabın yeni bir şişeye konması idi.Söylenen, personel müdürlüğü tabelasının indirilerek yerine insan kaynakları müdürlüğünün konulması idi.Fakat doğru uygulanan ve iyi etüt edilen bir İKY bariz bir şekilde personel yönetiminden ayrılmaktaydı.

İnsan kaynağı yaklaşımı ile geleneksel personel yönetimi arasındaki farklılığı , İKY 'nin iki temel özelliği ile açıklamak mümkündür.Birincisi İKY'nin insanı merkeze alan boyutu;ikincisi,örgüt ortamı ve çevresi kavramlarının genişletilme yorumudur. İKY'nin yapı ve işleyişi,insanın bilinen sezinlenen tüm niteliklerini göz önünde bulundurmak;insanı bir "durum" olmaktan çok bir süreç olarak kabul etmek eğilimindedir.

Diğer taraftan geleneksel personel yönetimi anlayışının bir ileri aşaması tüm yöneticilerin aynı zamanda birer personel yöneticisi olduğu görüşüdür. İKY evresinde ise, İKY biriminin diğer birim yöneticilerine uzmanlık ,danışmanlık hizmetleri götüren bir yapıda kurulması gerekmektedir.(insankaynaklari.com/makale)

Ayrıca organizasyonlarda personel yönetimi iş gücü ile ilgili bir dizi teknik konulara eğilmişken,İKY'nin gelişme seyri işletmenin global politika ve başarılarla paralel geliştirilen teknik ayrıntıların yanı sıra işgücü yönetimini daha geniş bir perspektife oturtan firma kültürünün önemli bir parçası olarak yükselmiştir.

Personel yönetimi kavramı, çalışanların günlük meselelerine eğilerek bölüme ait bir fonksiyonu icra etmeyi hedeflerken diğer taraftan İKY işletme başarısı felsefesi ile hareket ederek çalışanlarının meselelerine daha stratejik ve uzun vadeli bakmaktadır.

Personel yönetimi anlayışı temelde işgücü maliyetlerini minimize etme anlayışına dayanmaktadır. İKY ise işgücünü sadece bir maliyet unsuru olarak görmemekte, işgücünü değerlendirilmesi gereken değerli bir kaynak ve yatırım unsuru olarak görmektedir.

İKY mantalitesi iyi anlaşılıp, firmayı yönlendiren bir fonksiyon olarak kullanıldığı takdirde, İKY personel yönetimin çoğu uygulamasında farklı yaklaşımlar getirmiş ve personel yönetiminin çerçevesi dışına çıkmıştır.

#### **1.4. GÜNÜMÜZDE İKY'NİN UYGULANMA ŞEKLİ VE YETKİ ALANI**

İKY' nde kullanılan teknikler; işgücü tedariki ve seçimi, performans değerlendirmesi, ödüllendirme ve eğitim olarak algılanmaktadır. Japonların sisteme yaptığı katkılar daha çok mikro düzeyde işçi yönetici ilişkilerini düzenleyici ve işbirliğini teşvik edici direkt üretim sürecini ilgilendiren mekanizmaları kullanması ile sistem derinlik kazanmıştır.

Amerikan İKY yöntemlerinde yönetim otoritesinin insan kaynağının yönetimde nasıl bir rol oynayacağı hesabı ile çalışma ilişkilerini düzenlerken bu sistemde çalışanların rolü yöneticinin yönetme hakkına uymakla sınırlı kalıyordu. Japon sisteminde ise ,çalışanların yaratıcılığı ve entelektüel kapasitesi grup dinamizmi içinde değerlendirilip yönetimin genel çıkarları doğrultusunda kanalize edilmeye çalışılıyordu. Böylece iki ülkenin ekonomik, politik, sosyal ve kültürel altyapısı yönetim anlayışlarının şekillenmesine, dolayısıyla İKY uygulamalarında işletme bazında farklılaşmasına neden oluyordu. ( [insankaynaklari.com/makale](http://insankaynaklari.com/makale))

İKY'nin diğer yönetim disiplinleri gibi, ülke ve firma kültürü ile şekillenmesinin yanında günümüzde İKY aşağıda belirtilen iki ana unsuru hedeflemektedir. ( [insankaynaklari.com/makale](http://insankaynaklari.com/makale)):

- İnsan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde katılmasını sağlamak
- İş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.



Bazı uzmanlara göre ise insan kaynaklarının asli görevi, çalışma verimini arttırmak ve motivasyondur. İnsan Kaynakları fonksiyonları, insan kaynaklarının, organizasyona kazandırılması ve koordine edilmesine yönelik, insan kaynakları yöneticisinin ve organizasyonun personel ihtiyacının belirlenmesi, işe alma, personel seçimi, ücret yönetimi gibi görev ve sorumluluklarıdır. ( [insankaynaklari.com/makale](http://insankaynaklari.com/makale) )

İnsan Kaynakları fonksiyonlarını aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz ( [mcozden.com/makale](http://mcozden.com/makale) ) :

- İnsan Kaynakları politikasının belirlenmesi
- Personel organizasyonu
- İnsan Kaynakları Planlaması
- Performans yönetimi
- Ücret yönetimi
- Eğitim
- Motivasyon Yönetimi
- Kalite Yönetimi

İnsan Kaynakları Planlaması, Kariyer Yönetimi/Planlama fonksiyonları ve bu fonksiyonlara ilişkin faaliyetler aşağıda belirtilmiştir ( [mcozden.com/makale](http://mcozden.com/makale) ):

#### **İnsan Kaynakları Planlaması, Personel Seçimi ve İşe Alma :**

- Organizasyondaki spesifik işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizlerinin yapılması.
- Organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi.
- Bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması.
- Amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyulan İnsan Kaynaklarının organizasyona kazandırılması.
- Organizasyondaki belirli pozisyonlar için personelin seçimi ve işe alınması.

**İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi :**

- Çalışanların yetiştirilmesi, oryantasyonu ve eğitimi.
- Yönetim ve örgütsel gelişim programlarının tasarlanması ve uygulanması.
- Organizasyon yapısı içerisinde etkin takımların kurulması.
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için sistem kurulması.
- Kariyer planlarını geliştirmelerinde çalışanlara yardımcı olunması.

**Ücret Ve Diğer Ödemeler :**

- Tüm çalışanlar için ücret ve diğer ödemeler sisteminin kurulması ve işletilmesi.
- Ücret ve diğer ödemelerin adil ve istikrarlı olmasının sağlanması.

**Çalışma Ve Çalışan İlişkileri :**

- Organizasyon ve sendikalar arasında arabulucu olarak hizmet edilmesi.
- Disiplin ve sorunların çözüm sistemlerinin kurulması.

**İnsan Kaynakları Araştırmaları :**

- İnsan kaynakları bilgi bankasının kurulması.
- Çalışanların iletişim sistemlerinin kurulması ve işletilmesi.

Amerikan İnsan Kaynakları Belgelendirme Enstitüsü ise, insan kaynakları uygulamacılarının aşağıdaki altı alanda bilgi ve deneyime sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlar ; yönetim becerileri, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve diğer ekonomik yararlar, iş ve çalışan ilişkileri ve iş sağlığı, güvenliği konularıdır. ( mcozden.com/ makale)

İK planlaması, kariyer yönetimi / planlama ve performans değerlendirmenin işlevleri göz önüne alındığında bu üç alt fonksiyonun ortak uygulama alanları olduğunu görebiliriz.

Tablo 1.1- İnsan Kaynaklarının Dünü-Bugünü

Boyutlar	1940-1950 Mekanik	1960-1970 Yasal	1980 Organik	1990 Stratejik	2000 Katalitik
<b>İşveren İlişkileri</b>	İşçi sınıfı-yönetim uyumsuzluğu Sendikaların güçlenmesi	Çelik sendikaları grevi	Sendikaların güç kaybedişi Savaş sonrası kuşağın/yuppilerin çocuklarını işe getirmesi	Takımlar, duruma bağlı çalışanlar, Roller ve iş stresi	Çalışanların iş sadakati, zaman bazlı iş gücü, işte psikiyatri, iş vermede sınırların kalkması, sendikaların yükselişi
<b>Ücret/İş</b>	Adil iş için adil ücret Bonuslar Kar paylaşımı Emeklilik Sağlık sigortasının başlangıcı	Satış teşvikleri Hisse senetleri	Ödüllendirme sistemleri Başarı hırsı	Takım maaşları Ödüllendirme ve takdir etme Yönetici ücretlendirme sistemleri	Yetkinlik bazlı ücretlendirme Seviyelere göre değişen ücretlendirme Ek kazançlar
<b>Örgütsel Gelişim</b>	Sınırlı işveren-yönetim gelişimi Hiyerarşi	Bilimsel yönetimin başlangıcı Hiyerarşi	Küçülme Liderliğin ortaya çıkışı İş süreçlerinin güçlenmesi	Yeniden yapılanma Öğrenen organizasyon Sanal kurum Güçlü liderler	İnternet Telekomünikasyon Yeniden yapılanma Çalışanın kişisel gelişimi
<b>Kariyer</b>	Güçlü sendika ilişkileri Maaş dışı hakların yönetimi İşe alma	Devam eden güçlü sendika ilişkileri	Güçlenen İK yöneticileri İK disiplinlerinde uzmanlaşma	Tam stratejik ortaklık Outsourcing	Az personelli İK fonksiyonları İnternetin yaygın kullanımı Örgütsel gelişimin zirvesi

Kaynak: Ulrich, D. Losey, M.R. & Lake, G. (1997). Tomorrow's HR Management.

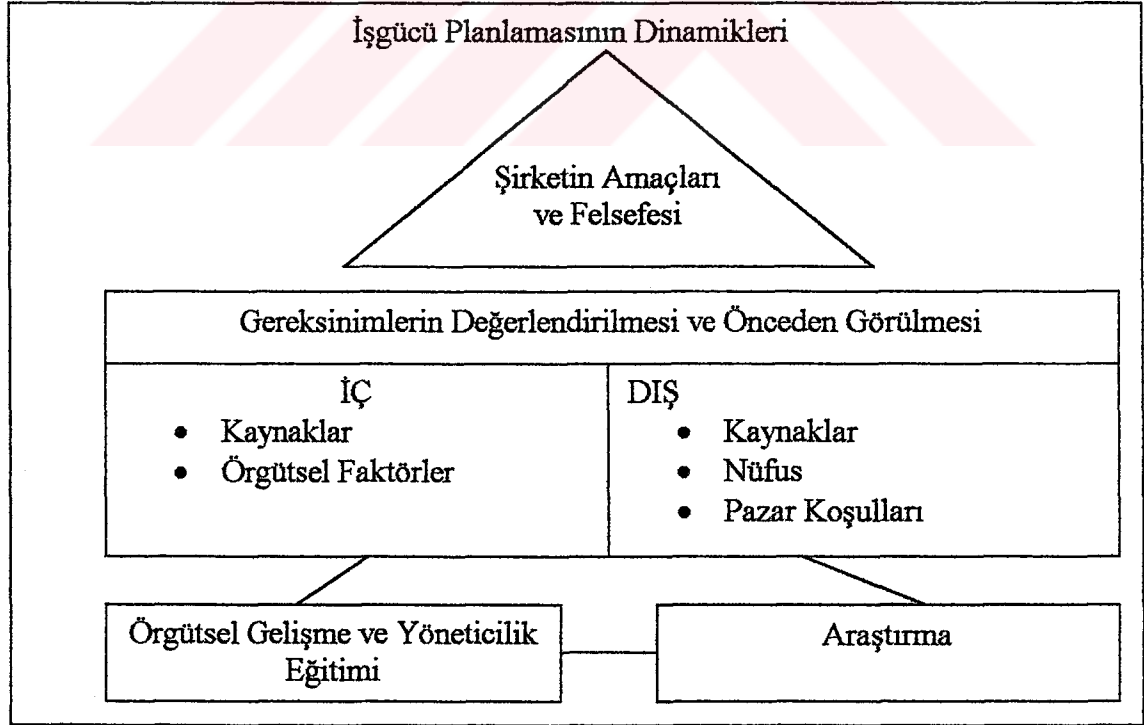
NY: John Wiley & Sons, Inc.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

### 2.1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan Kaynakları Planlaması; dar anlamda insan kaynaklarını nitelik ve nicelik olarak planlamaktır. Geniş anlamda ise sadece planlamak değil, insan kaynaklarını organizasyon hedefleriyle birleştirmek ve gerekli yerde ve zamanda kullanılmasını sağlamaktır.

İnsan Kaynakları Planlaması,değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili gereksinimlerinin saptanması ve bu gereksinimlere yanıt verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir.(Palmer, 1993, 32) Emek pazarındaki mevcut koşulların araştırılıp bu araştırmanın sonuçlarının organizasyona bildirilmesi, insan kaynakları yöneticisinin sorumluluğundadır. İşe yeni eleman almakta ve mevcut elemanların eğitim düzeyini yükseltmekte yararlanılacak yeni sistemler geliştirmek de insan kaynakları yöneticisinin işinin bir parçasıdır. (Şekil 2.1)Organizasyonun eleman gereksinimi saptanıp bu elemanların bulunabileceği dış çevre analiz edildikten sonra, insan kaynaklarıyla ilgili programların planlama süreci başlar.



Şekil 2.1.İşgücü Planlamasına Sistemik Bir Yaklaşım ( Palmer, 1993, 33 )

İnsan Kaynakları Planlamasının nedenleri şu şekilde özetlenebilir ( Aldemir, 2001, 39-41 ):

- İşletmenin rekabet koşullarına göre stratejik bir plan yapabilmesi için önce insan kaynaklarının planlaması gerekir.
- Gelecekteki personel gereksinimlerinin niteliğinin ve niceliğinin belirlenmesi gerekir.
- Rekabet ortamı, yeni girilen pazarlar, teknolojik değişimler, yeni geliştirilen ürünler, hükümet politikalarındaki değişiklikler işletmelerin yeni düzenlemeler yapmasına neden olur. Örgüt kadrosunun bu değişimlere uyum göstermesi için yeniden düzenlenmesi gerekir.
- Günümüzde işletmeler çok sayıda personel yerine, az sayıda nitelikli personel politikasını izlemektedir. Bu nedenle uzun vadeli bir kariyer planlaması yapılması gerekir.

İnsan Kaynakları Planlamasının uygulanması sırasında karşılaşılan başlıca sorunlar şunlardır (Palmer, 1993, 33-35):

:

- İKP sorunlarına ve çözümlerine duyarlılığın azalması
- Kısa dönem kar amacı
- İKP'den elde edilen yararların parayla ölçülememesi
- Hızlı teknolojik ve çevresel değişimlere yöneticilerin uyum sağlayamaması
- İşletme yöneticilerinin tutumları

Günümüz iş dünyasında maksimum verimliliğin sağlanmasında ve karlılığın artırılmasında insan kaynakları olgusu çok büyük önem kazanmıştır. Rekabette üstünlüğü hedefleyen şirketler insan faktörüne önem vererek işgüçlerini örgütlemek ve yönetmek istemektedirler. İnsan Kaynakları nitelikli insan gücünü sağlayarak, insan kaynağının en verimli biçimde yönlendirilmesi için gerekli düzenlemeleri yapar, kariyer planlaması, terfi ve tayin çalışmaları ile eğitim çalışmalarını yürütür.

## **2.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ**

### **2.2.1.İŞLETMENİN SİSTEMATİK ANALİZİ**

İnsan Kaynakları Planlaması, işletmenin stratejik planlarının en önemli girdilerinden biridir. Ancak her firmanın insangücü kaynak planlaması için öngördüğü süre farklıdır. Bu süreyi, işletmenin çevre koşullarındaki değişimin boyutu ve hızı belirler. İşgücü planları genelde bir yıla kadar, kısa vadeli yapılıdır. İki ile dört yıl arası orta vadeli, beş ve daha uzun süreli planlar ise uzun vadeli olarak kabul edilir.

### **2.2.2. İNSANGÜCÜ KAYNAK DURUMUNUN SAPTANMASI**

İşletme yöneticilerinin, işletmeye ilişkin sağlıklı kararlar almaları ve çeşitli uygulamalar için önerilerde bulunabilmeleri için ellerinde kullanılmaya hazır, yeni ve doğru bilgiler bulunmalıdır. Yöneticilerin alacakları kararlar; ne zaman, ne tür bilgiye gereksinim duyacaklarını ortaya koyar. İnsangücü planlamasında ve yönetici karar süreçlerinde kullanılacak bilgilerin sistematik bir şekilde toplanması, saklanması ve periyodik olarak yenilenmesi için işletme içinde iyi bir insangücü bilgi sistemi kurulmalıdır.

İnsangücü bilgi sistemi, işletme içinde çalışan tüm personele ait bilgileri düzenli bir şekilde toplayan, sınıflandıran, saklayan, yenileyen ve kullanılmasına olanak veren bir sistemdir. Böyle bir bilgi sisteminin kurulmasında öncelikle hangi bilgilerin toplanması gerektiğine karar verilmelidir.

Böyle bir envanterin kilit faktörleri şunlardır: Elemanın sahip olduğu beceriler, yetkinlik derecesi ve gelişme potansiyeli.Envanterin içeriği, organizasyonun gereksinimlerine göre belirlenir.Sık kullanılan verilerden bazıları şunlardır (Palmer, 1993, 38):

- Elemanın adı ve kimlik numarası
- Şimdiki konumu
- Doğum ve işe giriş tarihi
- İş türü ve organizasyondaki geçmişi
- Organizasyona katılmadan önceki deneyimi

- Eğitim düzeyi, dalı, okul sonrasında aldığı kurslar vb.
- Organizasyonda katıldığı eğitim programları
- Bildiği yabancı dil
- Sağlık durumu
- Mesleki nitelikleri
- Hobileri
- Yöneticisinin eleman hakkındaki değerlendirmesi
- Ücreti ve başka gelirleri.

Şu bilgiler gerektiğinde envanterden elde edilebilmelidir (Palmer, 1993, 40):

- Organizasyonda çalışan elemanların toplam sayısı
- Her düzeydeki elemanların sayısı
- Elemanların sahip olduğu fakat organizasyonun kullanmadığı beceriler
- Her birim ve iş kategorisindeki yaş dağılımı
- Emeklilik, hastalık, ölüm gibi nedenlerle, her kategoride beklenen eleman kaybı.

### **2.2.3. İNSANGÜCÜ KAYNAĞI ÖNGÖRÜSÜ**

İnsan kaynakları konusunda gelecekte ortaya çıkacak gereksinimlerle ilgili plan, mevcut ve sonradan gereksinim duyulacak elemanların sayısını ve türünü saptamayı gerektirir. Bu görev iki bölüme ayrılır (Palmer, 1993, 40-41):

- Organizasyonun belli bir zaman içindeki eleman gereksiniminin tahmin edilmesi.
- Eldeki elemanların bu gereksinimi karşılama kapasitesinin analiz edilmesi.

Gelecekteki personel gereksinimini öngörmek için şu yöntemlerden biri kullanılabilir:

#### **2.2.3.1. YARGI VE DENEYİM**

Bu yol kısa vadeli öngörülerde kullanılır. Burada yöneticilerin ve ustabaşların sayısal gözlemlerinden yararlanılabilir.

### **2.2.3.1.1.GELENEKSEL YÖNETİCİ YARGISINA DAYANAN ÖNGÖRÜMLEME TEKNİĞİ**

Tümüyle uzman veya yönetici durumunda olan kişinin deneyim ve sezgilerine dayanan en basit öngörümleme tekniğidir. Genellikle İKY bölümü yöneticisi geçmişteki personel talebinin ne düzeyde olduğunu düşünüp gelecekteki personel gereksinimlerinin ne yönde olacağına karar verir.

### **2.2.3.1.2.DELFİ TEKNİĞİ**

Karar vermede ve özellikle uzun dönemli öngörümlemelerde etkin olarak kullanılan bir diğer teknik ise delfi tekniğidir. Bu teknikte yalnız bir kişinin değil konu üzerinde otorite olduğu, uzman olduğu düşünülen birçok kişinin görüşlerine başvurulur. İnsan kaynakları talebini öngörümlemede uzman olduğu düşünülen kişiler yüzyüze biraraya gelmezler. Her uzmana görüşleri ayrı ayrı sorulur ve hiçbir uzman bir diğer uzmanın kim olduğunu bilmez. Sorular genellikle yapılandırılmıştır. Bütün yanıtlar toplandıktan sonra aracı durumunda olan bir kişi yanıtları özetler ve eğer yanıtlar arasında çok büyük farklılık varsa bunların nedenlerini de soran bir mektupla uzmanlara geri gönderir. Böylelikle uzmanlar kendi tahminleri ile diğerlerinin tahminleri arasındaki benzerliği ve farkı da görmüş olurlar. Bu özet yanıtları inceleyen uzmanlar tekrar görüşlerini bildirirler. Eğer görüşler birbirlerinden çok farklıysa bunun nedenlerini belirtmeleri istenir. Turlar, bütün uzmanların görüşlerinin ortak bir noktaya ulaşmasına kadar devam eder. Yapılan araştırmalara göre, genellikle üçüncü veya dördüncü turdan sonra ortak bir görüşe yaklaşıldığı görülmüştür ( Aldemir, 2001, 47 ).

Delfi tekniğinin başarılı bir biçimde kullanılabilmesi için;

- Yeterli zaman olması,
- Uzmanların yeterli bilgiye sahip olması,
- Uzmanların aynı zamanda yeterli iletişim becerisine sahip olmaları,
- Uzmanların çözümüne çalışacakları sorun için güdülenmiş olmaları gerekir.

Dikkatli bir biçimde kullanıldığında Delfi tekniğinin sayısal istatistiksel teknikler kadar hatta kimi zaman onlardan üstün sonuçlar verdiği görülmektedir. ( Aldemir, 2001, 47 ).



### 2.2.3.1.3.NOMİNAL TEKNİK

İnsan kaynakları talebini tahmin etmekte kullanılan ve Delfi tekniğine kıyasla daha az zaman alan bir tekniktir. Tekniğin işleyişi şöyle olmaktadır ( Aldemir, 2001, 48 ):

- İnsan kaynakları talebini tahmin etmek isteyen kişiler bir odada toplanıp sessizce ve diğer kişilerden bağımsız olarak görüşlerini bir kağıda yazarlar.
- Her üye kendi görüşlerini belirli bir zaman içinde gruba sunar. Bu aşamada görüşler üzerinde tartışma yapılmaz. Her üyenin görüşleri özet halinde bir karatahtaya veya kağıda özetlenerek yazılır.
- Bütün üyeler görüşlerini belli ettikten sonra bunlar özetlenip yazılır ve açıklama ile değerlendirme yapmak amacıyla her üyenin görüşleri üzerinde tartışma başlatılır. Ancak, bu tartışma gelişigüzel bir biçimde yapılmaz. Genellikle üyelerin görüşleri, yapılandırılmış ve programlı bir biçimde tartışılır.
- Son aşamada üyelerden birbirlerinin görüşlerini en çok kabul edilebilirden en az kabul edilebilire doğru giden bir biçimde değerlendirmeleri istenir. Bu değerlendirme gizli olarak yapılır, böylelikle diğer üyelerin baskısı ortadan kaldırılmış olunur. En çok oyu alan veya en iyi görülen görüş benimsenerek personel planlamasına alınır.

Bu tekniğin belli yararları vardır. Bunlar ( Aldemir, 2001, 48 ):

- Tahmin etme sürecine birçok kişinin eşit biçimde katılımını sağlar.
- Geleneksel gruplarda olduğu gibi tartışmalara bir kişinin egemen olması önlenir.
- Zaman değerlendirilip, kontrol edilebilir.

### 2.2.3.2.BÜTÇE VE PLANLAMA

Bütçe, planların parasal ifadesidir. Herhangi bir birimde öngörülen eylemler, bu eylemler için gerek duyulan kaynaklar ve bu kaynaklar için gerekli para miktarı belirlenirken, personel gereksinimi ve belirlenmesi de gündeme gelecektir.

### **2.2.3.3.İŞ STANDARTLARI VERİSİ**

Özellikle operasyonel düzeylerdeki ve direkt işçiliğe yönelik işlerde zaman ölçümlemesi yoluyla standartlar oluşturulmakta ve bu bilgiler, işgücü planlamasında kullanılabilir.

### **2.2.3.4.GÖSTERGELER**

Öngörülebilir bulunabilmek için insangücü gereksiniminin sıkı olarak ilişkili olduğu; satış hacmi, üretim miktarı, hizmet verilen müşteri sayısı gibi bir işletme etmeni bulunup kullanılabilir. Böyle bir korelasyon, her şirket için farklı bir araştırmayı gerektirir.

### **2.2.3.5. SAYISAL YÖNTEMLER**

İşgücü öngörüsü için yöneylem araştırması ve istatistik tekniklerden de yararlanılabilir. En çok kullanılan istatistiksel teknikler basit doğrusal regresyon analizleri ile çoklu regresyon analizleridir.

#### **2.2.3.5.1.BASİT DOĞRUSAL REGRESYON ANALİZLERİ**

Gelecek dönemdeki personel gereksinmesi, geçmiş dönemlerdeki gereksinim düzeyleri ile başka değişken (satışlar vb.) arasındaki ilişkiye bakarak tahmin yapılır. Örneğin; eğer geçmişteki personel talepleri ile satışlar arasında anlamlı ve düzenli bir ilişki bulunabilirse, gelecek dönem veya dönemler içinde sağlıklı tahminde bulunulabilir.

Basit doğrusal regresyon analizinde kilit nokta; talebi en doğru tahminleyecek tek bir faktör seçebilmektir. Bu faktör, doğrudan işin doğasıyla ilgili olmalıdır ( Aldemir, 2001, 49 ).

#### **2.2.3.5.2.ÇOKLU REGRESYON ANALİZLERİ**

Basit doğrusal regresyon analizinde personel talebi ile bir başka değişken ilişki aranırken, çoklu regresyon analizinde değişkenler birden fazladır. Örneğin, satışların yanında üretim düzeyi, malzeme kullanımı gibi başka değişkenler de personel talebini tahmin etmekte kullanılır. Bu açıdan çoklu regresyon, basit regresyon analizine kıyasla daha sağlıklı sonuçlar verir. Regresyon analizlerini genellikle büyük işletmeler kullanmaktadır. ( Aldemir, 2001, 51 )

Regresyon analizlerinden başka üretim oranları, personel oranları, zaman-serisi analizleri ve stokastik analizler gibi sayısal yöntemler de personel tahminlerinde kullanılmaktadır. Büyük işletmelerden çok azının kullandığı bu yöntemler daha önce de belirtildiği gibi ancak personel sayısı ile ilişki kurulacak diğer değişkenler hakkında ayrıntılı ve sağlıklı kayıtların tutulduğu durumlarda kullanılmalıdır.

### 2.2.3.6. YÖNETİM SÜREKLİLİĞİ PLANLAMASI

İnsan kaynakları planlamasının özel bir türüdür ve yönetim yenileme planlaması, yönetim ilerleme öngörüsü olarak da adlandırılır.

### 2.2.4. EYLEM PLANLARININ HAZIRLANMASI

Bu aşamada insan kaynağı planları eylem programlarına dönüştürülür. Başlıca eylemler:

- Tedarik, seçim ve yerleştirme
- Performans değerlendirme
- Kariyer geliştirme
- Transfer, terfi, işten çıkarma, emeklilik
- Eğitim ve geliştirme
- Motivasyon ve dengeleme

Eylem planları doğrultusunda insan kaynakları planlaması ile kariyer yönetimi ve planlama çalışmaları da yürütülür. Buna ilişkin yapılan çalışmalar Tablo 2.1'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.1: İnsan Kaynakları Planlaması ve Kariyer Basamakları**

<b>Örgütsel İhtiyaçlar</b>	<b>İhtiyaçların Temini</b>	<b>Bireysel İhtiyaçlar</b>
Personel Planlaması Stratejik iş Planlaması, iş/rol planlaması, insangücü planlaması ve insan kaynakları envanteri hazırlanması	İş analizi aday Toplama ve seçim, işe başlama adaptasyon, ilk eğitim. İş dizaynı ve görevlendirme	Kariyer Seçimi

Tablo.2.1-Devam

Büyüme ve Gelişme Planlaması, Gelişme planları hazırlanması Araştırma ve geliştirme çalışmalarının değerlendirilmesi	Yönetme ve coaching performans değerlendirme ve potansiyel tahmini örgütsel ödüller, terfiler ve diğer iş değişiklikleri.Eğitim ve geliştirme imkanları.Kariyer danışmanlığı	İlk kariyer konuları Bir pozisyona yerleştirme, örgüte uyumun öğrenilmesi, üretken olmak kariyerde uygulanabilir bir gelecek görme
Gelişmenin durdurulması ve işgörenin örgütten ilgisinin kesilmesi planları	Eğitime devam etme, işin yeniden dizaynı, iş zenginleştirme. Alternatif iş örnekleri ve ödüller.Emeklilik planlaması ve danışmanlık	Orta kariyer konuları: Kariyer yolunda ilerleme, uzmanlaşma
Yeni personel ve yer değiştirme planlaması	İnsan kaynakları envanterini günün ihtiyaçlarına uygun hale getirme. Yeni iş imkanlarının duyurulması.İşlerin tekrar analiz edilmesi ve iş/rol planlaması	Son kariyer konuları. Danışman olmak tecrübe ve aklını kullanabilme, emeklilik Örgüt içinden veya dışından yeni insan kaynakları

Kaynak : Schein, E.G. ; Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Addison-Wesley, 1978

### 2.2.5. DENETİM VE DÜZENLEME

Değişik nedenlerle insangücü sağlamaya yönelik planlar, hedeflerinden sapabilirler. Bu durumları görebilmek için ilerlemeleri gözlemek, ölçmek ve gerekli düzenlemeleri yapmak gerekir.

### 2.3. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ YÖNETİCİ İÇİN ANLAMI

İnsan kaynaklarının planlanması, organizasyonun amaç ve hedeflerinin mevcut ve gelecekteki personel gereksinimine tercüme edilmesi sürecidir (Palmer, 1993, 42) İnsan kaynaklarının planlanmasından son zamanlarda çokça söz edilmesi, bu konuda resmi planlar yapma eğilimini güçlendirmiştir.İstihdam ve terfi gibi hususları düzenleyen yasalar da bunda etkili olmuştur. Bundan başka, deneyimli ve yetenekli elemanlara gereksinimin fazla olması, yeni elemanlar bulup eğitmenin yüksek maliyeti ve mevcut insan kaynaklarından gerektiği gibi yararlanamamanın yol açtığı zararlar da sürece katkıda bulunmuştur. İnsan kaynaklarının planlanmasına gösterilen ilgideki bu artış, insan kaynakları yöneticisi için, organizasyonun personel yatırımlarına aldığı karşılığın en üst düzeye çıkarılmasına yardımcı olma fırsatı anlamına gelmektedir.



### 3.KARİYER KAVRAMI VE ÖRGÜTLERDE KARİYER GELİŞİMİ

#### 3.1.KARİYERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

##### 3.1.1.KARİYER NEDİR?

Kariyer konusu hem bireysel hem de organizasyonel açıdan organizasyonel davranış çalışmalarında önemli alan olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde ise insan kaynakları yönetimi çalışmalarının önemli bir bölümünü teşkil etmektedir.(Luthans, 1981, 648-649)

Bu konu üzerinde çalışan araştırmacılar kariyeri çeşitli şekillerde tanımlamışlardır:Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, tecrübe ve maharet kazanması anlamına gelir.(Adal,1968, 132)

Kariyer kavramı üzerine yapılan bir başka tanımlama ise şöyledir:

Bir kişinin kariyeri onun sadece sahip olduğu işi 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.(Beach, 1980, 20)

Kariyer, kişilerin çalıştıkları iş alanlarında, işin gerektirdiği bilgi, beceri, tecrübe, davranışlar ve yükselme koşullarına göre aşamaları katetmek suretiyle bu iş dallarının en yüksek derecelerine kadar yükselmelerini ifade eder.(Kalkandelen,1972, 112)

Bu tanımdaki unsurları inceleyecek olursak:

- Belirli bir iş dalı mevcuttur ve bu iş dalı diğer iş ve hizmet alanlarından farklıdır.
- Bu iş dalı için gerekli olan bilgi, beceri, tecrübe ve davranış biçimlerinin kendine özgü bazı karakterleri mevcuttur.
- İşe giriş ve yükselme koşulları önceden belirlenir.

Hall, bu konuda popüler ve davranış bilimleri literatüründe kullanılan dört farklı tarif belirlemiştir.(Hall,2)

- Çalışma dünyasının mesleki durum hiyerarşisi içindeki ilerleme ve terfiler, organizasyonda yukarı doğru hareketlilik.

- Uzmanlık: bazı mesleklerde kariyeri temsil eden açık bir ilerleme yolu(Doktorluk,Mühendislik, Avukatlık vb.)
- Mesleğe ve organizasyon hiyerarşisi içindeki seviyeye bakılmaksızın, işlerin ve görevlerin hayat boyu süren dizisi, bireysel mesleki tarih.
- Mesleki rolle ilişkili tecrübelerin hayat boyu süren dizisi, bireylerin mesleklerini öznel olarak kavraması.

### 3.1.2. KARIYER SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Kariyer sisteminde uzmanlaşma, bu sistemin başta gelen özelliğini teşkil eder. Esasen, daha önce mesleki öğrenim yapan ve öteki mesleki niteliklere de sahip bulunan elemanlar, kariyerleri (meslekleri) içinde sürekli olarak uzmanlaşmak zorundadır.Bu zorunluluk bir yandan personeli geliştirici olacak ve personelin üst derece hizmetlerine geçmesini sağlayacak, öte yandan uzmanlaşan elemanların üreteceği iş veya hizmetin verimi ve niteliği yükselecektir.Bu durum hizmetleri olumlu yönde etkileyecektir ve sonunda işletmeleri ve yönetimi başarılı kılacaktır.(Kalkandelen, 1972, 114)

Birçok organizasyon, gelecekte boşalabilecek pozisyonlar için işgören yetiştirmenin önemini anlamıştır. Bu pozisyonlara çalışanları hazırlamak için örgüt içinde çok sayıda farklı eğitim programları oluşturulup geliştirme işlemine devam edilir.Organizasyonun gelecekteki yönetim kademeleri için hazırlanma zorunluluğu açık olduğu gibi örgütün birçok üyesi içinde amaçlarını gerçekleştirecek kariyer geliştirme imkanlarının mevcut olması gerekir.(Porter ve diğerleri,1975, 190)

Hizmet içindeki (işbaşında veya iş dışındaki) eğitime, hizmete başladıktan işten ayrılıncaya kadar yer önem ve değer verilmesi kariyer sisteminin gereklerindedir. Her ne kadar, hizmet öncesindeki (adaylık dönemindeki) eğitim kişileri yetiştirici ve geliştirici olmakta ise de hızla gelişen teknik ve ihtiyaçlarla, bunlarda çalışanların da gelişmesi gibi doğru orantılı bir ilişki, kariyer sisteminin üzerine eğildiği bir konudur.(Kalkandelen,1972, 115)

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin işgörenlerine kariyer sistemini uygulamalarının rekabet güçlerini artırıcı yönde olacağını düşünmekteyiz. Kariyer sistemine işyerinde önem verilmesi, bu sistemi uygulayan işletmelerin dünyadaki en son yenilikleri kullanabilecek işgörenlere sahip olmasını sağlayacaktır.

Kariyer sisteminde personelin bir iş kolunda ilerlemesi ve başarılar kazanması temel ilkedir. Devamlı ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sistemi uygulanır.

İşgörenlerin mesleki olarak ilerlemesini bir bakıma yaptıkları işin veya hizmetin kalitesinin yüksek olması olarak tanımlayabiliriz. Sonuçta, uzmanlaşma ve mesleki olarak ilerleme birbirine çok yakın kavramlardır. Yüksek kalitede iş veya hizmet üreten işgörenlerin yüksek ücret ile ödüllendirilmesinin motivasyonu artıracığını düşünmekteyiz.

Bu sistemin en karakteristik özelliklerinden birisi de her kariyerde; hizmetlerde, önem, sorumluluk ve güçlük açılarından bir derecelendirmenin varlığıdır. Bu durum, çeşitli bakımlardan büyük yararlar doğurucudur. İlk olarak, önem, güçlük ve sorumlulukların artışına göre düzenlenmiş hiyerarşik bir derecelendirme, ücret miktarlarıyla da yakından ilgili olduğundan personelin yükselmesine olanak sağlar. İkinci olarak, hizmet hayatı boyunca aynı sorumluluk ve önem derecesindeki işi yapanlarda oluşacak bıkkınlığa engel olur. Her derecede yükselişte personel, işine yeni bir şevkle sarılabilir, ücret artışları da ayrı bir teşvik faktörü niteliğindedir. (Kalkandelen, 1972, 115) Kariyer sisteminin özelliklerini en genel hatlarıyla özetlememiz gerekirse, işgörenlerin mesleklerinde uzmanlaşmalarının yani yüksek kalitede iş veya hizmet üretebilme yeteneklerinin artırılmasının bu sistemin en önemli özelliklerinden birisi olduğunu söyleyebiliriz. Hizmet içi eğitime ağırlık verilmesi kariyer sisteminin diğer bir özelliğidir. Ayrıca, kariyer sisteminde işgörelere önem, sorumluluk ve güçlük açılarından bir derecelendirme yapılmaktadır. İşgörenlerin örgüt içinde yükselmelerine olanak sağlayan bu sistem ücret ile de ilgili olduğundan işgören performansını olumlu yönde etkileyebilir.

Kariyer sistemi personel politikasının bütün amaçlarının bir arada düşünülmesiyle oluşturulduğundan çok yönlü özellikler arz etmektedir. Yukarıda işlenen özellikleri kısaca özetleyecek olursak (Kalkandelen, 1972, 113-115);

- İşgörenin belli bir iş kolunda uzmanlaşması gözönünde tutulur. Bir iş kolunda işgörenin ilerlemesi ve başarılar kazanması temel ilkedir.
- Birbirine bağlı iş veya hizmetler topluluğu esas alınmaktadır.
- Değişik nitelikteki hizmetler toplamı kariyer oluşturmaz.



- Kariyer sisteminde işgörenin durumu statülerle, yasalarla belirtilir, sözleşme ve çok yanlı statü uygulanmaz. Kariyer sistemi statülerce belirlenen yol ve yöntemlere göre çalıştırılır. Bu sisteme ilişkin yol ve yöntemler ve ilkeler daha önceden bir statü ile saptanır. Yoksa bir kariyer içinde birden çok değişik özelliklere sahip statülerin veya sözleşmelere dayalı istihdam yollarının uygulanması söz konusu olmaz.
- Uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet öncesi, hizmet içi eğitime ağırlık verilir. Uzmanlaşma kariyer sisteminin temel özelliklerinden birisidir. Aslında daha önce mesleki öğrenim yapan ve öteki mesleki niteliklere de sahip bulunan elemanlar kariyerleri içinde sürekli olarak uzmanlaşmak zorundadırlar. Bu zorunluluk bir yandan personeli geliştirici olarak ve personelin üst derece hizmetlerine geçmesini sağlayacak, öte yandan uzmanlaşan elemanların üreteceği iş veya hizmetin verimi ve niteliği yükselecektir. Bu hizmetleri olumlu yönde etkileyecek ve sonunda yönetim veya kuruluşları başarılı olacaktır.
- Kıdeme ve çalışma süresine önem verilir. Bir kariyer hizmetinde sürekli çalışmak sisteminin gereklerindedir. Bu sürekli çalışma da kıdemlilik durumu oluşturur. Bu durum işgörenin tecrübe ve uzmanlık kazanmasını dolayısıyla nitelikli, ekonomik ve verimli hizmet üretimini mümkün kılar.
- Yeterlik ilkesinin gözönünde tutulması, kariyer sisteminin gelişmesi için şarttır. Kariyerlere gireceklerin, kariyerleri için gerekli genel ve özel nitelik ve koşullara (mesleki öğrenim, tecrübe, beceri, belirli davranışlar, staj ve deneme süresi eğitiminde başarı, fizik özellikleri gibi) sahip olması gerekmektedir.
- Devamlı ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sistemi uygulanır.

### 3.1.3.KARİYER SİSTEMİNİN AMAÇLARI

İşletmeler genellikle iş rotasyonu, performans değerlemesi gibi yöntemleri uygulamak ve bunların sonuçlarını değerlendirmek suretiyle işgörenlerin işletmeye olan yararlarını üst düzeye çıkararak işletme amaçlarını gerçekleştirme yoluna giderler.

Önceleri işletmenin amaçlarına ulaşmalarında birer amaç olarak görülen işgörenler, işletme amaçlarıyla kişisel beklentiler arasında önemli derecedeki uyumsuzluk nedeniyle, üzerlerinde aşırı örgütsel baskı hissetmekteydi.

Bu geleneksel örgütsel sorunun çözümü için etkili bir kariyer planlaması gereklidir. Kariyer planlaması bu soruna her iki taraf için sağlıklı çözüm getirmiştir.

Kariyer planlamasının getirdiği yeniliklerle oluşturulan insan kaynakları yönetimi hızla daha biçimsel bir yapıya dönüşen bir kurum haline gelmektedir. İnsan kaynağını optimum şekilde değerlendirmek için kariyer sisteminin en önemli amaçlarından biridir. Böylece verimlilik ve performans açısından pozitif çıktılar elde etmek daha olağan hale gelmiştir.

Başlangıçta kariyer planlaması hakkında kişilerin işletmeye duydukları güvensizlik nedeniyle olumsuz düşünceler olmuşsa da alınan sonuçlarla işgörenler aynı anda hem işletme amaçlarının gerçekleştiğini hem de kendi beklentilerinin karşılandığını gördüklerinden geniş bir uygulama alanı bulmuştur.

### 3.1.4. KARİYER SİSTEMİNİN GELİŞMESİNİ ENGELLEYEN ETKENLER

Kariyer sistemi hem işletmeler hem de işgörenler açısından çeşitli beklentilere cevap verse de hem işletme içinden hem de işletme dışından çeşitli engellerle karşılaşmaktadır (Kalkandelen, 1972, 116-117).

- İşgörenin bir kariyere başlaması ve devam etmesine kişisel engeller çıkabilir.
- İşletme personel sistemi kariyer yapmayı engelleyecek niteliktedir.
- Kariyere eleman alınırken statünün öngördüğü genel özelliklere gereği gibi eğilinmemesi, adama göre iş ya da kayırma gibi yöntemlere yer verilmesi.

- Kariyerlerin üst sorumluluk mevkilerine kariyer dışından gerek mesleki gerekse yöneticilik açısından yetersiz kişilerin atanması, hem terfi olanaklarını kapatır hem de kariyer sistemine olan güvenilirliği azaltır.
- Hizmet içi eğitime gereği kadar yer ve önem verilmemesi, eski yöntemlerle yeni ihtiyaçların karşılanmasını engeller.
- Kariyer personelinin kariyer dışındaki iş veya hizmetlerde görevlendirilmesi gibi tutum ve uygulamalar ise bu sistemin gelişimini durdurur ve sistemi bozar.

İşletme yönetimi, başarılı bir kariyer sistemi oluşturmak istiyorsa yukarıda sözü edilen olumsuzlukları dikkate almak zorundadır.

### 3.1.4.1. KARIYER SİSTEMİNE ÖRGÜTSEL DİRENİŞ

İşgörenler genellikle kendilerini tanımlarken yaptıkları işi ön plana çıkarmak eğilimindedirler. Bu nedenle kariyer planlaması sürecine işletme amaçlarının gerçekleşmesi için bireysel katkıları en üst düzeye çıkaran değeri kendinden menkul bir araç olarak bakmaktadırlar.

Aynı zamanda birçok işletme de kariyer planlama sürecine, bireylerin kararlarını kontrol edebilme amacıyla müdahalede bulunmak için direnmektedirler.

Kariyer planlaması genellikle, örgütsel istikrarı korumak ve işletme için uygun olmayan bireysel kararları sınırlandırmak gibi gerekçeler ileri sürülerek kabul edilmez.

Bireyler, işletmenin düzenlemesinden ümitsiz olsalar bile öncelikle kendi kariyerlerinden kendileri sorumlu olacaklardır. Zira her zaman kariyeri terketme şansları vardır.

Ancak kariyer planlaması sürecinin temel amacı kişisel başarı ile personel amaçlarının uyumlaştırılmasıdır. Seçim şansının olduğu yerde bireyden daha fazla verimli ilişkiler beklemek normal olacaktır.

Gözönünde tutulması gereken başka nokta da, kariyer planlamasının her zaman yukarı doğru hareketle eş anlamlı olmadığıdır. Yalnızca birkaç kişi yukarı doğru önemli sıçramalar yapabilmektedir.

Hem işgörenler hem de işletme açısından olumlu sonuçlar doğurduğu ortada olan kariyer planlaması sürecine hem işletmeler hem de işgörenler yukarıda sayılan nedenlerden dolayı yaygın olmasa da karşı çıkabilmektedirler. Buna karşın sistem

giderek kendini düzenleyerek ve geçmiş tecrübelerine dayalı çözümler üreterek bu tür direnişleri ortadan kaldıracak bir yapıya kavuşmaktadır.

### 3.1.5. KARIYER SİSTEMİNİN SINIFLANDIRILMASI

Kariyer sistemi bir işletme organizasyonu içinde yatay ve dikey olarak nasıl düzenlenecektir?

İş ve de teknoloji, kariyer yollarını güçlü bir şekilde etkilerken işletme yönetimi bu özellikleri göz önünde tutarak seçimini yapar.

Genel olarak kariyer sistemleri şu şekilde sınıflandırılır (Beach, 1980, 345):

- Yetenek gerektirmeyen ya da yarısı yeteneğe dayanan işler; makine operatörleri, montajcılar ve benzeri işler,
- Yetenek gerektiren sanatlar; yardımcılıklar ya da araç sorumlulukları gibi başlangıç düzeyindeki işler,
- Büro işleri; daktilograflik, yazıcılık, sekreterlik, muhasebecilik ve yönetici asistanlığı gibi işler,
- Profesyoneller; bazı bireylerin yönetici pozisyonlara geçebileceği proje mühendisliği, yardımcı mühendislik gibi işler,
- Yönetimsel işler; yönetici adayı ya da denetçi yardımcılığıyla başlanılan işler. Bu işlerde orta kademe yöneticilik düzeyinde değişik yerlere yatay ya da dikey olarak hareket edebilir ve belli bir süre sonra üst kademe yönetici olabilir.

## 3.2. ORGANİZASYONLARDA KARIYER GELİŞTİRMENİN AMACI

### 3.2.1.KAYNAK OLARAK İNSAN

İnsan çok özel bir kaynak türüdür ve insanları geliştirmek, memnun etmek ve onlardan faydalanmak çoğu zaman zordur. Organizasyon içindeki bireylerin kendi kariyer amaçları vardır ve bu amaçlar organizasyonun kısa ve uzun vadeli planlarına uyar veya uymayabilir. Kişiler değişik eğitim ve tecrübeler yolu ile geliştirilirler ve örgüt içinde bir değer kazanırlar.İnsan kaynakları gelecekte kullanım amacı ile depolanamaz, kolay bozulabilen kaynaklardır. Birçok birey, hünelerini organizasyon içinde kullanmayı ister, eğer gerçekleşmezse ayrılmayı düşünür. Bu yüzden insan kaynakları doğru zamanda kullanılmalıdır.(Porter ve diğerleri, 1975, 189)

### 3.2.2. İNSAN GÜCÜ KAYNAKLARI PLANLAMASI

Günümüzde gelecekteki üretimini, hammadde girişini ve işletmenin kapasitesini, parasal olanaklarını planlamayan işletmeler yok denecek kadar azdır. Üretim araç-gereçlerini, parasal olanaklarını ve kapasitesini planlayan ve bu konuda küçümsenmeyecek çalışmalar yapan işletmeler benzer şekilde insan gücü kaynaklarını da planlama ihtiyacı duymalıdır. İnsangücü kaynaklarının planlanması demek, işletmenin işgücü ihtiyacının değişen şartlar ve gelişen iş hacmi doğrultusunda planlanması demektir. İnsangücü planlaması çalışması ile, belirli zaman dilimleri içerisinde gerekli olan işgücünün planlanması yapılmış olurur. (Erdoğan, 1991, 29)

İnsangücü kaynakları planlaması kritik bir adımdır. Yanlış planlama işletmeyi, talep seviyesinde üretimi karşılayamayacak işgören adedi ile karşı karşıya bırakabilir. Ya da işletme, işgören adedini ihtiyaçtan fazla miktarda artırma yoluna giderse işletmenin karlılığı düşecektir.

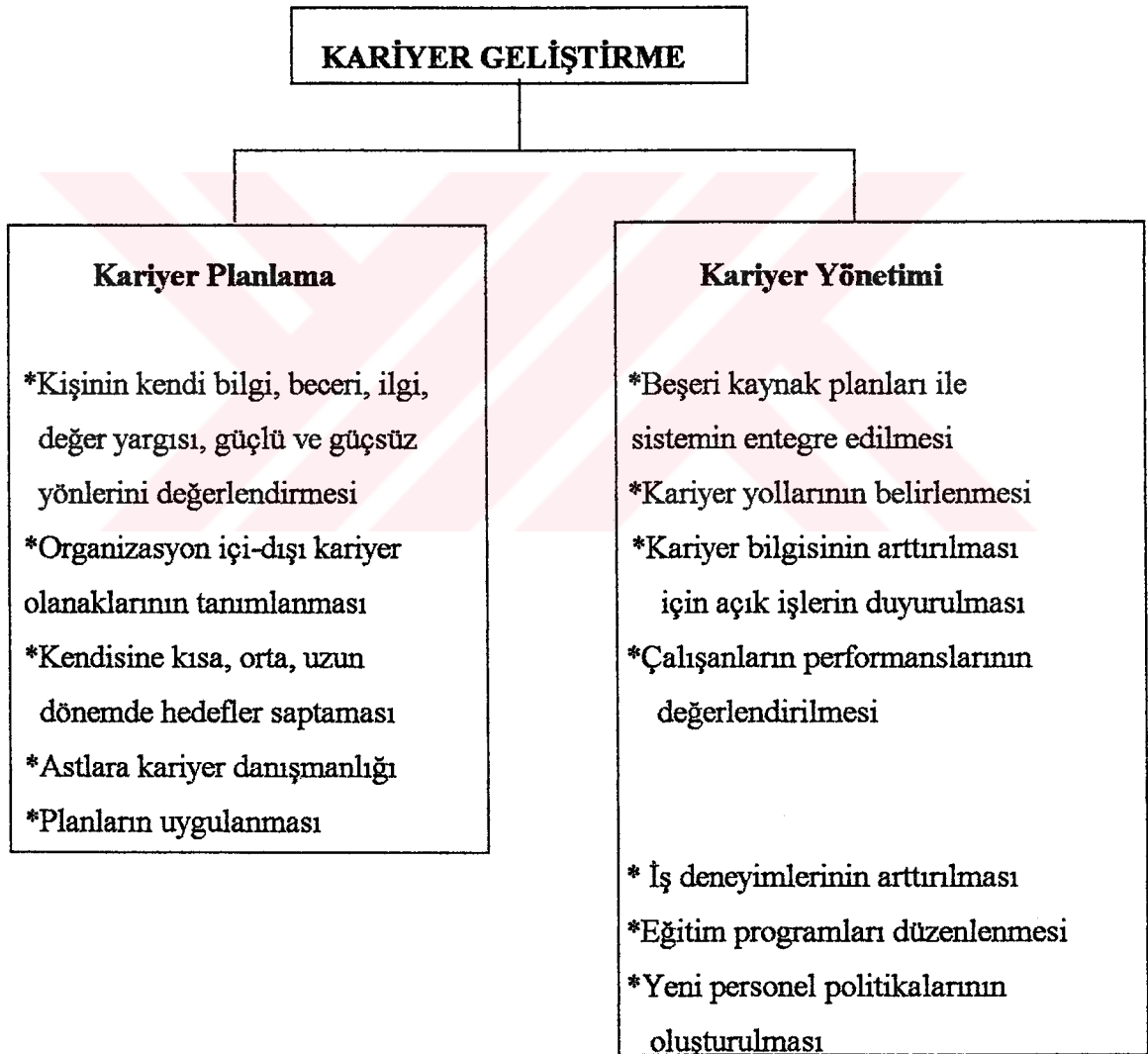
İşletmede yapılan organizasyonel düzenlemelerde bilgi, özellik ve yetenek açısından yeni bir işgören grubuna ihtiyaç olabilir. Bu durumda mevcut işgörenler çeşitli bölümlere aktarılacak ve işgücünün yapısal bileşimi değiştirilecektir. Yöneticinin bu konuda karar verebilmesi için işgörenlerin kendileri için belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşabileceklerini bilmesi, geçmiş başarı dereceleri hakkında bilgi sahibi olması gerekir. (Erdoğan, 1991, 159) Bu durumda kariyer geliştirme sisteminden faydalanmak gerekir. Astın üst tarafından değerlendirilmesi bu sistemin çalışmalarından biridir.

Kariyer sistemi ile ilgili olarak ayrıca şu kavramlarında açıklanmasında yarar vardır;

**Kariyer Geliştirme:** Kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yoluyla kariyerinin planlaması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Örgüt açısından bakıldığında bu amaçların çalışanların yatay ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi, planlanmış eğitim programları ile bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi amaçlarla gerçekleştirildiği görülür.

**Kariyer Planlama:** Kariyer planlama tümüyle kariyerlerinde başarılı olmak isteyen kişiyi ilgilendiren bir süreçtir. Kişi kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirir ve işletmedeki yükselmesine ilişkin planlar yapar.

**Kariyer Yönetimi:** Kariyer yönetimi ise işletmenin kariyer geliştirme programının bir bölümüdür ve genelde örgüt tarafından yapılması gereken faaliyet ve planları içerir. Kariyer yönetimi kişilerin kariyerlerine ilişkin planları ve işletmelerin ihtiyaçları arasında uyum sağlamaya çalışır. Kariyer planlama ile kariyer yönetimi birbirleri ile etkileşim içinde bulunan iki süreç şeklinde görülmür.



**Şekil 3.1. Kariyer Geliştirme Sistemi ( Uyargil, 1994, 6 )**

### 3.2.3. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİ

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.(Uyargil, 1994, 6)

Organizasyon içinde kariyer geliştirme sürecinin aslında kariyer planlama ve kariyer yönetimi çalışmalarının bütünleştirilmesi olduğunu kolaylıkla görebiliriz. Ancak, kariyer gelişiminin başarıya ulaşabilmesi için etkin bir birey-şirket ortak çalışması ve fikir birliğinin oluşmasına ihtiyaç vardır.

Organizasyon içinde kariyer planlama işlemi daha çok bireyin çaba göstermesi gereken bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin kendini tanımaya çalışması, organizasyon içi ve dışındaki kariyer imkanlarını incelemesi, kendisine kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlemesi bireysel çalışanların ürünleri olacaktır.

Kariyer yönetimi sistemi ise organizasyon ağırlıklı çalışmalardan oluşmaktadır. Aştın üst tarafından değerlendirilmesi ve eğitim programları uygulaması gibi çalışmalar Performans Yönetimi Sistemi ile yakından ilişkilidir. Bu sistemin verileri kariyer geliştirme sistemi için yararlıdır

## 4.KARİYER PLANLAMA SİSTEMİ

### 4.1.KARİYER PLANLAMASI

Kariyer planlama işleminin tarifini belirlemeden önce planlamanın tanımını yapmak aydınlatıcı olacaktır. Kariyer planlaması, bir bakıma bir işgörenin sahip olduğu bilgi, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da daha somut olarak “yükselmesinin” planlanmasıdır. (Kaynak, 1990, 165 )

Kariyer planlaması, kişinin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planları kapsar. Kariyer planlaması birkaç aşamadan oluşan bir süreçtir. Bir kişinin ,kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetler planlaması aşamalarını içerir.Bu aşamalar aşağıdaki gibi açıklanmıştır (<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/> makale )

- . Çalışanın kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü taraflarını değerlendirmesi.
- Organizasyon içi ve dışındaki fırsatların belirlenmesi
- . Hedeflerin tayini ve karar verme
- . Planın hazırlanması ve uygulanması

Kariyer planlaması çalışanlara kariyerleri konusunda daha iyi karar verebilmeleri için bilgi sağlar. Elemanların hedeflerini ve bu hedefler doğrultusunda ne kadar ilerlediklerini tekrar tekrar değerlendirmesi teşvik edilmelidir. Kariyer planlamasının sürekli bir uğraş olması, bireysel gelişim için gereklidir. Kariyer çizgisi ve duyulan ihtiyaçlar kişinin hayatı boyunca çeşitli değişikliklere uğrar. Örneğin kariyerinin başında, mali ve mesleki ihtiyaçları en alt basamaktaki işlerle uyumludur. Olgunlaşıp mesleki bakımdan geliştikçe, kişisel ve mesleki ihtiyaçlar da değişir. Mali ve mesleki tatmin beklentileri yükselir ve kariyer çizgisi farklı bir yön alır.

Kariyer yönetme etkinlikleri hangi biçimi alırsa alsın, bu etkinliklerin önemini anlayan bir organizasyon rakip organizasyonlara karşısında çok avantajlıdır. Performans değerlendirmesi, çalışanları kendilerine uygun mesleki gelişim kanallarına yöneltmenin etkili bir aracıdır.



## 4.2.KARİYER PLANLAMA İHTİYACI

Organizasyon içinde yeni açılacak her ek bölüm, yönetim yeteneğinin ve insan ilişkilerinin gerçekleşmesini güçleştirecek, amaçları değiştirecek, dikkati dağıtacak, yeni gerilimler oluşturacak, atalet, rahatlama ve sürtüşmelere neden olacaktır. Ayrıca, büyük işletmeler içinde açılacak her ek bölüm, bu pozisyonlara yerleştirilecek işgörenlerin bulunup yetiştirilmesi sorununu ortaya çıkaracaktır.

Bu yargı gelişmekte ve büyümekte olan işletmelerin temel sorunlarından birine olumsuz bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Fakat, işletme içindeki boş pozisyon sorunu sadece büyüme stratejisinden kaynaklanmaz.

Örgüt içindeki görev sahiplerinin terfileri, emeklilikleri veya organizasyondan ayrılmaları durumunda bu görevlerin hedeflerinin örgüt içinde mevcut olmaları gerekir. Sonuçta, bir işletmenin uzun dönemli etkinliği, gelecekte görev vereceği işgörenlerin yetiştirmesine bağlıdır.(Porter ve diğerleri, 1975, 189)

İşletmenin uzun dönemli etkinliğini artırabilmesi ya da en azından mevcut durumunu koruyabilmesi için ayrılma veya büyümenin sonucunda ortaya çıkan boş pozisyonlar sorununun çözümünde özel bir planlama yönteminden yararlanması gerekmektedir.

## 4.3. KARİYER PLANLAMA SİSTEMİNİN KRİTERLERİ

Bir kariyer planlaması sisteminin başarısı için beş önemli özellik ya da kriter vardır.Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir.(McMahon-Yeager, 1976, 11-14)

### 4.3.1. DİYALOG

Diyalog kavramı bireyle işletme organizasyonu arasındaki ilişkiyi ifade eder. Bu ilişki birey ile orta düzey yöneticiler, yöneticilerin yöneticileri, diğer ilgili kısımlar ya da kararların nesnellüğünün ve geçerliliğinin artmasını kolaylaştıran üçüncü şahıslar arasında gerçekleşmektedir.

Açıklığa ve güvene dayalı bir diyalog hem işletme hem de birey açısından avantaj sağlayacaktır.

Kariyer planlamasından söz edilebilmesi için diyalog temel özelliklerden birisidir. Bu nedenle diyalog bireyle işletme arasında çeşitli yollarla gerçekleştirilmelidir.

#### **4.3.2. REHBERLİK**

Yönetimce sağlanan rehberlik kariyer planlaması faaliyetinin temel özelliklerinden birisidir. Kariyer çevresi hakkında sağlanan bilgiler kariyerdeki bireyler açısından fonksiyonel bir işlev görürler.

Kariyere başlayan birey tercihler, fırsatlar ve uygun amaçlar hakkında sağlayacağı bilgilerle akıllıca bir plan yapabilir.

Bireylere sağlanacak rehberlik, ilgili bilgileri seminerler düzenlemek ya da üçüncü şahıslara danışmak yoluyla bireylere vermek şeklinde gerçekleştirilebilir. Biçimsel olarak geliştirilmiş bir rehberlik programı yoksa, biçimsel olmayan şekilde de verilebilir.

#### **4.3.3. KARİYERE BAĞLILIK**

Kariyere yüksek derecede bir bağlılık için motive edici araçlar, bireylerin kariyer amaçlarına, programlarına, değerlerine ve diğer kişisel açıdan anlamlı konulara uygun şekilde dağıtılmalıdır.

Koşullar, bu bilgilerin bireylerin istedikleriyle işletmenin verebilecekleri arasında optimal bir denge sağlayacak şekilde düzenlenmesini sağlamalıdır.

Bireylerin aşında ne istediklerini açıkça beyan etmelerini sağlamak kolay bir iş değildir. Zira deneyimler göstermiştir ki bireysel istekler çoklukla yetersiz bir biçimde tanımlanmakta ve bazen de işletmenin amaçlarıyla çatışmaktadır.

Bu sorunun çözümü için özel kariyer planlama seminerleri düzenlenebilir.

#### **4.3.4. GERİ BESLEME**

Geri besleme sisteminin düzenlenmesi açısından önemli bir özelliktir. Buna göre kariyerdeki bireylerin davranışlarında, geçmiş uygulamalardan edinilen bilgiler ışığında ayarlamalar yapılabilecektir.

Geri besleme üst düzey yöneticilerle birebir görüşmelerle sağlanabileceği gibi değişiklik gerektiren alanlarla ilgili geçmiş deneyimlerden de alınabilir.

#### **4.3.5. PLANLAMA MEKANİZMASI**

Kariyer planlaması mekanizması diğer bir alt sistemlerle (Diyalog, Rehberlik, Kariyere Bağlılık ve Geri Besleme ) ilişkilendirilmelidir. Potansiyel olarak bu konuyla ilgili yararlı araçlar çok sayıdadır. Yukarıda sayılan ve açıklanan özellikler giderek daha fazla tartışılır hale gelmekle ve kariyer planlaması ile ilgili yeni araçlar ortaya çıkmaktadır.

#### **4.4. KARIYER PLANLAMA SİSTEMLERİ**

Kariyer planlama işlemini bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında inceleyebiliriz.

##### **4.4.1.BİREYSEL KARIYER PLANLAMA**

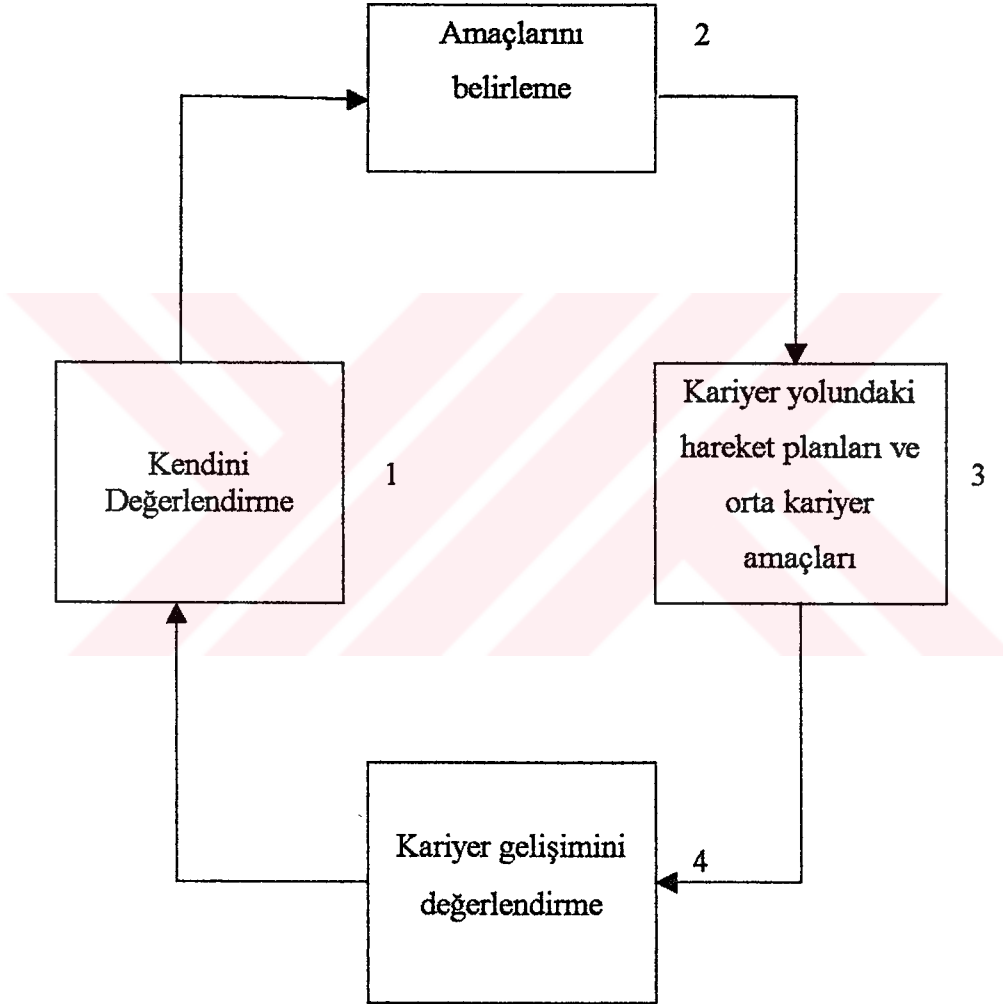
Bireyler nasıl ve niçin kendilerine bir kariyer seçerler, kariyer yolunda ilerlerken düşünceleri, davranışları ve yaşamları nasıl değişir, orta kariyer değişimlerine ve emekliliğe nasıl uyum sağlarlar ve bireyler kendi kariyerlerini nasıl yönetirler gibi sorular bireysel kariyer planlamanın ilgili olduğu konulardır.Kariyer planlamanın önemli olmasının asıl nedeni, kariyer planlamanın bireylerin kariyer başarıları ya da başarısızlıkları; kimlikleri , kariyer ve yaşam memnuniyetleri ile yakından ilişkili olmasıdır.(Milkovich, 1985, 365)

Birey fizyolojik yani açlık, susuzluk gibi gereksinimlerini karşıladıktan sonra ikinci kademedeki güvenlik gereksinimlerinin tatminine yönelecektir.Güvenlik gereksinimlerinin makul ölçüde tatmini halinde sosyal gereksinimler ortaya çıkacaktır ve bunları da saygınlık (takdir edilme ve nefse saygı) gereksinimi izleyecektir. Bu tür gereksinimlerin makul ölçüde tatmininden sonra kişi en yüksek gereksinim kategorisi olan kişisel bütünlük gereksinmesi (kendi kendini tamamlama) düzeyine yükselecektir.

Örgüt içindeki birey, tecrübe ve yeteneklerini arttırdıkça kendi kendini tamamlama güdüsünün etkisi ile kariyerini geliştirmek, ilerlemek ve yükselmek

ihtiyacını duyacaktır. Ancak, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendini tanıması ve amaçlarını bu doğrultuda belirlemesi kendisi açısından olumlu olacaktır.

Herşeyden önce bireyler kendi kariyer planları ve gelişimleri ile uğraşmak zorundadırlar. Bireysel kariyer planlama döngüsü, bireyin seçiminde ve bireysel amaçlarına ulaşmasında etkin bir şekilde rehberlik yapar. Sonuçta bireyler kendi kariyerlerini yönetirler ve toplam hayat kalitelerini yükseltirler. Bireysel kariyer planlamasına ait döngü şekil 4.1’de gösterilmiştir.



**Şekil 4.1: Bireysel Kariyer Planlama Döngüsü ( Luthans, 1979, 462)**

Şekil 4.1 ‘i incelediğimizde bireysel kariyer planlama döngüsünün bir dizi adımdan oluştuğunu görürüz ( Luthans, 1981, 657-658 ):

**a) Kendini Değerlendirme:** Bu birinci adımın amacı bireyin kendini mümkün olduğunca tanımasıdır. Bireyin kendini değerlendirme çalışmalarına, performans değerlendirme çalışmaları sonuçları, danışmanlar ile mülakatlar ve değerlendirme

ölçüleri yardımcı olabilir. “Bir kişinin kendini iyi tanıması olgunlaşmış kariyer gelişiminin vazgeçilmez şartlarından bir tanesidir.”

**b) Amaçların Belirlenmesi:** Bireyin iş yaşamındaki amaçlarını ve hedeflerini belirlemesi etkin bir kariyer planlama için gereklidir. Amaç belirleme çalışmalarında bireye yardımcı olabilecek metotlar vardır. Bunlardan bir tanesi, bireyin kendisi için bir makale hazırlamasıdır. Birey bu makaleye kariyer başarılarını, eğitim belgelerini, hobilerini, uğraşlarını, hayal kırıklıklarını ve gerçekleştiremediği düşlerini yazar. Buradan yola çıkarak gelecekteki hedeflerini belirleyebilir. Amaç belirleme çalışmalarında gerçekçi olmak, öncelikleri belirlemek, zayıf ve güçlü yönleri göz önünde bulundurmak ve esnek davranmak birey açısından olumlu hareketlerdir.

**c) Kariyer Yolundaki Planlar ve Amaçlar:** Bu aşamaya gelindiğinde bir önceki adımların gerçekleşmiş olduğundan emin olmak gerekir. Son hedeflere ulaşabilmek için planların hazırlanmasında bireye yardımcı olacak ve doğru yolda hareket ettirecek maksada uygun alt hedeflerin belirlenmiş olması önemlidir. Bu alt hedefler: iş değiştirme, değişik dallarda eğitim alma, organizasyon içinde veya dışında eğitim ve geliştirme programlarına katılma, organizasyon dışında maksada uygun tecrübeler kazanma ve okuyarak veya uygun kurslara katılarak kendini geliştirme olabilir.

**d) Kariyer Gelişimini Değerlendirme:** Orta ve son kariyer amaçları birey tarafından geri besleme ile periyodik olarak kontrol edilir. Planlanmış ve gerçekleşmiş gelişme arasında farklar, orta kariyer hedefleri ve planlamalarında düzenlemelere veya son kariyer amaçlarında değişikliklere neden olabilir.

Kariyer planlama işlemi, bireylerin kendi kariyerlerini belirleme ve planlamada tam olarak sorumluluk üstlenmeleri temel gerçeği üzerine başlar. İlk kariyer kararları, bireyin sınırlı çevresi ve sosyal etkileşimlerinden oluşmuş değerleri ve düşünceleri üzerine alınır. Organizasyonun bireylere kariyer planlama işleminde imkanlar sağlama konusunda kesin sorumlulukları vardır ( Haywood, 1993, 42 )

#### 4.4.2. ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA

Günümüzde birçok organizasyon kariyer planlama işlemine gayri resmi ve rastgele bir yaklaşımın işgören memnurluğu ve performansı açısından zaman içinde oldukça olumsuz olacağını anlamıştır. Ayrıca organizasyonlar, aşağıdaki yargılara da dikkat etme eğilimine girmişlerdir (Luthans, 1979, 651)

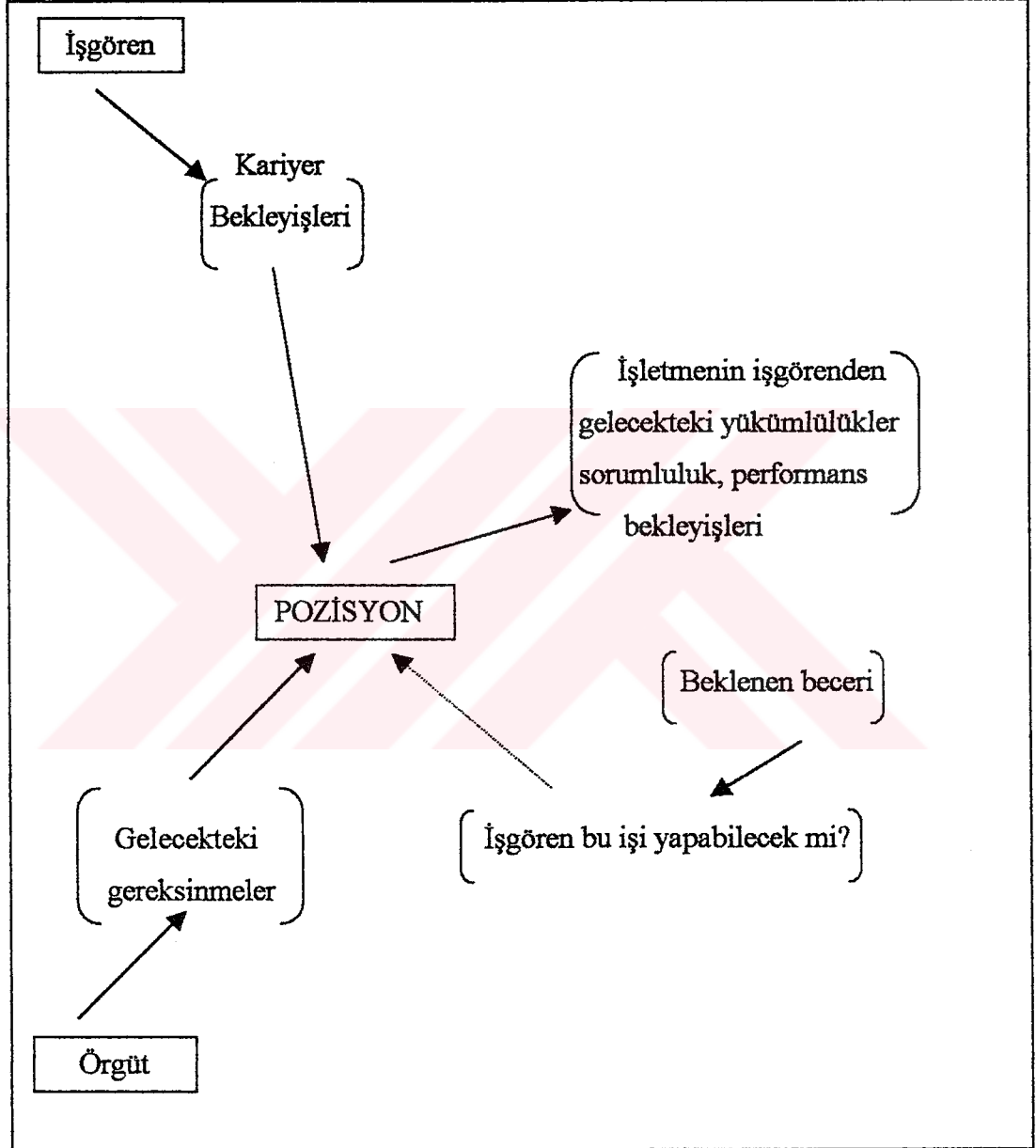
- İşgörenlerin kariyer deneyimleri ve sonuçları performanslarını, işe olan devamsızlıklarını ve işin kalitesini dolaysız olarak etkiler ki tüm bunların organizasyonunun toplam amaçları üzerinde önemli etkileri vardır.
- Kariyerler, iş hayatında eşit fırsatlar sağlamak için geliştirilen politikalara ve programlara bir hedeftir.
- Kariyer birçok bireyin toplam hayat kalitesinin merkezi parçası olduğundan ve hayat kalitesinin birçok birey için büyüyen bir öneme sahip olmasından beri organizasyonlara yakışan bireylere kariyerlerini planlamada ve geliştirmelerinde yardımcı olmalarıdır.

Bireylerin kariyer amaçları ve organizasyonun geliştirme planları arasında yakınlık olduğunda, birey ve organizasyon arasında etkin bir bütünleşme ortaya çıkar. Birey yeni görev ve sorumluluklar alabilmek için hünelerini geliştirmeye motive edilir, organizasyon ise geliştirme imkanlarına ihtiyaç duyan işgörenleri bulmaya eğilir. Eğer bireylerin amaçları ve organizasyonun planları arasında bir yakınlık olmazsa birey ile organizasyon arasındaki bağlar zayıf olur. Bunun sonucunda ise, organizasyon etkinlikten uzak olur ve bireysel memnunsuzluklar ortaya çıkar. (Porter, 1975, 190)

İşletme kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerinin gerektirdiği felsefenin bilincinde kalarak, kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmak zorunda olmalıdır. Bu ilke, “amaçların bütünleştirilmesi” kavramıyla somut olarak belirlenir ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların özdeş kalması gereğini yansıtır. Örgüt, ana ilke olarak bu

uyumu sağlayamadığı ölçüde, özellikle üst pozisyonların yetkin ve başarı güdülere yüksek yöneticilerle doldurulmasını gerçekleştiremez. (Kaynak, 1990, 166)

Bireysel ve örgütsel kariyer planlamanın bütünleştirilmesini bir şekil yardımı ile görmemiz mümkündür.



Şekil 4.2 : Kariyer Planlamasına Biçimsel Yaklaşım ( Kaynak, 1990, 167 )

#### 4.4.2.1. KARİYER PLANLAMASI TEKNİKLERİ

Örgütler, bireysel kariyer planlamasına yardımcı olmak için, danışmanlık atölyeleri, kendini geliştirme materyalleri ve değerlendirme programlarını kapsayan temel teknikler kullanmaktadırlar ( Özdirek, 1998, 47-48 ).

1-) **Danışmanlık:** Psikologlar veya eğitilmiş yol gösterici, ihtisas sahibi kadrolu personeller veya dış danışman olarak adlandırılan ilgili servisler yanında kariyer merkezleri ve üniversiteler yoluyla da danışmanlık hizmeti sağlanabilir.

2-) **Atölyeler ( Workshop ) :** Bireyin kariyerinin farkına varmasını sağlar. Kişisel gelişme ve amaç planlarını oluşturmasına yardım eder.

3-) **Kendini Geliştirme Materyalleri :** Şirket tarafından özel olarak geliştirilen ve çalışanların kullanımı için yayımlanan alıştıurma kitaplarını ve diğer okuma araçlarını kapsar.

4-) **Değerlendirme Programları :** Yöneticiler tarafından uzun süreden beri, personel seçimi, terfi, transfer ve geliştirme kararlarında kullanılan, tutum, eğilim, yetenek, mesleki ilgi, kişilik ve diğer özelliklerin belirlendiği testleri kapsar. Bu testler, çalışanın kendisi hakkındaki bilgisine katkıda bulunmak için alternatif kariyer yollarının gerektirdiği sorumluluklarla bireyin kendi kalitesini kendi kendine değerlendirmesi için kullanılır.

#### 4.4.2.2. KARİYER PLANLAMA PROGRAMLARININ UYGULANMASI

Kariyer planlama programlarının başarılı bir şekilde yürütülebilmesi de yönetimin uygulayacağı sağlıklı stratejileri gerektirmektedir. Bu stratejiler sırasıyla aşağıdaki gibidir ( Özdirek, 1998, 48 ):

- Gereksinim ve geliştirme stratejilerini tanımlama
- Gerekli gelişme kaynakları
- Destek sistemleri
- Uygun kariyer verileri
- Alıştıurma kitapları
- Ön başlangıç uygulama rehberi
- Değerlendirme
- İç gruptandırma ve kariyer yollarını çizme
- Temel başlangıç



- Danışmanlık
- Çalışanlara bildirilmesi
- Kariyer kaynak merkezleri oluşturma

#### **4.5. KARİYER PLANLAMASINA YARDIMCI YÖNTEMLER**

##### **4.5.1.İŞ ANALİZİ ÇALIŞMASI**

Yönetimin, kariyerini planlama sürecinde olan işgörenini örgütün çeşitli pozisyonlarında görevlendirmesi mümkündür. Fakat, yönetimin aynı zamanda bu pozisyonlara ait özellikleri elinde bulundurması, bilmesi gerekir. Küçük işletmelerde, organizasyonun bütün iş gereksinmelerini ortaya çıkarmak ve karşılamak oldukça kolaydır. Ancak, yüzlerce işgörenin birbirinden farklı yerlerde işler yaptıkları büyük organizasyonlarda yönetimin iş gereksinimlerini değerlendirmek için objektif bir metoda ihtiyaç vardır. Bu metot, iş analizidir.

İş analizi, işin ve işgörenin karakteristik özellikleri hakkında topluca bilgi elde etmenin başlıca araçlarından biridir. Personel seçiminde yararlanılmak üzere gerçekleştirilen iş analizi sadece iş alanında bilgi verici olmaz, aynı zamanda işgören davranışlarının nasıl şekilleneceği konusunda da bilgi oluşturur. İş analizinden önce analizi yapacak kişinin işletmenin organizasyonunu genel hatlarıyla kavraması gerekir. Organizasyonun temel amaçları neler, hangi esasa göre düzenlenmiştir, işgücü malzeme ve süreç olarak girdilerin dağılım ve kullanım prensipleri nelerdir, ürün ve hizmet olarak çıktılarda izlenen politikaların analiz edilmesi gerekir.(Erdoğan, 1991, 15)

##### **4.5.2. BİREYSEL ÖZELLİKLER VE BÜTÜNLEŞTİRME**

İşgörenlerin bireysel özelliklerinin yönetim tarafından bilinmesi etkin bir kariyer planlaması açısından önem taşımaktadır. Bireysel özellikler, çeşitli açılardan ele alınabilir:

Bireysel yetenek kısmen doğuştan kazanılmış, kısmen sonradan eğitimle geliştirilmiştir. Ancak ister doğuştan kazanılmış olsun, isterse sonradan eğitimle

geliştirilmiş bulunsun, yetenekler zaman sürecinde hemen ve kolayca geliştirilemez. Bu nedenle kariyer planlamasında önce, bireyin sahip olduğu yetenekler veri olarak alınır. Bireyin potansiyel yetisini ortaya koyabilmesi, onun atanacağı pozisyona gösterebileceği uyumluluğa bağımlı olacaktır. Daha baştan, pozisyon özellikleri ile bireysel özellikler uyum göstermiyorsa, atamadan vazgeçmek ya da aynı kararı bireyin almasını beklemek akıllıca olacaktır. Bireyin çalışma biçimi de onun potansiyel yetisinin oluşumunda önemli bir etmendir. Çalışma biçimi dendiğinde anlaşılması gereken, bireyin işe yaklaşımı, yönetim ilkelerini uygulayışı, ast ve üstleri ile olan ilişkilerindeki davranış özellikleri gibi, onun çalışmaları sırasında belirginleşmiş tutum ve davranışlarıdır.(Kaynak, 1990, 169-170)

Pozisyonun ve bireyin özellikleri elde edildikten sonra, bu bilgiler kariyer planlaması işleminde kullanılır. Bu konuda yapılmış bir plan düzenlemesi örneği çalışmamızda verilecektir (Kaynak, 1990, 171-172):

1. İşgörenin geçmişi ile ilgili verilerin toplanması,
2. İşgörene kariyer amaç ve çıkarları üzerinde görüşme,
3. Kariyere ilişkin eylemlere değin gerekli olacak yetenek ve becerilerin saptanması
4. Kariyerde gerek duyulacak gereksinmelerin saptanması ve geliştirilmesi için bir gereksinme analiz tablosunun hazırlanması,
5. Gelişme gereksinmeleriyle ilgili olarak işgörenele görüşme,
6. İşgörenin kariyer isteklerini örgütün gereksinmeleriyle karşılaştırma ve ilişki kurma,
7. İşgörene uygun düşecek kariyer amaçlarını oluşturma ve şekillendirme,
8. Eğitim, yetiştirme ve deneyimlendirme konularındaki gereksinmeleri belirleme,

## 9. İşgörenin kariyer geliştirme planını yapma.

### 4.5.3. KARİYER PLANLAMA GRUPLARI

Kariyer planlama grupları, mesleki gelişim konusundaki etkinliklerin son zamanlarda ortaya çıkmış bir biçimdir. Bazı öğrenme tekniklerinin, çalışanların kendilerini geliştirmesine yardımcı olmak üzere kariyer geliştirme konusuna uygulanmasından ibarettir. Kariyer planlama grupları, bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, elemanları kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymaya teşvik etmenin bir aracıdır. Kariyer planlama grupları işgörelere kendileri için bir uğraş seçme, bu seçimlerinin gereğini en iyi şekilde yerine getirebilecekleri bir organizasyon bulma ve bireysel kariyer gelişimlerinin hangi yönde olacağına karar verme gibi konularda yardımcı olur. Kariyer ilgileri birbirine benzeyen elemanlar düzenli olarak bir araya gelip bilgi alışverişinde bulunur ve birbirlerine destek olurlar. Kariyer planlama grupları oluşturan organizasyonlar genellikle elemanlarına yardımcı olacak bilgiler vermek üzere dışarıdan danışman ve uzmanlar getirir.

### 4.6. KURAMSAL KARİYER YAKLAŞIMLARI

Yönetimde çağdaş bir yaklaşım olan insan kaynakları yönetimi konusunda bugün birçok yeni araştırma yapılmaktadır. İnsan kaynaklarının önemli işlevlerinden birisi olan kariyer konusunda ise bugün oldukça ciddi araştırmalar yapılmaktadır. Alanda ihtiyaç duyulan bilgi birikimi, temellerini bazı kuramsal yaklaşımlardan almakta olup, bu kuramlar uygulayıcılarına da bu konuda vizyon kazandırmaktadır.

#### 4.6.1.DANİEL LEVINSON YAKLAŞIMI

Daniel Levinson'un modeline göre birey geçirdiği yaşam dönemleri kariyer aşamalarıyla etkileşim içindedir. Bireyin yaşam dönemleri ile ilgili şu aşamalardan geçmektedir ( Özdirek, 1998, 13-14 ) :

1-) **Aileden Ayrılma ( 16-22 yaş )** : Kişinin ailesi ile bağlarını zayıflattığı ve kendisini bulmaya çalıştığı yıllardır. Birey bu dönemde ( özellikle parasal ve duygusal destek aradığı zamanlarda ), kısmen ailesine bağımlıdır. Bu dönemde kariyer

yaşamında başarısızlık anlarında birey ailesine müracaat ettiğinden tam bağımsız değildir.

2-) **Yetişkinler Dünyasına Geçici Kabul ( 22-29 yaş )** : Bireyin öğrenimini tamamlayıp gelecek arayışına girdiği dönemdir. Bu dönemde yaşam biçimi ve kariyer seçimi ile ilgili kararlar verilmektedir. Düşünceler dağınıktır, yaşamda ve kariyerde doyum arayışları sürmektedir.

3-) **Geçiş Dönemi ( 29-32 yaş )** : Bu dönemde kişi, yaşam gelişmesini bir önceki dönemi dikkate alarak değerlendirir. Bu değerlendirme olumluysa yoluna devam edecek, olumsuz ise köktenci değişiklikler içinde bir yaşam kargaşasına düşecektir. Bu dönemde yeni bir töreye taşınma, iş değişikliği, boşanma gibi kurulu düzenden kaçış şeklinde davranışlar gösterilebilir.

4-) **Yerleşme ( 32-39 yaş )** : Birey bu dönemde sosyal ilişkilerini asgariye indirir ve tüm gücünü işine vererek güçlenmeye ve kendisini üstlerine kabul ettirmeye uğraşır. Genç yöneticiler gelmeyi umdukları pozisyona ulaşmada kendilerine yardımcı olacak bir hamî arayışı içindedirler.

5-) **Potansiyel Orta Yaş Krizi Dönemi ( 39-43 yaş )** : Birey, geçiş yaşam döneminde ilk değerlendirmesini, bu dönemde ise ikinci değerlendirmesini yapar. Bu dönemde yaptığı değerlemede de hayatıyla ilgili olumlu duygulara sahipse sorun yoktur. Bu dönemde birey övünülecek başarılar, tecrübe ve sorumluluk artışları kazanmıştır. Fakat değerlemesi olumsuz ise orta yaş krizi kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. Alkole düşkünlük, işi bırakma gibi davranışlar göstererek geçmişteki kişiliği ile tezat teşkil eden bir yaşam biçimine kayabilir.

6-) **Yenilenme ( 43-50 yaş )** : Orta yaş krizi dönemini başarıyla atlatan birey, doyum içinde hayata ve işine bağlılığını sürdürür. Kariyerinde tatmin sağladığı için iş dışındaki alanlarda yeni doyum arayışlarına girebilir. İş nedeniyle gevşemiş olan sosyal ilişkileri güçlendirme bu dönemde gündeme alınabilir.

#### 4.6.2. LONGENECKER ve PRINGLE YAKLAŞIMI

Longenecker ve Pringle'a göre kariyer üç aşamadan oluşmaktadır ( Özdirek, 1998, 15 ) :

1-) **Çalışma yaşamının başlangıcı**; Bireyin okuldan mezun olup işe girdiği andan 30-35 yaşlarına kadar geçen süredir. Bu aşamada birey örgüte ve işe alışıp deneyim kazanır.

2-) **Çalışma yaşamının ortası;** 30-35 yaşlarından, 50-55 yaşına kadar geçen süredir. Bu aşamada bireyin sorumlulukları artmış, başkalarına liderlik etmeye başlamıştır ve örgütte yükselmektedir. Birey bu dönemde kariyer hedeflerini değerlendirir, aile ilişkilerindeki sorunları gözden geçirir.

3-) **Çalışma yaşamının son yılları ;** İkinci aşamada güçlendirilen kariyer, bu aşamada bireyin üst noktalara ulaşmasına yardımcı olur. Bu aşama 50-55 yaşlarından emekliliğe kadar sürmektedir.

#### 4.6.3. JOHN HOLLAND YAKLAŞIMI

John Holland'ın araştırması kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen ve insanların kendi kişilik yönelimleriyle uyumlu olan işlere eğilim gösterdiklerini ortaya çıkartan bir çalışmadır ve her kişilik türünün hangi kariyerlere eğilimli olduğunu göstermiştir ( Özdirek, 1998, 15 ).

Holland'ın mesleki tercih modeli 6 adet mesleki öge tanımlar (gerçekçi, araştırmacı, sanatkar, sosyal, girişimci, geleneksel). Bir kişinin mesleki karakteri bu 6 ögeden elde ettiği yüksek ve alçak puanların bir birleşimi olarak ifade edilir ( [insankaynaklari.com/makale](http://insankaynaklari.com/makale) ). Yüksek skorlar kişinin bu tip aktiviteleri sevdiğini gösterir. Bir kişinin tüm ögelerde yüksek ya da alçak puanlar alması mümkün olmasına rağmen, çoğu insan üç baskın ögeyle tanımlanabilir. Bu model bu ögelerin bazılarının bazılarının birbirine karşı geldiğini, bazılarının ise birbirini destekleyen özelliklerinin olduğunu göstermektedir.

Gerçekçi tercihleri olan bir kişi insanlarla değil nesnelere çalışmayı tercih eder. Sosyal tercihleri olan bir kişi ise, ne yaparlarsa yapsınlar, insanlarla çalışmayı tercih eder. Bu sebeplerden dolayı, gerçekçi tercihleri olan insanlarla sosyal tercihleri olan insanlar, yalnız ya da başkalarıyla çalışma konusunda birbirine karşı gelen tercihlere sahiptirler. Aynı şekilde, Araştırmacılık ile Girişimcilik ve Sanatsallık ve Geleneksellik de birbirine zıt ögelerdir.

#### 4.6.4. SCHEİN ÇİPALARI

Edgar Schein, çıpa (anchor) denilen iş yaşamı sonucu tatmin oluşturabilecek ya da isteklerin gerçekleşmesine engel olabilecek kişisel değer kümeleri saptamıştır. 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 şirketler tarafından da sunulmaktadır (insankaynaklari.com/makale) . Çalışanlar sahip oldukları işe, çalıştıkları şirkete ve sektöre bir anlamda "demir atmışlardır". Çoğu insanın kendileri için önemli olan iki ya da üç değer kümesi bulunmaktadır. Eğer şirket bu değer kümelerinin üçünden ikisini tatmin edebiliyorsa bu sabit bir eşleşme olarak görülebilir.

#### 4.6.5. JUNG KARAKTER TİPOLOJİSİ

Carl Jung'un psikolojik tipler teorisi bireyin kişiliğinde dört boyuta dikkat çeker (insankaynaklari.com/makale) . Bu karakter boyutları , Holland'ın mesleki tercih teorisinde olduğu gibi, çalışma ortamlarıyla eşleştirilebilir. Farklı karakter özelliklerine sahip insanlar değişik iş becerilerine sahip olacaktır ve kendileriyle benzer karakter özelliklerine sahip çalışanlarla daha uyumlu çalışacaktır. İçedönüklük-Dışadönüklük boyutu kişinin algılamasını ölçer ve kişinin iç dünyasındaki fikirlere yönelimini (içedönüklük) ya da dış dünyaya açıklığını (dışadönüklük) güç ve yenilenme kaynağı olarak belirler. Duyu-Sezgi boyutu bilgiye ulaşmak için dış dünyanın (duyu) ya da içteki düşünceler dünyasının (sezgi) kullanılmasına ilişkindir. Düşünme-Hissetme indeksi bilgiyi değerlendirmede basit tanımlardan ve dış normlardan yararlanılmasına (düşünme) ya da iç değerlerin kullanılmasına (hissetme) işaret eder. Son olarak, Hüküm Verme-Algılama boyutu dış dünyaya kapalılık arayışı (hüküm verme) ya da bilgi arayışı (algılama) ile yaklaşma özelliklerini ele alır. Bütün bu tercihler iş ortamlarında değişik ve birbirini bütünleyen katkılar yaratır. Örneğin, İçedönüklük-Dışadönüklük boyutu yalnız olmaktan hoşlanan insanları başkalarıyla beraber olmayı tercih eden insanlardan ayırır.

#### 4.6.6. DÖRT EVRELİ KARIYER MODELİ

Bu modele göre bireyler, profesyonel iş kariyerleri içinde dört farklı evreden geçmektedirler. Bu dört farklı evrenin psikolojik konuları, aktiviteleri ve rolleri mevcuttur.

İlk evre birey organizasyona katıldığında başlar ve çeşitli görevlerle karşı karşıya bırakılır. Bu dönemde birey, organizasyonun amaçlarına ulaşma yollarını,

hangi iş elemanlarının kritik olduğunu ve hangi hareketlerin en büyük dikkati gerektirdiğini kavramaya çalışır. Birey bu evrede “öğrenci” rolündedir.” Öğrencilik döneminin sorunu, bireyin doğasında var olan bağımsızlık duygusunu hissettiği bir dönemde bir ast olarak bağımlılığa uyum göstermesidir.”(Milkovich, 1985, 370)

İkinci evrede birey “meslektaş” rolündedir. Bağımlılıktan bağımsızlığa doğru hareket, hünelerinin geliştirilmesi ve uzmanlaşma bu evrenin aktiviteleridir. “Danışman”lık üçüncü evrenin rolüdür. Bu evredeki birey, astlarına rehber olma, yönetme ve kendilerine güven duygularını geliştirme açılarından geniş sorumluluklar alır. Sonuçta birey, “sponsor” evresine ulaşır ya da ulaşamayabilir. Sponsor, organizasyonu ya da önemli bazı bölümlerini yönetmekle sorumludur. İş çevresinin anahtar kişileri ile görüşmeleri yapmak, yeni ürünler, pazarlar ve hizmetler geliştirmek ve işletmenin kaynaklarını en optimal şekilde kullanmak sponsorun görevleridir.

Organizasyonların yapıtaşları olan bireyler, işletme içinde önemli bir kaynaktır. Örgüt içindeki görev sahibi her bireyin kendine ait kariyer amacı vardır. Tecrübe ve yeteneğini artıran bireyler, bu özelliklerini örgüt içinde kullanmak isteyeceklerdir.

İşletmeler, gelecekteki üretimlerini, kapasitelerini ve finansal olanaklarını planlarlar. Aynı şekilde işletmeler insangücü ihtiyaçlarının planlamasını da yapmalıdırlar. İşletmenin organizasyonda yapılan bazı değişikliklerde yeni işgören grupları oluşturulması gerekebilir. İnsan kaynakları planlaması çalışmaları ile bu gruplara işgörenlerin seçilmesi ve yetiştirilmesi daha kolay ve bilimsel olacaktır. İnsan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmek için bireylerin kariyer gelişimine önem vermek gerekir. Kariyer planlama ve yönetimi sistemlerinin uygun bir şekilde bütünleştirilmesi ile işletmenin kariyer planlama programları oluşturulur.

Bu tür modellerin, kariyer planlama durumundaki bireylerin iş hayatları süresince geçirecekleri safhaları ve karşılaşacakları rolleri önceden bilmeleri açısından faydalı olacağını düşünmekteyiz. Seçmiş oldukları kariyer yolunda ilerlemekte olan bireylerin yapması gereken işler ve her dönemdeki roller Tablo 4.1 de ayrıntılı bir şekilde verilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 4.1 Kariyer Dizisinin Evreleri ve Konuları**

<b>Evreler</b>	<b>Karşılaştırılacak Konular</b>
<p>1. Gelişme, hayal gücü araştırma (0-21 yaş)</p> <p>Roller: Öğrenci, talip, aday</p> <p style="text-align: center;">Organizasyon ve Meslek İçinde Geçen Evreler</p>	<p>1. Gerçek meslek seçimi yapmak için bir taban geliştirme</p> <p>2. Çalışabilir gerçekler içinde ilk mesleksi düşüncelere dönüş</p> <p>3. Sosyo-ekonomik seviye ve diğer ailelerin durumlarına dayanılarak eldeki sıkıntılara değer biçme</p> <p>4. Uygun eğitim ve kursları temin etme</p> <p>5. İş hayatı için gerekli temel alışkanlıkları geliştirme</p>
<p>2. İş hayatına girme (16-25 yaş)</p> <p>Roller: Acemi üye</p>	<p>1. İş pazarına girme-kariyere temel olabilecek ilk işi edinme</p> <p>2. Kendi ihtiyaçlarını ve işverenin beklentilerini karşılamak için uygulanabilir resmi ve psikolojik sözleşmeleri görüşmek</p> <p>3. Mesleğin ya da organizasyonun bir üyesi olmak</p>



Tablo 4.1- Devam

Evreler	Karşılaşılabacak Konular
<p>3. Temel eğitim (16-25 yaş)</p> <p>Roller: Aday, Acemi</p>	<p>1. Hangi iş veya üyeliğinin daha uygun olduğu konusunda düşünme</p> <p>2. Mümkün olan en kısa sürede verimli bir üye olmak</p> <p>3. İşin günlük rutinlerine adapte olma</p>
<p>4. İlk kariyer tam üyelik (17-30 yaş)</p> <p>Roller: Yeni fakat tam üyelik</p>	<p>1. Sorumluluk kabul etmek ve ilk resmi görevindeki işleri başarıyla yerine getirme</p> <p>2. Terfiye temel hazırlamak için özel hünnerleri ve ustalıkları göstermek ve gelişmek ya da diğer alanlarda yan kariyer gelişimini sağlamak</p> <p>3. Organizasyonel kısıtlamalardan bağımsız olmak için ihtiyaçları, bağıllık süresi içindeki gereksinimleri hesap etmek</p> <p>4. Organizasyonel ya da meslek içinde kalmak ile kendi ihtiyaçları ve organizasyonel baskılar arasında daha iyi bir imkan arama konusunda karar verme</p>

Tablo 4.1- Devam

Evreler	Karşılaşacak Konular
<p>5. Tam üyelik, orta kariyer (25 yaş ve üstü)</p> <p>Roller: Tam üye, bir işte kalmış üye, hayat üyesi, süpervizör, yönetici</p> <p>(Birey bu evrede kalabilir)</p>	<p>1. Bir uzmanlık seçmek ve bunun nasıl yapılacağını irdelemek yönetime doğru yönelmek</p> <p>2. Teknik olarak yetenekli kalmak ve seçilmiş bir uzmanlık ve yönetim alanında öğrenmeye devam etme</p> <p>3. Organizasyon içinde temiz bir kimlik oluşturmak, görüntü olmak</p> <p>4. Yüksek seviyede sorumluluklar kabul etmek</p> <p>5. Meslek içinde verimli bir kişi olmak</p> <p>6. Yükselme hırsı döneminde uzun vadeli kariyer planları geliştirmek</p>
<p>6. Orta kariyer bunalımları (35-40 yaş)</p>	<p>1. Yükselme hırsına göreceli olarak ilerlemenin yeniden değerlendirilmesi</p> <p>2. Orta yaş değişimlerinin genel görünüşü karşısında kariyer hırslarını değerlendirme, hayaller, umutlar ve gerçekler</p>

Tablo 4.1-Devam

Evreler	Karşılaşılabacak Konular
<p>7(A) Liderlik vasfı olmayan geç kariyer (40 yaş ile emeklilik)</p> <p>Roller: Anahtar üye, yönetim üyesi</p> <p>(Birçok birey bu evrede kalır)</p>	<p>3. Bireyin, hayatında iş ve kariyerin ne kadar önemli olduğuna karar vermesi.</p> <p>4. Danışman olabilmek için diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılamak</p> <p>1. Danışman olmak, etkilemeyi, rehberliği, yönetmeyi ve diğer bireyler için sorumlu olmayı öğrenmek</p> <p>2. Tecrübeye dayalı hüneler ve ilgileri genişletmek</p> <p>3. Teknik ya da fonksiyonel kariyer elde edilmeye çalışılıyorsa hüneleri derinleştirmek</p> <p>4. Genel yönetim rolü elde edilmeye çalışılıyorsa daha fazla sorumluluk alanları almak</p>
<p>Hiyerarşik Sınırlar İçinde Geçen Evre</p>	
<p>7(B) Liderlik vasıfları olan geç kariyer</p> <p>(Erken yaşlarda başarılı olabilir fakat geç kariyer evresi içinde düşünülür)</p>	<p>1. Organizasyonun uzun dönemli refahı için hüneler ve yetenekleri kullanmak</p> <p>2. Diğer bireylerin çabalarını birleştirmeyi öğrenmek, günlük kararlar ve yakın yönetim yerine genel olarak etkilemek</p>

Tablo 4.1-Devam

Evreler	Karşılaşılabacak Konular
Roller: Genel müdür , kıdemli ortak, dahili yüklenici	3. Anahtar astlar seçmek ve geliştirme  4. Geniş perspektif, uzun vadeli zaman ufukları geliştirme ve organizasyonun toplum içindeki rolünü belirleme
8. Gücünü yitirme ve olayların peşini bırakma (40 yaşından emekliliğe kadar; bireyler değişik yaşlarda gücünü yitirme evresine girerler)	1. Sorumlulukların ve gücün azaltılmış seviyelerini kabul etmeyi öğrenme  2. Yetenek ve motivasyonun zayıflamasına dayanan yeni rolleri kabul etme ve geliştirmeyi öğrenme
Organizasyon ve Meslek Dışında Geçen Evre	3. Mesleki ilişkilerin daha az egemen olduğu bir hayatı yönetmeyi öğrenmek
9. Emeklilik	1. Hayat biçimindeki şiddetli değişikliklere, roller ve hayat standardına alışmak

Kaynak: Schein, E.G. ; Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Addison-Wesley, 1978

#### 4.7. KARIYER PLANLAMA SİSTEMİNİN DEĞİŞMESİNİ GEREKTİREN NEDENLER

Bireyler için kariyerdan ayrılmanın en önemli nedenlerinden biri de daha iyi olanaklardır. İşletme personel sisteminin karşılaştığı nitelikli eleman bulma sorununun temelinde bu vardır.

Yetersiz tasarlanmış bir kariyer planlama sistemine sahip işletmelerde işgörenlerin işletme dışında daha iyi kariyer olanakları bulduklarında, işten ayrılmayı düşünmeleri doğaldır.

Günümüz insan kaynakları yönetiminin temelinde kariyer planlaması yatmaktadır. Bireysel beklentileri dikkate almayan ve daha çok işletme beklentilerine göre yapılandırılan kariyer planlaması uygulamada beklenen sonuçları yaratmamaktadır.

Bu nokta dikkate alınarak bireylerin beklentilerini de göz önünde bulunduran bir kariyer planlaması başarıyı beraberinde getirir.

Giderek gelişen ve büyüyen işletme organizasyonlarında gerek kariyer planlaması gerekse de personel sorunlarının çözümü için ademi merkeziyetçi bir organizasyon yapısı önerilmektedir.

Ademi merkeziyetçi yapı, kendine özgü bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Yükselme eğilimi taşıyan yetenekli gençlerin farkedilmesini güçleştirmesi bu sorunların başında gelmektedir. Bu nedenle kariyer geliştirmeden insanlarla işleri uyumlaştırması beklenmelidir.

Kariyer sistemi değişen koşullara göre zamanla değişim geçirmek zorundadır. İşletme literatürüne yeni giren kavramlar, gelişen teknoloji, kültürel ve sosyolojik değişimler ve bilgi toplumuna geçiş gibi etkenler nedeniyle kariyer sisteminin de değişmesi ve yeni bir yapılanma ile kullanılması gerekmektedir.

Bunun yanı sıra kariyer sisteminin daha geniş bir beklentiler alanını kapsamaması da gerekmektedir.Örneğin daha öncede değinildiği gibi çoğu işletmelerin kadınlara iş verememeleri dolayısıyla onlara kariyer yapma şansı tanımaması kariyer sisteminin değişimini gerekli kılan nedenlerden birisidir.

Kadınların evlenmeleri, çocuk yapmaları gibi nedenlerden dolayı kariyer konusunda daha az şanslarının olması kariyer sistemince düzenlenmeli, kariyerlerine bıraktıkları yerden geri dönebilmeleri sağlanmalıdır.

Toplumun giderek bilgi toplumu haline gelmesi, eğitim ve öğretimin giderek kolaylaşması ve iletişim ve ulaşım alanındaki gelişmeler yüksek okul mezunlarının eskiye oranla daha bilgili olmaları sonucunu doğurmaktadır.

Bunun yanısıra gençlerin de işe yaklaşımları ve işlerini algılayışları da farklılıklar göstermektedir.

Yerleşik yapıyı beğenmemek,onu sorgulamak ve değiştirmeye çalışmak gibi özellikler gösteren gençler işe aşırı önem veren ve aşırı derecede sorumluluk duyan bir yapıdadırlar.

Klasik çalışan insan anlayışından farklı olan bu özellikler kariyer sistemince dikkate alınmalı ve yeniden düzenlemeler yapılmalıdır.

Gençlerin bu fazla bilgili olmaları durumuna karşın halen kariyerde bulunan orta yaşlı ve yaşlı çalışanlar ise gençlere oranla daha az bilgili durumdadırlar. Ayrıca gençlerin işe ilk başladıkları dönemde aşırı tempolu çalışma biçimleri de yaşlılar açısından sorun yaratmaktadır.

Bu durumda yaşlıların kariyerde gerilemeleri söz konusu olurken gençler daha fazla sorumluluk alarak ilerlemek durumundadır.

Zamansız emekliliklere yol açan bu sorunu ortadan kaldırmak için sistem sürekli eğitime yer vermeli ve insanlar kariyer gelişimlerine yardımcı olacak bilgileri sürekli almalıdırlar.

Bu sorunun çözümü için karışık kariyer yaklaşımı günümüz işletmelerinin çoğu tarafından benimsenmektedir.

Karışık kariyer yaklaşımına göre kariyer bir çok aşamalı olarak düşünülmüştür.Buna göre, ilk yirmi yıl rekabete daha fazla açık iş alanlarında, sonraki on yıl bağımsız kadro, danışmanlık ya da mesleki görevlerde, kariyerin son yılları ise rekabetin yerine insancıl duyguların dikkate alındığı bir süreçten oluşan kariyer söz

konusudur.Kariyer sisteminin düzenlenmesi ve değişen koşullara göre yeniden ele alınması için bir geri besleme sistemine gereksinim vardır.Bu geri besleme (feedback) sistemi beş aşamalıdır. ( Briyant-Niehaus, 1977, 136-137 )

- **Zorunlu tercih;** işgörenlerin talepleri kariyere göre ya fazladır ya da eksiktir.Oysa önemli tercih noktaları dereceleri dikkate almaksızın arasına ortaya çıkar ve bireysel performansı en çok bu nokta etkiler.
- **Tercih fırsatları kapasitenin zorlamaları içinde değerlendirilir;** uygun kariyer izlenmesinin sağlanması işyerindeki sosyal çevreye bağlı olarak değerlendirilir.
- **Olasılıkları düşünmek ve devamsızlıkları değerlendirmek;** elemanlar arasında değerlendirme yaparken gerçekçi olmak planın etkinliğine etkide bulunabilir.
- **Kişiler yaşamlarıyla ilgili değişmelerden haberdar olmalıdırlar,**
- **Yaşamın aşamalarında değerler, kişinin kapasitesi ve yapacağı işler değişir;** başarısızlıklar göz önüne alınarak uzun dönemde planlar sık sık değiştirilir.

Geri besleme sisteminde elde edilen veriler kariyer sisteminin yeniden düzenlenmesinde kullanılırken mutlaka mevcut sistemin bütün yetersizlikler ve yanlışları ortaya konmalı ve iyi anlaşılmalıdır.

#### **4.8. KARIYER YÖNETİMİ İLE KARIYER PLANLAMA FAALİYETLERİNİN UYUMLAŞTIRILMASI**

Kariyer yönetiminin, kariyer planlama faaliyetleriyle uyumlaştırılması sistemin başarısı açısından son derece önemlidir.Bu nedenle bu iki unsurun birarada ve dengeli bir şekilde düşünülmesi gerekmektedir.

##### **4.8.1. KARIYER PLANLAMA İLE KARIYER YÖNETİMİNİN UYUMU**

Kariyer sistemlerinin temel sorunlarından birisi de bireyin kendi kariyer yaklaşımı ile işletme ve toplum kademelerinde varolan kariyer standartlarının uyumudur.Bu üç değişik boyutun farklı konumlarda bulunması ve kariyer için değişik zaman dilimlerini gereksinim duymaları sorunun kaynağıdır.

Bu nedenlerden dolayı kişilerin kariyer planlarını yapabilmeleri için onlara rehberlik ve danışmanlık hizmetleri ile desteklenmiş, işletme ve eğitim aşamasındaki kendi kendini değerlendirme sistemleri, bireyin uygun ve potansiyelli fırsatlar ve kariyer çizelgelerini daha gerçekçi bir yaklaşımla ortaya koymasına olanak verecektir. Bu hizmetler yalnızca mesleğin başında değil, kariyer çizelgelerinin daha ileri dönemlerinde de gereklidir.

Bu anlayışa göre kariyer bireyin yaşamı boyunca sahip olduğu işle ilgili etkinlikler, davranışlar ve bunlara bağlı tavırlar, değerler, istekler olarak tanımlanmaktadır. (Beach, 1980, 180)

Kariyer işletme açısından bir mesleğe ait yükselme adımlarının toplum organizasyonları tarafından tanımlanan kategorilerine verilen isimdir. Burada söz konusu objektif kriterler iş unvanlarıdır.

Üst yöneticiler için kariyer adımlarını tanımlamak ve belirlemek kolayken daha alt kademelerdeki işgörenler için bu tanımlamayı yapmak daha zordur. Bu nedenle kariyer kavramının birey açısından da incelenmesi gerekmektedir.

Tanım olarak birey açısından kariyer aynı sonuçlara varmaktadır. Bireyin işiyle ilgili varmak istediği noktalar ve hedefler bu kapsamdadır.

Bu noktada kariyer sisteminin sorunlarından en önemlisi ortaya çıkmakta ve bireyin tanımladığı iç kariyer ile işletme tarafından tanımlanan dış kariyerin birbirine uyumu gündeme gelmektedir. Çalışan işgörenin tanımında belirlediği beklentiler, amaçlar ve istekler ile işletmenin ona sunduğu avantajlar ve fırsatlar uyum içindeyse başarılı bir kariyer sisteminin kurulduğu söylenebilir. Bu noktadaki bir uyumsuzluk problem çıkmasına neden olmaktadır.

Genellikle yönetim geliştirme sistemlerinin çoğu, yöneticilerin daha fazla sorumluluk istediklerini ve bunun da işletmede daha üst kademelere gelmekle ya da kariyerde ilerlemekle aynı anlama geldiğini düşünmektedirler. Oysa yapılan araştırmalara göre üst düzey yöneticilerin bir çoğunun kişisel beklentileri ile işletme yöneticileri tarafından düşünülen kariyer kavramı arasında farklılıklar vardır. Bireylerce düşünülen kariyer yani *iç kariyer* ile, işletmenin düşündüğü kariyer yani *dış kariyer* arasındaki bu farklılık çok zaman kariyer sisteminin başarısızlığıyla sonuçlanmaktadır. Bu nedenle iç ve dış kariyer sisteminin uyumlaştırılması önem



kazanmakta ve başarılı kariyer sistemini oluştururken bireylerin iç kariyerlerinin de dikkate alınması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

#### 4.8.2. İÇ VE DIŞ KARIYER UYUM SORUNLARI

İç ve dış uyum sorunları genel olarak belli aşamalarda ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar, kaynakları itibariyle şu noktalarda ortaya çıkmaktadır (Beach, 1980, 187).

**Birey ve işletme;** dış kariyerin özellikleri genellikle biçimsel bir şekilde tanımlanmadığından gerek işletme gerekse birey belli bir terfi sisteminden habersiz durumdadır. Bu sorun hem işletmenin, hem de bireyin karşılıklı çabalarıyla çözümlenebilir. Öncelikle terfi sisteminin yalnızca bir kaç üst düzey yöneticinin bildiği bir sistem olmaktan çıkarılması ve tüm çalışanlarca bilinir bir hale getirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar da bu sistemi bilmek, anlamak için çaba sarfetmelidirler.

**Bireylerin iç kariyerlerinin işletme tarafından dikkate alınması,** çalışanların gereksinimleri, amaçları, beklentileri ve özelemlerden habersiz olunması da sorun yaratmaktadır. Bu sorunun çözümü için çeşitli programlar geliştirilmeli ve çalışanların amaçları, beklentileri ve isteklerinin tanımlanması gerekmektedir. Bu yapılmazsa işletmenin işgören değişim oranı artacaktır.

İşgören değişim hızının artması genel olarak işletme başarısını etkilemektedir. Şöyle ki; işgören değişim hızının artması yeni işe alma ve eğitim masraflarına neden olacaktır. Yine bu durumda yeni işgörenlerin yeterlilik seviyesinin düşük olması nedeniyle çıktı miktarı azalacaktır. Çıktı miktarının azalması işletme gelirlerinin ve dolayısıyla başarısının düşmesine neden olacaktır.

**İşletme tarafından uyumsuzlukları ortaya çıkaracak sistemlerin oluşturulması;** gerek iç kariyer gerekse dış kariyer sistemi belirlendikten sonra bu sistemlerin birbiriyle uyumları araştırılmalı ve her çalışan ve yönetici için iç ve dış kariyer sistemleri karşılaştırılmalıdır. Yapılan karşılaştırma her birey için farklı sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu karşılaştırma ve uyumsuzluk noktalarının bulunması için bir yapı oluşturulması gerekmektedir. Burada amaç uyumsuzluk noktalarının bulunmasıyla bunu ortadan kaldıracak bir sistemin oluşturulmasıdır. Bu sistemin getireceği çözüm genellikle aşağıdakilerden biri olacaktır (Beach, 1980, 188):

- Dış kariyer sistemini; yeni kariyer çizelgeleri, yeni teşvikler ve ödüller, iş geliştirme ve zenginleştirme gibi yöntemlerle değiştirmek.
- Bireyin amaç, beklenti ve isteklerindeki aşırılıkları kendisine yardım etmek yoluyla düzenlemek ve daha gerçekçi bir hale getirerek işletme birey uyumunu sağlamak.

#### **4.8.3. UYUMLU BİR KARIYER YÖNETİMİNİN UNSURLARI**

Kariyer planlama kişinin kendisi ile ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerini değerlendirerek işletme içinde ulaşmak istediği kademeleri tanımlayan bir plandır. Kariyer yönetimi ise işletmenin kariyer geliştirme faaliyetleri içinde yer alan bir bölümdür.

Kariyer yönetimiyle kariyer planlama birbiriyle bir bütün haldedir ve birbirini etkilemektedir. Uyumlu bir kariyer yönetimi ise aşağıdaki unsurların bir arada bulunmasıyla gerçekleşir.

##### **4.8.3.1. YÖNETİME KATILMA**

Yönetime katılma olgusu bireylerin yönetim tarafından alınan kararlara katılması ve kararları etkilemesi şeklinde gerçekleşmektedir. Demokratik yönetim tarzının bir sonucu olarak yöneticiler dengeli bir şekilde bireylerin kararlara katılmasını sağlamakta ancak nihai sorumluluğu kendileri taşımaktadırlar.

Yönetime katılmanın başarılı bir sonuç vermesi bazı ön koşullara bağlıdır. Bu koşullar şunlardır ( Davis, 1984, 671 )

- Yönetime katılma acil durumlar için söz konusu olmamalıdır. İlgili kararların alınabilmesi için belli bir zamana gerek vardır.
- Gerek zaman gerekse maliyet açısından katılım kendisinden beklenen faydaları aşmayacak düzeyde olmalıdır.
- Katılım işgörenin işiyle ilgili konularda olmalıdır. İlgisiz konularda katılım istenen sonucu vermez.

- Katılımcıların ilgili konuda bir katkılarının olabilmesi için konuyla ilgili olmalarının yanısıra, katılmayı gerçekleştirecek bilgi ve birikimlerinin olması gerekir.
- Gerek yönetici gerekse işgören katılımının her iki taraf içinde olumlu olduğuna inanmalı ve katılım sonucu statü ve yetkileriyle ilgili herhangi bir kuşkuya düşmemelidirler.
- Katılım katılımcıların iş alanı içinde çeşitli sınırlayıcı etkenleri çizdiği alan içinde gerçekleşmelidir. Yasalar, yönetmelikler ve tüzükler gibi biçimsel sınırlarla kişisel ve doğal sınırlar çıktıktan sonra geri kalan alan katılım için kullanılabilir alandır. Hemen bütün işletmelerde bu sınırlar üst yönetimden en alt kademedeki işgörene kadar herkes için mevcuttur.

Kararlara katılma dış kariyer açısından, işletme içinde yöneticilerin astlarını kararlara katılmaya özendirme için kullandığı yöntemler anlamındadır. İç kariyer açısından ise işgörenin kararlara katıldığını hissederek motivasyonunun artmasıdır. Katılımın zamanında ve uygun durumlarda yapılması amacının gerçekleşmesini sağlar aksi durumlarda motivasyon açısından sorunlar ortaya çıkmaktadır (Beach, 1980, 190).

#### 4.8.3.2. VERİMLİLİK

İşgörenin, içinde bulunduğu grubun ya da işletmenin genel anlamda gerçek verimliliği söz konusudur. Verimlilik açısından başarısızlık, işletmenin, işgörenin verimlilik anlayışını dikkate almadan yalnızca kendi ihtiyaçlarına göre karar almalarıdır. İşgörenlerle işletme arasında bu uyumsuzluk olduğu hallerde işletme bu uyumsuzluğu gidermek için çeşitli yöntemler belirlemeli ve uygulamalıdır. İşletme standartlarının tartışmasız doğru olduğunu ve işgörenin itirazsız kabul edeceğini düşünmemelidirler.

İşgören açısından verimsizlik yaratan etkenler, yorgunluk, işyeri koşulları, işle işgören arasında olumsuz bir ilişki ve genel olarak işyeri çalışma standartlarının yetersizliğidir.

#### 4.8.3.3. ÖDÜLENDİRME

İşletmelerde ödüllendirme ile ilgili olarak genel bir tanım yoktur.İşgörenin nasıl ve hangi araçlarla ödüllendirileceği henüz kesinlik kazanmış değildir.Bununla birlikte ücret, yükseltme ve benzeri yöntemler genel kabul görmüş yöntemler olarak kullanılmaktadır.

Ödül olarak mali yöntemler mi yoksa sosyal ve psikolojik araçların mı seçileceği hem işletmenin niteliğinden hem de ülkenin ekonomik ve sosyolojik konumundan etkilenmektedir.Bu noktada işletme işgörenin ödül olarak ne beklediğini araştırmak ve işgörenin ödül anlayışı ile işletmenin ödüllendirme mekanizması arasında bir uyum sağlamak durumundadır.

#### 4.8.3.4. BAŞARI

Genel olarak başarı ile işten sağlanan doyum ve mutluluk arasında her zaman doğrusal bir ilişki söz konusu olmasa da, başarı ile motivasyon arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Başarı , belirli işyeri standartlarından ( ücret, güvenlik, statü, iş tatmini vb.) doğrudan etkilenir.Bu standartların en az düzeyin altında olması motivasyonu düşürüp başarıyı engellemektedir.

Bu özelliklerden işgörenlerin etkilenme düzeyi ve şekli farklıdır.Bazı işgörenler parayı ön plana alırken, bazıları da güvenliği ya da iş tatminini ön plana alabilirler.Bu konuda kesin bir sınır yoktur ve başarı kişilerin bu özelliklere göre davranışlarıyla biçimlenmektedir.

Bir kariyer geliştirme politikasının başarısı temel olarak bireylerin işletmeye katkılarını arttırmayı amaçladığından, onların başarı ölçülerini de dikkate almalı ve uyum sağlamalıdır.Bu yapılmazsa işgörenler işletmeye olan katkılarını azaltmakta ve yeni arayışlara yönelerek iç kariyerlerini gerçekleştirme amacıyla başka işletmeler aramaktadırlar.

## 5.KARİYER YÖNETİMİ SİSTEMİ

### 5.1.KARİYER YÖNETİMİ SİSTEMİNİN AMACI

Günümüzde 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 çalışmalarını kapsamında olan kariyer yönetiminin önemini artırmıştır.

İşletmelerin insangücü kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için, sahip oldukları işgörelenin kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarında yardımcı ve yönlendirici olmaları gerekmektedir. İşletmelerin bu konuda yararlandıkları kariyer yönetimi sistemi, organizasyondan organizasyona farklılık göstermesine karşılık genelde aşağıdaki amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Luthans, 1979, 652):

- Bireyin kendini anlaması ve değerlendirmesi için planlar yapılır. Uygulamalar genellikle, eğitim broşürleri hazırlanması ve eğitim salonlarında yüzyüze yapılan kariyer danışma söyleşileridir.
- Organizasyon 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 organizasyon dışından yetkili kişiler tarafından yönetilir.
- Bireylerin amaç belirleme ve değişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olabilmek için eğitim aktiviteleri gerçekleştirilir.
- Bireyin mevcut işindeki yeterliliğini artırabilmek ya da bireyin yeteneğini ve bilgisini yeni kariyer alanlarına hazırlayabilmek için deneysel programlar hazırlanır.
- Yüksek derecede iş memnunuğu sağlamak ve personel gelişimini artırmak için işin yeniden yapılanmasını hedefleyen organizasyonel gelişme ve iş dizaynı geliştirme programları hazırlanır.

İşletmelerde kariyer yönetimi sistemi ve performans yönetimi sistemi birbiri ile bağlantılı olan yönetim sistemleridir. Performans değerlendirme çalışmalarının

sonuçları analiz edildiğinde işgörenin iş davranışları ve mevcut başarısı saptanır. Bireyin kariyer gelişiminin sağlanabilmesi için eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları yardımcı olur.

## 5.2. KARIYER YÖNETİM SİSTEMİNİN YARARLARI

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-organizasyon uyumunda, organizasyonlara yardımcı olmaktadır.

Kariyer yönetimi sisteminin organizasyona ve bireylere sağladığı yararlar şöyle sıralanmaktadır ( Argüden, 1998, 49-50 ):

- Bireylere daha iyi iş olanağı, daha iyi ücret ve statü
- Çalışanlara yol göstericilik
- Çalışma ilişkilerinin daha esnek, yakın ve yapıcı olması
- Birey-organizasyon bütünleşmesini sağlama
- İşgücünün beceri ve kapasitelerinden iyi biçimde yararlanmak
- Verimlilik artışı ile amaçlara daha hızlı bir biçimde ulaşmak
- Organizasyon içinde sürekli iletişim ağının kurulması, karşılıklı mesajların akıcılığının sağlanması
- Bireysel amaçların anlaşılması ve desteklenmesi yoluyla organizasyon amaçlarına ulaşma
- Bireylerin kariyer gelişimlerine yardımcı olarak, çalışma ortamının daha seviyeli ve yapıcı bir hale sokulması
- İşgücünün örgüte olan bağlılığının ve sadakatinin arttırılması
- İşletmenin gelecekteki faaliyetlerini sürdürecektir nitelikli işgücünün önceden hazırlanması
- Organizasyon ya da çalışanlarla ilgili çeşitli konularda gözlenen uyumsuzlukların en aza indirilmesi
- Organizasyon çapında iş barışının sağlanması
- Kamuoyunda imaj yaratmak

Kariyer yönetiminin genel olarak yararları böyle sıralanmakla beraber, üzerinde önemle durulması gereken yararları da şunlardır ( Argüden, 1998, 50 ):

- Motivasyon Açısından Organizasyonun Desteklenmesi
- Eşit İş Olanaklarının Yaratılması
- İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması
- Organizasyon İçindeki Mevcut İnsan Kaynağına Öncelik Verme
- Kadrolama Fonksiyonuna Destek
- Stratejik Olarak İnsan Kaynaklarını Yönlendirme
- Kariyer Uyumunun Sağlanması

### 5.3. KARIYER YÖNETİMİ ARAÇLARI

Kariyer yönetimi sürecinde kullanılan 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. En çok kullanılan kariyer yönetimi araçları aşağıda belirtilmiştir ( Özden, 2002, Bölüm 4 )

#### 5.3.1. KARIYER HARİTALARI

Kariyer Haritası, bir organizasyon içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir ( Özden, 2002, Bölüm 4 ). Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasıdır ( Özden, 2000, 8 ). Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir.

Kariyer haritası organizasyon şeması üzerinde oluşturulabileceği gibi, tablolar halinde de oluşturulabilir. Bu tablolarda her bir pozisyon baz alınarak (Özden, 2002, Bölüm 4 )

- Pozisyonun görev ve sorumlulukları (iş tanımı),
- Pozisyon için gerekli nitelikler (iş nitelikleri),
- Pozisyona organizasyon içindeki hangi diğer pozisyonlardan gelinebileceği,

- Pozisyondan organizasyon içindeki hangi diğer pozisyonlara geçilebileceği

belirtilir. Pozisyonlar arası geçişlerin dikey olması gerekmez. Aynı düzeydeki pozisyonlar arasında da geçiş yapılması mümkündür. Örneğin; muhasebe uzmanlığından personel uzmanlığına geçiş yapılabilmesi gibi. Bu nedenle organizasyon şeması üzerinde belirli bir pozisyona gelmek için geçilmesi gerekli birbirinden farklı pozisyonlar olabilir. Böylece, aynı pozisyona farklı pozisyonlardan geçerek ulaşmak mümkündür. İşte belirli bir pozisyona ulaşmak için izlenecek bu yollara **kariyer yolları** denilmektedir (Özden, 2002, Bölüm 4 ).

Eğer firmada bir kariyer haritası çalışması yapılmışsa kariyer yollarının belirlenmesi de kolaydır. Ancak bu tür detaylı bir çalışmayı yapmak oldukça güçtür. Üstelik organizasyonların yapısı ve buna bağlı olarak şemalar, örgütsel ihtiyaçlardaki hızlı değişime paralel olarak değişmektedir. Bu yüzden kariyer haritası çıkarılmadan da genel hatları ile kariyer yolları belirlenebilmektedir. Bu şekilde bir firmada gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir ( Aytaç, 1997, 199 )

- İş analizi yoluyla işyerindeki çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması,
- İçerik, bilgi ve beceri gerekliliğine bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması,
- Benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması,
- Bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan mantıki ilerleme çizgisinin oluşturulması.

Hangi yöntemle belirlenirse belirlensin, kariyer yolları firma çalışanlarına firma içindeki kariyer olanaklarını gösterir.

### 5.3.2. KARİYER DANIŞMANLIĞI

İşgörenin geleceği veya çalışma planları hakkında konuşma anlamına gelen danışmanlık kişinin daha verimli olmasını, yeni beceriler ve deneyimler kazanmasını sağlayabilir.



Burada amaç kısa dönemli olmaktan çok, orta ve uzun dönemli sonuçlar elde etmektir.

Kariyer danışmanlığı şu şekillerde yapılabilir. Bir yönetici astına performans değerlendirme görüşmesi sırasında danışmanlık yapılabilir.

Personel yöneticilerinden birisi daha geniş bir yaklaşımla kariyer fırsatlarını değerlendirebilir ve çalışanlara kariyer planlama, eğitim ve geliştirme programlarıyla ilgili bilgi verebilir.

Kariyer seminerleri düzenlenmek suretiyle danışmanlık yapılabilir. Bu yöntemde seminer yardımıyla katılımcılar bireylere kişisel danışmanlık yapabilir.

Danışmanın yaptığı yönlendirmenin derecesi açısından üç tür danışmanlık yöntemi vardır (Uyargil, 1994, 102-103):

- **Yönlendirici Danışmanlık:** Danışman önce sorunları dinler ve daha sonra kişi ile birlikte ne yapılacağına karar verir. Verilen karar doğrultusunda astı belirli bir davranış biçimine doğru motive eder. Yönlendirici danışmanlıkta şu işlevler gerçekleşir: öneri, onay, iletişim, duygusal gerginliğin çözümlenmesi ve sınırlı ölçüde de sağlıklı düşünme.
- **Yönlendirici Olmayan Danışmanlık:** Yönlendirici olmayan danışmanlıkta danışman kişiyi dinler, sorunları detaylı bir biçimde açıklamaya teşvik eder, kişinin sorunları anlamasını ve çözümler bulmasını sağlar. Genellikle profesyonel danışmanlar bu yaklaşımı benimserler. Bu tür danışmanlıkta, yönlendirici danışmanlıktan farklı olarak, iletişim ve duygusal gerginliğin çözümlenmesi daha etkili bir biçimde gerçekleşirken, kişinin sağlıklı düşünce, yeni amaç ve değerler oluşturduğu içsel sürecin de yaşanması sağlanmış olur.
- **Katılımcı Danışmanlık:** Genellikle uygulamada yapılan danışmanlıkların çoğu yönlendirici ve yönlendirici olmayan türdeki danışmanlıkların arasında, bir orta noktada gerçekleşir. Bu orta noktada danışman ile kişi sorunu birlikte tartışır ve birlikte muhtemel çözüm yollarını bulurlar. Katılımcı danışmanlık olarak adlandırılan bu yaklaşımda danışman ile kişi farklı değer, bakış açısı ve bilgileri ortaya koyarak karşılıklı güven ve anlayışla sorunu çözmeye çalışırlar. Önce danışman kişinin sorununu dikkatlice dinler, ancak görüşme

geliştikçe daha aktif bir rol üstlenerek, bilgi ve görüşlerini aktararak kişi ile sorunu tartışmaya başlar. Bu sürecin sonunda kişinin davranışlarının teyidi, iletişim, duygusal gerginliğin çözülmesi ve sağlıklı düşünce gibi işlevleri gerçekleşir.

Astlara yapılan danışmanlık çalışmaları yalnızca işe yönelik sorunların çözümünde uygulanmaz. Bireylerin ailevi, maddi veya iş arkadaşlarından kaynaklanan sorunların çözümlenmeleri için de danışmanlık ve yönlendirme yapılabilir.

### 5.3.3. KARIYER REHBERLİĞİ

**Kariyer rehberliği**, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, firma içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek yön gösterilmesidir (Özden, 2002, Bölüm 4 ). Kariyer rehberliği kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurudur ki; genellikle İK personeli, aynı zamanda kariyer rehberi olarak da faaliyet göstermektedir. Mentorların da danışmanlık yaptığı yönetici adaylarına kariyer rehberliği yaptığını söyleyebiliriz.

Kariyer rehberliği bir anlamda, bireysel kariyer yönetimi konusunda organizasyon dışında yapılan danışmanlık hizmetinin organizasyon içinde verilmesidir. Hatırlanacağı üzere kariyer yönlendirme danışmanlığı firmaları da benzer faaliyetlerde bulunmaktadır.

### 5.3.4. KARIYER MERKEZLERİ

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

Kariyer merkezleri özellikle şunları sağlar ( Aytaç, 1997, 140 ) :

- Grup atölyeleri (workshops) oluşturmak,
- Yazılı okuma materyalleri oluşturmak, kurslar düzenlemek,

- Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak,
- Beceri ve yetenek testleri uygulamak,
- İşletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak.

**Kariyer atölyeleri (Workshops)**, çalışanların diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak ve kendi kendilerini teşhis ederek kariyerlerini nasıl geliştirecekleri konusunda değerlendirme yaptıkları çalışmalardır.

**Yazılı kaynaklar (Alıştırma kitapları-Workbooks)**, bireylere kendilerini analiz etme, kariyer planlaması, kariyer hedeflerini belirleme konusunda pratik bilgiler sağlar. Bu alıştırma kitapları yoluyla çalışanların kendilerini tanımaları, ilgilerini öğrenmeleri, uygun fırsatları bilmeleri, işlerini tanımaları ve planlarını geliştirmeleri sağlanmak istenir ( Aytaç, 1997, 141 )

**Beceri ve yetenek testleri**, bireylerin belirli konulardaki yetkinliklerinin düzeyini tespit etmek amacı ile kullanılırlar. İşe alım aşamasında kullanılan birçok test kariyer yönetimi aracı olarak da kullanılabilir.

### 5.3.5. KOÇLUK

Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmandır ( Aytaç, 1997, 147 ). Koçlar bir anlamda yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Aynı zamanda yöneticilere hedef belirleme, çalışanları motive etme ve değerlendirme vb. konularda etkinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır. Maalesef ülkemizde birçok yöneticinin bu tür bir koçluk hizmetine ihtiyacı bulunmaktadır.

### 5.3.6. EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARI

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

Eğitim ve geliştirme programları, işe uyum (oryantasyon), teknik ve yönetim becerilerini geliştirme konularında; işbaşında, kurum içi veya kurum dışı eğitimlerle gerçekleştirilebilir. Bu programlarda kullanılan birçok eğitim türü (sınıf içi eğitim, uygulamalı eğitim, seminer, workshop vb.) ve yöntemi (anlatım, uygulama, tartişma, örneğ olay, rol tekniği, simulasyon, film/slayt gösterimi vb.) mevcuttur. Tüm bu konuları eğitim yönetimi, öğretim ilke ve teknikleri ile ilgili kitaplarda bulabilirsiniz.

### 5.3.7. İŞ ROTASYONU

İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörölen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesidir ( Kaynak, 1998, 69 ). Bir iş dizaynı tekniği olarak, alt düzey işlerde otomasyonun yol açtığı monotonluğun hafifletilmesi amacı ile geliştirilmiş, ancak gözlenen yararları sonucu yöneticilerin geliştirilmesinde de bir eğitim tekniği olarak yararlanılmaya başlanmıştır. Kariyer yönetimi açısından önemli olan zaten bu tür uygulama biçimidir.

İş rotasyonuna somut bir örneğ vermek gerekirse, büyük bir firmanın insan kaynaklarından sorumlu olacak üst düzey bir yönetici yetiştirmek istiyorsunuz. Firmada insan kaynakları yönetimi; organizasyon, işe alma, eğitim, performans, kariyer, ücretlendirme ve özlük işleri olmak üzere altı temel süreç üzerinden yürütölüyor olsun. Siz bir yönetici adayını alarak tüm bu süreçlerde en az ikişer yıl alıştırıyorsunuz ve ondan sonra üst düzey yönetime getiriyorsunuz. Böylece üst düzey yönetici hemen her konuda deneyim kazanmış oluyor. Bunun sonucunda insan kaynakları yönetiminde çok önemli olan örneğin özlük işleri alanında deneyimi olmayan bir kişiye üst düzey yönetici yapma gafletine de düşmölyorsunuz.

### 5.3.8. İŞ ZENGİNLEŞTİRME

İş zenginleştirme, işin içeriğinin çalışanlara; başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir ( Kaynak, 1998, 71 ). İş zenginleştirme de bir iş dizaynı tekniği olarak geliştirilmiş, ancak çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde de yararı göröldüğü için kariyer yönetimi aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır.

## 5.4. KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI

### 5.4.1. İÇ İŞE ALIM

Bu işlemin firma dışı kaynaklardan yararlanarak yapılan işe alım işleminden bir farkı yoktur. Herhangi bir nedenle açık olan pozisyon için bir iş duyurusu hazırlanır. Bu iş duyurusu, pozisyonun adını, yerini, iş tanımını, iş niteliklerini, başvuru yeri, zamanı ve aranacak şartları içerir. Nitelikleri iş duyurusunda belirtilen kriterlere uygun olan firma çalışanları, çalıştıkları bölümün yöneticilerinin de onayını alarak boş olan pozisyon için başvururlar. Nitelikleri en uygun aday seçilerek açık olan pozisyon doldurulur.

İç işe alımın, dış kaynaklardan yapılan işe alıma göre bazı yararları vardır. Bunlar ( Özden, 2002, Bölüm 4 ):

- Daha kolay ve kısa sürelidir.
- Adayların çalışmaları ve başarıları hakkında daha detaylı ve gerçekçi bilgi sahibi olunur.
- Adaylar firmayı ve kültürünü bilirler, işe uyum süreci çok kısadır.
- İyi bir motivasyon kaynağıdır. Firma içindeki çalışanlara öncelik verilmesi çalışanların moralini yükseltir.

İç işe alımın bu yararlarına karşı bazı sakıncaları da vardır. Öncelikle tüm açık pozisyonları firmanın mevcut personeli ile doldurmak imkansızdır. Eğer pozisyonun gerektirdiği nitelikler, firmadaki personelin niteliklerini aşıyorsa dış kaynaklara başvurmak zorunlu hale gelir. Özellikle firmanın deneyim sahibi olmadığı bir alanda faaliyete geçmesi sonucu açılan pozisyonlarda bu ihtiyaç kendini gösterir. İkinci olarak, firmanın dış kaynaklardan personel sağlaması sonucu farklı bilgi ve deneyim birikimine sahip adaylar firmaya taze kan katar, yeni bakış açılarıyla firmanın gelişimine katkıda bulunur. Açık pozisyonlar sürekli iç kaynaklardan doldurulursa firma bir süre sonra atalete sürüklenir, durağanlaşır. Son olarak, firma kültürünün de böyle bir uygulamaya elverişli olması gerekir. Bunun için seçimin adil ve objektif olarak yapılması, seçilemeyen adayların da kırgınlık göstermemeleri gerekir.

Eğer açık olan pozisyon, başvuranlar açısından daha üst bir pozisyon ise terfi, daha farklı bir yer veya fonksiyon ise transfer veya yer değiştirme sonucunu doğuracaktır. İç işe alımı terfi ve transfer veya yer değiştirmeden ayıran en önemli fark, iş duyurusunun yapılarak isteklilerin başvurularının sağlanmasıdır.

#### 5.4.2. TERFİ

Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır ( Özden, 1992, 6 ). Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem firmanın başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve firmaya olan bağlılıkları artar.

Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliklerdir. Günümüzde baskın olan görüş, terfinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir. Yeterlilik için ise geçmişteki performans ile çalışanın yetkinlikleri başlıca ölçütlerdir. Ancak geçmişteki başarının tek ölçüt olarak alınmasının en önemli sakıncası, mevcut bir pozisyonda başarılı olan bireyin niteliklerinin, daha yüksek bir pozisyon için yeterli olamaması olasılığının bulunmasıdır. Bu nedenle sırf mevcut pozisyondaki başarısına bakarak çalışanı terfi ettirme, hatalı bir politika olarak görülmektedir. Buna karşın sadece yetkinlikleri dikkate alarak terfi ettirme giderek daha fazla kabul görmektedir.

Firmanın kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Böyle bir yaklaşım, kurumsallaşmanın da bir gereğidir. İdeal olarak terfilerin, hangi şartlarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm personelin bilgisine sunulmalıdır. Ancak, ne yazık ki, ülkemizde birçok firmada ne açık bir terfi politikası vardır, ne de terfiler adil bir şekilde yapılmaktadır. Terfilerde, kitaplarda yazan/olması gereken birçok faktörün yerine, çalışma yaşamının kendine özgü ilişkilerinden doğan daha başka faktörler devreye girmektedir.

#### 5.4.3. TRANSFER VE YER DEĞİŞTİRME

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde 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 organizasyon içerisinde yatay değişiklik söz konusudur.

Günümüzde kariyer yönetiminde daha çok terfilere ağırlık verilmektedir. Ancak gelecekte, organizasyonlardaki dikey basamakların giderek azalması, diğer bir deyişle yalın organizasyonun ön plana çıkması, transfer ve yer değiştirmenin de önemini artıracaktır. Böylece çalışanların dikey olarak yükselmeden de sorumluluk ve yetkilerinin artması, buna bağlı olarak da ücret düzeylerinin yükselmesi söz konusu olabilecektir. Dolayısı ile kariyer hedeflerinizi belirlerken bu gelişimi de gözönünde bulundurmak gerekir.

Personel seçimi ve terfilerde olduğu gibi transferler de örgütsel değişimde önemli bir araçtır. Değişimi gerçekleştirmek için ise uygun kişiyi hakkı olduğu yere getirmek bu görüşün esasını oluşturur ( Özden, 2002, Bölüm 4 )

#### **5.4.4. İŞTEN ÇIKARMA**

İşten çıkarma nedeni genel veya özel olabilir. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son vermesi örnek olarak verilebilir. Özel nedenler olarak, personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi veya disiplini bozması sayılabilir. Ayrıca İş Kanununda işverenin personeli tazminatsız olarak işten çıkarabileceği haklı nedenler de belirtilmiştir.

İşten çıkarmanın son çare olarak görülmesi, çalışana davranışlarını düzeltmesi veya performansını düzeltmesi konusunda şans verilmesi, çalışanların motivasyonunu ve kurumsal bağlılığını artırır. Personel sayısında azaltma yapma gerektiğinde ise, işten çıkarılacakların doğru seçilmesi, kalanların motivasyonu açısından son derece önemlidir. Üstelik bu tür bir operasyon, kısa sürede ve bir kerede yapılmalı, personel bu operasyon konusunda bilgilendirilmeli ve kalanların tedirgin olması önlenmelidir.

Firmanın küçülmesi, bir işyerini kapatması gibi durumlarda işten çıkaracağı personelin yeni iş bulmasına yardımcı olması (outplacement), motivasyon ve kurumsal bağlılık açısından önemlidir. Ülkemizde az da olsa bu tür uygulamalara rastlanmaktadır. Bu tür bir yaklaşım, firmanın insan kaynağına verdiği önemi göstermesi bakımından çok anlamlıdır.

Kariyer yönetiminin diğer uygulamalarında olduğu gibi firmanın işten çıkarmada dikkate alacağı kriterler ve bunun yöntemi, yani işten çıkarma politikası da belirli olmalıdır. Ülkemizde birçok firma ne yazık ki işten çıkarmanın önemli bir kariyer yönetimi uygulaması olduğunun farkında bile değildir.

#### **5.4.5. EMEKLİLİK**

Ülkemizde emekliliğin koşulları sosyal güvenlik mevzuatı ile belirlenmiştir. Koşulları sağlayan bireyin emekli olması, bireyin kendi isteği ile gerçekleşmektedir. Bireyin çalışma yaşamında emeklilik olgusunun önemi nedeniyle dördüncü ayırmda bu konuya yer verilmiştir.

Firmalar için emeklilik konusu üç açıdan önem taşır. Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalardır. Hatta kamu kurumlarında belirli yaş sınırlamalarına giderek personelin zorunlu emekliliğe tabi tutuldukları gözlenmektedir.

İkinci olarak, firmanın emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesidir. Çalışmasından memnun olunan personelin aynı göreve emekli statüsünde devam etmesi mümkündür. Ayrıca bu gibi kişilerin mesleki birikimlerinden danışman/mentor olarak da yararlanılabilir.

Son olarak, emekli olacak personelin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir. Özellikle kamuda çalışan personelin emekli olduktan sonra özel sektörde kariyerlerine devam etmek istemeleri durumunda, hazırlık faaliyetlerine destek verilmesinin önemi artar. Bu tür uygulamalar, insan kaynağına verilen önemin göstergesi olarak mevcut çalışanların motivasyonuna da olumlu etkilerde bulunur.

#### **5.4.6. ORYANTASYON PROGRAMI**

Firmaya yeni işe başlayanlarla terfi ettirilen veya görev yeri değiştirilenlerin, yeni işlerine uyum sağlamaları amacı ile yürütülen programlardır ( Özden, 2002, Bölüm 4). Bu programlar özellikle yeni işe başlayanlar açısından büyük önem taşır. Çünkü bunlar, firma kültürüne, çalışma usüllerine ve mevcut çalışanlara yabancıdır. Bu nedenle birçok firma, işe yeni başlayan personelin uyum süresini kısaltmak amacı ile oryantasyon programları düzenlemektedir. Bazı firmalarda bu programlar eğitim



programları ile bütünleştirilerek önemli bir eğitim yönetimi uygulaması haline getirilmiştir.

#### 5.4.7. YÖNETİCİ GELİŞTİRME

Bilim, teknoloji, üretim biçimlerinde ve sosyal yaşamdaki hızlı değişim, çalışma yaşamı biçim ve ilişkilerinde de önemli değişikliklere neden olmuştur. Bunun sonucunda, yönetimin önemi ve yöneticilerde aranan nitelikler de artmıştır. Yöneticilere yeni çalışma ilişkilerinin gerektirdiği niteliklerin kazandırılması da önemli bir kariyer yönetimi uygulaması haline gelmiştir.

İstenen nitelikteki yöneticilerin firma dışından sağlanması mümkünse de firma içinden yetiştirilmesinin çok daha olumlu sonuçlar verdiği görülmüştür. Bu nedenle birçok firma, yönetici adayı, talent pool gibi uygulamalarla geleceğin yöneticilerini firma bünyesinde yetiştirmeye çalışmaktadır.

**Yönetici Adayı Programı**, belirlenen kariyer haritası dahilinde yetenekli gençlerin işe alınarak belirli bir programa uygun olarak geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesidir. **Talent Pool** ise, yetenekli yöneticilerin veya yönetici adaylarının üst yönetim için belirli program dahilinde yetiştirilmesidir ve yönetici adayı programının bir üst düzeyidir ( Özden, 2000, 8 )

Günümüzde birçok firmada, özellikle yönetici adayı programları yaygın olarak uygulanmaktadır. Ancak birçok firmada bu program, uygulanması için gerekli altyapı hazırlıkları tamamlanmadan, sırf “moda” olduğu için uygulanmaktadır. Gerekli altyapı çalışmaları hazırlanmadan yürütülen bu programlardan da doğal olarak beklenen yararlı sonuçları almak mümkün değildir.

Yönetici geliştirme programlarında dikkat edilmesi gereken bir başka husus da, bu programlara dahil olmayan diğer personel üzerindeki etkileridir. Özellikle benzer pozisyonlara benzer nitelikteki bir kısım personeli yönetici adayı olarak almak, diğerlerini bu program dışında tutmak, kapsam dışında kalan personelin motivasyon ve verimlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle yönetici geliştirme programlarının kapsamı ve uygulama ilkeleri özenli bir şekilde belirlenmelidir. Benzer tür pozisyonlar için benzer nitelikteki tüm personel başlangıçta yönetici adayı olarak değerlendirilmeli, bu programdaki personelin kapsamı, zaman içerisinde gösterdikleri performans ve geliştirdikleri yetkinliklere bağlı olarak giderek daraltılmalıdır.

#### 5.4.8. ÖRGÜTSEL YEDEKLEME

Firmalarda özellikle kritik nitelikteki pozisyonların çeşitli nedenlerle boşalması durumunda ivedilikle o pozisyonun mevcut personel tarafından doldurulması için yapılan çalışmalar **örgütsel yedeklemenin** konusunu oluşturur. Bu amaçla hazırlanan **Yedekleme Planı** ise, tepe yönetimi açısından kritik görülen pozisyonlarda, pozisyonu dolduran kişinin ayrılması halinde yerini dolduracak adayların önceden belirlenmesi sürecidir.

Yedekleme planı, sadece insan kaynakları bölümü ve tepe yönetimi tarafından bilinen gizli bir süreçtir. Yedekleme planında yönetici kadroları ile birlikte uzman düzeyinde kadrolar da bulunabilir. Önemli olan pozisyonun tepe yönetimi tarafından kilit olarak görülmesi ve işletmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır ( Özden, 2000, 8 ). Bu konuya önem veren firmalar, her yöneticiden, kendi yerine aday olabilecek kişileri yetiştirmesini de beklemekte, bu konuda gösterilen faaliyetlerdeki başarı da o yöneticinin başarısının değerlendirilmesinde önemli faktör olarak dikkate alınmaktadır. Bu yaklaşım, yöneticilerin kendi yerine aday olabileceklerden bilgi saklaması ve onları sindirmesi şeklinde gerçekleşen klasik anlayışın tam tersidir.

#### 5.5. KARIYER YÖNETİMİ POLİTİKASI

Firmanın kariyer yönetimi politikası insan kaynakları politikasının bir parçasıdır. Kariyer yönetimi, diğer insan kaynakları süreçleri ile de yakından ilişkili olduğundan, firmanın bu süreçlerdeki politikalarından da etkilenir. Bir firmanın kariyer yönetimi politikasını özellikle işe alma, performans, eğitim ve ücret politikalarından bağımsız olarak düşünmek olanaksızdır.

Kariyer yönetimi politikası dediğimizde, firmanın hangi kariyer yönetimi uygulamalarını, hangi araçlardan yararlanarak ve ne şekilde gerçekleştirdiği kastedilmektedir. Bir kariyer yönetimi politikasından sözdebilmek için, firmada hangi uygulamalara yer verileceği ve bu uygulamaların amaç ve ilkeleri belirlenmiş olmalıdır. Ayrıca uygulamaların belirlenen amaçlara ulaşması için dikkate alınacak kriterler, uygulama esasları, uygulamaların kimlerin yetki ve sorumluluğu dahilinde yapılacağı da saptanmış olmalıdır.

## 6. KARIYER GELİŞTİRME PROGRAMI

### 6.1.KARIYER GELİŞTİRME PROGRAMI

Kariyer geliştirme programlarının amacı işletmelerde çalışan işgörenlere bir yandan yükselme olanağı sağlayarak motivasyon yaratmak, bir yandan da bu yolla işletmenin verimliliğini arttırmaktır.

Şirket içi kariyer gelişim programları, çalışanları çekmek için etkili bir araçlardır, bunun da ötesinde artık çalışanlar için olmazsa olmaz konumunu almışlardır. Bu tip programların yeni oluşumlar oldukları söylenebilir. 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında büyük şirketlerin uygulamaya koyduğu bu sistemler, artık birçok küçük şirket tarafından da uygulanmaya konmuştur. Şirketler çalışanlarının kariyerlerine yatırım yaptıkça, çalışanların morali ve verimi artacaktır. Bu durum, iki tarafın da kazançlı çıkacağı bir durumdur ( [insankaynaklari.com/makale](http://insankaynaklari.com/makale)).

Şirketler çalışanlarının amaçlarına ulaşmasına yardım ederken, aynı anda bu kariyer gelişim programlarını da spesifik örgütsel iş hedeflerine bağlayabilirler. Çalışanlar, kariyer gelişim programları sayesinde, teknolojik gelişmelerden geri kalmazlar ve devamlı olarak şirket içinde ve şirket dışında kullanabilecekleri kariyerleriyle ilgili karar verme ve iş arama becerilerini geliştirebilirler. Bu programlar, çalışanları örgütsel değerlere bağlarlar, böylece çalışanlar üretken olmaları için gerekli devinime ulaşırlar.

Şeflerin kariyer gelişimi konusunda yol gösterici olmayı öğrenmeleri esnasında, çalışanların kariyerlerini askıya almaları beklenemez. Şefler ve yöneticiler, her zaman çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaya vakit bulamayabilir ve kariyer gelişimi için gerekli olan kişilere yönelik toplantıları düzenleyemeyebilirler. Bekledikleri kişisel gelişimi programını bulamayan çalışanlar da bu imkanı elde edebilecekleri başka fırsatları değerlendirmek isteyebilirler. Görüldüğü gibi, kariyer gelişim programları, çalışanların işe bağlanması, motivasyonlarının yüksek tutulması ve şirket içi iletişimin artırılması için önemli birer araçlardır.

### 6.1.1. KARIYER GELİŞTİRMEYİ ZORUNLU KILAN ETKENLER

Kariyer genel olarak kişilerin kendi yaşamlarıyla ilgili bir olgudur ve kişiler için büyük bir önem taşımaktadır.Çünkü kariyer, kişileri önemli kararlar almak konusunda zorlamaktadır.Bu kararların verilmesinde kişilerin en çok gereksinim duyduğu unsur, çeşitli kariyer fırsatları ile ilgili bilgidir.

Bilginin işgörenlere sağlanması ve bu bilginin kullanılması ise İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevleri içinde yer almaktadır.(McMahon-Yeager,1976, 10-11)

İşgörenler ile çeşitli kariyer fırsatlarının uyumlaştırılması amacıyla yapılacak çalışmalarla elde edilecek bilginin en üst seviyede olması için psikolojik testler, ayrıntılı görüşmeler ve simülasyon egzersizleri de kullanılmaktadır.

Kariyer geliştirme programları için işletmeler bireysel planlar geliştirme yöntemini seçmişlerse, kişiler hakkında objektif veriler toplamak amacıyla başarı değerlendirme, personel değerlendirme gibi araçları kullanırlar Bunun dışında işletmenin tümünü ve işgörenlerin bütünü kapsayan bir plan yapmak amacıyla personel ve iş gerek profillerinden yararlanılabilir.Bu daha sistematik ve ölçmeye dayalı bilgiler gerektirmektedir.

Bu bilgileri elde eden işletme personel yönetimi işgörenlerle ilgili değerlendirmesinde yaptığı karşılaştırmalarda işgörenin kariyerde ilerlemesine ya da eksik olduğu konularda eğitilmesine karar vermekte ve kariyer geliştirme programını sürdürmektedir.

Kariyer geliştirme programı içinde oldukça önemli bir yer tutan eğitim kavramı değişik şekillerde ve durumlarda kullanılmaktadır.İşbaşı eğitim yöntemleri,işletme içi ya da işletme dışı eğitim yöntemleri hemen her değişik koşul için ayrı ayrı düşünülmektedir. İşletmenin büyük ya da küçük olması da bu konuda ayrıca bir ölçüt olmaktadır.Genel olarak büyük işletmeler baz alındığında kullanılan başlıca eğitim programları şunlardır (Sabuncuoğlu, 1985, 134);

- **Başlangıç ve işe yönelme ve iş becerisi programları:** Bu programlar işgörenlerin ilk olarak işletmeye geldiklerinde kullanılan ve işletmeyi tanıtmaya yönelik eğitim programlarıyla, başlangıç için gerekli beceri ve tutumu kazandırmaya yönelik programlardır.

- **Düzeltilici ve pekiştirici programlar:** İş becerisi ve bilgisini genişletme, sağlamlaştırmak ve arttırmak için yapılan eğitimidir.
- **Genişletici programlar:** İş becerisini genişletmek ve sağlamlaştırmak ve arttırmak için kullanılmaktadır.
- **Geliştirici programlar:** İşgörenleri daha çok sorumluluk alabileceği gözetimci ve yönetici pozisyonlara getirmek amacıyla uygulanır.

### 6.1.2. KARİYER FIRSATLARI

İşletme içinde çalışan her işgörenin belli bir kariyere ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyaç işletme tarafından planlanmış ve tasarlanmış belirli yol ve yöntemleri izleyerek gerçekleşmektedir. Bu amaçla öncelikle kullanılan iş analizleri işletme içindeki yükselme sıralarının yapılması için gerekli temel bilgileri sağlamaktadır. İşgörenlerin daha üst düzeyde işe uygun olup olmadığının belirlenmesi mevcut işte yapılanların dikkatli bir analizini gerektirmektedir ( Flippo, 1980, 232 ).

Kariyer yolları belirlendiğinde yükselme yolları işletmede çalışan işgörenlere duyurulur. Duyurma işlemi çeşitli şekillerde yapılabilir. Bazı işletmelerde bu kariyer seçeneklerini anlatan broşürler yayınlamak yoluyla yapılırken bazı işletmelerde kariyerde meydana gelen boşluklar iş ilanı verme yoluyla duyurulur.

İşgörenin kariyer gereksinimi kendisi tarafından ayrıntılı bir şekilde ele alınıp değerlendirildiğinde işletmenin kariyer imkanlarıyla karşılaştırıldığında eğer yükselme imkanı varsa geriye bir gereksinim-fırsat dizesinin oluşturulması sorunu kalmaktadır. Gelişmeye açık tüm teknikler tek bir kariyer geliştirme programında birleştirilip düzenlenebilir. Bu durumda özel atamalar ve yönetici eğitimi gibi kişisel eğitim tekniklerine daha fazla önem verilebilir.

Performans değerlendirmelerinde ve Modern Motivasyon Programlarında (MOB) kariyer ilerlemesine ve danışmanlığı daha fazla ağırlık verilmelidir. MOB programları işletmenin temel çalışma hedeflerine ek olarak personel gelişme hedeflerine destek olmaktadır.

MOB işletmeler tarafından kullanılan ve işgöreni temel alan bir motivasyon aracıdır. Bugüne değin geliştirilen tüm motivasyon ilkelerini içermesi bakımından da güvenilir bir araçtır. Motivasyonu arttırmak için kullanılan başlıca araçlar ise

işletmelerin türüne ve yapısına göre bazı değişiklikler göstermekle birlikte şunlardır (Flippo, 1980, 235 );

- Ücret, satış ya da karlılığın yüzdesini temel almak
- Üretim işletmelerinde komisyon ya da parça başı iş sistemi oluşturmak
- Bonus sistemi oluşturmak, işgörenin ücreti statü, işletmenin üretimi ve işletmenin karlılık kavramına bakışına bağlıdır.Daha çok üst düzey yöneticiler için kullanılır.

Bu motivasyon sistemleri MBO ile birleştğinde ortaya gerçekçi ve etkili bir sistem çıkmaktadır.

Kariyer programının son aşamasında yönetimin her işgören için yükseltme ve atama kararların alması gelmektedir.Görüşme, danışma ve eğitim gibi faaliyetler işgörenin kariyer çizgisinde ilerlemesi ile anlam kazanır.

İşgörenlerle ilgili olarak alınan atama ve yükseltme kararları işletmenin sahip olduğu olanaklar gözönüne alınarak verilirse kariyer programının amacına ulaşması kolaylaşır.

#### 6.1.2.1. KISA KARIYER YOLLARI

Kısa kariyer yollarında yükselme fazla değildir.Bu türden bir çok meslek vardır.Bu şekilde ortaya çıkan yükselmenin en genellerinden birisi de çalışma uzunluğuna bağlı olarak gerçekleşen ve kıdemlilik olarak anılan yükselmedir ( Flippo, 1980, 237 ).

Kıdem esasına göre yükselmede ki buna ücret de eklenebilir, işgörenin belli bir aşama kaydedip yükselmesi için belli bir süre bir kademede çalışmış olması gerekmektedir.İşletmelerin hemen hepsinde var olan bu kıdem sisteminin en temel yararlarından birisi işletmelerde işgörenler arasında birleşmeyi sağlayarak iş hayatının kontrolünde etkili olan baskı gruplarının oluşmasına yol açmasıdır.

Kıdem sisteminin başlıca üç aşaması vardır.Bunlardan ilki kıdemliliğin ne zaman başladığının ve hangi şartlarda ve ne şekilde sona ereceğinin belirlenmesidir. Bununla ilgili kuralların oluşturulması ve uygulanması esastır.

İkinci basamak, farklı davranılacak grupların belirlenmesidir.Genel olarak işletmelerde kilit personele farklı davranılması eğilimi vardır.Üçüncü basamak ise kıdem sisteminin geliştirilebileceği bölgenin belirlenmesidir.

Kıdemliliğin artmasında karşılaşılan temel sorunlardan birisi de hizmet sırasında meydana gelen zorunlu duraklamaların örneğin işgörenin askerlik görevi yapmak amacıyla işinden uzunca bir süre ayrı kalması ve kıdeminde aksama meydana gelmesidir. Bu durumda da genel eğilim işten ayrı geçen sürelerin kıdeme sayılması ve yükselmede gözönüne alınması eğilimindedir. Benzer şekilde idari bir işe geçiş de yapay bir kıdemlilik sayılır. Bu tip durumlarda işletmenin kıdemliliği dikkate alması önemlidir.

Kişisel kariyer okul, kültür, aile, yaş, cinsiyet, düzey, deneyim ve soya çekim gibi çeşitli etkilerden etkilenen ve sürekli olarak değişen çevresel koşullarında dikkate alınmasını gerektiren bir olgu olarak işletme ve onun yöneticileri tarafından sürekli olarak gözönünde tutulmalıdır. İşgörenler açısından son derece önem taşıyan kişisel kariyer olgusu kişinin hayatını düzenleyen, ona yön veren bir etkinlik olarak ele alınmalıdır.

Etkili bir kariyer geliştirme programı işgörenin ilgileri, eğilimleri ve yeteneklerinin saptanması ve işletme yararına kullanma amacını taşır. Program aynı zamanda işgörenler açısından da işletmedeki kariyer fırsatları ile ilgili olarak bilgi sağlama işlevini de görür. Aynı zamanda sürekli eğitim, öğretim ve yer değiştirme ve ilerleme gibi faaliyetler sayesinde de kişisel kariyerlerin kariyer fırsatlarıyla uyumlaştırılması işlevini de yerine getirir ( Flippo, 1980, 238 ).

Bu program kapsamında yönlendirme ve yöneltme sistemi içinde biçimsel dersler, gezileri broşürler planlar ve benzeri modern eğitim yöntemleri kullanılabilir.

Kariyer programı içinde kıdem sistemi yükselme imkanı sınırlı kariyer yollarında çokça kullanılan bir sistemdir. Zaman zaman da yetenekle çeşitli şekillerde birleştirilebilir. Örneğin yetenek eşitse kıdem esas alınmak suretiyle kariyer gerçekleştirilir ya da kıdem eşitse yetenek esas alınır.

## 6.2. GÜÇLÜ BİR KARIYER GELİŞİMİ PROGRAMININ ÖĞELERİ

Çok boyutlu bir kariyer gelişimi programının içinde aşağıdaki öğeler bulunur ( insankaynaklari.com ):

- Şirketin vizyonu ve misyonunun tanıtıldığı, kariyer gelişimi programı hakkında detaylı bilgilerin verildiği bir oryantasyon programı

- Yöneticilere, çalışanlara kariyer konusunda nasıl önderlik edileceğinin öğretildiği bir eğitim programı
- Çalışanların, iş arama ve işgücü piyasasıyla ilgili bilgilere ulaşabileceği bir kariyer gelişim merkezi ya da kütüphane
- Kişisel seanslar için çalışanların her an görüşebileceği bir kariyer danışmanı
- Çalışanların devamlı geri bildirim aldıkları bir performans değerlendirme sistemi
- Özgeçmiş ve iş mektubu yazma, evden çalışma, mülakata girme, ilgi alanı ve becerileri belirleme, kariyer tıkanması ve hedef belirleme gibi konuların özgürce tartışılabildiği bir kariyer gelişimi "workshop"ları
- Yeni iş olanaklarının ve açık pozisyonların çalışanlara bildirildiği bir sistem (bu anons panoları ve şirketin internet sitesi aracılığıyla gerçekleştirilebilir)
- Çeşitli görev ve pozisyonların iş tanımlarına çalışanların ulaşabilmesi (böylece çalışanlar hedefledikleri kariyer basamakları için gerekli yetkinliklerden haberdar olacaklardır)
- İşyerinde eşitliği ve çalışan çeşitliliğini sağlamak için cinsiyet, ırk, vs. ayrımcılığını önleyici programlar
- Terfi fırsatları için hazırlanmak ve şirket hakkında bilgilenmek için çalışanların mevcut becerilerine yenilerini ekleyebilecekleri bir "örgüt içi eğitim programı"
- Çalışanlara, hedefledikleri görev ve pozisyonlardaki kişiler tarafından yol gösterilmesini sağlayacak resmi bir "akıl hocalığı" programı (çalışanla akıl hocası arasındaki ilişki doğal bir ortaklık anlayışına ve karşılıklı saygıya dayanmalıdır)
- Yüksek pozisyonlar için gerekli yetkinlikleri ve bu pozisyonlara ulaşma potansiyeli taşıyan çalışanların tanımlandığı bir sistem
- Şirketin, çalışanlarının lisansüstü ya da profesyonel gelişim kurslarına katılmasını desteklediği bir program
- Çalışanların görev dönüşümü yaptığı, böylece değişik iş alanlarında birinci elden tecrübe ve becerilere sahip oldukları bir çalışma sistemi
- Yöneticilerin eğitildiği ve potansiyel yöneticilerin ortaya çıkarıldığı bir "idari eğitim" programı



- İşten ayrılma durumlarında, bu durumun sebeplerini görmek için, ayrılan çalışanlarla yapılan "çıkış mülakatları"

Personel ve bütçe kısıtlamaları ve çalışanların ihtiyaçları göz önüne alındığında çoğu şirketin yukarıda bahsedilen sistem ve programların hepsini uygulamaya koyamayacağı açıktır. Zaten güçlü bir kariyer gelişim programının yukarıdaki tüm öğeleri içermesi gerekmez. Şirketler, kendilerinin ve çalışanlarının ihtiyaçlarını değerlendirerek kendileri için en önemli programları seçip güçlü bir kariyer gelişim programı yaratabilirler.

### **6.3. KARIYER GELİŞTİRMEDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER**

Kariyer geliştirmede karşılaşılan en temel güçlüklerden birisi işgören ve işletme amaçlarının karşılıklı uyumlaştırılmasıdır. Karşılıklı tatmin hemen her kariyer geliştirme sisteminin çözmek zorunda olduğu sorunların başında gelmektedir.

Bu amaçla geliştirilen teknikler ve uygulamalar her zaman yeterli sonucu sağlamasa da pratikte her işletme ya da işletme içinde her bölüm kendine özgü çözümler de üretebilmektedir.

Karşılıklı tatmin sorununun çözümü için geliştirilen çeşitli yöntemlerin yanı sıra, kişiden kaynaklanan teknikler, performans değerlendirme, işgücü planlama sistemi planları gibi araçlar da kariyer geliştirmede karşılaşılan güçlükleri aşmada kullanılmaktadır.

Bu noktada kariyer geliştirme sistemi uygulaması yararlı ancak bazı güçlükler taşıyan bir sistem olarak sürekli sorgulanan ve kendini yenileyen ve de her işletmenin kendine özgü koşulları içinde değişik uygulama yöntemleri olan bir olgudur.

Bu pratik güçlüklerin yanı sıra, işletmelerin zaman ve maliyet alıcı bir yöntem olması gibi genel nedenlerle, ayrıca mevcut yöneticilerin subjektif nedenlerle karşı çıkmalarından dolayı pek fazla yaygın olarak uygulanmamaktadır.

Kariyer geliştirme planlama, eğitim, denetleme ve izleme gibi faaliyetler nedeniyle personel bölümü içinde ayrı bir çalışma alanı gerektirmesi nedeniyle işletmelerce tercih edilmemekte üst kademelere eleman gerektirdiği zaman, dışarıdan atama yöntemi daha kolay bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

## 7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi sürecinde kariyer yönetimi ve kariyer planlama faaliyetlerinin işletmeler tarafından yürütüldüğü bilinmektedir. Bu çerçevede kişilerin kariyer yollarının belirlenmesi ve kariyer yönetimi ile uyumlaştırılması çalışmalarında performans değerlendirmesi önemli bir yer tutmaktadır. Bireyin göstereceği performans bir anlamda onun işindeki ve kariyerindeki gelişmelere ışık tutacaktır. Bu anlamda performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve planlama çalışmalarında tamamlayıcı bir süreç olarak karşımıza çıkar.

### 7.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN TANIMLANMASI

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. (Canman, 1995, 120 )

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. (Palmer, 1993, 9 )

### 7.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN AMACI

Performans yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır.

Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararları alırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına (eğer organizasyon iyi işe iyi ücret sistemiyle çalışıyorsa ), ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere

dayanır.Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir.İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir.

Performans değerlendirmesi yapmasının diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır.Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir.Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini arttırıcı geri besleme almaktan hoşlanır.Bu geri besleme aynı zamanda işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar.Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir.Sonuç ne olursa olsun, işgörenlerin organizasyonun neresinde durduklarını görebilmelerini sağlar.

Yukarıdaki tanıma dayanılarak, performans yönetimi sürecinin şunları içerdiği söylenebilir: Strateji ve amaçlar, iş tanımları, amaç belirleme, izleme ve yol gösterme, performansın değerlendirilmesi, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi. ( Canman, 1995, 120 )

### **7.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN HAZIRLANMASINDA GÖREV PAYLAŞIMI**

Organizasyonda çalışan herkese dağıtılacak olan performans değerlendirme formunu genellikle insan kaynakları bölümü hazırlar.Birçok büyük organizasyonda, değerlendirme sisteminin hazırlanması ve güncelleştirilmesi de bu bölümün sorumluluğundadır.Daha küçük organizasyonlarda bu değerlendirmeler, insan kaynaklarından sorumlu tek bir kişi ya da genel müdür tarafından hazırlanıp uygulanır.Performans değerlendirmesi çerçevesinde çalışanlarla yapılacak görüşmelerin, her bölümde doğrudan doğruya o bölümü denetleyen kişi tarafından gerçekleştirilmesi en iyi yoldur.Çünkü bunlar, değerlendirilecek olan performans hakkında ilk elden bilgi sahibidirler.

Organizasyondaki performans değerlendirmesi süreci, her çalışanın kendi değerlendirmesini eklemesiyle tamamlanır.Çalışanların kendi değerlendirmeleri onları

harekete geçiren nedenleri, ihtiyaçları, arzularını ve yönelimlerini anlamak için çok yararlı araçlardır. Organizasyonun yaptığı değerlendirmeye eklenen bu bilgi, değerlendirmenin bütünlük ve güncellik kazanmasını sağlar. Ayrıca bu yolla, yönetici ile çalışanlar arasında anlamlı tartışmalar yapılması olanaklı hale gelir.

Çalışanlar performans hedeflerinin ve değerlendirme ölçütlerinin saptanmasına katıldıkları, kendi kendilerini değerlendirdikleri ve gösterdikleri performans denetçilerle tartıştıkları zaman, organizasyonun amaçları doğrultusunda ekip ruhuyla çalışmaya daha çok eğilimli olurlar. Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmesinin teşvik edilmesi, onlara, tüm değerlendirme sürecine kendi yaptıkları katkının çok önemli olduğuna ilişkin güçlü bir mesaj verir.

Performans değerlendirmesi herkes için aynı şekilde düzenlenmeli ve gerçekleştirilmeli, bunun için de değerlendirme sistemi merkezleştirilmelidir. Değerlendirme süresinde elde edilen bilgiler de aynı merkezde (bu merkez genellikle insan kaynakları bölümüdür) saklanmalıdır.

Çalışanların performans değerlemesinde kullanılan ölçütlere *değerleme kriterleri* denir. (mcozden.com/makale) Bu kriterler, görevin gerektirdiği nitelikler veya yetkinlikler olabileceği gibi, çalışanların işteki başarımının ölçülmesinde kullanılan özellikler veya önceden belirlenmiş hedefler de olabilir.

Performans değerlemesi, esas olarak işteki başarımı, yani çalışma sonuçlarını ölçmeye yönelik olmalıdır. Bununla birlikte görevin nasıl yerine getirildiği de önemlidir. Organizasyonun başarımı için sadece kişisel başarımlar yeterli değildir. Eğer sadece sonuçlar dikkate alınacak olursa, her ne pahasına olursa olsun kişisel başarımın gerçekleştirildiği, ancak organizasyonun tüm hedeflerine ulaşamadığı gözlenebilecektir. Dolayısıyla kişinin başarımı değerlendirilirken, diğer çalışanlarla işbirliği yapma, diğer çalışanlarla ve müşterilerle iyi ilişkiler kurma, organizasyonun hedeflerini ön planda tutma vb. niteliklerin de değerlendirilmesine alınması gerekir.

Performans değerlemesinde kullanılacak pek çok kriter vardır. Bu kriterler, yapılan görevin niteliğine, değerlendirilmede kullanılan yöntem ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık gösterir. Genel olarak kriterleri, performans ölçütleri, performans özellikleri ve kişisel nitelikler olarak üç kategoride toplayabiliriz.

(mcozden.com/makale) Performans ölçütleri, kişinin işinin hangi derece ve kalitede yapıldığının değerlemesine yöneliktir. Performans özellikleri; İletişim, iş ilişkileri, tertip ve düzen, verim vb. sonuçların nasıl gerçekleştiğini ortaya koyar. Kişisel nitelikler ise; algılama, değerlendirme, karar verme, eleştiriye açık olma, yaratıcılık, davranışsal esneklik vb. özelliklerdir.

Kişisel nitelikler, ancak görev nitelikleri gerektiriyorsa ve performans üzerinde etkide bulunma potansiyeli varsa dikkate alınmalıdır. Çünkü çoğu kişisel özellikler, kişinin karakterine bağlı olduğu için değişmez ve bunları her performans değerlendirme döneminde tekrar değerlendirmenin anlamı yoktur. Kişisel nitelikler, performans değerlendirme süreci yerine, personel seçim sürecinde ve kariyer yönetiminde dikkate alınmalıdır. Eğer çalışanda o görev için uygun olmayan kişisel bir nitelik sonradan saptanmışsa, ya o niteliğin etkili olmadığı başka bir göreve nakledilmeli, ya da iş akdine son verilmelidir.

#### **7.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ HANGİ ARALIKLARLA YAPILMALIDIR?**

Elindeki kadroyla varacağı hedefleri saptamak isteyen her yönetici, bu kadro hakkında bir değerlendirme yapmaya ihtiyaç duyar. Bu tipte bir değerlendirme belli bir zaman ve yerle sınırlanmayıp her zaman devam etmelidir. Performansı gözden geçirmenin üç ana tipi vardır (Palmer, 1993, 15) :

##### **7.4.1. GERİ BESLEME**

Yöneticinin bir personelle ilişki içinde olması için biçimsel (haftalık satış cetvelleri gibi) ve biçimsel olmayan (yönetici ile çalışanlar arasındaki kısa müzakereler gibi) yöntemler. Bu genellikle yöneticinin insanları işlerinin başındayken ya da örneğin kahve içerlerken görüp konuşması şeklinde olur. Bu tipteki değerlendirmelerin biçimsel olması çalışanlar ile onları denetleyen arasında verimli bir bilgi alışverişi olmasını sağlar. Bu tür geri beslemeler sürekli olmalı, bir çizelgeye bağlanmalıdır.

##### **7.4.2. YETİŞTİRME**

Sorunları gidermenin sürekli bir yöntemidir. Bu yöntemde yönetici bir antrenör ya da işleri kolaylaştıran biri gibi davranır, olumlu ve verimli uygulamaları teşvik

eder. Performansı gözden geçirmek üzere yapılan biçimsel görüşmelerin tamamlayıcısıdır. İşlerin günlük gidişi içinde, biçimsel olmayan bir şekilde uygulanabileceği gibi, bir performans sorunu ortaya çıktığında daha biçimsel bir biçimde de uygulanabilir. Böyle bir sorun olduğu zaman, sorunu tartışıp çözümünü araştırmak için o elemanla karşılıklı konuşmak yöneticinin sorumluluğudur. Bu konuşmanın sonuçları, düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi sırasında yararlanmak üzere o elemanın dosyasına konulabilir. O elemanın performans hedeflerinin saptanmasında bunun çok yardımcı olacaktır.

### 7.4.3. KARŞILIKLI GÖRÜŞMELER

Organizasyonun yapısına bağlı olarak üç ayda bir, altı ayda bir ya da yılda bir yapılacak biçimsel değerlendirmeler. Bu biçimsel uygulama, önceki performans değerlendirmesinde saptanan amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini gözden geçirmek üzere düzenlenir.

Planlama, değerlendirme ve izleme süreçlerinin hangi aralıklarla gerçekleştirileceği, yapılan işin doğasına ve organizasyonun yapısına bağlıdır. Eğer bir eleman nispeten kısa süreli projelerde ya da iş temposunun yüksek olduğu bir sektörde çalışıyorsa, kısa aralıklarla yapılan değerlendirmeler daha etkili olacaktır. Organizasyon, biçimsel değerlendirme çizelgesini organizasyona özgü niteliklere de dayandırabilir. Örneğin, bilgisayar sektöründe işçiler, hem etkili ve hızlı çalışmak, hem de bu sektörde çok sık meydana gelen değişikliklere kendilerini uydurmak zorundadır. Bu durumda, bilgisayar üreten bir organizasyon, performans değerlendirmesini yılda bir değil de birkaç ayda bir yapmak isteyebilir. Eğitim sektöründe ise, eğitim yılı normal mali yıldan kısa olduğu için, yılda bir yapılacak performans değerlendirmeleri idealdir.

Organizasyonun performans değerlendirmesi için saptadığı zaman aralığı ne olursa olsun, bir yönetici kendi personelinin ihtiyaçlarından haberdar olmalıdır. Çalışanların yaptıkları işe karşı duygularını etkileyen geçici koşullar ortaya çıkabilir. Böyle koşullarda, daha sık ama daha az biçimsel performans değerlendirmeleri çalışanların sıkıntılarını hafifletmede yardımcı olabilir. Örneğin bir iş, çalışanların kontrolü dışındaki bir sorun –iş hacminin artması veya yeni bilgisayar sistemlerinin kullanılmaya başlanması gibi- yüzünden sıkışıklık içindeyse, sık sık yapılacak planlama

ve gözden geçirmelerle sağlanacak ek destek çok yararlı olacaktır. Bir değişiklik olduğunda, yeni bir teknoloji uygulamaya sokulduğunda ya da yapılan iş stresli hale geldiğinde, çalışanların performansları hakkında sık sık bilgi almayı genellikle çok yararlı bulur. Böyle durumlarda daha kısa ve daha az biçimsel bilgilendirme toplantıları çalışanlar için çok önemlidir. Yönetici, yılda bir ya da iki kere yapılacak daha biçimsel performans değerlendirmeleri sırasında, bu biçimsel olmayan toplantılar üzerine kısa yorumlar yapabilir. (Palmer, 1993, 15-16)

## **7.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR**

İnsan kaynaklarına ilişkin hiçbir uygulamanın mükemmel olması beklenemez. İnsanlar söz konusu olduğu zaman, çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutum işin içine karışır. Yanlış bir şekilde ele alınan performans değerlendirmesi, kişisel sorunları performans sorunlarıyla karıştırmaya eğilim gösterir. Birçok sorun, nezaretçilerin ve yöneticilerin, çalışanların performansını nasıl yükseltecekleri konusunda büyük ölçüde eğitimsiz olmalarından doğar. Performans değerlendirmelerinin planlanması ve gerçekleştirilmesi konusunda eğitim görmüş yöneticiler bile çoğu kez elemanlarının yaptıklarını nesnel ve etkili bir şekilde değerlendirmeyi güç bulurlar.

Bu yüzden adil, objektif ve işe ilişkin bir performans değerlendirme sistemi kullanmanın çok büyük önemi vardır.

Performans değerlendirmelerinde sıklıkla yapılan hatalar ise genellikle aşağıdaki gibidir: ([insankaynaklari.com/makale](http://insankaynaklari.com/makale))

### **7.5.1. TEK ÖLÇÜT**

Tipik olarak, bir elemanın yaptığı iş birkaç görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarından sınırlanır. Bu yüzden, yönetici bütün değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya bir sorun çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, bu yönetici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinir. Performans değerlendirmesi bu şekilde yapıldığı takdirde, çalışanlar işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj alır. İşle ilgili öteki faktörler önemlerini yitirir. Sonuç olarak da, tercih edilen ölçütle diğer faktör arasındaki ilişki bulanıklaşır.

### 7.5.2. MÜSAMAHA

Değerlendiricinin, tartışma ortamından kaçındığı için, bir çalışanı veya bir grup çalışanı olduğundan daha yüksek değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Bu durum değerlendiricinin, çalışanları tarafından sevmek istenmesi, kendisine bağlı çalışanları daha başarılı göstermek ve korumak istemesi, çalışanlarını motive etmek istemesi ve genel olarak şirketteki standartların çok düşük olmasından kaynaklanabilir.

Müşamahanın tersi ise düşük değerlendirmedir. Değerlendiricinin, gerçek başarı seviyesini dikkate almaksızın, bir çalışanı veya bir grup çalışanı olduğundan daha düşük değerlendirmesidir. Genellikle, deneyimsiz olan ve performansı etkileyen faktörlerin tam olarak farkında olmayan, kendine güveni düşük olan ve kendisi de düşük değerlendirmeler alan değerlendiricilerde bu eğilim görülür. Bunun yanı sıra, kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak gösterme arzusu ve şirketteki standartların çok yüksek olması da, bu tarz değerlendirmelerde rol oynar.

### 7.5.3. ÖNYARGILAR

Değerlendiricinin, performans değerlendirme döneminin başlarında veya sonlarında olmuş olumlu veya olumsuz bir olayı dikkate alarak, çalışanın performansını genel performansını da bu olay doğrultusunda değerlendirmesidir. Performans değerlendirmelerinde saptayıp düzeltilmesi en güç sorunlardan biri de değerlendirmeye önyargıların karışmasıdır. Objektif olmayı başaramama sorununda da olduğu gibi, değerlendiricinin önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilecek sonuçları etkiler. Etkili bir değerlendirme yapılması, önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesini gerektirir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır. Önyargılar cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlendirmeler yapılmasına, insanların eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, bir grup insanın o grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açar. Bireysel önyargılarının farkına varabilmeleri için, değerlendiricilerin bir eğitimden geçmesi gerekebilir. Önyargıların değerlendirme sürecinden ayıklanması, hem organizasyonun hem de çalışanların yararı olacaktır.



#### 7.5.4. HALE ETKİSİ

Çalışanın, belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısı nedeniyle, genel olarak ‘olumlu’ değerlendirilmesi veya tersi bir şekilde, belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle, genel olarak ‘olumsuz’ değerlendirilmesidir. Örneğin, bir çalışanın çok iyi planlama yaptığını ancak iletişim becerisinin düşük olduğunu varsayalım. Bu çalışanın yöneticisinin, kişinin sadece planlama becerisini dikkate alarak bu başarıyı genele mal etmesi ve kişiyi ‘olumlu’ değerlendirmesi, hale etkisi olarak adlandırılmaktadır. Tersine bir şekilde, çalışanın belirli bir alandaki başarısızlığının genele mal edilerek, ‘olumsuz’ değerlendirilmesi ise boynuz etkisi olarak adlandırılır. Bu tür değerlendirme hatalarından kaçınmak için, değerlendirme yaparken somut örneklerin üzerinden gitmek faydalı olacaktır. Değerlendirmeler, kanıtlarla desteklenebildikleri sürece objektif olurlar.

#### 7.5.5. OBJEKTİF OLMAMA

Objektifliği hiç elden bırakmama gereği, performans değerlendirmelerinde karşılaşılan en büyük güçlüklerden birisidir. Performans değerlendirmeleri, yapılan işi üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilir. Ne var ki, çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konular da işin içine karıştırılır. O zaman da yönetici subjektif değerlendirmeler yapar. Kişisel konuların işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır. Dolayısıyla performans değerlendirmelerinde nesnel faktörler, yani ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler üzerinde odaklanmak için azami dikkat göstermek gerekir.

#### 7.5.6. ORTALAMA EĞİLİMİ

Performans değerlendirmelerinde en çok karşılaşılan sorunlardan biri de herkesi “vasat” olarak değerlendirme eğilimidir. Böylece gerçek bir değerlendirme yapamamış olur. Bazı değerlendiricilerin, bütün çalışanları ortalamada değerlendirme eğiliminde olması; gerçekte performans farklılaşsa dahi, uçlarda (çok düşük veya çok yüksek) değerlendirmeler yapmaktan kaçınmasıdır. Genellikle, kendisine bağlı çalışan sayısı yüksek olan ve çalışanlarının performansını yakından gözlemleme fırsatı bulamayan yöneticiler, bu tarz değerlendirmeler yapma eğilimindedir.

### 7.5.7. KONTRAST ETKİSİ

Kullanılan değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin (ranking method) kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkar. Örneğin, performansı düşük bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan 'çok başarılı' algılanırken, performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan 'çok başarısız' algılanır. Bu durumda yapılması gereken, spesifik değerlendirme kriterleri tanımlamak ve çalışanlarının performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın, tanımlanan kriterler doğrultusunda değerlendirmektir.

### 7.6.PERFORMANS DEĞERLENDİRME METODLARI

Performans değerleme yöntemi, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık gösterir. Her bir yöntemin kendine özgü avantaj ve dezavantajları vardır. Tüm ihtiyaçları karşılayan ve eksiği olmayan mükemmel bir değerlendirme yöntemi yoktur.

Literatürde pek çok değerlendirme yöntemi vardır. Bunların başlıcaları aşağıda belirtilmiştir: (mcozden.com/makale)

- Hedef Saptama veya Amaçlara Göre Yönetim
- İş Standartları Yaklaşımı
- Kritik Olaylar
- Geleneksel Değerlendirme Skalaları
- Kontrol Listesi
- Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetveli
- Zorunlu Tercih Oranlaması
- Sıralama Metodu
- Yazılı Değerlendirme

Amerika Yönetim Derneği'nin insan kaynakları, finans, pazarlama ve bilişim sistemleri bölümlerine bağlı 588 organizasyonda yürütülen bir çalışmada çeşitli değerlendirme metodlarının kullanım oranları ortaya konmuştur. En çok bahsedilen metot %85,9'la hedef saptamasıdır. Bu metodu %81,5 oranla yazılı kompozisyon durumları, %79,4 oranla kritik olaylar, %64,8 oranla zorunlu tercih oranlaması, %56,4

oranla kontrol listesi ve %35 oranla davranışa dayalı puanlandırma cetveli izlemektedir. En az kullanılanlar %16,3 oranla karşılaştırma cetvelleri, %22,8 oranla zorunlu tercihler ve %26,4 oranla zorunlu dağılımdır. ( Byars, 1991, 252 )

### 7.6.1. HEDEF SAPTAMA-AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM

Hedef saptama yaklaşımı ya da çokça anılan adıyla amaçlara göre yönetim yaklaşımı genellikle profesyonel ve yönetim çalışanları için kullanılır. AGY için kullanılan diğer isimler, sonuçlara göre yönetim, performans yönetimi, sonuç yönetimi ve iş planlaması olarak sıralanabilir.

AGY süreci tipik olarak ( Byars, 1991, 252 );

- Bir çalışan tarafından yapılan iş için hedeflerin açık ve kesin olarak tanımlanmış durumlarını tesis etmek,
- Hedeflerin nasıl başarılabileceğini gösteren bir aksiyon planı geliştirmek,
- Çalışanın bu aksiyon planını uygulamasına olanak vermek,
- Hedef başarısını ölçmek,
- Gerektiğinde düzeltici görevini üstlenmek,
- Gelecek için yeni hedefler tesis etmek,

adımlarımdan oluşur.

Bir AGY sisteminin başarılı olması için ilk olarak hedefler ölçülebilir ve sayılabilir olmalıdır, sonuçları ölçülemeyen hedeflerden mümkün oldukça kaçınılmalıdır. Ayrıca hedefler erişilebilir olmalı ve açık, kısa, belirli bir dilde belirtilmelidir.

AGY ayrıca çalışanların hedef saptama sürecine katılmasını sağlar. Çalışanın aktif katılımı aksiyon planı geliştirmede bir anlamda zorunludur.

AGY'nin başarılı kullanımı için son gereksinim; hedeflerin ve aksiyon planının, çalışan performansına dair yönetici ile çalışan arasında olağan müzakere için bir temel oluşturmasıdır. Bu olağan müzakereler, yönetici ve çalışana süreci tartışmak ve gerektiğinde hedefleri değiştirmek için bir şans tanımaktadır.

### 7.6.2. İŞ STANDARTLARI

İş standartları yaklaşımı üretim çalışanları için en sık kullanılan ve temel olarak bu çalışanlar için bir hedef saptama yöntemidir. Bu yöntem, bir standart ya da beklenen

veri çıkışı seviyesi ortaya koymayı ve daha sonra her çalışanın performansının standarda göre karşılaştırılmasını sağlar. Genel olarak konuşursak, iş standartları normal bir insanın normal sonuçlarını yansıtmalıdır. İş standartlarını oluşturmak için birçok yöntem kullanılabilir. Tablo 7.1'de bu yöntemlerin bazıları özetlenmiştir. İş standartları yaklaşımının bir avantajı, performans tetkikinin hedef faktörlerine dayanmasıdır. İş standartlarının eleştirilen en ciddi yönü, farklı meslek kategorileri için standartların karşılaştırılabilme eksikliğidir.

**Tablo 7.1-İş Standartlarını Oluşturmak İçin Sıkça Kullanılan Metotlar**

<u>METOD</u>	<u>KULLANIM ALANLARI</u>
*İş gruplarının ortalama üretimi	*Bireyler tarafından uygulanan görevlerin yaklaşık veya tamamıyla aynı olması durumunda.
*Özel olarak seçilen bireylerin performansları	* Bireyler tarafından uygulanan görevlerin temel olarak aynı olduğu ve grup ortalamasını almanın ağır ve zaman israfına neden olduğu durumlarda.
*Zaman Etüdü	*Tekrarlayıcı görevler içeren işler.
*İş Örnekleme	*Birçok farklı görevlerin yapıldığı geri dönüşümsüz tipteki işler.
*Eksper Görüşü	*Yukarıda açıklanan metotların kullanılmadığı durumlarda.

Kaynak : ( Byars, 1991, 254)

### 7.6.3. KRİTİK OLAYLAR YÖNTEMİ

Bu metot, nezaretçinin gözlenen kişinin tatminkâr ve tatminkâr olmayan performansını örnekleyen iş davranışlarını da içine alarak olayların olduğunda kayıt tutulmasını öngörür. Olaylar zamanla kaydedildikçe çalışana geri besleme sağlamak ve performansı değerlendirme için temel bir oluşturur.

Bu yaklaşımdaki en önemli engel, sürecin ağır, sıkıcı ve zaman israfına neden olması nedeniyle nezaretçinin olayları düzenli bir şekilde not edememesidir. Ayrıca

kritik bir olayın tanımı belirsiz olabilir ve farklı insanlar tarafından farklı şekilde yorumlanabilir. Bu metot; çalışanlar yöneticilerin kendilerini ile ilgili not tuttuğunu hissettiği zaman, çalışanlarla yöneticiler arasında sürtüşmeye neden olabilir.

#### 7.6.4. KONTROL LİSTESİ

Bu metotta, gözetici çalışanın davranışı ile ilgili bir dizi soruya “evet-hayır” yanıtlarını arar. Tablo 7.2., bazı tipik soruları listelemektedir. Kontrol Listesi ayrıca her soruya ait değişken ağırlıklara sahiptir.

Normal olarak, kontrol listesi için yanıt anahtarı insan kaynakları departmanı tarafından saklanmaktadır : Gözetici genel olarak her soruyla ilişkili ağırlıkların farkında değildir. Kontrol listesine ilave engeller: her iş kategorisi için olan soruları toplamak zaman israfına neden olur, farklı her iş kategorisi için soruların ayrı listelenmesinin geliştirilmesi gerekir ve kontrol listeleri sorularının farklı gözeticiler için farklı anlamlar taşımasıdır.

**Tablo 7.2 – Kontrol Listesi Örneği**

	<u>Evet</u>	<u>Hayır</u>
1. Birey , toplumdaki heyecanını kaybetmiş mi?		
2. Birey, tercih edileni mi oynuyor?		
3. Birey, çalışanları iyi bir iş yaptığında onları övüyor mu?		
4. Çalışan özel işler için gönüllü mü?		

**Kaynak : ( Byars, 1991, 256)**

#### 7.6.5. GELENEKSEL DEĞERLENDİRME SKALALARI

Bu metotla, gözleyici bireyi işin nicelik, iş bilgisi, katılım, işin doğruluğu ve birliktelik gibi faktörlere göre değerlendirir. Bu yöntem, yazılmış tanımlar ve sayısal hedefleri içerir. Tablo 7.3, yazılı tanımları kullanan bu metot üzerine eklenebilecek bazı maddelerin bir örneğini vermektedir.

Yöntemin bazı ciddi zayıflıkları bulunmaktadır. Potansiyel zayıflığın biri de geçmiş, deneyim ve kişiliğe bağlı olarak gözleyicilerin yazılı tanımları aynı tavrı içinde yorumlamalarının muhtemel olmamasıdır. Bir diğer potansiyel problem oran kategorilerinin seçimine bağlıdır. İş performansı ile küçük ilişkiye sahip kategoriler seçmek ya da iş performansı üzerinde önemli etkiye sahip kategorileri atlamak mümkündür.

**Tablo 7.3- Geleneksel Değerlendirme Skalası**

<b>*İşin Niceliği – Bir işgünü içinde bireyin yapmış olduğu iş miktarı</b>				
( )	( )	( )	( )	( )
Min. ihtiyaçları karşılamıyor	Yeterince yapıyor	İşin hacmi tatmin edici	Çok çalışkan, istenilenden fazlasını yapıyor.	Üstün iş üretimi rekoruna sahip
<b>*Güvenilirlik – Minimum gözetimle istenen işleri en iyi şekilde yapma yeteneği</b>				
( )	( )	( )	( )	( )
Yakın gözetim gereksinimi var, güvenilir değil	Bazen yol gösterme gereksinimi var	Genellikle kabul edilebilir, çabuklukla görevleri tamamlar	Az gözetim, güvenilir	Minimum gözetim

Tablo 7.3 - Devam

*İş Bilgisi – Bir bireyin tatminkar iş performansı için iş görevleri üzerinde sahip olması gereken bilgi				
( )	( )	( )	( )	( )
Görevlerle ilgili az bilgilendirilmiş	İşin bazı safhalarında bilgi eksikliği var	Ölçülü olarak bilgilendirilmiş, işle ilgili birçok soruyu yanıtladığıdır	İşin her aşamasını anlıyor	İşin bütün aşamalarına hakim
*Katılım – İşe günü gününe gelmeye ve iş saatlerine uymaya olan sadakat.				
( )	( )	( )	( )	( )
Nedensiz olarak sık sık işe gelmeme veya çok defa geç gelme ya da her ikisi	İşe zamanında gelme konusunda gevşek	Çoğunlukla zamanında işe gelir	Oldukça çabuk ve katılımda düzenli	Her zaman düzenli ve çabuk, gereksinimleri duyulduğunda mesai için gönüllü
*Doğruluk - Yapılan görevlerin doğruluğu				
( )	( )	( )	( )	( )
Çoğu kez hata yapar	Dikkatsiz, sık sık hata yapar	Çoğunlukla dikkatli, ortalama sayıda hata yapar	Hafif gözetime gereksinim var, çoğu zaman kesin ve titiz	Sade gözetim, hemen hemen her zaman dikkatli

Kaynak : ( Byars, 1991,255)

### 7.6.6.DAVRANIŞA DAYALI PUANLANDIRMA CETVELLERİ ( DDPC )

DDPC metodu, bir işi en başarılı şekilde yapmak için gerekli olan davranışları değerlendirmek için dizayn edilmiştir. DDPC metodunun odağı, performans çıktıları üzerinde değil, işte izah edilen fonksiyonel davranışlar üzerindedir.

DDPC' nin kullanım ve gelişimini kavramak için, birçok anahtar terimi açıkça anlamak gerekir. Birincisi, çoğu DDPC bir mesleği oluşturan yükümlülük ve görevlerin yaygın kategorilerini kastetmek için "iş boyutu" terimini kullanır.

Tablo 7.4 , planlama, organize etme, proje programlama ve uygun tarihler gibi yönetimsel işlerde bulunan iş boyutu için yazılan DDPC' yi göstermektedir. Puan değerleri tablonun sol tarafındadır ve performansın belirli kategorilerini tanımlamaktadır. Tablonun sağ tarafında bulunan örnekler, asıl davranışların yazılı belirli ifadeleridir ki işte gösterildiğinde, özel örneklerin tersine cetveldeki performans seviyesini işaret eder.

DDPC' ler normal olarak yönetici ve işgörenlerin katıldığı bir dizi toplantı doğrultusunda geliştirilir. Bu 3 adım şöyle sıralanır ( Byars, 1991, 257 ):

- Yönetici ve çalışanlar, iş için ilgili iş boyutlarını tanımlar.
- Yönetici ve çalışanlar, iş boyutlarının her biri için davranışsal örnekleri yazar. Mümkün oldukça birçok örnek her boyut için yazılmalıdır.
- Yönetici ve çalışanlar, her cetvel değeri için örnek durumlarını gruplama ve kullanılacak cetvel değerleri üzerinde bir sonuca varır.

DDPC' nin kullanımı birçok avantaja sahiptir. Birincisi, DDPC' ler çalışan ve yöneticinin aktif paylaşımı doğrultusunda geliştirilir. Bu da metodun uygulanma olasılığını artırır. İkincisi, örnekler, işi bizzat yapan kişinin tecrübe ve gözlemleri doğrultusunda geliştirilir. Son olarak , DDPC' ler çalışanın iş performansı ile ilgili belirli geri beslemeyi sağlamak için kullanılır.

DDPC' nin kullanımına en büyük engellerden biri önemli ölçüde zaman almasıdır. Bunun ötesinde farklı işler için ayrı formlar geliştirilmelidir.



**Tablo 7.4 – Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetveline Bir Örnek**

<b><u>Cetvel Değeri</u></b>	<b><u>Örnek Olay</u></b>
7 ( ) Mükemmel	Kapsamlı bir proje planı geliştirmek ,bunu iyi şekilde belgelemek, istenen onayı içermek ve ilgili herkese dağıtmak
6 ( ) Çok İyi	Planların projeye bağlantılı olduğu zaman(planlama, iletişim kurma, kilometre taşlarını inceleme) haftadan haftaya durumu ortaya koyma.Bitirilmiş projelerin güncel tabloların koruma ve yedekleme, bunları istenilen program modifikasyonlarını optimize etmek için kullanmak.
5 ( ) İyi	Müşterilerin zaman baskılarını tatmin eder; zaman ve maliyet sorunları nadiren olur.
4 ( ) Ortalama	Uygun tarihlerin listesini yapar ve tatmin edilemeyen olayları da ekleyerek proje sürecinde bu listeyi revize eder. Programdaki kaymaları bildirmez.
3 ( ) Ortalama Altında	Planlar zayıf tanımlanmıştır, gerçek dışı zaman tabloları da olağandır. Bir veya daha fazla günü planlayamaz. Gerçekçi proje uygun zaman kavramı yoktur.
2 ( ) Çok Zayıf	Plan ya da program yoktur. Proje görevleri için planlama yapmaz.
1 ( ) Kabul Edilemez	Planlama eksikliğinden dolayı projeleri çok nadiren tanımlar ve dikkatli görünmez.

**Kaynak : ( Byars, 1991,257)**

#### **7.6.7. SIRALAMA METODU**

Bu metotta çalışanlar direkt olarak bir diğeriyle karşılaştırılır. Kullanılması, açıklanması ve anlaması kolaydır. Diğer tekniklere nazaran daha ucuzdur ve zaman

israfına neden olmaz. En basit sıralama prosedürü doğrusal sıralamadır. Değerlendirici, çalışanların tam performansının temeline dayanarak çalışanları en iyiden en kötüye doğru düzenler.

Çift karşılaştırmalı sıralama metodunda mümkün olan tüm çalışan çiftleri ortaya konur. Değerlendirici, çift içindeki hangi bireyin daha iyi performans gösterdiğini belirtir. Çalışanın sırası, bir çift içinde kaç kez en iyi performans gösteren kişi seçildiğine bağlıdır. Bu metod, çalışan toplam sayısı çok fazla olmadığında birçok çiftin karşılaştırılmasını öngörür.

Uygun çalışan çiftlerinin sayısı için formül:

$$[ n ( n - 1 ) ] / 2 \text{ dir. ( Fisher ve Show , 1990, 429 )}$$

Örneğin bir çalışma grubunda 10 kişi varsa  $[ 10 * ( 9 ) ] / 2 = 45$  yargıya varılabilir. Çift Karşılaştırmalı Sıralama, doğrusal sıralamaya göre daha karmaşıktır ama sürecin daha tutarlı olduğuna inanılmaktadır.

#### 7.6.8. ZORUNLU TERCİH ORANLAMASI

Bu metodun birçok uygulaması bulunmaktadır. En yaygın yöntem olarak değerlendirici, işin sorumluluk ve görevlerini çalışanın nasıl yerine getireceğini açıklayan durumlar kümesini sıraya koyar.( Tablo 7.5 )

**Tablo 7.5. Zorunlu Tercih Oranlaması**

**Açıklamalar:** Çalışanın ortaya koyduğu görev ve sorumlulukların içindeki davranışı nasıl tanımladıklarına dayanarak aşağıdaki durumları sıraya koyunuz. Sıra 1 en çok tanımlanmışa ve Sıra 5 en az tanımlanmışa verilmelidir. Her duruma aynı sıra verilemez.

<u>SIRA</u>	<u>ACIKLAMA</u>
_____	Alışılması kolay
_____	İnsanlar üzerinde önemli derecede etkiye sahip
_____	Eleştiriye kapalı
_____	Genellikle parayı düşünür
_____	Hızlı karar verir

**Kaynak : ( Byars, 1991, 259)**

Durumlar, normal olarak ölçümlendirilmiştir ve ölçüler, gözleyiciler tarafından bilinmez. Gözleyici bu durumları sıraladıktan sonra insan kaynakları departmanı bu ölçüleri kullanarak sonucu ortaya koyar.

Bu metot, ayırt edilebilir ya da ilişkisiz görünen durumları sıralamasını gözleyiciyi zorlayarak, kendilerine ait önyargılarını yoketmeye çalışır. Fakat bu metodun; kendilerine güvenilmediğini hissedenden gözleyicileri sınırlendirdiği rapor edilmiştir. Bunun ötesinde metodun sonuçlarını çalışanlara iletmek zor olabilmektedir.

### 7.6.9. YAZILI DEĞERLENDİRME ( ESSAY METHOD )

Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan en esnek fakat en zor yöntemlerden biri de yazılı değerlendirmedir. Bu yöntemde ölçütler başlıklar halinde verilir. Tipik bir yazılı değerlendirme sorusu “ Bu çalışanın performansını, kendi sözcüklerinizle işin niteliği ve niceliği, iş bilgisi ve diğer çalışanlarla uyumu konularını içerecek şekilde anlatınız.” şeklindedir. “ Çalışanın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?” şeklinde olabilir. ( Anagün, 2002, 38)

Bu yöntemin uygulanmasında karşılaşılan en önemli sorun; çalışanın değerlendirilmesinde, değerlendirenin çalışan hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmasını gerektirmektedir. Bunun sağlanması; çok yakın, düzenli ve yoğun gözlemlemeyi gerekli kılmaktadır. Çalışanların, yöneticilerden farklı alanlarda dağılık olarak çalışmaları nedeniyle, çalışan hakkında bir şeyler yazmak her zaman olanaklı değildir. Bu yöntemin en iyi uygulaması yöneticilerin değerlendirilmesidir. ( Anagün, 2002, 39).

Aldemir ve diğerleri tarafından yöntemin sakıncaları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır ( Aldemir, 2001, 283 ):

- Her değerlendirenin değişik ölçütler kullanması genelleme ve kıyaslama olanağını ortadan kaldırmıştır.
- Değerlendirmenin, değerlendiriciye bağlı olması yöntemi öznel kılmaktadır. Değerlendiricinin özelliklerine bağlı olarak aynı kişi farklı biçimlerde değerlendirilebilir ve bunu önleyecek herhangi bir önlem yoktur.
- Her değerlendirici iyi bir yazar olmayabilir. Etkin bir yazar, sıradan bir çalışanın, performansını olduğundan iyi gösterebileceği gibi; iyi yazamayan bir değerlendirici olumlu durumları bile olumsuz anlamlar verecek biçimde aktarabilir.

### 7.6.10. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Performans değerlendirme sistemleri içinde en yenilerinden birisi olan bu yaklaşımda, farklı kaynaklardan veya perspektiflerden alınan değerlendirmeler birleştirilerek, bireysel gelişim amaçlı ve personel belirleme kararlarında kullanılmaktadır. Buna göre değerlendirme yapanlar astlar, çalışma arkadaşları, çalışanın kendisi, üstler, müşteriler, tedarikçiler olabilir.

Türk kültürel ve sosyal özellikleri, performans değerlendirmesine bireyci bir yaklaşım yerine takım veya grup yaklaşımının daha uygun olacağını düşündürmektedir. Ancak, son yıllarda bireyci değerlerin yükseldiği gözlenmektedir.

Kurumsal kültürü hiyerarşik ve toplulukçu olan bir Türk aile şirketine bu sistemin Amerika'daki gibi uygulanması bazı problemlere yol açabilir. 360 derece sistemi, temelde eşitlikçi ve bireyci kurum kültürü gerektiren bir uygulamadır.

Astların üstleri değerlendirmesi, yaşın önemli bir saygı unsuru olarak kabul edildiği ve güç aralığının göreceli olarak yüksek olduğu Türk kültüründe hoş karşılanmayabilir.

#### 7.6.10.1. UYGULAMA İÇİN ÖNERİLER

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanması için önerileri şu şekilde sıralayabiliriz ( [insankaynaklari.com/makale](http://insankaynaklari.com/makale) ) :

- 360 derece performans değerlendirme sistemi Türkiye'de uygulanmadan önce çok iyi incelenmeli, mutlaka kültürel bir süzgeç ve adaptasyondan geçirilmeli ve uygulama aşamalarında çok dikkatli olunmalıdır.
- Sağlıklı bir 360 derece sisteminin uygulanabilmesi için, ilişkilerde duygusallık yerine profesyonelliğin benimsenmesi gerekmektedir.
- Bu sistemin kuralları uygulanırken kişilere özel istisnaların gündeme getirilebileceği göz önüne alınarak evrensellik standartlarının ve ilkelerinin peşinen kabul edilmesi gerekir.

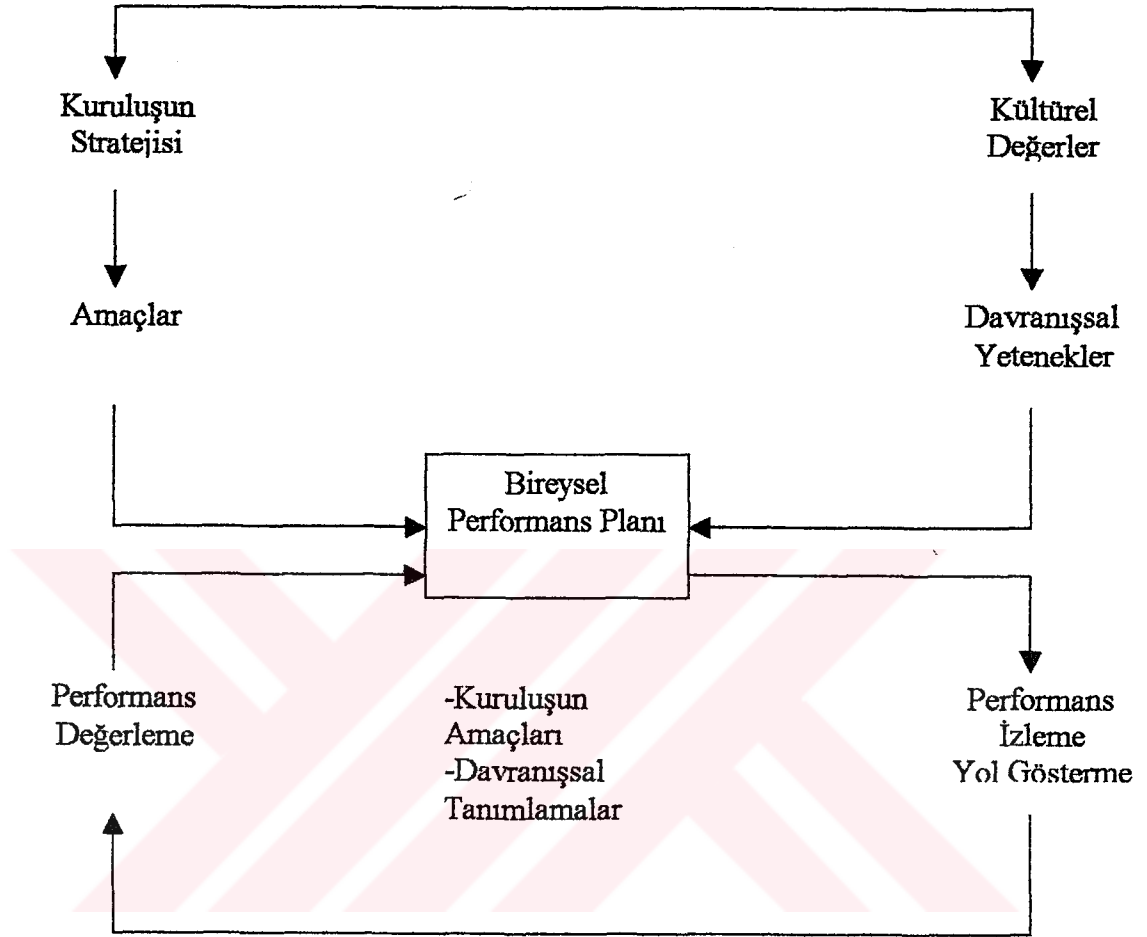
- Değerlendirme, bir kişiden hoşlanıp hoşlanmama durumundan etkilenmemelidir. Sorular, değerlendirmenin şahsi duygulardan etkilenmeyeceği bir şekilde hazırlanmalıdır.
- Değerlendirme, kişilerin geliştirmesi gereken yönlerini ortaya çıkarıcı olmalıdır.
- Çalışanlar, yöneticileri ve arkadaşları hakkında olumsuz yorumda bulunmaktan kaçınabilirler. Kimliklerin gizli tutulup yansıtılmaması bunu aza indirebilir.
- Değerlendirme formlarında kişilik özellikleri gibi yoruma açık ifadeler yerine gözlenebilir davranışlara dayanan ölçümler kullanılmalıdır.
- 360 derece değerlendirme sonucunda yöneticinin kendisi hakkındaki algılamalarına hiç uyuşmayan sürpriz yorumlar ortaya çıkabilir. Bu yorumlar olumsuz da olabilir. Yöneticiye yansıtılırken dengeli olarak yansıtılmalıdır.
- Değerlendirmeyi yapanların kimlikleri gizli tutulmalıdır.
- Performans değerlendirmesi sonucu alınan idari kararlar işte başarıyı ölçen değerlendirmelere dayanmalı ve objektif olmalıdır. (insankaynaklari.com/makale)

## 7.7. TOPLAM PERFORMANS YÖNETİMİ

Kuruluşlar, performans yönetimi üzerinde deneyim kazandıkça, performans yönetimi, hem kuruluşun performansını iyileştirmek için örgütsel amaçları, hem de personelin performansını iyileştirmek için bireysel amaçları kapsamına almaktadır. Bu ikisinin , istihdam ilişkileri bağlamında bir araya getirilmesi , toplam performans yönetiminin özünü oluşturur. ( Canman, 1995, 135 ) Bu her şeyi kapsayan bir süreçtir. Bu süreç, stratejinin uygulamasında ve kültür değişikliklerinde bir motor rolünü oynar. Bireysel düzeyde karma model planı olarak nitelendirilir. Bu plan, performansın “ne” olduğu ile “nasıl” olduğunu birlikte ele almaktadır. Örneğin, kuruluşun amaçları / iş hedefleri ve davranışlara ilişkin amaçlar / geliştirmeye ilişkin hedefler. Şekil 7.1.’da bu özellikleriyle toplam performans yönetimi gösterilmektedir.

Herhangi bir görüş oluşturulmakla ya da görev açıklaması ile ilgili temel sorun, bunu uygulamaya geçirmek, yani eyleme dönüştürmektir. Kimi kuruluşlar, performans yönetimi sürecinin, görev açıklamalarının belirlenmesi, onların gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlara dönüştürülmesi, ilerlemenin yakından sürekli gözetimi ve başarıların değerlendirilmesi için uygun bir araç olduğu kanısındadırlar. Belirlenen kişisel amaçlar,

kuruluşun amaçlarından kaynaklanan görevsel ve davranışsal amaçlarla adeta kucaklaşmaktadır.



Şekil 7.1 – Toplam Performans Yönetimi

Kaynak: ( Canman, 1995, 121)

### 8.7.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE BAĞLANTI KURULMASI

Bazı kuruluşlar, performans yönetimi sürecini , kalite yönetimi gibi bir örgütsel amaç üzerinde odaklaştırmak isteyebilirler. Birçok kuruluş, kalite yoluna girmektedir. Kalite girişimi ile performans yönetimi süreci arasında bağlantı kurma, kalite girişimlerinin başarılı olması olasılığını artırma açısından değer taşımaktadır. Planlama, yol gösterme, değerlendirme ve ödüllendirme aşamalarından oluşan performans yönetimi sürecinin, kaliteye ilişkin amaçların açıklığa kavuşturulmasını, üzerinde

odaklanılmasını, uygulanmasını, desteklenmesini, geribildirim alınmasını ve başarılı olursa tanınmasını sağlaması gerekir.

Son birkaç yıl öncesine gelinceye kadar kalite, parça parça katma değer olarak anlaşılırdı. Günümüzde, bir kalite girişiminin, bütüncül bir yaklaşımı, tüm örgütle bütünleşmeyi ve belli başlı bir kültürel değişimi gerekli kıldığı geniş kabul görmektedir.



## **8. İŞLETMELERDE KARIYER SİSTEMİ UYGULAMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

### **8.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırma çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ve değişik büyüklükteki şirketlerde kariyer planlama çalışmalarının uygulanıp uygulanmadığı ya da ne ölçüde uygulandığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

İnsan kaynakları planlamasına önem veren şirketlerin kariyer planlama çalışmaları kapsamında hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi çalışmanın bütünü açısından önem teşkil etmektedir.

Elde edilen sonuçların, şirketlerin bu konudaki tavırlarını ortaya koyması bir yana, gelecek açısından da bazı önerilerin ileri sürülmesi açısından da önemi büyüktür.

### **8.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Çeşitli büyüklüklerden ve sektörlerden rastgele seçilmiş altmışa yakın şirkete anket için başvurulmuş, bunlardan ellisi olumlu yanıt verdiği için anket elli şirket üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu şirketlerin ad ve unvanlarıyla iş kolları EK-2 'de verilmiştir.

### **8.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada yöntem olarak, bilgilerin yüzyüze konuşarak elde edilebilmesinin rahat, güvenli ve kolay olması nedeniyle yüzyüze anket yöntemi seçilmiştir. Rastgele seçilen bu şirketlerin personel ya da insan kaynakları bölümlerinin üst düzey yöneticileriyle yüzyüze yapılan görüşmelerde, hazırlanan anket formundaki sorular sorulmuş ve yanıtlama kolaylığı sağlamak amacıyla sorular gerektiği anda açıklanmıştır.

### **8.4. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Araştırma sonucu elde edilen veriler bilgisayarda istatistik programlar yardımıyla değerlendirilmiş ve tablolar oluşturularak sonuçlar ortaya konmuştur. Anket formunda sorulan sorulara göre yapılan değerlendirmeden elde edilen sonuçlar sırasıyla açıklanmıştır.



#### 8.4.1. ORGANİZASYON ŞEMASINDA İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ

Organizasyon şemaları işletmeler hakkında genel bir değerlendirme yapılabilmesine olanak verdiği için anket kapsamına alınan işletmelerin organizasyon şemasında insan kaynakları bölümüne sahip olup olmadıkları araştırılmıştır. Elde edilen veriler aşağıdaki gibidir:

**Tablo 8.1. İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümü**

İŞLETMENİZDE	N	%
İKY BÖLÜMÜ VARDIR	33	66
İKY BÖLÜMÜ YOKTUR	17	34
<b>TOPLAM</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Tablodan da görüldüğü üzere işletmelerin çoğunun (%66) yapısında İnsan Kaynakları Bölümü bulunmaktadır.

#### 8.4.2. İŞLETMELERDE ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI

Burada anket çalışması kapsamına alınan işletmelerin büyüklükleri personel sayısı esas alınarak belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece kariyer sistemi ve planlaması çalışmalarlarıyla personel sayısı arasındaki ilişki araştırılmıştır.

**Tablo 8.2. İşletmelerde Çalışan Personel Sayısı**

PERSONEL SAYISI ( TOPLAM )	N	%
1-100	20	40
101-250	14	28
251-500	7	14
501-1000	5	10
1000+	4	8
<b>TOPLAM</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Tabloda görüldüğü üzere anket kapsamına alınan işletmelerde çalışan toplam personel sayısının dağılımında ağırlık birinci gruptadır. Bu gruba giren işletmelerde en az personel çalıştıran işletmenin personel sayısı 9'dur. Bu rakam ve üzerinde yer alan işletmelerin çoğunda insan kaynakları bölümünün bulunması son derece önemli bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Aşağıda verilen diğer tablolarda personel sayısının yönetici, memur, işçi ve hizmetli olarak ayrıntılı şekilde açıklaması gösterilmiştir.

**Tablo 8.3. İşletmelerde Çalışan Yönetici Sayısı**

<b>İŞLETMELERDEKİ PERSONEL SAYISI</b>		
<b>YÖNETİCİ SAYISI</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1 - 5	25	50
6 - 10	9	18
11 - 15	7	14
16 - 30	7	14
30+	2	4
<b>TOPLAM</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Verilere göre yönetici sayısı, ankete katılan şirketlerin yarısında 1 ile 5 arasında değişmektedir.

**Tablo 8.4. İşletmelerde Çalışan İdari Personel Sayısı**

<b>İşletmelerdeki Personel Sayısı</b>		
<b>İDARİ PERSONEL SAYISI</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
0 - 10	20	40
11 - 50	19	38
50 - 100	7	14
100+	4	8
<b>TOPLAM</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Tablo 8.5. İşletmelerde Çalışan İşçi Sayısı**

<b>İşletmelerdeki Personel Sayısı</b>		
<b>İŞÇİ SAYISI</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
0-50	14	28
51-100	8	16
101-250	13	26
251-500	9	18
501-1000	2	4
1000+	4	8
<b>TOPLAM</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Tablodan görüldüğü üzere işletmelerde çalışan işçi sayılarının birinci grupta katılan 50 şirketin % 28, üçüncü grupta %26 lık kısmını teşkil ettiği görülmektedir. Buradan katılımcı şirketlerin yarıya yakın kısmının KOBİ düzeyinde işletmeler olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 8.6. İşletmelerde Çalışan Hizmetli Sayısı**

<b>İşletmelerdeki Personel Sayısı</b>		
<b>HİZMETLİ SAYISI</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Hizmetli Yok	27	54
1 – 5	18	36
6 – 10	3	6
10+	2	4
<b>TOPLAM</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

İşletmelerin yarısından fazlasında hizmetli çalıştırılmadığı ve genel olarak çoğunluğunun hizmetli sayısını 5'in altında tuttuğu görülmektedir.

#### **8.4.3. İŞGÜCÜ PLANLAMASI ÇALIŞMALARININ YÜRÜTÜLMESİ**

Bu soruyla işletmelerin işgücü planlaması çalışması yürütüp yürütmedikleri araştırılmıştır. İşgücü planlaması kapsamına giren çalışmaların herhangi birisini veya birkaçını yürüten işletmelerin bu soruya yanıt vermeleri istenmiştir. Elde edilen veriler aşağıda gösterilmiştir:

**Tablo 8.7. İşletmelerde İşgücü Planlama Faaliyetleri**

<b>İŞGÜCÜ PLANLAMASI ve YÜRÜTÜLEN ÇALIŞMALAR</b>		
<b>İşgücü Planlaması Yapıyor musunuz?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	46	92
HAYIR	4	8
<b>TOPLAM</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Verilerden anlaşıldığı üzere işletmelerin büyük bir bölümünde işgücü planlaması çalışmaları uygulanmaktadır. İşgücü planlaması kapsamında yürütülen çalışmaların dağılımı aşağıda verilmiştir ( Değerlendirme işgücü planlama çalışmalarını yürüten işletmeler arasında bağıl olarak değerlendirilmiştir ):

**Tablo 8.8. İşletmelerde İşgücü Planlama Kapsamında Yürütülen Çalışmalar**

<b>İŞGÜCÜ PLANLAMASI ve YÜRÜTÜLEN ÇALIŞMALAR</b>		
<b>İşgören Değerlemesi Yapılıyor mu?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	35	76
HAYIR	11	24
<b>TOPLAM</b>	<b>46</b>	<b>100</b>
<b>Değişim Hızını Kontrol Etmek</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	24	52
HAYIR	22	48
<b>TOPLAM</b>	<b>46</b>	<b>100</b>
<b>Personelin Eğitimi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	40	87
HAYIR	6	13
<b>TOPLAM</b>	<b>46</b>	<b>100</b>
<b>İşgücü Envanteri Oluşturmak</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	24	52
HAYIR	22	48
<b>TOPLAM</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Elde edilen verilere göre işletmelerin bu kapsamda yürüttükleri çalışmaların en başında % 87 ile personelin eğitimi ve % 76 ile işgören değerlendirme yer almaktadır. İşgücü envanteri çıkarma ve işgören değişim hızını kontrol etme çalışmalarının da uygulamaları yapan işletmelerin yarısından fazlasında uygulanması dikkate değer diğer bir konudur. Şirketlerin personel eğitimine önem vermesi ve işgörenin değerlendirme yapması insan kaynakları açısından artı değerde gelişmelerdir.

#### **8.4.4. KULLANILAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ**

Bu soruyla ankete katılan işletmelerin performans değerlendirme yapıp yapmadıklarını ve yapıyorlarsa hangi teknikleri kullandıkları araştırılmaktadır. Bu soruya verilen yanıtlar sonucunda elde edilen veriler aşağıda tablolar yardımıyla belirtilmiştir :

**Tablo 8.9. İşletmelerde Performans Değerlendirme Faaliyetleri**

<b>Performans Değerlendirme</b>		
<b>Performans Değ.Yapılıyor mu?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	36	72
HAYIR	14	28
<b>TOPLAM</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Veriler göz önüne alındığında işletmelerin büyük bir bölümünde performans değerlendirmesi, yazılı metinler aracılığıyla teknik bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Aşağıda diğer tablolarda performans değerlendirmede kullanılan tekniklerin verileri verilmiştir ( Değerlendirme performans değerlendirme çalışmalarını yürüten işletmeler arasında bağıl olarak değerlendirilmiştir ).

**Tablo 8.10. İşletmelerde Kullanılan Performans Değerlendirme Teknikleri**

<b>Performans Değerlendirme Teknikleri</b>		
<b>Üstün Astı Değerlendirmesi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	22	61
HAYIR	14	39
<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>100</b>
<b>Hedeflere Göre Yönetim</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	7	20
HAYIR	29	80
<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>100</b>
<b>Üretim Kapasitesine Göre</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	7	20
HAYIR	29	80
<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>100</b>
<b>Karşılıklı Görüşme</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	6	17
HAYIR	30	83
<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>100</b>
<b>360 Derece Performans Değerleme</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	1	3
HAYIR	35	97
<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

<b>Bireysel Değerlendirme</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	1	3
HAYIR	35	97
<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>100</b>
<b>Anket</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	3	9
HAYIR	33	91
<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Verilerden elde ettiğimiz bilgiye göre işletmelerde temel olarak 7 farklı performans değerlendirme tekniği kullanılmış olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu tekniklerin kullanım yüzdesi açısından en başında “üstün astı değerlendirmesi” gelmektedir. Bu yöntemin uygulanma yüzdesi uygulama yapan şirketlerde % 61 olarak görünmektedir. En az uygulanan yöntemler, “360 Derece Performans Değerlendirme, Bireysel Değerlendirme ve Anket” yöntemleridir.

#### **8.4.5. İNSAN KAYNAKLARI YAPISI İÇİNDE KARIYER SİSTEMİ BULUNAN İŞLETMELER**

Bu soruda işletmelerin insan kaynakları yapısı içinde kariyer sistemi olup olmadığı ve kariyer sistemine olan yaklaşımları değerlendirilmektedir. Böylece çalışmanın içeriğine paralel olarak kariyer sisteminin ne derece uygulandığı belirlenecektir. Elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir:

**Tablo 8.11. İşletmelerde Kariyer Sistemi Faaliyetleri**

<b>Kariyer Sistemi</b>		
<b>Kariyer Sistemi Var mı?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	22	44
HAYIR	28	56
<b>TOPLAM</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Ankete katılan şirketlerin % 70’lik kısmının 250 ve altında çalışanı olduğu bilinmektedir (Bkz. Tablo 8.2). Anket sırasında yapılan birebir görüşmelerde elde ettiğimiz düşünceler ışığında, çalışan sayısının fazla olmaması ve kontrol edilebilir

olması nedeniyle kariyer sistemi olgusunun tam olarak şirketlere yerleşmediğini söyleyebiliriz. Uygulama alanı bulunan şirketlerde kariyer sistemi içinde kullanılan yöntemler bağıl olarak veriler ışığında aşağıdaki tablolarda değerlendirilmiştir:

**Tablo 8.12. İşletmelerde Kariyer Sistemi Kapsamında Kullanılan Teknikler**

<b>Kariyer Sistemi'nde Kullanılan Teknikler</b>		
<b>Yaşam / Kariyer Planlama</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	11	50
HAYIR	11	50
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Kişilerarası İlişkiler Analizi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	9	40
HAYIR	13	60
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Kariyer Yolları Oluşturma</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	13	59
HAYIR	9	41
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Dışarıdan Görevlendirme</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	3	14
HAYIR	19	86
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Personel Değerlendirme Mrk.Oluşturma</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	4	18
HAYIR	18	82
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Tablodan edindiğimiz bilgilere göre en çok kullanılan yöntem, Kariyer Yolları Oluşturma yöntemidir. Yaşam/ Kariyer Planlama yöntemi ise uygulama yapan işletmelerin yarısında uygulanmaktadır. En az uygulanan yöntem ise “Dışarıdan Görevlendirme” yöntemidir.

Ankete katılan bütün işletmeler baz alındığında en çok rağbet gören “Kariyer Yolları Oluşturma” yönteminin oranı % 26, “Yaşam/Kariyer Planlama” yöntemi %22, “Kişilerarası İlişkiler Analizi” yöntemi %18, “Personel Değerlendirme Merkezi Oluşturma” %8 ve en az rağbet gören “Dışarıdan Görevlendirme” ise % 6 dır. Daha önce bahsedildiği üzere çalışan sayılarının düşük oluşu ve kontrol edilebilir olması yöntemlerin kullanım oranlarının düşük çıkmasının nedenleri olarak gösterilebilir.

#### 8.4.6. KARİYER SİSTEMİNİN UYGULANMA SÜRESİ

Kariyer sisteminin işletmelerde kaç yıldan beri kullanıldığı bize kariyer sistemi çalışmalarının yakın bir zamanda uygulanmaya başlanıldığını ya da uzun bir zamandır uygulandığı ve bu çerçevede kariyer sistemine olan eğilimin ne derecede olduğunu fikrini vermesi açısından oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Bu değerlendirme kariyer sistemi uygulaması bulunan şirketler bazında bağlı olarak yapılmıştır:

**Tablo 8.13. İşletmelerde Kariyer Sistemi Faaliyet Süresi**

<b>Kariyer Sistemi</b>		
<b>Kariyer Sisteminin Uygulanma Süresi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>1-2 Yıl</b>	10	45
<b>2-4 Yıl</b>	7	32
<b>4-6 Yıl</b>	0	0
<b>6+ Yıl</b>	5	23
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Veriler göz önünde bulundurulduğunda kariyer sistemi çalışmalarının oldukça yeni olduğu görülmektedir. İşletmelerin yarıya yakını kariyer sistemini son bir iki yıl içinde oluşturmaya başlamıştır. Bu da ortaya koymaktadır ki kariyer sistemi ile ilgili çalışmalara olan eğilim artmaktadır. Bu nedenle eğilimin pozitif yönde olması insan kaynakları açısından önemli bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

#### 8.4.7. KARİYER SİSTEMİ KAPSAMINDA YÜRÜTÜLEN FAALİYETLER

Bu soruyla kariyer sistemi çalışmaları yapan işletmelerde bu çerçevede hangi faaliyetlerin yürütüldüğü araştırılmaktadır. ( Değerlendirme kariyer sistemi çalışmalarını yürüten işletmeler arasında bağlı olarak değerlendirilmiştir ):



**Tablo 8.14. İşletmelerde Kariyer Sistemi Kapsamında Yürütülen Faaliyetler**

<b>Kariyer Sistemi Kapsamında Yürütülen Faaliyetler</b>		
<b>Kariyer Çizelgeleri Oluşturma</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	9	41
HAYIR	13	59
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Performans Değerleme</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	20	91
HAYIR	2	9
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Kariyer Sistemi Bilgileri Yayma</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	4	18
HAYIR	18	82
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Boş Pozisyonları İlan Etme</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	10	45
HAYIR	12	55
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Kariyer Danışmanlığı Yapma</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	4	18
HAYIR	18	82
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Kariyer İle İlgili Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	15	68
HAYIR	7	32
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Tablodan da anlaşılacağı üzere kariyer sistemi kapsamında en fazla üzerinde durulan faaliyetler, “Performans Değerleme” ve “ Kariyer ile İlgili Eğitim” çalışmalarıdır. Özellikle performans değerlendirme birçok işletmede kariyer sistemi dışında da yürütülmektedir. Bu nedenle kariyer sistemi ile anılan faaliyetler her zaman bir arada düşünülmemelidir. Bu iki faaliyetin yanında “Boş Pozisyonları İlan Etme” ve “Kariyer Çizelgeleri Oluşturma” faaliyetleri de önemli oranda yer teşkil etmektedir.

#### **8.4.8. KARIYER SİSTEMİ OLUŞTURMADA PERSONELİN DÜŞÜNCELERİ**

Bu soruyla, kariyer sistemi oluşturan işletmelerde sistemin kuruluşunda işgörenlerin düşüncelerini alıp almadıkları belirlenmek istenmiştir.

**Tablo 8.15. Kariyer Sistemi Oluşturmada Personelin Düşünceleri**

<b>Çalışanların Düşüncelerini Dikkate Aldınız mı?</b>		
<b>Düşünce</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	19	86
HAYIR	3	14
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Verilerden görüldüğü üzere, kariyer sistemi çalışmalarını yürüten şirketlerin büyük bir bölümünde sistem kurulmadan önce işgörenlerin düşüncelerinin alındığı görülmektedir. Kariyer sisteminin tek taraflı olması durumunda kariyer sisteminde büyük aksaklıklara ve beklenen sonucun elde edilememesine neden olabilmektedir. İşgören düşünceleri göz önüne alınarak oluşturulan kariyer sistemlerinde böylece hatalar minimum seviyeye indirgenmektedir. Elde edilen sonuçlar işletmelerin çalışanlarına gösterdiği önem açısından oldukça sevindiricidir.

#### **8.4.9. KARIYER SİSTEMİNE İŞGÖRENLERİN YAKLAŞIMI**

Kariyer sistemi çalışmalarını işletmelerde olumlu olarak karşılansa da zaman zaman bazı direnişlerle karşılaşmak olasıdır. Bu durumda insan kaynakları yöneticileri bazı önlemler alarak işgörenlerin yaklaşımlarını olumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bu soruyla elde edilen veriler uygulama yapılan işletmeler bazında bağıl olarak değerlendirilmiştir:

**Tablo 8.16. Kariyer Sistemine İşgörenlerin Yaklaşımı**

<b>Kariyer Sistemine Karşı Bir Direniş Gösterildi mi?</b>		
<b>Direniş</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	1	4,5
HAYIR	21	95,5
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Veriler ışığında işletmelerde tamamına yakınında kariyer sistemine karşı bir direniş gösterilmemiştir. Bu durum uygulamada bulunan işletmeler açısından oldukça sevindiricidir. Direnişin yok denecek kadar az olması kariyer sisteminin başarısını ortaya koymaktadır.

#### 8.4.10. KARIYER SİSTEMİNİN BAŞARISI

Bu soruyla kariyer sistemi uygulaması yapan işletmelerin uyguladıkları sistemden ne derece memnun olduğu araştırılmaktadır. Elde edilen veriler aşağıda gösterilmiştir:

**Tablo 8.17. Kariyer Sisteminin Başarısı**

<b>Kariyer Sisteminiz Başarılı mıdır?</b>		
<b>Başarı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EVET	20	91
HAYIR	2	9
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Tabloya göre işletmeler uyguladıkları kariyer sisteminden büyük bir oranla memnundur. Kariyer sistemlerinin başarılı olmadığını düşünen işletmelerin neden olarak ilk uygulamaya başladıklarında işgören düşüncelerini almadığı ortak bir düşüncedir.

#### 8.5. VERİLERİN ANALİZİ

Veriler arasındaki ilişkiler çapraz tablolar aracılığıyla Chi-Square test değeri ışığında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anket çalışması sırasında ön planda işletmelerin kariyer sistemi uygulayıp uygulamadığı, başarı dereceleri, direnç seviyeleri araştırılmıştır. Hazırlanan tüm tablolarda **0,081 ve altında** önem seviyelerinde anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Bu bilgiler baz alınarak uygulanan yöntemden elde edilen veriler diğer bölümlerde ifade edilmektedir.

##### 8.5.1. KARIYER SİSTEMİ İLE BAŞARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Kariyer sisteminin başarılı olup olmadığına ilişkin aşağıdaki çapraz tablo oluşturulmuştur.

**Tablo 8.18. Kariyer Sistemi-Başarı Çapraz Tablosu**

		<b>BAŞARI</b>		<b>TOPLAM</b>
		<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>	
<b>KARIYER SİSTEMİ</b>	<b>Evet</b>	20	2	22
	<b>Hayır</b>	0	28	28
<b>TOPLAM</b>		20	30	50

Tablodan elde edilen veriler ışığında kariyer sistemi bulunan işletmelerin tamamına yakınında başarıya ulaşıldığı görülmektedir. Uygulamada bulunan iki şirkette başarıya ulaşamamıştır.

### 8.5.2. KARIYER SİSTEMİ İLE SİSTEM OLUŞTURULURKEN ALINAN PERSONELİN DÜŞÜNCELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Kariyer sistemi oluşturma aşamasında işgörenlerin düşüncelerinin alınması arasında bağımlılık olup olmadığına ilişkin çapraz tablo aşağıda verilmiştir:

**Tablo 8.19. Kariyer Sistemi-Düşünce Çapraz Tablosu**

		DÜŞÜNCE		TOPLAM
		Evet	Hayır	
KARIYER SİSTEMİ	Evet	19	3	22
	Hayır	0	28	28
TOPLAM		19	31	50

Kariyer sistemini uygulayan işletmelerin %87'sinde uygulama oluşturma aşamasında çalışanların düşüncelerinin alındığı görülmektedir.

### 8.5.3. KARIYER SİSTEMİ İLE PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAALİYETLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Kariyer sistemi ile kariyer sistemi kapsamında uygulanan performans değerlendirme faaliyeti arasında ilişki olup olmadığına dair çapraz tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 8.20. Kariyer Sistemi-Performans Değerlendirme Çapraz Tablosu**

		PERFORMANS DEĞERLEME		TOPLAM
		Evet	Hayır	
KARIYER SİSTEMİ	Evet	20	2	22
	Hayır	0	28	28
TOPLAM		20	30	50

Veriler göz önüne alındığında kariyer sistemi uygulayan işletmelerin %91'inde performans değerlendirme çalışmaları yürütülmektedir.

#### 8.5.4. KARIYER SİSTEMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN KARŞILAŞTIRILMASI

Kariyer sisteminin ile insan kaynakları bölümü arasındaki ilişkiye dair çapraz tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 8.21. Kariyer Sistemi-İK Bölümü Çapraz Tablosu**

		İKY		TOPLAM
		Evet	Hayır	
KARIYER SİSTEMİ	Evet	19	3	22
	Hayır	14	14	28
TOPLAM		33	17	50

Çapraz tablodan da görüldüğü üzere İnsan Kaynakları Bölümünün bulunduğu işletmelerin %87'sinde kariyer sistemi çalışmaları yapılmaktadır. Kariyer sisteminin bulunmadığı işletmeler de ise İnsan Kaynakları Bölümünün bulunma oranı % 50 'dir.

#### 8.5.5. PERSONELİN DÜŞÜNCELERİ İLE BAŞARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Kariyer sistemi oluşturulurken çalışanların düşüncelerinin alınması ile kariyer sisteminin başarısı arasındaki ilişki çapraz tablo aracılığıyla aşağıda verilmiştir.

**Tablo 8.22. Düşünce-Başarı Çapraz Tablosu**

		BAŞARI		TOPLAM
		Evet	Hayır	
DÜŞÜNCE	Evet	18	1	19
	Hayır	2	29	31
TOPLAM		20	30	50

Veriler göz önüne alındığında kariyer sistemi oluşturulurken çalışanların düşüncelerine önem veren işletmelerin %82'sinde kariyer sistemi başarılı olmuştur. Çalışanların düşüncelerine önem vermeyen işletmelerin tamamına yakınında başarısızlık ön plana çıkmıştır.

### 8.5.6. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ İLE PERSONEL SAYISININ KARŞILAŞTIRILMASI

İnsan Kaynakları Bölümünün varlığının personel sayısı ile bağımlı olup olmadığına ilişkin çapraz tablo aşağıda verilmiştir:

**Tablo 8.23. İKY-Personel Sayısı Çapraz Tablosu**

		PERSONEL						TOPLAM
		1	2	3	4	5	6	
İKY	Evet	9	11	4	4	1	4	33
	Hayır	11	3	3	0	0	0	17
TOPLAM		20	14	7	4	1	4	50

- 1: 0-100 personel
- 2: 101-250 personel
- 3: 251-500 personel
- 4: 501-750 personel
- 5: 751-1000 personel
- 6: 1000+ personel

Personel sayısı 500 den fazla olan işletmelerin tamamında İnsan Kaynakları Bölümü bulunmaktadır. 250 personele kadar istihdam olan işletmelerde ise yarıdan fazlasında İnsan Kaynakları Bölümü bulunmaktadır.

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Örgütsel etkinlik ve verimliliğin sadece, yapı-süreç ve teknolojik yeniliklerle değil, yaratıcılığın ve işletmeye yapabileceği katkının sınırları belli olmayan, her zaman için gelişime açık insan unsuruyla gerçekleşebileceğinin anlaşılması, işletmeleri en verimli şekilde yararlanmanın yollarını aramaya itmiştir.

Birçok yeni yönetim tekniğini içinde barındıran Toplam Kalite Yönetiminin giderek artan bir şekilde ilgi odağı hale gelmesi, diğer yandan verimlilik ve kalitenin artırılmasında insan unsurunun öneminin anlaşılmasıyla İKY yaklaşımı öne çıkmıştır.

Yaptığımız çalışmada, İnsan Kaynakları Yönetimi ve fonksiyonları değerlendirilerek kariyer sistemi çalışmalarının düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada elde ettiğimiz verileri şöyle özetlemek mümkündür:

- İncelenen işletmelerin yarısından fazlasında ( % 66 ) İnsan Kaynakları Bölümünün bulunduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmeler personel büyüklüğü olarak incelendiğinde büyük bir çoğunlukla ( % 68 ) 250 ve altında çalışan sayısına sahip işletmeler ön plana çıkmaktadır.
- İncelenen işletmelerin % 92 sinde işgücü planlaması çalışmaları yapılmaktadır. İşgücü planlama faaliyetleri ele alındığında ilk sırayı %80 ile personel eğitimi almaktadır. Bunu sırasıyla %70 ile işgören değerlemesi izlemektedir. Yarıya yakın oranda ise ( %48 ) işgücü envanteri çıkarma ve değişim hızını kontrol etme çalışmaları yapılmaktadır.
- Performans değerlendirme, kariyer sistemi olgusu incelenmiş ve yedi farklı değerlendirme tekniğine ulaşılmıştır. En çok ilgi gören değerlendirme tekniği %61 ile “üstün astı değerlendirme” olarak ortaya çıkmıştır. %3 oranla” 360 Derece Performans Değerlendirme” ve “Bireysel Değerlendirme” en az kullanılan performans teknikleridir. Bu bilgiler ışığında halen Personel Yönetimi kavramından tam anlamıyla İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına geçilmediği anlaşılmaktadır. “Üstün Astı Değerlendirmesi” tekniğinin yazılı kurallar dışında yapıldığı da göz önüne alınmalıdır.

- İşletmelerin yarısına yakınında ( %44 ) kariyer sistemi uygulamalarının yapıldığı görülmektedir. Her ne kadar İnsan Kaynakları Bölümünün işletmelerdeki bulunma oranı yüksek olsa da kariyer sistemi çalışmalarının bu derece yüksek olmaması bir anlamda bu faaliyetlerin tam anlamıyla işletmelerde yerleşmediği söylenebilir. Bu çerçevede kullanılan tekniklerde ilk sırayı %59 ile “Kariyer Yolları Oluşturma” almaktadır. “Yaşam/Kariyer Planlama” ve “Kişilerarası İlişkiler Analizi” kariyer sistemi bulunan işletmelerin yarıya yakınında uygulama alanı bulmuştur.
- Kariyer sistemlerinin uygulanma süreleri incelendiğinde kariyer sistemi çalışmalarının yapıldığı işletmelerde bu sürenin 1-2 yıl arasında oldukça önemli bir oranda uygulanmakta olduğu görülmüştür. 2-4 yıl arasında uygulayan işletmelerin oranı %32 dir. Bu bilgiler ışığında kariyer sistemi faaliyetlerinin yeni yeni işletmelerde yer almaya başladığını söyleyebiliriz.
- Kariyer sistemi faaliyetleri arasında uygulanma oranı en yüksek % 91 ile “Performans Değerlendirme”dir. Bu faaliyeti % 68 ile “Kariyer ile İlgili Eğitim”, % 45 ile “Boş Pozisyonları İlan Etme” faaliyetleri izlemektedir.
- Kariyer sistemi oluşturulmadan önce işgörenlerin düşünceleri neredeyse uygulamada bulunan işletmelerin tamamına yakınında ( %86 ) alınmıştır. Kariyer sistemine direnişin hiç olmaması bir anlamda kariyer sistemi oluşturma aşamasında işgörenlerin düşüncelerinin alınmasından kaynaklanmaktadır. Bu çerçevede kariyer sisteminin başarısı da %90 olarak ifade edilmektedir.
- Ayrıca anket çalışmasıyla kariyer sistemi ile İKY, personelin düşüncelerinin alınması, sisteme gösterilen direniş kriterleri arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisi incelenmiş ve sonucunda bu kriterlerin her biri arasında bağımlılık ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.



Sonuç olarak Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde yapılan bu araştırmada işletmelerin tamamına yakınında İnsan Kaynakları Bölümünün bulunduğu ama kariyer sistemi çalışmalarının henüz tam anlamıyla uygulanmadığı görülmektedir. Kariyer sistemi faaliyetlerinin de henüz yeni olduğu göz önüne alındığında İnsan Kaynakları Bölümünün tam fonksiyonel olarak yeni yeni oluşmaya başladığını söyleyebiliriz. Bu da İnsan Kaynakları Yönetim adına olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

Rekabetin giderek arttığı bir dünyada, işletmelerin en değerli varlığı olan insan kaynaklarının katılım ve bağlılığı ile başarılı olunabilir. Bu nedenle, İKY, yönetim felsefelerinde olması gereken bir unsur haline gelmelidir.

Buna bağlı olarak kariyer sistemi çalışmalarının alt fonksiyonlarıyla birlikte tam olarak uygulanması, işletmelere insan kaynağını daha optimist kullanma şansı verecektir. İnsan kaynağının doğru yerde, doğru zamanda ve doğru şekilde kullanımı, işletmelere verimlilik açısından oldukça değerli kazançlar sağlayacaktır.

Kişilerin kariyer yollarının çizilmesi, hangi işe yatkın olduğunun tespit edilmesi ve kariyer sistemi ile uyumlaştırılması çalışmaları işletme açısından önemli bir veri kaynağıdır ki bu sayede işletme; eğitim vb. maliyetleri minimize etme olanağı bulur. Kariyer planlama uygulamaları doğrultusunda işgörenin gösterdiği performans, hem işgörenin hem işletmenin gelecek açısından olumlu değerlendirmeler yapabilme şansını doğuracaktır.

**EKLER****EK-1: ANKET ÇALIŞMASI ÖRNEĞİ****İŞLETMELERDE KARIYER SİSTEMİ İLE İLGİLİ ANKET ÇALIŞMASI**

SAYIN YÖNETİCİ CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI MASTER TEZİ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YÜRÜTÜLEN BU ARAŞTIRMA İÇİN GÖSTERDİĞİNİZ İLGİ VE YARDIMLARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

AYDIN KORKMAZ

FİRMA ADI:

ADRESİ:

GÖRÜŞÜLEN KİŞİ ve UNVANI:

1. İşletme organizasyon şemasında İnsan Kaynakları bölümünüz var mı?

( ) EVET

( ) HAYIR

2. İşletmenizde kaç personel çalışmaktadır?

Türü

Sayısı

Yönetici

Memur

İşçi

Hizmetli

3. İşletmenizde işgücü planlaması çalışmaları kapsamında aşağıdakilerden hangi çalışmaları yürütüyorsunuz?

- İşgören değerlemesi yapmak
- İşgören değişim hızını kontrol etmek
- Personelin eğitimi ile ilgili çalışmalar yapmak
- İşgücü envanteri çıkarmak
- Hiçbiri

4. Performans Değerlendirmesi yapıyorsanız kullandığınız teknikler nelerdir?

5. İşgücü planlamasına paralel olarak bir kariyer sisteminiz var mıdır?

- EVET
- HAYIR

6. Kariyer sisteminiz içinde hangi yöntemler ağırlıklı olarak kullanılmaktadır?

- Yaşam/Kariyer Planlama
- Kişilerarası ilişkiler Analizi
- Kariyer Yolları Oluşturma
- Dışarıdan Görevlendirme
- Personel Değerlendirme Merkezleri Oluşturma

7. Kariyer sisteminiz varsa bu sistem kaç yıldan beri uygulanmaktadır?

- 1-2
- 2-4
- 4-6
- 6+

8. Kariyer sistemi kapsamında aşağıdaki çalışmalardan hangileri işletmenizce yürütülmektedir?

- Kariyer çizelgeleri oluşturma
- Performans değerlendirme
- Kariyer sistemi ile bilgileri yayma
- Boş pozisyonları ilan etme
- Kariyer danışmanlığı yapma
- Kariyer ile ilgili eğitim ve öğretim faaliyeti yürütme

9. Kariyer sisteminizi oluştururken işgörenlerin de düşüncelerini dikkate aldınız mı?

- EVET                       HAYIR

10. Kariyer sisteminize personel tarafından herhangi bir direniş gösterildi mi?

- EVET                       HAYIR

11. Sizce işletmenizin kariyer sistemi başarılı mıdır?

- EVET                       HAYIR

12 Başarılı ise nasıl?.....

.....

.....

.....

Başarılı değilse neden?.....

.....

.....

**EK – 2 : ANKETE KATILAN İŞLETMELER ve İŞ KOLLARI****SİRKET ADI ve UNVANI****İŞ KOLU**

ISM Makine Elek.San. ve Tic. A.Ş.	Beyaz Eşya
Karpek A.Ş.	Kalıp ve Strafor
Danka Makine ve Kablo Sanayi A.Ş.	Plastik Enjeksiyon
Tirsan-Kardan A.Ş.	Otomotiv Yan Sanayii
Bosch Isıtma Ürünleri San.ve Tic. A.Ş.	Isıtma Ürünleri
Teleset A.Ş.	Elektromekanik
Kurtoğlu Plastik End. Tic. A.Ş.	Plastik
Çetin Elektro Plastik A.Ş.	Plastik Enjeksiyon
Metalsan A.Ş.	Metal
Elginkan Holding A.Ş.	Armatür
Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Elektronik
Vestel Beyaz Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Beyaz Eşya
Delron A.Ş.	Elektronik
Aligaz Ege Sanayi Gazları A.Ş.	Sanayi Gazları
Bilkont Dış Ticaret ve Tekstil Sanayi A.Ş.	Tekstil
Sarıgözoğlu A.Ş.	Otomotiv ve Beyaz Eşya Y.Sanayii
Telsim Telekomünikasyon A.Ş.	Telekomünikasyon
İstanbul Eczacılar Kooperatifi	Tıbbi Malzeme
JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.	Tütün
Rexam Paketleme Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Ambalaj
Önaysan Ltd.Şti	Metal
Çimbeton Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Beton
Gütmak Makine Parçaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Otomotiv Yan Sanayii
Akset Elektromekanik San. Tic. Ltd. Şti.	Elektromekanik
Yonsan A.Ş.	Orman Ürünleri
Tek-Baş A.Ş.	Hidrolik
Et-Balık Ürünleri A.Ş.-Manisa Kombinasi Md.	Et Ürünleri
Sarten Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Ambalaj

Çukurova Kimya End. A.Ş.	Kimyasal Madde
Alfa Temizlik ve Gıda Ürün. San. Ve Tic. A.Ş.	Temizlik
Tezel Gıda A.Ş.	Gıda
Korteks Perde Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Tekstil
Jantaş A.Ş.	Otomotiv Yan Sanayii
Yemsan A.Ş.	Karma Yem
Manisa Döktüm Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Metal
Oerlikon Kaynak Elektrodları Sanayi A.Ş.	Kaynak Malzemeleri
Nasa İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Çelik Hasır
May Triko Sanayi A.Ş.	Tekstil
Olgun Çelik Sanayi A.Ş.	Otomotiv Yan Sanayii
May Tekstil Sanayi A.Ş.	Tekstil
ECM Mini Bar Sanayi A.Ş.	Minibar Üretimi
Can Mobilya A.Ş.	Mobilya
Elsan Hammadde Sanayi A.Ş.	Hammadde
Pilenpak A.Ş.	Ambalaj
Raks Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Elektronik
Petpak Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Ambalaj
Gençtürk Yaylı Yatak ve Kanepe San. Tic. A.Ş.	Mobilya
Yonca-Ege Yağ A.Ş.	Yağ
Manisa Gıda Sanayi A.Ş.	Gıda
OlmukSa	Oluklu Mukavva

**KAYNAKÇA****KİTAPLAR**

1. Acar, Nesime; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayını, Ankara, 1999.
2. Adal, Hasan ; **Kamu Personel İdaresi**, İstanbul, 1968
3. Aldemir, Ceyhan; Ataol, Alpay; Budak, Gönül ; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2001
4. Aytaç, Serpil; **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997
5. Beach, D.S. ; **The Management of People at Work**, McMillan Publ. Co., New York, 1980
6. Bozkurt, Veysel; **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
7. Briyant, Donald; Niehaus, Richard; **Manpower Planning and Organization Design**, London, 1977
8. Byers, Lloyd; Rue, Leslie; **Human Resources Management**, Irwin Inc., Boston, 1991
9. Canman, Doğan ; **Çağdaş Performans Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, Ankara, 1995
10. Davis, Keith; **İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**, Çev.-Kemal Tosun, İ.Ü. Yayınları, No: 3028, 1984
11. Ekin, Nusret; **Çalışma Yaşamında Dönüşüm**, MESS Mercek, İstanbul, Ocak 1998.
12. Erdoğan, İ. ; **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 248, İstanbul, 1991

13. Fisher, Cynthia; Show, James; **Human Resources Management**, Houghton Mifflin Comp., Boston, 1990
14. Flippo, E.B ; **Personnel Management**, New York, 1980
15. Hall, D.T. ; **Careers in Organizations**, Goodyear, California, 1972
16. Haywood, B.G; **HMM Quarterly Journal**, US, May 1993, Vol:14
17. Kalkandelen, Hayrettin; **Personel Yönetimi**, Şenyuva Matbaası, Ankara, 1972
18. Kaynak, Turgay ; **Personel Planlaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 228, İstanbul, 1990
19. Kaynak, Turgay ; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul, 1998
20. Kurtulmuş, Numan; **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, 1996.
21. Levinson, D.J.; **The Seasons Of a Man's Life**, Knopf, New York, 1978
22. Luthans, Fred; **The Practice of Supervision and Management**, McGraw-Hill, New York, 1979
23. Luthans, Fred ; **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, New York, 1981
24. McMahan, John; Yeager, C. Joseph ; **Manpower and Career Planning- Training & Development Handbook**, McGraw-Hill Book Co., New York, 1976
25. Milkovich, Glueck ; **Personel Management**, Business Publ., 1985
26. Özden,C. Mehmet; **Bireysel Kariyer Yönetimi**, www.mcozden.com, 2002, Elektronik Yayın ISBN 975-974439-1-4
27. Palmer, Margaret J.; **İnsan Kaynakları**, Çev. Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi No:2, 1.Baskı, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1993



28. Palmer, Margaret J.; **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993
29. Porter, L.W., Lawler, E.E., Hackman, J.R. ; **Behavior in Organizations**, McGraw-Hill, New York, 1975
30. Sabuncuoğlu, Zeyyat ; **Personel Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1985
31. Schein, Edgar G. ; **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, Addison-Wesley, 1978
32. Selamoğlu, Ahmet; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği**, TİSK İşveren Dergisi, Sayı:10, Temmuz 2000.
33. Yalçın, Selçuk; **Personel Yönetimi**, İşletme Fakültesi Yayınları, No:246
34. Ulrich, D. Losey, M.R. & Lake, G; **Tomorrow's HR Managament**, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1997.
35. Uyargil, C. ; **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 262, İstanbul, 1994
36. Yorgun, Sayım; **Küreselleşme Sürecinde Sendikalar**, MESS Mercek, Ekim 1998.

#### **TEZLER**

37. Anagün, Şengül; **Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İK Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002
38. Argüden, Mehmet; **Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998

39. Özdirek, Ahmet; İşletmelerde Kariyer Planlaması Çalışmaları ve Garanti Bankası'nda Konuya İlişkin Uygulama Çalışması, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998

#### **DİĞER ARAŞTIRMALAR**

40. Özden,C. Mehmet; **Kariyer Yönetimi**, Basılmamış araştırma raporu, Ankara, 2000
41. Özden,C. Mehmet; **Personel Tedariki ve Seçimi**, Basılmamış doktora dönem ödevi, İstanbul, 1992

#### **MAKALELER**

42. <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi>, **Aytaç, Serpil; Kariyer Planlaması**, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:16, Sayı:1, Mayıs 1998
43. [http://iktisat.uludag.edu.tr /dergi](http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi), **Keser, Aşkın; Küreselleşme Sürecinin Sendikal Hareket Üzerindeki Etkisi**, U.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, , Ekim, 1999.
44. [www.insankaynaklari.com/makale/](http://www.insankaynaklari.com/makale/) **360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri**, Başak Bayar, Damla Zaimler, [insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) İçerik Ekibi
45. [www.insankaynaklari.com/makale/](http://www.insankaynaklari.com/makale/) **e-HR Uygulamaları: 360 Derece Değerlendirme**, Başak Bayar, Damla Zaimler, [insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) İçerik Ekibi
46. [www.insankaynaklari.com/makale/](http://www.insankaynaklari.com/makale/) **İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Dünü , Bugünü Ve Yarını**, Başak Bayar, Damla Zaimler, [insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) İçerik Ekibi

47. [www.insankaynaklari.com/makale/](http://www.insankaynaklari.com/makale/) **Örgütsel Kariyer Gelişim Programları, Başak Bayar, Damla Zaimler, insankaynaklari.com İçerik Ekibi**
48. [www.insankaynaklari.com/makale/](http://www.insankaynaklari.com/makale/) **Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç, Başak Bayar, Ernst & Young İnsan Kaynakları Danışmanı**
49. [www.insankaynaklari.com/makale/](http://www.insankaynaklari.com/makale/) **Kariyer Seçimleri ve Danışmanlığı, Başak Bayar, Damla Zaimler, insankaynaklari.com İçerik Ekibi**
50. [www.mcozden.com](http://www.mcozden.com); **Özden, Mehmet ; İnsan Kaynakları Yönetimi**
51. [www.mcozden.com](http://www.mcozden.com); **Özden, Mehmet ; Performans Yönetimi**

**T.A. YÖNETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**