



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
UZAKTAN EĞİTİM MERKEZİ

Medya Ve İletişim Önlisans Programı

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Öğr. Gör. Mustafa ÖCAL

Fırsatlar Sunar



Ünite 8

KARİYER YÖNETİMİ

Öğr. Gör. Mustafa ÖCAL

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-----------|
| 8.1. KARİYER NEDİR? | 3 |
| 8.2. KARİYER YÖNETİMİ | 3 |
| 8.3. KARİYER GELİŞİMİ | 5 |
| 8.3.1. KARİYER GELİŞTİRME | 6 |
| 8.3.2. BİREYSEL KARİYER PLANLAMA | 7 |
| 8.3.3. ÖRGÜTSEL KARİYER PLANLAMA | 7 |
| 8.4. BİREYSEL AÇIDAN KARİYER YÖNETİMİ | 7 |
| 8.4.1. BİREYSEL KARİYER GELİŞTİRME KAYNAKLARI | 9 |
| 8.5. İŞLETMELER AÇISINDAN KARİYER YÖNETİMİ | 12 |
| 8.5.1. Kariyer Yönetiminin Unsurları | 12 |
| 8.6. ÖRGÜTSEL KARİYER PLANLAMA | 16 |
| 8.7. KAYNAKÇA | 21 |

8.1. KARIYER NEDİR?

Kariyer, en temel anlamıyla kişinin belli bir iş alanında ihtisaslaşmasıdır.

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanmasıdır.

Kariyer, bir örgütte ya da profesyonel hiyerarşide genellikle yukarı doğru olan hareketliliklerdir. Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerleyerek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, erk ve prestij elde etmektir.

Kariyer kavramı, genellikle, ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılmaktadır.

Daha kapsamlı bir ifade ile kariyer, bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir.

Bugünün rekabet koşullarında işletmelerde ayakta kalmak ve rekabet edebilmek için çalışanların geliştirilmesini ve şirkete olan katkılarının en üst düzeye çıkarılmasını hedeflemektedir. Bunun için de, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerin tespit edilerek, bu özelliklerin kurumun hedefi doğrultusunda yönlendirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Kariyer planlama “çalışanların; fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci” şeklinde tanımlanabilir.

Örgütlerde Kariyer Planlamanın nedenleri;

- İnsan yeteneklerinin değerinde azalma,
 - İş tatmin ve üretkenliği arasındaki bağlantı,
 - İnsan ihtiyaçlarının çeşitliliği,
 - Örgütsel verimlilik kavramında bireysel ve örgütsel yaklaşma,
 - Motivasyon sağlayan bir kavram olarak kendini geliştirmenin devam eden süreci
- Şeklinde beşe ayrılır.

8.2. KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer yönetimi, İnsan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması, çalışanların başarımlarının değerlendirilmesi, astlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesi etkinliklerinin tümüdür.

Kariyer yönetimi, çalışanların yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır.

İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama amacına yöneliktir.

Kariyer yönetimi, çalışanların işlerinde ilerlemek, üst düzeylere gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendilerini geliştirme düzeyleriyle yakından ilişkilidir.

Kariyer yönetimi, işe başlarken kişilere doldurtulan, ne yapmak istedikleri, amaçları ve hedeflerini belirleyen formlarla başlar.

Organizasyon şeması ve kişinin iş alanına uygun olarak çalışanın kariyer planı çizgisinin çizilmesiyle devam eder.

Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler kariyer yönetimi uygulamada kullanılan önemli kriterlerdendir ve performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak personele ilişkin kariyer kararları alınır.

Kariyer Yönetimi faaliyetleri ise çalışanın yetenek ve ilgi alanları kapsamında kariyer ilerletme faaliyetlerinin planlamasıdır.

Kariyer Yönetimi işe başlama, atama/ terfi/ transfer iş/ alan değişikliklerini kapsar. Sağlıklı şekilde gerçekleştirilen Kariyer Yönetimi çalışmaları çalışan memnuniyetini artırarak, kişinin kurumda daha kalıcı olmasını sağlar. Bu nedenle; çağdaş yönetim uygulamaları kapsamında hızla yerini alan bir faaliyettir.

Kariyer yönetiminin temel adımı kariyer planlamasının bazen birey, bazen örgüt, bazen de ortak olarak alınan kararlar ile gerçekleştirilmesidir. Kariyer yönetimi, kişilere doldurtulan, ne yapmak istedikleri, amaçları ve hedeflerini belirtmeleri istenen formlarla başlar. Organizasyon şeması ve kişinin iş alanına, eğitim ve niteliklerine uygun olarak kariyer planı- çizgisinin çizilmesiyle devam eder. Planın hayat geçirilmesine paralel olarak çalışanın işinde ilerlemesinde birçok faktör devreye girer. Bunlardan en önemlisi kişinin işinde göstermiş olduğu performanstır. Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, kariyer yönetimini uygulamada veya revize etmekte kullanılan önemli kriterlerdendir. Kariyer planlama sürecinde çalışanlar, kendilerini bir bütün olarak gözden geçirmeli, eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini sıklıkla değerlendirmelidirler. Diğer taraftan; kişilerin organizasyon içindeki yükselme olanak, biçim ve şartları da kurumca belirlenmelidir. Bunun yanı sıra çalışanların nasıl ve nereye gidecekleri izlenip, özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetimlerinde kullanılması gerekmektedir. Kariyer planlama sürecinde etkilenilmesi gereken en önemli ölçüler, kişinin beceri/ yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi olmalıdır.

Kariyer Yönetimi'yle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. Kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlar, motivasyonunu sağlar.

Kariyer Yönetimi, kişinin mevcut ve bir sonraki adımın ne olacağını bilmesi, geleceğini görebilmesi ve bu gelecek için uygun hazırlıkları yapabilmesi açısından çok yararlı bir çalışmadır.

Bu çalışmanın sonucunda;

- Kişisel gelişim,
- Çalışan memnuniyetinin artırılması,
- Kilit çalışanların aidiyet duygularının güçlendirilmesi,
- Performans artışı
- Kaynakların verimli kullanılması,
- Organizasyon hedeflerine daha çabuk ulaşılması sonuçları elde edilebilmektedir.

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

Kariyer Stratejileri:

1. Kişisel profilin hazırlanması,
2. Uzun vadeli kişisel ve mesleki hedeflerin geliştirilmesi,
3. Çevre analizi,
4. Kişisel güçlülük ve zayıflıklar,
5. Stratejik kariyer alternatiflerinin geliştirilmesi,
6. Tutarlılık testi ve stratejik seçenekler,
7. Kısa vadeli kariyer hedefleri ve eylem planları,
8. Kariyer planının uygulanması,
9. Sonuçların gözlenmesi.

8.3. KARIYER GELİŞİMİ

Kariyer olgusu modern endüstriyel organizasyonların kurulmasıyla ortaya çıkmış ve II. Dünya Savaşı'nı izleyen zenginlik döneminde şekillenmiştir.

Savaştan sonra ABD ve diğer endüstrileşmiş ülkeler önceden tahmin edilmeyen bir ekonomik gelişmeyle karşılaşmışlardır. Çalışanlar önceleri pek mümkün olmayan iş fırsatlarına sahip olmuşlardır. Bireyler kariyerlerini tek bir organizasyon bağlamında ele almaları ile **organizasyonel kariyer** kavramı ortaya çıkmıştır.

1950'ler, 1960'lar ve 1970'lerdeki organizasyonel kariyer devri son 15 yılda yaşanan müthiş değişimler karşısında sona ermiştir.

Rekabet karşısında ayakta kalabilmek için, organizasyonlar; küçülme, yeniden yapılanma vb. gibi açıklamalarla çalışanlar içerisine girdiler ve milyonlarca çalışan bir anda işsiz kaldı. Bunun üzerine, kişiler, kariyer ile ilgili beklentilerini göz önüne alarak hareket etmeleri gerektiğini farkettiler.

Araştırmaların temelini oluşturan ve organizasyonel kariyeri öne çıkaran kabul edilmiş modeller günümüzde ben-merkezli kariyerin öne çıktığını göstermektedir.

Ben-merkezli kariyer anlayışı negatif bir anlam taşımasına rağmen, bireylerin kendi iyilikleri ve gelişmeleri için bireysel kariyerlerini yönetmelerini ifade eder. Bu, geleneksel kariyer anlayışına sahip olan bireyin kariyer beklentilerini tek bir firmaya bağlaması fikrine taban tabana zıt bir anlayıştır.

8.3.1. KARIYER GELİŞTİRME

Kariyer geliştirme, kişilerin yetenek ve becerilerinin saptanmasını ve geliştirilmesini sağlar.

Kariyer gelişiminin beş aşaması vardır:

1.İş İçin Hazırlık: Bireyin doğumundan yaklaşık olarak 25 yaşına kadar geçen süreyi kapsamaktadır ve bir mesleki hayali geliştirmeyi öngörmektedir. Bu süreç sonucunda birey ilk mesleki seçiminde bulunur ve bu tercih doğrultusunda eğitim ve öğretim programlarına katılır.

2.Örgüte Giriş: Bu safha genellikle 18-25 yaş arasında gerçekleşir. Bu safhada birey, hem kendi mesleki ve öz-imajıyla(Hayaliyle) ilgili iş bulur, hem de o işi yapmaya başlar. Birey işe başladığında, iş beklentileriyle gerçeğin çok farklı olduğunu anlar. Gerçeğin çok farklı olduğunu görünce hayal kırıklığına uğrar.

3.İlk Kariyer: Bu safha genellikle 25-40 yaş arasını kapsar. Bu safhada iki aşamadan söz edilmektedir. Bunlardan birincisi bireyin kendini kabul ettirme aşamasıdır. İkinci aşama ise başarı elde etme aşamasıdır.

4.Orta Kariyer: 40-55 yaşları arasını kapsayan bu aşamada daha ileri derecede büyüme ve ilerleme veya durağan bir durumun muhafazasını içerir. Bu bölümde genellikle kişi ulaştığı noktayı korumaya yönelir.

5.Son Kariyer: Son kariyer verimliliği sürdürmeyi ve iş yaşamından ayrılmak için son hazırlıkları kapsar.

8.3.2. BİREYSEL KARIYER PLANLAMA

İşgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır.

8.3.3. ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA

Örgütün çalışanlara kendilerini geliştirmede veya kariyer hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olmak, onlara kendilerini geliştirme fırsatı yaratmak ve onlar için yollar ve faaliyetler belirlemek amacıyla geliştirdiği sürekli bir süreçtir.

Örgütsel Kariyer Planlamasının Yararları:

İşletmenin hedefleriyle çalışanların hedeflerinin örtüşmesinin sağlanması,
Çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri ve işyerini benimsemeleri,
İşletme içindeki iş tatmini, sadakat ve işe bağlılığın artırılması,
Sağlıklı bilgi birikimi,
Akılcı ve kalıcı organizasyon yapısı,
Personel değişiminde azalma,
İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı,
İletişim akışında çok yönlülük.

8.4. BİREYSEL AÇIDAN KARIYER YÖNETİMİ

Bireyin kariyeri ile ilgili faaliyetler söz konusu olduğunda, bireyin kariyerini sürdüreceği meslek, işyeri ve yolların seçimini içeren kariyer planlamasının yanında, diğer yönetim fonksiyonlarının da uygulama alanı bulacağı açıktır.

Eksiklik ve gerçekçi olmayan terfi beklentileri, hem yeni hem de eski çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilir.

Kariyer yönetiminde bireyin sorumlulukları ve faaliyetleri, "bireysel kariyer yönetimi" nin konusunu oluşturur. Ancak firmaların da bireysel kariyer yönetimi konusunu iyi algılamaları, çalışanların beklentilerini daha iyi anlamaları açısından önem taşır. Çünkü yanlış yönlendirilmiş bir kariyer, bireyin kendisini değerlendirmede eksiklik ve gerçekçi olmayan terfi beklentileri, hem yeni hem de eski çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilir.

Bireysel kariyer yönetimi, yukarıda belirtilen kariyer planlamasını da içeren, ancak ondan daha geniş bir kavramdır. Planlama, yönetim fonksiyonlarından sadece birisidir. Diğer yönetim fonksiyonları ise organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetimdir. Bireyin kariyeri ile ilgili faaliyetler söz konusu olduğunda, bireyin kariyerini sürdüreceği meslek, işyerleri ve yolların seçimini içeren kariyer planlanmasının yanında, diğer yönetim fonksiyonlarının da uygulama alanı bulacağı açıktır. Bireysel kariyer yönetiminde bireyin üzerine düşen sorumluluklar, birçok konuda faaliyette bulunmasını gerektirir. Bu faaliyetlerin planlanması, bu amaçla kullanılacak kaynak ve yöntemlerin organizasyonu, faaliyetlerin icra edilmesi, bireysel hedefler ve kurum beklentileri ile koordinasyonu, sonuçların değerlendirilmesi, bireysel kariyer yönetimi içinde değerlendirilir.

Bireysel Açıdan Kariyer Planlama Aşamaları:

1. Adım: Kendini Tanımlama:

Bu adımda;

- Neleri iyi yapıyorum?
- Neleri yapmaktan hoşlanıyorum?
- Yapamadıklarım nelerdir?
- Hoşlanmadığım konular ve işler nelerdir?

Sorularına yanıt aranır.

Verilecek cevaplar kişinin gücünü ve işgücü pazarında ne kadar prim yapacağını görmesine yardımcı olacaktır.

Bir çok insan, iş ilanlarında ya da diğer kaynaklarda belirtilen özelliklere uymaya çalışırlar. Bugün işverenlerin elinde, aralarından rahatlıkla seçim yapabilecekleri bir çok kalifiye aday vardır.

Bu aşamada kişinin işverene; kim olduğunu bildiğini, onlara ne verebileceğini ve nereye gidebileceğini göstermesi gerekir.

2. Adım: Kariyer Araştırma:

Bir meslek için yapacağınız araştırmada neleri öğrenmeniz gerekiyor?

Araştırdığınız meslekle ilgili;

- Gerekli bilgiler ve bu bilgilere ulaşmak için gereken eğitim nedir?
- İstenen beceriler nelerdir? Örneğin; mesleği yapabilmek için gereken problem çözme becerisi nedir?
- Görevler ve sorumluluklar nelerdir?
- Çalışma koşulları nasıldır? Örneğin; çalışma saatleri işin gerektirdiği fiziksel talepler, fiziksel çevre nasıldır, işteki stres düzeyi nedir?
- Mesleğin gelir düzeyi nedir?
- İlerleme olanakları nelerdir?
- İlgili meslekler nelerdir?
- Mesleğin geleceği nedir?

Peki bu bilgilere nasıl ulaşılır?

- Danışmanlık kuruluşlarından
- Mesleki dergilerden
- İnternette
- Gelir araştırmalarından
- Meslek kuruluşlarından ve meslek üyelerinden
- Üniversitelerden
- Meslek içindeki arkadaşlarınızdan

3.Adım: Harekete Geçme:

Harekete geçmek, ilgi duyacağımız işleri belirlemekle başlayıp, iş tekliflerini kabul edene kadar geçen süreyi kapsar.

Bu süreçte:

- İş araştırmaları yapmak
- Özgeçmişler ve başvuru mektubu hazırlamak
- İş görüşmeleri yapmak
- İş tekliflerini kabul etmek ya da kabul edilmek aşamaları yer alır.

8.4.1. BİREYSEL KARIYER GELİŞTİRME KAYNAKLARI**İstifa:**

Personelin herhangi bir gerekçe belirtmeksizin iş sözleşmesini feshetmesidir.

İstifa açık ve kesin olmalıdır. Açık bir irade beyanı ortaya çıkmadığı sürece, işverenin personelin belirli hareketlerinden yola çıkarak istifa ettiğini kesin olarak tespit etmesi mümkün değildir. Örneğin personelin başka bir iş araması, farklı bir dalda meslek kazandırma kursuna katılması istifa ettiği veya istifa etmek istediği şeklinde yorumlanmamalıdır.

Örgütsel Sadakat:

Anlama, algılama ve tavır alma, güven oluşturma ve şebekeleşme ve topluluk oluşturma biçiminde kendini gösteren sosyal sermaye ilişkileri örgütsel bağlılık sürecini veya sadakat olgusunu besleyen bir karakter çizer.

Bugün için örgütler açısından gelinen noktada beşeri sermaye yönetiminin popüler konusu bağlılık oluşturma veya bağlılık yaratma duygusunun geliştirilebilmesidir. İnsan ve kurum arasındaki sadakat sözleşmesinin gerçekleştirilebilmesi için yönetim ve örgüt insana ilişkin bir bakış açısı geliştirmelidir.

Çağdaş örgütlerin başarısı bağlılık ve sadakat ölçülerini geliştirebilecek bir örgütsel iklimin inşa edilmesi ile doğru orantılı olacaktır.

İş Performansı:

İş performansı iyi olan bir kişi yöneticilerinin de gözüne gireceğinden kendisinin gelişimi için sağlanacak olanaklara da kolayca ulaşabilecektir.

Üst yönetim, iş performansı yüksek olan, verim aldığı bir çalışanından daha çok verim almak için onun bireysel gelişimi için tüm olanakları sağlamaya istekli olacaktır.

8.4.1.1. BİREYSEL KARIYER GELİŞTİRME AŞAMALARI

Bireysel kariyer geliştirme sürecini 6 aşamada değerlendirmek mümkündür:

Kariyer olanaklarını keşfetme

Araştırma

Kariyer kararını verme

Kariyer hedefleri belirleme

Kariyer stratejileri geliştirme ve uygulama

Bireysel olarak kariyer ilerlemesini değerlendirme

Kariyer Olanaklarını Keşfetme

Kariyer yönetimi sürecinde ilk basamak kariyer keşfidir.

Stumpf'a göre kariyer keşfi dört ögeyi içerir:

- Birey, nereyi keşfeder? (Çevreye karşı bireyin kendisi)
- Birey, nasıl keşfeder? (Tasarlamaya karşı sistematik)
- Birey, ne kadar keşfeder? (Sıklık ve bilgi miktarı)
- Birey, neyi keşfeder? (Keşif odağı)

Bireyin kendisini keşfetmesi; değerlerini, gereksinimlerini, isteklerini, yeteneklerini ve becerilerini dikkate almasıdır. Çevre ile ilgili keşif mesleğe ait odaklanmadır. Yani, bireylerin belirli iş gerekleri, iş görevleri ve iş fırsatları hakkında bilgi edinmeye çalışmalarıdır.

Araştırma

Meslek araştırması yapmak, çalışabileceğiniz iş alanlarını tespit etmenizi, benzer özgeçmiş sahibi kişilerin kariyerlerinin nasıl geliştiğini görmenizi ve o iş ile ilgili eğilimleri görmenizi sağlar. Böylelikle çalışmayı arzu ettiğiniz alanın geleceğini görebilirsiniz. Günümüz, bilgi ve teknoloji çağı olarak adlandırılmaktadır. Bunun anlamı her gün bir çok meslek ortadan kalkmakta ve bir çok yeni meslek ortaya çıkmaktadır. Bunun en canlı örneği, bilgisayar sektörüdür. Bilgisayar sektörünün birçok mesleği ortadan kaldırdığını bir yana bırakın, bu sektör içinde bile her gün birçok bilgi eskimekte ve yeni teknolojiler girmektedir. Sizin öğrenmiş olduğunuz bir yazılım programı çok kısa sürede eskiyebilmektedir. Çağı yakalayabilmek ve yaşayabilmek için kendinizi her an yenilemelisiniz. Bir mesleğe girmeden önce de, meslekleri çok iyi araştırmalısınız. Bu sizin o meslekte kendinizi ne kadar geliştirebileceğiniz ve kişisel benliğinizi ne kadar doyuma ulaştırabileceğiniz açısından önemlidir.

Kariyer Kararını Verme

Kişinin ilerde hangi meslek dalında çalışmak istediğine, kendi yeterliliklerini de göz önünde bulundurarak karar vermesidir. Kişi bu kararı verip çalışmak istediği alanı seçtikten sonra kendini bu alanda yetiştirme çabasına girecektir.

Kariyer Hedefleri Belirleme

Kariyer hedefleri genel olarak iki unsurdan meydana gelir:

Zaman çerçevesi: Zaman çerçevesi önemlidir, çünkü çok fazla sayıda genç yönetici, nasıl ulaşacaklarını göz önüne almaksızın, kariyer hedeflerini örgütün en yüksek mevkisi için belirler. Buna karşılık kariyer planlama uzmanları zaman çerçevesinin en az üç bölüm olarak ele alınması gerektiğini belirlemektedirler.

Birincisi, yüksek okuldan mezun olarak iş hayatına atılış yılının ilk yılını kapsayan 'ilk anlık' periyottur.

İkincisi, ilk anlık periyottan sonraki üç-beş yıllık bir zaman içindir. Bu hedefler, en gerçekçi hedeflerdir.

Üçüncüsü ise, şimdiki zamandan on yıl sonrasını kapsayacak şekilde kariyer hedeflerinin belirlenmesidir. Doğal olarak bu on yıllık hedefler oldukça değişkendir. Çünkü on yıl içerisinde önceden tahmin edilemeyen çok şey olabilir. yine de bu hedefler, yöneticiye ne yapmak istediği hakkında dikkatli düşünmesi için, önemli bir faktör olarak hizmet eder.

Kriter: Kariyer hedefi belirlemede kriter unsuru ise yöneticinin başarmak istediği bazı faktörlerden meydana gelir. Anahtar faktörler şunlardır:

- Özel iş ünvanları
- Hedeflenen bir ücret miktarı
- Belirli bir zaman boyunca ele alınacak farklı iş miktarı
- Yönetmek istenilen işgören sayısı
- Ulaşılmak istenen eğitim seviyesi
- Arzu edilen yaşam tarzı
- Sorumluluk derecesi
- Çalışılan işyerinin türü, büyüklüğü ve gelişimi.

Kariyer Stratejileri Geliştirme ve Uygulama

Birey artık aradığı işi bulmuştur. Elinden geldiği kadar işe sarılmaya çalışır. İşle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar. Geri bildirim mekanizmasını işleterek tutum ve davranışlarını denetler ve düzenler. Güven gereksinimlerini algılamaya başlar. Böylece kendine yeni hedefler belirlemeye ve onlara yönelebileceği fırsatları kollamaya çalışır. Bu aşama üç basamaklı bir merdivene benzetilebilir.

Bireysel Olarak Kariyer İlerlemesini Değerlendirme

Çoğunlukla iş kaynakları performans değerlendirmeleri, bağlı olunan ilk yönetici veya diğer yöneticileri, iş arkadaşları ve örgütsel personel/insan kaynağı yönetimi fonksiyonunda çalışan kişileri içerir. Aile üyeleri, arkadaşlar ve meslek kaynağı yönetimi fonksiyonunda çalışan kişileri içerir.

Aile üyeleri, arkadaşlar ve meslek sahibi tanıdıklar kariyer geribildiriminde faydalı olan iş dışı kaynaklardır. Kariyer yönetiminde geribildirim kritik bir unsurdur. Çünkü geribildirim, kariyer hedeflerine doğru ilerlemeyi gözleme ve değerlendirme imkânı verir. Örneğin, uzun çalışma saatleri bir kurum açısından övgü ile bir eş açısından eleştiri ile sonuçlanabilir. Kariyer geribildirimini yorumlamak, bireyin asıl kariyer hedefine bağlıdır. Önceki örneğe dönersek, uzun çalışma saatleri bir terfi hakkındaki kariyer hedefi ile tutarlı olabilir ancak özel yaşamda mutlu bir aile olma hedefi ile tutarsız olabilir. Böylece geribildirim kariyer hedefini pekiştirebilir veya hedef değiştirmeyi gerektirebilir.

8.5. İŞLETMELER AÇISINDAN KARIYER YÖNETİMİ

8.5.1. Kariyer Yönetiminin Unsurları

İç İşe Alım: Nitelikleri en uygun aday seçilerek açık olan pozisyon doldurulur. 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.

İç işe alımın, dış kaynaklardan yapılan işe alıma göre bazı yararları vardır.

Bunlar:

- 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 ataletle sürüklenir. Son olarak, firma kültürünün de böyle bir uygulamaya elverişli olması gerekir. Bunun için seçimin adil ve objektif olarak yapılması, seçilemeyen adayların da kırılabilirlik 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.

Terfi: Çalışanın, yetki sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır.

Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem 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.

Transfer Ve Yer Değiştirme: Çalışanların 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 göz önünde bulundurmalısınız.

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.

İşten Çıkarma:

Çalışma yaşamı dikensiz gül bahçesi değildir, çeşitli nedenlerle personelin işten çıkarılması gerekebilir. Yani işten 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.

İş Kanununda belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkarılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir. Çünkü işe alınacak, terfi ettirilecek personelin seçimi kadar, işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de büyük önem taşır.

Emeklilik:

Ülkemizde emekliliğin koşulları sosyal güvenlik mevzuatı ile belirlenmiştir. Koşulları sağlayan bireyin emekli olması, bireyin kendi isteği ile gerçekleşmektedir. 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.

Oryantasyon Programı:

Bu programlar özellikle yeni işe başlayanlar açısından büyük önem taşır. Çünkü bunlar, firma kültürüne, çalışma usullerine ve mevcut çalışanlara yabancıdır. Bu nedenle birçok firma, işe yeni başlayan personelin uyum süresini kısaltmak amacı ile oryantasyon programları düzenlemektedir.

Yönetici Geliştirme:

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. 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 aday programının bir üst düzeyidir. Günümüzde birçok firmada, özellikle yönetici aday 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.

Örgütsel Yedekleme Planları:

Yedekleme planı; tepe yönetimi açısından kritik görülen pozisyonlarda, pozisyonu dolduran kişinin ayrılması halinde yerini dolduracak adayların önceden belirlenmesi sürecidir. Yedekleme Planı, 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. 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. Çeşitli nedenlerle, özellikle kritik pozisyonların beklenmedik bir şekilde boşalması riskini ortadan kaldırmak için yapılan bir planlamadır. Yöneticiler, belirli bir zaman diliminde kendi yerlerine gelecek kişileri bilirler ve onların yetişmesine yardımcı olurlar. Büyük olasılıkla, yerlerine kimin geleceğine karar verme sürecine de katılırlar. Uzun dönemli projelerin ve sık yaşanan iç ve dış değişikliklerin olduğu şirketlerde yönetimin başarılı bir şekilde ve kesintisiz sürmesi açısından önemli bir çalışmadır.

8.6. ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA

Örgütsel Kariyer Planlamasında Kullanılan Yöntemler

Yukarıda da belirttiğimiz gibi her bir birey, bir kariyere sahiptir. Kariyer yönetimi ve planlaması ise, tüm işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla örgütler tarafından gerçekleştirilir. Tüm çalışanların bir kariyer arzusuna sahip olmalarına ve kariyer yönetimi ve planlamasının tüm işgörenleri içermesine karşın, yönetsel ve profesyonel kariyerlerinin yönetimi daha karmaşıktır. Bu nedenle belirli kariyer yönetimi ve planlaması yöntemleri sadece yöneticiler için kullanılmaktadır. Aşağıda KYP yöntemlerini açıklarken, hangi yöntemin hangi grup için geçerli olacağını belirteceğiz. Ayrıca küçük firmaların kullandığı kariyer teknikleriyle, büyük ve uluslararası şirketlerin kullandığı teknikler farklı olabilmektedir. Aşağıda kariyer yönetimi ve planlamasında kullanılan bazı yöntemler incelenecektir.

Kariyer Geliştirme İçin Biçimsel(Formal) Eğitim

Biçimsel eğitimin tercih edilmesi durumunda, örgüt, yönetsel veya teknik potansiyele sahip bireyleri seçer ve geliştirme yolunun bir parçası olarak biçimsel bir programa gönderir. Örneğin bu, yönetici olmayan personel için profesyonel ve mesleki nitelik kursları olacağı gibi, mühendislikle bir ilk derece, bir master veya diğer doktora ya da post-doktora olabilir. Kuşkusuz bireyler kendi kendilerine de böyle bir program öğrenebilirler. Bireyler, çalışma saatleri dışında, bu tür programlara kendi istekleriyle katılabilmektedirler.

Birçok çalışma, MBA'in önemini ortaya koymuştur. Bu tür programlar, örgütler açısından önemli bir maliyete sahiptir. Kuşkusuz formel eğitim programlarında eğitilip geliştirilen personel örgütlere önemli katkılarda bulunacaklardır. Ancak insana yaptıkları bu tür yatırımlardaki güvensizlik ve istikrarsızlık örgütlerin karşılaştıkları önemli bir sorundur. Personel kuşkusuz işverenin mülkü değildir; onlar farklı işlere ve örgütlere geçebilirler. Sonuçta bir rakip olabilen yeni işveren, eski işverenin yatırımından yararlanmış olur. Örneğin Japonya'da ömür boyu istihdam nedeniyle Japon işverenler böyle bir sorunla pek fazla karşılaşmalarına karşın, Batı'da insanların, özellikle genç çalışanların bu konuda oldukça fazla mobil olmalarından dolayı işverenler bu sorunla sık sık karşılaşmaktadırlar. Daha önce de ifade ettiğimiz gibi, bu sorunu hafifletmenin bir yolu örgütsel bağlılığı pekiştirmek olabilir.

Fonksiyonlar Arası Deneyim İçin Yatay Hareketler

Fonksiyonlar arası deneyim yaratan yatay hareketler, gittikçe yoğunlaşmakta ve bu hareketlerin devam edeceği anlaşılmaktadır. Pek az yönetsel kademenin bulunduğu ve yatay iletişim, başarı için anahtar öneme sahip olduğu zaman, insanlar o kadar hızlı olarak artık basamakları çıkamayacaklardır. Yukarı doğru yavaş hızda tırmanma daha fazla söz konusu olacaktır. Örgütler daha fazla yatay oldukça, insanlar yukarılara doğru hareket etmekten ziyade yatay hareket içerisine gireceklerdir.

İnsanlara, kariyer ilerlemesinin artık geçmişteki gibi yalnızca yukarı doğru hareket olmadığı anlatılmalıdır. Yukarı doğru hareket yerini gün geçtikçe fonksiyonlar arası harekete bırakmaktadır. Bu çerçevede, yönetsel olmayan işgücü için iş rotasyonları ve rol değişikliklerine gidilirken, geleceğin yöneticisinin kariyer yolunu yeni şanslar, geçici görevler ve fonksiyonlar arası hareketler nitelendirecektir.

Kariyer Konusundaki Kitapçık ve Broşürler

Bunlar, örgüt tarafından öngörülen kariyer fırsatlarını ve tüm mevcut KYP uygulamalarını açıklar. Ayrıca bu kitap ve broşürler, kariyer yollarının neler olduğunu, kariyer geliştirme için gerekli olan zaman ölçütlerini ve belirli geliştirmeler için koşulları ortaya koyar. Böylece başta yeni işe girenler veya yakın zamanda yönetsel kademelere terfi ettirilmiş olanlar olmak üzere tüm işgörenler, ne zaman, hangi koşullarda ve hangi kariyer yollarını kullanacaklarını öğrenmiş olurlar.

Çifte Kariyer Yolu

Çifte kariyer yolu uygulaması, başlangıçta yönetsel olmayan rollerdeki profesyonel ve teknik personele farklı bir terfi yolu sağlama ihtiyacına karşılık ortaya çıkmıştır. Bu teknik, profesyonellerin ve teknik uzmanların yönetici olmalarına gerek olmadan uzmanlıklarını geliştirmek suretiyle bir şirkete katkıda bulunmalarına izin verilmesi gerektiğini öngörmektedir. Çifte kariyer yaklaşımı, mühendislik, satış, pazarlama, finans, İK ve diğer alanlarda bireysel katkıları teşvik etmek için oluşturulmuştur. Bu alanlardaki bireyler, bu teknik sayesinde uzmanlık bilgilerini artırabilirler, firmalarına katkılarda bulunabilirler ve yönetim kademelerine geçmeksizin ödüllendirilebilirler.

Bu tekniğe göre, bireyler araştırma, teknik hizmet ve geliştirme, süreç mühendisliği gibi alanlarda, yönetsel pozisyonlara geçmeksizin ilerleyebilirler.

İşe Alma

Bu uygulama, induction veya sosyalizasyon olarak isimlendirilmektedir. Bu, yeni işe girenlerin bir örgütte roller üstlenmeleri için zorunlu olan tutum ve davranışları öğrenme sürecidir. Bu süreç boyunca yeni katılanlara şirketin ideolojisi veya felsefesi, kültürü, politikaları, kural ve düzenlemeleri normları, beklenen davranışlar ve sosyalleşmenin gerektirdiği diğer bilgiler takdim edilir. Aynı zamanda, yeni personel, örgüt tarafından örgütsel yaşamın çeşitli yönleri ve örgüt içerisindeki rolleri konusunda bilgilendirilirler. Bu eylemin bir kısmı, biçimsel ve örgütün yetkilileri tarafından gerçekleştirilir. Diğer kısmı biçimsel olmayan bir tarzda öğretilir.

Koruyuculuk(Mentoring)

Bir mentor, American Heritage Lügat'ine göre, akıllı, deneyimli ve güvenilir bir danışman veya öğretmendir. Söz konusu kişiler, yönetsel potansiyele sahip bir kişi veya deneyimli bir yönetici olabilir. Koruyucu (Mentor), deneyimsiz işgörene kariyer gelişiminde özel olarak yardımcı olur, ona doğrudan yeni bir iş yapması için zorunlu bilgi ve becerileri nasıl kazanaacağı konusunda rehberlik eder. Ayrıca, mentor, özellikle kariyerinin ilk aşamasında bireyin

karşılaşacağı herhangi yönetsel, teknik veya insan sorunlarıyla nasıl başa çıkacağı konusunda tavsiyelerde bulunur ve şirket kültürü konusunda bilgi verir. Bunlar dışında mentor, söz konusu bireye spesifik beceriler, özellikle liderlik, iletişim ve zaman yönetimi gibi yönetsel beceriler konusunda koçluk yapar. Bu konuda en somut örnek, doktora programlarında, danışman öğretim üyesinin doktora öğrencisine rehberlik etme örneğidir.

Değerlendirme ve Geliştirme Merkezleri

Yönetsel personelin tedariki için bir seçim aracı ve yönetsel potansiyelin bir belirleyicisi olarak iki ana amaca sahip olan kariyer değerlendirme merkezleri, günümüzde özellikle A. B. D. 'de güvenilir ve geçerli bir kariyer geliştirme aracı olarak görülmektedir. Bu merkezler aynı zamanda geliştirme süreci için kullanılmaktadır. Ayrıca bu merkezler, örgüt üyelerinin becerilerini geliştirmek için görüşmeler yapar, seminerler düzenler, geliştirmeye yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, dergiler ve gerekli bilgileri sağlar. Öte yandan gelişme süreci boyunca değerlendirmeler yaparak, yönetime ve bireylere geribildirimde bulunur.

Ardışık Terfi Planlaması

Bu program, esas olarak yönetsel işgücüne yönelik olarak tasarlanmaktadır. Bu tür planlamada kimlerin, hangi çizgiyi izleyerek terfi edebilecekleri ve terfinin hangi olasılıkla ve hangi oranda gerçekleşeceği ortaya konur. Ana amaç, örgüt içinde özellikle üst yöneticilerin yerine kimlerin geçebileceğini belirlemek ve onları bu görevlere hazırlamaktır. Böylece yönetsel pozisyonlarda bir boşalma söz konusu olduğunda veya iş rotasyonu planlandığında, hazırlanmış adaylardan birisi bu pozisyona atanır. Kuşkusuz yönetsel kademe sayısının az olduğu örgütlerde, böyle bir planlama öneme sahip değildir. Kariyer planlama açısından öneme sahip olan ardışık terfi planlaması, kariyer yönetimi ve bireysel kariyer planlamasıyla ilişkilendirilerek yapılması hem örgüt yararına sonuçlar doğurur, hem de iş tatmine katkıda bulunur.

Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları

Örgütsel kariyer yönetimi sürecinde kullanılan birçok program mevcuttur. Bu programların bir kısmı sadece bu sürece özgü, bazıları da diğer bir insan kaynakları sürecinin aracı veya uygulaması durumundadır. En çok kullanılan kariyer yönetimi programları aşağıda belirtilmiştir.

Kariyer Haritaları

Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir. Kariyer haritaları organizasyon şeması üzerinde oluşturulabileceği gibi, tablolar halinde de oluşturulabilir.

Bu tablolarla her bir pozisyon temel alınarak,

- 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.

Eğer firmada bir kariyer haritaları 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 haritaları çıkarılmadan da genel hatları ile kariyer yolları belirlenebilmektedir. Bu şekilde bir firmada gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir :

1. İş analizi yoluyla işyerindeki çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması,
2. İçerik, bilgi ve beceri gerekliliklerine bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması,
3. Benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması,
4. 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. “Herkesin istediği, herkesin verdiği, fakat pek az kimsenin aldığı şey nedir? Nasihat” İngiliz özdeyişi.

Kariyer Danışmanlığı

Birey kariyer hedefine ulaşmak için geçilecek pozisyonları, diğer bir deyişle kendi kariyer yolunu belirlemek durumundadır. Ancak özellikle organizasyon yapısı büyüdükçe iş aileleri içindeki pozisyon sayısı artmakta, buna bağlı olarak kariyer yollarının sayısı da artmaktadır. Bireyin firma içindeki tüm bu pozisyonlar ve kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olması olanaksızdır. Kariyer Danışmanlığı, kişilerin ilgi ve isteklerini dikkate alarak, kişilere organizasyon içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir. Firma içinde kariyer danışmanlığı genellikle İK bölümleri tarafından verilmektedir. Çünkü İnsan Kaynakları, personel organizasyonunu yapan, iş tanımı ve iş niteliklerinin çıkarılmasını organize eden, böylece firma içindeki tüm pozisyonlar hakkında bilgi sahibi

olan bir bölümdür. Ayrıca kariyer yönetimi uygulamaları da İK bölümünün sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir. İK bölümleri dışında mentor adı verilen deneyimli yöneticiler de kariyer danışmanlığı yapabilmektedir. Mentor ya da bir başka adıyla akıl hocaları, özellikle genç yönetici adaylarına mesleki gelişimleri için izlemeleri gereken yollar ve geliştirmesi gereken beceriler konusunda yardımcı olmaktadır. Bu anlamda mentorluk, bir usta-çırak ilişkisini andırmaktadır.

Kariyer Merkezleri

Bu merkezler kariyer danışmanlığının gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir. Bu haliyle ancak çok büyük organizasyonlarda uygulama alanı bulabileceği açıktır.

Kariyer merkezleri özellikle şunları sağlar:

- 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.
- Yazılı Kaynaklar(Alıştırma Kitapları-Workbooks)

Bu alıştırma kitapları yoluyla çalışanların kendilerini tanımaları, ilgilerini öğrenmeleri, uygun fırsatları bilmeleri, işlerini tanımaları ve planlarını geliştirmeleri sağlanmak istenir. 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. Kariyer merkezlerinin bir etkinliği de kariyer bilgi sistemleridir. Örgütte bir iş açığı meydana geldiği zaman bu durum ilk olarak örgüt içinde duyurulur. Örgüt içinde iş ve kariyer arayışında olan işgören ile açık işlerin özellikleri birbiriyle karşılaştırılır.

Koçluk

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

İş Rotasyonu

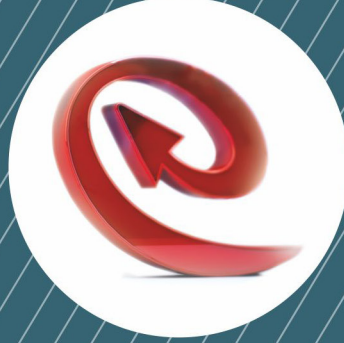
Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmandır. Koçlar bir anlamda yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Aynı zamanda yöneticilere hedef belirleme,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

8.7. KAYNAKÇA

- Bingöl, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Geylan Ramazan ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, A.Ö.F. Yayın No: 902.
- Geylan Ramazan ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, A.Ö.F. Yayın No: 1857.
- Ünsalan Erdal, Şimşeker Bülent, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.
- <http://www.ikdunyasi.com/tr/kariyer-yonetimi-nedir/>(Erişim Tarihi : 24.10.2016)
- https://tr.wikipedia.org/wiki/Kariyer_y%C3%B6netimi(Erişim Tarihi : 24.10.2016)
- <http://perakendeokulum.com/2012/05/11/bireysel-acidan-kariyer-yonetimi/>(Erişim Tarihi : 24.10.2016)
- <http://www.slideshare.net/mstfcng/ky-kariyer-ynetimi>(Erişim Tarihi : 24.10.2016)
- <http://notoku.com/isletmeler-acisindan-kariyer-yonetimi/>(Erişim Tarihi : 24.10.2016)



Bu Ders Notu Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Merkezince kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ticari amaçlarla kullanılamaz. Kopyalanması, çoğaltılması ve dağıtılması ilgili birimin yazılı iznine tabidir.



Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi
Kurupelit Kampüsü Atakum / SAMSUN



0362. 457 8936 **Fax:** 0362. 457 5806



irtibat@uzem.omu.edu.tr



<http://uzem.omu.edu.tr>