



ISSN:1306-3111
e-Journal of New World Sciences Academy
2007, Volume: 2, Number: 2
Article Number: C0007

SOCIAL SCIENCES

TURKISH (Abstract: ENGLISH)

Received: January 2007

Accepted: April 2007

© 2007 www.newwsa.com

Mehmet Deniz

Ahmet Ünal

University of Inonu

mdeniz44@yahoo.com

Malatya-Türkiye

**İNSAN KAYNAKLARININ BİR FONKSİYONU OLARAK ÖRGÜTSEL
KARIYER YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA**

ÖZET

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak çalışanların motivasyonlarında, iş tatminlerinde ve örgütsel bağlılıklarında önemli bir yeri olan kariyer yönetimi çerçevesinde, kariyer planlaması, kariyer geliştirilmesi vb. konular incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, Malatya'da faaliyet gösteren banka şubelerinin %76'sı Kariyer Yönetimi faaliyetlerini yerine getirirken, kariyer yönetiminin en önemli uygulama nedenleri olarak; çalışanların etkin katılımı ve kaliteli bir yönetim gerçekleştirmek olduğunu belirtmektedirler.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirme

**AS A FUNCTION OF HUMAN RESOURCES ORGANIZATIONAL
CAREER MANAGEMENT AND AN APPLICATION**

ABSTRACT

In this study, career planning and career developing which are important subjects as a function of human resources management for the workers motivation, job satisfaction and organizational commitment has been researched within the career management perspective. According to the research findings, 76% of banks, which are operating in Malatya, fullfill career management activities. The reasons why they practise career management are employees active participation (23%) and perform a high quality management (25%).

Keywords: Human Resources Management, Career Management, Career Planning, Career Development



1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin bir sonucu olarak, firmalar arası rekabetin artması adeta yok edici bir yapı kazanması, firmaların bu yeni duruma uyumlarını sağlayacak bir değişimi gerçekleştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Günümüz rekabet şartlarında firmaların hayatta kalabilmeleri veya rekabet üstünlüğü sağlamalarının kritik faktörünün "insan" faktörü olduğu dolayısıyla bu faktörün yönetim uygulamalarında merkezi bir konumda bulunması gerektiği artık anlaşılmıştır. Bu nedenle firma yöneticileri artık, insan faktörünü işletme performansını ve karlılığını artıran bir araç olarak değil, her iki tarafında kazançlı çıkacağı bir tür gönüllülük esasına dayalı işbirliğinin tarafı olarak görme noktasına gelmişlerdir.

Gelinen noktada genelde yöneticiler, özelde insan kaynakları yöneticileri, bir taraftan örgütün başarılı olmasını sağlama yönünde çaba içerisinde olurken diğer taraftan, insan kaynağı'nın sorunlarına akılcı, insancıl ve haktanır bir yaklaşım içerisinde olmaya başlamışlardır. Bu insani yaklaşım, artarak devam ettiğinde çalışanların firmalarına bağlılıklarının, motivasyonlarının ve iş tatminlerinin artacağını, bu durumun ise firmaları başarıya götüreceğini söylemek mümkün olacaktır.

Bugünün çalışanları, geçmişe göre daha eğitimli olmaları dolayısıyla yönetimden çalışma şartlarının iyileştirilmesi, tatminkar ücret verilmesi, yönetime katılma, inisiyatif kullanabilme, yaratıcı işlerde çalışma vb. daha farklı taleplerde bulunmaktadır. Bu taleplerden biri de çalışanların ortaya koyacakları çaba ve performansla bağlantılı olarak ilerleme imkanlarını mümkün kılacak şekilde, kariyer planlarının yapılması ve işletmenin gelişimine paralel olarak kariyerlerin yönetilmesidir.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ (IMPORTANCE OF RESEARCH)

Genelde işletmelerin, özelde ise, insan kaynakları yönetiminin başarısının kritik faktörü; onu oluşturanlara bağlıdır. İnsan kaynakları yönetiminde, işgücü ihtiyaçlarını tahmin etme ve çalışanların kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat vermek amacıyla gerekli plan ve stratejileri dizayn edip, uygulanmasını sağlayan süreç ise kariyer yönetimidir. Kariyer yönetiminin etkili bir şekilde planlanması ve mevcut kariyerlerin geliştirilmesi; nitelikli insangücünü işletmede tutabilme ve örgüte bağlanmalarında diğer insan kaynakları uygulamalarıyla beraber önemli bir araç durumundadır. Zira bugünün nitelikli çalışanları, kariyerlerinin gelişimlerini sağlayacak bir pozisyon ve buna uygun bir ortam talep etmektedir.

21. yüzyıl işletmelerinin rekabet avantajı elde etmelerinin ve bunu sürekli hale getirmelerinin anahtar kavramı, insan ve insan odaklı yönetim anlayışıdır. Organizasyonlarda çalışan insanlardan etkili bir şekilde yararlanılması durumunda organizasyonların rekabet avantajı sağlayabilmelerinin mümkün olabileceğinin ortaya çıkmasıyla beraber insan kaynaklarının önemi artmıştır. Ancak insan kaynaklarının, organizasyonun başarısında stratejik bir rol oynayabilmesi için insan kaynakları konularının uzun vadeli bir perspektifle düşünülmesini, (Dessler, 2002:15-16) onları motive edecek, iş tatminlerini sağlayacak, onların organizasyona bağlanmalarını mümkün kılacak ve onların iş yerinde gelişme ve ilerlemelerini sağlayacak yaklaşımların araştırılması ve uygulanması önem arz etmektedir. Çalışma, bu kritik nitelikteki insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarından; kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme konularının uygulanma durumlarını incelemektedir.



3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (HUMAN RESOURCES MANAGEMENT)

Hızla değişen bir dünyada yaşıyoruz. İnsan ihtiyaçları giderek daha fazla çeşitleniyor ve artıyor. Buna paralel olarak da insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan örgütler çoğalıyor, gelişiyor. Ulaşım ve iletişimin gelişmesiyle mesafeler kısalıyor; örgütlerin birbirleriyle işbirliği yapmaları kolaylaştığı gibi rekabet de yoğunlaşıyor. Rekabetçi ortamlarda kaynaklarını en iyi kullanabilen örgütler başarıya ulaşıyorlar. Hammadde enerji, sermaye, işgücü ve girişim olarak sıralayabileceğimiz üretim faktörleri içinde başarıya ulaşmayı sağlayan en önemli unsur insan faktörü; çünkü insan faktörü hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle örgüte katılıyor ve aynı zamanda da diğer üretim faktörlerini organize ederek üretimin gerçekleşmesine imkân sağlıyor (Yüksel, 2000:5). İnsanın zihinsel ve fiziksel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların çıktıya dönüşmesi mümkün olmadığı gibi, verimlilik, kalite, yenilik ya da yaratıcılık gibi hususların hiçbirinin gerçekleşmesi de düşünülemez (Eren, 2000:338).

Örgütlerin verimli bir biçimde çalışabilmesi, örgütleri oluşturan personelin etkili yönetilmesine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle bütün yöneticiler, örgütün insan kaynaklarını etkili bir biçimde kullanabilmeli ve personelin ortaya çıkarabileceği sorunları arzu edilen biçimde giderebilmelidir (Can, 2001:4). İnsan kaynakları yönetimi, içerik olarak akademik ve kuramsal yönü ağır basmakla birlikte insan ilişkilerine yönelik pratik uygulamaları da kapsamaktadır. Hızlı bilgi artışının, birey, organizasyon ve toplum düzeyinde gerçekleştirdiği dönüşüm gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan ögesinin rol oynaması, insan kaynaklarına gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Öğüt, 2001:76).

Bugünün bir çok işletmesi 20-30 yıl öncesine göre çok farklı rolleri üstlenmektedirler. 20-30 yıl öncesinde personel bölümünün işlevi, ücretlendirme, işe alma, işten çıkarma, personel kayıtlarının tutulması ve sosyal yardım konularıyla ilgili iken bugün, personel bölümünün işlevlerini de içerisine alıp, farklı rolleri de üstlenecek şekilde genişlemiştir.

David Guest'e göre; bugünlerde insan kaynakları yönetiminin gündeminde aşağıdaki konular vardır (Evans, 2003:28):

- Çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamak,
- Çalışanların örgütsel değerlere, misyon ve amaçlara odaklanmalarını sağlayacak bir ortamı oluşturmak,
- İleri düzeyde güven duyulacak bir çevre geliştirmek,
- Çalışanların üstlendikleri rollerin değişebileceği esnek bir organizasyon yapısı inşa etmek,
- Bireylerin yerine getirdikleri görevlerde kendi kendilerini kontrol edebilecekleri ve inisiyatif kullanabilecekleri özerk bir yapı
- Düz veya basık bir örgütsel yapıdır.

Değişen ekonomik koşullar ve globalleşme olgusu, organizasyonların insan kaynakları ile ilgili yönetim anlayışlarını değiştirmeye ve geliştirmeye zorlamaktadır. Bugünün organizasyonları uzun vadeli hedeflere başka bir ifadeyle, stratejik hedeflerine ulaşmalarında insan kaynakları kritik bir faktör konumundadır. Bundan dolayı organizasyonlar başarılı olmak veya rekabet üstünlüğü sağlamak için; üretim, pazarlama, finansman gibi fonksiyonel alanlarda geliştirdiği stratejiler gibi insan kaynakları konusunda da bir strateji geliştirmek durumundadırlar.

İnsan kaynakları stratejisi, "Organizasyonun çevresindeki değişmelere göre gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlarını karşılayacak kapasiteye sahip insan kaynağını, geliştirmeye yönelik planlar,



programlar ve eğilimler bütünü" (Özgeldi, 2002:26) şeklinde tanımlanabilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlamasını gerekli kılmaktadır. Organizasyonların en önemli kaynağı beşeri sermaye olarak nitelendirilen insan kaynaklarıdır. Bu kaynaklardan en akılcı biçimde yararlanma, istenen nitelikte, yeterli sayıda ve gereken zamanda insan kaynaklara sahip olma, belirli esaslara uygun bir planlama yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Aykaç, 1999:116).

İnsan kaynakları stratejisinin şirket stratejisi ile entegre bir yapıda olması organizasyonların geleceği açısından son derece önemlidir (Anthony&Norton, 1991:75). Gerçekten işe alma, kariyer planlama, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve ücret yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi konularının organizasyonun bütününe başarısını gösteren stratejik planlarla uyumlu olması önemlidir. Burada işgücü ile ilgili planlamanın yapılması bir zorunluluk olarak ortaya çıkıyor.

Stratejik insan kaynakları planlaması, organizasyonların uzun vadede insan kaynakları ihtiyaçlarını belirleme sürecidir (Cenzo&Robbins, 1988). İşgücü planlaması çerçevesinde öncelikle "örgütün insan kaynakları gereksinmesi belirlendikten sonra bu gereksinmenin karşılanmasına çalışılır. Bu amaçla işe başvuracak adayların sağlanması ve bu adaylar arasından en uygun olanın seçimi gerekir. Bu süreç örgütün dışındaki adaylara yönelik olabileceği gibi örgüt içindeki adaylara da yöneliktir" (Can, 2001:6). Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonunun faaliyeti doğrudan organizasyonunun diğer faaliyetlerini etkiler. Bu fonksiyonunun en iyi biçimde yerine getirilmesi, organizasyonun diğer birimlerinde mümkün olan en iyi personelin çalıştırılması anlamına gelir (Ceriello, 1992:363).

Örgütün ihtiyacı olan personel bulunduktan sonra, onların hakkının verilmesi ve örgütte kalmaları için gerekli koşulların yaratılması gereklidir (Can, 2001:6-7). Çalışanların iş tatminini sağlamada, onları motive etmede ve örgütte kalmalarını sağlamada önemli bir insan kaynakları yönetimi aracı kariyer yönetimi önemli bir rol oynamaktadır.

3.1. Kariyer Yönetimi (Career Management)

Kariyer kavramı yönetim literatürüne geç giren bir kavram olup, Boerlijist (1984), kavramın ancak 1970'li yıllarda bir bütün olarak dikkate alınmaya başlandığını ileri sürmektedir. Daha sistematik araştırmalar ise, bu yıllardan sonra başlamasına rağmen kariyer teorisiyle ilgili kapsamlı bir çerçeve oluşturulmasındaki eksiklikler hala görülmektedir. İlave olarak, kariyer sistemiyle ilgili henüz normatif tasarımlar geliştirilemediği gibi, kariyer sürecinin kabul edilen bir teorik modeline de henüz ulaşılamamıştır (Baruch&Peiper, 2000:347).

Tanımı: Kariyer kavramıyla ilgili farklı tanımlar söz konusudur. Buna göre "Çalışanların aynı veya farklı işletmelerde yaptığı işlere ve kazandığı deneyimlere paralel olarak gelişme süreçleri" şeklinde tanımlanabildiği gibi, "Bireyin tüm iş yaşamı boyunca kat ettiği gelişmelerdir" (Baruch, 2006:126) şeklinde de tanımlanmaktadır. Ancak bu tanımlamaların çalışan açısından yapılan kariyer tanımlamaları olduğu görülmektedir.

Kariyer kavramı ve onun yönetilmesi büyük ölçüde, kişisel düzeyde bir sorumluluğu gerektirmekle beraber organizasyonlarda bu sürece bir şekilde katılmaktadır. Örgütsel açıdan "Kariyer yönetimi işgörenin ihtiyaçlarını tahmin etmek ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekenleri planlama, stratejilerini saptama ve uygulama süreci"



(Aldemir, 2001:216) veya "Çalışanların kariyer ihtiyaçları ile örgütün gerekliliklerini daha iyi karşılaştırmak için genelde yöneticilerin kullanacağı metotlardır" (Cenzo,1996:281) şeklinde de tanımlanabilir. Bu tanımlamalardan hareketle örgütsel kariyer yönetimi kısaca "insan kaynağının mesleki hayatlarını planlama işi" olarak tanımlanabilir.

Amacı ve Önemi: İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin motivasyonu, iş doyumunu ve örgüte bağlanması temeline dayanır. Birey, amaçlarına ulaşmada örgütün yardımcı olacağına başka bir deyişle, o örgütte kalmakla istediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa örgütle işbirliği yapar. Bu nedenle kariyer yönetimi, süreklilik ve özel bir çaba gerektiren bir uğraş alanıdır. Bu uğraşın başarısı ise örgütsel iletişimin başarısına bağlıdır. Çünkü astların kariyer beklentileri ancak etkili bir iletişim sistemi ile yönetime ulaşabilecektir.

Kariyer yönetiminin genelde üç amacı vardır. Bunlar (Canman, 1995:17);

- Örgütün, yönetimin sürekliliğine olan ihtiyacının karşılanmasını sağlamak,
- Özverili erkek ve kadın personeli, yetenekleriyle orantılı sorumluluk düzeyine çıkaracak eğitim ve tecrübeyi vermek,
- Potansiyeli elverişli bireylere, yetenekleri ve amaçları doğrultusunda potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve kurum içerisinde başarılı bir kariyer yaşamına sahip olmaları için ihtiyaç duydukları rehberliği ve güdülemeyi sağlamak.

Aşamaları: Organizasyon açısından kariyer yönetimi süreci bir model bağlamında irdelendiği zaman, dört aşamalı bir yaklaşımla konunun ele alınmasının uygulama kolaylığı sağlayacağı öngörülmüştür. Kariyer yönetimi konusu dört boyutta incelenebilir (Kaynak, 1996:174-180):

- Kariyer planlaması kapsamına alınacak personelin belirlenmesi,
- Kariyer patikasının (yollarının) çizilmesi,
- Kariyer danışmanlarının atanması,
- Bireysel planları geliştirmek.

3.2. Kariyer Yönetimi Araçları (Career Management Tools)

Kariyer yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için öncelikle bazı kariyer yönetimi araçlarından bahsetmek gerekmektedir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

3.2.1. Kariyer Rehberliği (Career Counselling)

Çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunan belirli bir strateji ve kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli yeteneklerin oluşturulmasında seçenekler sunan, organizasyonların insan kaynakları bölümlerince çalışanlara sağlanan profesyonel yetkinliklerin kazanılmasını hedef alan bir çalışmadır. Rehberler bireyleri geliştirmeli, onların faaliyetlerini desteklemeli ve kısa dönem performansları ile uzun dönemli hırsları arasındaki gerilimi yönetmeye yardımcı olmalıdır. Rehberler, çalışanlarla kariyerlerini nasıl gerçekleştirecekleri konusunda rehberlik ederek deneyimlerini onlarla paylaşmalıdırlar. Rehberlerin bireylere kendi deneyimlerini yansıtabilmeleri için yüksek duygusal zekaya gereksinimleri vardır (Anafarta, 2002:121-122).

İşletmedeki insan kaynaklarını esas alan değerlendirme sürecinde kullanılabilen özel rehberlik kapsamındaki bazı özellikler; deneyimlilik, zihinsel etki, prensipler, izleme, hazırlama, öğretme ve duyarlılık olarak sıralanabilir (Akın, 2002:102-103).



3.2.2. Değerlendirme Merkezleri (Assessment Centers)

Genelde çalışanların kariyerlerini yönetmek ve departman müdürlerinden elde edilen bilgileri değerlendirmek amacıyla kurulmuştur (Kozak, 2001:97-98). Kariyer gelişim merkezleri ve değerlendirme merkezleri bir bakıma danışmanlık atölyeleridir.

- **Koç:** Kişisel kariyer planlama uzmanıdır. Kariyeri etkileyebilecek tüm faktörler ile ilgili fikirler geliştirir. Çalışanın performansını ve imajını geliştirici çalışmalar yapar. Etkili bir koç, ajanda gibidir. Yeteneklerimizi keşfetmemizi sağlar, güçlü yanlarımızı ve geliştirmemiz gereken özellikleri bize bildirir.
- **Mentor (Akıl Hocası):** Organizasyon içinden veya kurum dışından olabilir. Akıl hocası destekleyici, olumlu düşünebilen, öğretici ve dinleyici gibi rolleri üstlenerek bireyin işletmeye kazandırılması ve kariyer gelişimine yardımcı olunması konusunda danışmanlık yapan kişidir. (<http://www.insankaynaklari.com>)
- **İş Zenginleştirme:** Faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi olarak tanımlanır. İş zenginleştirme programları F.Herzberg'in motive edici ve koruyucu (hiyjen) faktörler üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Yapısal olarak değişik nitelikte olan fonksiyonel iş grupları (planlama, yürütme, kontrol gibi) bir bütün haline getirilir. Böylece faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik düzeydeki faaliyetler bir kişide toplanmış olur. Başka bir ifade ile iş zenginleştirme tekniğinde işçinin rolü, faaliyeti, sorumluluğu ve haberleşme tarzı baştan aşağı yeniden düzenlenir. Bu düzenlemeler yapılırken iş planları yapma, problemi çözme ve amaç belirleme en çok kullanılan yöntemlerdir (Dinçer, 1992:144).
- **İş Rotasyonu:** Genellikle alt kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir ve bireyin daha etkili olarak görevlerini yürütebilmesi amacıyla ihtiyaç duyduğu bilgi ve anlayışı genişletecek iş deneyimini kazandırmak için tasarlanmaktadır. Başka bir deyişle iş rotasyonun amacı, eğitime katılanlara faaliyetler ve halihazırdaki uygulamalar hakkında açık bir anlayış sağlayarak, geniş bir iş deneyimi kazandırmaktır. Buna göre eğitilene, örgüt içerisinde planlı bir biçimde çeşitli işlerde belirli süreçlerle çalıştırılarak deneyim kazandırılır. Rotasyon, genellikle, aynı örgütsel kademede bulunan işler arasında yapılır. Bu işler, ya özellikle eğitim amacıyla oluşturulmuş işler olabilir ya da eğitime katılanların "gittikçe genişleyen deneyim programlarının" bir parçası olarak atanacakları düzenli üretim, satış, finansman v.b. gibi farklı bölümlerde çeşitli yönetsel pozisyonlar olabilir (Bingöl, 2003:225).
- **Kariyer Planlama Grupları:** Mesleki gelişim konusundaki etkinliklerin son zamanlarda ortaya çıkmış bir biçimidir. 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 (Palmer, 1993:84-85). İnsan kaynakları eğitim yöntemleri üç başlık altında incelenebilir. Bunlar; iş başı, iş dışı ve bilgisayarlı eğitimidir.
- İşbaşında uygulanan eğitim, kişiye görevlerini yerine getirirken verilen eğitimidir. Kişi eğitilirken bir yandan da öğrenir (Kozak, 2001:113-114). İş başında eğitim, en yakın amir veya



deneyimli bir işgören tarafından yürütülebilmektedir. Bununla birlikte, uygulamada pek sık rastlanılmazsa da iş başında eğitimin yürütümü uzman öğreticilere de bırakılabilmektedir (Bingöl, 2003:223).

- İş dışı eğitim, personelin işinin başından uzaklaştırılarak işletme içinde ya da işletme dışında gerçekleştirilen eğitimsel çabalara katılımını anlatır. İş dışı eğitim yönteminin çeşitli üstünlükleri bulunmaktadır (Kozak, 2001:118-119). Üstünlüklerine karşılık, çoğu iş dışında eğitim programlarının başlıca zayıf yönü, eğitimin naklini kolaylaştıracak malzemelerle bütünleşmedeki başarısızlıktır. Öğrenilen ilkelerin uygulanması için pek az gerçek çaba gösterilir (Bingöl, 2003:227).
- Bilgisayar temelli eğitim (BTE), bilgisayarın öğrenmeye uyarıcı etki sağladığı, eğitilenlerin cevapladığı ve bilgisayarın analiz ederek cevaplayana geribildirim olanağı verdiği etkileşimli bir eğitimidir. Bu eğitim; interaktif video, cd-room ve bilgisayar sürümlü diğer sistemleri içermektedir. BTE, eğitimde kullanılan ilk ve yeni teknolojidir. Bilgisayar temelli eğitim, lazer disklerin ve cd-room'ların ve internetin kullanımının yaygınlaşmasıyla daha karmaşık olmaktadır. Bu teknolojiler bilgisayarda görüntü ve sesin daha yoğun kullanımına imkan tanımaktadır (Kozak, 2001:125).

4. KARIYER PLANLAMASI (CAREER PLANNING)

4.1. Tanımı (Definition)

Kariyer planlaması, bir bireyin kariyerini eğitim, öğretim ve iş deneyimleri vasıtasıyla yürütülmesidir. Örgütsel açıdan ise kariyer planlama; değerlendirme, planlanmış eğitim faaliyetleri ve mesleki görevler vasıtasıyla çalışanların seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması işlemidir (Kozak, 2001:20-21).

4.2. Amacı ve Önemi (Aim and Importance)

Organizasyonlarda çalışanların potansiyellerinden en iyi şekilde faydalanılmasını sağlayan araçlardan biri kariyer planlamasıdır. Kariyer planlama, çalışanların kariyer hedefleriyle şirketin hedeflerinin uyumunu da dikkate alarak çalışanların üstlenecekleri görevleri, yer alacakları pozisyonları önceden planlamayı amaçlar. Yapılan planlar dahilinde çalışanların gelişimlerinin sağlanması da kariyer planlama sürecinin vazgeçilmez bir parçasıdır (Kılıç, 2004:48).

Demokratik toplum, insanların istedikleri zaman istedikleri yerde ve istedikleri şekilde çalışabilmelerine imkan sağlayan toplumdur. Diğer bir deyişle, istihdamda gönüllülük esastır. İnsan yeteneklerinin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, enerjisinin önemli bir kısmının örgüte aktarılması demokratik ortamlarda insana duyarlı bir yönetimle mümkün olabilir (Yüksel, 2000:2). Demokratik yönetim anlayışının en önemli unsuru olan gönüllülük, bireyin iş yaşamında tercihlerini yaparken özgür olmasını ifade eder. Kendi geleceği ve örgüt içerisindeki konumu hakkındaki kararları kendisi alır ve kariyerinin doğrultusunu kendisi saptar. Ancak hem çalışan ve örgüt açısından önem taşıyan bu kararların alınmasında yönetim, çalışana yardımcı olmak, kariyerin gelişimi ve doğrultusu açısından yol gösterici olmak durumundadır (Anafarta, 2001:3).

Kariyer planlaması, kesintisiz bir süreçtir. Çalışanlarının kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olmasını sağlamalıdır. Kariyer planlaması aynı zamanda kişinin yaşamında meydana gelebilecek değişiklikleri de dikkate almalıdır. (Palmer ve diğ., 1993:135) Günümüzde örgütler, daha esnek bir çalışanlar topluluğu geliştirmeye çalıştıkları için kariyer



planlama süreci uygulamaktadırlar. Ayrıca örgütler kariyer planlamayı sınırsız kariyer olanakları sağlama, çalışanların güdülenmesi ve onların niteliklerini geliştirme amacıyla kullanabilmektedirler (Akın, 2001: 152).

4.3. Kariyer Planlaması Yaklaşımları (Career Planning Approaches)

Kariyer planlama konusunda bilinen en önemli yaklaşım, örgütsel ve bireysel yaklaşımdır.

4.3.1. Bireysel Kariyer Planlaması Yaklaşımı (Individual Career Planning Approach)

Kariyer olgusuna bireysel yaklaşımda, birey kendi kişiliğine uygun yol ve yönü belirlemek gayreti içerisinde. Bu bireysel yönelim, organizasyon davranış terminolojisinde "kendini gerçekleştirme" olarak nitelendirilir. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Ancak söz konusu sağlıklı gelişim, bireyin kendi kariyerini planlamasında kişisel gerçeklerini gözetebildiği ve onlarla kendine ters düşmeyecek ilkeler ışığında yön verebildiği ölçüde sürer.

Bireysel kariyer planlaması, işten çok bireyde odaklaşmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir. Böyle bir analiz, çalışanların yeteneklerini genişletebileceği örgüt içi ve dışındaki durumları ortaya koymaktadır. Her bireyin kariyerine ilişkin olarak belirsiz amaçların bulunması doğaldır. Bu amaçlar hakkında kesin olarak karar verebilmek, bireyin gelişimini hızlandırarak kendisi için ileride mümkün olabilecek mesleki amaçların saptanması, bu amaçlara ulaşmak için gerekli kişisel planlamanın teşvikini ve hedeflenmesini sağlamaktadır (Demirbilek, 1994:75). Bireysel kariyer planlama süreci beş aşamadan oluşmaktadır:

- **Kendi kendini değerlendirme aşaması**, bireyin yeteneklerinin, becerilerinin, ilgilerinin ve arzularının tam bir dökümünün çıkarılmasıdır. (Palmer, 1993: 135) İş hayatına atılmadan önce kişinin kendi hayatında yapacağı kişisel envanter yeterliliğini, becerisini, ilgilerini ve tavırlarını ortaya çıkaracaktır. Bu envanter sayesinde kişi güçlü ve zayıf yönlerini anlayabilir. Kişi bu aşamada; neleri iyi yapıyorum? Neleri yapmaktan hoşlanıyorum? Yapmadıklarım nelerdir? Hoşlanmadığım konular ve işler nelerdir? vb. sorular sorarak kendini tanımaya çalışmalıdır (Öner, 2001:21-22).
- **Fırsatları araştırma**, bireysel kariyer planlamasının ikinci adımını, kişinin gerek organizasyon içi gerekse organizasyon dışı değerlendirebileceği fırsatlar ve potansiyel tercihler konusunda bilgi toplaması oluşturmaktadır. Kişi, ayrıca iş pazarı ve ekonomik koşulları değerlendirir. Aynı zamanda, organizasyonun kendisine önereceği farklı işlere ve bölümlere geçebilmeyi de içerecek şekilde, eğitim ve gelişme fırsatlarını öğrenmeye çalışır (Daft, 1991:665).
- **Karar verme ve amaçlar belirleme**, Bu adımda birey, kendisini ve fırsatları değerlendirdikten sonra, kısa ve uzun vadeli hedefler konusunda karar vermek durumundadır. Birey; gelecek yıl neyi başarmak istiyor? Organizasyonun hangi faaliyet alanında kariyerini sürdürmek istiyor? Arzu ettiği işi elde etmek için hangi becerileri kazanması gerekiyor? Bu sorulara yanıtlar bulunması bireyin gerçekleştirmeyi arzu ettiği projelere ve tayin olmak istediği göreve karar vermesi, bu gereklilikleri karşılama becerisini kazanma çabasına yönelteceğinden, kendisine gelişme fırsatları sağlayacaktır.



- **Aksiyon planlaması,** Kariyer planlamasının bu aşamasında, belirlenen hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi söz konusudur. Bu adım, hedeflere hangi süre içerisinde ulaşılabileceğini, hedeflere ulaşmada gerekli araçların tanımlanmasını ve hedeflere ulaşmada engeller söz konusu ise bunları aşmak için planlar yapmayı içerir (Daft, 1991:666). Planları uygulama aşamasında, birey hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçecektir. Bireyin verdiği karar doğrultusunda kariyer planının uygulaması için ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olması gerekir. Hedeflere ulaşmaya çalışırken ihtiyaç duyulacak ölçüler hakkında, personel bölümünün sorumlu bir elemanından veya amirin tecrübelerinden faydalanmak gerekir. Bir diğer ifade ile bireyin kariyer kararıyla ilgili planın uygulanması için yönetim, çalışanlara bazı imkanlar sağlamalıdır. Örneğin, çalışanları yönlendirip destekleyerek kariyer gelişimine yardımcı olmak, başarılı bireylerin transferini sağlamak gibi yaklaşımlar bireyin planlarını uygulamasına imkan sağlayacaktır (<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>).
- **Periyodik takip,** bu adımda uygun şekilde yapılan bir aksiyon planının periyodik olarak gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi gereklidir. Her altı ayda bir bireyin kendi kendisine; Gelişiyor muyum?, İstedğim hedefleri başatabildim mi? Yeni hedefler veya görevler belirlemek benim için daha iyi olacak mı? şeklindeki soruları kendine sorması gerekir (Daft, 1991:666).

4.3.2. Örgütsel Kariyer Planlaması Yaklaşımı (Organizational Career Planning Approach)

Kariyer planlamasının hem çalışanlar hem de organizasyon için en önemli avantajlarından biri, somut amaçlar doğrultusunda çalışmanın bireylerin motivasyonunu yükseltmesidir. Bu konunun uzmanlarına göre, bir kariyer planlama programını başarıya götüren en önemli faktör, organizasyonun işgörenlerin meslekte ilerleme ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmasıdır (Palmer, 1993:135). Kariyer planları yönetime organizasyon içerisinde nitelikli elemanları bulabilme olanağını sağlarken, işgörene de kendi yetenek ve beklentilerine uygun görevlerde bulunma fırsatı vermektedir. Dolayısıyla, kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında, kişi ve çalıştığı örgütün her ikisi de sisteme katılırlar (Doğan, 1996:246).

Örgütsel kariyer yaklaşımında, kariyer planlaması doğrultusunda biçimlendirilmiş bireysel amaç ve yönelimleri içerik ve felsefe olarak örgütsel amaçlarla bütünleştirilmek ilkesi bulunmaktadır. Örgüt bu uyumu sağladığı ölçüde, özellikle üst pozisyonlara yetkin ve başarılı yöneticiler gönderecektir (Kozak, 2001:90-91).

Kariyer planlaması ve kariyer yollarının belirlenmesi sorumluluğu, eşit biçimde hem bireyin hem de örgütün yükümlülüğündedir. Birey hedeflerini ve becerilerini tanımlamalı; danışmanlık yoluyla da belirli bir kariyer yolunda zorunlu olan eğitim ve gelişme ihtiyacını belirlemelidir. Örgüt ise, insan kaynakları planlaması yoluyla ihtiyaç ve olanaklarını tanımlamalı ve gerekli kariyer bilgilerini işgörene sağlamalıdır (Can, 2001:314).

İleriye yönelik plan ve hedefleri olan organizasyonlar öncelikle amaçlarını gerçekleştirebilecek personel ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Yetişmiş ve nitelikli personele olan ihtiyaç arttıkça organizasyonlar kendi eğitim programlarını geliştirerek organizasyon bünyesinde hizmet içi eğitim vermeye başlamışlar ve nitelikli personelin organizasyonda uzun süre kalmasını sağlamak için özendirici



imkanlar yaratmayı düşünmüşlerdir. Bu durum organizasyon bünyesindeki personel birimlerinin yetersiz kalmasına ve yeni gelişen uygulamaların yerine getirilememesine yol açmıştır. İnsan kaynakları adı altında yeniden organize edilen bu birimler çalışanların ekonomik ve toplumsal açıdan doyumlarını, kariyerlerinin belirlenerek organizasyon içinde bu plan çerçevesinde yönlendirilmelerini amaçlamaktadırlar. Bu birimlerin görevleri içerisinde kariyer stratejilerini ve planlarını hazırlama ve uygulama gelmektedir. Kariyer planlaması oldukça detaylı ve uzun zaman alan bir çalışmadır. Başarılı sonuçların alınması ancak organizasyon, çalışan ve uzman arasındaki yakın iş birliği ile mümkün olmaktadır (Aydemir, 1995:25).

5. KARIYER GELİŞTİRME (CAREER DEVELOPMENT)

Kariyer geliştirme, bireyin kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlerdir (Thomas, 1980:40). Kariyer geliştirme, iş yaşamında bireyin ve örgütün çok önemli bir karar ve sorumluluk anlayışının ürünüdür. Kişiler ve örgütler mevcut pozisyonları göz önünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından yararlanarak daha fazla gelişmek ve performans düzeylerini arttırmak isterler. Bu yükseliş hedefine ulaşmak için belirli bir plan doğrultusunda harekete geçmek gerekir ki bu olgu bir kariyer gelişiminden başka bir şey değildir (Sabuncuoğlu, 2000:142).

Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması 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 görülmektedir (Selen, 1996:250).

Organizasyonlar, yaratıcı geliştirme teknikleri sağlayarak ve bunları geliştirerek insan kaynakları yöneticilerinin işlerini büyük ölçüde kolaylaştırabilir. Bireyi organizasyonla bütünleştirmenin ve çalışanlara meslekte ilerleme kanallarını çık tutmanın çok büyük önemi vardır. Organizasyonun çalışanların kariyer gelişimini desteklemesi, yeni elemanların uzun süre organizasyonda kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin organizasyona çekilmesini ve elemanların organizasyona daha çok bağlanmasını sağlar. Bunlar, ancak insancıl bir yönetici çabasıyla elde edilebilecek sonuçlardır.

Kariyer geliştirme, kariyer seçimine, bu kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir. Örgütler, belirli amaç ve ihtiyaçların yanında, toplumsal istemlere yanıt vermek için kariyer geliştirme programları düzenlerler. Hızlı teknolojik değişimler, yeni iş görme yöntemleri, işin öğeleri, beceriler, istemler ve ihtiyaç duyulan işgören sayısını etkilemesi istihdama yönelik fırsat eşitliği konusunda toplumsal baskılar ve işgörenlerin kariyerlerinin yönetiminde daha fazla söz sahibi olma yönündeki örgüt içi baskılar, kariyer geliştirme programlarının artışına neden olmuştur.

Kariyer hedeflerinin saptanması ve bu hedefler yönünde ilerlenmesi, çeşitli öğeleri bir araya getiren bir süreçtir. Öncelikle, elemanlarla hedefleri arasında uyum olmalıdır. İnsanların zamanının önemli bir bölümü işte geçmektedir. Dolayısıyla bunun kendi ihtiyaç ve ilgilerine cevap verecek bir iş olmasını istemeleri normaldir. Organizasyonlar çalıştırdıkları kişilerin işlerini hayatlarının diğer kısmından ayrı göremez. Bu ikisi birlikte ele alınmalıdır.



Morrison, organizasyon ve çalışan arasında bir köprü görevi üstlenecek bir kariyer geliştirme modeli önermektedir. Böyle bir senaryo durumunda organizasyon, hedeflediği yetenekler düzeyinde uzun dönemli ihtiyaçlarını tanımlar, çalışanların bu yeteneklerini geliştirmek için imkanlarını formüle eder ve bu vizyonunu üyelerine iletir. Çalışanlar ise, bu enformasyondan hareketle kendi kariyerleriyle ilgili karar verme ve gelişme ve kariyer yol planlarını yapma imkanını elde ederler (Hedge ve diğ., 2006:341).

Organizasyonların verimli çalışması ve gelişmesi tamamen bireylerin performansına bağlıdır. Çalıştırdığı elemanların iş günü ve çevresi dışında da ihtiyaçları olan insanlar olduğunu unutan bir organizasyon elemanlarını kaybedecektir. Bireylerin ihtiyaçlarıyla organizasyonun onlara sunduğu fırsatlar arasında uygunluk olmalıdır. Her iki taraf da karşı tarafın ihtiyaç duyduğu şeyi ona vermekle yükümlüdür. Kariyer geliştirme etkinlikleri bu karşılıklı değiş tokuşun gerektirdiği enformasyonu sağlar (Palmer, 1993:87).

Kariyer geliştirme sistemlerinde işletme, yönetici ve çalışanların sorumlulukları vardır. Bir kariyer geliştirme sisteminde, personelin, yöneticilerin ve işletmenin sorumlulukları açıkça tanımlanmalıdır (Leibowitz, 1986:34).

Bireylerin sorumlulukları:

- Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak,
- Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak,
- İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek,
- Özel yaşamındaki, mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak,
- Yeni fırsatlar aramak,
- Bütün seçenekleri araştırmak ve
- Şirketin sağladığı araçlardan yararlanmak (<http://www.rcbadoor.com/kariyer>).

Örgütlerin sorumlulukları;

- Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamak,
- Şirketin sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek,
- İçerden terfi politikası uygulamak,
- Çalışanları kendilerine uygun işlere yetiştirmek,
- Çalışanlara mesleki danışmanlık hizmetleri vermek,
- Yardım ve değerlendirme programları hazırlamak, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme politikaları uygulamak,
- Kariyer planlama grupları oluşturmak,
- Çalışanlara seçenekli ek olanaklar sağlamak ve
- Çalışanlara eğitim olanaklar sağlamak ve bu konudaki çabalarını desteklemek.

Etkili bir kariyer geliştirme programında üç temel öge bulunmaktadır:

- İşgörenin kendi kariyer ihtiyaçlarını değerlendirmede yardımcı olma,
- Örgüt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve işgörelere duyurulması,
- İşgören beceri ve ihtiyaçlarının kariyer fırsatlarıyla uzlaştırılması ve



- Örgüt yukarıda sıralanan faaliyetlerde ne kadar başarılı olursa, işgörenlerin de başarısı o ölçüde artacaktır.

Kariyer geliştirme programlarının amaçları şunlardır (Can, 2001:316-318):

- Mevcut işleri kadar, gelecekte yüklenecekleri işleri daha etkili biçimde başarmaları için işgörenlerin ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimi kavramalarını sağlamak,
- Verim kayıplarını azaltmak ve yükselme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlamak,
- Gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratmak,
- Örgüt içinde işgörenlerin bireysel gelişme, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi yaratmak, onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerinin benimsenmesi ve kabullenilmesini sağlamaktır.

Kariyer geliştirme planlarının başarılı olabilmesi aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir (Palmer, 1993:75-78):

- Üst yönetimin gayreti,
- Açık ve kesin ifade,
- İlan etme ve teklif alma,
- Eğitim ve gelişim programları,
- Yöneticilerin ve nezaretçilerin eğitimi,
- İletişim ve
- Dikkatli planlama.

6. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA (AN EMPIRICAL SURVEY IN BANKING SECTOR)

6.1. Çalışmanın Amacı (Aim of Research)

Günümüzde her türlü teknolojik değişimler ve gelişmeler karşısında önemini sürekli koruyan, en önemli unsurlardan birisi insan kaynağıdır. Teknoloji geliştikçe işletmeler daha az sayıda insan gücü istihdamına fakat daha fazla kendini yetiştirmiş kalifiye insan teminine yönelmektedir. Bu sebeple insan kaynağının kendini geliştirebilmesi için doğrudan insanı hedef alan insan kaynakları ve bu çerçevede oluşturulmuş bir kariyer yönetimi planlaması ve geliştirilmesi işletmeler için kaçınılmaz uygulamalardır.

Bu kapsamda çalışmanın amacı, Malatya'da faaliyet gösteren kamu ve özel sektör banka şubelerinin insan kaynakları ve kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme uygulamaları açısından mevcut durumlarını ve bu kavramlarla ilgili temel gereklilikleri ne ölçüde yerine getirdiklerini tespit etmek ve bu kavram ve uygulamaların daha etkin ve verimli bir hale getirilmesi için ne tür çalışmaların yapılabileceğini belirlemektir.

6.2. Araştırmanın Örnekleme (Sample of Research)

Çalışmanın ana kütlelerini, Malatya TSO kayıtlarından elde edilen verilere göre Malatya'da faaliyette bulunan 4 kamu ve 15 özel banka şubesi oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde, merkez bankası şubesi hariç olmak üzere, geriye kalan bütün bankalarla görüşülmüş yalnızca bir bankadan araştırma sorularına cevap alınamamıştır.

6.3. Veri Toplama Yöntemi (Data Obtaining Method)

Araştırmada anket ve mülakat yöntemi bizzat araştırmacılar tarafından yüz yüze yapılan görüşmeler şeklinde uygulanmıştır. Ankette yer alan ve cevaplayıcıların anlamakta zorluk çektikleri konularda



soruların ayrıntılı açıklaması yapılmıştır. Anketi cevaplayan şube yöneticileri çalışmanın esas konusunu teşkil eden insan kaynakları yönetimi, kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirilmesi konusunda çalıştıkları kurumun genel müdürlüklerinin insan kaynakları departmanının uygulamalarını esas alarak faaliyette bulduklarını ifade etmişler ve bütün cevaplamalar bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir.

Ankete ilave olarak anket formlarının yüz yüze görüşülerek doldurulması esnasında şube müdürlerine yapılandırılmamış sorulardan oluşan bir de mülakat uygulanmıştır.

Anket formunda yer alan sorulara verilen cevapların değerlendirilmesi, iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada yöneticilere ait demografik özellikler çözümlenmiş; ikinci aşamada ise çalışmanın esas konusunu teşkil eden insan kaynakları yönetimi, kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirilmesi konusu ile ilgili çözümlenmeler yapılmıştır.

6.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi (Assesment of Research Findings)

6.4.1. Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin Değerlendirilmesi (Assesment of Managers Demographic Characteristics)

Uygulama yapılan banka şubesi yöneticileri cinsiyetleri bakımından değerlendirildiğinde toplam 25 yöneticiden 15'ini (%60) oran ile erkek yöneticiler oluşturmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1. Yöneticilerin cinsiyet açısından sınıflandırılması
(Table 1. Classification of managers according to sex)

CİNSİYET	SAYI	ORAN (%)
Erkek	15	60
Bayan	10	40
Toplam	25	1,00

Araştırmanın örneklemini oluşturan yöneticilerin yaşları ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişki Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Yöneticilerin yaş ve eğitim durumları ilişkisi
(Table 2. Classification of managers according to age and education)

YAŞ	EĞİTİM	LİSE	ÖN LİSANS	LİSANS	Y.LİSANS	TOPLAM	ORAN (%)
25 ve Altı	-	-	-	1	1	2	8
26-35	-	-	-	13	3	16	64
36-45	1	1	-	4	0	6	24
46 ve Üstü	1	-	-	-	-	1	4
Toplam	2	1	-	18	4	25	100
Oran (%)	8	4	-	72	16	100	1,00

Tablo 2'de görüldüğü gibi, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%96) genç olduğu, ancak göreceli olarak değerlendirildiğinde yöneticilerden daha genç olanların eğitim düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Orta yaş grubu olarak değerlendirilebilecek 46 ve üstünde yer alan yöneticilerin oranı sadece %4 olarak kalmaktadır. İlgili dağılımdan çıkarılabilecek bir diğer sonuç ise, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%72) bir fakülte mezunu olmasıdır.



6.3.2. Banka Şubesi Bünyesinde İnsan Kaynakları Departmanının Mevcudiyeti (Existence of Human Research Department Within Bank)

Malatya'da faaliyet gösteren banka şubelerinde; şubeye ait merkezden bağımsız bir insan kaynakları departmanı olmayıp ilgili bölümün, genel müdürlük uhdesinde olduğu ve şube bazında yürütülen faaliyetlerin genel müdürlüğün uygulamaları esas alınarak gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

6.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirilmesi Düzeylerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi (Assesment of Findings Regarding to Career Management, Planning and Development During Human Research Management Implementation)

Malatya'da faaliyet gösteren banka şubeleriyle ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre; insan kaynakları yönetimi araçlarından; kariyer yönetimi çalışmalarının uygulanma düzeyleri açısından elde edilen sonuçlar Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3. Kariyer yönetimi faaliyetlerinin uygulanma durumu
(Table 3. The state of the career management practices)

ŞUBELERİN DURUMU		UYGULANIYOR	UYGULANMIYOR	TOPLAM
İKY ARACI				
Kariyer Yönetimi	Sayısı	19	6	25
	Oranı	0,76	0,24	1,00

Tablo 3'de görüldüğü gibi Malatya'daki banka şubelerinde %76'lık bir oranla kariyer yönetimi faaliyetleri yürütülmektedir. Kariyer yönetimi ile ilgili çalışmalara büyük önem veren ABD'de yapılan araştırmalarda bu oran %90'ın üzerinde olduğu dikkate alınacak olursa iyileştirilmesi gereken bir oran olduğu düşünülebilir.

Günümüzde artık işletmelerin büyük bir çoğunluğu kariyer yönetimi uygulama çalışmalarına gitmektedir. Her işletmenin kariyer yönetimi uygulama nedeni birbirinden farklı olabilmektedir. Banka şubelerinin kariyer yönetimi çalışmaları yapma nedenleri Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Kariyer yönetiminin uygulanma nedenleri
(Table 4. The reasons of implementing career management)

KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMA NEDENLERİ	FREKANS	ORAN (%)
Kurumun rekabet gücü	6	0,12
Çalışanların etkin katılımı	13	0,25
Uluslararası rekabet	4	0,07
Çalışanlara ait olma hissi verme	11	0,21
Personel devrini azaltma	6	0,12
Nitelikli yönetim sağlama	12	0,23
Toplam	52	1,00

Tablo 4'de görüldüğü gibi kariyer yönetimi uygulama nedenlerinden en önemli neden olarak çalışanların etkin katılımını (%25), ikinci sırada ise, (%23) oranla nitelikli bir yönetim sağlamayı önemli bulduklarını ifade etmişlerdir.



Tablo 5. Kariyer yönetimi çalışmaları kapsamında yürütülen faaliyetler

(Table 5. The activities which are carried during career management practicies)

Kariyer Yönetimi Çalışmaları	Frekans	Oran (%)
İş Zenginleştirme	6	0,24
Kariyer danışmanlığı	6	0,24
Performans Değerleme	18	0,72
Kariyer Çizelgeleri Oluşturma	9	0,36
Boş Pozisyonları İlan Etme	6	0,24
Kariyer Planlaması Yapma	13	0,52
Kariyerle İlgili Eğitim Çalışmaları	14	0,56
Toplam	72	1,00

Kariyer yönetimi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerden en yüksek oranla uygulanan faaliyet olarak (%25) performans değerlendirme çalışmaları, ikinci sırada ise, (%19) ile kariyer ile ilgili eğitim çalışmaları olduğu görülmektedir. Kariyer yönetimi kapsamında yer alan insan kaynakları planlaması faaliyetleri olarak Tablo 6'da yer alan faaliyetler yürütülmektedir.

Tablo 6. İnsan kaynakları planlaması çalışmaları
(Table 6. Human research planning activities)

İ.K. PLANLAMA ÇALIŞMALARI	YÖNETİCİ	
	SAYISI	ORAN (%)
İşgören devir hızı kontrolü	12	0,48
İşgören değerlendirme	16	0,64
İşgücü envanteri	13	0,52
Personel eğitimi	17	0,68
Kariyer yönetimi	17	0,68

Tablo 6'da görüldüğü gibi insan kaynakları planlaması kapsamında yürütülen faaliyetlerden, en yüksek oranla (%68) personel eğitimi ve kariyer yönetimi (%68) faaliyetleridir. Bu tablodan çıkarılacak önemli bir sonuç, işletmelerde iş tatmininin göstergesi sayılan işgören devir hızı kontrolü konusunun düşük bir oranla (%48) uygulanmasıdır. İşletmeler kariyer planlamasını çok farklı amaçlar için yapabilmektedir. Bunlardan bazıları; mesleki bilgi ve deneyim kazanılması için gerekli çalışma ortamının hazırlanması, işgörelere işini seçme ve kendini geliştirme imkanı verme, insan kaynakları yönetimi sistemini oluşturacak akılcı bir personel politikası belirleme, etkili bir iletişim ve bilgi sistemi kurma, iş hayatında şans ve rastlantının azaltılması veya işgörelenin iş tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanmasıdır. Kariyer planlaması çalışmalarını yapma nedenleri Tablo 7'de sıralanmaktadır.

Tablo 7. Kariyer planlaması yapma nedenleri
(Table 7. Reasons of making career planning)

KARİYER PLANLAMASI AMAÇLARI	FREKANS	ORAN (%)
Mesleki bilgi ve deneyim	13	0,17
İşgörelere işini seçme imkanı verme	10	0,13
İ.K.Y. sistemini oluşturacak akılcı bir personel politikası	15	0,20
Etkili iletişim ve bilgi sistemi	11	0,15
İş'te şans ve tesadüfün azaltılması	14	0,18
İşgörelenin tatmini	13	0,17
Toplam	76	1,00



Kariyer planlaması çalışmaları yapma nedenleri incelendiğinde en yüksek oranla (%20), insan kaynakları yönetim sistemini oluşturacak akılcı bir personel politikası oluşturmak amacıyla, ikinci önemli bir neden ise, iş'te şans ve tesadüfün azaltılması olarak belirlenmiştir. Banka şubelerinin kariyer geliştirme ile ilgili faaliyetleri yürütme nedenleri Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8. Kariyer geliştirme faaliyetleri
(Table 8. Career development activities)

KARİYER GELİŞTİRME FAALİYETLERİ	FREKANS	ORAN (%)
Mesleki ihtiyaçları doğru saptamak	12	0,09
Fırsatlarla ihtiyaçları uyumlaştırma	13	0,097
Oryantasyon	20	0,15
İçerden terfi	18	0,135
Uygun işe yerleştirme	17	0,128
Mesleki danışmanlık	4	0,03
Yardım ve değerlendirme	8	0,06
Ek olanaklar sağlamak	5	0,04
Eğitim olanakları sağlamak	18	0,135
Performansa dayalı ödüller verme	17	0,12
Hiçbiri	1	0,007
Toplam	133	1,00

Tablo analiz edildiğinde, kariyer geliştirme çalışmalarının yürütülmesinde en önemli neden, (%15) oranla oryantasyon çalışmaları; ikinci önemli neden ise, içerden terfi politikasını uygulayabilmek için gerekli altyapıyı sağlamaktır.

6.3.4. Mülakat sürecinden elde edilen bulgular

Şube yöneticilerine uygulanan ve yapılandırılmamış sorulardan oluşan mülakattan elde edilen bulgulardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

1. İnsan kaynakları departmanının yalnızca genel müdürlük bünyesinde bulunmaması gerektiği,
2. İnsan kaynakları ekibinin kısa sürede değişmemesi gerektiği,
3. Oryantasyon çalışmalarında insan kaynakları ekibi kadar çalışanların düşüncelerinin de değerlendirilmesi gerektiği,
4. Çalışanların kariyerlerini geliştirmek amacıyla yürütülen faaliyetlerde, çalışanların ilgi alanları dikkate alındığı kadar, yeteneklerinin de doğru bir şekilde tespit edilerek ona göre sorumluluklar verilmesi gerektiği,
5. Çalışanlara verilen eğitimlerin, kişilerin gelişimlerini gerçekten sağlayacak bir nitelikte olması gerektiği.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSION AND OFFERS)

İnsan kaynağının mesleki hayatlarını planlama işi olarak tanımlanan kariyer yönetiminin; örgütün sürekliliğini sağlayacak olan insan kaynaklarını sağlamak, özverili bir çalışmayı sağlayacak olan personeli yetenekleriyle orantılı sorumluluk düzeyine çıkaracak eğitim ve tecrübeyi vermek ve potansiyeli olan bireylere yetenekleri ve amaçları doğrultusunda potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve kurum içerisinde başarılı bir kariyer yaşamına sahip olmaları için ihtiyaç duydukları rehberliği ve güdülemeyi sağlamak şeklinde üç temel amaçtan bahsedilebilir.

Günümüzde genelde eğitimli çalışanlar, özelde ise, işletme için anahtar nitelikteki personeli organizasyonda tutabilmek ciddi bir



sorun haline gelmiştir. Bugün nitelikli işgücü, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. Başarılı kariyer yönetimi programları uygulanan organizasyonlarda kişiler, bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Çalışanın bunu bilmesi, onu işine ve örgütüne bağlar, motivasyonunu ve iş tatminini sağlamaya yardımcı olur.

21. yüzyıl işletmelerinin rekabet avantajı elde etmelerinin ve bunu sürekli hale getirmelerinin anahtar kavramının insan ve insan odaklı yönetim anlayışı olduğu yönetim literatürünün kabul ettiği bir olgudur. Bu nedenle yöneticiler, sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte, yönetsel etkinlik, örgütsel verimliliğin anahtarı ve iş hayatının vazgeçilmez unsuru olan insan kaynağı üzerinde hassasiyetle durmalıdırlar. Ayrıca, yöneticiler yönetsel faaliyetleri planlı bir şekilde yürütmeleri, çalışanlarla ilgili faaliyetlerde hem tepe yöneticilerinden hem de çalışanlardan destek almaları ve çalışanların kişisel gelişimlerini sağlamak için her türlü değişimi yakından takip etmeleri gerekir.

Gerek anketten elde edilen gerekse mülakatla ulaşılan bulgular sonucunda tartışılması gereken hususların başında işletmelerin gerçek anlamda bir insan kaynakları yönetimine geçip geçmedikleri gelmektedir. Çünkü, halen işletmelerin çok önemli bir kısmında bu anlamdaki değişiklik sadece tabelada yapılan farklılaşmayla sınırlı kalmaktadır. Hatta personel yönetimi ile insan kaynakları arasındaki farkı algılayamayanlar bu değişimi; "eski şarabın etiketini ve ambalajını değiştirmek" şeklinde yorumlamaktadırlar.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde, kariyer yönetimi açısından insan kaynakları yönetimine geçişin algılanmış olduğunu ancak bu açıdan yaşanan değişime hız verilmesi, içeriğinin tüm gerekleriyle uygulama zorunluluğunun bulunduğunu söylemek mümkündür.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Akın, Ö., (2001). Toplam kalite yönetimi:yöneticiler için, Ezgi Kitabevi, Bursa.
2. Akın, A., (2002). İşletmelerde insan kaynakları performansını değerlendirme sürecinde coaching (Özel Rehberlik), C.Ü.,İİBF,İşletme Bölümü, Cilt:3, Sayı:1.
3. Aldemir, M. ve Alpay, C., (2001). Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir.
4. Aydemir, N., (1995). 2000'li yıllara doğru özel sektör, imalat sanayinde insan kaynakları yönetimi ve kariyer arayışları, TUGİAD Yay., İstanbul.
5. Anafarta, N., (2001). Orta düzey yöneticilerin kariyer planlamasına bireysel perspektif, Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi, C.1.
6. Anafarta, N., (2002). Bireysel kariyer danışmanı olarak rehber, C.Ü.İİBF Dergisi, Cilt:3, Sayı:1.
7. Anthony, P., and Norton, L.A., (1991). Link HR to corporate strategy, Personnel Journal.
8. Aykaç, B., (1999). İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması, Nobel Yay., Ankara.
9. Baruch, Y., Maury, P.W., (2000). Career management practices:an empirical survey ana implications, Human Resource Management, V.39, No.4.
10. Baruch, Y., (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints, Human Resource Management



11. Benligiray, S., (?). İnsan kaynakları yönetiminde idari destek birimi olmaktan stratejik ortaklığa geçiş, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.
12. Bingöl, D., (2003). İnsan kaynakları yönetimi, Beta Basım, 5.Baskı, İstanbul.
13. Can, H. ve diğerleri, (2001). Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi, Siyasal Kitapevi.
14. Canman, A.D., (1995). Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayını No:260, Ankara.
15. Cenzo, D., and Robbins, S., (1988). Personel/Human resource management, 4.Ed., John Wiley, USA.
16. Cenzo, D., Robbins, S., (1996). Human resource management, 5 th.Edit., John Willey& Sons, New York.
17. Ceriello, V.R., nd Freeman, C., (1992). Human resources managment systems: strategies,tactiks and technigues, Lexington Books, New York.
18. Daft, R.L., (1991). Management, 2.Edi.,The Dryden Pres.
19. Demirbilek, T., (1994). Örgütlerde kariyer danışmanlığı hizmetleri, D.E.Ü., İİBF Dergisi, Cilt:9, Sayı:2.
20. Dessler, G., (2002). Human resources management, 9.Ed.,Prentice Hall.
21. Dinçer Ö., (1992). Örgüt geliştirme: teori, uygulama ve teknikler, Timaş, İstanbul.
22. Doğan, S., (1996). İnsan kaynakları yönetiminde esnek kariyerli işgücüne geçiş modeli, M.Ü., İİBF Dergisi, Cilt:12,Sayı:1-2.
23. Eren, E., (2000). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta, 5.Baskı, İstanbul.
24. Evans, C., (2003). Managing for knowledge: HR's strategic role, butterworth heinemann, Oxford, London.
25. Hedge, J., Walter, C., Borman, M.J.B., (2006). Designing a system for career development and advancement in the u.s navy, Human Resource Management 16.
26. Kaynak, T., (1996). İnsan kaynakları planlaması, Alfa, B.2,İstanbul.
27. Kılıç, A.O., (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve bir uygulama, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
28. Kozak, M.A., (2001). Konaklama işletmelerinde kariyer planlaması, Eskişehir.
29. Leibowitz, Z.B., Faren, C., and Kaye, B.L., (1986). Designing career development systems, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
30. Ögüt, A., (2001). Bilgi çağında yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
31. Ölçer, F., (1997). İşletmelerde kariyer yönetimi, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 30, Sayı:4.
32. Öner, M., (2001), Kişisel kariyer planlaması, Kariyer Yayınları, İstanbul.
33. Özgeldi, M., (2002). İnsan kaynakları anlayışı ve stratejik insan kaynakları yönetimi, Maltepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:2
34. Palmer, M.J., (1993). Performans değerlendirmeleri, (Çev: Doğan Şahiner), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, Rota Yayınları,İstanbul.
35. Terpstra, D.A., (1994). IRM:A Key to competitiveness, Management Decision, Vol:32.
36. Thomas, W.C., (1980). A career development program theat works, Management Review,May, Vol:69, No:5.



37. Yüksel, Ö., (2000). İnsan kaynakları yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.

İnternet Kaynakları

<http://www.rcbadoor.com/kariyer.htm>.

<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>.

http://www.ronesans2000.com/danismanlik_kariyer.htm.

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=30>.