



## DEĞİŞEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞINDA KARIYER YÖNETİMİ

### CAREER MANAGEMENT IN THE UNDERSTANDING OF CHANGING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

**Polat TUNÇER\***

**Özet:** *Bu makalenin amacı, örgütlerde değişen insan kaynakları yönetimi anlayışının ortaya çıkardığı kariyer yönetimini örgütsel ve bireysel boyutlarıyla incelemektir. Klasik yönetim anlayışıyla birlikte ortaya çıkan personel yönetimi anlayışı, çağdaş gelişmelerin gereği olarak yerini insan kaynakları yönetimi yaklaşımına bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimini de kapsamakta olup insanı bütün yönleriyle ele almaktadır. Bilimsel ve teknolojik yeniliklerin doğurduğu çağdaş yönetim teknikleri insan odaklı bir yönetim anlayışına sahiptir. İnsanın etkin ve verimli kılınması için, onun ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Bu bağlamda onun temel ihtiyaçlarından birisi de kariyer yapmaktır. Örgütler kariyer yönetimini etkin bir şekilde kullanarak çalışanların motivasyonunu artırabilir ve kendi amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilirler. Kariyer yönetimi, çalışanların örgüte bağlanması, geliştirilmesi ve performanslarının artırılmasında kullanılan önemli ve etkili bir yöntemdir. Örgütte bireylerin performansını düşüren, pek çok çatışmayı ve stresi de önleyebilir. Böylece uyumlu, etkili, verimli ve başarılı bir örgüt yaratılabilir. Kariyer yönetimi insan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmanın en etkili yöntemlerinden birisidir.*

**Anahtar Kelimeler:** *İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme, Kariyer Planlama, Kariyer Engelleri.*

---

\*Öğr.Gör.Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi Samsun Meslek Yüksekokulu,  
[polatuncer@gmail.com](mailto:polatuncer@gmail.com).



**Extended Abstract:** *The aim of this article examine career management in an organizational and individual dimensions. Human resources management replaced personnel management understanding as a result of modern developments. Human resources management involves personnel management and deal with people in every aspect. Modern management techniques born by scientific and technologic developments are focused on people. In order to make people efficient and effective, their expectations should be met. Within this context, one of the needs of people is developing in career steps. Organizations can increase motivations of their employees and make their aims efficient and effective by using career management in an efficient way.*

*Human resources management is directly effective on the management of organizations. Successful organizations are centered on people and use means to motivate their employees. Organizations which can't satisfy their employees can't manage their human resources in an efficient and effective way. Qualities, abilities and competence of employees is necessary, but not enough for managing the organization in an efficient and effective way. Motivation means to increase their motivations are necessary. Within this context, career management can be used as an efficient means. One of the ways to connect individuals to the organization is providing them career opportunities. Career is directly connected to individual and organizational targets and is a process connected to business experience and activities that people can partly and completely live during life. Career management is providing organization support to realise individual career targets with activities directed to bring up personnel in a way organization will need later.*

*The management of Human resources department not only supports their workers' career goals but also help them reach the mutual target. Career development is applied programs, actions and activities in order to achieve individuals' career targets throughout their career plan. This method is an effective way of protection of valuable human resource that organization has. In addition career development is to use individuals' differences between employees and also may contribute to organizational success on condition that it effects their work fulfillments, motivations and productivities. Career development is possessive process of social and technical qualities that they can improve their personalities, abilities and skills. Especially, career management has a big effect on developing human resource. Career management provides major advantages in answering employees' various demands. Organizations are interested in career development to increase productivity and activity, to provide growth, to use ability of employees better and to make a better place for employees. Career development tools which is used their organization are: career maps, career*

*consulting, career guide, career center, coaching, education activities, work rotation and work enrichment.*

*The basic definition of career management is to make plans about individuals' business life. Career planning means realizing opportunities, variety of alternatives and their results. In addition to this, it also means setting career planning is to help employees realize their career goals. Furthermore, career planning has some positive impacts on employees since it answers their answers about the future expectations. Yet, some issues arise during the career planning and this prevents individuals reach their targets. These are the career handicaps: glass ceiling, double careered spouses, double career, moon light, career platoon, lack of skill, falling into disfavor, and etc. Moreover, employees undergo several phases in order to harmonize their real and dream career life. These phases are closely related with the periods of life. That is to say, individuals start from a certain point and weaken day by day. Career planning is made of several phases and it follows: discover- search (0-25 ages), establish (26-35), end of career (51-65) diminish/retirement (65-75).*

*Career management is vital in terms of the bonding employees to the job, developing themselves and increasing their performances. In addition, it also prevents conflicts and stress. As a result, it creates consistent, effective, efficient and successful work environment. Career management is one of the influential way of successful management of human recourses.*

**Key Words:** *Human Resources Management, Career Management, Career Development, Career Planning, Career Barriers.*

## **GİRİŞ**

Her şeyin hızla değiştiği günümüzde örgütler bu değişime ayak uydurmak ve rekabet avantajı sağlayabilmek için değişmek ve kendilerini yenilemek zorundadır. Bu bağlamda örgütler nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Değişim sürecinde başarılı olmak isteyen örgütler, elindeki insan kaynağının niteliklerini artırırken, aynı zamanda örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikli elamanları bünyesine katmaya çalışmaktadır. Ayrıca örgütlerin elindeki nitelikli elemanları kaybetmemek için de çaba sarf etmeleri gerekir.

Klasik yönetim yaklaşımıyla örgütlerde ortaya çıkan personel yönetimi, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle oluşan çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla birlikte değişime uğrayarak, yerini insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin üstlendiği tüm görevleri yapmakla birlikte, insanı bir kaynak



olarak, hatta işletme için en önemli kaynak olarak gören bir anlayışa sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi muhtemel işgören havuzlarının oluşturulmasından örgütten ayrılan ya da emekli olan çalışanlarını da kapsayan geniş bir çalışma alanına sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, yalnızca çalışanlarla ilgili kayıtları tutan ve onu sıradan bir üretim elemanı olarak gören personel yönetimi anlayışının tersine, insanın bütün ihtiyaçlarını göz önüne alır ve onu tatmin etmeye çalışır.

Örgüt yöneticileri örgütsel amaçları etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini de göz önünde bulundurmaya zorundadırlar. Çalışanların ihtiyaçları yere, zamana ve örgüte göre değişmekle birlikte, onların pek çok temel ihtiyaçları bulunmaktadır; bunlardan birisi de kariyer yapmaktır. Personel yönetimi anlayışından, insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş sürecinde kariyer yönetimi anlayışı da değişmiştir. Artık örgütler kendi kariyer planlarını yapmakta ve çalışanların kişisel kariyer planlarını gerçekleştirmelerine destek olmaktadır.

Başarılı örgütler insan merkezlidir ve çalışanlarını motive edecek çeşitli araçlar kullanmaktadır. Bu bağlamda çalışanların her birinin önceliğinin farklı olduğunu dikkate alarak hareket etmek gerekir. Çalışanlarını tatmin etmeyen örgütler insan kaynaklarını etkin ve verimli yönetemezler. Çalışanların nitelik, yetenek ve yeterlilikleri örgütün etkin ve verimli yönetilmesinde gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Onların performanslarını artıracak motivasyon araçlarının devreye konulması gerekmektedir. Bu bağlamda kariyer yönetimi etkili bir araç olarak kullanılabilir.

Günümüz örgütlerinin en temel sorunlarından birisi, örgütsel enerjinin boşa harcanmasıdır. Bir başka deyişle çalışanlar enerjilerinin büyük bir bölümünü örgütsel amaç ve hedefler dışında kullanmaktadır. Dolayısıyla insan kaynağı etkin ve verimli bir şekilde kullanılamamakta, ondan azami verim elde edilememektedir. Örgütlerde bu duruma sebep olabilecek pek çok faktör bulunmakla birlikte, kariyer yönetiminin başarılı bir biçimde uygulanması bu sorunu çözecektir. Aynı zamanda başarılı bir kariyer yönetimi, bireylerin performansını düşüren, örgütteki pek çok çatışmayı ve stresi de önleyebilir. Aksi takdirde aynı kariyer basamaklarına tırmanmak isteyen insanlar arasındaki mücadele örgütsel performansı artırmak yerine örgüte zarar verir hale gelecektir. Bu nedenle kariyer yönetimi örgütsel etkinliği ve verimliliği artırma da önemli bir motivasyon yönetimi ve aracı olarak kullanılabilir.

Diğer yandan küreselleşme işgücünü de küresel hale getirmiştir. İletişim ve ulaşım teknolojilerinde meydana gelen müthiş değişim ve gelişme, pek çok alanda olduğu gibi, insan kaynağını da akışkan bir hale getirmiştir. Bu nedenle örgütler nitelikli elemanlarını ellerinde tutmakta zorlanmakta ve onlara yeni imkânlar sunmak zorunda kalmaktadırlar. Nitelikli elemanların kariyer beklentilerine cevap verilememesi ve bu sürecin iyi yönetilememesi nitelikli elemanların kaybına neden olabilmektedir.

Özetle her örgütün başarısının temelinde iyi yetişmiş insan kaynağı bulunmaktadır. Artık insan kaynağı sermayeden de önemli hale gelmiştir. Örgütler değişime ayak uydurmak için kendilerini sürekli yenilemeli ve geliştirmelidirler. Bunun için öncelik insan kaynaklarına verilmelidir. Güçlü örgütler güçlü çalışanlara sahiptirler. Çalışanına değer vermeyen ve ihtiyaçlarını tatmin etmeyen örgütlerin başarılı olması düşünülemez. Her şey insan için insanla birlikte yapılmalıdır; onun temel ihtiyaçlarından birisi olan kariyer hedefleri unutulmamalıdır.

#### **A. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı**

İnsan kaynakları kavramı kurumsal hedeflere ulaşmada örgütlerin kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade eder. Bu kavram, örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeydeki işgörelere kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de kapsar (Öğüt, Akgemci ve Demirsel 2004, 278).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynağının etkili kullanımını içerir (Bingöl 2006, 6). Ayrıca, çalışanların örgüte alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasıdır (Sabuncuoğlu 2000, 4). Bilhassa, örgütlerin belirlenen stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmaları noktasında, “çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, gelişimi ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimidir.” (Dolgun 2007, 2).

Kavram, başlangıçta yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır. Zamanla, işgücünün yapısal değişimine hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Akoğlan Kozak 2009, 24). Böylece içeriği zenginleşmiş ve kapsamı genişlemiştir. Örgütün amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörleri dikkate alan bir faaliyet olan (Aykaç 1999, 27), İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları şöyle sıralanabilir:



- Bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlayarak, çalışandan maksimum verim elde etmek,
- İş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda, yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak (Yılmaz ve Eroğlu 2008, 24-25),
- Bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bütünleştirmek,
- Çalışanların istek, ihtiyaç, beklenti ve motivasyonlarını göz önünde tutarak sürekli gelişmelerine imkân tanımak (Dolgun 2007, 2).

Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşabilmek için yararlandıkları kaynaklar para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde en önemlisi, en zor sağlananı insan kaynağıdır. Teknolojik gelişmeler insan kaynağının verimliliğini artırmış ve çalışma yöntemlerinin değişmesinde etkili olmuştur. Ancak hiçbir teknolojik gelişme insan kaynağını ikame edememiştir. Son yıllarda robot kullanımının yaygınlaşması bu gerçeği değiştirmemiştir (Aykaç 1999, 15-17). Zira gelişmiş teknolojik aletlerin kullanılması için nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum insan kaynağının önemini azaltmak yerine artırmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin olmadığı bir örgütte; yanlış kişilerin işe alınması, personel devir hızının yükselmesi, personelin verimsiz ve düşük performansla çalışması gibi problemler yaşanır. Ayrıca bu örgütte yararsız tartışmalarla zaman kaybedilir. Bazı çalışanların işten çıkarılması nedeniyle maliyeti yüksek ve zaman alıcı davalarla uğraşılır. Personelin çoğu sürekli adil olmayan ve yetersiz ücret aldıklarından şikâyet eder. Endüstriyel ilişkiler bozulur; genel performans düşer (Benligiray 2007, 7).

İnsan kaynakları yöneticisi, örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri yönetmek için, çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiler etrafında gelişen çok çeşitli ve geniş dış gruplar ve örgütlerle ilgilenmek zorundadır (Scarpello ve Ledvinka 1988, 4). Hiç şüphe yoktur ki insan kaynakları yönetimi, örgütün insan yönüyle ilişkili problemleri ve endişeleri üzerinde çalışmaya, çok fazla zaman harcar. Bu yüzden, pek çok insan, insan kaynakları yöneticilerinin sadece örgütün insanî yönüyle doğrudan ilişkili konularla alakadar olduklarını düşünür. Bu bakışın tersine insan kaynakları yönetimi, örgütün verimliliği üzerinde doğrudan etkilidir. İnsan kaynakları yönetiminin örgüte pek çok faydası ve bunu gerçekleştirmenin de kendine has pek çok yolu vardır (Byars ve Rue 1991, 17):

- Normal bir çalışma gününde üretimi yükseltmek suretiyle, gereksiz fazla mesai, harcamalarını azaltır.
- Çalışılmayan zaman için harcanan parayı azaltmak için tasarlanan kurum programlarını uygular ve çalışanların devamsızlık yapmamalarını sağlar.
- Sağlam iş planları vasıtasıyla işçiler tarafından israf edilen zamanı azaltır.
- İş tatminini yükselten, sağlam insan ilişkileri ve iş atmosferi yaratmak suretiyle, işçi devrini ve masrafları minimize eder.
- Zaman kayıplarını azaltmak, tıbbi ve işçi tazminat masraflarını düşük tutmak için, etkili sağlık ve güvenlik programları tesis eder ve izler.
- Bütün çalışanları özel olarak eğitir ve geliştirir. Bu yolla onlar işletmeye olan faydalarını geliştirebilirler ve mümkün olan en düşük masrafla yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler üretip satma işini daha iyi yapabilirler.
- Kötü çalışma koşullarının, ihmalin, dikkatsizliğin ve hataların yol açtığı tutumlar ile kötü çalışma alışkanlıklarını elimine etmek suretiyle, üretim maliyetlerini azaltır.
- Gittikçe onlardan daha fazla istifade etmek ve fazla personelden kaçınmak için her düzeyde piyasada bulunan en iyi insanları kiralar.
- Çalışanlar için motive edici bir ortamın/iklimin oluşturulmasında önemli faktörler olan; rekabete dayalı ücret uygulamaları ve faydalı programları sürdürür.
- Uzman çalışanları, maliyetleri azaltmak, fiyatları indirmek ve üretimi artırmak için fikirler ileri sürmeleri hususunda teşvik eder ve onları cesaretlendirir.

## B. Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı

İnsan kaynakları kavramı ilk defa 1817 yılında, ünlü ekonomist Springer tarafından kullanılmıştır. Ancak insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşması Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleşmiştir (Aykaç 1999, 18). Personel yönetimi, Sanayi Devrimi'yle birlikte üretimin topraktan makineye yönelmesi ve yaşanan değişimler sonucunda ortaya çıkan





ihtiyaçların bir sonucu olarak doğmuştur. Bazı işverenlerin çalışanlarının ekonomik refahlarına ilgi göstermeye başlamalarıyla doğan “refah sekreterliği”, personel yönetimi anlayışının başlangıcı sayılır. Ancak personel yönetimi Birinci Dünya Savaşı'na kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemiştir (Benligiray 2007, 4-5).

20. Yüzyılın ikinci yarısında yeni teknolojiler, artan rekabet ve diğer çevresel unsurların etkisiyle çalışanlar üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak öne çıkmıştır (Dolgun 2007;7). Üst yönetim, insan kaynakları yönetimine maliyet azaltıcı ve rekabet üstünlüğü sağlayıcı, firma değerini artırıcı unsur olarak bakmaya başlamıştır. Stratejik kararların alınmasında insan kaynakları ön plana çıkmıştır (Yüksel 2007, 22).

1960'lı yıllarda ABD ve 1970'li yıllarda Avrupa'nın gelişmiş ülkeleri insana önem verilmesinin gerekli olduğunu fark ederek işveren, insana bakış açısını yeniden gözden geçirme ihtiyacı duymuştur. Çünkü artık sadece iş, çalışma psikolojisi, eğitim ve endüstriyel ilişkiler açısından bakışın yeterli olmadığı, insana ilişkin olgu ve olayların bir bütün halinde ele alınması gerektiği ortaya çıkmış, ayrıca gelişen teknoloji, artan rekabet ve diğer çevresel unsurlar işletmelerin nitelikli personel talebini artırmıştır. Bu bağlamda insan kaynağının niteliği, işletmelerin başarılarını belirleyen temel unsur haline gelmiştir (Benligiray 2007, 5-6). 1980'li yıllardan itibaren personel yönetimi kavramı yerine, bireylerin yeteneklerini, bilgisini, yaratıcılığını ve ihtiyaçlarını karşılama ve geliştirme esaslarına dayanan insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Güler 2006, 18).

Günümüzde örgüt kültürü alanında meydana gelen gelişmeler, tam rekabet ortamı, değişim, yenilikçilik, teknolojik yenilikler, küreselleşme, çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması, uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, klasik anlamda personel yönetimin yeni bir anlayışla ele alınmasını, içeriğinin önemli ölçüde değiştirilmesini ve bu yeniliklere uyum sağlanmasını zorunlu kılmıştır. İşte bu nedenle ortaya çıkan yeni yaklaşım, örgütte çalışan bütün insan unsurlarına bütüncül bir açıdan bakılmasını gerekli kılmıştır (Aykaç 1999, 20,36).

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi tamamen zıt kavramlar olmayıp aralarında önemli benzerlikler mevcut olup, insan kaynakları yönetimi, daha kapsamlı bir kavram olarak ele alınmaktadır. Günümüzde özellikle de ekonomi, istihdam, çalışanların örgütlenmeleri, toplu pazarlık görüşmeleri, çalışma hayatında meydana gelen değişim ve gelişmeler, sendikal haklar ve genel nüfus gibi iş ve çalışma alanlarında



meydana gelen değişme ve gelişmeler sonucunda iş örgütlerinde çalışan personel ile ilgili olarak kullanılan “Personel Yönetimi” kavramının yerini insan kaynakları yönetimi almaya başlamıştır. Bu yeni anlayış, personel yönetimine dönük çağdaş bir yaklaşımı temsil eder. Bu anlayış insan ögesini örgütün merkezine koyarak onu ön plana çıkarır (Şimşek ve Öge 2009, 2). İnsana ilişkin konuları, insanın sosyal bir varlık olma özelliğine paralel olarak çok yönlü bir bütünlük içinde ve sistematik olarak ele alır. Ayrıca örgüt ortamı ve çevresi kavramlarını da kullanır (Mercin 2005, 130).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş uzun bir dönemde ve çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmektedir. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konuları kapsamıştır. İnsan kaynakları yönetimi; personel yönetiminin konusu olan; işe alma, sınav yapma, sınıflandırma, atama, sicil düzenleme, yükseltme gibi faaliyetlerle ilgili uygulama ve tekniklerle ilgilenirken, ayrıca insan kaynağına ilişkin politikalar, planlar, işçi-işveren ilişkileri, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejileri de üretip uygulamıştır (Yüksel 2007, 9-10). Personel yönetimi ilk zamanlarda sadece belgeleme ve dosyalama gibi işlemler üzerinde yoğunlaşırken, endüstri ilişkilerinde yaşanan gelişmeler sonrasında çalışanlara ve onların kazandıkları sosyal haklara yönelik kayıtları tutan bir bölüm olarak kendini göstermiştir (Dolgun 2007, 7).

İnsan kaynakları yönetimi geleceğe dönüktür; yetenekli ve iyi motive edilmiş elemanlar sağlayarak örgütün bugünkü amaçları yanında gelecekteki amaçlarının da gerçekleştirilmesine hizmet eder. Aynı zamanda eyleme dönüktür; yalnızca kuralları uygulama ve rapor yazma gibi rutin faaliyetleri değil, insan kaynaklarına ilişkin sorunlara eğilmeyi de içerir. Bu anlayış, bugüne kadar personel yönetiminde görülen tepkisel (reaktif) sorun çözme davranışı, yani sorunlar ortaya çıktıktan sonra onları çözmeye çalışma davranışı yerine, önceden ileriye görerek sorunların oluşmasına meydan vermeyen öngörülü (proaktif) davranışın geliştirilmesini esas almaktır (Yüksel 2007, 29-32).

Doğal olarak yeni gelişmelere ayak uydurulması sonucunda doğmuş olan İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, konu itibarıyla personel yönetimine nazaran oldukça çeşitli ve kapsamlıdır (Tortop vd. 2006, 18-19). İnsan kaynakları yönetimi süreci; eğitim, değerlendirme, işçi tazminatları (işçi ücretleri), çalışanların ilişkileri, sağlık ve güvenlik ile diğer ilgili konuları kapsar. İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde çalışanların stratejik amaç ve



hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusuyla ilgilendir. Oysa personel yönetiminin böyle bir amaç ve hedefi yoktur. Çalışanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde duran (Yılmaz ve Eroğlu 2008, 28), İnsan kaynakları yönetiminin kapsadığı konular şöyle sıralanabilir:

- İş analizi yönetimi,
- Çalışan ihtiyacını planlama,
- Yeni adayları istihdam etme,
- Adayların seçimi ve istihdamı,
- Yeni çalışanların oryantasyonu ve eğitim,
- Maaş ve ücret yönetimi (çalışanların tazminatları),
- Çalışanların motivasyonu,
- Performans değerlendirme,
- İletişim (kurumsal bilgi akışı ve insan ilişkileri),
- Çalışanların sağlığı ve güvenliği,
- Eğitim ve geliştirme,
- Sendikalarla ilişkiler (Dessler 2008, 2).
- Kurumsal kültürün yerleştirilmesi,
- Çalışanların koordinasyonu,
- Ortak hedefler ve amaçlar oluşturmak,
- İnsan kaynaklarının örgütsel değişime hazırlanması,
- Örgütsel kararlara katılımı sağlamak,
- İnsan kaynakları sorunları ve yönetimi (Sabuncuoğlu 2000, 9-10).

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar; genel yapı, stratejik yaklaşım, yönetim ve temel fonksiyonlar olmak üzere dört başlık altında toplanabilir. Genel yapı bakımından personel yönetimi, kural, prosedür ve normlara dayalı geleneksel bir yönetim anlayışı içerisindedir. İnsan kaynakları yönetiminde ise genel yapı, kişisel beceriler, örgütsel kültür, değerler, hedef ve amaçlar çerçevesinde belirlenir. İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel başarı, uzun dönemli yüksek performans ve stratejik yaklaşıma dayalıdır. Personel yönetiminde ise, hedefler,

stratejik yaklaşımdan uzak planlama, personel programları, örgütlenme ve kontrol etme faaliyetleri ile gerçekleştirilmeye çalışılır (Gök 2006, 23-25).

Personel yönetimi politikaları; geleneksel, kuralcı, statik, işe odaklı ve sadece ilgili bölüm çalışanlarına yönelik şekilde kısıtlayıcı özellikler arz etmektedir. Stratejik yaklaşımı benimseyen İnsan kaynakları yönetimi ise, rekabet üstünlüğünü sağlamaya yönelik olarak yenilikçilik ile yaratıcılığı öne çıkaran, sürekli dönüşüm içindeki mal ve hizmet pazarlarında dinamik bir yapı sergilemeyi şart koşan, odağına insanı yerleştiren, bütüncül bir anlayışla işyerinin tümünü kapsayan, çalışanlara oto-kontrol ve sorumluluk duygusu yanında vizyon kazandırma amacıyla da olan bir karakteristik sergiler (Dolgun 2007, 10).

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar yönetim boyutunda ele alındığında ise; personel yöneticilerinin sorumluluğunun; ücret ve ücretlendirme, endüstri ilişkileri ve toplu pazarlık politikalarının hazırlanmasında tavsiyelerde bulunmak, üst yönetimin ihtiyaç ve isteklerine göre periyodik raporlar hazırlamak gibi standart ve kayıtlamaya dayalı konuları içerdiği görülür. İnsan kaynakları yönetiminde ise; liderlik, yüksek iletişim becerisi ve yaratıcılık gibi niteliklere sahip olması beklenen yöneticiler, insan kaynaklarının geliştirilmesinden de sorumludurlar. Personel yönetimi temel işlevler bakımından; işbölümü ve prosedürlere dayalı bir yapı içinde personel seçim ve yerleştirilmesi yanında eğitim ile bürokratik uygulamalar önemli bir yer tutar. İnsan kaynakları yönetiminde ise; takım çalışması ve örgüt kültürü son derece önemli olup, iletişim, performans, bilgi yönetimi ve bireysel yetki önemli bir yer tutmaktadır (Gök 2006, 25-26). Personel yönetimi anlayışından İnsan kaynakları yönetimi anlayışına geçişteki etkenler şöyle özetlenebilir (Yılmaz ve Eroğlu 2008, 27):

- Ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeler,
- Yetişkin insan gücünün artması,
- Davranış bilimlerinde gözlenen gelişmeler,
- Refah seviyelerinin artması,
- Sendikacılığın gelişmesi,
- İstek ve beklentilerin değişmesi,
- İletişim ve bilişim teknolojilerinin gelişmesi.
- Çalışma koşullarını düzenleyen yasaların yürürlüğe girmesi,
- Çalışanların eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi.



Bugün örgütler özellikle insan kaynaklarının nasıl yönetildiği ile daha yakından ilgilenmektedirler. İnsan kaynaklarının etkili yönetimi; kazaların, devamsızlığın ve hata oranının azalması demektir. Bunun sonucunda da ürün ya da hizmetlerin kalitesi artacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin artan bir biçimde önemini korumasını sağlayan sosyal, ekonomik ve politik gelişmeler; insan kaynaklarının maliyeti, değişimin hızı ve karmaşıklığı, küreselleşme, işgücü çeşitliliği, üretkenlik krizi, beceri gereklerinde değişme, küçülme ve sayı azaltma, yetkilendirme ve toplam kalite yönetimi şeklinde sıralanabilir (Can ve Kavuncubaşı 2005, 10-12).

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi işlevlerini de kapsayan fakat bunlarla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi, çalışan ile örgüt, örgüt ile devlet arasındaki ve daha çok çalışanlar ile ilgili malî ve hukukî ilişkileri içeren bir bölüm niteliğindedir ve insan kaynakları yönetiminin bir alt çalışma alanını oluşturmaktadır (Şimşek ve Öge 2009, 23). İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farkları şöyle özetlemek mümkündür (Benligiray 2007, 6-7; Sabuncuoğlu 2000, 11; Dolgun 2007, 12-13):

- Personel yönetimi iş odaklı, insan kaynakları yönetimi, insan odaklıdır.
- Personel yönetimi insanı temel bir maliyet unsuru; insan kaynakları yönetimi ise, insanı değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görür.
- Personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışma alanıdır; insan kaynakları yönetimi ise personel yönetimini de kapsar.
- Personel yönetimi anlayışı daha çok geleneksel, hiyerarşik örgüt yapıları için geçerlidir ve ast-üst ilişkilerini esas alır. Bu bağlamda daha çok yönetici olmayan personelle ilgilenir. İnsan kaynakları yönetimi ise, örgütteki tüm çalışanların işbirliği içinde örgüt performansına azamî katkıyı yapmaları için çalışır.
- Personel yönetimi kısa vadeli ve günlük işlerle uğraşırken, insan kaynakları yönetimi uzun vadeli ve stratejik bir bakış açısına sahiptir.
- Personel yönetiminin etkinliği, önceden belirlenmiş personel politikalarının başarıyla uygulanmasıyla ölçülür. İnsan kaynakları yönetiminin başarısı ise, örgütsel performansın artmasıyla ortaya çıkar.

- Personel yönetiminde klasik yönetim anlayışı; insan kaynakları yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi anlayışı geçerlidir.
- Personel yönetimi anlayışı statik bir yapıya, insan kaynakları yönetimi dinamik bir yapıya sahiptir.

### C. Kariyerle İlgili Kavramlar

Kariyer sözcüğü Türkçeye Fransızca “*carriere*” sözcüğünden geçmiştir (Bingöl 2006, 284-285). Kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Erdoğan 2003, 11). Kariyer daha geniş bir ifadeyle; para, saygınlık, prestij, başarı arzusu, daha iyi bir yaşama biçimi, bireyin önüne çıkan fırsatlar, ödüller, terfiler, yaşam boyu gelişim şeklinde tanımlanabilir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı 2009, 184). Kariyer, kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı olup, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı ve kısmen kontrol altında tutabileceği iş tecrübesi ve faaliyetleriyle bağlantılı bir süreçtir (Güzel 2005, 121).

Geleneksel kariyer yaklaşımı, bireyin belli bir çalışma süresi boyunca örgütte gelebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapıya işaret etmektedir. Kariyer literatürü, incelendiğinde, “sınırsız” (boundaryless) ve “çok yönlü” (protean) kariyer olmak üzere iki kariyer perspektifinin geliştiği ve ön plana çıktığı görülmektedir. Sınırsız kariyer, psikolojik ve fiziksel anlamda değişkenliğe açık olan, bir başka deyişle örgütsel kariyerin özelliklerini taşımayan bir kariyer yönelimini ifade etmektedir. Gerçekten sınırsız kariyer, kariyer açısından tek bir örgüte bağlılığı içermemekte, çok sayıda iş değiştirmeyi kapsamaktadır. Çok yönlü kariyer ise, kişinin kendi tarafından yönlendirilen, bireysel olarak belirlenmiş hedeflere yönelik olan, yaşamın dönemlerini bütünsel olarak kapsayan ve para, terfi, güç gibi objektif başarılarından ziyade psikolojik anlamda başarıya odaklanan kariyer yönelimidir (Seçer ve Çınar 2011, 51-52).

Bireyin, kariyeri boyunca kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için uygulanan programlara, eylemlere ve faaliyetlere kariyer geliştirme denir. Bu yöntem, örgütlerin sahip oldukları değerli insan kaynaklarını korumanın etkili bir yoludur (Şimşek ve Öge 2009, 270). Ayrıca kariyer geliştirme, çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkları kullanmak ve aynı zamanda onların iş tatminlerini, motivasyonlarını ve verimliliklerini etkilemek suretiyle örgütsel başarıya katkıda bulunabilir. Bu süreç, aynı zamanda, kendi kariyer ihtiyaçlarını planlayan bireyleri de kapsar. İnsan kaynakları yöneticisinin sorumluluklarından birisi de çalışanların kendi bireysel



potansiyellerini idrak etmede ve geliştirmede onlara yardımcı olmaktadır (Bingöl 2006, 290).

Kariyer geliştirme, personelin becerilerini, kişiliğini ve yeteneklerini geliştirebileceği sosyal ve teknik donanımlara sahip olma sürecidir (Akın 2005, 5). Bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılacak aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirme faaliyetleridir. Kariyer geliştirme; çalışanlara yeteneklerini geliştirme, değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaç ve hedeflerine ulaşma imkân ve fırsatı veren bir süreçtir (Akoğlan Kozak 2009, 75). Bireysel açıdan kariyer geliştirme psikolojik bir tatmin sağladığı gibi ekonomik bir tatminde sağlamaktadır. Bu bağlamda birey sağlamış olduğu kariyer gelişimi sayesinde toplumda saygınlık kazanmakta çevresi ile olan ilişkilerinde kendisine güven duygusu gelişmektedir. Bu açıdan bireyin kariyer sahibi olma isteğine yön veren, bireyin ilgi alaka ve beklentileri olmaktadır (Türkkahraman ve Şahin 2010, 79). Kariyer geliştirme süreciyle, çalışanların mevcut bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirilmekte ve bu potansiyel bireysel ve örgütsel amaçlar için kullanılmaktadır.

Kişinin iş hayatında ve mesleğindeki ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi kariyer yönetimiyle ilgilidir. Kariyer yönetimi en basit anlamı ile kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarıdır (Fındıkçı 2009, 342). Örgütün ileride ihtiyaç duyacağı nitelikteki personelin zaman içinde yetiştirmesine yönelik faaliyetleri ile örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda örgüt desteğinin sağlanması kariyer yönetimidir. (Dündar 2009, 266).

Özellikle değişim süreci içinde insan sermayesini geliştirmede kariyer yönetiminin katkısı büyüktür. Kariyer yönetimi çalışanların kariyerleriyle ilgili değişken taleplerine cevap vermede, başarılı çalışanların terfilerinde, yeteneklerinin geliştirilmesinde, erken emeklilik, iş rotasyonu gibi pek çok yönetsel kararların alınıp uygulanmasında örgütlere önemli yararlar sağlar (Gürüz ve Özdemir Yaylacı 2009, 196). Örgütün ve çalışanların amaçlarının bütünleştirilmesine imkân sağlayan kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlarına destek sağlayarak, çalışanların örgüte bağlılığını ve verimli çalışma isteğini artıran bir faktör olabilmektedir. Örgütte insan kaynakları yönetimi faaliyetleri içerisinde yer alan kariyer yönetimi, çalışanların kariyer geleceğine bilinçli ve güvenli bakmasını sağlayarak, çalışanların motivasyonunu ve örgüte bütünleşmesine neden olur (Kılıç ve Öztürk 2009, 46). Kariyer yönetimi, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi, kariyer yollarının

belirlenmesi, kariyer fırsatlarının duyurulması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, astlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesi faaliyetlerinin tümüdür (Gürüz ve Gürel 2006, 234).

#### D. Kariyer Evreleri

Birey hayalindeki iş yaşamı ile gerçek iş yaşamını uyumlaştırmaya çalışırken, çalışma hayatı boyunca çeşitli evrelerden geçer. Bu evreler yaşam dönemleri ile yakından ilişkilidir. Yani, bütün çalışanlar açısından işe belli bir noktadan başlama ve belli bir süre sonunda da inişe geçme aşamaları söz konusudur. Kariyer evrelerini şöyle özetlemek mümkündür (Çiftçi 2007, 143):

- **Keşfetme-Arama (0-25 yaş):** Bireyler açısından kariyerlerine ilişkin pek çok kritik seçimin yapıldığı dönem okuldan işe geçiş dönemidir. Bu dönemde başta ailenin yönlendirmeleri ve aile üyelerinin sahip oldukları meslekler olmak üzere, öğretmenler, arkadaşlar ve medya, bireyin okul seçimi ve sonrasındaki kariyer tercihlerinin belirlenmesi açısından önemli bir rol oynar (Argon, Eren 2004, 256). Kendini tanımaya çalışan birey, hangi işte daha fazla başarılı olabileceğini araştırır. Kendi kendini keşfetmeye, güçlü ve zayıf, yeterli ve yetersiz yönlerini tespit etmeye çalışır. Kişiliğini tanır ve geliştirir (Bayraktaroğlu 2008, 147-148).
- **Kurma (26-35 yaş):** Birey artık aradığı işi bulmuştur. İşle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar. Geri bildirim mekanizmalarını işleterek tutum ve davranışlarını denetler, düzenler. Bu dönem ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar.
- **Kariyer Ortası (36-50 yaş):** Bu aşamaya gelen kişi, kariyerinde belli bir noktaya ulaşmıştır; konusunda söz sahibidir. Sorumlulukları, görevleri artmış, daha fazla inisiyatif kullanmaya başlamış ve bir uzman haline gelmiştir (Dündar 2009, 270). Bu süreçte mesleğinde ilerleme içinde olan kişi, kariyer planlarını ve hedeflerini yeniden gözden geçirir. Başarılarını belli kıstaslar doğrultusunda yeniden gözden geçirerek, gerekli düzeltmeleri yapar ve kariyer hedeflerini değiştirerek yeni bir iş arayışı içine girebilir (Çiftçi 2007, 144).
- **Kariyer Sonu (51-65 yaş):** Geç-kariyer düzeyi de denilen bu dönem; bireye genellikle bir parça rahatlamayla birlikte tecrübeli bir





çalışan rolünü oynama imkânı sağlar. Bu evrede birey, geçmişte düşündüğü gibi dünyayı değiştiremeyeceği ya da sonsuza kadar etkili olarak kalamayacağı gerçeğini görmeye başlar (Argon ve Eren 2004, 257).

- **Azalma / Emeklilik (65–75 yaş):** Bu aşamaya çözülme aşaması da denir. Kişi birçok nedenden dolayı gerileme dönemine girer. Bireyler çalışma ve çalışmama arasındaki denge değişikliğine hazırlanırlar. Çözülme aşamasında emeklilik, spor, hobiler, seyahat gibi aktivitelere yönelen yaşlı personel akla gelmektedir (Güzel 2005, 124). Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştirildiği dönemdir (Bayraktaroğlu 2008, 150).

#### E. Kariyer Planlaması

Kariyer Planlama; çalışanın fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyer ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespit etmesi ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak, iş, eğitim ve diğer gelişim faaliyetlerinin programlanması işlemidir (Ersen 1997, 112). Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir bileşenidir. Kariyer planlaması bir problem çözme ve karar verme işlemidir. Bireylerle ilgili bilgiler toplanır ve geribildirimde bulunulur. Hedefler belirlenir, plan ve stratejiler geliştirilerek uygulanır (Şimşek ve Öge 2009, 266). Kariyer planlama, hem örgütsel hem de bireysel olarak yürütüldüğü halde, kariyer yönetimi örgütsel kariyer amaçlarının planlanması ve yürütülmesi ile ilgilidir (Akoğlan Kozak 2009, 75). Kariyer planlamasının temel amacı, yönetimin çalışanlara kariyerlerini geliştirmelerinde destek olmaktır. Kariyer planlamasının diğer amaçları şöyle sıralanabilir:

- Verimlilik kayıplarını en aza indirmek,
- Örgütte ileride doğacak boş pozisyonlara eleman yetiştirmek,
- Çalışanların iş doyumunu ve işe bağlılığını artırmak,
- Çalışanların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamak,
- Örgütte yaratıcı düşüncenin gelişmesine fırsat vermek (Barutçugil 2004, 320).
- İnsan kaynaklarını etkili kullanmak,

- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi,
- Yükselme ihtiyacının tatmini için personelin geliştirilmesi,
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesi,
- Eğitim ve kariyer imkânlarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi (Can ve Güney 2007, 485).

### 1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlaması, çalışanların kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeleri; örgüt içi ve dışındaki fırsatları tanımaları; kısa, orta ve uzun dönemli amaçlarını belirlemeleri ve bunlara ilişkin planlar yapmalarındır (Bolat ve Seymen 2003, 7). Çalışan kendisini her yönden analiz etmeli ve yapmak istedikleriyle, becerilerini uyumlaştırmaya çalışmalıdır. Kişi kendini iyi tanımadıkça gerçekçi bir kariyer planlaması yapması söz konusu değildir (Çiftçi 2007, 150). Birey ve örgüt kariyer planlamasında işbirliği içinde çalışır. Süreçte öncelikle bireyin ilgi ve yetenekleri tespit edilir, birlikte iş performansı değerlendirilir ve iş yaşamı boyunca planlanan pozisyon ve görevler için bireye gerekli nitelikleri kazandıracak faaliyetler belirlenir (Şimşek ve Öge 2009, 267). Kariyer planlama, genellikle kariyer hedefleri ve kariyer yollarının tespiti ile ilgilidir. Kariyer hedefleri, çalışanın bir kariyer bölümüne ulaşması için çaba gösterdiği gelecekteki durumları ifade eder. Kariyer yolları ise, çalışanın kariyerini biçimlendiren faaliyetler dizisidir (Ersen 1997, 112).

Bireysel kariyer planlama sürecinde örgütler, insan kaynakları planlarıyla sistemlerini bütünleştirip kariyer danışmanlığı yapmalı ve performans artırmaya yönelik eğitim programları türünden çalışmalar yürütmelidir. Kariyer danışmanlığı, kişinin nitelik ve yeteneklerine uygun olan kariyer yolunda ilerlemesi için kişiye gelişme göstermesi beklenen konular hakkında yardımcı olmaktır (Aytaç 2010, 392).

Kariyer planlamasının amacı, bireyin ilave eğitim, bilgi ya da yeni beceriler kazanması ile buna hazır olduğunun belirlenmesidir. Çalışan şu anda kariyerinin neresinde olduğunu öğrenmeli, gelecek için plan yapmalı ve kariyeri ile şu anda içinde bulunduğu mevcut durumun ve kaynakların uyuşup uyuşmadığını değerlendirmelidir. Bu amaçla, değişik kendi kendini değerlendirme formları ya da testlerine ulaşabilir. Bazı örgütler bu materyalleri personel için tedarik eder (Akoğlan Kozak 2009, 78). Çalışanlar kendilerini geliştirmek, ispatlamak, sorumluluk üstlenip pek çok sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba sarf eder ve sürekli kariyer



geliştirme faaliyetlerinde bulunur. Kariyer planlamasının çalışanlara sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (Çiftçi 2007, 149):

- Çalışanların kişisel gelişimlerini artırır,
- Çalışanların ihtiyaçlarının tatminini kolaylaştırır,
- Çalışanları motive ederek daha kolay yükselmelerini sağlar,
- Çalışanların fiziksel, sosyal ve zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmalarını sağlar,
- Kariyer hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar,
- Çalışanların yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmeleri için teşvik eder,
- Çalışanların işlerinden doyum almalarını sağlayarak kendilerini güçlü hissetmelerine yol açar
- İşletme içinde terfi imkânı yarattığından çalışanlara yükselme imkânı sağlar,
- Farklı deneyimleri ve eğitimleri olan çalışanlara kariyer planlama desteği verilerek örgüt ile bütünleşmeleri sağlanır,
- Daha iyi bir iş ve daha çok para yanında daha fazla sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır.

## 2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlaması, bireyin örgüt içindeki kariyeriyle ilgilidir. Örgüt içinde bireyin işinde uygun biçimde ilerlemesini sağlayacak ve örgüt-birey uyumunu oluşturacak ve pekiştirecek süreci içermektedir. Örgütsel kariyer planlamasındaki temel amaç, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır. Ayrıca bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli elemanı şimdiden yetiştirmiş olmaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2005, 212).

Çalışanlar özellikle son yıllarda, eğitim düzeylerinin yükselmesi, artan rekabet baskısı ve yaşam kalitesini yükseltme isteği gibi çeşitli nedenlerle, kariyer planlamasına daha fazla önem vermektedir. Ayrıca kariyer planlaması, gelecek için hedef koyan çalışanların motivasyon ve öz

güvenlerini artırmaktadır. Diğer yandan örgütler, gelecekte yaşanacak sürprizlerden korunmak ve gelişmelere hazırlıklı olmak bakımından, artık kariyer planlamasına büyük önem vermektedir (Çiftçi 2007, 148). Günümüzde yeni nesil personel adayları, görevin ücreti ve unvanından daha çok, örgütte kariyer planlaması yapılıp yapılmadığı ve kariyer geliştirme imkânlarının olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Ciddi kariyer geliştirme imkânları sunan örgütler, daha nitelikli personeli, üstelik daha uygun koşullarla kendi bünyesine katabilmektedir (Aytaç 2010, 403).

Örgütler ne zaman, hangi pozisyonların boşalacağını planlamaz, hangi görevlerin hangi nitelikte kişiler tarafından yerine getirileceğini standartlara bağlamaz ve çalışanların kariyer gelişim ihtiyacı ile kariyer fırsatlarını yaratmaz ise o örgütte etkin bir kariyer yönetiminden söz etmek mümkün değildir. Kariyer planlaması yapmanın bireylerin yanı sıra örgütlere getireceği pek çok yarar vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı 2009, 197; Şimşek ve Öge 2009, 269):

- İşten ayrılmaların azalması,
- Motivasyon artışının gerçekleşmesi,
- Bireysel ve örgütsel performansın yükselmesi,
- Kişisel yeteneklerin etkinliğinin artırılması,
- Çalışanların işine ve işletmesine daha fazla bağlanması,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaç ve yöntemlerinin tespit edilmesi,
- İşletmeye içerden eleman sağlama kolaylığı getirmesi.
- Çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılması,
- Çalışanların kendi kendini değerlendirmesine imkân sağlanması,
- Bireysel gelişim nedeniyle çalışan mutluluğunun artması.

#### **A. Kariyer Geliştirme Araçları**

Örgütler; kariyer geliştirmeye, verimliliği ve etkinliği arttırmak, büyümeyi sağlamak, çalışanların yeteneklerini daha iyi kullanmak, sağlıklı bir örgüt oluşturabilmek amacıyla ilgi duymaktadırlar. Diğer taraftan birey ise; kendini değerlendirme, örgüt ihtiyaçlarına göre gelişme, stresi azaltma, daha iyi gelir ve statü edinme gibi açılardan kariyer geliştirmeyle ilgilenmektedir (Kırçı 2007, 33) Örgütlerinde kullanılan kariyer geliştirme araçları şöyle sıralanabilir:



- **Kariyer Haritaları:** Kariyer Haritası, bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda, tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının ve şartlarının net olarak belirlendiği bir örgüt şemasıdır (Örücü 2003, 221).
- **Kariyer Danışmanlığı:** Birey kariyer hedeflerine ulaşmak için kariyer yollarını belirlemek durumundadır. Kariyer danışmanlığı da kişilerin ilgi, istek ve yeteneklerini dikkate alarak, kişilerin örgüt içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir (Aytaç 2010, 409).
- **Kariyer Rehberliği (Mentoring):** Rehber, akıllı, deneyimli ve güvenilir bir danışman ya da öğretmendir. Rehberlik ise, kendilerine tahsis edilmiş bireylerin kariyerlerini geliştirmelerine katkıda bulunmak için özel olarak seçilmiş deneyimli ve eğitilmiş kişilerin kullanılması sürecidir (Bingöl 2006, 306).
- **Kariyer Merkezleri:** Değerlendirme merkezi olarak da bilinen bu merkezler, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi birimlerdir. İş gerekleri ve kariyer fırsatları hakkında çalışanlara bilgi verir, işbaşı ve iş dışı, eğitimler düzenler (Akoğlan Kozak 2009, 83).
- **Koçluk:** Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek hazırlama tekniğidir. Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır (Örücü 2003, 224).
- **Eğitim Faaliyetleri:** Kişisel gelişime paralel olarak devreye sokulacak işbaşı ve iş dışı eğitimlerin sonuçları değerlendirildikten sonra, eğitim faaliyetlerine ilişkin gerekli düzenlemelerin, güncellemelerin yapılması, kariyer sisteminin etkili olması açısından önem taşımaktadır (Dündar 2009, 277).
- **İş Rotasyonu:** Bu yöntem, çalışanların örgütteki farklı işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan sistemli bir

programdır. Eğitime katılanlar, birkaç gününü, haftasını, ayını hatta yılını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirirler. Rotasyon yöntemi; etkinliği artırır, geleceğin yönetici adaylarını hazırlar, sosyal bütünlüğü sağlar, monotonluk duygusunu ortadan kaldırır (Güzel 2005, 119)

- **İş Zenginleştirme:** İş zenginleştirme, belirli bir işin, çalışanların daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesidir. Çalışanların kendi işlerini planlama, organize etme kontrol ve değerlendirme ile yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermeyi anlatır (Akdemir 2009, 505). İşin içeriğinin çalışanlara, başarı ve kişisel gelişim sağlayacak; daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir (Örücü 2003, 225).

Çalışanlar kendi kariyer gelişmeleri konusunda tüm sorumluluğu kabul etmelidir. Aksi takdirde, kariyer yapma şansları azalmış olur. Kariyer geliştirme için pek çok faktörün uyumlu bir biçimde kullanılması gerekir. Kariyer geliştirme ve ilerlemede etkili olan faktörler; performans, başarıyı ortaya koyma, nitelikler, işverenin şöhreti, akraba kayırma (nepotizm), rehber, dalkavukluk, gelişme, uluslararası deneyim, dil becerileri, amaç oluşturma ve dış görünüş şeklinde sıralamak mümkündür (Bingöl 2006, 292-296).

## B. Kariyer Engelleri

Çağımızın şartları; çalışma ilişkilerinde ve biçimlerinde, hem örgütler hem de personel açısından önemli değişiklikler yaratmıştır. Örgüt yapılarından, çalışma saatlerine, iş güvencesinden, kariyer tercihlerine kadar birçok konuda geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşmıştır (Dündar 2009, 289). Kariyer planlama, bireyin gelecekle ilgili beklentilerine karşılık veren bir sistem olduğundan çalışan üzerinde olumlu birtakım etkileri bulunmaktadır. Ancak kariyer sürecinin çeşitli aşamalarında ortaya çıkan bazı sorunlar, bireyin hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. İyi bir planlama ile bu tür muhtemel olumsuzluklar öngörülüp ortadan kaldırılabılır (Akoğlan Kozak 2009, 88-89). Kariyer sürecindeki engeller ya da sorunlar şöyle özetlenebilir:



### 1. Cam Tavan:

Cam tavan olarak adlandırılan kariyer engeli kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunları ifade etmektedir. Cam tavan, kadınların örgütlerin üst düzey yönetim kademelerinde ilerlemelerini engelleyen bariyerleri, görünmeyen duvarları ifade etmektedir (Okakın, 2009 146). Bu engellerin, kadınların bu noktalarda başarılı olmama olasılıklarından değil, sadece kadın olmalarından dolayı çıkartıldığı ileri sürülmektedir. Kadınlara konulan bu tür keyfi engeller; eğitim düzeyi, performansı, fiziksel görünümü ya da yetenekleri gibi özelliklerine bakılmaksızın, cinsiyetlerine bağlı olarak ortaya çıkartılmaktadır (Dündar 2009, 289-290). Kadınların üst kademelerde görev alamamasına dair çeşitli gerekçeler ileri sürülmektedir. Bunlar şöyle özetlenebilir (Budak 2008, 277-278):

- Kadınların çocuk büyütme için kariyerlerine ara vermeleri ya da durdurmaları,
- Kadın çalışanların aile ve iş hayatı sorumluluklarını dengeleme arayışları,
- Kadınların geleneksel olarak işletmecilik ve mühendislik becerilerinden yoksun oluşları,
- Başarılı kadınların kendi işlerini kurup, bağımsız çalışma istekleri,
- Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını seçmeleri.

### 2. Çift Kariyerli Eşler:

Son yıllarda özellikle de yönetici olarak profesyonel anlamda kariyer sahibi kadınların sayısı gittikçe artmaktadır. Bu durum, örgütlerin oldukça fazla sayıda çift taraflı kariyer sahibi eşler sorunu ile karşılaşmasına neden olmaktadır. Çift kariyerlilik, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması şeklinde tanımlanabilir. Bu tür eşlerin genel olarak karşılaşabileceği sıkıntılar arasında; aynı coğrafi bölgede iş bulma zorluğu, çocukların zamanla büyümesiyle eşlerden birisinin bir süreliğine işgücünden ayrılması ve tatil ve alışveriş programlama da yaşanan uyumsuzluk sayılabilir. Temeli kariyere dayalı gerginlikler, evli çiftlerde boşanmalara neden olabilmektedir. Çift kariyerli ailelerde boşanma oranının yüksek olması dikkat çekicidir (Şimşek ve Öge 2009, 274-275). Günümüzde pek çok örgüt, çift kariyerli eşler sorununa eskisine oranla çok daha fazla duyarlı hale gelmiştir. Bu bağlamda örgütler, sorunları çözmek



için, danışmanlık hizmetleri, çocuk bakımına dönük yardımlar, belli bir dönem ücretsiz izin, esnek çalışma saatleri ile evde çalışma imkânları gibi uygulamalara yönelmektedir (Şimşek 2008, 373-374).

### 3. Çift Kariyerlilik:

Bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olmasıdır. Bireyin birden fazla alanda eğitilmiş olması ve deneyim kazanması bu alanlarda ilerleme imkânı sağlarsa da, çalışanın bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi gerekir (Bayraktaroğlu 2008, 160-161). Aksi takdirde her iki kariyer yolunda ilerlemeye çalışan kişi açısından birtakım sorunlar ortaya çıkacaktır. Çabasını her iki kariyer alanına paylaşmak isteyen birey, başarıya ulaşmakta zorlanacaktır. Burada kişinin daha çok ilgi duyduğu ve hoşlandığı kariyer basamağında ilerlemesi onu başarıya götürecektir, iş tatminini ve motivasyonunu artıracaktır (Dündar 2009, 290).

### 4. Ay Işığı Sorunu:

Ay ışığı sorunu, bir kişinin gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak ya da başka birtakım nedenlerle ikinci, hatta üçüncü bir işte çalışıyor olmasıdır. Örneğin, bir lise öğretmeni, hem bir dershanede çalışıyor hem de özel ders veriyorsa “ay ışığında” demektir. Bazı işletmeler bu tip çalışanları işten atmakla tehdit ederler, ancak yine de bu oluşum engellenemez. Bazı örgütler ise, doğrudan kendilerine rakip olmadıkları takdirde bu kişilerin kendi hesabına da çalışmasına izin vermektedir (Budak 2008, 279).

Ay ışığı kavramı, düzenli istihdam içerisinde birinin, çalışma saatleri dışında haftada 12 saat ya da daha fazla bir süre başka bir işte çalışmasını ifade eder. Böyle bir aktiviteye kişi, daha çok iş güvenliği için ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca esas işten ayrılma döneminde bu ikinci iş kişinin işsiz kalmasını önlemektedir. Bunun bir kariyer engeli olması ise, temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer bir işte kullanılıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, yöneticiler tarafından bireylerde düşük performans, işe geç gelme, erken ayrılma ya da devamsızlığa ve iş sadakatini azaltmaya yol açtığı iddiasıyla pek kabul görmemekte ve iki işte çalışanların işletme içindeki kariyer ilerlemeleri engellenmektedir. Bu durumun getirdiği diğer bir sorun ise; kişinin yaptığı her iki işi de aynı önemde görmesi ve çift kariyerli bir ilerleme kaydetmeye çabalamasıdır (Akoğlan Kozak 2009, 93).



## 5. Kariyer Platosu

Kariyer duraklaması olarak da bilinen kariyer platosu, kişinin kariyerinin herhangi bir aşamasında, terfi imkanlarının azaldığı ya da hiç kalmadığı durumları ifade eder. Günümüzde bireylerin orta yaş dönemlerinde karşılaştıkları bu sorunun, ancak etkili bir kariyer danışmanlığı hizmetinin yürütülmesi ile çözülebilir (Eren Gümüştekin ve Gültekin 2009, 148). Çalışanların kariyer platosuna girmelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu durum bireyin yeteneklerinin eksikliğinden, performanstaki düşüşten ya da emeklilik yaşının yaklaşması gibi kişisel nedenlerden kaynaklanabilir. Ayrıca, örgütün teknoloji ya da politikalarındaki değişiklikler gibi farklı nedenlerden de ortaya çıkabilir (Okakın 2009, 144-145). Kariyerin düzleştiği bu noktada birey; umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hali içindedir. Genellikle kariyerinin ortalarında bulunan bireyler için söz konusu olmaktadır (Bayraktaroğlu 2008, 161). Durağanlık dönemleri, bireyin kariyeri ile ilgili özelliklerinden ya da kişisel sorunlarından kaynaklanabilir. Durağanlık dönemleri kişinin kendini geliştirmesi ve gelecekteki çalışmalar için fiziksel ve psikolojik enerji depolaması yönünden yararlı olabilmektedir (Aytaç 2010, 390). Kariyer platosunun ya da durgunlaşmanın temel sebepleri şöyle sıralanabilir (Noe 2009, 433):

- Yetenek eksikliği,
- Eğitim eksikliği,
- Başarı ihtiyacının azalması,
- İş sorumlulukları hakkında karışıklık,
- Yavaş şirket büyümesi ve sonuç olarak kısıtlı gelişme fırsatları,
- Adil olmayan ödeme kararları ve memnun etmeyen maaş artışları.

## 6. Beceri Eksikliği

Kariyer ortasında ya da sonlarında olan bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini kaybetmesi durumudur. Bireyin yaşlanması, bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabileceği gibi teknolojik değişikliklere ayak uydurmak için kendisini yenilemeyen çalışanların da becerileri demode olur. Bir başka deyişle sahip olunan beceri ve yeteneklerin artık kullanışsız ve değersiz hale gelmesidir (Bayraktaroğlu 2008, 161). Örgüt bu eksikliği eğitim ve geliştirme programları ile

gidermeye çalışır. Ancak örgütlerde böyle bir eğitim programının olmaması ya da kişinin bu eğitim programlarına rağmen zaman içerisinde istenilen becerileri geliştirememesi durumunda, başka bir kariyer yolu buluncaya kadar kişinin kariyeri kesintiye uğrar. Bu tür olumsuz gelişmelerin yaşanmaması için yöneticilerin iş tanımları ile gereklerini belirlemiş ve gelecekte ortaya çıkacak iş pozisyonları için de kariyer planlamasını yapmış olmaları gerekir (Akoğlan Kozak 2009, 91).

## 7. Kariyer Evrelerindeki Sorunlar ve Engeller

Kariyerin başlangıcında büyük hedeflerle, kariyer beklentileriyle çalışma yaşamına gelen kişi, her zaman beklediği bir ortamla karşılaşmamaktadır. Kariyer şoku da denilen bu durum, kariyerin ilk dönemlerinde kişi açısından bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Kendi eğitimi, tutumu ve kişiliği gibi özellikleri ile içine girdiği örgüt yapısının uyuşmadığını gören bireyin iş tatmini düşmekte ve imkânlar çerçevesinde, kendine başka bir iş aramaya başlamaktadır. Bu örgüt için istenmeyen bir durumdur ve personel seçim süreciyle ilgili bir sorun olduğunun göstergesidir. Kariyerinin ortasında ise birey yaptığı kariyer planının gerçekleşmemesi durumunda bir takım sorunlar yaşamaktadır. İş tatminsizliği, stres ve tükenmişlik hissi bunların başında gelmektedir (Dündar 2009, 291). Kendi başarılarını kanıtlayamadıkları her durum, stres unsurudur ve bu stres kişileri depresyona kadar sürükleyebilir. Yaşının da verdiği hassasiyet nedeniyle yaşanan hayatın anlamsızlığı ve ölüm korkusu, bireyin verimini düşürürken kendilerinden başarılı gençlere karşı kıskançlık ve eziklik duymasına neden olabilir. Kariyer platosu ya da düzleşmesi sorunu bu dönemde görülmektedir. Kariyer sürecinin son safhasında bulunan bireyler için en önemli sorun emekliliktir. Zira emeklilik birçok duygusal, finansal ve sosyal sorunları beraberinde getirmektedir (Budak 2008, 276).

## 8. Gözden Düşme

Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu, bir alt kademeye indirilmesi ya da orta kademede durağanlığa girmesi durumudur. Kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik bu durumun başlıca nedenleri olarak sayılabilir. Gözden düşme sorunu, bireyin yanı sıra örgüte de büyük ölçüde zarar verir (Bayraktaroğlu 2008, 162).



### 9. İşten Çıkarılma

İşten çıkarılma, çalışan birinin iradesi dışında işten ayrılmak zorunda kalmasıdır. Performans düşüklüğü, işyerinin kapatılması, üretim biçiminin değişmesi, işletmenin küçülmesi gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Özellikle, kendi yetenek ve başarılarının farkında olan kişiler bu dönemleri kolaylıkla atlatabilir (Akoğlan Kozak 2009, 89). Bu bağlamda birey için yeni durum yeni kariyer imkânları doğurabilir. Ayrıca bazı kuruluşlar bu dönemdeki sorunların giderilebilmesi için eski çalışanlarına destek vermektedir.

### 10. Stres ve Tükenmişlik

Günümüz çalışma yaşamında toplumsal ve kişisel yaşama bağlı çok sayıda stres kaynağı bulunmakta olup, stresle başa çıkabilmek için çeşitli yöntem ve uygulamalar geliştirilmiştir. Stres genel olaylardan ya da bireyin özel yaşamından kaynaklanabilir. Ekonomik bunalım, siyasi istikrarsızlık ve teknolojik değişim genel olaylara; ölüm, hastalık, boşanma, ailevî sorunlar, işsizlik ya da işsiz kalma korkusu ise, bireyin özel yaşamı ile ilgili stres kaynaklarına örnek olarak gösterilebilir. İş güvenliği, terfi ve transfer beklentisi, yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, bozuk iletişim, aşırı çalışma, monotonluk, belirsizlik, bireyler arasında rekabet ve çatışma, kariyer düzleşmesi, gözden düşme, engellenme, işten çıkarılma gibi çalışma hayatında karşılaşılan bir çok durum stres kaynağı olabilir (Bayraktaroğlu 2008, 162-163).

Stres hem çalışanlarda hem de örgütlerde ciddi sorunlara yol açar. Stresin yoğunluğuna bağlı olarak bireylerde psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar ortaya çıkarken, örgütün etkinliği ve verimliliği de azalır (Aytürk 2007, 333). Stres altındaki bir çalışan örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. İş yaşamında stres örgüt üzerinde; performans düşüklüğü, çalışan devir hızının artması, iş kazalarının artması, işe devamsızlık, işten ayrılma ve yabancılaşma gibi etkilere sebep olabilir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş 2009, 269). Stresli bir iş ortamında yaşayan ve stresle başa çıkmada başarılı olamayan bir çalışanın, kariyer planını gerçekleştirmesi oldukça güçtür. Stresiz bir çalışma ortamının oluşturulmasında örgütlere oldukça önemli görevler düşmektedir.

## 11. Engellenme

Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda birey, ya ekonomik imkânsızlık nedeniyle çalışmasını sürdürür ya da işten ayrılır. Bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalışıyor olması da çeşitli sorunlara yol açar. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için, çalışanın beklentilerine karşı duyarlı olunması ve iyi bir iletişim ortamının oluşturulması gerekir (Bayraktaroğlu 2008, 163).

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Klasik yönetim anlayışı bilimsel ve teknolojik gelişmeler neticesinde etkinliğini yitirmiş ve yerini çağdaş yönetim tekniklerine bırakmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak örgütler de personel yönetimi anlayışını terk ederek insan kaynakları yönetimi anlayışına geçmiştir. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimine nazaran daha kapsayıcıdır ve insanı bütün yönleriyle değerlendirmekte ve dikkate almaktadır. Çağdaş yönetim teknikleri insan merkezlidir ve bu anlayışın yansımalarını her alanda görmek mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışına göre, insan üretim araçları içinde en değerlisidir. Örgütsel etkinlik ve verimlilik bu kaynağın etkinliğine ve verimliliğine bağlıdır. O halde bu kaynağın bütün ihtiyaçları dikkate alınmalı ve tatmin edilmelidir. Ancak bu şekilde onun etkinliği, verimliliği ve performansı artırılabilir. İnsanın etkinliği ve verimliliği onun ihtiyaç, istek ve beklentileriyle paralellik göstermektedir. Çalışanların en önemli ihtiyaçlarından birisi de kariyer yapmaktır. Örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde kariyer yönetimi önemli bir araç olarak kullanılabilir. Bu nedenle örgütler kendi kariyer planları ile çalışanların kariyer planlarını uyumlaştırmalı, hem kendi kariyer planlarını hem de çalışanların kariyer planlarını geliştirmek için esaslı bir kariyer yönetimi sistemi oluşturmalıdır.

Kariyer yönetimini etkin bir biçimde kullanamayan örgütler pek çok sorunla karşı karşıya kalabilirler. Pek çok çalışan kendi kariyeri için bir gelecek görmediği örgütü en kısa sürede terk etmek isteyecektir. Bu durum örgütsel ikilimin, kültürün, iletişimin ve güvenliğin bozulmasına yol açacaktır. Sonuçta örgütsel etkinlik, verimlilik ve performans düşecektir. Etkin bir kariyer yönetimiyle örgütsel etkinlik, verimlilik ve performans yükseltilebilir. İnsan kaynağının yönetimiyle ilgili ortaya çıkan gelişmeler neticesinde örgütlerin kariyer yönetimi anlayışı da değişmiş, planlı ve bilinçli bir uygulama çerçevesinde çalışanların kariyer ihtiyaçları karşılanmaya başlanmıştır. Gelişen insan kaynakları yönetimi anlayışıyla



birlikte, bireyleri kariyer geliştirmede kendi haline bırakan personel yönetimi anlayışı terk edilerek, hem örgütsel kariyer planlanmış hem de bireysel kariyer planlarına örgütsel destek sağlanmıştır. Ayrıca bütün bu çalışmalar geniş bir perspektifle ele alınmakta ve değerlendirilmektedir.

**Öneriler:** Yöneticiler örgütteki en değerli kaynağın insan olduğu bilinciyle hareket etmeli, örgütsel etkinlik ve verimliliğin insan kaynakları yönetiminde gösterilecek başarıya bağlı olduğu unutulmamalıdır. Örgütsel amaç ve hedefler gerçekleştirilirken, bireysel talep ve beklentiler de tatmin edilmeli, çalışanların yalnızca maddi değil aynı zamanda manevi ödüllerle de motive edilebileceği göz önünde tutulmalıdır. Bireylerin pek çoğu için kariyer yapmanın maddi ödüllerden daha önemli olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Etkili bir kariyer yönetimiyle çalışanların motivasyonları sağlanabilir ve performansları artırılabilir. İyi bir kariyer yönetimi adil, şeffaf, tarafsız ve destekleyici olmalı, aynı zamanda hakkaniyeti göz önünde bulundurmalıdır. Kariyer yapma imkan ve fırsatı herkese tanınmalı, kariyer kanalları tüm çalışanlar için açık olmalıdır. Kariyer yapma imkanları personeli örgütüne bağladığı gibi, dışarıdaki nitelikli insanları da örgüte çekecektir. Kariyer basamakları için gerekli olan nitelikler önceden belirlenmeli, örgütün kariyer basamakları için kullanılacak bireysel veriler gerçekçi ve doğru olmalıdır. Kariyer yönetimi sürecinde subjektif değerlendirmelerden kaçınmak gerekir.

## KAYNAKÇA

AKDEMİR Ali (2009), **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Bursa: Ekin Yayınları.

AKIN Adnan (2005), "Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme", **Erciyes Üniversitesi İİBF. Dergisi**, S: 25, Temmuz-Aralık, s.1-18.

AKOĞLAN KOZAK Meryem (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayınları.

ARGON Türkan, EREN Altay (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.

AYKAÇ Burhan (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.



- AYTAÇ Serpil (2010), "İş Yaşamında Kariyer Yönetimi", **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Ed., Atilla Yelboğa, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, s.385-430.
- AYTÜRK Nihat (2007), **Yönetim Sanatı**, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- BARUTÇUGİL İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- BENLİGİRAY Serap (2007), "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi", Ramazan Geylan (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (s.1-28). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın Nu. 1747.
- BİNGÖL Dursun (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi** (6. Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınları.
- BOLAT Tamer, AYTEMİZ Seymen (2003), "Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", **Yönetim**, Yıl: 13, S: 45, Haziran, s. 3-19.
- BUDAK Gönül (2008), **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları.
- BYAR, Lloyd L., RUE, Leslie W. (1991), **Human Resource Management** (Third Edition), Richard D. Irwin, Inc. Printed in the USD, Boston.
- CAN Halil ve KAVUNCUBAŞI Şahin (2005), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi** (5. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi Yayınları.
- CAN Halil ve GÜNEY Semra (2007), **Genel İşletme**, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- ÇİFTÇİ Birgül (2007), "Kariyer Planlama", Uğur Dolgun (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (s.139-166), Bursa: Ekin Kitabevi.
- DESSLER, Gary (2008), **Human Resource Management**, Eleventh Edition, Pearson Education International, Prentice Hall, New Jersey.
- DOLGUN Uğur (2007), "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed.: Uğur Dolgun, Bursa: Ekin Yayınları, s.1-32.
- DÜNDAR Gönen (2009), "Kariyer Geliştirme", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, s.264-295.





- ERDOĞMUŞ Nihat (2003), **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, Ankara: Nobel Yayınları.
- EREN GÜMÜŞTEKİN Gülten ve GÜLTEKİN Fikret (2009), “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S: 23, Nisan, s.147-158.
- ERSEN Haldun (1997), **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi** (2. Baskı), İstanbul: YKY.
- FINDIKÇI İlhamı (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi** (7. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.
- GÖK Sibel (2006), **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları.
- GÜLER Ebru Çetin (2006), “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, **Ege Akademik Bakış**, C: 6, S:1, s.17-23.
- GÜRÜZ Demet ve YAYLACI Gaye Özdemir (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle** (4. Baskı), İstanbul: MediaCat Yayınları.
- GÜRÜZ Demet ve GÜREL Emet (2006), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayınları.
- GÜZEL Tülay (2005), “Eğitim ve Gelişme”, Cengiz Demir ( Ed.), **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar** içinde (s.99-128), Ankara: Nobel Yayınları.
- KILIÇ Gonca, ÖZTÜRK Yüksel (2009), “Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, C: 20, S: 1, Bahar, s.45-60.
- KIRÇI Zafer (2007), **Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- MERCİN Levent (2005), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 4, S: 14, Güz, s.128-144.
- NOE A. Raymond (2009), **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Ed. ve Çev.: Canan Çetin, İstanbul: Beta Yayınları.
- OKAKIN Neslihan (2009), **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi** (2. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

- ÖĞÜT Adem, AKGEMCİ Tahir, DEMİRSEL M. Tahir (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S: 12, s.277-290
- ÖRÜCÜ Edip (2003), **Modern İşletmecilik** (3. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN Azmi (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Kitabevi..
- SABUNCUOĞLU Zeyyat (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SCARPELLO Vida Gulbinas and LEDVINKA James (1988), **Personnel/Human Resource Management Environments and Functions**, PWS-Kent Publishing Company, Boston USA.
- SEÇER Barış ve ÇINAR Efe (2011), “Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri”, **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, C: 18, S: 2, s.49-62.
- ŞİMŞEK M. Şerif (2008), **Yönetim ve Organizasyon** (10. Baskı), Konya: YKY.
- ŞİMŞEK M. Şerif ve ÖGE H. Serdar (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- TENGİLİMOĞLU Dilaver, ATILLA E. Asuman, BEKTAŞ Meral (2009), **İşletme Yönetimi** (2. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları.
- TORTOP Nuri v.d. (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.
- TÜRKKAHRAMAN Mimar ve ŞAHİN Kamil, “Kadın ve Kariyer”, **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 2, S:1, s.75-88.
- YILMAZER Aydın ve EROĞLU Cemal (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayınları.
- YÜKSEL Öznur (2007), **İnsan Kaynakları Yönetimi** (6. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.