

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN KARIYER YÖNETİMİ\*

Ayşe İRMİŞ\*\*  
Sabahat BAYRAK\*\*\*

### Özet

Günümüz yönetim anlayışında örgütlerin başarısında en önemli rolü oynayan unsur insanların beceri ve yeteneklerinin sürekli geliştirilmesidir. İnsanların gelişmeye açık olması, örgütlere kariyer planlaması ve kariyer geliştirme yöntemlerini uygulayarak daha etkin ve verimli olma fırsatını vermektedir. Bugün işletme yönetimi açısından bireyler herhangi bir ilerleme olmaksızın aynı işte bilgilerini ve becerilerini geliştirerek kariyer sağlayabilirler. Böylece kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayan bireyler yaptıkları işten daha fazla tatmin olma ve gurur duyma imkanına kavuşurlar. Örgütler ise, teknolojinin hızla geliştiği, yeni iş yöntemlerinin ortaya çıktığı, işgören tatmin ve motivasyon faktörlerinin çoğalıp çeşitlendiği şartlarda çalışanlarını kariyer planlaması ve kariyer geliştirmesi ile sürekli dinamik, tatminkar ve örgütün gelecekteki taleplerine hazır tutabilirler. Böylece kariyer planlama ve kariyer geliştirme ile insan kaynakları etkili kullanılabilir, hızlı rekabet şartlarına uyum sağlanabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme, kariyer platosu

### Abstract

In the today management, the most important role in the success of organizations is continuous development of human ability and skills. Human who are open to development, gives career planning and career development opportunity to organizations which is important for efficiency and productivity. Business management in today's world, individuals without progress can improve their knowledge and ability even provide high career in the same job. Result of this, persons enjoy and proud of their job. On the other hand, organizations with high development of technology and new production methods makes human career planning and career development dynamics and continuously which can be readily available for the future needs of organizations. In this case, career planning, career development and human resources can be used efficiently and competitively.

**Keywords:** Career management, career planning, career development, career plateau

---

\* Makale 2000 Haziran Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği Ulusal Kongresi'nde tebliğ olarak sunulmuştur.

\*\* Yrd. Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

\*\*\* Yrd. Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

## Giriş

Geleneksel dönemin temel aldığı yapı, çalışanların eğitim ve bilgi düzeyinin düşük ve işyeriyle ilgili isteklerin henüz bu kadar çeşitlenmediği dönemdir. Bu dönemin yönetim anlayışı iş yapısıyla ilgili yönetsel tanımlara, bu tanımları destekleyen kontrol sistemlerine ve bunlarla ilgili davranışlara duyulan ihtiyaç üzerinde odaklanmaktadır (Montana, 1993:8-9). Yönetsel ilginin göstergesi bağlılıktan ziyade bağımlılıktır ve böyle bir durum içerisinde yöneticiyle işgören arasındaki güven derecesi oldukça düşüktür. Bu dönemin pazarlama anlayışı da “ne üretirsem satarım” bağlamındadır. Kitle üretimi ile beraber kitle tüketimine geçen tüketicinin ihtiyaç ve istekleri çok fazla çeşitlenmemiştir. Kendisine sunulan mamulü özellikle birim fiyatının düşük olmasından dolayı kabul eden müşteriler mamul farklılaştırma ve geliştirme kavramlarını henüz tanımamışlardır. Nüfusun büyük bir kısmının kırsal alanlarda bulunması ve kent kültürünün yetersizliği o dönemde müşteri bilincinin oluşması için gerekli ortamı yaratmamıştır. Bu sebeptendir ki sermayeyi elinde bulunduran ve emeği kiralayan işletme sahibi-yönetici örgütün kararlarını tek başına alabilme ve örgülle pazar arasındaki köprüyü oluşturabilme yeteneğine sahiptir. Çalışanların eğitim ve bilgi düzeylerini bilen ve onları diğer üretim faktörleri gibi gören işverenin, onların kararlarına güveni olmadığı gibi bu dönemde henüz onların fikirlerine de ihtiyacı yoktur.

Halbuki, yeni çağın yönetim anlayışında, şirketin stratejik amaçlarına yüksek düzeyde bağlılığı ortaya çıkarabilmek için karşılıklı fikir alışverişine yönelik kişisel becerilerin arttırılması ve motivasyon üzerinde durulmaktadır. Emeğin gücü bütün üretim faktörlerinden daha önemli görülmekte ve çalışanlar maliyet unsuru olarak değil bütün kapasitesini kullanabilen bir potansiyel güç olarak algılanmaktadır (Starkey, 1993:7-9). Eğitim ve bilgi düzeyleri yükselen çalışanlar örgüt içerisinde sosyal yaşamları ile birlikte düşünülmekte, işleriyle ilgi istek ve ihtiyaçlarının sayısı hızla ve çeşitlenerek artmaktadır. Sadece parayla ve benzeri maddi ödüllerle motivasyonun ve tatminin sağlanamadığı örgütlerde çalışanlar, kendilerini geliştirebilecekleri ve ifade edebilecekleri ortamların varlığına ihtiyaç hissetmekte ve örgütün kariyer yörüngesinde ilerlemek istemektedirler. Örgütler ise, pazarda çeşitlenen müşteri ihtiyaçlarına cevap verme ve artan rekabet ortamında ayakta kalabilme mücadelesi içerisindeydirler. Artık, yöneticilik profesyonelce yapılması gereken ve sinerjik etkinin yaratılması becerisini temel alan bir meslek olmuştur.

Yönetici kendi başına verdiği kararlarla farklı bilgi ve verileri gerektiren bölümlerden oluşmuş örgütün bütününe yetemediği gibi, pazarda çeşitlenmiş müşteri istek ve ihtiyaçlarına da tek başına hitap edememektedir. Bir başka ifadeyle geleneksel yönetimde sadece görevlendirildiği işin gerektirdiği bilgi düzeyinde ve kendisinden istenildiği kadarını yapmakla sorumlu olan çalışanlar, yeni çağın yönetim anlayışında bilgiyi doğrudan kullanan ve bilgilenmeyi ihtiyaç olarak hisseden ve örgütteki orijinal fikirlerin kaynağı olan beyin gücünü oluşturmaktadırlar.

### **1. Yeni Dünya Düzeninin Yeni Kavramı “Kariyer Yönetimi”**

Dünyanın pazar olarak kabul edildiği yeni anlayışla beraber örgüt ile çalışanın birbirine bakış açıları ve algılamaları da yeni bir anlam kazanmıştır. Süreçte ve sonuçta kalite bilincinin kabul edilmesi ve bu bilincin oluşmasında pazardaki ve örgütteki insanın ön plana çıkarılması çalışan bireylerle örgütü daha planlı ve gelişmeye dönük ilişkiler içerisine sokmuştur. İş yaşamının kalitesi ve kişisel hayatın planlanması için artan ilgi, eşit iş imkanlarının talep edilmesi, eğitim düzeyinin ve mesleki arzuların artması, buna karşılık ekonomik iyileşmenin yavaşlaması ve terfi fırsatlarının azalması gibi sebepler, örgütün ve çalışanların iş yaşamını planlamaya ve geliştirmeye yönelik kariyer yönetimini ortaya çıkarmıştır (Cascio, 1992: 302-303).

Kariyer, bireyin karşısına çıkabilecek fırsatlar, görkem, psikolojik ödüller veya daha iyi yaşam şekli olarak tanımlanır (Ataol, 1989: 2-3). Bir başka tanıma göre, kariyer hiyerarşik örgütlerde “örgütün merdiveninden yukarıya doğru hareket” etmektir. Günümüzün etkin örgüt yapısı olarak kabul edilen yalın örgütlerde ise kariyer iş ile ilgili faaliyet ve edinilen bilgilerin bir sonucu olarak ortaya çıkan davranış ve tutumları ifade eder. Bu tanıma göre çalışanlar kimi zaman ilerlemeksizin aynı işe ve pozisyona sahip olarak da bilgi ve becerilerinde kazandıkları gelişmeyle başarılı bir kariyere ulaşmış olabilirler (Kırel, 1998: 39-58). Bu bağlamda kariyer olgusu bireyi ve örgütü ilgilendiren iki boyutlu bir kavramdır (Şimşek, 1998: 336-337). Birinci boyut bireyin işi, pozisyonu ve çalışma ortamıyla ilgili örgütteki konumunu bilmesi, anlaması ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirlemesiyle ilgilidir. Aynı zamanda birey kendi mevcut bilgi ve becerilerinin farkında olmalı ve gelecekte sahip olması gereken bilgi ve beceriyi algılayabilmelidir. İkinci boyutta bulunan örgüt ise, kendi amaçlarını dikkate alarak, bu amaçların

ve yönelimlerin gerektirdiği felsefeyle yapacağı planlamalar doğrultusunda bireysel amaç ve yöntemlerle kendi amaç ve yöntemlerini karşılıklı etkileşim ve rızayla bütünleştirme durumundadır. Böylece bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bağdaştırılması mümkün olabilecektir. Öyle ise, örgütlerde kariyer yönetimi bireylerin ve örgütün beraber hazırlayacakları planlarla gelişmeye yönelik gerçekleştirecekleri faaliyetlerin bütünüdür. Bireysel ve örgütsel süreçlerin beraber ele alındığı kariyer yönetiminin kapsamına iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeler girmektedir. Kariyer yönetiminde her bir süreçte çalışanın yaratıcılığına önem verilerek doyumlu ve huzurlu işgörenin varlığı ile olumlu beşeri ilişkilerin geliştirilmesi esas alınmalıdır. Örgüt bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesini hedefleyerek gerçekleştirdiği kariyer yönetiminde etkinliği sağlayabilmek için (Şimşek, 1998: 336-337);

1. Kariyer planlamasında kapsanacak insan kaynağı belirlenmelidir. Açık ki kariyer yönetiminin bir boyutu olarak kariyer planlama örgütteki bütün işgörenleri kapsamalıdır.
2. Kariyer yörüngesi çizilmelidir. Pozisyonların fonksiyonel özellikleri belirlenmeli, uygulamada benzerlik gösteren işler bir araya toplanmalı ve bu işler arasında mantıksal bağlar kurulmalıdır.
3. Kariyer danışmanları atanmalıdır. Bunlar dışarıdan getirilebilecek profesyonel danışmanlar olabilir, yönetici danışman kullanılabilir ya da akıl hocalarından yararlanılabilir. Dışarıdan getirilen danışman görevine ilişkin olarak bir takım eğitim ve uygulamalara sahiptir ve işgörenler onunla doğrudan iş ilişkisi içerisinde olmadıkları için daha rahat iletişim kurabilirler. Ancak, bu danışman örgütü sadece dışarıdan gördüğü kadar değerlendirebilir ve çalışanların geçmişlerini, bilgi ve yeteneklerini çok fazla bilemeyebilir. Yönetici danışman ise profesyonel danışmana göre örgütün içinde olması ve örgütü ve çalışanları daha iyi tanımaya rağmen, işgörenler kendisiyle iletişim kurmakta ve kendilerini ifade etmekte güçlük çekebilirler. Akıl hocaları çalışanlara yönelik mesleki kişilik ve yeteneklerin gelişmesinde yardımcı olan, cesaretlendiren, danışmanlık ve davranış planlaması faaliyetlerini gerçekleştiren özel nitelikli kişilerdir.

4. Bireysel planlar geliştirilmelidir. Kariyer yörüngeleri oluşturulduktan ve işler bir araya toplandıktan sonra çalışanların bireysel planları hazırlanmalı ve geliştirilmelidir.

Kariyer yönetimi gerçekte iki boyutlu bir süreçtir. Bunlardan ilki kariyer planlama, ikincisi ise kariyer geliştirmedir.

### 1.1. Kariyer Planlama

Kariyer planlama kişisel kariyer amaçlarının oluşturulmasını kapsar. Birey kariyerini planlarken kendini keşfederek ve çevredeki fırsatları tespit ederek amaçlar oluşturur. Kendini keşfetme sürecinde birey güçlü ve zayıf yönlerini, değerlerini, ilgilerini, beceri ve yeteneklerini, alternatif kariyerleri ve tercih ettiği hususları değerlendirir. Daha sonra örgütün içinde sunulan ve örgütün dışında varolan mevcut ve potansiyel fırsatlarla ve sınırlamalarla ilgili veriler toplanır. Birey kendiyle ilgili verileri ve çevreyle ilgili verileri karşılaştırarak kısa ve uzun vadede mevcut işi etkileyebilecek kararlar alır ve arzulanan yöndeki süreçleri planlar. Planladıklarını uygulayan birey her 6 ayda bir kendine “ne yaptığını”, “gelişip gelişmediğini”, “yapmak istediği şeyi başarıp başarmadığını” sorar (Daft, 1997:767-768). Kariyer planlama birey, örgüt ve işle ilgili geniş perspektifli bir süreçtir. Bu sebeple kariyer planlama yapılırken; 1. Örgütler işgörenlerin kariyer planlamasına nasıl yardım edecekler, 2. Kariyer planlama örgütlerin insan kaynakları planlarıyla nasıl uyumlaştırılacak, 3- Planlar bir kişinin kariyerinin farklı aşamalarına nasıl uygulanabilir, 4- Etkili bir program nasıl yürütülebilir sorularının cevapları aranmalıdır (Huse, Cummings, 1985:300).

Kariyer planlama kariyer amaçları hakkında, gelecekteki işler hakkında ve iş ile ilgili tecrübeler hakkındaki kişisel kararları içerir. Maalesef, pek çok çalışan kariyer planlarını yapabilmek için gerekli olan inisiyatif ve bilgiye sahip değildir. Dolayısıyla, etkili bir kariyer planlama için çalışanların aşağıdaki dört yöntemle bilgilendirilmesi gereklidir (Huse, Cummings, 1985: 300-304).

1. Fonksiyonel iletişim: Çalışanlara mevcut ve gelecekteki kariyerle ilgili bilgiler verilmelidir. Eğitim fırsatları, eşit iş imkanları, uygun faaliyet programları, şirketin ekonomik durumu, ücret sistemleri ve işin gerekleri konusunda çalışanlar aydınlatılmalıdır.
2. Danışmanlar: Örgütte kariyer planlamasını yapma konusunda danışmanlık yapacak ve çalışanlarla örgütün amaçlarını bir araya

getirmeyi öğretebilecek profesyonel danışmanlardan, danışman yöneticilerden veya rehberlik edebilecek akıl hocalarından faydalanılması gereklidir.

3. Workshoplar: Kariyer planlama için yapılan workshoplar çalışanları, ilgilerini, yeteneklerini ve iş durumlarını tespit etme, kişisel kariyer amaçlarını oluşturma ve planları geliştirme konusunda cesaretlendirir. Grup oluşturma karşılıklı etkilemeyi ve katılımcılar arasında karşılıklı yardımlaşmayı oluşturur. Bireylere günlük iş telaşlarının dışında kendileri ve kariyerleri üzerinde odaklanma fırsatı veren workshoplar böylece, çalışanların kariyer planlamasıyla ilgili dikkatlerini artırabilir, mevcut iş durumlarını tayin etmek için gerekli bakış açısını kazandırır ve belirli kariyer amaçlarının oluşturulması için yardım eder.
4. Bireyi geliştiren materyaller: İş kitapları, makaleler, kariyer planlamayla ilgili basılmış bir takım yayınlar bu materyallerin kapsamına girmektedir. Bunların pek çoğu iş yaşamı ve kariyer seçimi ve gelişimi ile ilgili yayınlardır.
5. Değerlendirme programları: Bunlar mesleki ilgi, eğilim, yetenek ve kariyer amaçlarının oluşturulmasıyla ilgili diğer hususlar üzerinde yapılan değişik testleri ve değerlendirmeleri ifade eder. Kariyer amaçlarına ulaşmak için gerekli gelişme ihtiyaçları ortaya çıkarılıp, tanımlanarak çalışanların belirli kariyer yollarıyla nasıl uygun hale getirilecekleri konusundaki bakış açısı sağlanır. Bu değerlendirmeler ya da testler kariyer amaçlarına ulaşmak için gerekli gelişme ihtiyaçlarını da ortaya çıkarır ve tanımlar. Değerlendirme programlarına yönetsel potansiyeli ortaya koymada etkin olan görüşmeler, alıştırmalar ve grup projeleri örnek olarak verilebilir.

## **1.2. Kariyer Geliştirme**

Kariyer geliştirme, en bilinen anlamıyla mesleki ilerleme olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre ise kariyer gelişimi bireylerin iş yaşamları süresince kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için örgütte uygulanan faaliyetler ve programlardır. Bu faaliyet ve programlar çalışanların kariyerlerinin yönüne ve ilerlemesine etki etmek ve bilgilerinin veya kapasitelerinin artmasını sağlamak amacıyla örgütler tarafından çalışanlarına formel olarak sunulurlar (Glueck, 1985:145-147). Kariyer geliştirmenin amacı örgütler için kıymetli olan işgücünün

korunmasını ve geliştirilmesini, çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılmasını ve işten ayrılmaları asgariye indirerek bireylerin ve örgütün performansının yükseltilmesini kapsar.

Kişilerin kariyer amaçlarına ulaşmalarına yardım eden kariyer geliştirme kariyer planlama neticesinde ortaya çıkar ve bu planlamaların örgütsel uygulamalarını ifade eder. Becerilerin geliştirilmesi, performans değerlendirme ve geliştirme, iş rotasyonlarının planlanması, iş değerlendirmeleri ve eğitim programları kariyer planlamanın bir sonucu olarak kariyer geliştirme ile faaliyete geçirilir. Kariyer geliştirmenin etkinliği örgütün kendi amaçları ile çalışanın kariyer ihtiyaçlarının bütünleştirilmesini sağlayan geniş kapsamlı bir programla sağlanır. Bu doğrultuda kariyer geliştirme, örgütün amaçlarına ulaşmak için işgücünü geliştirmeyi ve korumayı amaçlayan insan kaynakları planlamasıyla entegre olmalıdır (Yüksel, 2000:24).

Örgüt kariyer geliştirmeyi gerçekleştirirken, işgörenlerin daha ilk işe başladıkları dönemlerden itibaren gelecekte yapacakları iş ile ilgili gerçekçi verileri ortaya koyabilmelidir. Aksi takdirde, işgörenler örgüt içerisinde gerçekçi olmayan bir takım beklentilere sahip olabilirler. Bu beklentileri gerçekleşmediğinde ise çalışanlar üzülecek ve motive olamayacaklardır. Halbuki iş ile ilgili el kitapları, yapılacak konuşmalar ve ziyaretler örgütün geleceği ile işgörenin iş hakkındaki beklentilerini bütünleştirecek ve hayal kırıklıklarına sebep olmayacaktır. Ayrıca örgütler işgörenlerin bilgilerini, becerilerini ve yeterliliklerini geliştirmek üzere iş değerlendirmeleri yapmalı ve işin gereklerini ortaya koymalıdır. Gelecekteki hedeflenen işlere ulaşabilmek için gerekli yeteneği, bilgiyi, beceriyi, kişilik özelliklerini kazandırmak amacıyla o iş ile ilgili birbirini izleyen iş serileri oluşturulmalı ve çalışanlar bu asıl hedefledikleri sonuca ulaşmayı sağlayan ard arda işleri tecrübe etmelidirler. Bütün bu aşamaların sonunda da bireylerin performansı değerlendirilerek bilgi ve yetenekleriyle ilgili gerçek durum ortaya konulmalı eksiklikler giderilmeli ve yeni yönler tayin edilmelidir (Huse, Cummings, 1985:312-316).

Kariyer geliştirmede en önemli faktörlerden biride sürekli öğrenmeyi sağlamaktır (Stewart, 1997:225). Birey kariyer planlarında hedeflediği sonuçları elde edebilmek için sürekli mevcut ve gelecekteki iş ve pozisyonları tanımlayan, onlara ulaşmak için gerekli yetenek, bilgi ve beceriyi geliştiren ve bireyi ve örgütü değişen şartlara hazırlayan eğitim

programlarına tabi tutulmalıdır. Böylece hiyerarşik kademelerde sürekli yukarıya doğru tırmanma olarak algılanan kariyer geliştirme yolu örgütlerde hızla değişen yeni şartlara ve ortamlara başarılı bir şekilde uyumu gerçekleştiren, yaratıcılığı teşvik ederek bireyin sürekli kendini aşmasını sağlayan ve bireyin bugününü dününe göre farklılaştıran gelişim programı ve süreci olacaktır. Bu sebeptendir ki örgütlerde bireyin işini serbestçe yapabilmesi, yaptığı işte başarı gösterebilmesi ve işine yenilikleri kazandırarak işe daha fazla katma değer katması ile sadece hiyerarşik olarak değil bulunduğu işi ve yeri değiştirmeden de kariyer gelişimini sağlayabilir. Geleneksel yönetim anlayışında örgüt aşırı kuralcı ve güçlü haliyle kendi bünyesindeki insanlara yöneticiler aracılığıyla nüfuz ederken modern yönetim anlayışında kariyer yönetimiyle örgütte çalışan insan kaynağının örgüte daha fazla nüfuz etmesi sağlanmış olur.

Bununla beraber her bireyin her zaman daha fazla gelişme ve ilerleme kaydetmesi mümkün olmayabilir. Birtakım yeteneklerin ve becerilerin eksikliğinden ya da örgütsel şartların sınırlı fırsatlar sunuyor olmasından dolayı bireylerin aynı işlerde ya da pozisyonlarda kalması ve ilerleme şanslarının düşük olması mümkündür. Daha fazla ilerleme şansının belirli bir zaman dilimi içerisinde düşük olduğu bu noktaya “kariyer platosu” adı verilir. Kariyer platosu çalışanların hemen hemen hepsinin maruz kalabilecekleri bir durumdur. Buna örnek olarak artık emekliliğine yaklaşmış ama daha fazla gelişme konusunda istek ve gerek duymayan hatta daha fazla gelişme potansiyeli olmayan kişileri verebiliriz (Stoner, Freeman, 1992:578-579). Bununla beraber örgüt içerisinde yapılacak eğitim ve geliştirme programları ve grup çalışmaları ile bireylerin kariyer platolarında bulunma süreleri hızla azaltılabilir ve gelişme teşvik edilebilir. Böylece insan kaynakları israfı önlenmiş olur.

### **Sonuç**

Hızlı rekabet şartları ve bilgi seviyesi artan işgörenler bir dönemin hiyerarşik ve katı yapılı örgütlerini daha esnek ve yalın olma konusunda yeniden şekillenmeye maruz bırakmıştır. Artık uydu örgütler, tepesi aşağıya bakan piramitler ve azalan hiyerarşik kademeler yönetim teorisinin yeni örgüt yapılarını oluşturmaktadır. Bu yeni yapılanma ise örgütlerin işleyişini, yönetim felsefesini, örgütün iş görene, işgörenin örgüte bakış açısını değiştirmiş ve yeni kavramlar ortaya çıkarırken birtakım kavramlara yeni anlamlar yüklemiştir. Geleneksel örgüt yönetimi ve yapısında sadece hiyerarşik kademelere tırmanmayı ifade



eden kariyer kavramı yeni yapıda “kariyer yönetimi” olarak bir süreç niteliğini kazanmıştır. Hatta, artık çok sayıdaki hiyerarşik kademelerin olduğu örgütlerde özellikle tecrübeye dayalı terfileri ifade eden kariyer atlama, hiyerarşik basamaklarını azaltan ve yalın nitelik kazanan örgütlerde kariyer yönetimi ile yer değiştirmiştir. Kariyer yönetimi bireyin gelecekte olmak istediği yerin örgütle planlaması, kariyer yolunda ilerlerken karşılaşacakları karmaşık durumları anlamaları (Harvey, Bowin, 1996:198-201) ve bütün bunlarla baş edebilecek faaliyet ve programların örgütle beraber gerçekleştirilmesini ifade eder.

Açıktır ki, her yönetim sürecinin olduğu gibi kariyer yönetiminin de etkinliğinin sağlanması örgütsel başarı ve verimlilik için gereklidir. Kariyer yönetiminin etkinliği için en önemli husus örgütle işgören arasında dürüst ve işbirliğine dönük ilişkilerin oluşturulmasıdır. Örgütün çalışana hangi imkanları sağlayabileceğini ve gelecekte neyi planladığını, işgörenin ise neye ihtiyaç duyduğunu ve ileride kendini nerede görmek istediğini tespit etmesi ve açıklaması gereklidir. Ancak, örgüt kariyer yollarını açık tutarken bu yolda ilerlemek isteyen çalışanlar sahip oldukları beceri ve yetenekleri ve gelişme potansiyellerini dürüstçe ve öz eleştiriyle ortaya koymalıdır. Örgütün ise çalışanların mevcut durumlarını, gelecekteki potansiyellerini ve isteklerini dikkate almaları gereklidir. Böylece, beceri ve yetenek geliştirmeye yönelik eğitim programlarıyla bireyler geliştirilecek ve geleceğe hazırlanacaklardır. Bilgilerini, bakış açılarını ve yeteneklerini iş hayatında kullanabilme teknikleri artan çalışanların örgüte olan katkısı da artmış olacaktır. Bu bireylerin kendini geliştirme ihtiyaçlarını tatmin ederken işle bütünleşebilmeleri, memnun ve tatminkar olmaları ve geleceğe ümitle bakabilmeleri onları motive edecektir. Bununla beraber sadece eğitim kariyer geliştirme için yeterli değildir. Örgütün gelecekte olmak istediği yeri (yani kendi kariyerini) ve bu doğrultuda yapılacak mevcut ve potansiyel işleri de açıkça ifade etmesi gereklidir. Hazırlanan iş tanımları, işgören için ve örgütün kendi faaliyetleri için yapılacak performans değerlendirme ve örgütün dış sistemlerle kuracağı çok sayıdaki iletişim ağına çalışanlarını da dahil etmesi sonuçta sinerjik etkiyi yaratarak hem çalışanların kariyer gelişiminde etkili olacak hem de örgütün etkinliğinde rol oynayacaktır. Özellikle çalışanların biraraya gelmesini sağlayan seminerler, problem çözme teknikleri ve karar verme teknikleri kariyer planlama ve geliştirmede önemli rol oynayacaktır. Kariyer yönetimiyle günümüzde işyerleri yalnızca bir üretim ve yönetim süreçlerinin

gerçekleştiği yer olmanın yanında fonksiyonel eğitimin de yapıldığı birer “okul” olma niteliğini kazanmaktadırlar.

### **Kaynakça**

Ataol, A. (1989); **Kariyer Yönetimi**, İzmir.

Cascio, W.F. (1992); **Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life, Profits**, McGraw-Hill, Inc., New York.

Glueck, M. (1985); **Personnel Management; A Diagnostic Approach**, Business Publication.

Harvey, D.; Bowin, R.B. (1996); **Human Resource Management; An Experiential Approach**, Prentice Hall, Inc, New Jersey.

Huse, F.E.; Cummings, T.G. (1985); **Organization Development and Change**, West Publishing Company, San Francisco.

Kırel, Ç. (1998); “Kariyer Gelişiminde Toplumsallaşmanın Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM, Sayı:3, ss. 23 – 34.

Montana, P.J.; Charnov B.H. (1993); **Management, Barron’s Business Review Series**, Second Edition, USA.

Starkey, K. (1993); **Strategy and the Human Resource; Ford and the Search for Competitive Advantage**, Blackwell, Cambridge.

Stewart, T. (1997); **Entelektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği**, MESS Yayınları, Çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul.

Stoner, A.F.; Freeman, R.E. (1992); **Management**, Englewood Cliffs, New Jersey.

Şimşek, M.Ş. (1998); **Yönetim ve Organizasyon**, Mikro Dizgi, Konya.

Yüksel, Ö. (2000); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.