

KARİYER PLANLAMASINDA YENİ YAKLAŞIMLAR

*Melek VERGİLİEL TÜZ**

ÖZET

Kariyer çalışmalar yeni bir aşamaya gelmiştir. Bu yeni kavramlaş-tırmalar iş dünyasındaki değişimlere yanıt verme yolları getirmektedir. Ancak, bu yeni gelişmeler sadece mevcut duruma ilave şeklinde olmaktadır ve uygulamacılar için yeni durumu anlama konusunda nereden başlayacakları zorluğunu gündeme getirmektedir. Bu makale bu durumu karşılamaya yöne-lik bazı adımlar önermekte ve tartışmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Kariyer, kariyer planlama.*

ABSTRACT

New Approaches in Career Planning

The study of career is entering a new phase. These new conceptuali-sations bring new ways of responding to the changes now taking place in the world of work. However, these new directions only add to the existing diver-sity and debate, making it difficult for practitioners to know where to start in their pursuit of a new understanding. This papers discuss and suggests some steps towards meeting them.

Key Words: *Career planning, career.*

* *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.*

GİRİŞ

Kariyer konusunda mevcut teoriler yenilenmeye devam etmekte, yeni teoriler geliştirilmektedir. Bununla birlikte bu yeni değişimler mevcuda ekleme niteliğindedir. Bu yüzden yeni bir anlayış getirmek için nereden başlanacağına karar vermek oldukça zordur. Kariyer bireylerin örgüt ve toplumla ilişkilerinden doğar. Bu yüzden örgütsel psikoloji, danışma psikolojisi ve sosyolojisi, iş ekonomisi, yönetim ve örgüt çalışmaları gibi disiplin ve alt disiplinlerle ilgilidir. Hepsinin kendine göre bir bakış açısı, tanımı, kavramı, varsayımları, metotları, uygulamaları vardır. Bu yüzden kariyer açısından tam bir teorik yapı söz konusu değildir.

Burada iki bakış açısı vardır.

1. Kariyer seçimi, eğitim ve danışmanlığı (Danışma psikolojisi)
2. Örgütsel psikolojisi, sosyoloji (Örgütsel kariyerle ilgili olarak) İ-kisi arasında az bağ vardır. Yeni bir yaklaşım için ortaklık yapılmamaktadır. Ancak farklılıklarına rağmen her iki alanda benzerdir, çünkü aynı varsayım-dan hareket etmektedirler¹.

KARİYER KAVRAMI

Kariyer kavramı ile ilgili olarak birkaç tanım vardır. Bunlar arasında en yaygın kullanılan tanım kısaca; kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübeleridir². Bu tanım bize kariyerin ne olduğunu veya ne olacağını göstermektedir. Diğer bir tanıma göre kariyer; bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları, kişisel yaşam süresi boyunca peş peşe kullanmasıdır³. Bir diğerine göre kariyer; bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Diğer bir tanım ise, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavram olarak kabul edilmektedir⁴.

En çok kabul edilen kariyer kavramlaştırmasını Hall yapmıştır; “Kariyer kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı, kişinin hayatı boyunca

¹ AUDREY, Collin, “New Chalenges in the Study of Career”, *Personnel Review*, Vol. 27 No. 5, 1998, s. 412.

² DE CENZO, David A. - ROBİNS, Stephen; *Human Resource Management*, Fifth Edition, Willey Series in Management, 1996, s.,266.

³ KAYNAK, Tuğray – ANDAL, Zeki – ATAAY, İsmail Durak- v.d.; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını no. 276, İSTANBUL 1998, s., 229.

⁴ AYTAÇ,Serpil; *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, Epsilon Yayıncılık, İSTANBUL 1997,s., 17.

ca yaşayacağı kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreçtir.” Beckhard’a göre bu kavramlaştırma 4 unsurdan oluşmaktadır.

1. Uzun dönemli bir bakış açısı vardır. Mevcut tatmin ve performansın ötesindedir.

2. Hem objektif ve dışsal kariyer unsurlarına (aktiviteler) odaklı hem de subjektif ve içsel unsurlara (tecrübeler) odaklıdır.

3. Kariyer etkinliğinden yola çıkılmaktadır.

4. Kariyer sonuçları bireylerin çabaları sonucu olarak ortaya konmaktadır.

Bu kavramlaştırmalardan da anlaşılacağı üzere kariyer yönetiminin sorumluluğu hem birey hem de örgütte yatmaktadır. Bu, “katılımcı sorumluluk” nosyonu; çalışanın kariyerini yönetmeyi, çeşitli görevleri paylaşmayı varsayar. Bu nosyona göre çalışana belirli aktiviteler verilir (Ortodoks kariyer yönetimi anlayışı)⁵. Kısacası, kariyer kavramı insanın davranış motifleri ile donanmış bir yaşam boyunca devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir. Özetleyecek olursak, kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaklı mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir⁶.

KARİYER PLANLAMASI KAVRAMI

Kariyer planlaması, bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanmasıdır. Kariyer planlamasının iki boyutu vardır. İlk boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında yerini bilme, anlama ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. Birey açısından bu olgu sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Böylelikle birey kendi kariyerini planlama fırsatı bulur. İkinci boyut ise, kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir. Burada örgüt kendi amaçlarını ön planda tutarak bireysel amaçları kendisine uyarlamaya çalışmaktadır. Bir bakıma burada amaçların bütünleştirilmesine gidilmektedir⁷.

⁵ ORPEN, Christopher; “The Effect on Organizational and Individual Career Management on Career Success”, *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No. 1, 1994, s.,27.

⁶ AYTAÇ;. Çalışma Yaşamında Kariyer.....s.,20.

⁷ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *Personel Yönetimi – Politika ve Yönetel Teknikler*, VIII. Baskı, BURSA 1997, s. 70.

Diğer taraftan kariyer planlaması, kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Kariyer planlamasının en temel amaçlarından biri bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir. Burada birey karşısına çıkan fırsatları ve alternatifleri nasıl değerlendirebileceğini ve bunun da ötesinde nasıl etkili kararlar alabileceğini öğrenir. Kariyer planlaması, bireyin kişisel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlarını kariyer yaşam planında nasıl karşılayabileceğini göstermektedir. Bu nedenle bireylerin daha etkin kararlar verebilmesi ve geleceğini daha fazla güvence altına alabilmesi için kariyer planlarının esnek ve gerçekçi tercihleri içermesi gerekmektedir. Burada önemli nokta, kariyer planlaması yapılırken kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yeteneklerin belirlenmesidir⁸.

KARİYER ENGELLERİ

Kariyer engellerinin üç unsuru vardır.

1. Bireysel olarak algılanan yetenekler (mevcut başarılar üzerine kurulur)
2. Bireysel olarak algılanan güdü ve ihtiyaçlar (gerçek durumda kendini karşılaştırma fırsatları üzerine kurulur).
3. Bireysel olarak algılanan tutum ve değerler (kişi, şirket norm ve değerleri arasında mevcut durum üzerine kurulur).

Engeller bu nedenle değerlerden daha geniş bir yere sahiptir. Kişilerin örgütle nasıl ve niçin ilişki kurduğunu açıklar. Eğer bir seçim varsa kişi, “predominant kariyer engelini” koymaz. Kariyer engeli ihtiyacının karşılanmadığı bir yerde çalışan bir işe girmez. Bu üç engele ayrıca; hayat tarzı, bir amaca hizmet etmek ve girişimcilik mücadelesi eklenebilir.

Kariyer engelleri özetle şunlardır⁹.

1. Teknik fonksiyonel mükemmellik; teknik veya fonksiyonel alanda becerisini gösterme ve bu beceriyi arttıracak olan sıçrama yolları arama.
2. Genel yönetsel mükemmellik
3. Bağımsızlık, otonomi, kendi tarzıyla işi tamamlama fırsatı
4. Güvenlik/durağanlık; örgütte iş güvencesi
5. Yaratıcılığı kullanma
6. Bir amaca hizmet; birilerine yardım, çevre sorunlarını çözme gibi değerleri elde etme fırsatı

⁸ SABUNCUOĞLU, Zeyyat; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000, s.145.

⁹ YARNALL, Jane; “Career Anchors: results of an Organizational Study in the UK”, *Career Development International*, 3/2, 1998 s. 56-57.

7. Tam mücadele; çözülmemiş problemlere çözüm getirme
8. Hayat tarzı; bireysel istekler, iç gereksinimler vb.dir.

GÜNÜMÜZDE KARIYER PLANLAMASI İLE İLGİLİ YENİ YAKLAŞIMLAR

Bugünün iş hayatı kökten değişmektedir ve hiyerarşik örgütler yok olmaktadır. Günümüzün örgütleri orta kademe yöneticilerinin sayısının azaldığı bir şekil almaktadır. Disoryantasyon, güvensizlik ve gelecek korkusu işletmeleri bir virüs gibi sarmaktadır. Bu durum yöneticilere örgütteki mevcut rolleri konusunda sorular sormaya yönelmektedir ve sınırlı fırsatların bulunması bireysel anlamda kariyer planlarının yeniden düşünülmesine yol açmıştır. 1990'ların sonunda orta kademe yöneticilerin örgütlerdeki oranı % 50'dir. Ancak, bazı tahminler 2000'li yıllardan sonra 20 kaliteli yöneticiye bir iş düşeceğini göstermektedir. Çoğu orta kademe yöneticisi şirket hiyerarşisinde kendi nihai platosuna kavuşmuş olacaktır. Bu nedenle birisinin işini kaybetmesi korkusu kadar, kariyer gelişimi için birisine imkan tanımak günümüz örgütlerinde de oldukça yayılan bir korku haline gelmiştir¹⁰.

Eskiden yöneticiler ve uzmanlar ömür boyu istihdam garantisi üzerinde durmaktaydılar. Bu durum tüm çalışanlar içinde geçerliydi. Fakat günümüzde bu durum tamamıyla değişmiştir. Bu anlamdaki psikolojik yapılanmalar kırılmıştır. Günümüzde yeni kariyer ve örgütsel kurallar vardır. Fakat bu geçiş içerisinde çoğu çalışan şaşkınlık içerisinde. Bazıları kariyer kurallarındaki değişimi görmekte fakat, yeni kuralların ne olduğu konusunda anlaşmazlıklar içerisinde. Bu anlamda insanlara ilişkin eski ve yeni örgütsel perspektif dört boyutlu olarak tanımlanabilir¹¹.

1. Varsayımlar: Geliştirilmesi gereken bir varlık olarak algılanan işgören modelinden düşürülmesi gereken bir maliyet unsuru olarak görülen bir işgören modeline doğru bir yapılanma.

2. İletişim modelleri: Formel iletişimden informal iletişime doğru bir yapılanma.

3. Zaman ağırlıklı Odaklanma: Uzun dönemli bir süreden kısa dönem geçiş.

4. Çalışan sayısı: Sinerji sağlamaktan düşürmeye doğru bir gidiş.

Bu nedenle kariyer yolu ve terfi imkanları çoğunlukla örgüt yapısı ve davranışı tarafından tanımlanmaktadır. Diğer yandan örgütler dış çevre-

¹⁰ APPELBAUM, Steven H. -SANTIAGO, Victor; "Career Development in the Plateaued Organization", *Career Development International*, 2/1 1997, s. 11.

¹¹ YARNALL, Jane; "Line Managers as Career Developers, Rhetoric or Reality?" *Personel Review*, Vol: 27/5, 1998, s. 378.

den etkilenmektedirler. Bu özellikle demografik gelişimleri içermektedir. Burada bireysel ve örgütsel kararlar kontrol altında tutulamaz. Bu yüzden günümüz örgütlerinin dinamiğini anlamalı ve bireyin örgütteki durumunu etkileyen örgütsel yapıdaki değişimleri ortaya çıkaran faktörlerin neler olduğu belirlenmelidir. Sadece bu faktörlerin anlaşılması bireylerin kariyer stratejilerinin anlaşılmasını sağlayacaktır¹². Kariyer sadece birisinin işini geliştirmesi değil, aynı zamanda hayatının işidir. Bu yüzden kariyer ve hayat safhaları arasındaki fark ve kariyer ve öz gelişim manasız olabilir. Kariyer şimdi sınırsız (boundaryless) olarak görülmektedir ve kariyerin objektif yolları olmadığı, normsuz olduğu, hiyerarşik olmayan örgütlerdeki yapılanmaya doğru gittiği görülmektedir. Kariyer sadece birisinin işini geliştirmesi değil, aynı zamanda hayatının işidir. Bu yüzden kariyer ve hayat safhaları arasındaki fark ve kariyer ve öz gelişim manasız olabilir. Kariyer şimdi sınırsız (boundaryless) olarak görülmektedir. Objektif yolları olmadığı, normsuz olduğu, hiyerarşik olmayan organizasyonlardaki yapılanma görülmektedir.

Diğer yandan anlamada ve tahmin etmede bireysel kariyer ikisine de yanıt vermede daha az etkindir. Çağ Protestan kariyer anlayışıdır

“Kendini tahmine yönelik kariyer seçimi ve arayışı hayattaki birleşik ve bütünleşik elementlerdir. Başarının kriteri dışarıda değil içeridedir (psikolojik).”

Protestan ve sınırsız kariyer önemli uygulamalardır. Yeni kariyer opsiyonları işteki sınırları açmakta ve böylece kimliğin sınırlarına açılmaktadır. Bireyler hayatının işiyle uğraşmak ve bulmak için tamamen özgür ve esnekler. Kendi hayatıyla daha geniş bir denge kurar. Fakat tecrübelerini kendi hisleriyle birleştirmektedir. Son olarak proje, takım çalışması ve esnek örgütler, kariyerin geleneksel nosyonunu zayıflatmıştır. İlişkide bulunulan çevrede kariyer oluşturmak bireyin tecrübelerini etkilemektedir. Genel olarak bu yeniden kavramlaştırmalar bireyi ve kariyeri sorgulamaktadır¹³.

DEĞİŞEN KARIYER YOLLARI

İnsan kaynakları fonksiyonu çalışanların kariyerlerinin yeni şekillerde gelişmesine yardımcı olmaktadır. Kariyer yolları oluşturmada genelde geleneksel hiyerarşik yapıdan ya da insan kaynakları fonksiyonundan yararlanılmaktadır. Ancak günümüzde kariyer sınırsızdır. Günümüzde insan kaynakları uzmanı insan kaynakları fonksiyonunu içeren kurumsal fonksiyonlar arasında (insan kaynakları yönetimi, pazarlama ya da diğerleri) ve farklı işletme türleri arasındaki (bunlar genellikle büyük işletmeler, küçük işletmeler ya da danışmanlık şirketleridir) sınırlar arasında hareket eder. Bu nedenle

¹² APPELBAUM - SANTIAGO; “Career Development”, s., 12.

¹³ AUDREY; “New Chalenges in the Study of Career”, s. 412-420.

insan kaynakları kariyeri sürekli olarak tek bir alanda düzenli bir şekilde yukarı doğru dikey bir hareketlilik değil, aksine diğer alanlarda da uzmanlık anlamında tecrübe kazanabilecek parça parça kariyer gelişimi olmalıdır. Bu yaklaşıma da günümüzde **“kariyer mozaïği”** adı verilmektedir. Bu mozaikte kişi kariyerin parçalarını birleştirmektedir. Örneğin; kişinin bir işletmeden başka bir işletmeye geçmesi şeklinde hareketlilik göstermesi tam anlamı ile mozaïği ifade etmez. Bu sadece çapraz hareketliliği ifade eder. İnsan kaynakları kariyeri yollarının arkasındaki temel güç, insan kaynakları fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasıdır¹⁴.

ÖRGÜTLERİN DARALMASI

Yeni kariyer stratejisi kapsamında incelenen konu ise gelecekteki örgütlere karşılık geleneksel örgütlerdir. Günümüz örgütünde çekirdek elemanın büzülmesi gerçeğidir. İlave çalışanların kullanılması trendi artış göstermektedir. Bu çalışanlar her zaman çıkarılabilecek elemanlardır. Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) ise örgütün ihtiyaçlarını tatmin etmede temel araç olmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuç çekirdek pozisyonların kaybolması trendidir. Dışsal çevrede yaşanan değişimler ve pazardaki rekabete ayak uydurma amacı yüzünden işletmeler örgüt yapılarının operasyonlarında etkinlik sağlayıcı bir tarz içerisinde olmasına çalışmaktadırlar ve fonksiyonlar gitmiş, süreçler gelmiştir. Yataylık tamamen içeridedir. Hiyerarşiler tamamen gitmemiştir fakat radikal örgüt şemalarında bulunması zordur. Dünün sırma gibi olan ince örgüt şemalarının yerine çok büyük pizzaya benzeyen ve süreç haritaları olarak adlandırılan örgüt şemaları ortaya çıkmıştır.¹⁵

Bireysel kariyer yolu ve terfi olasılıkları büyük ölçüde organizasyon yapısından ve davranışından etkilenir. Bu yüzden hiyerarşik organizasyonların niçin yataylaşma eğilimine girdiğini ve bireylerin kariyer gelişimine nasıl bir etkisinin olacağını ortaya koymak gerekir.

ÖRGÜT PİRAMİDİNİN YATAYLAŞMASI VE KARIYER GELİŞİMİ

Hiyerarşik bir piramit yapısına sahip örgütlerde, bilgiler tabandan yukarıya doğru akmaktadır ve emirler yukarıdan aşağıya doğrudur. Bu örgüt tipi küresel rekabet anlamında çok yavaş ve zamanında karar verme konu-

¹⁴ MC NERNEY, Donald J.; “As Human Resource Changes, So Do HR Career Paths”, *HR Focus*, Vol. 73, Feb. 1996, s. 1.

¹⁵ APPELBAUM - SANTIAGO;” Career Development ”, s.,13-20.

sunda yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle alınan kararlar önce örgütteki pek çok kademeye sunulduğundan uzun bir zamanı gerektirmektedir.

Örgütsel yapıda devrim niteliği taşıyan örgüt yapısının temel noktası çok az seviye olmasıdır. ve karar verme yetkisi olası en küçük kademe veya gruba verilir. Tersine piramit (inverted) müşterileri tepeye koyar ve yönetim kurulunu en aşağıya indirger. Örgütsel yapının yataylaşması teknik becerilerden çok daha fazlasını içermektedir. Bireyler farklı alanlara girmek ve beceri alanını genişletmek, takımla nasıl çalışacağını bilmek durumundadır ve yeni sorumluluklar almalıdır¹⁶. Çoğu firma hiyerarşik yapıya devam etse de çoğu yavaş yavaş yapılarını uzunlaştırarak yataylaştırmaktadırlar. Hiyerarşinin azaltılması ile terfinin önemi azalmaktadır ve daha az kademenin olması daha az yükselmeyi beraberinde getirecektir. Bu kapsamda bireyler basamakları çıkmaları konusunda cesaretlendirilmektedir ve buradaki tek gerçek ise bir Kafes (lattice) organizasyon veya network içerisinde olduklarını akıllarında tutmalarıdır¹⁷.

SONUÇ

Günümüzde rekabetin artması nedeniyle artan müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap vermesi gereken işletmelerin bu gereksinimlerden dolayı örgütsel yapılanmalarını da bu yönde geliştirdikleri görülmektedir. Bu nedenle günümüz örgütleri değişimlere hızla cevap verebilecek daha esnek bir yapılanmaya sahip olan hiyerarşik basamakların azaltıldığı yalın örgüt modellerini tercih etmektedirler. Tüm bunlara paralel olarak örgütte çalışanlara yönelik yapılan kariyer planlamalarının da bu yönde yapılması gereği ortaya çıkmıştır. Bazı işletmeler geleneksel hiyerarşik yapıya devam etse de bir çok işletme yapılarını yataylaştırmaktadırlar. Bu nedenle hiyerarşinin azaltılması ile terfinin önemi de azalmaktadır ve daha az kademenin olması daha az yükselmeyi beraberinde getirecektir. Bu nedenle insan kaynakları kariyeri sürekli olarak tek bir alanda düzenli bir şekilde yukarı doğru dikey bir hareketlilik içerisinde değil, aksine diğer alanlarda da uzmanlık anlamında tecrübe kazanabilecek parça parça kariyer gelişimi içerisinde olmalıdır. Günümüzde “kariyer mozayığı” adı verilen bu yaklaşımda kişi kariyerinin parçalarını birleştirerek tecrübe kazanmaktadır. Bu kapsamda bireyler basamakları çıkmaları konusunda cesaretlendirilerek yatay örgüt yapıları içerisinde yerleri iyi bir biçimde belirlenmelidir.

¹⁶ APPELBAUM - SANTIAGO; “Career Development.....”, s.,13-20.

¹⁷ APPELBAUM, Steven H. - SANTIAGO, Victor;a. g. m., s.,13-20.