

ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMAYA İLİŞKİN BİR YÖNTEM ÖNERİSİ

Yard. Doç. Dr. Nilgün ANAFARTA

Serdar ÖZGENLİK

Akdeniz Üniversitesi

Vestel İnsan Kaynakları Bölümü

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

ÖZET

Bu çalışmada örgütsel kariyer planlama sürecini belirlemek için bir yöntem önerisi sunulmaktadır. Kritik Yol Yöntemi kullanılarak bir örgüt birimi çalışanlarının kariyer planlaması yapılmaktadır.

Kariyer planlama sürecindeki öncelikli faaliyetler belirlenerek kariyer hedefleri ve yeteneklerine göre ilgili birim çalışanlarının kariyer gereksinim analizleri ile kariyer yolları saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel kariyer planlama, Kritik Yol Yöntemi, kariyer yolları

ABSTRACT

In this study, a method proposal determining the period of organizational career planning is offered. Using Critical Path Method, career planning of the employees working in a department of an organization was done.

The prior activities in the career planning process has been determined and then the career paths of the employees of the department has been prepared according to their career goals and talents by career requirement analysis.

Keywords: Organizational career planning, Critical Path Method, career path

Giriş

Bilgi çağına geçiş sürecinin hızlandığı dünyamızda, ekonomik kalkınma çabaları, teknolojik gelişmeler ve özellikle iletişim teknolojisindeki yenilikler örgütleri de etkisi altına almış, işgücünün değişen yapısı rekabetin yapısını değiştirmiştir. Bu rekabet ortamında farklı boyutlardaki örgütler, verimliliklerini arttırmak, varlıklarını devam ettirmek amacıyla eldeki kaynaklarını en iyi biçimde değiştirme ve kullanma yoluna

gitmişler ve bu bağlamda örgütsel verimliliğin sadece teknolojik değişikliklerle değil, kariyer yönetimi süreci yardımıyla gerçekleştirilebileceği anlaşılmıştır.

Türkiye’de siyasi iktidarca 1980’li yıllarda başlatılan “dışa açılma”, “özelleştirme”, “sözleşmeli personel” gibi uygulama ve yapısal düzenlemeler, bireylerin kariyerlerini etkilemiştir (Tuğray Kaynak ve ark.-1998). Kariyer yönetimindeki gelişmelerin hızlanmasındaki bir başka neden, iş dünyasında son yıllarda yaygınlaşan “yataylaşma” eğilimidir. Örgütler, klasik piramit yapılardan daha yatay yapılara doğru ilerlemekte, başarılı ve rekabetçi olmak için yapısal değişimlere gidilmektedir. Bu değişimle takım anlayışı ve takım çalışması ile personeli güçlendirmenin (empowerment) önem kazandığı, hiyerarşik yapılardan yatay ve basık yapılara geçişinin hayatın gerçekleri arasında yer aldığı görülmektedir.

Sistematik bir kariyer yönetimi programına sahip olunmaması, örgütlerde terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında yeterince objektif davranılmamasına neden olmaktadır (Aysen Broadfield-1999).

Kariyer Kavramı

İnsan Kaynakları Yönetim sisteminin alt sistemlerinden biri olarak kariyer, “bireyin çalışma yaşamı sürecinde yaptığı işler, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeler” şeklinde tanımlanabilir (Michael Bagshaw-1997).

İki çeşit kariyerdan söz edilebilir:

- Birey odaklı kariyer: Bir bireyin çalışma yaşamını algılamasına dayanan subjektif kariyer
- Örgüt odaklı kariyer: Kariyer merdivenleriyle ilgili objektif kariyer.

Başarılı bir kariyer için, bireyin kariyerini sahiplenmesi ve beceri düzeyini geliştirmesi bir zorunluluktur. Bireylerin yanı sıra örgütlerin de çalışanlarının kariyerlerini geliştirmelerine destek olmaları gerektiği açıktır. Örgütler kariyer geliştirme eylemlerini

kariyer planlama ve kariyer yönetimi isimleri altında gerçekleştirmektedirler (Moira Higson, John P.Wilson-1995).

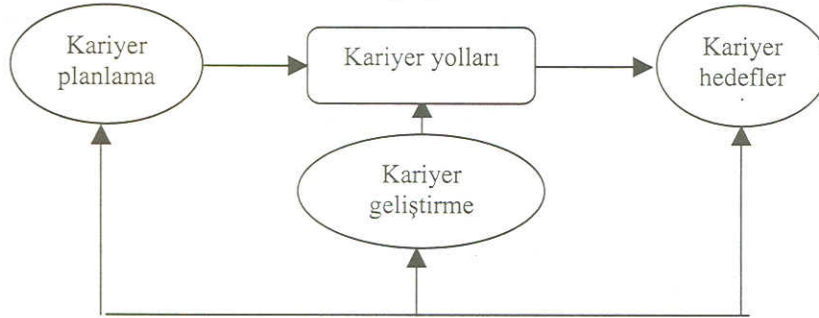
Günümüzde kariyer yönetimi, örgütlerin çok fazla yönlendiremeyeceği bir yönetim kavramı olmakta, bireyler hayatlarını büyük bir özenle tasarlamakta ve uygulamaya koymaktadırlar. Eğilimler, bireylerin özel yaşamlarına ve bireysel gelişimlerine (sadece iş konularında değil) verdikleri önemin giderek arttığını vurgulamaktadırlar (Homa Bahrami, Stuart Evans-1995).

Örgütsel Kariyer Planlama

Osipow kariyer planlamayı, çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri konusunda yardımcı olmak ve onlara kendilerini gerçekleştirme olanağı yaratmak şeklinde tanımlamıştır (1992).

Dessler, kariyer planlamayı, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu örgüt içindeki işleyişinin ya da yükseltilmesinin planlanması olarak tanımlamaktadır (1988).

Şekil 1, örgütlerde uygulanabilecek kariyer planlama ve geliştirme modelini göstermektedir. Şekil 1’de görüldüğü üzere, kariyer planlama süreci, çalışanların kariyer hedeflerini belirlemeyi ve bu hedeflere ulaşan yolları saptamayı içerir. Daha sonra çalışanlar gelişimsel faaliyetler vasıtası ile kendi kendilerini iyileştirmenin yollarını ararlar ve kariyer hedeflerini daha ileriye götürmek isterler.



Şekil 1: Kariyer planlama ve geliştirme modeli

Daha önceden de ifade edildiği gibi kariyer planlamasında hem çalışanın hem de örgütün karşılıklı ilgileri bulunmaktadır. Bir kariyer yönetim sistemi çözümlenirken, bireysel ve örgütsel düzeyde bakış açılarına gereksinim vardır (Nilgün Aydemir-1995). Burada önemli olan örgütün gereksinimi ile çalışanların beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır. Bu, personeli işe alma, seçme, eğitim ve geliştirme, iş olanakları, geri bildirim, terfi ve diğer kariyer hareketleri, koçluk (coaching), kariyer danışmanlığı (career counseling) gibi insan kaynakları planlama ve geliştirmede anahtar süreçler arasında uyum sağlar. Kariyer yollarının tanımlanmasını ve onlarda ilerleyebilecek bireylerin bilgi edinmesini ve eğitimini kapsar. Dolayısıyla örgütler, bireylere kendilerini geliştirmeleri için olanaklar sağlamalı, örgütsel performans artışının sağlanması için bir katalizör olarak faaliyette bulunmalıdırlar (Marilyn McDoughall, Elizabeth Vaughan-1996).

Ancak araştırmalar, örgütlerin geliştirme programlarının kadro eğitimlerinin içeriğine, gelişimine ve kariyer planlamayı desteklemeye gereken önemi vermediğini veya bu süreci doğru düzgün gerçekleştirmediğini ortaya koymuştur (Ceyhan Aldemir ve ark.-1998).

Çalışanların kariyer isteklerini örgütün gereksinimleri ile karşılaştırma ve ilişkilendirme faaliyeti çoğunlukla bu işle görevlendirilecek danışmanlar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Kariyer danışmanlığı (career counseling) fonksiyonunun gerçekleştirilmesi esnasında, eğer görev yöneticilere verilmişse, yöneticilerin bu fonksiyonu gerçekleştirebilme yeterliliğine sahip olup olmadıkları araştırılmalı, aksi durumda yöneticilerin kariyer danışmanlığı alanında eğitilmelerine gidilmelidir. Kariyer planlamanın başarısı büyük ölçüde örgütün desteğine bağlıdır. Daha önceden de belirtildiği gibi bireysel tatmin üzerinde önemli etkisi olan kariyer planlaması sürecinde yönetimin yapması gereken, bireylere kariyerleri ile ilgili alternatifler sunarak danışmanlık yapmaktır. Özellikle orta düzey yöneticiler, çalışanlarının kariyerlerini geliştirebilmeyi ve pozitif bir şekilde nasıl etkileyebileceklerini bilmelidirler (Garry Dessler-1998). Örgütler kariyer hedeflerini saptamaya ve kariyer yollarını geniş tutarak çalışanlarının ilerlemelerine yardımcı olmalıdırlar.

Bir bireyin, kariyerlerinin bir parçasına ulaşmak için çabaladığı gelecekteki pozisyonlar kariyer hedeflerini oluşturur. Bu hedefler, bireyin kendi kariyerini bir başkasının kariyeriyle kıyaslama yapmasına yardımcı olmaktadır.

Örgüt tarafından yeterince iyi düzenlenmemiş bir kariyer planı üç önemli konuyu içermelidir (Huang Neng Chiu-1995):

- Çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlemede yardımcı olmak,
- Örgüt içinde bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek,
- Çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

Örgütler bireysel kariyer planlarına yardımcı olmak amacıyla, danışmanlık atölyeleri, kariyer geliştirme materyalleri ve değerlendirme programlarını kapsayan temel teknikler kullanmaktadırlar.

Kariyer planlaması arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerir. Bireysel bir görünümle kariyer yolu, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır. Fakat çalışanların kariyer fırsatları konusundaki bilgileri çok sınırlı olup, hangi yollarla hangi işleri elde edebileceklerini bilemeyebilirler (Serpil Aytaç-1997). Kısaca, kariyer yollarının planlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde insan kaynakları yöneticileri sürekli olarak kariyer planlamanın tanımlanmış amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirme uğraşısı içerisindeyler. Bu ise, büyük boyutlu bir örgütte, farklı kariyer işlevlerinin olabildiğince etkin bir biçimde eşgüdümlemesi gereğini ortaya çıkarır.

Şebeke analiz yöntemleri olarak bilinen ve sözü edilen zorlukları gidermek üzere geliştirilmiş çok sayıda planlama ve programlama yöntemlerinden kullanım yaygınlığı kazanmış olan Kritik Yol Yöntemi (Critical Path Method-CPM) planlama tekniklerinden birisidir (Mehmet Çınar-1990).

Bu çalışma, Kritik Yol Yöntemi kullanılarak bir işletme biriminin kariyer planlamasını yapmayı amaçlamaktadır. Ayrıca çalışmada, mevcut sistemin önerilecek kariyer planlama sistemi ile uyuşup uyuşmadığının görülmesi ve gerekli değişiklik önerilerinin yapılması da amaçlanmıştır.

Örgütsel kariyer planlamasını bir proje analizi bakış açısından değerlendiren Kritik Yol Yöntemi kullanılarak, kariyer planlama sürecinin 29 haftada tamamlanacağı saptanmıştır (Şekil 1, Bkz. Ek1). Aralık 1998 tarihinde başlatılan çalışma, Haziran 1999'da tamamlanmış ve 1 Ocak 2000 tarihinden itibaren de ilgili birimde uygulanmaya başlanmıştır. Araştırmada, 358 personele sahip olan ve 25 ülkeye ihracat yapan İNOKSAN A.Ş.'nin "Teknik Hizmetler Birimi" çalışanlarının kariyerleri planlanmaya çalışılmıştır.

Araştırma Bulguları

İNOKSAN A.Ş. tüm örgütte esnek kariyerli işgücü yaratmayı hedeflemektedir. Ancak bu hedef, çalışanların tavır ve değerlerinde büyük bir değişim gerektirdiği için çalışmada kariyer yollarını değiştirme üzerinde önemle durulmuştur.

Çalışmada öncelikle, "Teknik Hizmetler Birimi" yöneticisi ve İnsan Kaynakları Müdürü ile görüşülerek kariyer planlama sürecindeki faaliyetler ve bu faaliyetlerin tamamlanma süreleri belirlenmiştir. Daha sonra Kritik Yol Yönteminden faydalanılarak kariyer planlamadaki kritik (öncelikli) faaliyetler (bkz. Tablo 1) ile sürecin tamamlanma süresi bulunmuştur.

Tablo 1: Kariyer Planlamada Kritik (Öncelikli) Faaliyetler

Kritik Faaliyetler		Süre (hafta)
(1-2)	Proje kararlarının alınması ve proje takımlarının belirlenmesi	2
(2-3)	İnsan kaynakları birimince gerekli eğitimin alınması	2
(3-5)	Örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi	3
(5-6)	Örgüt yapısı ile ilgili olarak çalışanlarla görüşme yapılması	2
(6-7)	İş analizlerinin yapılıp, iş gereklerinin belirlenmesi	4
(7-9)	Görev tanımlarında düzenleme yapılması	3
(9-10)	Nitelik belirleme ve kariyer gereksinim analiz tablolarının hazırlanması	2
(10-11)	Asgari derece ve mevcut durum matrislerinin oluşturulması	3
(11-13)	Kariyer yollarının oluşturulması	5
(13-14)	Çalışanların eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi	3
Toplam süre		29 hafta

Çalışmanın “Teknik Hizmetler Birimi”nde gerçekleştirilmesinin nedeni olarak işletmeye aşağıdaki nedenler sunulmuştur:

- Tasarımın hayati önem taşıdığı bu sektörde, örgüt AR-GE faaliyetlerine büyük önem vermek zorundadır. Tasarımların Teknik Hizmetler Biriminde yapılmasından dolayı verimli çalışma ve özgün tasarımlar için Teknik Hizmetler Birimi çalışanlarının motive edilmesi,
- Çalışmanın, ilgili birimde daha kolay uygulanabileceğinin saptanması,
- Teknik Hizmetler Birimi çalışanlarının yeniliklere daha kolay uyum sağlayabilmeleri,
- Teknik Hizmetler Biriminde bazı örgütsel karmaşıklıkların tespit edilmesi.

Araştırmaya başlarken öncelikle ilgili birim çalışanları, yöneticisi ve İnsan Kaynakları müdürü ile yüz yüze ve derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Şekil 1’deki Model çerçevesinde iki temel soruya yanıt aranmıştır:

1. Kariyer planlama sürecindeki kritik faaliyetler nelerdir? Bu kritik faaliyetler çerçevesinde, çalışanların kariyerleri nasıl planlanabilir?
2. Kariyer planlama süreci ne kadar zamanda gerçekleştirilebilir?

Gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda aşağıdaki faaliyetlerin yapılması planlanmıştır.

Proje ekibine gerekli eğitimin aldırılması: Öncelikle insan kaynakları bölümünce kariyer planlama sistemini yürütecek proje ekibindeki bireylere, kariyer planlama ve danışmanlık konularında eğitimlerin aldırılması planlanmıştır. Sistemin başarılmasında arzulanan başarıyı yakalama açısından üst yönetimin de bu eğitimlere katılması uygun görülmüştür.

Çalışanlarla görüşme: Proje yönetimlerinde ilerlemeler ancak çalışanlarla çok sayıda yapılan toplantılarla ve onların katılımlarıyla olmaktadır. Bu görüşmelerde kariyer planlamanın amacı, yararları ve neden uygulamaya gereksinim duyulduğu net ve açık bir ifadeyle çalışanlara anlatılmalıdır.

Kariyer merkezi kurma ve kariyer tanıtım kitapçığı oluşturma: Örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlamak, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunmak ve eğitim-danışmanlık hizmetleri vermek amacıyla örgüt bünyesinde kariyer merkezi oluşturulmuştur. Bu merkez ilgili birim çalışanlarının kariyer planlama süreci hakkında bilmedikleri soruları yanıtlamayı amaçlamaktadır. Başlangıçta tek olan ve danışmanının İnsan Kaynakları yöneticisi olduğu bu kariyer merkezlerinin sayı ve içeriklerinin, kariyer planlama süreci uygulamalarına bağlı olarak tüm örgüt çapında yaygınlaştırılması amaçlanmıştır. Bu merkezler, birim elemanlarının becerilerini geliştirmek için mülakat yapacak, atölyeler (workshop) oluşturacak, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler ve video programlarıyla bilgi yaratacaklardır. Ayrıca bu aşamada, örgüt çapında çalışanlara dağıtılmak ve kariyer planlaması hakkında bilgi vermek amacıyla kariyer tanıtım kitapçıkları oluşturma çabalarına girişilmiştir.

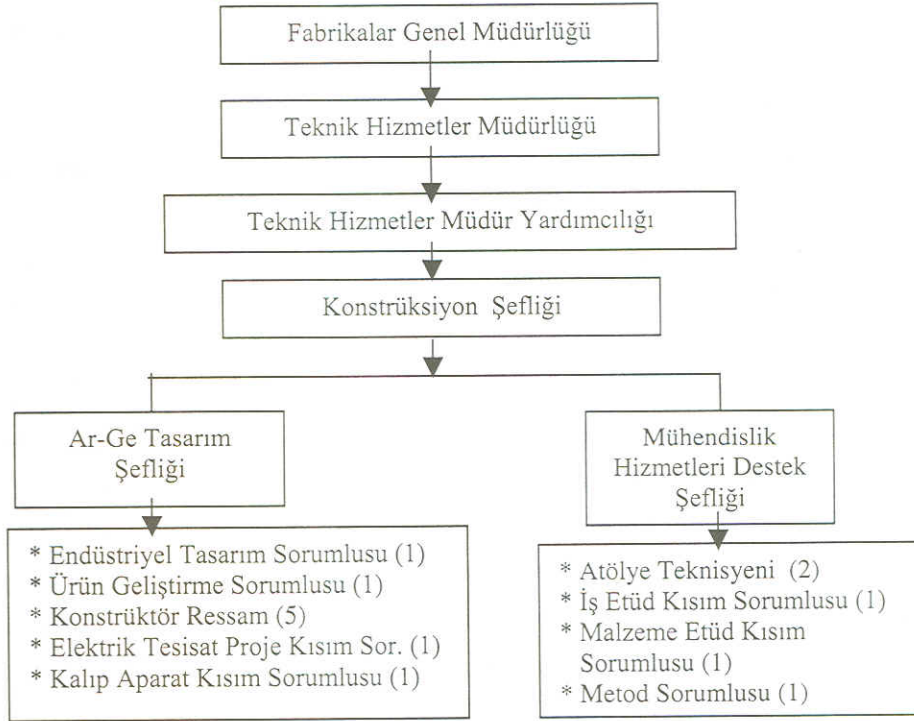
Örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi: Kariyer planlama çalışmalarının daha etkili ve verimli yürütülebilmesi ve bazı örgütsel sorunları giderebilmesi amacıyla örgütsel

yapıda değişiklikler yapılarak yeni örgüt yapısı oluşturulmuştur (Şekil 2). Dik olan örgüt yapısı, değişiklikler sonucu nispeten basık hale getirilmeye çalışılmıştır.

İş analizlerinin yapılması ve iş gereklerinin belirlenmesi: Değişen örgüt yapısı işlerde önemli değişimler oluşturduğu ve yeni kadroların eklenmesine neden olduğu için bunlarla ilgili analiz ve iş gereklerinin belirlenmesi gerekir. Bu aşamada, kariyer geliştirmede kullanılmak üzere bireyin teknik bilgilerinin yanı sıra, örgütte gerekli olan bilgilerin de analizi

yapılmıştır.

Örgütün faaliyetlerinin etkinliği açısından her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve birbirleriyle ilişkiler saptanarak işlere ilişkin çeşitli ayrıntı ve özellikler belirlenmiştir. İlgili birimde çalışanlardan teknik bilgilerinin yanı sıra planlama, denetim, eşgüdüm, takım



Şekil 2: Yeni örgüt yapısı *

* Parantez içindeki rakamlar mevcut durumdaki çalışan sayısını göstermektedir.

çalışması ve raporlama ile yabancı dil, bilgisayar, askerlik, eğitim vb. özel nitelikler açısından çalışanların becerileri analiz edilmiştir. Elde edilen bilgiler çalışanların becerilerinin analizinde kullanılmıştır.

Görev tanımlarının belirlenmesi: Bu aşamada, yukarıdaki analizlerin sonucunda performans (başarım) düzenlenmesi kapsamında oluşturulan görev tanımlarının revizyonu gerçekleştirilmiştir. Bu aşamanın gerçekleştirilme amacı, görev tanımlarının ileride oluşturacak kariyer yolları ile uyumunun sağlanmasıdır. Burada deneyim ön plana çıkmaktadır.

Çalışmada sadece Konstrüksiyon Şefinin görev tanımlarında revizyona gidilirken, örgüte dahil edilen Teknik Hizmetler Müdür Yardımcılığı için de yeni görev tanımları oluşturulmuştur. Ancak ilgili birim pozisyonlarının görev tanımlarına, çalışmanın kapsamına ilişkin sınırlamalar nedeniyle yer verilmemiştir.

Çalışanların niteliklerinin belirlenmesi ve kariyer gereksinimleri analiz tablosunun oluşturulması: Bu aşamada kariyer planlaması gereğince, ilgili birim pozisyonları için gereksinim duyulacak yetenek konuları saptanarak bunların birim pozisyonlar açısından önem dereceleri ile bireyin potansiyel yetisine ilişkin nitelik ve nicelikler gerçeğe en yakın bir biçimde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra pozisyonlara atanması istenilen işgörenlerin o pozisyon için söz konusu olan yeteneklerinin ne kadarına ne düzeyde sahip olduğu belirlenerek bulgular önceki pozisyonlarla karşılaştırılmıştır (Bkz. Ek 2 ve Ek 3). Ek 2’de çalışmanın kısıtları dolayısıyla sadece Teknik Hizmetler Müdürü ve Endüstriyel Tasarım Sorumlusuna (ETS) ilişkin Ek 3’de de Teknik Hizmetler Müdür yardımcısına ait nitelik ve kariyer gereksinim analizlerine yer verilmiştir. Kariyer gereksinimleri analiz tablolarının hazırlanmasının nedeni bireysel kariyerlerin planlanmasında yönetime kolaylıklar sağlamaktır.

Mevcut durum ve asgari derece (grade) matrislerinin hazırlanması: Kariyer planlamanın son aşamalarından birisi olan bu aşamada, önceki kariyer planlama faaliyetleri ve performans değerlendirme çalışmaları dikkate alınarak derecelendirme

yapılmıştır. Buna ilişkin tablolar hazırlanırken çalışanların görüşleri, iş tanımları, örgüt yapısı ve yetenek analizleri dikkate alınmıştır.

Kariyer yollarının saptanmasına yardımcı olan derece (grade) matrisi, asgari niteliklerin belirtildiği matris ve sürekli güncellenen mevcut durum matrisi olmak üzere iki matris halinde hazırlanmıştır. Asgari derece matrisi bir defa oluşturulmakta, örgüt yapısı ve görev tanımlarındaki değişiklikler kapsamında revize edilmektedir (Bkz. Ek 4).

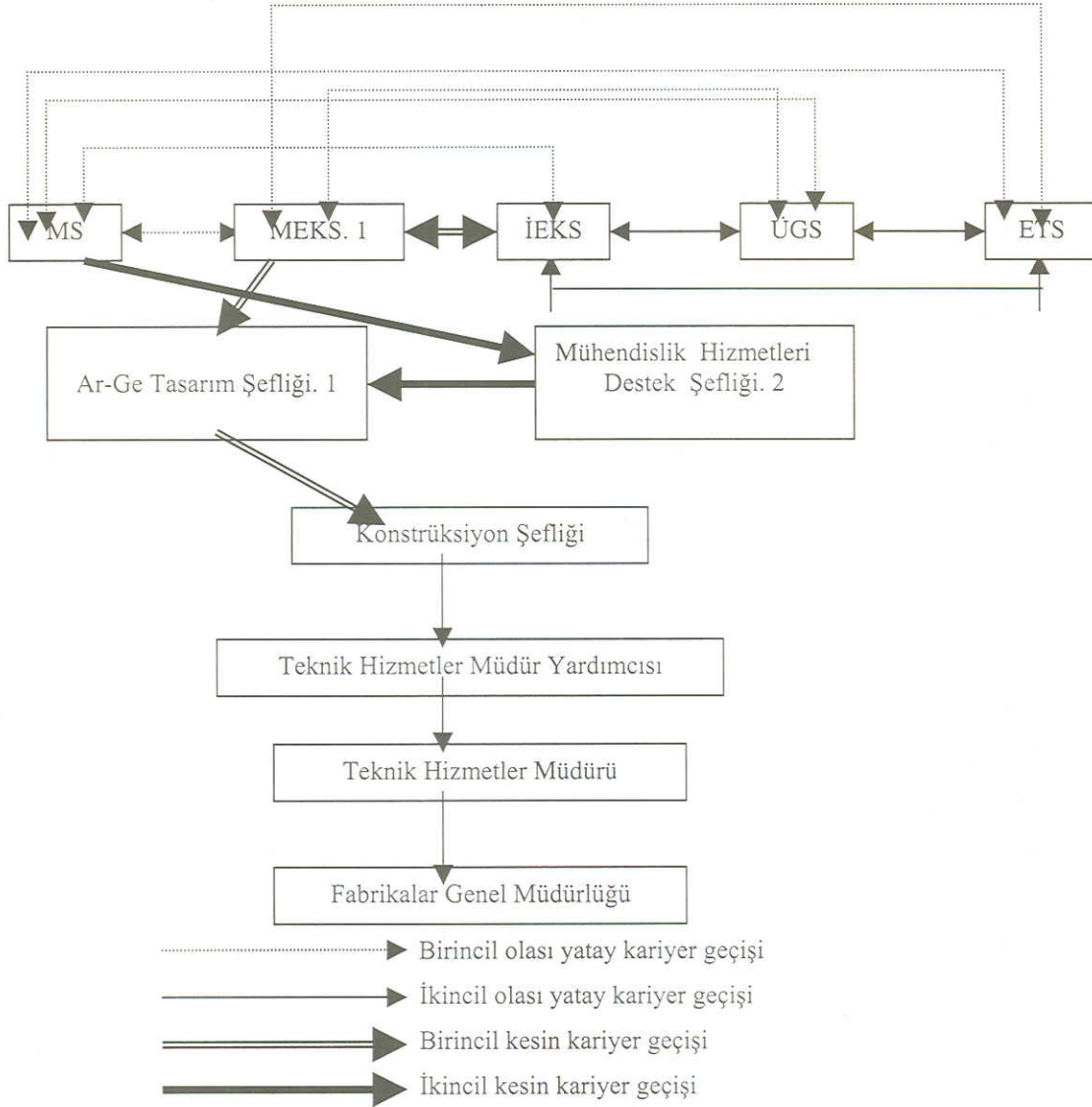
Asgari nitelik matrisinin en alt satırında görülen puantaj bireyin pozitif olan yeteneklerinin sayısını göstermektedir. Puantaj yükseldikçe, kariyer ilerleme ve terfi olmaktadır. Yatay geçişler ise aynı puanlar arasında yapılmaktadır.

Kariyer yollarının oluşturulması: Çalışmanın bu bölümünde, bir önceki aşamada oluşturulan derece (grade) matrislerinden yararlanarak yalnızca ilgili birim kapsamındaki terfi olanakları ve kariyer yolları belirlenmiştir. Kariyer yolları çalışanların bölüm içerisinde ilerlemeleri için merdivenler ya da rotalar şeklinde ifade edilebilir. Bunlar, insan kaynağı planlama ve stratejik planlama kapsamında, birimindeki her çalışan ile karşılıklı görüşmeler yapılarak ve mevcut performans çalışmalarını göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir.

Daha önce yapılan çalışmaların ışığında ilgili birim çalışanlarının olası ve kesin kariyer yolları saptanmıştır (Şekil 3). Kariyer planlama konusunda atölye çalışması (Workshop) ve seminerler düzenlemek suretiyle çalışanların ilgileri artırılarak onların kariyer hedefleri koymalarına ve kariyer yollarını tanımlamalarına yardımcı olunmuştur. Kariyer yolları oluşturulurken çalışanların yatay ve dikey geçişlerde mutlaka asgari derece matrisindeki geçiş yapacağı pozisyona ilişkin özellikleri sağlamalarına dikkat edilmiştir.

Eğitim ağaçlarının oluşturulması: Oluşturulan bu kariyer yolları, çalışanların kariyer hedefleri ve örgütün stratejileri doğrultusunda, çalışanların eğitimlerden geçmesini gerektirmektedir. Bu eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ilgili birime, örgütleme ve danışmanlık gibi hizmetleri ise İnsan Kaynakları birimine düşmektedir. Eğitim planları

yapılırken çalışanların bireysel kariyer hedefleri, örgütün beklentileri, özellikle nitelik matrisleri dikkate alınmaktadır. Ayrıca bireysel gelişimi sağlamak amacıyla örgüt genelinde uygulanan bir örgütsel eğitim ağacı da bulunmaktadır. Örgüt, eğitim hizmetlerinde örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklardan yararlanmaktadır.



Şekil3: İlgili birim çalışanlarının izleyebileceği olası ve kesin kariyer yolları

Teknik Hizmetler Biriminde üniversite mezunları üzerinde yapılan bu çalışmada, ilgili birim çalışanlarının hem yatay hem de dikey olarak ilerleyebilecekleri gösterilmiştir. Burada İNOKSAN'ın uyguladığı politika, aynı özellikleri bulunduran çalışanların oluşturduğu bir birimde, terfi edecek bir çalışanın tüm özellikleri en iyi şekilde kendisinde bulundurup, terfiden önce maksimum sayıda yatay geçiş yapmış olmasını, böylelikle tüm yetenekleri kazanmış olmasını sağlamaktır. Bu tamamen örgütün politikası olup, çalışanlarla bireysel kariyer planlarını yaparken belirleyecekleri bir stratejidir.

Sonuç

Gelişmiş sanayi toplumlarında, özellikle son 10-15 yılda mikro-elektronik teknolojisinin öncülük ettiği değişim sürecinde, oldukça yoğunlaşan uluslararası rekabetin de etkisiyle yeni yönetim anlayışları gündeme gelmiştir. Örgütün diğer tüm birimleri gibi parçası olduğu bir sistem içerisinde işlevlerini gerçekleştiren İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amacı verimliliği arttırmak ve iş yaşamının kalitesini arttırmaktır.

Bu çalışmada, öncelikle İnsan Kaynakları Yönetim sisteminin alt sistemlerinden birisi olan “kariyer planlama”nın örgütsel boyutu bir proje perspektifi ile alınmış ve İNOKSAN A.Ş.’nin “Teknik Hizmetler Birimi”ndeki kariyer planlama süreci, Kritik Yol Yöntemi (CPM) ile gerçekleştirilmiştir.

Kritik Yol Yönteminin, kariyer planlamada öncelikli faaliyetlerin belirlenerek, kariyer hedeflerine götürecek kariyer yollarının bulunmasına etkin bir şekilde aracılık ettiği görülmüştür. Yöntem, çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenerek ilgi, gereksinim ve yeteneklerine uygun bir kariyer yolu belirlemelerine olanak vermektedir. Çalışma, yönetsel ve finansal kısıtlamalar nedeniyle ancak İNOKSAN A.Ş.’nin sadece bir biriminin kariyer planlamasında gerçekleştirilmiştir. “Teknik Hizmetler Birimin”de uygulamaya konulan kariyer planlama sürecinin örgütün tümüne uygulanması ve kariyer stratejilerinin saptanması özellikle önemlidir. Çalışmanın tüm örgüte yaygınlaştırılması için önerilen yöntemin bilgisayar destekli bir yöntem haline getirilmesi gerekmektedir. Örgütteki tüm çalışanlar için “nitelik ve kariyer

gereksinimleri analiz tablosu” nun oluşturulması (Ek 2 ve Ek 3), asgari derece matrisinin düzenlenmesi (Ek 4) ve kariyer yollarının manuel olarak belirlenmesi oldukça zor ve pratik olmayan bir yoldur. Bu nedenle, önerilen yöntemin bilgisayar desteği ile gerçekleştirilmesi, uygulama kolaylığı sağlayabileceği gibi yöntemin daha etkin kullanımına da katkıda bulunacaktır. Önerilen yöntem, örgüt çalışanlarına yol gösterici olmakta, kariyer seçenekleri sunabilmektedir. Bireyin istekleri ve yetenekleri ölçüsünde bir kariyere yerleşmesi için eğitim eksikliği varsa, bu eksik örgüt tarafından sunulan hizmetlerle giderilmektedir. Dolayısıyla bu aşamada, yönetim ve çalışanların uyumlaştırılması büyük önem taşımaktadır.

Kaynaklar

- Aldemir C. ve ark., 1998, **Personel Yönetimi**, Bakış Yayınları, İzmir.
- Aydemir N., 1995, **2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜGİAD, İstanbul.
- Aytaç S., 1997, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Bagshaw M., 1997, “Employability-Creating a Contact of Mutual Investment”, **Industrial and Commercial Training**, V. 29 (16): 188-197.
- Bahrami H., Evans S., 1995, “Career Opportunities”, **Economist**, V.336: 59-65.
- Broadsfield A., 1999, “Bireyin Bakış Açısıyla Kariyer Mimarisi”, **Executive Excellence Dergisi**, V.5 (13): 10-15.
- Chiu N. H., 1995, “Combining Management and Information Flow Techniques”, **Management Decision**, V. 33 (4): 55-64.
- Çınar M., 1990, **Yönetimsel Kararlara İlişkin Sayısal Yöntemler**, Erciyes Üniversitesi Yayınları, No.8, Kayseri.
- Dessler G., 1988, **Personnel Management**, Richard Irwin Publishing, New York.
- Higson M.-Wilson P.J., “Implementing Personnel Development Plans: A Model of Trainers, Managers and Supervisors”, **Industrial and Commercial Training**, V. 27 (6): 25-29.
- Kaynak T. ve ark., 1995, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 276, İstanbul.

McDoughall M.-Vaughan E., 1996, "Changing Expectations, Career Development: Implications for Organizations and for Social Marketing", **Journal of Management Development**, V. 15 (19): 34-36.

Osipow H. S., 1992, **Supervision: Firstline Management**, Richard IrwinPublishing, New York .

NOT: LÜTFEN, MAKALEDE BAHSEDİLEN EKLERE ULAŞMAK İÇİN YAZARLAR İLE KONTAKT KURUNUZ.