

# Bankacılık sektöründe kariyer yönetimi

Muzaffer VURAL<sup>1\*</sup>  
Neşe SAĞLAM<sup>2\*\*</sup>

**Geliş tarihi / Received:** 15.07.2019

**Düzeltilerek geliş tarihi / Received in revised form:** 17.07.2019

**Kabul tarihi / Acceptance:** 30.07.2019

## Öz

*Kariyer yönetimi, işletmelerde çalışanların ilgi alanlarını, çıkarlarını ve yeteneklerini belirlemelerinde yardımcı olması ve buna bağlı olarak kariyer geliştirme yöntemlerinin planlanması olarak ifade edilebilmektedir. İnsan kaynaklarının önemli uygulama alanları arasında yer alan kariyer yönetimi, çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak ve kariyer hedeflerine ulaşmalarında destek olmak için kariyer planlarının hazırlanması, düzenlenmesi ve yürütülmesi süreci olarak da tanımlanabilmektedir. Çalışmamızda, öncelikle kariyer yönetimi kavramıyla ilgili bilgiler sunulmuş, bireysel ve kurumsal kariyer planlama ve geliştirme konularına değinilmiştir. Makalenin konusu olan bankacılık sektöründe kariyer yönetimi süreci değerlendirilmiştir. Değerlendirmede bankacılık sektöründe işe alım süreci, kariyer basamakları, yetenek yönetimi ve eğitim programları incelenmiştir. Tüm bu veriler ışığında bankacılık sektöründe kariyer yönetimi uygulamalarının genel bir değerlendirmesi yapılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme, bankacılık sektörü

---

<sup>1\*</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, muzaffervural@gmail.com

<sup>2\*\*</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu BİL MYO, nesesağlam@aydin.edu.tr

## Career management in the banking sector

### Abstract

*Career management can be best described as assisting employees in determining their fields of interest, benefits and skills, thus planning their career development accordingly. One of the essential implementations of Human Resources, career management also means meeting employees' needs, supporting them in their career goals, preparing, organizing and executing their career plans. Our work first covers information related to career management and further topics regarding individual and corporational career planning and development are mentioned. Career management process in banking, the main topic of the article, is evaluated. In this evaluation, recruiting, career stages, skill management and training programs in banking are taken into account. Under the light of all this information, career management practices in banking are evaluated in a broad manner.*

**Keywords:** *Career, career management, career planning, career development, banking sector.*

### Giriş

Son yıllarda işletmelerin insan kaynakları birimleri, orta ve uzun vadeli stratejilerin belirlenmesinde ve ihtiyaç duyulan değişimin gerçekleştirilmesinde önemli görevler üstlenmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları birimleri personel seçimi, ücretlendirme ve özlük işleri gibi geleneksel fonksiyonlarının yanı sıra insan kaynakları planlaması, personel eğitimi ve geliştirilmesi ve kariyer yönetimi gibi konulara daha çok ağırlık vermekte ve bu alanlarda çalışmaktadır. Bu yeni fonksiyonlar içerisinde kariyer yönetimi hem çalışanlar hem de işletmeler açısından özel bir önem taşımaktadır.

Çalışan perspektifinden bakılacak olursa kariyer planlaması, gelişimi ve yönetimi gibi konularda aktif faaliyette bulunan işletmelerde çalışmakta olan bireyler, kariyer imkânlarını kullanmakta, kendi hedeflerini gerçekleştirmekte ve böylece hem maddi hem de manevi yönden tatmin olma imkânı bulmaktadır. Kendini geliştirmek amacı ile potansiyelini üst seviyede kullanmak isteyen çalışanlar ise bu şekilde işletmelere bağlı çalışanlar olmakta ve performans düzeylerinin artışı ile işletme hedeflerine daha fazla katkı sağlamaktadır. Bu nedenlerden ötürü kariyer yönetimi

kavramının insan kaynakları alanında giderek daha fazla incelenen ve araştırılan bir konu olarak üzerinde durulmaktadır.

Bu makalede kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları tanımlanacak, bankacılık sektöründe kariyer yönetimi uygulamaları yorumlanacaktır.

### **Kariyer kavramı**

Kariyer tanımı birçok farklı şekilde yapılmaktadır. Bu tanımlarda iş alanının belirlenmesi, meslek seçimi, para ve başarı kazanmak, sorumluluk ve tutum gibi kavramların belirli oranlarda ön plana çıktığı görülmüştür. Yapılan kariyer tanımlarının bir kısmını burada belirtmekte fayda görülmektedir (Taşcı, 2004).

Kariyer kavramı; İngilizce ‘carier’, Fransızca ‘carrière’ kelimesinden gelmektedir. Bir yere çıkan, bir yere gelen anlamı taşımaktadır. Yapılan bir işte zaman ve çalışmayla edinilen uzmanlık ve başarı olarak da tanımlanabilmektedir. Kariyer, mesleki açıdan mesleki niteliğinin artışının akademik açıdan tanınan çeşitli derece ve katmanlar düzeyinde sınıflara yükselmesi demektir (Can ve ark., 2001). İnsanın çalıştığı zaman boyunca, belirli bir iş alanında düzenli ve sürekli bir şekilde ilerlemesi, yetenek ve tecrübe edinmesidir (Tortop, 1994). Kişinin yetkinliğine uygun tercih ettikleri meslek yaşamlarında ilerleyerek para kazanmak, statü elde etmek, sorumluluklar üstlenmek istenmektedir (Can ve ark., 2001). Kariyer, kişinin iş hayatındaki faaliyetleri, sorumlulukları ve davranışlarının gelişimidir (Taşcı, 2004).

Bireyin yaşamı boyunca üstlendiği işlerin tamamı olarak tanımlanabileceği gibi hedefler doğrultusunda gerekli eğitimleri alarak kişinin kendini geliştirme süreci olarak da tanımlanabilir. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi kariyer, bireyin gerek özel gerekse çalışma yaşamında önemli rol oynamaktadır (Tortop, 1994).

### **Kariyer planlama**

Kariyer planlama kavramı, işletmenin çalışanlarına kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri konusunda yardım sağlaması şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda kurumsal kariyer planlama, çalışanın sahip olduğu yetenek, bilgi ve tecrübelerinin işletme tarafından

geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu işletmedeki yükselmesinin veya ilerleyişinin planlanması olarak açıklanabilmektedir (Geylan, 2004).

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında bireylerin daha fazla yükselme imkânlarına sahip olabilmeleri için kariyer geliştirme ve planlama süreçlerinde bireysel sorumluluk almaları gerekmektedir. Birey odaklı kariyer planlama ve geliştirme, bireyin kendi kariyerini planlaması ve bu planların eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri yoluyla yerine getirilmesi ve yürütülmesini ifade eder (Anafarta, 2001). Daha açık bir ifadeyle bireysel kariyer planlama, bireyin kendi bilgi düzeyini, becerilerini, ilgi alanlarını ve içinde bulunduğu çevreyi dikkate alarak, iş hayatı ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmasına yardımcı olacak faaliyetleri önceden düzenlemesi olarak da tanımlanabilir (Uğur, 2003).

Son yirmi otuz yıldır örgütler, iş süreçlerinin yeniden yapılanması, takım çalışmasına dayalı birimlerin yaygınlaşması ve esnek çalışma modellerinin gelişmesi gibi pek çok değişim sonucunda yeni bir takım insan kaynakları yönetim uygulamalarını devreye sokmuşlardır. Bu yeni uygulamalar çalışanların yeteneklerini sürekli geliştirmelerinin ve tüm iş hayatları boyunca yaratıcı olmalarının beklendiği bir kariyer anlayışını da beraberinde getirmiştir. Bu nedenle bugün pek çok örgüt değişen koşullar karşısında bireylerin kariyerlerini başarıyla yönetebilmelerine olanak sağlayan örgütsel kariyer planlama sistemlerini devreye sokmuştur. Sonuç olarak giderek yaygınlaşan kariyer planlama programları, pek çok örgütün insan kaynakları yönetim sisteminin temel uygulamalarından biri haline gelmiştir (Bilen, 1998).

Kariyer planlama teknikleri danışmanlık, atölye (workshop) çalışmaları, kendini geliştirme materyali, değerlendirme programları şeklindedir. Danışma, özellikle endüstri psikologları başta olmak üzere, organizasyondaki söz konusu işlerle ilgili meslek uzmanları tarafından veya meslek uzmanlığı veya kariyer danışmalığı veren kurumlar tarafından yerine getirilmektedir. Bireylerin yetenekleri, güçlü ve zayıf yanları, işe uygun olup olmadıklarının değerlendirilmesi için de atölye çalışmaları yapılmaktadır. Çalışanların bireysel ve kariyer gelişimlerine yardımcı olmak amacıyla kitaplar ve diğer görsel yayınlar hazırlanmaktadır.

Örgütteki çalışanların, performanslarının izlenmesi ve böylece işlere uygun eleman yerleşiminin sağlanması ve kariyer planlamasının başarısının ölçülmesi, terfi ve transferlerin de buna göre belirlenmesi için değerlendirme programları oluşturulmaktadır (Aytaç ve Keser, 2017).

Kariyer planlama şu süreçleri içermektedir (Aytaç ve Keser, 2017):

- Organizasyonun vizyonunun, orta ve kısa vadeli hedeflerinin belirlenmesi,
- Çalışanların yetenek envanterlerinin çıkarılması,
- Organizasyon için eleman temin yöntemlerinin belirlenmesi,
- İnsan kaynakları ve kariyer planlarının yürütülmesi ve denetlenmesi.

### **Kariyer yönetimi**

Kariyer yönetimi, bireylerin mesleklerinde ilerleyebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla örgütlerin belirli yöntemleri kullanmasıdır. Zaten kariyer yönetiminin başarılı olması için kesinlikle örgüt tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu aşamada örgütler çalışanların yükselme olanaklarını ve kariyer yollarını belirlemeli, çalışanlarına kariyer danışmanlığı yapmalı, eğitim programları ile çalışanlarını desteklemeli, çalışanlarının iş deneyimlerini ve kariyer bilgilerini arttırmalı, performans değerlendirmeleri yapmalı ve örgütte motivasyonu arttırmalıdır. Bu amaçlarla kullanılan kariyer yönetimi araçlarının amacı, çalışanlarda bulunan potansiyeli en üst seviyeye getirip hem kariyer süreçlerinde onlara yardımcı olmak hem de aynı zamanda örgütsel amaçlara ulaşmaktır (Aytaç, 1997).

Örgütler işe alınacak kişilerin niteliklerine önem verir, terfi noktalarını açık tutar ve bireylerin kişisel gelişimlerini desteklemeyi amaçlarsa etkin bir örgüt konumuna gelmektedir. Örgüt için kariyer yönetimi, o örgütte görev yapan tüm çalışanları kapsamaktadır (Eryiğit, 2000).

Kariyer yönetimi şu süreçleri içermektedir (Aytaç ve Keser, 2017):

- İnsan kaynakları planlaması ile kariyer geliştirme programlarının bütünleştirilmesi,
- Kariyer yollarının ve stratejilerinin tespit edilmesi,
- İşletmedeki mevcut işlerin belirlenmesi ve açık pozisyonların duyurulması,

- İş analizlerinin yapılması,
- Elemanların seçimi ve yerleştirilmesi,
- Eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılması, iş başı ve iş dışı eğitimlerin oluşturulması,
- Kariyer danışmanlığı ve diğer kariyer planlama tekniklerinin kullanılması,
- İnsan kaynakları politikalarının piyasa koşullarına uygun olarak geliştirilmesi.

### **Kariyer geliştirme**

Kariyer geliştirme kavramı, kariyer planlama ve kariyer yönetimi süreçlerinin birleşimi olarak ifade edilebilmektedir. Kurumsal kariyer geliştirme ile örgütün kariyer planlama ve kariyer yönetimi süreçleri yürütülürken aynı zamanda bireysel kariyer geliştirme süreci de kurumsal kariyer geliştirme süreci ile desteklenmektedir (Aytaç ve Keser, 2017).

Örgütsel düzeyde gerçekleştirilen kariyer gelişim faaliyetleri; örgütün çalışanlarına sunduğu, kariyerlerinin yönünü ve gelişimini etkileyen unsurlar hakkında bilgi verdiği, bireylerin bilgi ve kapasitelerinin artmasını amaçlayan resmi ve yapılandırılmış bir etkinliktir. Bir başka deyişle örgütler açısından kariyer gelişimi, bireylerin iş yaşamları süresince kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için örgüt tarafından uygulanan faaliyet ve programların tümünü ifade etmektedir (Bayraktar, 2004).

Bireysel perspektiften bakıldığında kariyer geliştirme, kişinin eğitim ve iş tecrübesi yolu ile kariyerini planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planları gerçekleştirilmesidir. Örgüt açısından bakıldığında ise yatay ve dikey olarak yapılan iş değişiklikleri, planlanmış eğitim programları ve koçluk uygulamaları gibi metotlarla çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi kariyer geliştirme kapsamında değerlendirilebilir (Yalçın, 1985).

Kariyer geliştirme süreci içinde işletmenin vizyonunun mevcut olan çalışanlarla ne derece başarılabilirliği. Bunun yanı sıra çalışanların örgütten beklentileri ile örgütün çalışanlardan beklentilerinin uyum içinde olması da önemlidir (Aytaç ve Keser, 2017). Bu bakımdan Çalışanlara

uygun kariyer yollarının işlevselliğinin ölçümü, terfi ve atamaların sağlıklı biçimde yapılabilmesi için kurumsal kariyer geliştirme sürecinde performans yönetimi önemli bir süreçtir. Performans değerlendirme farklı kriter ve yöntemler kullanarak örgütlerde bireysel performans farklılıklarını belirlemeye ve çalışanların gerek duydukları alanlarda gelişimlerini sağlamaya çalışan bir insan kaynakları yönetimi işlevi olarak belirtilebilir. Günümüzde performans değerlendirme yerine performans yönetim sistemi olarak adlandırılan bu süreç, bireysel performansın planlanması (hedef belirleme), değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerinden oluşmaktadır. Performansın değerlendirilmesi sonucunda işletmeler performansı yetersiz çalışanlar için eğitim faaliyetleri, koçluk ve mentorluk gibi uygulamalara ağırlık vererek performansın istenilen düzeye getirilmesini sağlayabilir. Böyle örgütün kariyer yönetimi sürecinin etkinliği sağlanmış olur (Uyargil, 2008).

Özetle kariyer geliştirme, örgütün gelecek hedefleri ile çalışanın bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak örgütün büyümesine ve gelişmesine yardımcı olan, değişime açık bir yapıya kavuşmasını kolaylaştıran, çalışanların iş tatmini ve motivasyonuna katkıda bulunan, çift yönlü iletişimi arttıran, örgüt içi personel teminini sağlayan ve örgüte ait olma hissini güçlendiren bir sistemdir (Bilen, 1998).

### **Bankacılık sektöründe kariyer yönetimi**

Bankacılık sektörü her yıl on binlerce yeni mezun genci istihdam etmektedir. Bankacılık sektöründe birçok kariyer imkânı sunulmaktadır. Hem şube hem de genel merkez kadroları için alım yapılmakta ve üst pozisyonlara taşınma imkânı sunulmaktadır. Yönetici kadroların ise ortalama %70'lik bir oranı içeriden atanmaktadır (Atlan, 2001).

Daha çok idari bilimler, işletme, ekonomi bölümlerinden alım yapan, ama bunların yanı sıra matematik mühendisliği, edebiyat, sosyoloji, psikoloji gibi çeşitli bölümlere de açık olan bankalar, insan kaynakları sistemlerinin en iyi yapılandığı kurumların başında gelmektedir. Yeni başlayanlar için etkili kariyer planı sunan bankalarda yöneticilerin %70'ini kendi içlerinden yetiştirmektedir (Cömert, 2005).

## **İşe alım süreci**

Bankalarda işe alımı yapılacak çalışanlar, işe alım sürecinde her pozisyon için farklı değerlendirme araçlarına tabi tutulmaktadır. Kariyer yönetimi alanında en etkili uygulamaları benimseyen bankacılık sektöründe işe alım sürecinde kullanılan tüm araçlar, uluslararası standartlarda olup yetkili kurumlarca geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmıştır. Bankacılık sektöründe işe alım sürecinde kullanılan araçlar genel olarak aşağıdaki gibidir (Cantekinler, 2007):

- Yazılı sınav: İşe alımı yapılacak çalışanların mesleki bilgisi, sayısal ve sözel yetenekleri vb. konularda ölçüm yapmak için farklı türde yazılı sınavlar uygulanmaktadır.
- Değerlendirme merkezi uygulamaları: İşe alımı yapılacak çalışanların güçlü yönlerinin ve gelişime açık taraflarının saptanması için kullanılmaktadır. İş simülasyonları vasıtasıyla adayların performansının gözlemlenebildiği bir sistemdir.
- Yetkinlik bazlı mülakatlar: İşe alımı yapılacak çalışanların daha önceki tecrübe ve becerilerinden yola çıkarak yapabileceği performansın değerlendirilmesidir. Yetkinlik tabanlı mülakatlar ile aday geçmişte aldığı sorumluluklar, göstermiş olduğu davranışlar ve yaptığı işlerle değerlendirilerek gelecekte nasıl bir performans izleyebileceği değerlendirilmektedir.
- Panel mülakatlar: İşe alımı yapılacak çalışanların çoklu olarak mülakata alınması yoluyla gerçekleştirilir. En az iki kişinin katıldığı klasik mülakatlardır. İş için gerekli olan temel yetkinlikleri sorgulamaktadır.
- Kişilik envanterleri: İşe alımı yapılacak çalışanların kendilerine ait yetkinlikleri nasıl değerlendirdiklerini gözlemlemek amacıyla kişilik envanterleri yapılmaktadır. Kişilik envanterleri ile bireyin davranış ve eğilimleri ölçümlenebilmektedir.

## **Kariyer basamakları**

Bankalarda kullanılan kariyer yönetimi araçları; nakil (yer değiştirme), terfi (görevde yükselme), iş rotasyonu, kariyer fırsatları, deneyimli işe alımı ve yönetici aday yetiştirme uygulamalarıdır (Cantekinler, 2007).



Bankadaki görevler arası geçişler ve bu geçişler için gerekli tecrübe ve yetkinlik düzeyi tanımlanması için “Kariyer Haritaları” kullanılmaktadır. Bankalarda genel müdürlük kariyer haritaları iş ailesi bazında tanımlanırken, saha için görev bazlı kariyer haritaları bulunmaktadır (Cömert, 2005). İşletmelerde belirli bir göreve gelmek için birden fazla yol izlemek mümkün olabilmektedir. Kariyer yolları denen bu yollara kariyer haritaları üzerinde gösterilmektedir. Organizasyon şeması üzerinde kariyer haritası oluşturulabileceği gibi, tablolar halinde de kariyer haritaları oluşturulabilmektedir (Aytaç, 1997).

Banka çalışanları, oluşturulan kariyer haritaları doğrultusunda ilgi duydukları görevlere istinaden tercihlerini ve/veya taleplerini insan kaynakları kariyer yönetimine iletebilmektedir (Cantekinler, 2007).

### **Yetenek yönetimi**

Yetenek yönetimi, bankalarda farklı pozisyonlarda çalışan, performans ve yetkinliği ile başarısı kanıtlanmış ve ileride önemli pozisyonlarda yer alabilecek personelin belirlenmesi ve geliştirilmesi sürecini ifade eder (Aytaç, 1997).

Stratejik insan kaynakları planlamasının bir parçası olarak, her yıl çok aşamalı bir işe alım sürecinden geçerek başarılı olmuş belli sayıda yetenek bankalarda göreve başlar. Çalışanlar, bir özel eğitim gelişim sürecine tabi olur. Gelişim programı, teknik bilgi ve becerinin artırılmasının yanı sıra bireysel yetkinlik gelişimine, profesyonel hayata ve çalışanların görevlerine ilişkin farkındalıklarını yükseltmeyi hedeflemektedir (Common, 2011).

Bankacılık sektöründe çalışanların görevlerindeki performansları düzenli olarak izlenmekte, ileriye yönelik gelişim planları yakından takip edilmektedir.

Bankalarda performans yönetimi ile insan kaynakları gereksinimlerinin belirlenmesi, sürekli olarak iş kalitesini iyileştirici süreç ve sistemlerle birey ve takım performansının geliştirilmesi, çalışanların performans ve yetkinliklerini geliştirerek kendilerine daha profesyonel bir iş ortamı ve kariyer geliştirme fırsatları yaratması hedeflenmektedir (Cantekinler, 2007).

## **Eğitim süreci**

Eğitim ve gelişim yaklaşımı çerçevesinde, çalışanlara kariyerlerinin her aşamasında sürekli olarak eğitim ve gelişim programlarına katılma fırsatı sunulabilmektedir. Gelişime açık olduğu sürece eğitim ve gelişim fırsatlarından yararlanılabilmektedir. Bankalarda verilen eğitim programlarına örnek olarak aşağıdaki programlar gösterilebilmektedir (Aytaç, 1997):

- Yeni giriş oryantasyon ve temel eğitim programları,
- Yetenek yönetimi gelişim programları,
- Yönetim becerileri geliştirme programları,
- Yurtiçi-yurtdışı seminer ve konferanslar,
- Özel sertifikasyon programları,
- Lisanslama programları,
- Dijital öğrenme (e-öğrenme, video öğrenme, sosyal öğrenme, webinar...).

## **Sonuç**

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. Kariyer yönetimi, kişilerin kariyerlerine yönelik beklentilerine cevap vermeye yönelik işletme çapında yürütülen faaliyetleri içermektedir. Kişilerin yetenekleri ve ilgi alanları bu faaliyetler ile geliştirilmeye çalışılmaktadır. Böylece işletme etkin bir kontrol sitemiyle kişilerin kariyer gelişimi üzerinde temel etkiye sahip olmaktadır. Bu faaliyetleri ile işletmenin hedefi, kişilerin yetenek ve ilgi alanlarını geliştirerek kurumsal işlemler ile arasında olumlu bir denge oluşturarak çift yönlü fayda sağlamaktır.

Kariyer yönetimi ile işletmeler çalışanlarının kariyer beklentilerini karşılamak için bir takım uygulama ve araçlar yardımıyla faaliyetlerde bulunmaktadır. Burada işletme ile çalışan birbirini tamamlayıcı iki unsur olarak yer almaktadır. Sorumluluklar karşılıklı olarak yerine getirildiğinde her iki taraf için de fayda sağlanmaktadır. İşletme çalışanın artan performansı, motivasyonu ile işletme verimliliğini artırabilmekte ve çalışanını işletme içinde tutabilmektedir. Çalışan ise kariyerine yönelik beklentilerini karşılayarak kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmektedir.

Bankacılık sektöründe kariyer yönetimi sistemi aktif olarak uygulanmaktadır. İşe alım sürecinde uluslararası standartlara sahip değerlendirme araçları kullanılmaktadır. Kariyer basamakları belirlenmiş ve kariyer haritaları oluşturulmuştur. Böylece hem kurumsal kariyer yönetiminde belirlilik sağlanmakta hem de bireysel kariyer yönetimi uygulayan çalışanların bireysel kariyer planlarını ifade edebilme yolları oluşturularak, bireysel kariyer geliştirme süreçlerini aktif yürütebilme olanağına sahip olmaktadır.

Bankacılık sektöründe aktif yetenek yönetimi ile bireysel yetkinlik gelişimi sağlanmaktadır. Çalışanların kariyer geliştirme süreçleri, çalışanlara yönelik belirlenmiş eğitim programları ile desteklenmektedir. Çalışanlar, kariyer hedefleri doğrultusunda işletmeleri aracılığı ile eğitim programlarını tamamlayabilmektedir.

Bankacılık sektöründe uygulanan aktif kariyer yönetim sistemi ile kurumsal kariyer yönetim süreci belirlenmiş olup, böylelikle bireysel kariyer yönetim süreci de aktif şekilde uygulanabilmektedir.

## Kaynaklar

- [1] Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2): 5.
- [2] Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi*, s. 86, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- [3] Aytaç, S., Keser A. (2017). *Çalışma Yaşamında Kariyer*, s. 191, Umutepe Yayınları, İzmit.
- [4] Atlan, M. (2001). *Fonksiyonlar ve İşlemler Açısından Bankacılık*, s. 132, Beta Yayınları, İstanbul.
- [5] Bayraktar, A.S. (2004). İşletmelerde Kariyer Planlamanın Personelin Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [6] Bilen, D. (1998). Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- [7] Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 159, Siyasal Kitabevi.
- [8] Cantekinler, M. (2007). Bankacılık Sektöründe Performans Yönetimi ve Özel Bir Bankada Performans Yönetimine İlişkin Uygulama, (*Yüksek Lisans Tezi*), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- [9] Common, R. (2011). *Human Resources Management and Development*, s. 48, Centre for Financial and Management Studies, London.
- [10] Cömert, E. (2005). *Temel Krediler Semineri Katılımcı El Kitabı*, s. 56, Alfa Eğitim ve Danışmanlık, Ankara.
- [11] Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu-İş Dergisi*, 6 (1): 1-26.
- [12] Geylan, G. (2004). *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 121, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- [13] Taşcı, D. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 121, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- [14] Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*, s. 92, Yargı Yayınları, Ankara,
- [15] Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 246, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- [16] Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s. 67, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- [17] Yalçın, S. (1985). *Personel Yönetimi*, s. 102, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.