

İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ

*Ferit ÖLÇER **

Çalışanların güdülenmesi (motivasyonu) yönetim bilimcilerin beşeri dönemden bu yana üzerinde en çok durdukları konuların başında gelir. Bu amaçla çok sayıda yönetsel kuram, ilke ve teknikler geliştirilmiştir. Bunların bir ya da birden çoğunun benimsenerek iş hayatında uygulanması örgüt yapısına, üretim konusuna ve yönetim kadrolarının yaklaşımına büyük ölçüde bağlıdır. Günümüzde modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkenler, gerekse çalışanın doyumu açısından büyük önem taşımaktadır.¹ Kariyerinin bugünü ve geleceği ile ilgili amaçlarını planlı biçimde ortaya koymasında bireye yol gösteren yöneticiler, kendi amaçlarının gerçekleşmesine de katkıda bulunmuş olurlar. Bu yönetsel düşünce, işletmelerde insan kaynaklarının etkin kullanımında geleceği dikkate alan yöneticiler için bir dayanak oluşturur.

Öte yandan, bireyler yaşamları boyunca iş ve iş dışındaki yaşantıları arasında denge aramaktadırlar. Bu denge ne kadar sağlıklı, bilinçli, planlı ise birey hem işinde hem de iş dışında daha verimli, daha etkin olmaktadır. Bu iki yaşantı sürekli¹ birbiriyle etkileşim halindedir. Birindeki bir olumsuzluk ya da olumluluk bir diğerini etkilerken, her iki yaşantı da bir olumluluk söz konusu ise ortaya sinerjik bir etkileşim çıkmaktadır. Böylece, bireyler güdülenerek daha çok ve daha istekle çalışmakta ve doyuma ulaşmaktadırlar. Bu durum, işletmenin amaçları ve kariyer planlaması üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır. Kariyer planlamada çalışanların ilgi alanları ve

* Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlisi.

¹ Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul, 1994, s. 6.

yetenekleri incelenir. Kariyer yönetimi ile de uygun iş alanları yaratılır.² Kariyer yönetimi çalışanlara biçimsel (formel) iletişim kanalları ile yaklaşımı amaçlar. Bireysel kariyer planlarında yol gösterilmesi ve destek olunması, yönetici-ast yakınlaşmasını sağladığı oranda, çalışanların işletmeye bağlılığını ve verimli çalışma isteğini de artırır. Yönetici-ast iletişimi yanı sıra personel yönetimi faaliyetleri içinde de kariyer planlaması uygulamaları düzenlenebilir. Bu durumda oldukça düşük maliyetlere katlanarak, kariyer geleceğine bilinçli ve güvenli bakması yoluyla, çalışanların güdülenmesi ve örgütle bütünleşmesi sağlanabilir.

Üzerinde önemle durulması gereken konu ise, kuruluşların üst düzey yöneticilerinin, çalışanlara yapıcı biçimde yaklaşım arayışları içinde olması ve kariyer planlamasının yalnızca bir türü olan güdüleme teknik ve yöntemlerini en azından deneme çabası göstermeleridir. Bu çalışmada öncelikle, kariyer yönetimi, önemi, amacı ve uygulanma yöntemleri ile ilgili kısa bilgiler verilmektedir. Daha sonra, Türkiye'deki işletmelerde kariyer yönetimi uygulamalarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen anket uygulamalı araştırmanın sonuçlarının değerlendirilmesine yer verilmektedir.

KARİYER YÖNETİMİNİN ÖNEMİ, AMACI VE YÖNTEMLERİ

Kariyer yönetiminin nedenlerinin, etkilerinin ve işletmelerde kariyer yönetiminin nasıl gerçekleştirildiğinin açıklanmasına kariyer sözcüğünün tanımını yaparak başlamak uygun olur.

Örgütsel Kariyer Kavramı ve Aşamaları

Kariyer sözcüğünün değişik anlamları vardır. Bizim burada ele alacağımız örgütsel kariyerdur. Bu anlamda kariyer: "Kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir".³

Bu tanım kariyerin hem tutum ve davranışları, hem de işe ilişkin birbirini izleyen eylemleri içerdiğini vurgulamaktadır. Yalnız kariyer kavramı açıkça işe ilişkin olmakla birlikte, kişinin iş dışı yaşamı ve bu yaşamdaki rolleri de bu kavramla beraber anlaşılmalı çalışılmalıdır. Bu nokta göz ardı edilmeden yukarıdaki verilen tanıma dayalı olarak kariyer kavramının içeriği ile ilgili şunlar söylenebilir:⁴

- Kariyer sözcüğü yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Daha "demokratikleşmiş" bir anlama sahiptir. Yaptıkları işlere ve örgütsel konumlarına bakılmaksızın iş görenlerin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler dizisini ifade etmektedir. Yöneticilerin kariyerleri vardır; ancak yönetici sekreterlerinin de kariyeri bulunmaktadır.

² David A. DeCenzo ve Stephen P. Robbins, *Human Resources Management*, 2.B., John Wiley and Sons Inc., New York, 1996, s. 269.; Canan Çetin, "Kariyer Planlaması", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 25, S: 1, Nisan, İstanbul, 1996, s. 123.

³ Jeery M. Rosenberg, *Dictionary of Business and Management*, John Wiley and Sons Ltd., New York, 1983, s. 485.

⁴ Lester Robert Bittel ve Jackson Eugene Ramsey, *Encyclopedia of Professional Management*, C: 1, McGraw Hill, New York, 1985, s. 229; Hugh Gunz, "The Dual Meaning of Managerial Careers: Organizational and Individual Levels of Analysis", *Journal of Management Studies*, May, Vol: 26, No: 3, 1989, s. 226.

• Kariyer sözcüğü, yalnızca dikey hareketliliğin, başka bir deyişle, örgütün üst basamaklarına doğru yükselmenin yarattığı iş değişiklikleriyle ilgili değildir. Birey hiyerarşik kademelerde yükselmeden de, yani aynı işte kalarak da çeşitli beceriler kazanabilir veya varolan becerilerini geliştirebilir.⁵

• Kariyer sözcüğü, bir örgütte ya da bir faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamlı değildir. Bugün birden fazla faaliyet alanını ve örgütü içeren kariyer yolları ile ilgili deneyim kazanmış bir çok iş gören bulunmaktadır.

• Örgütlerin bireylerin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi artık kabul edilmemektedir. İş görenler de kendi kariyerlerinin planlanması ve denetiminde söz sahibi olmuşlardır.

Örgütsel kariyer; başlangıç (20-40 yaş dönemi), olgunluk (40-55 yaş dönemi) ve gerileme (50 veya 55 yaştan emekliliğe kadar ki dönem) olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.⁶

Kariyer Yönetimi ve Kariyer Geliştirme Programları

Kariyer yönetimi, temelde iş gören yönetimi bölümünün desteği ile yürütülen bir görev olmasına karşın, işletmenin değişik kademelerindeki yöneticilerin sorumluluğunda olması gereken ve yöneltme işlevinin içinde düşünülebilen bir uğraşı alanıdır. Çağdaş işletmecilikte, iş gören yaratıcılığını ortaya çıkarmaya çalışan işletmeler bireyin kariyeri ile bizzat ilgilenmeye zorlanmışlardır.⁷ Kariyer yönetiminde, insanın iş ve özel yaşamının aynı zamanda dikkate alınması gerekir. Günümüzde klasik örgüt kuramlarının tersine insanların iş esnasında özel yaşamından tümüyle sıyrılarak çalışmasını beklemenin bir ütopya olduğu kabul edilmektedir. Özel yaşamında doyumlu ve huzurlu bir iş görenin iş yaşamında da sorun yaratmayacağı söylenebilir. Buradan hareketle, kariyer yönetimini başarıyla uygulayan yöneticilerin örgütte olumlu beşeri ilişkiler geliştirebilecekleri ve doyumlu iş gören ile daha etkili ve verimli çalışabilecekleri söylenebilir.⁸

Kariyer yönetimi, iş görenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasıdır.⁹ Kariyer yönetimi; iş dünyasına giriş, atamalar, transferler, iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer yönetiminde de diğer

⁵ J.B. Forbes, "Early Intraorganizational Mobility : Patterns and Influences", *Academy of Management Journal*, December, Vol: 30, No: 1, 1987, s. 110.

⁶ Duane P. Schultz ve Sydney Ellen Schultz, *Psychology and Industry Today*, Fifth Edition, New York, 1990, s. 255-256; Anthony J. Bounnocore, "Older and Wiser: Mature Employees and Career Guidance", *Management Review*, September, 1992, s. 55.

⁷ Daniel C. Feldman, "Careers in Organizations : Recent Trends and Future Directions", *Journal of Management*, June, Vol: 15, No: 2, 1989, s. 136; Christopher Orpen, "The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success", *International Journal of Manpower*, Vol: 15, No: 1, 1994, s. 27-37.

⁸ Bernadette Steele; Jerald R. Bratkovich ve Thomas Rollins, "Implementing Strategic Redirection Through the Career Management System", *Human Resources Planning*, Vol: 13, No: 4, 1991, s. 241-263.

⁹ Kenneth B. McRae, "Career-Management Planning: A Boon to Managers and Employees", *Personnel*, May, 1986, s. 56-60; William B. Werther ve Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, 4th Ed., McGraw Hill Int Ed., New York, 1993, s. 376.

yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi bir karar aşaması vardır.¹⁰ Karar kimi kez birey ya da örgüt tarafından, kimi kez de her iki tarafın katılımı ile ortaklaşa verilir. İşletmede kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlamak temeline dayanır.¹¹ Birey, amaçlarına ulaşmada örgütün yardımcı olacağına, başka bir deyişle, o örgütte kalmakla istediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa, örgütle işbirliği yapar. Bu nedenle, kariyer yönetimi, süreklilik ve özel bir çaba gerektiren bir uğraşı alanıdır. Bu uğraşın başarısı ise örgütsel iletişimin başarısına bağlıdır. Çünkü, astların kariyer beklentileri ancak etkili bir iletişim sistemi ile yönetime ulaşabilecektir.

Kariyer geliştirme, bireyin kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlerdir.¹² Kariyer geliştirmenin temel amacı, yönetimin çalışanlara kariyerlerini geliştirmelerine destek olmaktır. Etkili bir kariyer geliştirme programında üç temel öge bulunmaktadır: (a) iş görenin kendi kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olma, (b) örgüt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve iş görenlere duyurulması, (c) iş gören beceri ve gereksinimlerinin kariyer fırsatlarıyla uzlaştırılması. Örgüt faaliyetlerinde ne kadar başarılı olursa, iş görenlerin de başarısı o derecede artmaktadır. Örgütlerde değişik kariyer geliştirme programları uygulanmaktadır. Ancak en yaygın kullanıma sahip olanları iş başarımı eğitmenliği ve danışmanlığı ile yol göstericiliktir.

Bu noktaya kadar, örgütlerdeki kariyer yönetimi ve geliştirme uygulamalarının gerek birey gerekse örgüt açısından ortaya çıkabilecek olumlu yanlarından söz edildi. Gerçekten de kariyer yönetimi programlarının, uygulandığı işletmelerde başarılı sonuçlar verdiği bilinmektedir. Ancak, her yönetsel uygulama için söz konusu olabilecek aksaklıklar bu konuda da geçerlidir. Bu nedenle, işletmelerde kariyer yönetimi uygulamalarında ortaya çıkan sorunların araştırılması gerekir.

KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Önceki bölümlerde kısaca açıklanmaya çalışılan kariyer yönetiminin gerekliliği ve uygulama biçimlerinin iş yaşamına nasıl yansıdığı önem taşır. Kariyer yönetimi konusundaki kuramsal bilgilerin, uygulamada hangi boyutlarda geçerli olduğunu ortaya koyabilmek amacına yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

İş yaşamında kariyer planlaması konusuna ne derece ilgi gösterildiği, bireylerin kariyer yaşamını yönlendirici ne tür uygulamalar sürdürüldüğü ve sonuçları, örgüt-birey bütünleşmesinde araştırılması gereken konulardır. Bu amaçla gerçekleştirilen araştırmada, örgüt ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun, iş doyumunu ve örgütte kalma kararında temel belirleyici olan kariyer yönetimi uygulamalarının işletmelerimizde göz ardı edilmesi ve kariyer planlaması yapılmadan, kariyer gelişiminin

¹⁰ Nilgün Aydemir, "2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları", TUGİAD, Kasım, İstanbul, 1995, s. 4.

¹¹ Cherlyn S. Granrose ve James D. Portwood, "Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management", *Academy of Management Journal*, December, Vol: 30, No: 4, 1987, s. 699.

¹² William C. Thomas, "A Career Development Program That Works", *Management Review*, May, Vol:69, No: 5, 1980, s. 40.

rastlantı ve şansa bırakılarak, çalışan bireylerin kariyer fırsatlarından yararlanma olanaklarının yok edilmesi araştırmanın ana sorununu oluşturmaktadır.

Örgüt ve bireyin birbirini daha iyi tanıyabilmesine yönelik çok sayıda yönetsel uygulamadan söz edilebilir. Kariyer yönetimi, bunlardan yalnızca birisidir ve karşılıklı amaçların bütünleşmesinde oldukça yararlı bir uygulamadır. Kariyer planlamasının işletmelerdeki uygulamasına ilişkin yeterli sayıda çalışma ve araştırma yapılmamıştır. Ancak çeşitli görüşler, insan kaynaklarını etkin biçimde yönetmede oldukça iyi sonuçlar verdiği konusunda birleşmektedir. Bu bakımdan kariyer planlaması, çeşitli yöntemler arasında incelemeye değer bir konu olarak görülebilir.

Araştırmanın amacı; işletmelerde kariyer planlaması uygulamaları ve bu konuda karşılaşılan sorunların belirlenmesi hakkında somut bilgiler sunmaktır. Bu amaçla, kariyer planlaması, uygulama yöntemleri, uygulama süresi, boyutu, hedef kitlesi, uygulamada karşılaşılan sorunlar araştırılacaktır.

İşletmelerde kariyer yönetimi uygulamalarını belirlemeye yönelik araştırmanın ana kütlesini, İSO tarafından belirlenen 500 büyük işletme oluşturmıştır. Gerek 500 büyük firmanın Türkiye ekonomisine sağladığı katma değer, gerekse çağdaş yönetim teknikleri ile çalışmaları ve diğer değişkenler açısından işletmelerimizdeki uygulamalara ışık tutar bir gösterge olması araştırmamızın bu firmaların üzerinde yapılmasına neden olmuştur. Araştırma kapsamına ise 500 büyük arasından rastgele seçilen 100 özel sektör işletme alınmıştır. Kamu kesimi, kariyer yönetimi amaçlarına ulaşmada bazı güçlükler yaratan ve özel kesimden farklı niteliklere sahiptir. Bu nedenle, kamu kesimindeki firmalar kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırma yöntemi olarak, örnek kütlenin büyüklüğü, mesafe ve zaman kısıtları nedeniyle anket yöntemi seçilmiştir. Anket formunun içeriğini işletmenin faaliyette bulunduğu sektör; anketi yanıtlayan yöneticilerin demografik özellikleri; kariyer yönetimi uygulamalarının türü, işletme içinde uygulanma boyutları; uygulamaların hedef kitlesi; uygulama sıklığı; uygulanma amacı ve sonuçlarına ilişkin sorular oluşturmaktadır.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS-X paket programı kullanılmıştır. Her soru ayrı ayrı ele alınarak sıklık (frekans) dağılımı ve çapraz tablolarda gösterilmiş ve alınan yanıtlar kendi içinde yorumlanmıştır. Sonuçta araştırmanın kapsadığı işletmelerimizde kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin genel düşüncelere varılması amaçlanmıştır.

Bulgu ve Yorumlar

Anketi yanıtlayan 37 firmadan en büyük payı % 29,7 ile 11 firmanın yer aldığı tekstil ve konfeksiyon sektörü oluşturmaktadır. Kimya sektöründe % 13,5'lik payla 5 firma yer almaktadır. Gıda-içki-tütün, çimento ve demir-çelik-metal sektörlerinin % 10,8'lik paylarıyla 4'er firmanın katılımının ardından 3 firma ile otomotiv sektörü % 8,1'lik bir paya sahiptir. Cam sektöründe 2 firma, kağıt ve basım sektörü, taş ve toprağa dayalı sektör, makine sektörü ve orman sektöründen 1'er firma ise %16,2'lik bir paya sahiptir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 89,2'si yani 33'ü erkek, 3 tanesi yani % 8,1'i kadındır.

Yöneticilerin 16'sı (%43,2) 36-45 yaş grubunda, 10'ü (% 27) ise 46-55 yaş grubunda olduklarını belirtmişlerdir. 2 kişi 55 ve daha üstü yaş grubunda yer alırken, 2 yönetici ilgili soruyu yanıtlamamıştır. Genç yönetici olarak düşünülen 25-35 yaş grubuna yalnızca 7 yönetici (% 18,9) girmektedir. Araştırma yapılan özel sektör firmalarında genç nüfus dan, en azından yönetici düzeyinde, yeteri kadar yararlanılmadığı ileri sürülebilir. Aynı şekilde, kadın yöneticilerin az sayıda olması da, kadın insan gücü kaynağından da yeteri ölçüde yararlanılmadığını göstermektedir.

Yöneticilerin eğitim durumlarına ilişkin veriler incelendiğinde % 83,8'inin yükseköğretim mezunu olduğu ve % 4'nünde lisansüstü eğitim aldığı dikkati çekmektedir. 1 yöneticinin lise mezunu olduğu görülürken, 1 yöneticiden ilgili soruya yanıt alınmamıştır.

Öte yandan, işletmelerin kariyer yönetimi ile ilgili olarak çeşitli yöntemler uyguladıkları belirlenmiştir. İşletmelerin uyguladıkları yöntemler arasında işbaşı eğitim programları % 28,2 ile en başta yer alırken, onu % 22,8'lik oranla iş dışı eğitim programları izlemektedir. 21 işletmede (% 17,0) kariyer danışmanlığı yöntemini uygulanırken, 19 işletmede de (%15,3) performans belirleme ve geliştirme yönteminin uygulandığı belirtilmiştir. İşletmelerin % 7,2'si grup çalışmaları yaparken, % 6,5'inde ise yardımcı eğitim araçları sağlandığı görülmektedir (Tablo 1).

Tablo 1. İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Türü

KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ TÜRÜ	n	%
Kariyer Danışmanlığı	21	17,0
Performans Belirleme ve Geliştirme	19	15,3
İş Dışı Eğitim Programları	32	25,8
İş Başı Eğitim Programları	35	28,2
Grup Çalışmaları	9	7,2
Yardımcı Eğitim Araçları Sağlanması	8	6,5
TOPLAM	124	100,0

Bireysel kariyer planlaması çabalarında yol gösterici olmak üzere kariyer yönetimi programları düzenlenen işletmelerde, danışmanlık en çok başvurulacak yöntemler arasındadır. Kariyer danışmanlığı, mevcut mesleki olanaklar ile eğitim ve öğretim olanaklarından yararlanmak suretiyle bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış bir müdahaledir. Kariyer danışmanlığı sağlanarak; bireysel kariyer amaçlarıyla örgütün çeşitli açılardan sunduğu seçenekler doğrultusunda bireysel potansiyeli, ilgi alanlarını ve kişilik özelliklerini dikkate alarak, bireye kariyer planlaması ve gelişimi yönünde yardımcı olmak mümkündür. Bununla beraber, bu tür danışmanlık örgüt içinde bireye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasını gerçekleştirmek ve iş ya da günlük yaşamı ile ilgili sorunları çözülmesine katkıda bulunmak gibi çok yönlü hizmetler de sunmakta-

dır.¹³ Örgütte bireylerin bir platoya girmesi ile performans arasında yakın bir ilişki vardır. Platoya uğramış bireylerin, statülerini ve rollerini değiştirmek istemelerine karşın, ortaya çıkan yeni koşullara göre farklı stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.¹⁴ Kuşkusuz, bu stratejilerin oluşturulmasında kariyer danışmanlığı önemli bir işlev yerine getirebilir. Ayrıca, kişinin pozisyonu üzerinde meydana gelen terfiler ya da güç azalmaları, örgüt çevresine göndermeler, karar verme mekanizmasına yaklaşma ve uzaklaşma durumlarının bireyin mesleki ve aile yaşamında birtakım sorunlara yol açması mümkündür. Kariyer danışmanlığı ile bu sorunların çözümünde bireylere ortaklaşa hareket edip onun performansında bir azalmaya neden olmayacak çözümler oluşturulabilir.

İşletmelerde uygulanan kariyer geliştirme programları arasında %15,3'lük paya sahip olan performans belirleme ve geliştirme çalışmaları ile % 7,2'lik paya sahip olan kariyer geliştirme ve planlama konusundaki grup çalışmaları, bireysel yetenekleri ve ilgi alanlarını ortaya koymada yararlıdır. Bireysel kariyer düşüncelerini analiz etme ve geliştirmeye katkı amacını taşıyan bu tür grup çalışmalarının, işletme içi programlar olarak düzenlenmesi esastır. Kariyer geliştirme çalışmaları, birbirleri ile tartışma ve etkileşim ortamı içinde katılımcıların bireysel kariyer amaçlarını belirleyebildikleri bir çeşit grup danışmanlığı olarak da nitelenebilir. Grup çalışmaları, seminer, kurs gibi etkinlikler bireylere en yararlı ve en fazla yol gösterici, ancak aynı zamanda maliyeti en yüksek olan kariyer yönetimi uygulamalarıdır. İşletmelerin gerekli maliyetlere katlanarak, iş görenler için en yararlı ve yol gösterici olan bu çalışmaları daha fazla uygulamaları gerekmektedir. Ayrıca, işletmelerin faaliyetleri, amacı ve ayrıntıdaki işlerle ilgili yıllık broşür, periyodik yayınlar ve çeşitli el kitapları, diğer kariyer yönetimi uygulamalarının bireylerce daha iyi izlenmesine yardımcı olan unsurlardan da yeteri kadar yararlanılması işletmelerin yararına olacaktır. Öte yandan, personelin örgütün daha etkili bir üyesi durumuna getirilmesi için eğitim ve geliştirme programının tasarımında kullanılan verileri sağlayan; ayrıca personelin örgüte yaptığı katkılarının ödüllendirilmesinde adaletin gerçekleştirilmesine yardımcı olan, yükseltme, transfer, rütbe düşürümü, prim dağıtımı gibi konularda alınacak kararların etkililiğini yükselten ve böylece bireye yeteneklerini ve ilgi alanlarını belirlemede yol göstererek bireysel kariyer planlaması konusunda yardımcı olan performans belirleme ve geliştirme çalışmaları, işletmelerimizin daha çok önem vermesi gereken yöntemlerden birisidir.

İşletmelerde eğitim, çalışanların, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların, işletmede yüklendikleri ya da gelecekte yüklenecekleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve becerilerini arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür.¹⁵ İşletmelerimizde uygulanan yöntemler arasında en yüksek paya sahip olan işbaşı eği-

¹³ Tunç Demirbilek, "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:9, S:11, İzmir, 1994, s. 75.

¹⁴ Norman C. Hill, "Career Counseling: What Employees Should Do and Expect", Personnel, August, 1986, s. 41-46.

¹⁵ Halil Can; Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde: Personel Yönetimi, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s. 195-215.

tim (% 28,2) ve iş dışı eğitim (%25,8) programlarının; işletmelerde çalışan bireylerin kariyerini planlayabilmek için belirli amaçlar edinebilmesinde; kendisine sunulan kariyeri ile ilgili olanakları analiz edebilmesi ve alternatifleri karşılaştırabilmesinde büyük etkisi vardır. Bu nedenle, bireysel kariyer planlaması ve gelişmesine yardımcı araç olan bu eğitim ve yetiştirme tekniklerinin işletmelerde yaygın şekilde uygulanması olumlu bir gelişme olarak nitelenebilir. Öte yandan, iş görenlere yardımcı eğitim araçları sağlanmasının (%6,5) kariyer yönetimi uygulamalarında ihmal edilen çalışmalar arasında yer aldığı Tablo 1'de açıkça görülmektedir.

Kariyer danışmanlığı yöntemini uygulayan 21 işletme yöneticisine yöneltilen bir başka soruda, kariyer danışmanlığını kimin yaptığı sorulmuş ve Tablo 2'da görülen yanıtlar alınmıştır.

Tablo 2. Kariyer Danışmanlığını Yapanlara Göre Dağılım

Kariyer Danışmanlığını Kimin Uyguladığı	Yöneticilerin Kariyer Danışmanlığı	Personel Departmanının Kariyer Danışmanlığı	Dışarıdan Uzmanların Kariyer Danışmanlığı	TOPLAM
n	16	3	2	21
%	76,2	14,3	9,5	100,0

Buna göre, işletmelerin 16'sında (%76,2), yöneticilerin kariyer danışmanlığı söz konusu iken, 3'ünde (% 14,3) ise personel departmanının kariyer danışmanlığı yaptığı belirlenmiştir. İşletmelerin 2'sinde (%9,5) ise bu konu ile ilgili olarak dışarıdan uzmanların kullanıldığı görülmüştür. İşletmelerde, üstün ya da üstlerin (yöneticilerin) bireye kariyerinin geleceği ile ilgili yol gösterici rol oynaması beklenirken, personel departmanında bu konuda uzman yetiştirilmesi ya da dışarıdan danışmanlar görevlendirilmesi kariyer yönetiminin danışmanlık programları için daha etkili, ancak daha maliyetli uygulaması arasında yer almaktadır.

Ancak, işletmelerde çalışanların kariyeriyle ilgili uygulamalar konusunda, personel departmanında kariyer yönetimi ile ilgili çalışmalara ve uzmanlığa yer verilmemesi belirtilmesi gereken en önemli eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Bu yola gidilmesi, dışarıdaki uzman kişi ya da kuruluşlara başvurulmasına göre daha ekonomik ve organizasyonun her düzeyinde çalışanların kariyeriyle ilgili sorunlarına çözüm bulunması bakımından daha rasyonel bir yaklaşım olur. Kariyer yönetimi sistemi personel yöneticileri önderliğinde daha az sorunla ve daha sağlam bir zeminde hazırlanabilir.

Tablo 3. İşletmelerde Uygulanan İş Başı Eğitim Programları

İş Başı Eğitim Programları	İş Değiştirme	İşe Alıştırma	Yetki Devri	İş Zenginleştirme	TOPLAM
n	20	31	9	15	75
%	26,6	41,3	12,0	20,1	100,0

Ankete katılan işletmeler arasında işbaşı eğitim programlarını uygulayan 35 işletmeye yöneltilen bir soru ile, işletmelerimizde uygulanan işbaşı eğitim programları-

nın türleri (birden fazla işletmeleri istenerek) belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 3, bu soruya alınan yanıtları göstermektedir. Buna göre, 31 işletmede (%41,3) işe alıştırma, 20 işletmede ise (%26,6) iş değiştirme programlarının en çok uygulanan yöntemler olduğu görülmektedir.

İşe alıştırma programları ile işe yeni alınan iş görene işletmeye ilişkin temel bilgiler vermek, işletmenin politikaları, örgütsel yapısı, üretim konusu ve süresi, sosyal haklar ve sorumluluklar gibi konularda aydınlatmak amaçlanmaktadır. İş görenin kaderiyle baş başa ve rastlantılara bırakılması onda moral bozukluğu, verim düşüklüğü ve hatta daha ilk günlerde işi bırakma gibi kariyerine engel olacak riskler taşır. Bu nedenle, bireye işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı veren ve bireyin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyerek, sosyal kaynaşmayı sağlayan işe alıştırma programları işletmeler için son derece önem taşır.

Bunun yanında işletmelerde yaygın olarak uygulanan iş değiştirme (rotasyon) yönteminin tipik özelliği yüksek ve orta kademe yöneticilerin çeşitli işlerde belirli sürelerde görevlendirilmesidir. Amaç; ilerde çok önemli görevlere atanabilecek yöneticilerin işletmede yer alan çeşitli işlevleri yakından tanımasını sağlamak, yalnızca yönetim sorumluluğu değil aynı zamanda teknik yetenekler kazandırmaktır. İş değiştirme yöntemi iş görenin psikolojik sorunları için kullanılan etkili bir teknik olmaktadır. Rotasyon iş görenin psikolojik sorunlarına bir ölçüde çözüm getirirken, işinde uzmanlaşmış kişilerin başka işte çalışmalarını önermekle işletme aleyhinde verimin azalması gibi yeni bir sorun yaratmaktadır. Yeni işte uzmanlaşmak için kaybedilen zaman ve işgücü küçümsenecek bir durum değildir. Öte yandan, otomasyon var oldukça rotasyon tekniği de sürekli bir çözüm getirmekten uzak kalacaktır. Tüm bunlara karşın iş değiştirme yöntemi özellikle işgücü pazarında güç bulunan yetenek ve beceri geliştirmekte; mevsimlik, fazlaca teknik bilgiye gereksinim duyulmayan ve tekdüze işlere görevli yetiştirmekte yararlı olur. Bunun yanı sıra, büyüme eğilimi gösteren ve iş gören dönüşüm oranı yüksek olan işletmeler için pratik bir eğitim yoludur. Bu yöntemin uygulanabilmesi için işletmede işe yönelik bir işe alma politikasının benimsenmesi gerekmektedir. Ancak böylelikle görev değiştiren iş görende göreve yükselme ve kariyerinde ilerleme duygusu yerleştirilebilir.

İşletmelerde uygulanan bir diğer işbaşı eğitim programı ise % 20,1 oranla iş zenginleştirme yöntemidir. Bu yöntemin amacı, bireylerin kendilerini işe adanmalarını, işi severek yapmalarını sağlamaktır. Bu nedenle, bireyin işten içsel doyum sağlaması amaçlanmış olmaktadır. Oysa yetki devri ve merkezkaç yönetim, daha çok örgütsel etkinlik ve verimlilik amacıyla girilen bir faaliyettir. İş zenginleştirme, bireyi daha mutlu ve huzurlu kılarak onu güdülemek ve ondan örgütsel görevinde daha üstün başarı elde etmektir. Bireylere yapacakları işi yalnızca yürütme değil, onları planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme bakımından sorumluluk verildiği takdirde iş gören hem inisiyatif sahibi olarak ileriye görme ve düşünme yeteneklerini geliştirebilmekte ve kariyeri ile ilgili kararları daha etkili bir şekilde alabilmektedir. Ancak, her örgütsel durum ve koşulda iş zenginleştirmeye gitmek başarılı sonuç vermemektedir. Bu nedenle, herhangi bir uygulamaya gitmeden önce sahip olunan örgütsel koşulları iyi bir incelemeden geçirmek ve başarı şansını

değerlendirmek gerekli olmaktadır. İş zenginleştirmenin başarılı olabilmesi için, zenginleştirilecek işin örgütün üst kademelerinde olması, iş görenin işi başarılı ifa etmesinin kendisini çevresine tanıtmaya olanağı sağlaması, işin başarısına ilişkin bilgi elde etmesi, işini zaman zaman denetleme olanağı bulabilmesi, işi ile ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olması ve kendine güvenmesi, işinde ilerleme istek ve hır-sına sahip olması, örgütçe uygulanan özendirme araçları ile kişisel isteklerinin uy-uşum içinde olması, tepe yönetiminin sürekli destek sağlaması ve iş zenginleştirme için yapılacak harcamalardan kaçınılmaması gibi hususların bulunması gerekmektedir.

Öte yandan, yetki devri yoluyla kişiye örgütün sıra düzeninde sahip olduğu bir görev gücü verilir. Böylelikle, iş görenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir. Gerçekte bir üst astını içten ve güvenilir biçimde yetiştirmek istiyorsa bunun en geçerli yollarından biri astına gerekli ve yeterli ölçüde yetki ve sorumluluk vermesidir. Bu eğitim yönteminin uygulanmasıyla astın deneyim kazanması, işbirliği anlayışını geliştirmesi, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini artırabilmesi için bir olanak tanınmakta ve astta sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirmektedir. Yapılan araştırma sonucu işletmelerde yetki devri yönteminin ancak %12 gibi az bir oranda uygulandığı görülmektedir.

İşletmelerde çalışan bireylerin kariyerlerini planlayabilmek için belirli amaçlar edinebilmesinde, kendisine sunulan kariyeriyle ilgili olanakları inceleyebilmesi ve seçenekleri karşılaştırabilmesinin etkisi büyüktür. Bu nedenle iş zenginleştirme, rotasyon (iş değiştirme), yetki devri, oriyantasyon (işe alıştırma) ve benzeri sistemler kurulmasının çalışanların kendisine yön belirlemede büyük yararı vardır. Aynı zamanda, eğitim, güdüleme ve performans artırma aracı olarak kullanılan bu sistemlerin, bireysel kariyer planlamasında etkili olabilmesi için bireye örgütteki çalışma yaşamının ilk yıllarında uygulanması gerektiği savunulmaktadır. Bu düşünceye göre, örgütteki kıdem süresi arttıkça, bireyler artık yapılan işin özelliklerinden daha çok çevreyle ilişkiler, ücret, yönetim biçimi gibi unsurlarla ilgilenmektedir.¹⁶ Kariyerinin başlangıcında rotasyon, iş zenginleştirme, yetki devri gibi uygulamalar gereğince örgütün farklı iş deneyimleri edinmesi, bireyin kendi yetenek ve eğilimlerini ortaya koyabilmesi ve kariyerini bunlar doğrultusunda yönlendirebilmesi bakımından anlamlıdır. Bu tür geliştirme programlarında üzerinde durulması gereken nokta, çalışanların çeşitli görevlerde, yapılan işi ve özelliklerini ayrıntısıyla öğrenebilmesine yetecek sürelerde kalabilmesidir. İşletme içerisindeki hareketlilik çok hızlı olduğu zaman, çalışanların bu tür bir değerlendirme yapabilmesi güçleşir.

Tablo 4. İşletmelerde Uygulanan İş Dışı Eğitim Programları

İş Dışı Eğitim Programları	Rol Oynama	Örnek Olay	Konferans	Seminer	Kurs	TOPLAM
n	2	8	17	26	27	80
%	2,5	10,0	21,2	32,5	33,8	100,0

¹⁶ Michael Beer ve Bert Spector, Readings in Human Resources Management, The Free Press, New York, 1985, s. 393.

Ankete katılan işletmeler arasında iş dışı eğitim programlarını uygulayan 32 işletmeye yöneltilen bir başka soru ile, işletmelerimizde uygulanan iş dışı eğitim programlarının türleri (birden fazla işletmeleri istenerek) belirlenmeye çalışılmıştır (Tablo 4).

İş görenlere çeşitli konularda, ama özellikle işe ilişkin olanlarda bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandırarak kariyer planlamasında bireye yardımcı olan iş dışı eğitim programları arasında en çok uygulanan kurs (%33,8) yöntemidir. Kursların amacı, endüstriyel alanda oluşan sürekli değişimlere uyumu hızlandırmak, kendilerini yenilemeye çağırmak ve yeni koşullara göre hazırlamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için ekonomik, teknik, sosyal sorunlar üzerinde çalışmalar yapılmalı ve özellikle personel yönetimi, örgütlendirme, insancıl ilişkiler, haberleşme teknikleri ve yeni yöntemlere ilişkin geniş bilgi verilmelidir. Yukarıda belirlenen kursların verimli olması için konu ile ilgili slayt, film gösterilmeli, gözlem ve geziler yapılmalı ve uygulamaya önem verilmelidir.

Alınan yanıtlara göre, en çok uygulanan iş dışı eğitim programlarından birisi de seminerlerdir. Ankete katılan işletmelerden % 32,5'inin uyguladığı seminerler; özellikle yüksek ve orta kademe yöneticilerinin yönetsel bilgi ufuklarını genişletmekte ve yeni bilgileri elde ederek kariyerlerine yön vermelerinde oldukça yararlıdır.

İş dışı eğitim programlarından en eski, en kolay, en ucuz ve alışılmış olan konferans (anlatım) yönteminin, % 21,2 oranında uygulandığı görülmektedir. Tek yönlü bir iletişim olması nedeniyle pek etkili olduğunu söylemek doğru olmaz. Bunun için bu yöntemin diğer tekniklerle desteklenmesi gerekir. Bu yöntemin başarısı geniş ölçüde anlatanın ifade yeteneğine bağlıdır. Orta ve yüksek kademedeki yöneticilere hitap halinde, anlatılacak konuların çok iyi seçilmiş olması önemli bir faktördür. Öte yandan, anlatma yönteminde aktarılabilecek bilgilerin teoriden çok pratik temellere dayanması sistemin başarısı ve kariyer planlamasında yol gösterici rolünü oynayabilmesi için gereklidir.

İşletmelerin % 10'nun uyguladığını bildirdiği örnek olay yönteminin temel amacı; uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözüm bulmaya yöneltmektir. İşletmelerde örnek olay yönteminin uygulanmasıyla, bu grup çalışmasına katılan yönetici adaylarının bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme ve çeşitli görüşleri eleştirme yeteneklerinin geliştirilmesi mümkündür. Örnek olay yönteminin; iş görenlerin, yetersizlik ve başarısızlık inançları çemberini kırmalarına yardım etmek, daha geniş görüş açılarına sahip olmalarını sağlamak ve kendilerine özgü biçimde düşünme olanağı kazanmalarını sağlamak gibi yararları da söz konusudur.

Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkiler ve işbirliğine geçmeyi öğreten ve sorunlara çözümler aramaya yönelten yararlı bir eğitici program olmasına karşın işletmelerin ancak %2,5'i bu yöntemi uyguladıklarını bildirmişlerdir. Programa katılan yöneticilerin beşeri becerilerini geliştirici bir olanak hazırladığından ve onlara iyi bir beşeri ilişkiler ilkesinin

ne olduğunu öğrenmelerine yardım eden rol oynama yöntemi uygulamalarının artması işletmeler için yararlı olacaktır.

Yukarıda ayrıntılı bir şekilde ele alınan çeşitli basamaklardaki eğitim programları bireylerin, daha verimli olabilmesi ve kariyerine yön vermede etkili olacak biçimde bilgilendirilmesinde önemli bir paya sahiptir.

İşletmelerin %21,4'ü insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmak, %20'si verim kayıplarını azaltmak ve yükselme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlamak amacıyla kariyer yönetimi uygulamalarını gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Öte yandan, işletmelerdeki kariyer yönetimi uygulamalarının, iş görenin doyumunun, örgüte ve işe bağlılığının sağlanması (% 12,9); iyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi (%10,7); gelecekteki örgütsel gereksinimleri karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratmak (%10,7); yükselme gereksinimlerinin karşılanması için iş görenlerin geliştirilmesi (% 10,0); bireysel eğitim ve gelişme gereksinimlerinin daha iyi belirlenmesi (% 7,8); yeni ve farklı bir alana giren iş görenlerin değerlendirilmesi (% 5,8) ve diğer birçok amaca hizmet eden önemli bir yönetsel uygulama olduğu görülmektedir (Tablo 5).

Tablo 5. Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Amaçları

AMAÇLAR	n	%
İnsan Kaynaklarının Etkili Kullanımı	30	21,4
Yükselme Gereksinimlerinin Karşlanması İçin İş görenlerin Geliştirilmesi	14	10,0
Yeni ve Farklı Bir Alana Giren İş görenlerin Değerlendirilmesi	8	5,8
İyi Eğitim ve Kariyer Olanaklarının Bir Sonucu Olarak İş Başarımının Yükseltilmesi	15	10,7
İş görenin Doyumunun, Sadakatinin ve İşe Bağlılığının Sağlanması	18	12,9
Gelecekteki Örgütsel Gereksinimleri Karşlamak İçin Bilgili Yönetici ve Yönetici Potansiyeli Yaratmak	15	10,7
Verim Kayıplarını Azaltmak ve Yükselme Önündeki Engellerin Kaldırılmasını Sağlamak	28	20,0
Bireysel Eğitim ve Gelişme Gereksinimlerinin Daha İyi Belirlenmesi	11	7,8
Diğer	1	0,71
TOPLAM	140	100,0

İşletmelerde kariyer yönetimi uygulamalarının sürecine ilişkin soruya alınan yanıtlara göre işletmelerin % 43,2'sinde (16 işletmede) uygulamalar planlı olarak halen sürmekte iken, % 40,5'inde ise uygulamaların planlanmadan devam ettiği görülmektedir. İşletmelerin 4'ünde yani %10,8'sinde kısa dönemde planlanmakta iken, 2'sinde (%5,4) başlamış fakat sürdürülemediği (Tablo 6).

Kariyer planlama; kariyer geliştirme politikasının temelini oluşturur. Çalışanın yaşamındaki başarı veya başarısızlığını, işletmenin ise verimliliği sağlama veya sağlamamasını yakından etkileyen çok önemli bir olgudur. Bu nedenle, işletmelerdeki kariyer yönetimi uygulamalarının planlı bir şekilde yürütülmesi başarıya ulaşmada en önemli etkidir.

Tablo 6. Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Süreci

Kariyer Yönetimi Süreci	Halen Sürmekte	Planlanmamakta	Başlamış, Sürdürülememiş	Kısa Dönemde Planlanmakta	Toplam
n	16	15	2	4	37
%	43,2	40,5	5,4	10,8	100,0

İşletmelerde kariyer yönetimi uygulamalarının sıklığı; uygulamanın türü ve kapsamına göre farklılık göstermektedir (Tablo 7). İşletmelerin 16'sında (%43,2) belirsiz-sürekli uygulanırken 14 işletmede (% 37,8) yılda bir kez uygulanmaktadır. İşletmelerin 4'ünde (%10,8) 6 ayda bir kez uygulanırken, 3 işletmede (%8,2) ise ayda bir kez uygulanmaktadır. İşletmelerde kariyer danışmanlığı, performans belirleme programları işletmelerin genelinde yılda bir kez uygulanırken, iş dışı eğitim programları ayda bir kez uygulanmakta, işbaşı eğitim programları ile yardımcı eğitim araçları sağlama yöntemleri ise belirsiz-sürekli uygulanan kariyer yöntemleri arasında yer almaktadır.

Tablo 7. Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Sıklığı

Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Sıklığı	Yılda Bir Kez	6 Ayda Bir Kez	Ayda Bir Kez	Belirsiz-Sürekli	TOPLAM
n	14	4	3	16	37
%	37,8	10,8	8,2	43,2	100,0

Kariyer danışmanlığı gibi yönetici ve astın yüz yüze iletişimi olanağını sağlayan bu tür uygulamaların yılda bir kez gerçekleşmesi, işletmelerde iki yönlü iletişimin düşük düzeyde kalmasına yol açar. Bu nedenle, kariyer danışmanlığı yönteminin daha kısa periyotlarda uygulanması gerekmektedir. Performans belirleme çalışmalarının yılda bir kez olması çalışanların, kariyeriyle ilgili potansiyelini değerlendirebileceği düzeydedir. Öte yandan, kariyerle ilgili bilgi alışverişi sağlayan konferans ve seminer türü iş dışı eğitim programlarının sıkça uygulanması yararlıdır.

Tablo 8. Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Hedef Kitlesi

Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Hedef Kitlesi	Çalışanların Tümü	Teknik Personel	Orta ve Alt Kademe Yönetim Kadrosu	Yönetim Kadrosu Dışındakiler	İşe Yeni Alınanlar	Kapsam Dışı Personel	Toplam
n	18	5	8	-	4	2	37
%	48,6	13,5	21,6	-	10,9	5,4	100,0

İşletmelerde bireysel kariyer planlamasına katkı olacak nitelikteki uygulama ve programların % 48,6 (18 işletme)'nin hedef kitlesini, yani büyük çoğunluğunu çalış-

şanların tümü oluşturmaktadır. 8 işletmede yani % 21,6 oranında ise uygulamaların hedef kitlesi orta ve alt kademe yönetim kadrosudur. Çalışanların tümüne ve orta ve alt yönetim kadrosuna yönelik uygulamaların genelini iş dışı eğitim programları oluşturmaktadır. İşletmelerin % 13,5'inde (5 işletmede) uygulamaların hedef kitlesi teknik personel iken, % 10,9'unda ise işe yeni alınanlar, % 5,4'ünde kapsam dışı personel hedef kitleyi oluşturmaktadır. İşletmelerde gerçekleştirilen işbaşı eğitim programları genelde, teknik personel ve işe yeni başlayanların yetiştirilmesi amacıyla yönelik olarak uygulanmaktadır (Tablo 8).

Tablo 9. Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Boyutları

Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Boyutu	İşletme Genelinde		Gereken Ana Bölümelerde		Gereken Alt Bölümelerde		TOPLAM
	n	%	n	%	n	%	
Kariyer Danışmanlığı	13	61,9	7	33,3	1	4,8	21
Performans Belirleme ve Geliştirme	13	68,4	6	31,6	-	-	19
İş Dışı Eğitim Programları	18	56,3	11	34,3	3	9,4	32
İş Başı Eğitim Programları	19	54,3	11	31,5	5	14,2	35
Grup Çalışmaları	6	66,6	2	22,2	1	11,2	9
Yardımcı Eğitim Araçları Sağlanması	7	87,5	1	12,5	-	-	8

Araştırmaya göre işletmelerimizde kariyer yönetimi konusunda yönlendirici rol oynayan uygulamaların boyutları; ne tür bir uygulama olduğuna ve işletmeye göre değişmektedir (Tablo 9). Genel olarak bakıldığında, işletmelerinde % 61,3'ünde kariyer yönetimi uygulamaları işletmenin genelinde gerçekleştirilirken, % 30,6'sında gereken ana bölümlerde, % 8,1'inde ise gereken alt bölümlerde gerçekleştirilmektedir. Uygulama boyutlarına kariyer yönetiminin türüne göre bakıldığında ise, bireysel düşünce ve davranışın önem kazandığı, yöneticilerin bireysel kariyer planlamasına katkı olan danışmanlığın değişen boyutlarda sürdürüldüğü görülmektedir. Yetki devri ve rotasyon gibi işbaşı eğitim programlarının işletmelerin % 54,3'ünde genel boyutlarda görülmesi, bu konuda işletmenin politikası olduğunu göstermektedir. Performans belirleme çalışmaları ile konferans, kurs, seminer gibi iş dışı eğitim programlarının işletmenin gereksinme duyulan birimlerinde uygulanmasıyla, maliyetlerin dengeli tutulması sağlanmış olmaktadır.

Kariyer planlamasının ve kariyer yollarının belirlenmesi kimin yükümlülüğünde olması gerektiği ile ilgili soruya alınan yanıtlara göre yöneticilerin görüşlerinin dağılımı Tablo 10'da görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi, yöneticilerin % 48,6'sı hem bireyin hem de örgütün yükümlülüğünde olmalı diye görüş bildirirken, yöneticilerin % 43,2'ü, örgütün ve % 8,1'i ise bireyin yükümlülüğünde olması gerektiğini düşünmektedir. Kariyer yönetimi konusunda tarafların amaçlara ulaşmak için ortak bir çaba göstermeleri çok önemlidir. Örneğin, işletme iş konusunda gerekli eğitim olanakları sunarken, etkin bir işe yerleştirme politikası oluşturulmalı eleman ihtiyacının işletmenin personel politikası ile uyumunu sağlamalı ve insan kaynakları bölümünü desteklemelidir. Kariyer yönetiminde asıl ağırlık çalışma üze-

rine olmakla birlikte, hem işletmeden hem de işletme dışı gelebilecek katkıların büyük yararı göz ardı edilmemelidir.

Tablo 10. Kariyer Planlamasında Sorumluluk Boyutu

Sorumluluk Boyutu	Bireyin (İş Görenin) Yükümlülüğünde	Örgütün Yükümlülüğünde	Hem Bireyin Hem de Örgütün Yükümlülüğünde	Toplam
n	3	16	18	37
%	8,1	43,3	48,6	100,0

"Kariyer yönetiminin özünü yöneticiler ve iş görenler arasındaki sürekli ve yapıcı iletişim oluşturur" yargı cümlesi hakkında yöneticilerin görüşleri sorulmuş ve yöneticilerin tümü bu yargı cümlesine katıldığını bildirmiştir. Başka bir deyişle, ankete katılan işletme yöneticilerinin hiç biri bu konuda olumsuz görüş bildirmemişlerdir.

Gerçekten de, çalışanların bireysel kariyer planlarının sağlıklı kararlara dayanması ve bunların örgütün amaçları ile uyum sağlaması iki yönlü iletişimin başarısına bağlıdır. Yöneticiler ile çalışanlar arasında sürekli ve yapıcı bir iletişim kurulması kariyer yönetiminin uygulamalarının başarısında en önemli faktördür. Çünkü, çalışanlar ve yöneticiler kariyer yönetimi sürecinde birbirini tamamlayan oyunculardır.

İşletmelerin ancak %28,9'u kariyer yönetimi uygulamalarında olumsuz bir durumla karşılaşmadığını bildirirken, geriye kalan % 71,1 ise çeşitli sorunlarla karşılaştıklarını belirtmektedirler (Tablo 11).

Tablo 11. İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları Sırasında ve/veya Sonucunda Görülen Olumsuz Sonuç/Sonuçların Dağılımı

KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ SONUÇLARI	n	%
Kariyer Yönetimi Programlarının Amaç ve Kapsamının İş Görenlere Net Olarak Açıklanmaması Sonucunda Uygulamada Başarısız Olunmuştur.	11	21,2
İş görenlerin Plan ve Seçenekler Hakkında Bilgilendirilmesi Birtakım Hoşnutsuzluklara Yol Açmıştır.	5	9,6
İş Görenlerin Örgütün Amaç ve Planlarının Kendi Amaçlarıyla Bağdaşmadığını Görmesi Riski Doğmuştur.	6	11,6
İş Görenlerin Uygulamaları, Kendi Kariyer Planlarına Müdahale Olarak Görmesiyle, Olumsuz Güdüleme Aracı Durumuna Gelmiştir.	7	13,4
Kariyer Yönetimi Programlarının Uygulamasında, "Yönetimin" Başarısızlığı Söz Konusu Olmuştur.	7	13,4
Diğer	1	1,9
Bu Konuyla İlgili Herhangi Olumsuz Bir Durumla Karşılaşılmamıştır.	15	28,9
TOPLAM	52	100,0

Buna göre, kariyer yönetimi uygulamaları, bireyi olumlu yönde güdüleyerek başarıya götürebileceği gibi, bireysel kariyer amaçlarının yetersiz kalacağı biçiminde bir düşünceye de dönüşebilir (%11,6). Bu durumda, bireyin çabalarına ve beklentileri-

ne karşılık alabileceği başka örgüt seçeneklerini değerlendirmesi kaçınılmazdır. Ayrıca, bireylerin plan ve seçenekler konusunda bilgilendirilmesi doyuma yol açabileceği gibi, hoşnutsuzluğa da neden olabilir (%9,6).

Öte yandan, kariyer yönetimi programları sayesinde, kariyeriyle ilgili pek çok konunun açıklığa kavuşması sonucu, bireyin örgütün amaç ve planlarının kendi amaçlarıyla bağdaşmadığını görmesi riski araştırmalarda kanıtlanmıştır. Gerçekten de, alınan yanıtlara göre işletmelerin % 11,6'sında böyle bir olumsuzluk söz konusudur. Aynı şekilde, kariyeriyle ilgili belirsizlik azaldıkça bireyin örgütün amaçlarına yönelmesi kadar, kendi yararına görmediği örgütten ve amaçlarından uzaklaşması da olasıdır.

İşletmelerin % 13,4'ü uygulamaların birey tarafından, kariyer planlarına müdahale ve daha verimli çalışması için baskı unsuru olarak görüldüğünü ve olumsuz güdüleme aracı durumuna gelmesi riskinin doğduğunu bildirmektedirler. Bunun için, kariyer yönetimi programlarının bireysel özellikte olduğu ve insan kaynakları kullanımının ve yaklaşımının bir yansımaları oluşturduğunun vurgulanması gerekir. Ayrıca, işletmelerin %13,4'ü bu konuda yönetimin başarısız olduğunu bildirmektedirler. Yönetimin başarısı, bir işletmedeki yönetsel felsefenin ve personel uygulamalarının başarısı olarak nitelenebilir. Bunun için uygulamalarda yönetimin önemi büyüktür.

Öte yandan, kariyer yönetiminin işletmelerde herhangi bir olumsuzluğa yol açmamasındaki temel koşul, öncelikle programların amacının ve kapsamının çalışanlara net olarak açıklanmasıdır. Ancak ankete katılan işletmelerin %21,2'sinde böyle bir açıklama yapılmadığı için uygulamada başarısız olduğu belirtilmektedir. İşletmelerde uygulamaların amaç ve kapsamı net olarak açıklanmalı ve bu tür programların hem örgütün ve hem de bireyin yararına olacağına her iki tarafın bilinçli yaklaşması gerekir. Kariyer yönetiminin uygulanmasına en son karar verecek olanlar işletmelerin üst basamaklarındaki yönetim kadrolarıdır. Bu bakımdan bireysel kariyer planlamasının, bireysel kariyer amaçlarına örgütün destek yöntemlerinin, bireysel ve örgütsel amaçlarının birleştiği noktaların, bir arada çalışan bireylerin kariyerle ilgili tutum ve davranışlarını ne şekilde biçimlendirip yönlendirdiği işletme yöneticilerinin iyi değerlendirmesi gereken bir konudur.

Verilerin genel bir değerlendirmesini yapacak olursak, araştırmaya katılan işletmelerde salt kariyer yönetimi amacıyla gerçekleştirilen sistemli, biçimsel ilişkiler oldukça kısıtlıdır. Bireysel kariyer planlaması konusunda daha çok yöneticilerin astlarına danışmanlık yapması ve seyrek aralıklarla yüz yüze iletişim kurulması söz konusudur. Bunun dışındaki uygulamalar işbaşı ve iş dışı eğitim programlarından oluşmaktadır. Bu tür programların bir kısmının yalnızca kariyer planlamasına yönelik olması, çalışanlara kariyer beklentileri ile ilgili yararlı ipuçları verebileceği gibi zamanla kariyer yönetimi sisteminin yerleşmesini de sağlayacaktır. Öte yandan, iş yaşamında kariyer yönetimi uygulamalarında işletmelerin karşılaştıkları sorunlar ve kariyer yaşamını yönlendirici ne tür uygulamaların sürdürüldüğü ve sonuçları, örgüt-birey bütünleşmesinde araştırılması gereken konulardır.

SONUÇ

Kariyer yönetimi çalışanlara biçimsel iletişim kanalları ile yaklaşımı amaçlar. Bireysel kariyer planlarında yol gösterici ve destek olunması, yönetici-ast yakınlaşmasını sağladığı oranda, çalışanların işletmeye bağlılığı ve verimli çalışma isteğini de artırır. Yönetici-ast iletişimi yanı sıra, personel yönetimi faaliyetleri içinde de kariyer yönetimi uygulamaları düzenlenebilir. Bu durumda oldukça düşük maliyetlere katlanarak, kariyer geleceğine daha bilinçli ve güvenli bakması yoluyla, çalışanların güdülenmesi ve örgütle bütünleşmesi sağlanabilir.

Yapılan araştırmaya göre, olumlu yanıt veren işletmelerde etkin kariyer yönetimi yöntemlerinden ancak bir kısmı uygulanmaktadır. Yöneticilerin astlarına kariyeri konusunda düşünce ve önerilerini bildirmesi, tartışması; iş başarımı belirleme çalışmaları; seminer, konferans, kurs ve görsel-ışitsel eğitim programları; işe alıştırma ve iş değiştirmenin ağırlıkta olduğu işbaşı eğitim yöntemleri, düşük oranda da olsa yardımcı eğitim araçları (broşür, el kitabı, periyodik yayınlar vb.) sağlanması çalışanlara yaklaşımı sağlayan başlıca uygulamalardır. Bu yöntemlerin, temelde bireysel kariyer planlaması amaçlanmasa da çalışanlara kariyerleri ile ilgili yararlar sağladığı açıktır.

Sonuç olarak; araştırmanın kapsadığı işletmelerde uygulanan çeşitli yöntemlerin, daha çok personel etkinliklerinin bir uzantısı olduğunu söylemek mümkündür. Başka bir deyişle, başlı başına kariyer yönetimi işlevine yönelik bir uygulama olmadığı gözükmemektedir. Ancak, personelin yetiştirilmesi ile ilgili bazı yöntemler, özellikle işbaşı ve iş dışı eğitim programları, çalışanların bireysel kariyer planlaması yapabilmelerine yardımcı olan uygulamalardır.