

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
TABLolar LİSTESİ .....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vi
GİRİŞ .....	1

## I. BÖLÜM

### KARİYER PLANLAMASI

1.1. Kariyer Planlaması Kavramı .....	3
1.2. Kariyer Planlamanın Önemi .....	4
1.3. Kariyer Planlama Süreci ve Faydaları .....	4
1.4. Kariyer Planlamasının Amaçları .....	7
1.5. Kariyer Planlamasının Olumlu Etkileri .....	11
1.5.1. Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkiler .....	11
1.5.2. İşletme Üzerindeki Olumlu Etkiler .....	12
1.6. Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri .....	13
1.7. Kariyer Planlama Prensipleri .....	15
1.8. Kariyer Planlamasında Üstlenilen Roller .....	16
1.9. Kariyer Planlama Yöntemleri .....	17
1.9.1. Grup Çalışmaları (Workshops) .....	17
1.9.2. Değerlendirme Merkezi .....	17
1.9.3. Kariyer Danışmanlığı .....	17
1.9.4. Performans Değerleme .....	18
1.9.5. Psikolojik Değerlendirme Teknikleri .....	18
1.9.6. Koçluk ve Mentorluk .....	19
1.9.7. Eğitim .....	20
1.10. Kariyer Planlama Sistemleri .....	21
1.10.1. Bireysel Kariyer Planlama .....	21
1.10.1.1. Kendi Kendini Değerlendirme .....	23
1.10.1.2. Fırsatları Tanıma .....	24
1.10.1.3. Hedefleri Belirleme .....	24
1.10.1.4. Kariyer Yollarının Belirlenmesi .....	25
1.10.1.5. Planları Hazırlama .....	25
1.10.2. Örgütsel Kariyer Planlama .....	26

1.10.2.1. Örgütsel Kariyer Planlamada Kariyer Yollarının Belirlenmesi.....	27
1.10.3. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Uyumlaştırılması.....	31
1.11. Kariyer Planlaması ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	32

## II. BÖLÜM

### KARİYER YÖNETİMİ

2.1. Kariyer Yönetimi Tanımı ve Kapsamı .....	34
2.1.1.Kariyer Yönetiminin Önemi ve Amaçları .....	37
2.1.2. Kariyer Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi .....	39
1.1.2.1.Yetkinlikler .....	40
1.1.2.2.Personel planlaması .....	41
1.1.2.3. Personel seçme ve yerleştirme .....	41
1.1.2.4. Performans yönetimi .....	42
1.1.2.5. Eğitim.....	42
1.1.2.6. Ücret yönetimi .....	43
1.1.2.7. Özlük işleri.....	43
2.1.3. Kariyer Yönetiminin Faydaları .....	45
2.1.4. Kariyer Yönetiminin Araçları .....	46
2.1.4.1. Kariyer haritası.....	46
2.1.4.2. Kariyer rehberliği.....	47
2.1.4.3. Kariyer merkezleri .....	48
2.1.5. Kariyer Yönetimi Uygulamaları .....	48
2.1.5.1. İşe alma .....	49
2.1.5.2. Seçme ve yerleştirme .....	49
2.1.5.3. Eğitim ve geliştirme .....	49
2.1.5.4. Terfi.....	50
2.1.5.5. Transfer ve yer değiştirme .....	50
2.1.5.6. İşten çıkarma;.....	51
2.1.5.7. Emeklilik;.....	51
2.1.5.8. Örgütsel yedekleme .....	52
2.2. Kariyer Sorunları.....	52
2.2.1. 21.Yüzyılda Kariyer Yönetimini Etkileyen Etmenler .....	53
2.2.1.1. Kariyer Platosu.....	56
2.2.1.2.Çift kariyerli eşler .....	57
2.2.1.3. Ayışığı sorunu .....	58

2.2.1.4. Çift kariyerlilik.....	58
2.2.1.5. Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar .....	58
2.2.1.6. Stres.....	59
<b>SONUÇ .....</b>	<b>61</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>62</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları.....	20
<b>Tablo 2:</b> Örgütsel Kariyer Planlaması ve Bireysel Kariyer Planlamasının Karşılaştırılması .....	21

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Kariyer Planlamasının Birey Üzerindeki Etkisi (Aytaç, 1997: 173) .....	14
<b>Şekil 2:</b> Kariyer Planlamasında Üstlenilen Rollerin Sorumlulukları .....	16
<b>Şekil 3:</b> Geleneksel Kariyer Yolu .....	28
<b>Şekil 4:</b> Çift Basamaklı Kariyer Yolu .....	29
<b>Şekil 5:</b> Ağ Tipi Kariyer Yolu .....	30
<b>Şekil 6:</b> Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama ile İnsan Kaynağının Geliştirme Prosedürü Arasındaki İşbirliği .....	32
<b>Şekil 7:</b> Kariyer Yönetimi Bileşenleri (Sonnenfeld, 1984:6) .....	44

## GİRİŞ

Küreselleşmenin dünyamızı küçük bir köyden farksız hale getirdiği, teknolojik ilerlemelerin baş döndürücü bir hızla yaşandığı, emek yoğun üretim tarzından ziyade teknoloji yoğun üretim tarzına dayanan işletmelerin hakim olmaya başladığı, insanların yaşam standartlarının hızla arttığı ve bunun sonucunda kişilerin talep, yetenek ve beklentilerinin değiştiği ve geliştiği, işletmeler arasındaki rekabet koşullarının hiçbir sınır tanımadığı ve bu rekabetin de esas olarak, işletmelerin sahip olduğu işgücü profiline niteliklerine dayalı olduğu 21. yy. dünyasında kariyer yönetimi çok önemli bir hal almış bulunmaktadır.

Rekabetin uluslar arası bir nitelik kazandığı günümüzde, teknolojik ilerlemelerin işletmelerin varlıkları arasına kazandırılabilmesi, işletmenin kapital gücüne bağlı olarak, bir bilgisayar klavyesi uzaklığındadır. Dolayısıyla işletmeleri rakiplerinden öne çıkaracak temel faktör, sahip olduğu nitelikli insan gücünün rakiplerine göre daha iyi bir durumda olması ve bu insan gücünün yetenek ve taleplerini doğru analiz ederek doğru pozisyonlarda istihdam edebilmeleri ve işletme hedefleriyle kişisel hedeflerin uyumlaştırılabilmesinin temin edilebilmesidir. Bu durum da, kariyer, kariyer yönetimi ve kariyer planlaması kavramlarına yöneltmektedir.

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri, çalışanlarının kariyer planlamasının yapılması ve iyi bir kariyer yönetimi uygulamasına bağlıdır. Kişisel başarı ile örgütsel başarının birbirinden ayrı düşünülmemesi, yani başarının bir ekip işi olması ve ekibin bir bireyin dahi çeşitli nedenlerle başarısız olması, örgütün başarısını etkileyecek ve öngörülen hedeflere ulaşmada bir aksaklık yaşanmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla, işletmenin en alt kademesinden en tepe noktasına kadar, örgüt içinde çalışanların kariyer değerlendirmelerin etkili bir şekilde yapılması, her bir çalışanın yetenek ve becerilerinin hassasiyetle tahlil edilmesi, kişisel hedeflerini yerine getirebilmeleri için gerekli imkanların sunulması, kariyer gelişim süreçlerinin açık ve net bir şekilde ortaya konulmuş olması ve işletme hedeflerin bunlarla uyumlu bir çerçevede olması örgütsel başarının olmazsa olmazlarındandır.

Kariyer ve kariyer yönetimi, hem örgütün birey üzerindeki etkilerini hem de bireyin kendi iş hayatı, planlaması ve denetiminde söz sahibi olmasını ifade eden,

bireysel ve kurumsal amaçların bütünleştirildiği bir süreçtir. İyi bir kariyer yönetimi ve planlaması sürecinin, açık, anlaşılabilir ve şeffaf olması ile çalışanların kişisel hedeflerine ulaşabilmelerini sağlayacak pozisyonları ihtiva etmesi gerekir. Bunun yanında kariyerin, hem kişisel durumları hem de örgütsel durumları içerisinde barındıran bir kavram olarak ortaya çıkması, geleneksel kariyer anlayışlarından modern kariyer anlayışlarına doğru yaşanan değişimi ortaya koymaktadır.

# I. BÖLÜM

## KARİYER PLANLAMASI

### 1.1. Kariyer Planlaması Kavramı

Bireyler iş yaşamlarında nerede olduklarını ve gelecekte ne yapabileceklerini ne kadar iyi bilirlerse; varmak istedikleri hedefe ulaşmak için neler yapmaları gerektiğini daha iyi kavrayabileceklerdir. Bireylere bu olanağı kariyer planlaması sağlamaktadır (Yıldırım, 2000: 433).

Kariyer planlaması; çalışanların fırsat, seçenek ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak; iş, eğitim ve diğer konulara yönelik faaliyetlerin programlanması sürecidir (Anafarta, 2001: 3).

Kariyer planlaması, kişisel kariyer hedefleriyle örgütsel imkânların uzlaştırılması ve bireyin kariyer amaçlarını başarması için gereken araçların tespit edilmesi sürecidir. Kariyer planlaması, hem bireyi hem de işletmeyi etkilemektedir. Birey bu planın alıcı ve uygulayıcısı olarak yalnız gibi gözükse de, işletme tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bireyin kariyer bilgileri, örgüt koşulları, olanakları ve araçları gibi konularda bilgilendirilmesi işletme tarafından sağlanmak zorundadır. Burada önemli olan, işletmenin ihtiyacı ile bireylerin beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılayabilmektir (Aytaç, 1997: 165).

Kariyer planlaması; kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi yoluyla çalışmakta olduğu işletme içerisindeki yükselişinin planlamasıdır.<sup>98</sup> Diğer bir tanıma göre kariyer planlama; bireyin örgüt içindeki yükselişinin, aşama aşama ulaşılabilir hedefler çizilerek, örgüt ve bireyin birlikte çalışmasıyla düzenlenmesi faaliyetidir (Özgen, 2002: 180).

Kariyer planlama, işletmede çeşitli pozisyonlarda çalışanların, belirlenen hedefler doğrultusunda gelişim sağlamasına yönelik bilinçli bir çalışma yapılmasıdır. Bu çalışma yapılırken, kişinin gelecekte varmak istediği mesleki performansla, işletmenin kişiden beklentilerinin örtüşmesini temin etmek gerekir. O nedenle kariyer



planlama, çalışanlarla yöneticilerin birlikte almaları gereken karar olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2005: 323).

## **1.2. Kariyer Planlamanın Önemi**

Kariyer planlaması, zaman alıcı ve maliyetli olmasına karşın, işletmeler ve çalışanlar açısından birçok yaşamsal amacı gerçekleştirmesi nedeniyle büyük öneme sahiptir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamı içerisinde, ayakta kalabilmeleri ve rekabette üstünlük sağlayabilmeleri; insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ağırlık vermelerine ve bu çerçevede çalışanlarını değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için geliştirmelerine bağlıdır. Bu nedenle işletmeler, kariyer planlarını oluşturmakta ve çalışanlarına kariyerlerini geliştirme olanağını sağlamaktadır (Yılmaz, 2006: 55).

Değişen ve gelişen dış çevresel koşullara uyum sağlama çabalarının, iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı pozisyon; işletmelerin ayakta kalması ve başarılı olmasında, beşeri sermayeyi geliştirmede ve daha esnek bir işletme içindeki organizasyon yapısını sağlamada kariyer planlamasının önemini artırmıştır. Özellikle işletmelerin ihtiyaç duydukları nitelikli işgücü bulmalarındaki zorluk, şimdiki ve gelecekteki pozisyonları doldurma ihtiyacı kariyer planlama faaliyetleri üzerinde daha fazla durulmasını gerektirmiştir. Bu çerçevede işletmeler, kariyer planlaması yapmakla önemli bir üstünlük sağlamış olurlar. Ayrıca kariyer planlaması, bireysel kariyer planlarının uygulanmasına destek sağlayarak, çalışanlara bu konuda yardımcı olmakta; böylelikle işletme ve çalışanlar, amaçlarını gerçekleştirme olanağına kavuşmaktadırlar (Bingöl, 2003: 249).

## **1.3. Kariyer Planlama Süreci ve Faydaları**

Günümüzde kariyer hareketliliği oldukça hızlı olduğundan, bu hareketlilik içinde işletmeler, kişilerin pozisyon ve kariyerleri dışında ne istediklerini tahmin edebilmek için dinamik ve esnek planlara sahip olmak zorundadırlar. Başarılı bir plan, kişilerin ihtiyaçlarının yerine getirilmesi ve işletmenin ihtiyaçlarıyla buluşturulması arasındaki optimum dengeyi sağlayabilecek imkana sahip olmalıdır. Bunun realizasyonu, planın şu üç aşamayı takip etmesine bağlıdır (Gök, 2006: 44):

- Bireysel ihtiyaçlar ile işletmenin ihtiyaçlarının ortaya konularak, gerçekliklerinin tespit edilmesi ve anlaşılması,

- Bu gerekliklerdeki eksikliklerin ve rtuşen noktaların analiz edilmesi,

- Bu analiz üzerine kısa ve uzun dönemli aksiyon planlarını kapsayan yazılı temel planın geliştirilmesi.

İşletmeler kariyer planlaması yolu ile bireysel eēitim ihtiyacını belirleme, çalışanların iş başarısını deēerlendirme, motivasyonunu ve işe baēlılıēını artırma, gelişimini saēlama ve yeni alanlara girmeleri yolunda teşvik etme imkânına sahip olurlar. Çalışanlar ise kariyer planlaması yolu ile kendi bilgilerini test edip, ilgi alanlarını ve yeteneklerini deēerlendirme imkânına sahip olurlar. Buna göre kariyer planlama; işletme ve bireylerin bütünleşmesinin ötesinde, her iki tarafın da gelişme isteklerini karşılamaya çalışan bir süreçtir (Can, 1999: 317).

Kariyer planlamanın bireye ve işletmeye saēladığı faydaları sıralayacak olursak; (Aydın, 2007: 53):

*a) Kariyer Planlamanın Bireylere Saēladığı Faydaları:*

- Terfi edebilir personeli geliştirmek,
- Devir hızını düşürmek,
- Personel potansiyelini ortaya çıkarmak,
- Gelişmeyi kolaylaştırmak,
- Gizliliēi azaltmak,
- Personelin gereksinimini tatmin etmek.

*b) Kariyer Planlamasının rgte Saēladığı Faydalar:*

- İşgücü eřitliliēine yardımcı olmak,
- Uluslararası istihdamı kolaylaştırmak,

- İş sadakatini sağlamak,
- Terfi edecek personeli belirlemek,
- Stokları azaltmak,
- Yer planlaması oluşturmak,
- Eşit işe eşit ücret vermek,
- Örgütsel hareketliliği sağlamak,
- Amaç belirlemeyi kolaylaştırmak.

## KAYNAKLAR

- Akat, İltter, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2002.
- Akcan M., Başaran R., "İş Yaşamında Kariyer", www.gençbilim.com, 2007, (28.05.2017).
- Avcı H., "İnsan Kaynakları", <http://www.rehberlikportali.com/Yazi>, 2006, (26.05.2017).
- Bartridge T., "Why is Succession Planning İmportant?", www.ameinfo.com, 2005, (27.05.2017).
- Güneş, Mutlu, Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- Mucuk, İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, İşletme, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Alfa Basım Yayım, Bursa, 2005.
- Türk K.Ü., "Kariyer Planlama", <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv>, 2006, (29.11.2006).
- Yılmaz, Ayşe Gözde, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.