

**İŞLETMELERDE  
KARİYER PLANLAMASI ÇALIŞMALARI  
GARANTİ BANKASINDA  
KONUYA İLİŞKİN UYGULAMA ÇALIŞMASI  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Ahmet ÖZDİREK**

**Eskişehir, 1999**

İŞLETMELERDE KARIYER PLANLAMASI ÇALIŞMALARI  
GARANTİ BANKASINDA KONUYA İLİŞKİN UYGULAMA ÇALIŞMASI,

Ahmet ÖZDİREK  
01010590

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman Prof. Dr. Güneş Berberoğlu

Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ağustos 1998

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERDE KARIYER PLANLAMASI ÇALIŞMALARI  
GARANTİ BANKASINDA KONUYA İLİŞKİN UYGULAMA ÇALIŞMASI

Ahmet ÖZDİREK

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 1999

Danışman: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Türkiyedeki işletmeler için Kariyer Planlama çok yeni bir kavramdır. Bu nedenle, ülkemizde kariyer planlaması çalışmaları yapan örgütlerin sayısında oldukça azdır. Yöneticilerin de bu konularda, bilgi eksiklikleri göze çarpmaktadır. Kariyer Planlamasına ilişkin çalışmaların ülkemizde bankacılık sektöründe ciddi biçimde ele alındığı gözlenmiştir. Uygulama çalışmalarımızda bu sebeple, bankacılık sektörde yapılmış bulunmaktadır.

İşletmeleri başarıya taşıyacak olan en önemli kaynak şüphesiz ki, insandır. Bu kaynağın etkin ve verimli kullanımı için kariyer planlama gerekli ve zorunludur. Örgütün işgörene kariyer planlaması konusunda yeterli desteği vermesi örgütün etkinliğini arttıracak gibi işgöreninde motivasyonunu kuvvetlendirecektir. Örgütlerin insan kaynağından gerekli verimi elde edebilmek için kariyer planlaması konusuna gereken önemi vermesi gerekmektedir.

ABSTRACT OF MA THESIS

STUDIES OF THE CAREER PLANNING IN ORGANIZATIONS  
AN APPLICATION STUDY IN GARANTİ BANKASI

Ahmet ÖZDİREK

Department: Business Management  
Anatolian University, Institute of Social  
Sciences

August 1999

Thesis Director: Prof.Dr. Güneş BERBEROĞLU

The career planning is a new concept for the managers in Turkey. For this reason, there are a few firms put into practice the career planning in Turkey. Also we can observe that the most of managers have a little knowledge about these topics. The career planning is seriously applying, especially in the banking sector. Because of this, the banking sector was preferred to work of application on this thesis.

The most important resource is human to arrive at the success in the organizations. The career planning is necessary and obligatory for effective and productive using of human resources. When the organization sufficiently supports a personnel for the career planning, the organization will be more productive and the personnel gets motivation. For the productivity of human resources, the organizations have to attach importance to the career planning.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ahmet Özdirek'in "İşletmelerde Kariyer Planlaması Çalışmaları-Garanti Bankasında Konuya İlişkin Uygulama Çalışması" başlıklı tezi ...2. Eylül 1999 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme-Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalında, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye(Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU  
Üye : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN  
Üye : Yrd.Doç.Deniz TAŞÇI

Prof.Dr.Enver ÖZKALP

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Kariyer Planlama, gelişmiş ülkelerin son zamanlarda önemle üzerinde durduğu bir kavramdır. Türkiye'deki işletmeler de işgücü etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için kariyer planlamaya gereken önemi vermek zorundadır.

Türkiye'de Kariyer Planlama konusunda, yeteri kadar çalışma yapılmamış olması kaynak araştırmamı zorlaştırmıştır. Kaynak araştırmaları çeşitli üniversite kütüphanelerinde, şahsi kütüphanelerde ve danışmanlık şirketlerinin kütüphanelerinde yapılmıştır.

Tezin hazırlanmasında yardımlarını ve hoşgörülerini esirgemeyen Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU'na , Prof. Dr. Çetin ŞANLI' ya, Eğitim Uzmanı Sn. Hüseyin SAKARYA' ya, Garanti Bankası Genel Müdürlüğü yöneticilerine, halen çalışmakta olduğum Erdem YMM A.Ş. yöneticilerine, Tezimin bilgisayarda dizgi işlemini gerçekleştiren Sn. Vedat Yakut'a, değerli eşime ve biricik kızım Merve'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans Tezinde ele alınan bu konudaki çalışmada eksiklerin olacağı muhakkaktır. Ancak bu çalışmanın sonraki araştırmacılara ışık tutacağını ümit ederim.

**Ahmet Özdirek**

**Ağustos 1999**

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## KARİYER PLANLAMASI SİSTEMLERİ

1. BİREYSEL KARİYER PLANLAMASI.....	35
1.1. Bireysel Kariyer Planlamasının Temel Aşamaları.....	36
1.2. Kişisel Kariyer Kararının Verilmesi.....	41
2. ÖRGÜTSEL KARİYER PLANLAMASI.....	44
2.1. Kariyer Planlaması Teknikleri.....	47
2.2. Kariyer Planlama Programının Uygulanması.....	48

## BEŞİNCİ BÖLÜM

## GARANTİ BANKASI GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE YAPILAN UYGULAMA ÇALIŞMALARI

1. GARANTİ BANKASININ GENEL TANITIMI.....	50
2. KARİYER PLANLAMASI ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRMESİ.....	51
2.1. Araştırmanın Niteliği.....	52
2.2. Örgüt İçinde Yapılan Kariyer Planlaması Çalışmaları.....	54
2.3. Garanti Bankasında Kariyer Planlaması İle İlgili Yapılan Çalışmaların Değerlendirilmesi..	69
2.4. Garanti Bankasında Çalışanlara Yapılan Anketin Sonuçları ve Değerlendirilmesi.....	72
SONUÇ.....	88
EKLER.....	92
KAYNAKÇA.....	95

## TABLOLAR

Tablo 1. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırılması.....	35
Tablo 2. Cinsiyet Dağılım Tablosu.....	72
Tablo 3. Yaş Dağılımı Tablosu.....	73
Tablo 4. Eğitim Durumu Dağılımı.....	74
Tablo 5. Yabancı Dil Dağılımı.....	75
Tablo 6. İş Yerindeki Pozisyonların Dağılımı.....	76
Tablo 7. "Seçilecek Meslek ve Kişisel Yetenekler Arasında Uyum Olmalıdır" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.....	77
Tablo 8. "Birey, Mesleğini Seçerken İlgi Alanlarını Dikkate Almalıdır" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.....	78
Tablo 9. "Bireyin, Meslek Seçimini Bireysel Kariyer Planı Çerçevesinde Yapması Başarılı Bir İş Hayatı İçin Gereklidir" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.. ..	79
Tablo 10. "Birey Kariyerini Planlarken Çevresinin Fikirlerini de Değerlendirmelidir" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.....	80
Tablo 11. "Kariyer Planlama Örgütsel Anlamda Önemlidir" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.....	81
Tablo 12. "Kariyer Planlamada Birey ve Örgüt Etkileşim İçerisinde Olmalıdır" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.....	82
Tablo 13. "Kariyer planlama konusunda örgüt içinde yapılan çalışmalar yeterli düzeydedir." Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı. ....	83
Tablo 14. "Kariyer Planlama Arttıkça İş Hayatında Şansın ve Rastlantıların Etkisi Azalır" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.....	84
Tablo 15. "Örgüt, Kariyer Planlama Konusunda Bireyleri Yönlendirici Bir Danışmanlık Hizmeti Surmaktadır" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.....	85
Tablo 16. "Kariyer planlaması konusunda işletmeye ne tür görevler düşüyor?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	86



**ŞEKİLLER**

Şekil 1. Kariyer Yönü.....	9
Şekil 2. Holland'ın "Kişilik Kariyer İlişkileri" Modeli.....	16
Şekil 3. Kariyer Seçimi Sırasında Karşılaşılan Baskılar.....	22
Şekil 4. Kariyer Planlama Basamakları.....	23
Şekil 5. Kariyer Planlamasının Birey Üzerinde Etkileri.....	33
Şekil 6. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırılması.....	34
Şekil 7. Kariyer Planlaması İçin Bireysel Değerlendirme.....	42
Şekil 8.-Bireysel Kariyer Planlaması.....	43
Şekil 9. Kariyer Planlamasına Biçimsel Yaklaşım.....	46
Şekil 10. Örgütün Kariyer Planlama İş Akış Şeması.....	69
Şekil 11. Garanti Bankası Genel Müdürlüğü Organizasyon Şemasının İnsan Kaynakları Departmanına İlişkin Kısmı.....	71

## GİRİŞ

Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi, bunun da ötesinde rekabet şartlarında avantaj sağlayabilmesi, sahip olduğu kaynakları ölçüsünde gerçekleştirecektir. Bugün, rekabet avantajı sağlayan kaynakların başında "insan" gelmektedir. İnsan kaynağının geliştirilmesi ile, hem örgüt, hem de çalışan bireyler amaçlarına daha sağlıklı ve daha sıkı bir örgü ile ulaşacaklardır.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi işlevlerinden biri olan kariyer planlaması konusu incelenmektedir. Çalışma "kuramsal" ve "uygulama" olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır.

Kuramsal bölümün ilk kısmında "kariyer planlaması" ile ilgili kariyer, kariyer planı, kariyer yönetimi, kariyer yönü, kariyer geliştirme gibi temel kavramların tanımlarına yer verilmektedir. Kariyer kavramının özelliklerine de bu kısımda değinilmektedir. Bunlar, sırasıyla, kariyerin zaman içerisinde doğrusal hareket etmesi, kişisel ve kurumsal etkileşim içermesi ve mesleki kimlik oluşturmaya özellikleridir. Kuramsal bölümün ikinci kısımda, kariyer konusunda çalışmalar yapmış ve literatüre katkıda bulunmuş bazı bilim adamlarının yaklaşımları sunulmaktadır. Bireylerin yaşamları boyunca geçirdikleri evrelerle bağlantılı olarak geçirebilecekleri kariyer evrelerine ilişkin Levinson, Longenecker ve Pringle ile, meslek - kişilik ilişkilerini inceleyen Holland'ın görüşlerine yer verilmektedir. Üçüncü kısımda ise, Kariyer Planlamasının önemi, zamanı, amaçları, kariyer planlamasının basamakları ve kariyer planlamasının örgüte ve bireye olumlu ve olumsuz etkilerini içermektedir.

Uygulama bölümünde ise, kariyer planlamasına ilişkin Garanti Bankası Genel Müdürlüğünde yapılan uygulama çalışmaları ve değerlendirmeler yer almaktadır. Bu bölümde örgüt içinde konuya ilişkin yapılan çalışmalar ve işgörenlerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin alınması için yapılan anket çalışması bulunmaktadır. Çalışmamız örgütte kariyer planlamasına ilişkin yapılan çalışmaların değerlendirilmesi ve gerekli önerilerin sunulması ile son bulmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER GELİŞTİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, TANIMLARI VE KARİYER KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ

Birçok araştırmacıya göre, kariyerin tanımı ve kapsamı değişik biçimlerde yorumlanmaktadır. Özellikle insan kaynakları yönetimi gibi hızla gelişen bir alanda konu ile ilgili kavramların daha açık anlaşılabilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bugün, şirketlerin doğal gelişimi ve kurumsallaşması sürecini hızlandıran insan kaynakları yönetimindeki çağdaş anlayışta ciddi bir yeri olan kariyer kavramı, geliştirilmesi ve özellikleri de çok yönlü olarak ele alınmalıdır.

Bu nedenle bu bölümde kariyer ile ilgili temel kavramlara, kariyer kavramının tanımlarına ve özelliklerine yer verilmiştir.

#### 1. KARİYER GELİŞTİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

Kariyer diğer birçok bilim dalının çalışma alanlarına girebilen, bir başka deyişle disiplinler arası geçişi olan bir konudur. Psikoloji, sosyoloji, antropoloji, çalışma ekonomisi söz konusu bilim dallarına örnek olarak verilebilir. Ayrıca yönetim bilimi açısından çeşitli disiplinlerin içerisindedir. Örneğin insan kaynakları, örgütsel davranış, örgüt teorisi gibi.

##### 1.1. Kariyer

Geniş anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da kariyer kavramı, bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam taşımaktadır.

Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır.<sup>(1)</sup>

Geleneksel olarak kariyer denince, kişinin seçtiği bir işte yükselmesi sürecinde oluşan, bir dizi birbirinden bağımsız, ancak ilişkili deneyimler anlaşılakta idi. Ancak güncel tanımlara göre, kişi kendi işini sürdürürken, örgüt içinde yükselmeksizin de becerilerini , yeteneklerini gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca, kişi, farklı işler ve farklı örgütlerde çalışmak suretiyle (seviye değiştirmeksizin) yatay hareket edebilmekte ve böylelikle niteliklerini geliştirebilmektedir.<sup>(2)</sup>

Bir başka tanıma göre kariyer, bir kişinin işe ilişkin etkinlik ve davranışları ile, buna bağlı olarak, tüm hayatını kapsayan tavırlar, değerler ve gayelerin sırasındır.<sup>(3)</sup>

Kariyer kavramıyla ilgili yapılan birçok tanım, hem bireyin çalıştığı işler gibi nesnel olayları, hem de bireyin tutumları, değerleri, motivasyonu ve beklentileri gibi öznel görüşleri içermektedir. Bu nedenle hem bireyin işle ilgili eylemleri, hem de bu eylemlere karşı tutumları, davranışları kariyerinin bir parçası olduğu söylenebilir. Yanı sıra, kariyerin zaman içinde yaşa ve hizmet süresine göre geliştiği ve mesleği ne olursa olsun herkesin bir kariyere sahip olduğu görüşü de yaygın bir kanıdır.

---

1. Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi* (5. Baskı, İstanbul: 1996), s. 105.

2. Phillip L. Hunsker, *Personnel and Human Resources Management* (USA: 1987), s. 680.

3. Robert L. Craig. *Training and Development Handbook : A Guide to Human Resource Development*(USA: 1987), s. 756.

Kariyer kavramına ilişkin yapılan bir tanıtımda birey üzerinde odaklaşan nesnel ve öznel bir yaklaşım bulunmaktadır. Görülebileceği gibi kariyer, değişik kişiler için değişik anlamlar taşımaktadır. Kariyerin bu çok değişik kullanımını birkaç maddeyle özetlemek mümkündür.<sup>(4)</sup>

- İlerleme, gelişme : Bu görüş, kariyeri bir şirkette ve profesyonel hiyerarşide hep yukarı doğru gidişi olan bir hareket olarak ele almaktadır. Bu görüşe göre kariyer başarısı, terfi ve maaşla ölçülür.
- Yaşam süresince birbiri ardına girilen işler : Burada da kariyerin objektif olarak verilen kişisel bir iş tarihçesi olarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin; bireyin yaşamı boyunca yer aldığı dört örgütte yaptığı toplam on beş ilgili ve ilgisiz iş gibi.
- Meslek, iş: bu görüşe göre bazı meslekler (yöneticilik, belli bir konuda uzmanlık, hukuk, tıp ve askeri personel gibi) kariyer olarak görülmekte diğerleri ise (garsonluk, işçilik, memurluk, daktiloculuk gibi) iş olarak ele alınmaktadır.
- Kişisel olarak elde edilen işli ilgili davranış ve tutumlar: Bu görüşe göre kariyer, bir kişinin yaşam süresi içinde, işle ilgili deneyimler ve faaliyetleriyle bağlantılı, kişisel olarak elde edilmiş davranış ve tutumlar dizisidir. Bu tanım bireyin yaşam süresi içinde hem elde ettiği işler gibi objektif özellikleri; hem de değerler, tutumlar gibi sübjektif özellikleri içermektedir. Bununla birlikte bu

---

4. Lawrence A. Klaf, Robert G. Murdick ve Frederick E. Schuster. **Human Resources Management** (Florida: 1985), s. 379.

tanım, belirli bir kişi için başta sözü edilen ilerleme, gelişme kelimesinin ne anlam ifade ettiği konusunda yargıda bulunmaz.

Özetleyecek olursak kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaklar ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreçtir. Kariyer, bir kişinin karşılanabilecek olan olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini açıklar<sup>(5)</sup>

## 1.2. Kariyer Planlaması

Kariyer planlama bir kişinin, uzun dönemli olarak iş yaşamını değerlendirmesi demektir. Kariyer planlama, kişi ne yapmak istediği konusunda bilinçli ise, işe yaramaktadır. Planlama öncesinde "kariyer hedefleri ve ilgiler analiz edilir. İdealde, sürekliliği olan, bir defaya mahsus olmayan bir süreçtir. Kişinin geçmişini, bugünü ve geleceğini içerir. Kendine ait bilginin yönlendirilmesini gerektirir.<sup>(6)</sup>

Kariyer planlaması, zaman zaman yapılması gerekli bir işlemdir. Planlanmış belli bir dönemin de ortasında düzeltmeler yapmak mümkündür. Kariyer geliştirme gereksiniminin neler olduğunun farkında olunmalıdır. Kariyer hedefleri ve hareket planları periyodik olarak gözden geçirilmeli ve karar verilmelidir.<sup>(7)</sup>

- 
5. Serpil Aytaç, "Üniversite Gençliğinin Çalışma Hayatı ile ilgili Beklenti ve Sorunları", *İstihdam Dergisi*, (Ocak-Mart), Sayı 18, İ.İ.B.K., 1995, s. 20.
  6. Karen S. Haynes. *Women Managers in Human Services* (New York: 1989), s. 22.
  7. Phillip L. Hansker ve Curtis W. Cook, *a.g.e.*, s. 698.

Kariyer planlaması, kişinin; şirketin geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır.<sup>(8)</sup>

Kariyer planlama aşamasında, aşağıdaki değineceğimiz sınıflandırma, sağlıklı bir düşünce sistemi oluşturmada bir çerçeve sunmaktadır.<sup>(9)</sup>

- Kariyer amaçları : Bunlar uzun dönemli düşünülen başarılarıdır. Oldukça geneldirler ve tam olarak gerçekleştirilemezler. hayatın getirdiklerine göre sürekli olarak yeniden tanımlanırlar. Bunlara örnek olarak mutluluk, iyi bir aile yaşantısı, ekonomik güvence, profesyonel tanınırlık verilebilir.
- Hedefler : Bunlar zamanlama ve detay açısından daha belirli ve özeldirler. Her birinin başarılması, kariyer amacına ulaşmada birer adım olarak düşünülür. örnek: Yüksek lisans derecesi.
- Araçlar : Bunlar programlama etkinlikleridir. Bir başka deyişle hedeflere ulaşmak için izlenecek yol hakkında karar verilir. Örneğin, bir eğitim programına devam etmek veya taşınmak/yer değiştirmek.
- Alternatifler : Hedeflere ulaşmak için birçok seçenek düşünülür. hangi mekanda, ne işin yapılabileceği gibi. Bir alternatifin seçiminde "etkinlik" en temel düşüncelerden birisidir.

8. Human Resources, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Sayı 2, Aralık 1996, s.70.

9. Elmer H. Burack ve Nicholas J. Mathys, *Career Management In Organizations : A Pratical Human Recourse Planning Approach* (USA: 1980), s. 159.



Buradaki etkinlik iki türlü düşünülebilir : a) Nesnel düşünceler, maliyet, zaman, fayda gibi..., b) Psikolojik düşünceler, ailenin refahı, başarısızlık korkusu.... Diğer bir deyişle, alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasında kıyaslamalar yapıp olumluların ağır bastığı seçenek tercih edilir.

### 1.3. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkân sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir.<sup>(10)</sup>

Diğer bir deyişle, çalışanların kariyer gelişimini sağlamaya yönelik örgütsel düzeydeki yaklaşımdır. Buna göre, elamanların kendi başına hazırladığı veya örgütteki mevcut kariyer sistemine uygun olarak geliştirdiği planların uygulamaya konması ve gelişmelerin takip edilmesi kariyer yönetiminin faaliyet alanıdır.<sup>(11)</sup>

Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesini ve uyumlaştırmasını içerir.<sup>(12)</sup> Kariyer planlaması temelde kişisel bir süreç olmasına rağmen, kariyer yönetimi örgüt tarafından yapılan faaliyetler üzerinde yoğunlaşır<sup>(13)</sup>

10. Kuzmints Carrel ve E. Elbert, **Personnel/Human Resource Management** (New York: 1992), s.360.

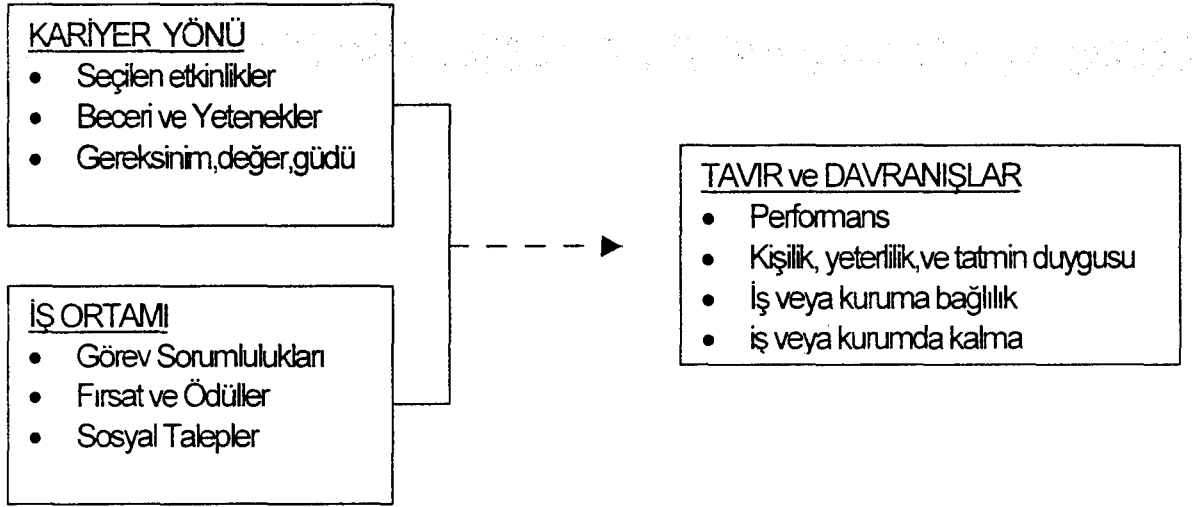
11. İdil Işık, **Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Eğitim Amaçları** (İstanbul: 1993), s. 6.

12. Karen S. Haynes, **a.g.e.**, s. 22.

13. Lawrence A. Klaf, Robert G. Murdick ve Frederick E. Schuster, **a.g.e.**, s. 152.

#### 1.4. Kariyer Yönü

Kariyer yönü (career orientantion), kişilerin seçtikleri etkinlikler, beceri ve yetenekler ile gereksinim, değer, güdü ve tavırlardan ibarettir. Kişinin kariyer yönü ile içinde bulunduğu iş ortamının uyumu, kişinin işe ilişkin tavır ve davranışları üzerinde doğrudan etkilidir. Bu da Şekil.1.de görülmektedir. <sup>(14)</sup>



Şekil 1. Kariyer Yönü

Kişinin içinde bulunduğu iş ortamında mevcut fırsatlar ve ödüller ile yerine getirmesi beklenen sorumlulukları ve sosyal yükümlülükleri, kendisinin kariyer yönü ile uyum içindeyse daha

14. Gary Johns, *Organizational Behavior : Understanding Life At Work* (USA: 1988), s. 167.

yüksek performans beklenecektir. Kişisel yeterlilik ve tatmin hissi ile kurumuna bağlılığı da artacaktır.

Kariyer yönü bilgisi,kişinin kendi gereksinimlerini ve ilgilerini analiz etmesine ve bunların gelecekte nasıl değişebileceğini görmesine yardımcı olur.

### 1.5. Kariyer Geliştirme

Bir kariyer planının gerçekleştirilmesi için uygulanan tüm etkinlik ve programlardır.<sup>(15)</sup> Personel- örgüt birlikteliği ve ortak çabasıyla "kariyer gelişimi" nin sağlanması sürecine kariyer geliştirme denir.

Başka bir tanıma göre ise kariyer geliştirme, bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri işlemidir.<sup>(16)</sup>

Kısaca kariyer geliştirilmesi, işletmenin çalışanlarına sunduğu, kariyerlerinin yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenlerden haberdar olmanın, bilginin veya kapasitelerin artmasını amaçlayan resmi, yapılandırılmış bir etkinliktir.<sup>(17)</sup>

15. İdil Işık, a.g.e., s. 8.

16. Nilgün Aydemir, 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları (İstanbul: 1995), s. 7.

17. Kuzmits Carrel ve E. Elbert, a.g.e., s.368.

## 2.KARİYER KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ

Kariyer kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, üç özelliğine değinilecektir.<sup>(18)</sup>

### 2.1. Zaman İçerisinde Doğrusal Hareket Etme

Bu yolun iki tarafı vardır; bir tarafı görece nesnel olup, çalışanların kurum içerisinde izledikleri yol anlamına gelir. Zaman zaman buna "dışsal kariyer" de denilmektedir. Çünkü dışarıdan, gözlemciler tarafından da izlenebilmektedir. Yolun bu tarafı kurum tarafından düzenlenmiş olabileceği gibi (sürekli terfiler gibi), hiyerarşik seviye ve işlevsel anlamda kesintiler de içerebilmektedir.

### 2.2. Kişisel ve Kurumsal Etkileşim İçerme

Bir kişinin belli bir işe vereceği tepki, kişinin, işe ilişkin kendisiyle ilgili fikirleri ile, iş tarafından yaratılan fırsatların, kısıtlamaların ve taleplerin ne kadar uyum içerisinde olduğu ile belirlenir.

### 2.3. Mesleki Kimlik Oluşturma

Çoğu kez kariyer mesleki bir kimliktir. Bir başka deyişle, kişilerin sahip oldukları kişiliklerini bütünleyen ve/veya tanımlayan öğeler durumundadırlar.

---

18. Gray Johns, a.g.e., s. 617.

Kariyer, uzun dönemli düşünülen ve bir dizi işi içeren bir süreçtir. İş, örgüt için gerçekleştirilen özel bir görevdir. Örgüt çalışmalarından birinin yerine getirmekle yükümlü olduğu görev birimidir.<sup>(19)</sup>

"Kariyer" ve "iş", zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmakla birlikte farklı kavramlardır. Yukarıda tanımlanan kariyer, "kişinin para kazanmak için yaptığı eylem" anlamına gelen "iş" ten farklı olarak, daha geniş kapsamlı ve uzun dönemi kapsamaktadır. Kariyer, tanımı gereği, bünyesinde "işler silsilesi"ni barındırabilmekte ve sadece ücret için çalışmayı değil, ev işlerinden gönüllü çalışmalara kadar hayatın her alanına yayılabilen çabaları kapsamaktadır.<sup>(20)</sup>

---

19. Edwin Flippo, *The Human Resources Magazine of The American Management Association* (USA: 1993), s. 67.

20. Phillip L. Hunsaker ve Curtis W. Cook, *a.g.e.*, s. 681.

## İKİNCİ BÖLÜM

### BAŞLICA KURAMSAL KARIYER YAKLAŞIMLARI

Yönetimde çağdaş bir yaklaşım olan insan kaynakları yönetimi konusunda bugün bir çok yeni araştırma yapılmaktadır. İnsan kaynaklarının önemli işlevlerinden birisi olan kariyer konusunda ise bugün oldukça ciddi araştırmalar yapılmaktadır. Alanda ihtiyaç duyulan bilgi birikimi, temellerini bazı kuramsal yaklaşımlardan almakta olup, bu kuramlar uygulayıcılarına da bu konuda vizyon kazandırmaktadır.

#### 1. DANİEL LEVINSON'UN YAKLAŞIMI

Daniel Levinson'un modeline göre birey geçirdiği yaşam dönemleri kariyer aşamalarıyla etkileşim içindedir. Bireyin yaşam dönemleri ile ilgili şu aşamalardan geçmektedir.<sup>(21)</sup>

1-) Aileden Ayrılma (16-22 yaş): Kişinin ailesi ile bağlarını zayıflattığı ve kendisini bulmaya çabaladığı yıllardır. Birey bu dönemde (özellikle parasal ve duygusal destek aradığı zamanlarda), kısmen ailesine bağımlıdır. Bu dönemde kariyer yaşamında başarısızlık anlarında birey ailesine müracaat ettiğinden tam bağımsız değildir.

2-) Yetişkinlerin Dünyasına Geçici Kabul (22-29 yaş): Bireyin öğrenimini tamamlayıp gelecek arayışına girdiği dönemdir. Bu dönemde yaşam biçimi ve kariyer seçimi ile ilgili kararlar verilmektedir. Düşünceler dağınıktır yaşamda ve kariyerde doyum arayışları sürmektedir.

21. İlter Akat, a.g.e., s.409.

3-)Geçiş Dönemi (29-32 yaş): Bu dönemde kişi yaşam gelişmesini bir önceki dönemi dikkate alarak değerlendirir. Bu değerlendirme olumluysa yoluna devam edecek, olumsuz ise köktenci değişiklikler içinde bir yaşam kargaşasına düşecektir. Bu dönemde yeni bir töreye taşınma iş değişikliği boşanma gibi kurulu düzenden kaçış şeklinde davranışlar gösterebilir.

4-)Yerleşme (32-39 ):Birey bu dönemde sosyal ilişkilerini asgariye indirir ve tüm gücünü işine vererek güçlenmeye ve kendisini üstlerine kabul ettirmeye uğraşır. Genç yöneticiler gelmeyi umdukları pozisyona ulaşmada kendilerine yardımcı olacak bir hami arayışı içindedirler.

5-)Potansiyel orta yaş krizi dönemi (39-43): Birey, geçiş yaşam döneminde ilk değerlemesini, bu dönemde ise ikinci değerlemesini yapar. Bu dönemde yaptığı değerlemede de hayatıyla ilgili olumlu duygulara sahipse sorun yoktur. Bu dönemde birey övünülecek başarılar tecrübe ve sorumluluk artışları kazanmış. Fakat değerlemesi olumsuz ise orta yaş krizi kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. Alkole düşkünlük işi bırakma gibi davranışlar göstererek geçmişteki kişiliği ile tezat teşkil eden bir yaşam biçiminde kayabilir.

6-) Yenilenme (43-50 yaş) : Orta yaş krizi dönemini başarıyla atlatan birey, doyum içinde hayata ve işine bağlılığını sürdürür. Kariyerinde tatmin sağladığı için iş dışındaki alanlarda yeni doyum arayışlarına girebilir. İş nedeniyle gevşemiş olan sosyal ilişkileri güçlendirme bu dönemde gündeme alınabilir.

## 2. LONGENECKER VE PRINGLE'NİN YAKLAŞIMI

Longenecker ve Pringle'a göre kariyer üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şöyledir.<sup>(22)</sup>

1-) Çalışma yaşamının başlangıcı; Bireyin okuldan mezun olup işe girdiği andan 30-35 yaşlarına kadar geçen süredir. Bu aşamada birey örgüte ve işine alışıp, deneyim kazanır.

2-) Çalışma yaşamının ortası; 30-35 yaşlarından, 50-55 yaşına kadar geçen süredir. Bu aşamada bireyin sorumlulukları artmış, başkalarına liderlik etmeye başlamıştır ve örgütte yükselmektedir. Birey bu dönemde kariyer hedeflerini değerlendirir, aile ilişkilerindeki sorunları gözden geçirir.

3-) Çalışma yaşamının son yılları; İkinci aşamada güçlendirilen kariyer, bu aşamada bireyin üst noktalara ulaşmasına yardımcı olur. Bu aşama 50-55 yaşlarından emekliliğe kadar sürmektedir.

## 3. JOHN HOLLAND'IN YAKLAŞIMI

John Holland'ın araştırması kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen ve insanların kendi kişilik yönelimleriyle uyumlu olan işlere eğilim gösterdiklerini ortaya çıkartan bir çalışmadır ve her kişilik türünün hangi kariyerlere eğilimli olduğunu göstermiştir. Aşağıdaki Şekil 7 de Holland'ın kişilik kariyer ilişkileri modeli görülmektedir.<sup>(23)</sup>

22. Malcolm Peel, *Career Development and Planning* (Londra: 1992), s. 28.

23. Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim* (İstanbul: 1994), s. 309.



Kişilik Yönelimi	Kariyer
1.Gerçekçi: Atak davranışları, eşgüdüm, güç ve beceri gerektiren faaliyetleri içerir.	Ormancılık, Ziraat, Mimarlık
2.Araştırmacı: Etkileyici faaliyetler(algılama, eylem, duygusallık), bilişsel süreçleri(düşünme, örgütleme, kavrama) içerir.	Matematik, Biyoloji
3.Sosyal: Düşünsel ve fiziksel faaliyetlerden çok, kişiler arası ilişkileri içerir.	Klinik patoloji, Dış işleri, Halkla ilişkiler
4.Geleneksel: Planlı kurallarla düzenlenmiş faaliyetleri ve kişisel ihtiyaçların bir örgüte ya da güçlü statü sahibi kişiye tabi olması	Muhasebe, Finansman
5.Girişimci. Güç ve statü elde etmek için diğerlerini etkilemeye yönelik eylemleri içerir.	Yönetim, Hukuk, Yayıncılık
6.Sanatsal: sergileyici, sanatsal yaratıcılık, duyguların dışa vurumu, bireysel faaliyetler	Sanat, Müzik, Eğitim

Şekil 2. Holland'ın "kişilik kariyer ilişkileri" modeli

John Holland'a göre, atak davranışları olan, güç ve beceri gerektiren işlere yeteneği olan kişilerin sahip oldukları bu kişilik yapısı çerçevesinde, Ormancılık, Ziraat gibi konularda ve mimarlık mesleğinde başarılı olabileceklerdir. Araştırmacı bir kişilik yapısına sahip olan bireylerin, matematik ve biyoloji gibi dallarda, kişiler arası ilişkileri iyi olan sosyal bireylerin de daha çok Dış İlişkiler ve Halkla İlişkiler gibi meslek dallarında başarı elde edebileceğini tesbit etmiştir. Planlı ve kurallarla çevrelenmiş düzenli bir yapıya sahip olan bireylerin muhasebe ve finansman gibi meslek dallarında, girişimci kişilik yapısına sahip bireylerin ise, yönetim, hukuk yayıncılık gibi mesleklerde, yaratıcılığa sahip, bireysel faaliyetlerde etkin bireylerin ise, sanat müzik ve eğitim gibi dallarda başarılı olabileceğini saptamıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARİYER PLANLAMA SÜRECİ VE KARİYER PLANLAMANIN ETKİLERİ

Gerek planlanması gerekse uygulanması sürecinde ciddi bir biçimde ele alınması gereken kariyer geliştirme, bireysel ve örgütsel yararları dolayısıyla önem taşımaktadır. Ancak insan kaynakları yönetiminin bir çok alanında olduğu gibi kariyer planlamasında da zamanı ve uygulama aşamalarını bireyin ve örgütün işbirliği içerisinde çalışması gerekmektedir.

#### 1. KARİYER PLANLAMASI, KARİYER PLANLAMASININ ÖNEMİ, ZAMANI VE BASAMAKLARI

##### 1.1. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, çalışan birinin kariyer yolunun tespitindeki kişisel kararıdır.<sup>(24)</sup> Bir diğer tanıma göre ise kariyer planlaması, kariyer amaçlarına ulaşma süreci ve bu amaçları elde etmede yerleştirilen aktivitelerdir.<sup>(25)</sup>

Bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişini ya da yükseltilmesini planlaması<sup>(26)</sup> olarak da tanımlayabileceğimiz kariyer planlaması, çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirme fırsatı yaratmaktır.<sup>(27)</sup>

24. Edgar H. Schein, *a.g.e.*, s.989.

25. Randall S. Schuler, *Managing Human Resources* (New York: 1995), s. 121.

26. Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütsel Psikoloji* (Bursa: 1995), s. 70.

27. Gary Dessler, *Personnel Management* (New Jersey: 1988), s. 527.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi kariyer planlaması hem örgütü hem de çalışanı etkilemektedir. Kısaca kariyer planlamasında ve yönetiminde hem birey, hem örgüt her biri farklı alanlarda sorumludurlar. Burada önemli olan firmanın ihtiyacı ile kişilerin beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır.

## 1.2. Kariyer Planlamasının Önemi

Kariyer planlaması hem birey hem örgüt açısından son derece önemlidir. Bireyin nereye ve nasıl gittiğini bilmesi sayesinde iş tatmini artar, kendini tanımış olur ve motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde "kendini gerçekleştirme olgusu" olarak nitelenir. Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da başka bir deyişle ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. <sup>(28)</sup>

Kariyer planlamasının içerdiği önemin çeşitli gerekçeleri vardır;

- Birincisi, kişisel hedef ve planların bulunmasının, bireyin kariyer yönetimi üzerindeki örgüt kontrolünü indirgemesi açısından rolü büyüktür. <sup>(29)</sup>

- İkincisi, planlama arttıkça, şans faktörü azalır; her ne kadar rastlantılar, zaman zaman yönlendirici olabiliyorsa da, planlama sayesinde bireyin, kariyeri üzerindeki kendi etkisi artmaktadır. <sup>(30)</sup>

28. Tuğray Kaynak, **Personel Gereksinimi ve İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması**, TÜSSÜDE Seminerleri (Gebze: 1998), s. 43.

29. Karen S. Haynes, **a.g.e.**, s. 23.

30. Randall S. Schuler ve Youngblood, **Effective Personnel Management** (USA: 1987), s. 424.

- Üçüncüsü, kariyer planı etkinlikleri bireyin iş güvenliği, yüksek özsaygı, gelişme ve büyüme, iç huzuru ve kafa dinginliği edinmesine yardımcı olur. Gelecekteki kariyer kararlarına temel oluşturur. ~~artmaktadır.~~<sup>(31)</sup> Birçok örgüt, çalışanların kariyerlerini planlamada yardımcı olarak iş yaşamının kalitesini artırmaya çalışırlar. Kariyer danışmanlığı boyunca örgütler, çalışanlarının stresini azaltma çabasında olurlar.

Kariyer planlaması, son birkaç yıldır büyük işletmelerde gerçekleştirilmektedir. Bunun başlıca sebeplerini ise şöyle sıralayabiliriz.<sup>(32)</sup>

-Eğitim seviyesi düşük ve vasıflı elamanlarının sayısının artması.

-Düşük ekonomik büyüme ve bunun sonucunda örgüt içinde ilerleme fırsatlarının artması.

-Kişisel yaşam planlaması ile iş yaşamının kalitesi arasında artan orandaki ilişki.

-Eşit istihdam fırsatı yasaları ve resmi olmayan baskılar.

Kariyer planlaması kesintisiz bir süreçtir. Çalışanların kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olması son derece önemlidir.

Kariyer planlamasının hem çalışan hem organizasyon için en önemli avantajlarından biri, çalışan bireylerin motivasyonunun yükseltilmesidir.<sup>(33)</sup>

31. Schuler ve Youngblood, .a.g.e., s. 424.

32. Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources* (New York: 1992), s. 303.

33. Koç Holding, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1995, Workshop Broşürü.

Çalışma hayatında hemen hemen herkesin belli bir kariyeri vardır. Fakat herkes kariyerini planlayamaz. Yaygın bir şekilde kabul görmesine rağmen çok az insan kariyerlerini ve gelecekteki planlarını analiz etmektedirler. Şüphesiz örgüte yeni giren biri için 30 yıllık plan yapmak zordur. Fakat planlama, bireyin ilgilendiği alanın ne olduğunun haritasını çıkarmaya ve örgüt içinde bireyin ulaşabileceği fırsatların ne olduğunu kişinin görmesine yardımcı olur. <sup>(34)</sup>

Kariyer planlaması, tamamen başarının bir garantisi değildir. Fakat kariyer planlaması olmadan ortaya çıkan kariyer fırsatları için bireylerin açık olan kadrolara yerleştirilmesi çok zaman alır. Bu, insan kaynakları departmanını da etkisizleştirir. Bu nedenle kariyer planlaması gereklidir.

Kariyer planlamasının, örgüte sağladığı sayısız faydalar bakımından önemi artmaktadır. Bunları kısaca sıralamak mümkündür. <sup>(35)</sup>

- İşgücü çeşitliliğinin sağlanmasına yardımcı olur.
- Uluslar arası istihdamı kolaylaştırır.
- İş sadakatini sağlar.
- Yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi oluşturma konusunda fayda sağlar.
- Terfi edeceklerin belirlenmesini kolaylaştırır.
- Stokları azaltır.

---

34. Charles J. Fombrun, Noel M. Tichocch ve Mary A. Devanna, **Strategic Human Resource Management** (USA: 1984), s. 153.

35. Gülter Büyükeluslu ve A. Rıza Kutal, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi** (İstanbul: 1996), s. 96.

- Yer planlamasının oluşumuna katkıda bulunur.
- Eşit işe eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar.
- Hedef belirlemeyi kolaylaştırır.
- Örgütsel hareketliliği sağlar.
- İşgücünün daha kaliteli hale gelmesini sağlar.

Kariyer planlamasının örgüte sağladığı faydalar yanında bireylere sağladığı faydalar da son derece önemlidir. Bu faydaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.<sup>(36)</sup>

- İşletme içinden terfi etme imkanı yarattığından çalışanlara yükselme fırsatı sağlar.

- Farklı geçmiş ve eğitimleri olan kişilere kariyer planlama desteği vererek örgütle bütünleşmesini sağlar.

- Daha iyi bir iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır.

- Kişisel gelişimi artırır.

- Bireyi motive eder, ilerlemelerini sağlar.

- Çalışanların ihtiyaçlarının (saygınlık, tanınma ciddiyet ve kendini gerçekleştirme gibi) tatmini kolaylaştırır.

- Çalışanların fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlar.

- Çalışanların spesifik konularda kariyer hedeflerini belirleyerek potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar.

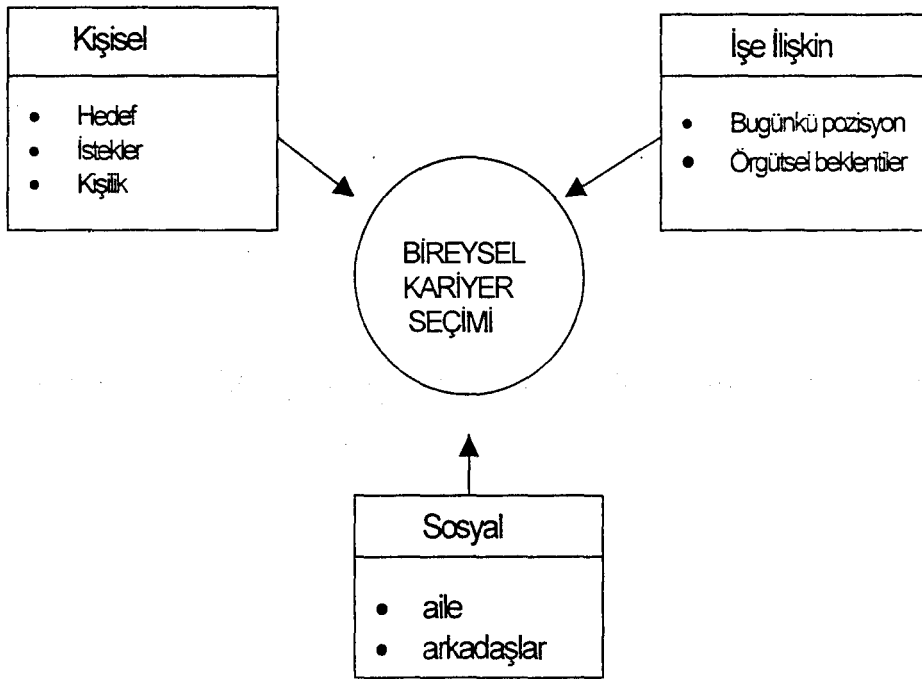
- Çalışanların potansiyel yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmek için çalışanları teşvik eder.

---

36. Serpil Aytaç, a.g.e., s. 171.

### 1.3. Kariyer Planlamasının Zamanı

Zaman içerisinde, kişilerin kendileri de, kariyer olanakları da değişim gösterirler. Kariyer seçenekleri, yaşam içerisinde birden çok kez ortaya çıkarlar. Bu yüzden, kariyer, üzerinde sürekli düşünülmesi, gözden geçirilmesi gereken bir olgudur. Aynı şekilde, buna göre hazırlanan kariyer planı da belirli aralıklarla incelenmesi ve güncelleştirilmesi gereken bir çalışmadır. Kariyer seçimleri sırasında kişiler bir dizi baskıya maruz kalırlar: Kariyer kararlarını etkileyen ve içinde bulunulan çevre tarafından uygulanan bu baskılar Şekil 3'te gösterilmektedir. <sup>(37)</sup>



Şekil 3. Kariyer seçimi sırasında karşılaşılan baskılar

37. Gregory Moorhead ve Griffin W. Ricky, *Organizational Behavior* (USA: 1992) s. 733.

#### 1.4. Kariyer Planlamasının Basamakları

Doğru bir kariyer seçimi yapabilmek için, kariyer planlamada izlenmesi gereken basamaklar vardır. Bu basamaklar Şekil. 4'te görülmektedir.<sup>(38)</sup>

1. Kariyer kararı/gereksiniminin farkında olunması
2. Kişinin kendisi ve kariyer seçenekleri hakkında bilgi edinmesi
3. Bilginin değerlendirilmesi
4. Kariyer seçiminin yapılması
5. Seçimin uygulamaya konması
6. Değerlendirme

Şekil/4. Kariyer Planlama Basamakları

##### 1.4.1. Bireyin bir kariyer seçiminin gerekliliğinin farkında olması

Bu farkındalık çeşitli biçimlerde yaşanabilir; Üniversitelerde branş seçme durumunda olan bir lise öğrencisinden, işten çıkarılan veya performans değerlendirmesi olumsuz yapılan bir kişiye değişebilir.

##### 1.4.2. Bireyin kendisi ve kariyer seçenekleri hakkında bilgi sahibi olması

Kişisel ilgiler, beceriler, yetenek ve arzuları kişinin kendisi tarafından belirleneceği gibi, dışarıdan da resmi ve gayri

38. Gregory Moorhead ve Griffin W. Ricky, a.g.e., s. 733.



resmi danışmanlık desteği alınabilir. Bireyin kendisini tanınması ; İlk adım kişi için en önemli konunun bulunmasıdır.<sup>(39)</sup> Ne türlü etkinliklerden hoşlanıldığı, tercihlerin, gereksinimlerin, değerlerin, güçlü ve zayıf yönlerin bulunması gerekir. Bu konuda danışmanlar, kitaplar, aile fertleri ve dostlar yardım edebilir; fikir verebilirler. Bir defaya mahsus değil, sürekli güncelleştirilmesi gereken bir çalışmadır.

Birey için gereksinimlerin belirlenmesi sırasında aşağıdaki konular açısından kişinin nerede olduğu tespit edilmelidir.<sup>(40)</sup> Bu tespit ve değerlendirmeler eğitim, deneyim, ilgi, geleceğe yönelik istekler, geçmişteki performans ve başarılar, geleceğe yönelik potansiyel gibi konularda yapılmalıdır. Kişi, bu aşamada kendisi ile ilgili bilgileri derlerken şu soruları dikkate almalıdır.<sup>(41)</sup> : "ben kimim?", "amacım\amaçlarım nedir?", "nereye gidiyorum?", "gelecekte nerede olmak istiyorum?", "oraya nasıl giderim?", "becerilerim hangi beceriler olmalı?". Ayrıca kişi; entelektüel meydan okuma, para, bağımsızlık, güvenlik, prestij, topluma katkı imkanı ve güç gibi noktaları da düşünerek kariyerden (meslekten) beklentilerini ortaya koymalıdır.<sup>(42)</sup>

Kişi kendisi ve kariyer beklentileri hakkında bilgi derleyip kararlar oluştururken, aile ve arkadaşlardan başka yardım alabileceği yerlerden biri de üniversitelerdir.

---

39. Gray Johns, . a.g.e., s. 644.

40. Elmer H. Burack ve Nicholas J. Mathys, a.g.e., s. 78.

41. Elmer H. Burack ve Nicholas J. Mathys, a.g.e., s. 162.

42. Randall S. Schuler ve Stuart A. Youngblood, a.g.e., s. 427.

İşe ilişkin bilgi elde ederken; çeşitli kurum ve işlerde ne tür olanakların olduğundan haberdar olmak amaçlanır. İşin doğası, işe alınma yerleri, gereken vasıf ve eğitimler, ilerleme olanakları hakkında derinlemesine bilgi edinmek gerekmektedir. İş ortamının tatmin edici olması, kariyer gelişimi için gerekli bir unsurdur. Seçilen kurum; ilerleme olanakları ve mali statüyü belirleyeceği gibi yerleşilecek yeri, coğrafi durumu da belirleyebilir. Bu durumda yapılması gereken yıllık raporların, bilançonun gazetelerden izlenmesi, kurum içinden şirket politikalarını bilen bir kişiden bilgi almasıdır.

#### 1.4.3. Edinilen bilginin değerlendirilmesi

Derlenen tüm bilgilerin değerlendirilmesi, olumlu ve olumsuz yönlerinin karşılaştırılması gerekir. Değerler, amaçlar, beceriler, güçlü ve zayıf yönler, hedefler değerlendirme aşamasında dikkate alınması gereken önemli etkenlerdendir. <sup>(43)</sup>

Bu değerlendirme sırasında bireyin istek ve gereksinimleri göz önüne alınırken mevcut kariyerlerin özellikleri ile de bağdaştırılması amaçlanır <sup>(44)</sup>

#### 1.4.4. Bir kariyerde karar kılınması

Kariyer planlaması sürecinde kişinin bilgi birikimine göre seçilen hedefle, kazanılan beceriler, fizik özellikler ve işin getirdikleri, tutarlı olmak durumundadır. Chris Argyris'e göre;

43. Randall S. Schuler ve Stuart A. Youngblood, a.g.e., s. 431.

44. Gregory Moorhead ve Griffin W. Ricky, *Organizational Behavior* (USA: 1992), s. 733.

seçilen hedef meydan okuyucu, kişinin imajına uygun yardım alınmış olsa dahi kişinin kendisi tarafından belirlenmiş ve kendi çabasıyla uygulanıyor olmalıdır.

#### 1.4.5. Kariyer kararına bağlanması

Burada bağlanma sözü ile kararın uygulamaya geçirilmesi kastedilmektedir.

Hedefin belirlenmesi sırasında aşağıdaki sorular yanıtlanabilmelidir. <sup>(45)</sup>

- "Bu hedef ne kadar gerçekçi ve ulaşılabilir?"
- "Konulan zaman çerçevesinde yetiştirilebilir mi?"
- "Başka hangi hedefler feda ediliyor?"
- "Başarısızlık riski ne kadar?"

Eylem stratejisi belirlenirken sorulması gereken sorular şunlardır;

Kariyer hedefime ulaşmak için gerekli beceri , deneyim ve eğitimi nasıl edineceğim", "hangi meslek bağlantıları kurmalıyım?" "beceri ve deneyimler belgelendirilmeli ise bunu nasıl yapmalı?"

#### 1.4.6. Değerlendirme

Birey şirkete girip çalışmaya başladığında da kariyer hakkındaki düşünceleri değişmektedir. <sup>(46)</sup> Kariyer planlama, daha önce de belirtildiği gibi, devamlılığı olan, sürekli gözden geçirilip,

44. Karen S. Haynes, **a.g.e.**, s. 25.

45. Elmer H. Burack ve Nicholas J. Mathys, **a.g.e.**, s. 78.

46. Gregory Moorhead ve Griffin W. Ricky, **a.g.e.**, s. 733.

yenilenmesi gereken bir süreçtir. Değerlendirme aşamasında birey amaçlar ve sonuçları karşılaştırmalı; eğer sapma mevcut ise bunu ne kadar tolere edilebileceğini düşünmelidir. Bunun dışında birey şu sorulara da cevap aramalıdır. "yeterince kariyer olanağı var mı?" "yeteneklerimi kullanabiliyor muyum \ kullanabilecek miyim?"...

Kariyer seçiminin sonucunda birey tatmin sağlamışsa, seçilen kariyerde devam edilecek, aksi takdirde süreç baştan başlayacaktır.

Etkin bir kariyer planlaması aşağıdaki gibi faydalı sonuçlar vermelidir. <sup>(47)</sup>

- Beceri ve zayıflıkların daha gerçekçi olarak farkına varılması "gereksinim, değer ve amaçların farkına varılması.

- Yetenek ve kişiliğe uyumlu kariyer olanaklarının farkına varılması

- Bireyin istediği işi yapmasından ötürü artan özsaygı

- Daha tatminli ve üretken birey.

---

47. Randall S. Schuler ve Stuart A. Youngblood, a.g.e., s. 431.

## 2. KARIYER PLANLAMASININ ETKİLERİ

Çalışanlar ve yöneticiler, kariyer planlama sürecinin birbirini tamamlayan oyuncularıdır. Kariyer planlama şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay veya dikey kariyer olanağı yaratmayı hedeflerken, işletmelerin hedeflerine de kısa sürede ulaşmayı amaçlar.

Kariyer planlamasının gerek örgüt, gerekse birey üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır.

### 2.1.Kariyer Planlamasının Olumlu Etkileri

Kariyer planlaması tamamiyle başarının bir garantisi değildir. Fakat kariyer planlaması olmadan ortaya çıkan kariyer fırsatları için bireylerin açık olan kadrolara yerleşmesi çok zaman alır. Bu, insan kaynakları departmanını da etkisizleştirir. Bu nedenle kariyer planlaması gereklidir.

Bireyin seçilen kariyer amaçlarına ulaşma yolunun sürecini kapsayan kariyer planlaması, faydaları nedeniyle son yıllarda özellikle Batı ülkelerinde hızla yayılmıştır. Bu faydaları hem birey hem de örgüt açısından ayrı ayrı sıralandırmak daha yararlı olacaktır.

#### 2.1.1. Kariyer planlamasının örgüte sağladığı faydalar

Kariyer planlamasının örgüte sağladığı sayısız faydaları bazı başlıklar altında toplamak mümkündür.<sup>48</sup>

İşgücü çeşitliliğine yardımcı olmak : Kariyer planlaması ile çalışanların mesleki formasyonları çeşitlendirilir. Bireylerin

48. Koc Holding, Workshop, a.g.e., s. 48.

örgütsel beklentileri öğrenilerek kendi kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkânı tanınır.

Uluslararası istihdamı kolaylaştırmak : Global örgütler, örneğin çokuluslu şirketler kariyer planlamasını, çalışanların denizaşırı ülkelere tayinlerini oluşturmak ve onları bu konuya hazırlamaya yardımcı olmak için kullanırlar.

İş sadakatini sağlamak : Bireysel kariyer için ilgi ve dikkati artırmak, örgütsel sadakati meydana getirir. Gücsüz, verimsiz çalışanların gözden çıkarılmasına yardımcı olur.

Yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi oluşturmak : İşgücü planları içinde kadrolara ve insan kaynakları planları ile bireysel kariyer planlamasını eşleştirerek açık kadrolara doldurulacak yetenekli elemanların yerleşimi ve örgütsel yedekleme stratejisini sağlar.

Terfi edecekleri belirlemek : Emeklilik, istifa veya örgütsel genişleme sebebiyle şirket içinde açılacak kadrolara terfi edebilecek yetenekli işgörenlerin yerleştirilmesine ve geliştirilmesine yardımcı olur.

Stokları azaltır : Kariyer planlaması olmaksızın personel birikimlerini sağlamak kolaydır. Ancak kariyer planlaması çalışanlara, yöneticilere ve insan kaynakları departmanına çalışanların kalifiye olması konusunda gerekli uyarıya sebep olur.

Yer planlaması oluşturmak : Örgüt içindeki işyerlerinin sayısına dayandırılarak personel ihtiyacının saptanması olarak ifade edilen yer planlamasının oluşumunda katkıda bulunur.

Eşit işe eşit ücret : Kariyer planlama sistemi, performans değerlendirme yöntemi beraberinde eşit iş görene eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar.

Hedef belirlemeyi kolaylaştırmak : Kariyer planlama, iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemini zorunlu kılarak mevcut işlerden yola çıkıp geleceğe yönelik planlama yapmayı kolaylaştırır.

Örgütsel hareketliliği sağlamak : Kariyer planlama örgütteki tüm çalışanların yatay veya dikey hareket imkânı yaratmasını hedefler.

Kariyer planlaması, çalışanların kariyer geliştirme kaynak ve sistemlerinin daha iyi kullanılması için ekip oluşturmaya yardımcı olur.

Kariyer planlaması, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirmenin, performansı harekete geçirmenin, ücretlendirme, kişisel ihtiyaç ve planlarla ilgili diğer sistemlerin nasıl yapılacağı hakkında yönetime fırsat verir.

Bütün bu başlıkların ötesinde, kariyer planlaması işgücünün daha kaliteli hale gelmesini sağlar. Daha az işten kaytarmalar, devamsızlıklar oluşur. Ayrıca işten çıkartılma sonucunda, yeni işe girenlerin yetiştirilmesinde harcanan paradan tasarruf sağlanmış olur.

Kısaca, işinin ehli çalışanların geliştirilmesiyle örgütler, gelecekte daha yetenekli yöneticilere ve örgütsel amaçlara ulaşabilirler. Sonuçta örgütler, bireylerin kariyerlerini planlamasına yardımcı olmaya çalışarak, personel maliyetlerini düşürerek doğrudan fayda sağlarlar. Genelde kariyer faaliyet ve programları birey ve örgütlerin etkinliğini de artırır.

### 2.1.2. Kariyer planlamasının bireylere sağladığı faydalar

Kariyer planlamasının örgüte sağladığı faydalar yanında bireylere sağladığı faydalar da son derece önemlidir. Bu faydalarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

-İşletme içinden terfi etme imkânı yarattığından çalışanlara yükselme fırsatı sağlar.

-Farklı geçmiş ve eğitimi olan kişilere kariyer planlama desteği vererek örgütle bütünleşmesini sağlar.

-Daha iyi bir iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır.

-Kişisel gelişimi artırır.

-Bireyi motive eder, ilerlemelerini sağlar.

-Çalışanların ihtiyaçlarının (saygınlık, tanınma, ciddiyet ve kendini gerçekleştirme gibi) tatminini kolaylaştırır.

-Çalışanların fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlar.

-Çalışanların spesifik konularda kariyer hedeflerini belirleyerek potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar.

-Çalışanların potansiyel yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmek için çalışanları teşvik eder.



-Çalışanın işinden doyum almasını sağlayarak kişinin kendini güçlü hissetmesine yol açar.

Kısaca kariyer planlaması bireyleri psiko-sosyal doyuma ulaştırır.

## 2.2. Kariyer Planlamasının Olumsuz Etkileri

Kariyer planlamasının hem örgüte hem bireye pozitif etkisi olmasına rağmen, negatif etkisinin olduğundan da söz etmek mümkündür.

Özellikle bazı yöneticiler kariyer planlamasının örgütün iş yükünü artıracığını düşünmektedirler. Bu nedenle de kariyer planlamasından korkarlar. Ayrıca danışman kullanımının artması, hizmet içi eğitim ve eğitimsel yardımın artmasının bütçede ağır yük oluşturacağını düşünürler. Ancak insana yapılacak bir yatırımın en kısa sürede örgütsel başarıyı artıracığı unutulmamalıdır.

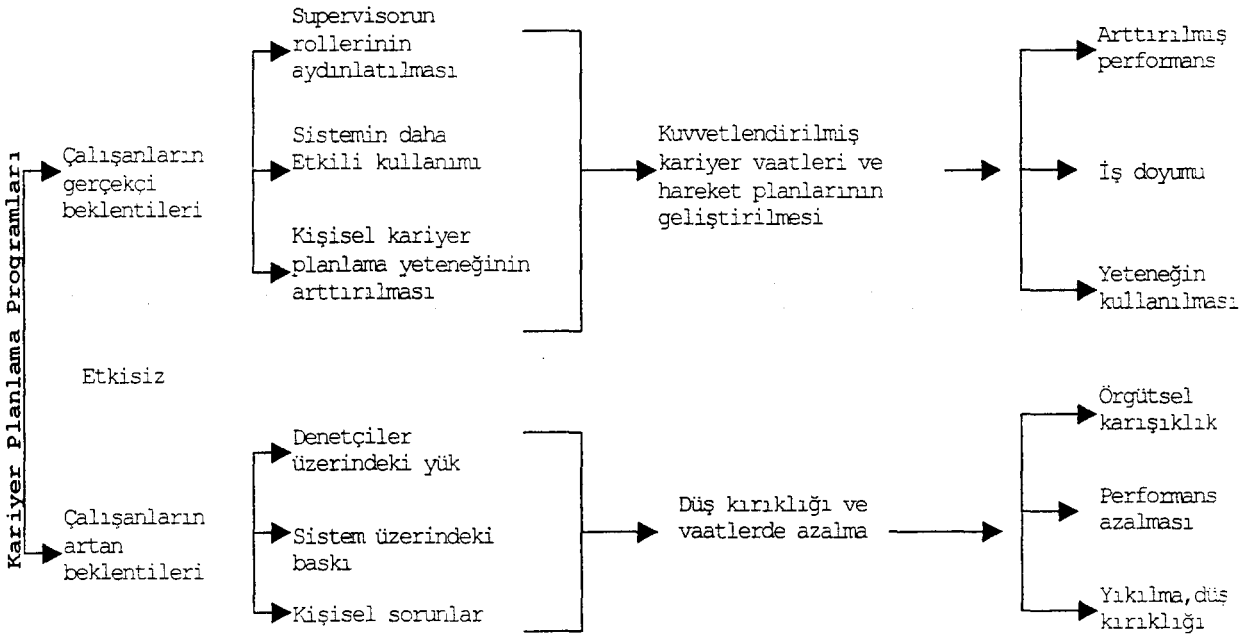
Kariyer planlamasının en tehlikeli yönü ise birey üzerinde bırakacağı olumsuz etkidir. Zira çalışanların beklentilerinin artması, anksiyetelerinin artmasına, stres ve gerginliğe yol açabilir. Her ne kadar workshoplar, işyeri el kitapları, danışmanlar kariyer planlaması ile ilgili konularda bireyi hazırlamasına rağmen, bireyin kariyer kararının belirsizliği, kişilerin yaşamları ile ilgili farklı beklentiler, kişisel baskılar ve zaafılar da bireyin motivasyonunu ve performansını azaltacaktır. Fakat artan beklentilerin sebep olduğu anksiyete eğer çalışanların motivasyonunu artırabiliyorsa, yararlıdır.<sup>49</sup> Ancak örgüt tarafından karşılanamayan beklentiler, düş kırıklığı, moral bozukluğu, strese yol açarak örgütsel sadakati

49. James W. Walker, a.g.e., s. 347-348.

azaltacaktır. Sonuçta motivasyonu ve performansı azalan, işten beklediği doyumunu alamayan kişi, başka yerde iş aramaya yönelecektir.

Etkili bir kariyer planlamada daha gerçekçi beklentileri geliştirmek gerekir. Eğer kariyer planlaması bireyin terfi ettirilmesinden ziyadehalihazırdaki potansiyel gelişime dayalı bir kariyer hareketi üzerinde odaklaşırsa daha gerçekçi bir kariyer bekletisi yaratılarak hayal kırıklığı, hoşnutsuzluk önlenmiş olacaktır.

Şekil 5' de görüldüğü gibi çalışanların gerçekçi beklentileri, şirketi, kariyer kaynaklarının daha etkili kullanımına yöneltecek ve bireysel yeteneğe yönelik daha etkili bir kariyer planlamasının geliştirilmesine yol açacaktır.



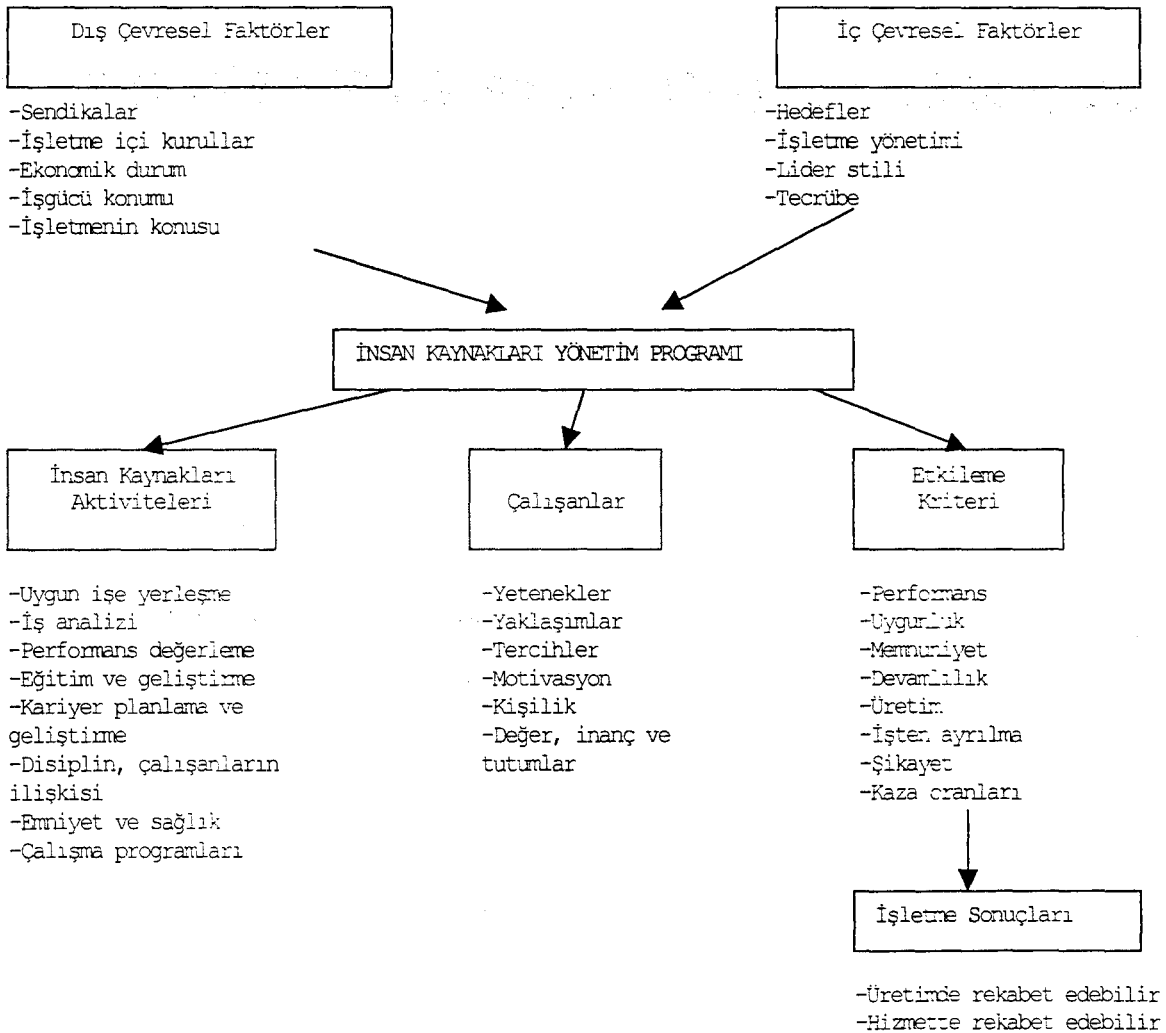
Şekil 5. Kariyer Planlamasının Birey Üzerinde Etkileri.

Kaynak: James W. WALKER, *Human Resource Planning*, McGraw Hill, USA, 1990, s.349.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KARIYER PLANLAMASI SİSTEMLERİ

Birey çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgüt içinde yerini bilmek ve gelecekte nerede nasıl olmak istediğini belirlemek durumundadır. Örgüt ise kendi amacına ulaşmaya çalışırken kariyer politikaları oluşturarak bireyin ilerlemesi



Şekil 6. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırılması.

Kaynak: Leyla Baysak EROĞLU, "Kariyer Planlaması ve Uygulanadan Örnekler." (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sos.Bil.Enst., 1995), s. 74.

için tırmanacağı basamakları sergiler. Böylece örgüt kendi amacıyla çalışan kişinin amaçlarını bütünleştirmeye çalışır. İnsan kaynakları planlaması, başarılı bir örgütsel kariyer planlamasına dayalıdır.

Tablo 1'de bireysel ve örgütsel kariyer planlaması karşılaştırılmıştır. Görüldüğü gibi, merkezli kariyer planlaması ile örgüt merkezli kariyer planlaması birbirinden tamamiyle farklı değildir. Bireysel olarak kariyer planlamasını örgüt içinde gerçekleştiremeyen birey o örgütten ayrılmak zorunda kalacaktır.<sup>50</sup> Bu nedenle örgüt merkezli kariyer planlaması çalışanlara yol gösterici ve destekleyici olmaktadır.

Tablo 1. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırılması.

ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMASI	BİREYSEL KARIYER PLANLAMASI
<p>Gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme.</p> <p>Kariyer basamaklarının planlanması. Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması.</p> <p>Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi.</p> <p>Kariyer sisteminin koordinasyonu denetlemesi, incelemesi ve gözetimi.</p>	<p>Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi.</p> <p>İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması.</p> <p>Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçenekleri değerlendirme.</p> <p>İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat etme.</p> <p>İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları.</p>

Kaynak: Robert L. Mathis ve John H. Jackson, *Personnel/ Human Resource Management* (Sixth Edt., West Publ. Comp., New York: 1994), s. 285.

## 1. BİREYSEL KARIYER PLANLAMASI

Çalışan kişinin öncelikle kendisini değerlendirerek uygun bir kariyer planlaması yapması gerekmektedir.

Kariyer planlamasının ortak noktası bireyin kendi kendini değerlendirme ve gelişim planlamasına bağlıdır. Bu normalde, kişisel amaçların, ilgi ve değerlerin, halihazırdaki

50. Leyla Baysak Eroğlu, *a.g.e.*, s. 15.

kabiliyetin, becerilerin sınanması ve tercih edilen iş için gerekli olan performans gelişiminde mevcut kaynakları kullanılmasını gerekli kılar. Günümüzde çalışanlar halihazırdaki becerilerini muhafaza etmektense yeni beceriler geliştirmeye daha çok ilgilenmektedirler. Bu nedenle eğitim yardım programları bireylerin gelişimine yol açarak kariyer planlama başarısının artmasına katkıda bulunur.

### 1.1. Bireysel Kariyer Planlamasının Temel Aşamaları

Kariyer planlama, kişinin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planları kapsar. Bu kişinin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi , kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetler planlamasını aşamalarını içerir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi açıklanmıştır.<sup>51</sup>

-Çalışanların kendi yeteneklerini , ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü alanlarını değerlendirmesi,

-Organizasyon içi ve dışındaki fırsatların belirlenmesi,

-Hedeflerin tayini ve karar verme,

-Planın hazırlanması ve uygulanması.

Bu aşamaları ayrıntılı olarak inceleyelim.

### 1.1.1. Kendi kendini değerlendirme

Kariyer planlamasının başlangıç noktası bireyin kendisini tanımasıyla başlar. Burada birey önce kendini anlamaya ve kendisi için neyin önemli olduğuna, onu heyecanlandıran şeyin ne olduğuna, hangi becerilerinin kendisi için önemli olduğuna karar vermek zorundadır. Böylece birey kendisi için en doğru olan kariyer kararını verecektir. Öncelikle kendine bazı sorular yöneltecektir:

-Ben nasıl bir insanım?

-Nasıl yeteneklerim var?

-Ne yapmayı istiyorum?

-Kuvvetli yönlerim ve kısıtlamalarım nelerdir?

-Nasıl daha iyi bir mevkiye gelebilirim?

Yukarıdaki sorulara yaşamı boyunca sırası geldiğinde cevap aramak durumunda olacak kişi, kendi kişiliğini oluşturacak, yol ve yönünü belirlemek isteyecektir. Kişi potansiyel olarak geliştikçe "kendini gerçekleştirme" güdüsü doğrultunda kariyerini geliştirme ihtiyacı duyacaktır. Kişi açısından bu olgu sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Ancak söz konusu sağlıklı gelişim, kişinin kendi kariyerine ve kendine ters düşmeyecek ilkeler ışığında yön alabildiği sürece sürer.<sup>52</sup>

Etkili ve kullanılabilir kariyer geliştirme programlarında asıl motivasyon bireylerin amaçları veya yetenekleri üzerindedir. Bireyler kendi yeteneklerinin farkında olmayabilirler, bu durumda işletmenin kişiye yardımcı olması gerekmektedir.

---

52. Leyla Baysak Eroğlu, a.g.e., s. 141.

### 1.1.2. Fırsatları tanımlama

Bu aşamada birey kariyer alanlarının farklı tiplerini ortaya koyarak seçenekleri belirlemeye çalışır. Araştırma ve seçenek belirleme olarak da adlandırılan bu aşama bireyin kariyer alternatifleri ortaya koyması ve kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarının daraltılmasını içerir.

Bir kariyerin planlamasındaki sorumluluk kişiye ait olduğu halde, belirli bir kariyeri belirleyen sadece kişinin davranışları değildir. İşletmenin de çalışanları için iş fırsatları yaratmak yoluyla oynaması gereken önemli bir rolü vardır. Kariyer planlamasının kişi ve işletme tarafından yapıldığında etkili olmasının nedeni budur. Kişi bu aşamada kariyerini seçerken, birçok faktörün etkisi altında kalacaktır.

### 1.1.3. Hedefleri belirleme

Birey kuvvetli ve zayıf yönlerini ilgi alanlarını ve değerlerini değerlendirdikten sonra, kariyer hedeflerini oluşturabilir. Kısa orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmelidir. Büyüme yönelik hedefler mücadeleye açık olmalıdır. Bu durumda birey yeni bakış açısı ve yetenekler kazanabilir. Hedefler bireyin yeteneklerine uygun olmalıdır.

Bu aşamada bireyin kariyeri ile ilgili hedefleri belirleyerek karar vermesi gerekecektir. Birey hem kendisi hem de ilgilendiği kariyer hakkında sağlıklı bilgi topladığı takdirde verdiği kariyer kararının kalitesi o ölçüde iyi olacaktır. Birey ulaşmak istediği hedefin kendi yeteneklerine uygun, ilerlemeye açık olması halinde kariyer kararını verecektir.

Hedef belirleme bireyin gelecekteki amaçlarını planlama ve karar vermeye yardım eder. Bireysel farklılıklara bağlı olarak

bireysel hedefler de değişir. Ayrıca bireylerin değer ve ilgileri zaman içerisinde değiştikçe, kendine uygun yeni iş alanları ve kariyer seçimi kararını yeniden verebilir. zira birçok birey yaşamı boyunca birkaç mesleğe sahiptir. Kariyerlerin değişmesi bireyin kararsız ve sebatsız olduğunu göstermez. Zaman içindeki değişen ilgileri,değişik kariyer kararlarının verilmesine yol açabilir. Günümüzde birçok birey daha yüksek statüler, daha yüksek ücret ve saygınlık aradıkça, kariyer değişimlerine rastlanacaktır. Herhangi bir organizasyondaki yüksek statü pozisyonları ve yönetim mevkileri, en yaygın kariyer alanlarındandır.

Yönetim alanında yapılan bazı araştırmalar kişisel kariyer geliştirme ve hedeflere ulaşmak için öncelikle amaç (hedef)belirlemenin önemli olduğunu göstermektedir. Ancak bu kolay değildir, bazı zorluklar mevcuttur.Örneğin başarısızlık korkusu, bilgi azlığı, çevre hakkında bilgi yetersizliği, güvensizlik isteksizlik gibi faktörler hedef belirlemeyi engeller. Bu nedenle kişiler,hedeflerini belirlemek için öncelikle seçtikleri hedeflerin değerini sınamalı, çevresinden destek almalı, geleceği idrak edebilmelidir.

Bireyler öncelikle yeteneklerine göre hazırlanarak özgeçmişlerine ve ilgilerine göre profesyonel olarak nereye ulaşmayı umduklarını belirlemelidirler. Daha sonra bir zaman tablosu kurarak ne zaman bu ilerlemenin hangi düzeyde olduğunu izlemelidir. Kişinin işini ve kendisini mümkün olan kısa sürede değerlendirerek bir karara varması, kariyerlerinde amaçsız ilerlemesini önler.



#### 1.1.4. Planları hazırlama

Bu aşamada birey hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçirecektir. Bireyin verdiği karar doğrultusunda kariyer planını uygulaması için ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olması gerekir. Hedeflere ulaşmaya çalışırken ihtiyaç duyulacak ölçüler hakkında, personel bölümünün sorumlu bir elamanından veya amirin tecrübelerinden faydalanmak gerekir. Bir diğer ifade ile bireyin kariyer kararıyla ilgili planın uygulanması için yönetim, çalışanlara bazı imkanlar sağlamalıdır. Örneğin, çalışanları yönlendirip destekleyerek kariyer gelişimine yardımcı olmak, başarılı bireylerin transferini sağlamak gibi yaklaşımlar bireyin planlarını uygulamasına imkan sağlayacaktır.

Planlar, kariyer hedeflerine ulaşmayı sağlayacak her türlü faaliyeti içerecek şekilde hazırlanmalıdır. İş hayatındaki deneyimlere dayanarak uygun kısa vadeli planlarla başlamak yerinde olacaktır. Önceki faaliyetlerde başarı sağlandığı takdirde daha büyük ve uzun vadeli gelişme programları hazırlanabilir. Planlamada, bireyin çeşitli hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyacağı yetenek ve deneyimler de hesaba katılmalıdır.

Anlaşılacağı üzere bireysel kariyer planlamasından üç sonuç çıkmaktadır.<sup>53</sup>

1. Bireyin kendi kapasitesi, ilgileri, yetenekleri ile tarafsız bir değerlendirmenin yapılacağı yaşam planlaması.

53. James W. Walker, a.g.e., s. 329.

2. Bireyin gelecekte çalışacağı işi için hedefleri, gelişimsel aktiviteleri ve bir diğer gelecekteki kariyer kararının planlarını içeren geliştirme planlaması.

3. Bireyin belli amaç ve planları doğrultusunda ödül beklentisini de kapsayan performans planlaması.

Bu durumda bireyin kariyer planlamasında, kariyer seçimini etkileyen üç düzeyden bahsetmek mümkündür. Bu düzeylerde örgüt, rolünün gereği olarak yerini doldurmada başarısız olursa, bireyler bu boşlukları doldurmak için hareket edeceklerdir.

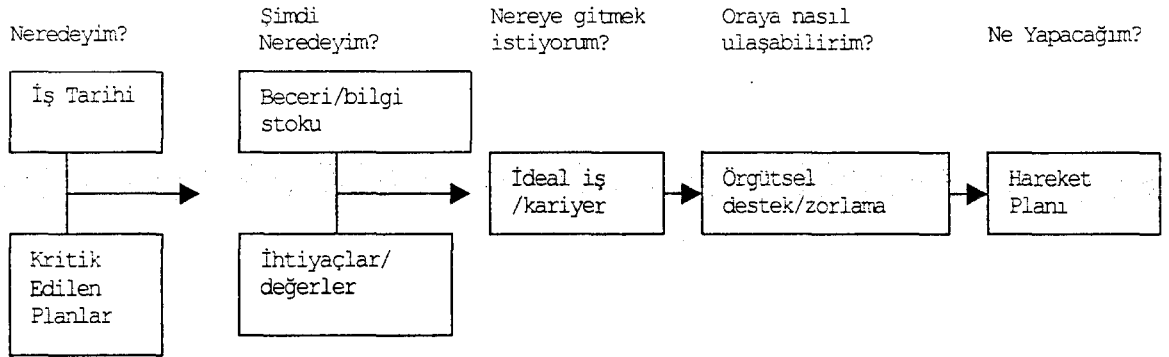
Çok az insan kişisel bunalım dönemlerinde geleceğe yönelik yaşam planlaması yapabilmektedir. Örneğin işini kaybeden biri bulanıma girip hasta olacak ve geleceğe yönelik kaygı, umutsuzluk, kırgınlık duyacak, hatta çoğu zaman hayattan ümidini kesip intihar düşünceleri içinde psikolojik dengesizliğe kapılacaktır. Bu nedenle birey geleceğe yönelik yaşam planlaması yapamayacaktır. Sevdiği birini kaybetme, boşanma veya emeklilik, bir kişinin geleceğe yönelik yaşam planlamasını engelleyen en can alıcı noktalarıdır.

Kişiler, kariyer planlamanın sadece terfi etmek olmadığını, mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve yeni yetenekler kazandırılmasının da bir kariyer yatırımı olduğunu unutmamalıdır.

## 1.2. Kişisel Kariyer Kararının Verilmesi

Birey kendi kariyer kararını vermeden önce, kendi kendini değerlendirmeye tabi tutup işinin kendi ihtiyacını karşılamaya yönelik olup olmadığını öncelikle değerlendirmelidir. Niçin bu işi istiyorum? Acaba başarılı olabilir miyim? Yeteneklerim bu işe uygun mu? Bu iş bana prestij ve iyi bir ücret sağlayacak mı? İlgi

duyduğum alan kariyer amacıma uygun mu? Bu alanda piyasada iş bulma şansım nedir? gibi sorulara vereceği doğru cevap, bireyin kariyer kararında etkili olacaktır. Seçilen işin veya hedefin kişinin yetenek ve özelliklerine uygun, doğru bir iş olması çok önemlidir. Bu nedenle birey kendi kişilik yapısını öncelikle değerlendirmek durumundadır.



Şekil 7. Kariyer Planlaması İçin Bireysel Değerlendirme.

Kaynak: Jeffrey SONNENFELD, **Career Management: An Introduction to Self Assessment, Career Development and Career Systems**, Science Research Associates Inc., 1984, s.12.

Çalışanların kariyer kararını vermelerine yardımcı olmak için yöneticilerin bireylere yol gösterici olması gerekmektedir. Bunun için öncelikle kariyer yönetiminde örgüt yöneticilerinin yapmaları gerekenler şunlardır :<sup>54</sup>

-Çalışanların beceri, yetenek ve tercihlerinin farkına varılmasını sağlamalıdır.

-Pozitif bir çevre yaratılarak çalışanların kariyer hedeflerini görmeleri sağlanmalıdır.

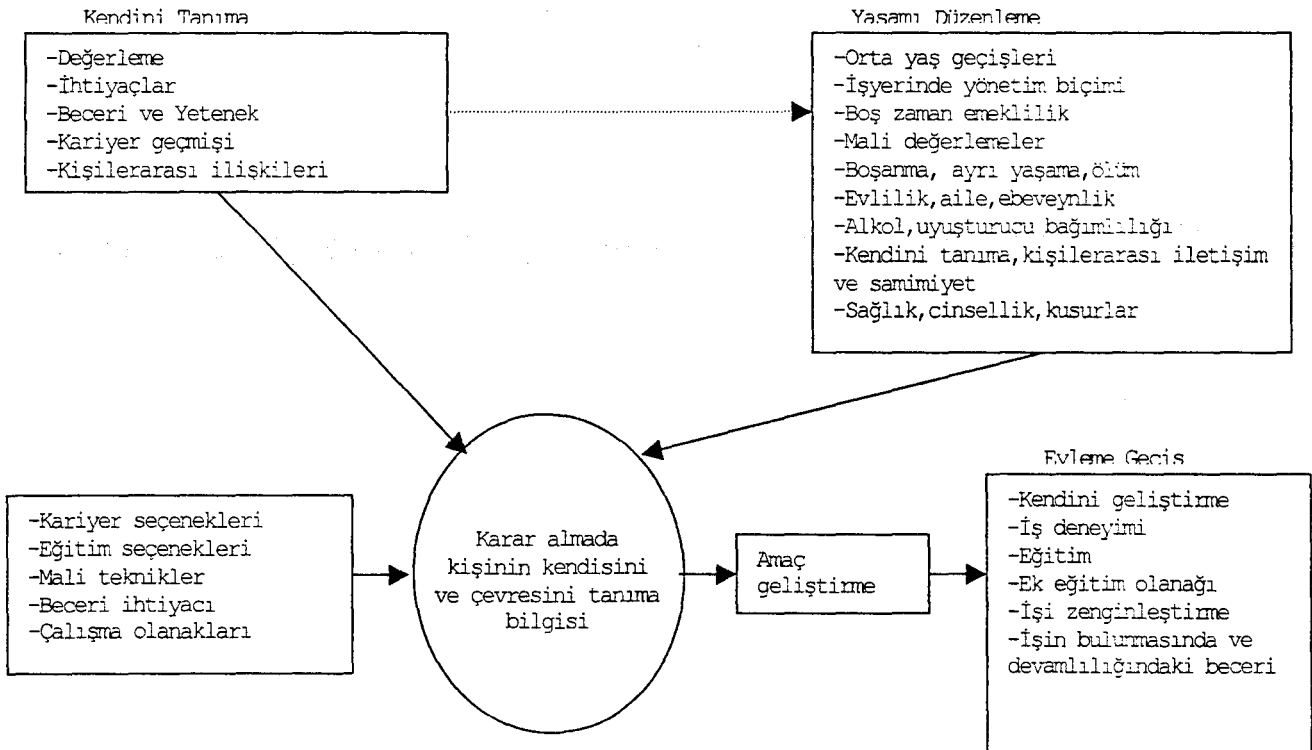
-Çalışanların teknik ve yönetsel alanlarda tercihlerini değerlendirme fırsatı verilmelidir.

54. De Cenzo ve Robbins, a.g.e., s. 278.

-İşinde ilerlemek isteyen biri için mevcut fırsatlar dürüstçe çalışanlara anlatılmalıdır.

Çalışanların kariyer seçimindeki keşif dönemi bireyin kendini değerlendirmesi beraberinde kariyer beklentisi için bazı bilgi kaynaklarına başvurmasını da gerekli kılar. Bunlar ailesi, arkadaşları, yazılı kaynaklar, sanayi ve çalışan insanlar, sosyal, resmi ve politik örgütler, serbest piyasada çalışan iş sahibi kişiler olabilir.

Kariyer seçimindeki bilgi kaynakları içinde en etkilisi ailedir. Kişi doğduğu andan itibaren ailesine bağımlı yetişir. Ta ki ergenlik dönemine kadar. Bu süre içinde hangi kariyerde uzmanlaşması isteniyorsa ailesi yol gösterici olmaya çalışacaktır. Bireyin bazı şirket veya endüstri de çalışan arkadaşları da kariyer seçiminde etkili olabilmektedir.



Şekil 8. Bireysel Kariyer Planlaması.

Kaynak: Şehnaz UYARER, **Kariyer Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İst.Ünv.Sos.Bil.Enst.,İst.1990, s.65.

Yazılı kaynaklar olarak , el kitapları, özel istihdam büroları, kariyer kulüpleri, üniversitelerdeki kariyer günleri, dış ve işçi bulma kurumu , siyasi partileri , dini örgütler, mesleki kuruluş dergileri, sigorta temsilcileri, yatırım analizcileri , bankacılar, doktorlar, iş hekimleri, hukukçular, bireyin kariyer bilgi kaynağı olarak temasta bulunacağı kişi veya araçlardır.

Kariyerin planlanması ve seçiminde bireyin aile tecrübesi, arkadaşlıkları, eğitimi, varsa iş tecrübesi ve onun etkisi oldukça önem taşır.

Kişinin kendi değerleriyle elde ettikleriyle elde edemediği beklentilerin yanı sıra , iş danışmanı da kariyer seçimi ve planlamasında etkili olur.

Şekil 8' te kişinin kariyer kararı vermesi süresindeki etkileşim alanları, bir diğeri ifade ile hesaba katılması gereken temel noktalar belirtilmiştir.

## 2. ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMASI

Kariyer planlamasının başarısı, önemli ölçüde yönetimden alınan desteğe bağlıdır. Pek çok şirket, kariyer planlamasında çalışanlara yardımcı olmak için sistemler kurmakta , programlar oluşturmaktadırlar.

Örgütlerin geliştirdiği kariyer planlaması uygulamaları, bireylerin cevap verilmesi gereken ihtiyacındaki sorularını arttırarak kendi kariyer planlarını yönetmek için uygun kariyer fırsatları ve kaynakları üzerinde bilgi sağlayarak çalışanlara yardımcı olur.

Bireysel doyum üzerinde önemli etkisi olan kariyer planlaması sürecinde yönetimin yapması gereken , bireylere kariyerleri ile ilgili alternatifler sunarak danışmanlık yapmaktadır.<sup>55</sup>

Ayrıca kariyer yollarını geniş tutmak ve çeşitli işlerin davranışsal özellikleri üzerinde ısrarla durarak bu işleri çalışanlara tanıtmak yararlıdır. Açık bir kariyer sistemi, çalışan kişilerin kariyer gelişimi ile birlikte iş ya da meslek değiştirmelerine izin vermelidir. Bu nedenle seçenekleri fazlalaştırmalıdır.

Örgütün çalışanlara yardımcı olarak kariyer hedeflerini anlayacak ve bu hedefleri bireyin gerçekleştirmesine katkıda bulunacak herbir teşebbüsü , bireyin önemini ve potansiyelini tanımlayacaktır.

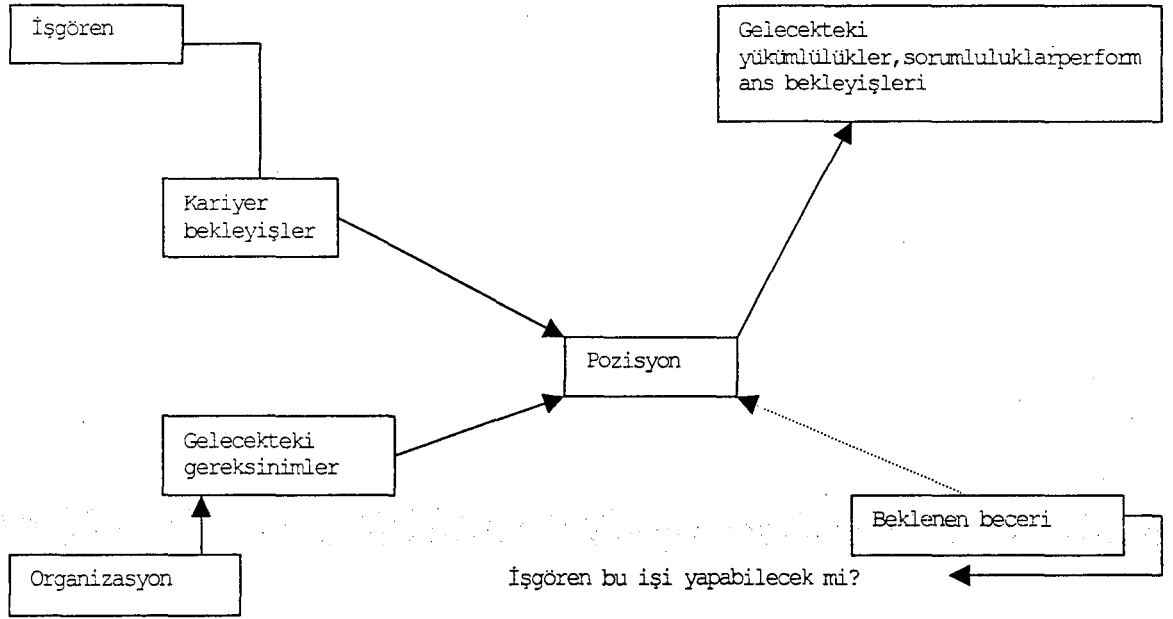
Örgüt ve bireyin bütünleşmesinin temelinde yönetimin bireye karşı gösterdiği yakınlık yatmaktadır. Örgüt ve bireyin ihtiyaçlarını karşılaştırarak bütünleşmeyi sağlamak, çalışanların iş doyumunun artmasına katkıda bulunacaktır.

Yönetim literatüründe "amaçların bütünleştirilmesi" kavramıyla somut olarak belirlenen bu ilke, örgütsel amaçlarla bireysel amaçları özdeşleştirebildiği ölçüde örgütün başarılı olmasını sağlayacaktır. Bu bütünleştirmenin somut amacı, bir işgörenin kişisel yeti ve güduları doğrultusunda işletme içinde izleyeceği yolun(ya da ilerleme çizgisinin) belirlenmesi olarak saptanabilir.

Bu amaç tanımlı doğrultusunda kariyer planlaması bireysel ve örgütse açıdan Şekil 9' daki gibi bütünleştirilerek şekillendirilebilir.

---

55. Cafer Telci, "Career Planning in Organization." (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sos. Bil. Ens., 1992), s. 18.



Şekil 9. Kariyer Planlamasına Biçimsel Yaklaşım.

Kaynak: Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Yayınevi, 1996, s.164.

Örgüt tarafından yeterince iyi düzenlenmiş bir kariyer planı üç önemli konuyu içermelidir:

-Çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olmak.

-İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek.

-Çalışanların gereksinim ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

Eğer örgüt çalışanların içsel dürtü, yetenek ve eğilimleri ile örgütün amaçlarını bütünleştirecek bir ortam yaratacak olursa, çalışanların iş doyumunu ve örgütsel başarının gerçekleştirilmesi

sağlanmış olacaktır. Günümüzde birçok örgüt, insan faktörünün öneminin anlaşılması üzerine , bireye ve onun ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik programlar hazırlayarak uygulamaya başlamıştır.

Bu programların "kariyerin farkında olma" (career awareness) veya motivasyon başarımlarını eğitimi üzerinde odaklaştıkları görülmektedir.<sup>56</sup> Giderek yayılan kariyer planlama programları, insan kaynakları yönetim sisteminin temel elemanları olarak belirtilmektedir.

### 2.1. Kariyer Planlaması Teknikleri

Örgütler, bireysel kariyer planlamasına yardımcı olmak için, danışmanlık atölyeleri, kendini geliştirme materyalleri ve değerlendirme programlarını kapsayan temel teknikler kullanmaktadırlar.

**-Danışmanlık :** Psikologlar veya eğitilmiş yol gösterici, ihtisas sahibi kadrolu personeller veya dış danışman olarak adlandırılan ilgili servisler yanında kariyer merkezleri ve üniversiteler yoluyla da danışmanlık hizmeti sağlanabilir.

**-Atölyeler (Workshop):** Bireyin kariyerinin farkına varmasını sağlar. Kişisel gelişme ve amaç planlarını oluşturmasına yardım eder.

**-Kendini geliştirme materyalleri:** Şirket tarafından özel olarak geliştirilen ve çalışanların kullanımı için yayımlanan alıştırma kitaplarını ve diğer okuma araçlarını kapsar.

56. James W. Walker, a.g.e., s. 334.



**-Değerlendirme programları:** Yöneticiler tarafından uzun süreden beri, personel seçimi, terfi, transfer ve geliştirme kararlarında kullanılan, tutum, eğilim, kabiliyet, yetenek, mesleki ilgi, kişilik ve diğer özelliklerin belirlendiği testleri kapsar.

Bu testler , çalışanın kendisi hakkındaki bilgisine katkıda bulunmak için alternatif kariyer yollarının gerektirdiği sorumluluklarla bireyin kendi kalitesini kendi kendine değerlendirmesi için kullanılır.

## 2.2. Kariyer Planlama Programlarının Uygulanması

Gerçek bir kariyer planlaması , geniş, derin, yeterli bilgiyle rehber olmalı ve uygun bir yönetim sistemiyle bağlanmalıdır.<sup>57</sup>

Kariyer planlama programlarının başarılı bir şekilde yürütülebilmesi de yönetimin uygulayacağı sağlıklı stratejileri gerektirmektedir. Bu stratejiler sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- İhtiyaç ve geliştirme stratejilerini tanımlama
- Gerekli gelişme kaynakları
- Destek sistemleri
- Uygun kariyer verileri
- Alıştırma kitapları
- Ön başlangıç uygulama rehberi
- Değerlendirme
- İç gruplandırma ve kariyer yollarını çizme
- Temel başlangıç
- Yöneticilerin bilgi vermesi (danışmanlık)
- Çalışanlara bildirilmesi
- Kariyer kaynak merkezleri oluşturma

---

57. William B. Werthner ve Jr. Keith Davis, *Human Resource and Personnel Management* (Fourth Ed., Mc Graw Hill, 1993), s. 381.

Yukarıda belirtilen bu stratejilere göre öncelikle yönetim herbir çalışan için kariyer profili geliştirir. Kariyer bilgisi oluşturmanın en iyi stratejisi her bir üniteye yer alan iş başlıklarını basit şekiller ve çizimler ile duyurmaktır. Burada işe ödenecek ücret düzeyi belli olmaz. Zira amaç mümkün iş uygunluğunu oluşturmaktır.

Kariyer planlaması, bireyin kendi fırsatlarının, kısıtlamalarının, seçeneklerinin ve sonuçlarının farkına varması, kariyer ile ilgili hedeflerini belirlemesi ve belirli kariyer hedeflerine ulaşmak için yönetimin zamanlama ve aşamalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel deneyimlerini programlaması işlemleri olan ve devam eden bir süreç olup hem örgüte hem çalışana hem de yöneticiye farklı roller yüklemektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### GARANTİ BANKASI GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE YAPILAN KARIYER PLANLAMASINA İLİŞKİN UYGULAMA ÇALIŞMASI

#### 1.GARANTI BANKASININ GENEL TANITIMI

Türkiye Garanti Bankası A.Ş. 1946 yılında Ankara'da kurulan tek şubesi ile finans sektöründeki özel bankalar arasındaki yerini almıştır. 1983 yılında Doğu Holding bünyesine katılan Garanti, ülkemizin en başarılı birkaç bankasından biridir.

Garanti, Türkiye'nin on-line / real-time hizmete geçen ilk çok şubeli özel bankasıdır. Bugün 5393 çalışanı, yurtiçinde 224 şubesi ( 7 kurumsal şube, 25 perakende şubesi, 144 tam hizmet şubesi, 2 serbest bölge, 19 nakit işlem, 8 yatırım merkezi ve 19 Açık Kart merkezi); yurtdışında Lüksemburg, Düsseldorf ve Malta'daki şubeleri ve 15 ofisiyle kurumsal, ticari ve bireysel müşterilerine çok yönlü finansal hizmet sunmaktadır. Finans, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren Doğu Grubu'na bağlı olan Garanti Bankası; Hollanda'da UGBI, Rusya'da Garanti Bank Moscow ve Türkiye'de Osmanlı Bankası'nın tamamına sahiptir.

Garanti Bankası, ödenmiş sermayesini 260 trilyon TL.'ye çıkararak mali yapısını daha da güçlendirdi. Kaliteyi temel alan felsefesinin sonucu olarak, ISO 9001 Kalite Sistemi Belgesi'ni alarak uluslararası standartlarda

hizmet kalitesine sahip bir banka olduğunu kanıtlamıştır. Garanti Bankası, dünyanın önde gelen değerlendirme kuruluşlarından Capital Intelligence Ltd. tarafından altı yıl üst üste uzun vadeli "A" notuyla değerlendirilmiştir.

Financial Times'in Avrupa'nın önde gelen yöneticileri arasında yaptığı araştırmanın sonucunda Garanti Bankası, "Avrupa'nın En Saygın Kuruluşları" aday listesinde yer almıştır.

Euromoney Dergisi tarafından 1995,1996 ve 1997 yıllarında üç kez üst üste Türkiye'de "Yılın En İyi Bankası" ilan edilen tek banka Garanti Bankası olmuştur. Garanti Bankası, bu yıl da Global Finance dergisi tarafından Avrupa, Afrika ve Orta Doğu Bankaları kategorisinde "Türkiye'nin En İyi Bankası" olarak değerlendirilmiştir.

## **2.KARİYER PLANLAMASI ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRMESİ**

### **2.1.Araştırmanın Niteliği**

Kariyer Planlamaya ilişkin Garanti Bankası Genel Müdürlüğünde yapılan uygulama; örgütteki kariyer planlaması çalışmaları ve işgörenlere bu konuda uygulanan anketin sonuçlarının değerlendirilmesi olmak üzere iki bölümde ele alınmıştır. Uygulamanın amacı, örgütte yapılan kariyer planlaması çalışmalarının etkinliğinin belirlenmesi ve çalışanların kariyer planlamasıyla ilgili değerlendirilmesidir.

### 2.1.1.Araştırma evreni

Araştırma Evreni, Türkiye'deki bankacılık sektörü çalışanları olarak belirlenmiştir.

Araştırmalarımız sonucunda, Kariyer Planlaması konusunda çalışmaların bankacılık sektöründe daha yoğun olarak yapıldığı anlaşılmış bu yüzden uygulama çalışması için bu sektör seçilmiştir.

### 2.1.2.Örneklem

Araştırma örnekleme olarak, Genel Müdürlüğü İstanbul'da bulunan bankalar arasından bir tanesi rastlantısal olarak seçilmiştir.Araştırma 1999 yılının Haziran ayında gerçekleştirilmiştir.

Uygulamanın örgütte yapılan çalışmalara ilişkin kısmı, Garanti Bankası Genel Müdürlüğündeki İnsan Kaynakları Müdüründen ve İnsan Kaynakları uzmanlarından alınan bilgiler ve bu bilgilerin yorumlanması sonucunda düzenlenmiştir.

Şirket çalışanları, kariyer planlamasına ilişkin tutumlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesine ilişkin anket formlarını, "gönüllülük esasına" göre doldurmuşlardır. Dağıtılan 100 anket formundan geri gelen toplam 52 geçerli anket, baz alınmıştır.

### 2.1.3.Anket

Anket formu, kendi içinde iki bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümü oluşturan ilk 5 soru çalışanlarla ilgili demografik bilgileri edinmeye yöneliktir. Bu sorulardan elde edilecek bilgilerle, ankete katılanların genel profilinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Formun ikinci bölümünü oluşturan sonraki 10 soru ise, işgörenlerin kariyer planlama konusunda tutumlarını ölçme ve örgütteki kariyer planlama çalışmalarını konusundaki görüşlerini değerlendirmeye yöneliktir. Anket toplam 15 sorudan oluşmuştur. Kariyer Planlama konusundaki sorular teorilerde gözönünde bulundurulurken hazırlanmıştır. Anket soruları oluşturulurken 7 ayrı parametre kullanılmıştır.

Söz konusu yedi parametre aşağıda sıralanmıştır :

- a) Planlamanın genel anlamda önemi,
- b) Kariyer planlamanın gerekliliği,
- c) Kariyer Planlamada çevrenin bireye etkisi,
- d) Kariyer Planlamada dikkate alınması gereken faktör olarak yetenek,
- e) Kariyer Planlamada dikkate alınması gereken faktör olarak ilgi,
- f) Motive edici bir uygulama olarak kariyer planlama,

g) Kariyer Planlamada örgütün işlevselliği.

#### **2.1.4. Sınırlamalar**

Örgüt içinde yapılan Kariyer Planlama çalışmalarına ilişkin bilgiler, şirketin gizlilik prensipleri nedeniyle, İnsan Kaynakları Müdürünün çizdiği sınırlar çerçevesinde edinilebilmiştir. Örgütün organizasyon şeması bu nedenle tam olarak alınamamıştır.

İşgörenlere dağıtılan 100 adet anket formunun 52 adedi geri dönmüştür. Bunun sebebinin gönüllülük esası olduğu kanaatine varılmıştır.

Takip eden sayfalarda görüleceği üzere, anket sonuçlarının daha kolay irdelenmesine yardımcı olmak için, elverdiğince grafik olarak verilmeye çalışılmıştır. Bu grafikler ilişkilendirilerek gerekli yorumlamalar yapılmaya çalışılmıştır.

#### **2.2.Örgüt İçinde Yapılan Kariyer Planlama Çalışmaları**

Garanti Bankasında Kariyer Planlamasına ilişkin tüm çalışmalar Genel Müdürlükte yapılmaktadır. Bütün şubeler Genel Müdürlükteki İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlaması Departmanı tarafından yönetilip, yönlendirilmektedir.

İnsan Kaynakları Müdürü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlamasından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlı olarak çalışmaktadır. Organizasyon şemasının İnsan Kaynaklarına ilişkin kısmında görüleceği üzere, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlama Departmanı Eğitim, Kalite

Organizasyon, Sosyal Hizmetler ve İnsan Kaynakları olmak üzere 4 bölüme ayrılmıştır. İnsan Kaynakları bölümünde kendi içerisinde 8 alt bölümden oluşmuştur. Söz konusu İnsan Kaynakları Bölümünde toplam 50 işgören çalışmaktadır.

Garanti Bankasında 1996 yılından itibaren klasik ünvanlar kaldırılmıştır. Her departmanda müdüre bağlı olarak yönetmen, yetkili ve asistanlar görev yapmaktadır.

Kariyer Planlamasına ilişkin çalışmalara örgüt, 1997 yılında başlamıştır. Bu çalışmalar 3 ana başlık altında toplanmaktadır;

- Sertifikasyon Programları,
- Kariyer Fırsatları,
- Performans Değerleme.

Bu ana başlıklar altında toplayabileceğimiz çalışmaları tek tek ele alalım.

### **2.2.1.Sertifikasyon programları**

Örgütün henüz bir yıl önce hayata geçirdiği bir çalışmadır. Bu program henüz ilk mezunlarını vermiş bulunmaktadır.

Sertifikasyon Programlarının amacı, işgörenlerin kendi arzuları doğrultusunda istedikleri programda eğitim almasını sağlamak ve bireysel kariyer planlamaya yardımcı olmaktır. Bu programların işgöreni motive edici bir yönü olduğuda vurgulanmaktadır.



Sertifikaasyon Programları, bir yıllık bir dönemi kapsayan eğitimlerden ibarettir. Bu süre sonunda programı tamamlayan işgörendler yeterlilik sınavına tabi tutulmaktadır. Sınavda başarılı olanlara sertifika verilmekte ve ödüllendirilmektedir.

Sertifikaya sahip işgörendler örgütte meydana gelen işgücü açığını kapatmak için ilk tercih olarak düşünölmektedir. Sertifiyayı almayı başaran işgörendler aynı zamanda ikramiye verilmek suretiyle de ödüllendirilmektedirler.

### **2.2.2.Kariyer fırsatları**

Garanti Bankası işgücü açığını örgüt içinde terfilerle ve atamalarla kapatmayı amaçlamaktadır. Kariyer Fırsatları bu kapsamda örgüt içinde verilen iş ilanlarıdır.

Kariyer Fırsatları Bültenleri, internet aracılığıyla tüm şubelere aynı anda ulaşmaktadır. Bültenlerde iş ilanlarında olduğu gibi, işin niteliği ve işgörende aranan niteliklere yer verilmektedir.

Kariyer Fırsatları Bültenleri 1997 yılında uygulamaya geçmiştir. Bu örgüt içi iş ilanlarına başvurular, ilanda yeralan zaman süreci içerisinde kabul edilmektedir. Başvurulara ilişkin bilgiler gizli tutulmaktadır. Başvurular İnsan Kaynakları Departmanı tarafından öndeğerlemeye tabi tutulmaktadır. Bu öndeğerleme sonuçlarına göre gerekli görölen işgörendler mülakata çağrılmaktadır. Mülakatta İnsan Kaynakları Departmanından

bir uzman ve işgören alımı yapılacak departmanın müdürü hazır bulunmaktadır. Ancak mülakat sonuçlarına göre gerekli niteliklere sahip işgören bulunamazsa dışarıdan işgören alımı yapılmaktadır.

### **2.2.3. Performans değerlendirme**

Performans değerlendirme çalışmalarında amaç, bireylerin organizasyona katkılarının ölçülebilmesini ve değerlendirilmesini sağlamak, yöneticilerle bireylerin iletişimini arttırmak, şirket hedeflerini bireyle bir kez daha paylaşarak birey hedeflerini netleştirmek, bireylerin sorunlarına daha yakından eğilmektir.

Performans değerlendirme sürecinin başlatılmasından, faaliyetlerin koordinasyonundan, formların saklanması İnsan Kaynakları Departmanı, formların doldurulmasından Şirket Yöneticileri ve Çalışanlar sorumludur.

Örgütte performans değerlendirme çalışmalarında, performans değerlendirme formu ve hedef tespit formu olmak üzere iki adet form kullanılmaktadır.

Örgütte kullanılan Performans Değerlendirme Formu aşağıda verilmiştir. Hedef Tesbit Formu ise, uygulama çalışması yapılan örgütten gizlilik ilkeleri nedeniyle alınamamıştır. Bu formda, bireyin ulaşmayı beklediği hedefler ve örgütün dönem içinde bireyden beklentilerinin yer aldığı bildirilmiştir.

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

<b>DÖNEMİ</b>	
<b>NOTU</b>	

<b>SOYADI</b>	:	
<b>ADI</b>	:	
<b>ÜNVANI</b>	:	
<b>DEPARTMANI</b>	:	
<b>İLK AMİRİ</b>	:	
<b>İKİNCİ AMİRİ</b>	:	
<b>FİRMADA KALIŞ SÜRESİ</b>	:	
<b>ASKERLİK DURUMU</b>	:	
<b>SÖZLEŞME İMZALAMA SÜRESİ</b>	:	
<b>İNGİLİZCE BİLGİSİ</b>	:	

**Bu değerlendirmenin amacı,** bireylerin organizasyona katkılarının ölçülebilmesini ve değerlendirilmesini sağlamak, yöneticilerle bireylerin iletişimini arttırmak, şirket hedeflerini bireyle bir kez daha paylaşarak birey hedeflerini netleştirmek, bireylerin sorunlarına daha yakından eğilmektir.

1. Formu doldurmadan önce, Personel Performans Değerlendirme Prosedürünü okuyunuz.
2. Değerlendirilen, formun ikinci sayfasındaki kişisel değerlendirme formunu doldurduktan sonra, üçüncü sayfadaki sayısal değerlendirme formundaki "Değerlendirilen" sütununu doldurur ve formu amirine iade eder.
3. Sayısal değerlendirme bölümündeki notlar 100 tam puan üzerinden verilir.
4. Yöneticiler, sayısal formun "Düşünceler" sütunu, amirlerin o kriterle ilgili olarak iletmek istedikleri hususları belirtmeleri için ayrılmıştır.
5. Amirler, verdikleri notları değerlendirdikleri personele açıklayarak, nedenlerini anlatır.
6. Notların kriter ağırlıklarına göre hesaplamaları İnsan Kaynakları Sorumlusu tarafından yapılır.
7. Personelin kendini nasıl gördüğünü gösteren notlar değerlendirmeye alınmaz.
8. Performans değerlendirme sonuçları, İnsan Kaynakları Sorumlusu tarafından ayrıca duyurulur.
9. Tüm faaliyetlerin gizlilik içinde yürütülmesi ve formların ilgililerinden başkasına gösterilmemesi esastır.

## BÖLÜM 1

## KİŞİSEL DEĞERLENDİRME

Bu Bölüm değerlendirilen tarafından doldurulacaktır.

1. İşinizin temel öğeleri nelerdir ? (İşiniz olmasaydı ne gibi önemli hususlar gerçekleştirilemezdi ?)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Geçtiğimiz 6 aylık dönem içerisinde nelerde başarılı olduğunuzu düşünüyorsunuz ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Geçtiğimiz 6 aylık dönemde nelerde başarısız olduğunuzu düşünüyorsunuz?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Hangi konularda kendinizi yetiştirmeniz gerektiğini düşünüyorsunuz?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Kariyer hedefleriniz nelerdir ? (Kısa ve uzun vadede)

.....

.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. Olumlu yanlarınızı en iyi tanımlayan sıfatlar sizce neler olabilir ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. Olumsuz yanlarınızı en iyi tanımlayan sıfatlar sizce neler olabilir ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. Herhangi bir ilave açıklamada bulunmak istiyor musunuz ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ADI SOYADI :	İMZASI :

BÖLÜM 2  
SAYISAL DEĞERLENDİRME FORMU

	Performans Değerlendirme Kriterleri	Ağırlıklı Puan	Değerlendirilen	İlk Amir	Ağırlıklı Not	Düşünceler
1*	<b>Belirlenen Hedeflere ulaşma derecesi</b> (Personel Hedef Tespit Formlarında belirtilen hedefleri gerçekleştirme durumu)	20				
2	<b>İş ile ilgili bilgi ve deneyimi</b> (Görevinin gerektirdiği mesleki bilgi ve iş deneyimine sahip olma ve kullanabilme )	5				
3*	<b>Verimlilik ve Kalite</b> (Görevini yetenek , beceri ve deneyimlerini kullanarak eksiksiz olarak yerine getirme)	5				
4*	<b>Sorun Çözme</b> ( Problemleri teşhis edip analiz etmek , çözüm için alternatifler geliştirmek ve yeni çözümler üretmek)	5				
5	<b>İş Kapasitesi</b> ( Kısa zamanda fazla iş üretebilme yeteneği )	5				
6*	<b>Planlama</b> (İşini yaparken zamanı en etkin biçimde kullanabilme, öncelikleri doğru tespit edip kaynakları kullanma)	10				
7*	<b>Sorumluluk duygusu ve takipçilik</b> (İşine sahip çıkma ve yaptığı işi sonuçlandırıncaya kadar takip etme , sonuçlar hakkında bilgi verme)	10				
8	<b>Yaratıcı olma</b> (Yeni fikirler üretme ve gerçekleştirebilme yeteneği )	5				
9	<b>İlgi ve İnsiyatif</b> (İşine karşı ilgili olma, gereken durumlarda yönlendirme , kararlar alabilme ve uygulayabilme)	5				
10	<b>Mesai saatlerine uyum</b> (Mesai başlangıç ve bitiş saatlerine uyma, uyulmayan durumlarda izin alma, yazılı – sözlü bildirimde bulunma)	5				
11	<b>Öğrenme ve kendini geliştirme</b> ( Bilgisinin olmadığı veya yetersiz olduğu durumlarda öğrenmeye açık olma ve kendini geliştirme)	5				
12	<b>Stres altında çalışabilme yeteneği</b> ( Zor alanlarda ve ortamlarda iş konsantrasyonunu bozmadan çalışma yeteneği)	5				
13	<b>Genel görünüm ve temsil yeteneği</b> ( Genel görünümüne özen gösterme ve bakımlı olma , şirketi içeride ve dışarıda iyi temsil edebilme)	5				
14	<b>İletişim yeteneği</b> ( Çalışma arkadaşları , üstleri ve müşteriler ile olumlu ilişkiler kurma ve yazılı sözlü iletişim kurabilme )	5				
15	<b>Ekip Çalışması</b> ( Şirket hedefleri doğrultusunda takım ruhu ile çalışma , işbirliği, yardımlaşma , uyum )	5				
	PERFORMANS NOTU	100				

## BÖLÜM 3

### YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU

#### 1. AMİR DEĞERLENDİRMESİ

- ( ) Bir üst pozisyon için uygundur.  
 ( ) Bir üst pozisyon için eğitim ve deneyim kazanması gerekir.  
 ( ) Bir üst pozisyon için uygun değildir.  
 ( ) Var olan pozisyon için uygun değildir.

#### GENEL DEĞERLENDİRME :

.....

.....

.....

.....

.....

İMZA :

ADI SOYADI :

#### 2. AMİR DEĞERLENDİRMESİ

.....

.....

.....

.....

.....

İMZA :

ADI SOYADI :

#### ÜST YÖNETİM DEĞERLENDİRMESİ :

.....

.....

.....

.....

.....

İMZA :

ADI SOYADI :

Performans Değerlendirme Formları, dört sayfadan meydana gelmekte olup içerikleri aşağıda belirtildiği gibidir.

**Birinci Sayfa** : Kapak sayfası olup, değerlendirilecek personelin kimlik bilgileri, amirleri ve özlük bilgileri ile formun doldurulmasında dikkat edilecek hususlar bulunmaktadır.

**İkinci Sayfa** : Değerlendirilenin kendisi hakkındaki düşüncelerini serbest metin halinde belirteceği sorular bulunmaktadır.

**Üçüncü Sayfa** : Değerlendirmeye esas kriterler, bu kriterlerin ağırlıklı puanları, değerlendirilenin her bir kriter için kendisine vereceği notlar, amirinin değerlendirmesi, ağırlıklı puanlara göre değerlendirilen notlar ve düşünceler haneleri bulunmaktadır.

**Dördüncü Sayfa** : Birinci ve ikinci amirin, değerlendirilen hakkındaki nihai değerlendirmesini belirteceği bölümlerden oluşmaktadır.

#### 2.2.3.1. Performans değerlendirme süreci

Süreç adımları ve adımların tamamlanacağı son işlem tarihleri aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmektedir.

Değerlendirme dönemi içinde göreve başlayan personelin hedef tespit formlarını dönem sonundan önce tamamlatılmasını sağlayan İnsan Kaynakları Departmanı, personele değerlendirme sürecinin başlatıldığını duyurur (20 Haziran ve 20 Aralık). Bu duyuruda, prosedür ve



uygulamaya ilişkin açıklamalar yeralır. Dönem içinde, üç aydan az çalışanlar süreç dışında tutulur.

Kapak bilgilerini doldurduktan sonra, İnsan Kaynakları Departmanı değerlendirme yapacak yöneticilerle bir gözden geçirme toplantısı yapar. Değerlendirme yapılacak personele ait Hedef Tespit Formu olmayan yöneticiler tespit edilerek bu formların bir kopyası verilir. Değerlendirme formları, değerlendirmeyi yapacak amire teslim edilir (1 Temmuz/2 Ocak).

SÜREÇ ADIMLARI	SON İŞLEM TARİHİ	
	1. DÖNEM	2. DÖNEM
Süreç Başlangıcının Duyurulması	20-Jun	20-Jan
Form Kapaklarının Doldurulması	01-Jul	02-Jan
İnsan Kaynakları Sorumlusunun Amirlerle Görüşmesi	01-Jul	02-Jan
Formların Amirlere Dağıtımı	01-Jul	02-Jan
Formların Değerlendirilenlere Teslimi		
Formların Amirlere İadesi		
Amirlerin Değerlendirmelerini Bitirmeleri		
Değerlendirilenlerle Görüşmelerin Tamamlanması		
Formların İnsan Kaynakları Sorumlusuna Teslimi	10-Jul	10-Jan
Ağırlıklı puanların hesaplanması	12-Jul	12-Jan
İkinci Amirlerin Değerlendirmelerini Tamamlaması	14-Jul	14-Jan
Formların Üst Yönetime Teslimi	15-Jul	15-Jan
Üst Yönetimin Değerlendirmelerinin Tamamlanması	20-Jul	20-Jul
Sonuçların Duyurulması	22-Jul	22-Jan

Kendine bağlı personelin değerlendirme formlarını tam olarak teslim alan yöneticiler, formları kontrol ederek (varsa) hatalı olanları düzeltilmek üzere İnsan Kaynakları Departmanına iade eder ve düzeltilmiş olarak geri alır. Daha sonra, formlar, birinci amirler tarafından, kendi

değerlendirmelerini yapmaları için değerlendirmeye tabi tutulan personele dağıtılır.

Personelin kendi kendini değerlendirmesinin amacı, çalışanın kendi işinde kendisini nasıl gördüğü ve beklentileri hakkında yöneticileri bilgilendirmektir. Değerlendirilen önce, birinci bölümdeki (sayfa 2) kişisel değerlendirmeye ilişkin soruları serbest metin halinde cevaplandırır ve imzalar, takiben, ikinci bölümdeki (sayfa 3) sayısal değerlendirmeye ilişkin formun değerlendirilen için ayrılan bölümünü doldurur. Sayısal değerlendirme, 100 tam puan üzerinden yapılır. Bu işlem tamamlandıktan sonra, formlar birinci amire iade edilir.

Formu alan birinci amir, ikinci bölümdeki sayısal değerlendirmeyi kendi açısından yapar. Bu arada gerekiyorsa, düşünceler hanesine o kriterle ilgili somut değerlendirmelerini yazabilir. Daha sonra, verdiği notları değerlendirilen personele gerekçeleri ile birlikte açıklar. Hedef tespit formlarındaki her madde tek tek değerlendirilir. Karşılıklı beklentiler ve düşünceler paylaşılır ve Sayısal Bölümün alt tarafı, hem değerlendirilen hem de amir tarafından imzalanır.

Amir, bundan sonra dördüncü sayfadaki kendine ayrılan bölümde yer alan

- Bir üst pozisyon için uygundur.
- Bir üst pozisyon için eğitim ve/veya tecrübeye ihtiyacı vardır.
- Bir üst pozisyon için uygun değildir.
- Bulunduğu pozisyon için uygun değildir.

Seçeneklerinden birini işaretler. Bu seçim, değerlendirilenin aldığı notlarla paralellik arz etmeli, değerlendirilen hakkındaki beklentileri yansıtmalıdır. İkinci seçeneğin işaretlenmesi halinde, hangi eğitimlerin alınması gerektiği, gerekçe bölümüne net olarak yazılmalı ve imzalanmalıdır. Bu şekilde doldurulan formlar, İnsan Kaynakları Sorumlusuna topluca teslim edilir (10 Temmuz / 10 Ocak).

İnsan Kaynakları Departmanı, sayısal değerlendirmeye ilişkin 2. Bölümdeki notların toplamını alır, amirin verdiği notları, kriter ağırlığı ile çarpıp 100'e bölerek ağırlıklı puanları hesaplar ve sonuçlarını ilgili hanelere yazdıktan sonra, ikinci amirlere sunulur. (12 Temmuz / 12 Ocak).

Ağırlıklı puanları hesaplanarak yazılan formlar, topluca ikinci amirlere teslim edilir. İkinci amirler, formun son sayfasında kendilerine ayrılan bölüme değerlendirmelerini yazdıktan sonra formları İnsan Kaynakları Departmanına iade ederler. (14 Temmuz/ 14 Ocak)

Üst Yönetim, incelemelerini yaptıktan sonra formları İnsan Kaynakları Departmanına iade eder (20 Temmuz / 20 Ocak). Bu formların asılları, personel şahsi dosyalarında muhafaza edilir, yöneticilere de bağlısı durumundaki personele ait formların birer fotokopisi verilir. Bu formlar kilit altında muhafaza edilir. Performans Değerlendirme sonuç raporu, İnsan Kaynakları Departmanı tarafından çıkartılır. Genel Müdür, kendi görüşleri ve

kendine bağlı müdürlerin performans bilgileri ile birlikte Grup Başkanına raporunu gönderir. Bu rapor, müdür yardımcısı ve üstü pozisyonlarına atama, terfi ve gerektiği yerlerde Yönetim Kurulu Kararlarına baz teşkil edecektir.

Üst Yönetimin verdiği nihai kararı içeren form fotokopisini İnsan Kaynakları Departmanından alan Yöneticiler, aldıkları bu sonuçları değerlendirilenlere yazı ile tek tek tebliğ ederler (22 Temmuz / 22 Ocak).

Değerlendirme sırasında dikkat edilecek hususlar İnsan Kaynakları Departmanı tarafından şu şekilde belirlenmiştir;

- Her kriterin başlığı ve açıklaması dikkatlice okunarak değerlenen şahsın durumuna uygun puanlamanın yapılması gerekir.
- Değerleme, zihnın başka şeylerle meşgul olmadığı bir zamanda yapılmalıdır. Bu iş için harcanacak zamanın kayıp değil, aksine önemli işlere ayrılan zaman kadar değerli olduğu unutulmamalıdır.
- Kriterler ayrı ayrı ve birbirinden soyutlanarak değerlendirilmelidir. Değerlenenin belli bir konuda başarılı veya başarısız olması diğer konularda da başarılı veya başarısız olmasını gerektirmez.
- Kişisel n yargılar, cinsiyet, din, ırk, kıdem, siyasi düşünce ve hatta değerlenenin diğer amirlerle olan yakın ilişkileri değerlemeyi etkilememelidir.

- Huzursuzluğa yol açmama düşüncesi ile cömert veya göze girmek için kıt, diğer taraftan dengeli olmak düşüncesi ile orta değerlerde değerlendirilmemelidir.
- Değerlenenin son günlerdeki tutumu değil , tüm değerlendirme dönemi içindeki bütün tutum ve davranışları gözönüne alınmalıdır.

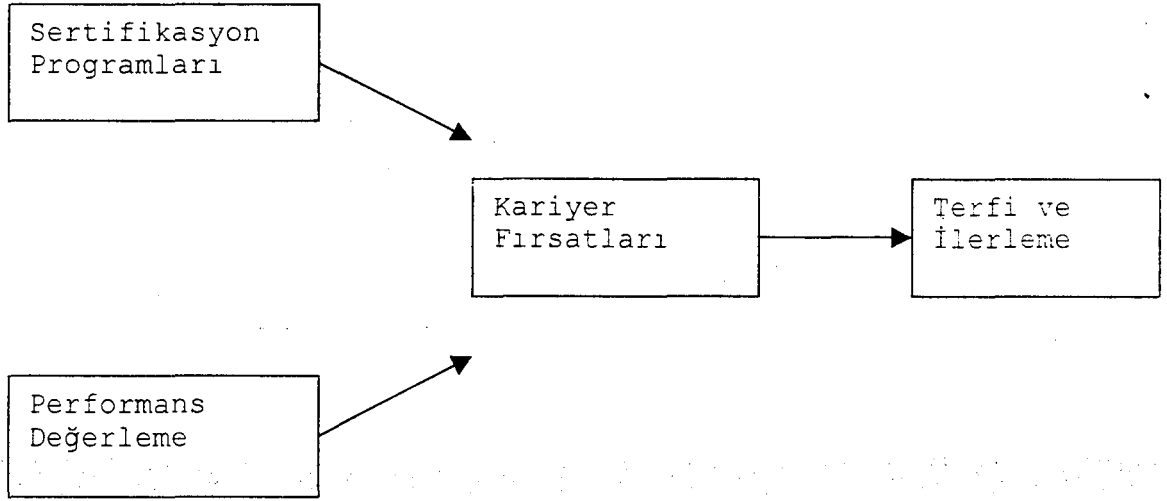
#### 2.2.3.2. Performans değerlendirme sonuçlarının hayata geçirilmesi

Performans değerlendirme süreci sona erdiğinde, kadro durumu da göz önünde bulundurularak, bir üst pozisyon için uygun görülen personelin terfileri ele alınır. Ağırlıklı puanı 85'in altında olanlar ile kritik kriterler (sayısal formlarda \* işaretli kriterler)'den herhangi birinden 75 puanın altında not alanlar terfi isteyemezler.

Amirleri tarafından haklarında, bir üst pozisyon için eğitim ve tecrübeye ihtiyacı olduğuna karar verilen ve alması gereken eğitimleri açık olarak belirtilen personel, bütçe imkanları içinde bu eğitimlere gönderilerek, açıklarının giderilmesine çalışılır.

Performans değerlendirme sonucunda, değerlendirilen dönemle bağlı kalmak üzere, ağırlıklı not toplamı 70'in altında olanlar, performans değerlendirme artışından yararlanamazlar.

Performans nedeniyle yapılacak artış, bu amaçla ayrılan bütçe göz önünde bulundurularak, mevcut maaşı ve performans notu ile orantılı olarak tespit edilir.



Şekil 10. Örgütün Kariyer Planlama İş Akış Şeması.

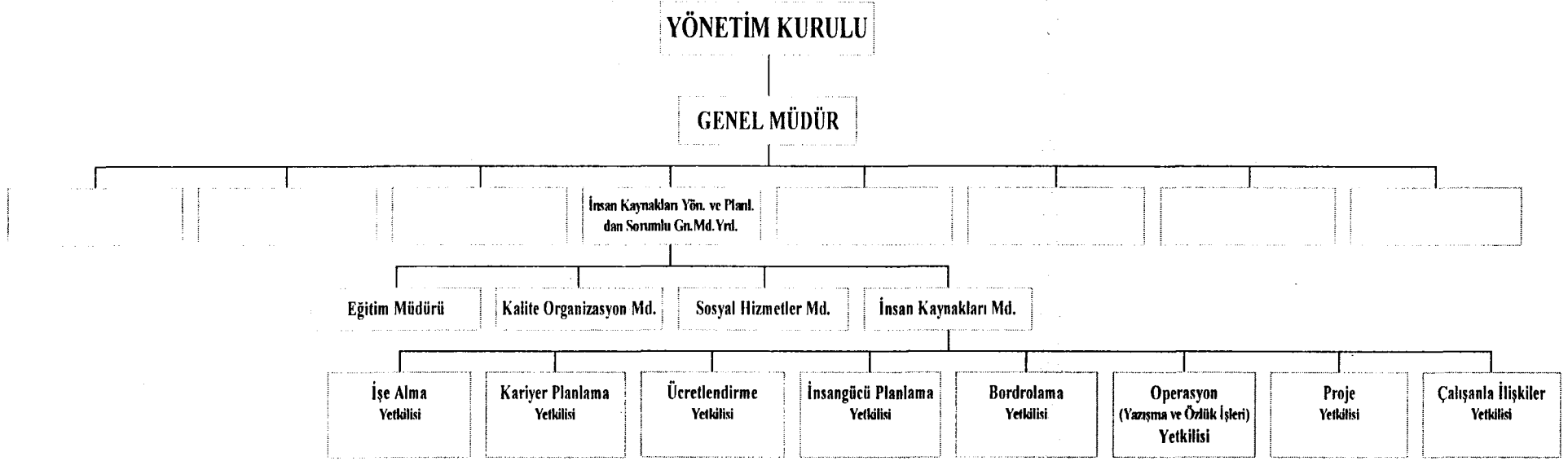
Örgütte Sertifikasyon Programları sonucunda elde edilen neticeler ve performans değerlendirme sonuçları örgüt içi işgören açığının kapatılmasında kullanılan ana verilerdir. Kariyer Fırsatları Bülteni ile işgörene bildirilen örgüt içi iş ilanlarının değerlendirilmesinde bu veriler gözönünde bulundurulmaktadır. Daha sonra uygun görülen işgörenler işgücü açığının olduğu departman yöneticisi ve İnsan Kaynakları Departmanından bir uzmanın katılacağı bir mülakata tabi tutulmaktadır. Bu mülakat sonucunda başarılı olanların atamaları yapılmaktadır.

### **2.3.Garanti Bankasında Kariyer Planlaması İle İlgili Yapılan Çalışmaların Değerlendirilmesi**

Kariyer planlamasının başarılı olabilmesi için öncelikle yönetimin desteği gereklidir. Birçok büyük şirket

kariyer planlamada çalışanlara yardımcı olmak için maliyeti çok yüksek olan sistemler kurmakta ve programlar oluşturmaktadır. Örgütlerin geliştirdiği kariyer planlaması uygulamaları, işgörenlere kendi kariyer planlarını yönetmek için uygun kariyer fırsatları ve kaynakları üzerinde bilgi sağlayarak çalışanlara yardımcı olmalıdır. Bireysel doyum üzerinde önemli etkisi olan kariyer planlaması sürecinde yönetimin yapması gereken bireylere kariyerleri ile ilgili alternatifler sunarak danışmanlık yapmaktır.

Garanti Bankası Genel Müdürlüğünde, İnsan Kaynakları Departmanı bireylere kariyerleriyle ilgili alternatifler sunacak bir danışmanlık hizmeti vermemektedir. Fakat, kariyer planlaması çerçevesinde eğitim hizmeti sunulmakta, kariyer fırsatı ve performans değerlendirme faaliyetleri ile çalışanlara kariyerlerini planlama ve bu plan çerçevesinde ilerleme imkanları sağlanmaktadır. Örgüt, kariyer planlama konusunda yaptığı çalışmalarla birkaç yıl içinde uzun yol katetmiştir. Türkiye için çok yeni olan kariyer planlama bu örgütte olgunlaşma aşamasındadır. En önemlisi, yöneticiler kariyer planlamanın yararının farkındadır ve bu konuya gereken önemi vermektedir.



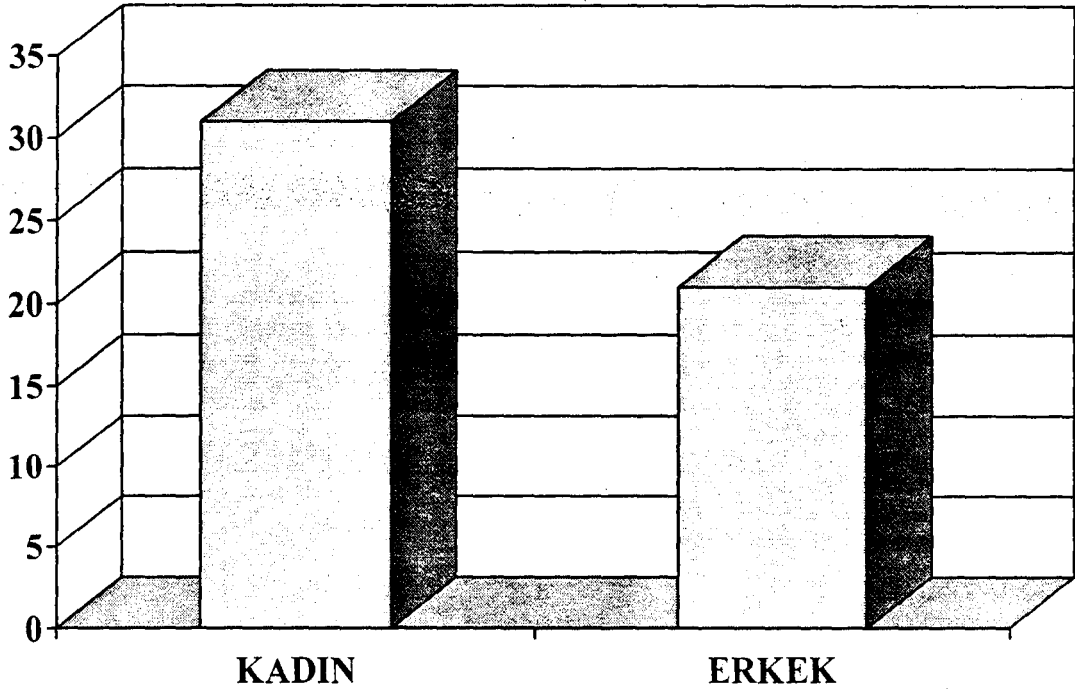
Şekil 11.Garanti Bankası Genel Müdürlüğü Organizasyon Şemasının İnsan Kaynakları Departmanına İlişkin Kısmı.



## 2.4. Garanti Bankasında Çalışanlara Yapılan Anketin Sonuçları Ve Değerlendirilmesi

### 2.4.1. Ankete Katılanların Profili

#### Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

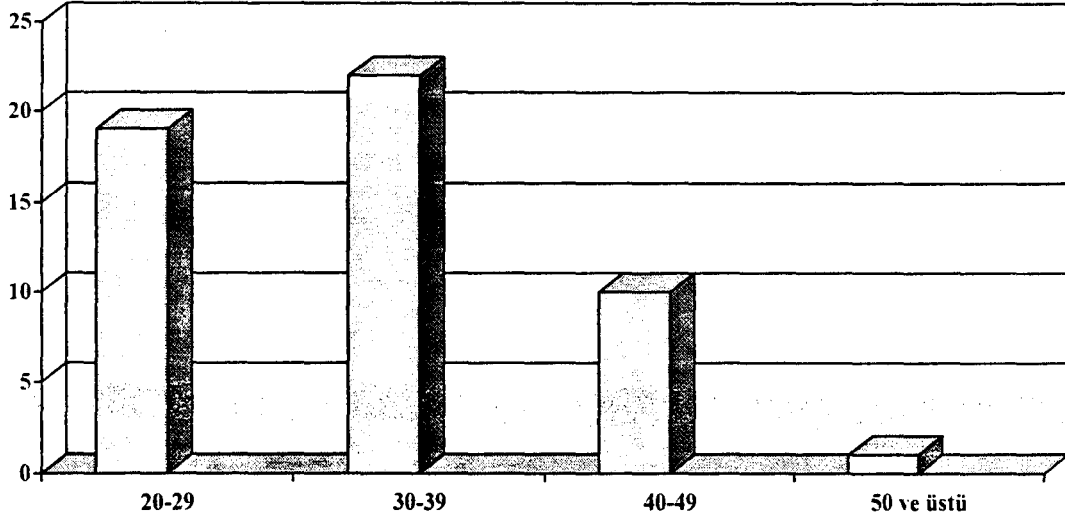


Toplam yanıtlanmış anket sayısı :	52
Kadınların sayısı :	31
Erkeklerin sayısı :	21

Tablo 2. Cinsiyet Dağılım Tablosu.

Analiz edilen demografik verilerden ilki cinsiyettir. Yukarıda grafikte de görüldüğü üzere anketleri geçerli olarak değerlendirmeye alınan 52 gönüllüden 31'i kadın, 21' i erkektir.

### Ankete katılanların yaşlarına göre dağılımı



Toplam yanıtlanan anket sayısı	:	52
20'den küçük	:	-
20-29	:	19
30-39	:	22
40-49	:	10
50 ve üstü	:	1

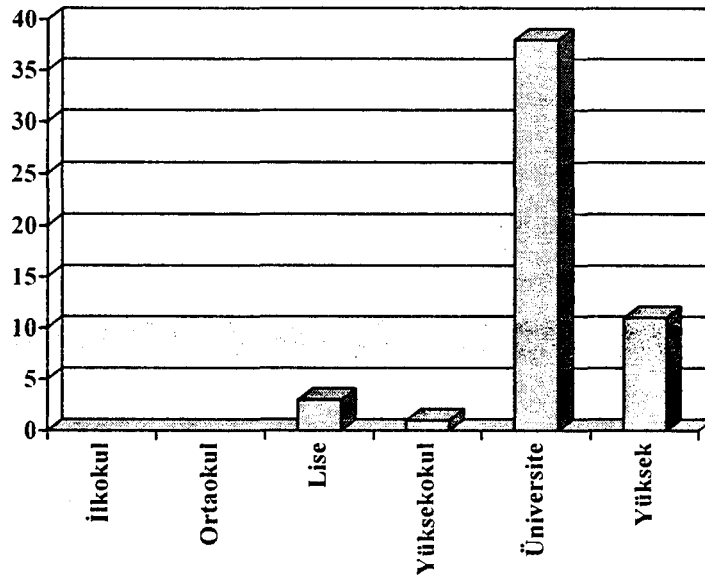
Tablo 3. Yaş Dağılımı Tablosu.

Analiz edilen demografik verilerin ikincisi katılımcıların yaş dağılımıdır. Katılımcıların önemli bir çoğunluğu (yaklaşık %37'si) 20-29 yaşları arasındadır. 30-39 yaşları arasında bulunan grubun toplam katılımcı sayısındaki payı %42'dir. 40-49 yaşları arasında bulunan kişiler ise örneklemin %19'unu oluşturmaktadır.

Bu durum katılımcıların büyük çoğunluğunun henüz kariyerlerinin ilk basamaklarında olduğunun bir göstergesidir. Bu durumda, katılımcıların bireysel kariyer planlarını henüz yapmaya başladıkları bireysel kariyer planlamasının ilk aşamaları olan Kendi Kendini

Değerlendirme ve Fırsatları Tanımlama aşamalarında oldukları söylenebilir.

**Ankete katılanların eğitim durumuna göre dağılımı.**



Toplam yanıtlanmış anket sayısı	:	52
İlkokul	:	-
Ortaokul	:	-
Lise	:	3
Yüksek Okul	:	1
Üniversite	:	38
Yüksek (master veya doktora)	:	11

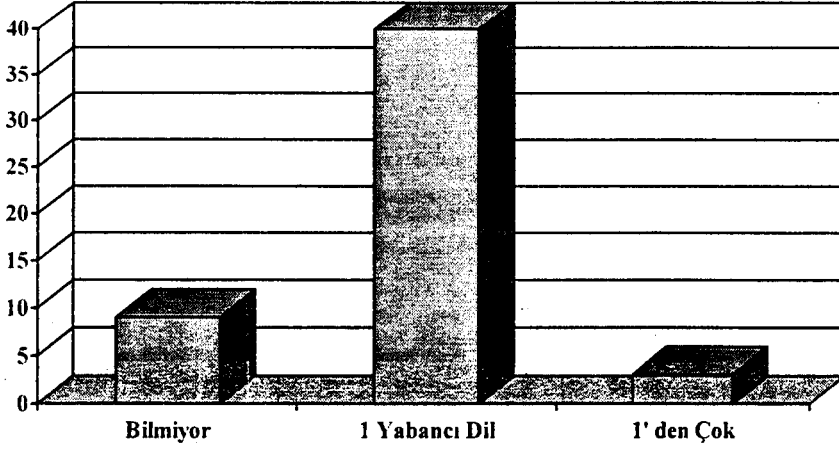
Tablo 4. Eğitim Durumu Dağılımı.

Ankete katılan 52 kişiden , 38'i (%73) üniversite mezunu olup, en yoğun grubu oluşturmaktadır. Bunu, 11 kişi ile yüksek (master veya doktora) eğitim almış kişilerin grubu (%21) oluşturmakta , lise mezunu çalışanların ise %6 gibi düşük bir düzeyde kaldığı gözlenmektedir.

Genel olarak katılımcıların üst düzey bir eğitimden geçmiş oldukları tesbit edilmiştir. Bu durum kariyer planlamaya ilişkin

anketimize katılan bireylerin bu konuda daha bilinçli olabileceği anlamını gelebilir.

**Ankete katılanların yabancı dil bilme durumuna göre dağılımı**

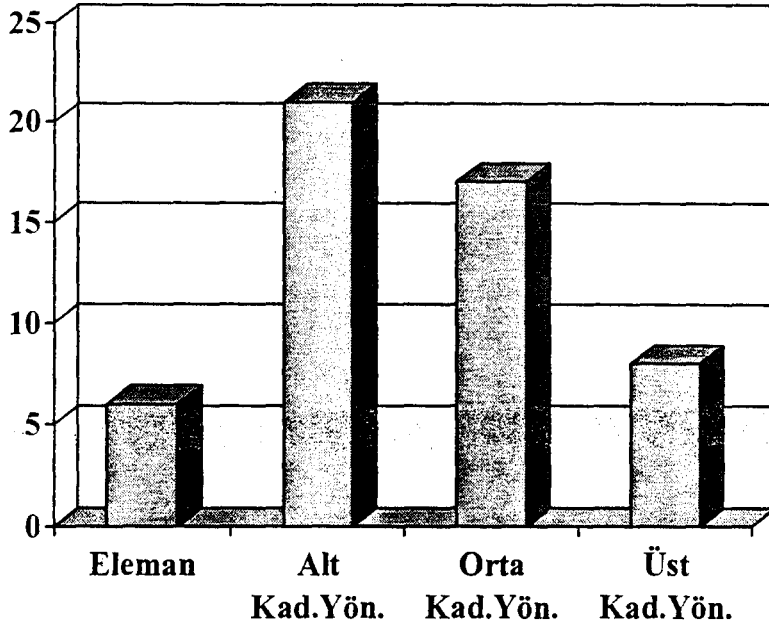


Toplam yanıtlanmış anket sayısı	: 52
Bilmiyor	: 9
Bir yabancı dil	: 40
Birden çok yabancı dil	: 3

Tablo 5. Yabancı Dil Dağılımı.

Ankete katılan 52 kişiden 40'ı en az bir yabancı dil bilen %77'lik çoğunluğu oluşturmaktadır. 9 kişi ise dil bilmeyen %17'lik gruba dahildir. Birden çok yabancı dil bilenlerin sayısı ise 3 kişidir (%6).

**Ankete katılanların işyerindeki pozisyonlarına göre dağılımı**



Toplam yanıtlanmış anket sayısı	: 52
Eleman	: 6
Alt Kademe Yönetici	: 21
Orta Kademe Yönetici	: 17
Üst Kademe Yönetici	: 8

Tablo 6. İş Yerindeki Pozisyonların Dağılımı.

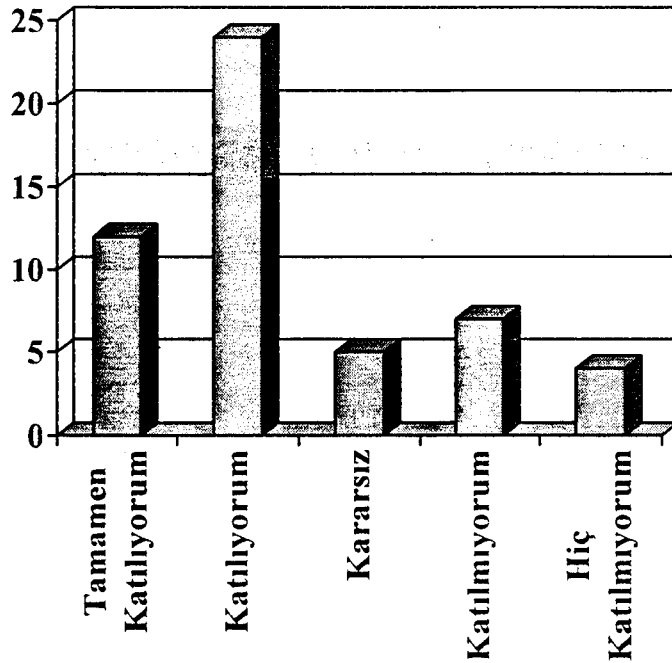
Ankete katılanların %40'ı alt kademe yöneticisi olarak çalışmakta olup, 21 kişi ile çoğunluğu oluşturmaktadır. Orta kademe yöneticiler ise 17 kişidir (%33). Üst düzey yönetici sayısının ise 8 kişi ile %15'lik bir kesimi oluşturdukları gözlenmektedir. Ankete katılanların %12'sini ise eleman düzeyinde çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların 27 sinin eleman ve alt kademe yöneticisi olması büyük çoğunluğun kariyerinin ilk basamaklarında

olmasının diğ er somut bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 2.4.2.Çalışanların Kariyer Planlama ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri ve Değerlendirilmesi

"Seçilecek Meslek ve Kişisel Yetenekler Arasında Uyum Olmalıdır" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı



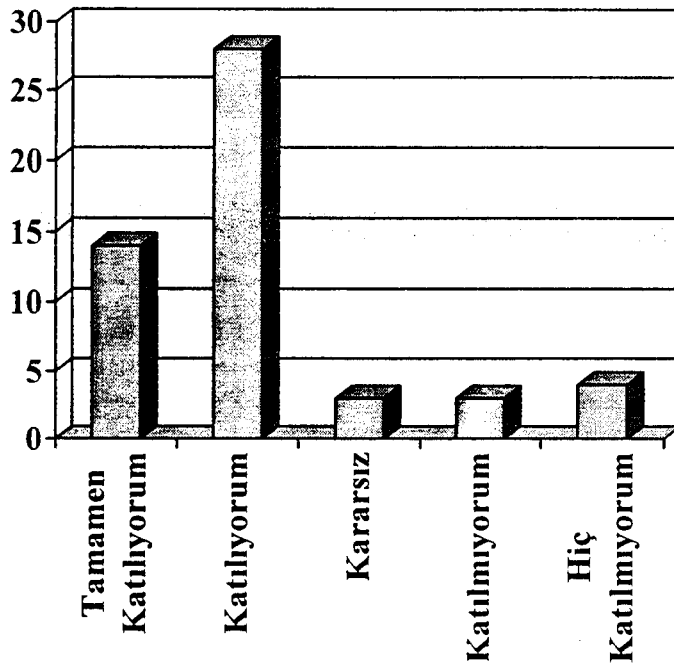
Toplam yanıtlanmış anket sayısı	: 52
Tamamen Katılıyorum	: 12
Katılıyorum	: 24
Kararsız	: 5
Katılmıyorum	: 7
Hiç Katılmıyorum	: 4

Tablo 7. "Seçilecek Meslek ve Kişisel Yetenekler Arasında Uyum Olmalıdır" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.

Ankete katılanlardan 24 kişi (%46) bu soruya olumlu cevap vermiştir. %23' lük gibi bir çoğunluk ise meslek ve kişilik uyumu konusuna tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Önermeye verilen

cevaplardan katılımcıların, yeteneklerin meslek seçmede gözönünde bulundurması gerektiği ve yetenekler doğrultusunda yapılan meslek seçiminin başarıyı da doğrudan etkileyeceği gerçeğinin bilincinde olduklarını göstermektedir.

**"Birey, Mesleğini Seçerken İlgi Alanlarını Dikkate Almalıdır" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı**



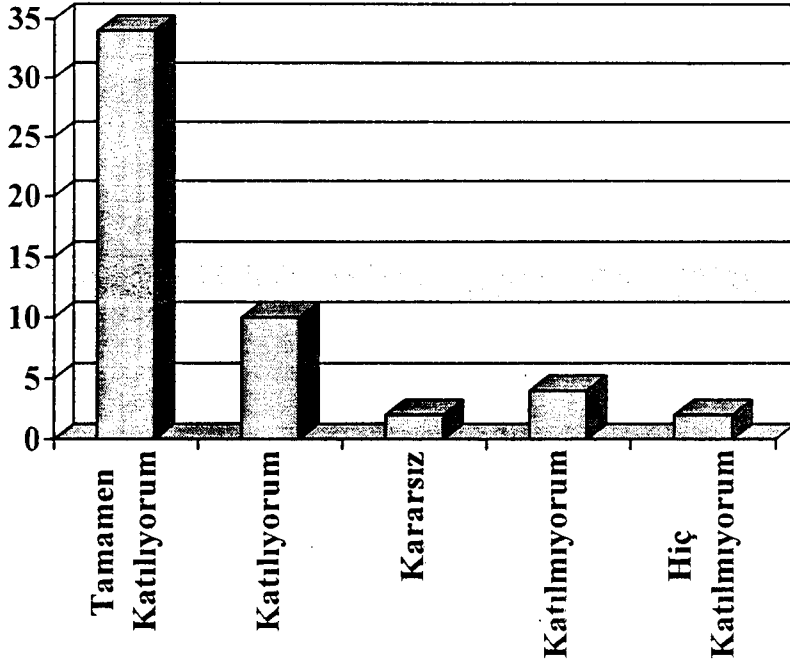
Toplam yanıtlanmış anket sayısı	: 52
Tamamen Katılıyorum	: 14
Katılıyorum	: 28
Kararsız	: 3
Katılmıyorum	: 3
Hiç Katılmıyorum	: 4

Tablo 8. "Birey, Mesleğini Seçerken İlgi Alanlarını Dikkate Almalıdır" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.

Ankete katılanlardan 28 kişi yarısından fazlası (%54'ü) ilgi alanlarının meslek seçiminde dikkate alınması konusunda

olumlu cevap vermişler; %27'lik gibi büyük bir çoğunluk ise bu konuya tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir (14 Kişi).

**"Bireyin, Meslek Seçimini Bireysel Kariyer Planı Çerçevesinde Yapması Başarılı Bir İş Hayatı İçin Gereklidir" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.**



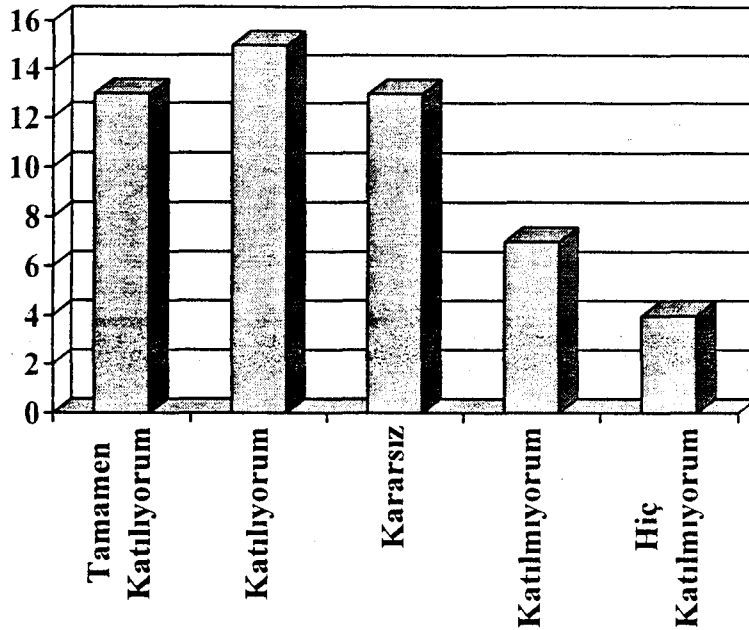
Toplam yanıtlanmış anket sayısı	: 52
Tamamen Katılıyorum	: 34
Katılıyorum	: 10
Kararsız	: 2
Katılmıyorum	: 4
Hiç Katılmıyorum	: 2

Tablo 9. "Bireyin, Meslek Seçimini Bireysel Kariyer Planı Çerçevesinde Yapması Başarılı Bir İş Hayatı İçin Gereklidir" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.

Başarılı bir iş yaşamı için meslek seçiminin kariyer planı çerçevesinde yapılması gerektiği konusunda olumlu cevap veren 44 kişinin %84,6 gibi büyük bir çoğunluğu oluşturdukları gözlenmektedir.



"Birey Kariyerini Planlarken Çevresinin Fikirlerini de Değerlendirmelidir" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı

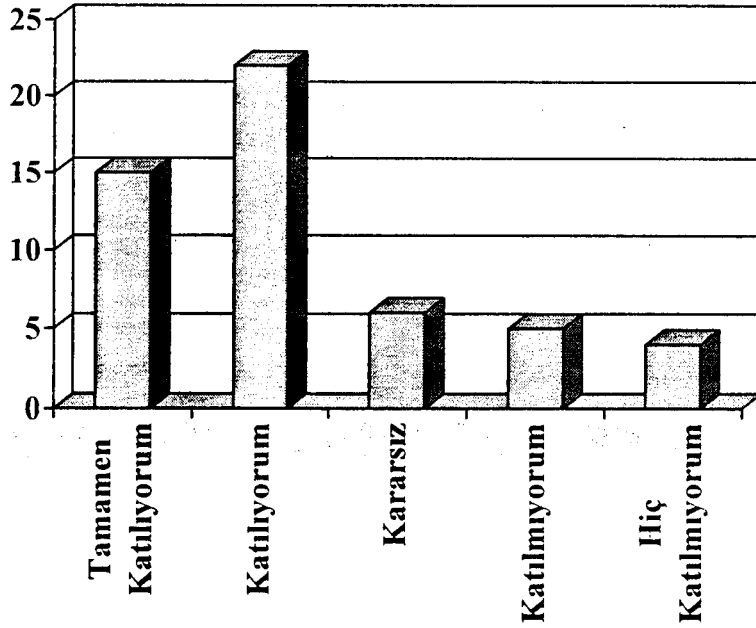


Toplam yanıtlanmış anket sayısı	: 52
Tamamen Katılıyorum	: 13
Katılıyorum	: 15
Kararsız	: 13
Katılmıyorum	: 7
Hiç Katılmıyorum	: 4

Tablo 10. "Birey Kariyerini Planlarken Çevresinin Fikirlerini de Değerlendirmelidir" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.

Ankete katılanların %25'i bu konuda kararsız tutum sergilerken çoğunluğu oluşturan 28 kişi (%54), kariyer planlama yaparken çevrenin düşüncelerinin de alınması gerektiğini düşünmektedirler. Toplam %22'lik azımsanmayacak oranda bireyin ise, çevrenin düşüncelerine karşı olumsuz tutum sergiledikleri gözlenmektedir.

**"Kariyer Planlama Örgütsel Anlamda Önemlidir" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı**

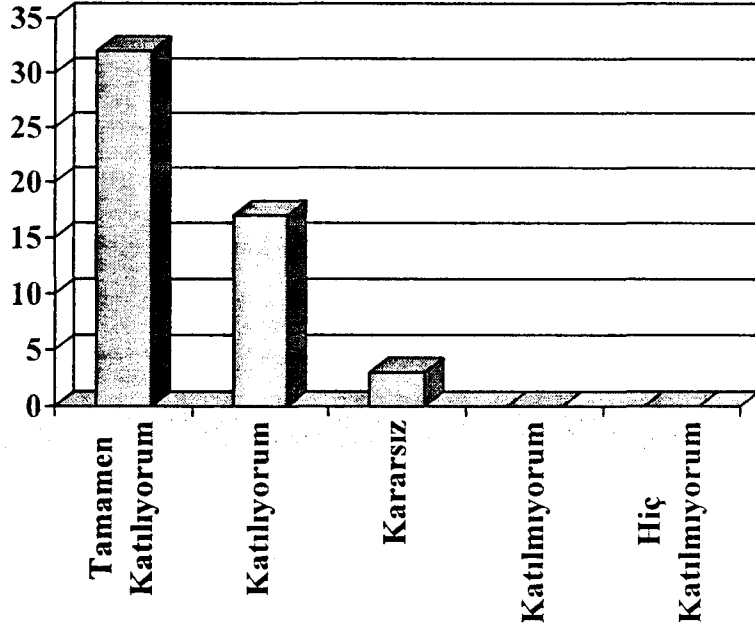


Toplam yanıtlanmış anket sayısı	: 52
Tamamen Katılıyorum	: 15
Katılıyorum	: 22
Kararsız	: 6
Katılmıyorum	: 5
Hiç Katılmıyorum	: 4

Tablo 11. "Kariyer Planlama Örgütsel Anlamda Önemlidir" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.

Ankete katılanların % 29'unun kariyer planlamanın örgütsel anlamda önemini tamamen benimsedikleri görülmektedir. 22 kişi ise %42'lik bir çoğunluğu oluşturarak konu hakkında olumlu düşüncüklerini belirtmişlerdir. %18'lik bir kesimin ise olumsuz düşüncede oldukları bu önerme sonucunda ortaya çıkmıştır.

**"Kariyer Planlamada Birey ve Örgüt Etkileşim İçerisinde Olmalıdır" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.**

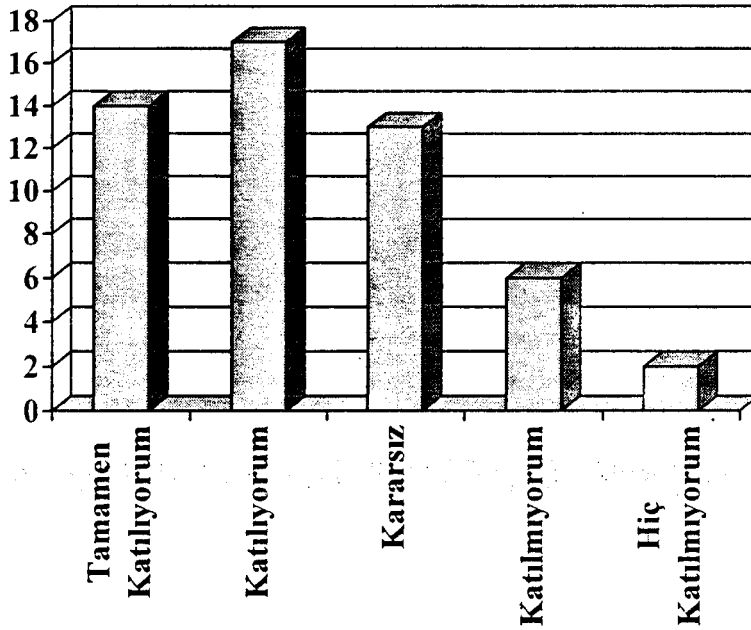


Toplam yanıtlanmış anket sayısı	: 52
Tamamen Katılıyorum	: 32
Katılıyorum	: 17
Kararsız	: 3
Katılmıyorum	: 0
Hiç Katılmıyorum	: 0

Tablo 12. "Kariyer Planlamada Birey ve Örgüt Etkileşim İçerisinde Olmalıdır" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.

Kariyer planlamada birey ve örgütün etkileşim içinde olmasının gerektiğini düşünenlerin sayısı 49 kişi ve %94'lük gibi büyük bir oranda çıkmıştır. Bu sonuç, kariyer planlama konusunda birey ve örgütün karşılıklı etkileşim içerisinde olması durumunda ancak kariyer planlamanın başarılı olabileceğinin farkında olan, bilinçli bir katılımcı kitle ile karşı karşıya olduğumuzu açıkça göstermektedir.

"Kariyer planlama konusunda örgüt içinde yapılan çalışmalar yeterli düzeydedir." Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.

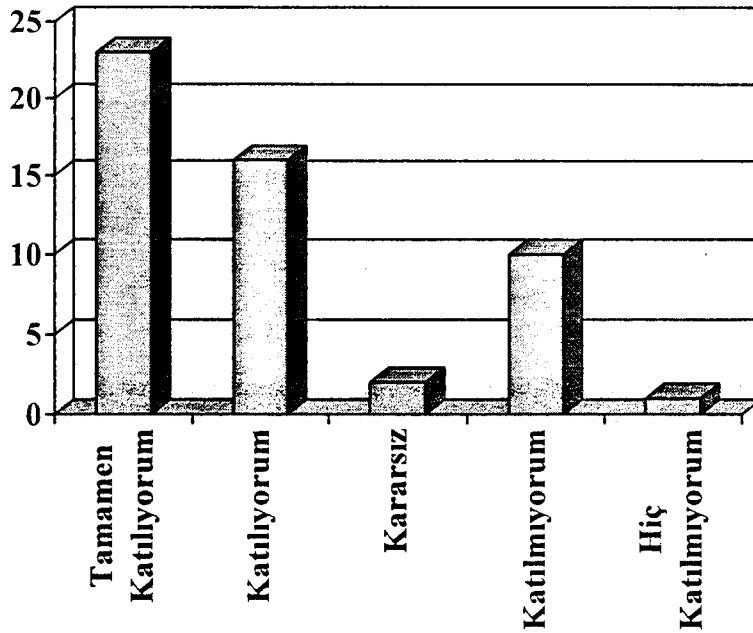


Toplam yanıtlanmış anket sayısı	: 52
Tamamen Katılıyorum	: 14
Katılıyorum	: 17
Kararsız	: 13
Katılmıyorum	: 6
Hiç Katılmıyorum	: 2

Tablo 13."Kariyer planlama konusunda örgüt içinde yapılan çalışmalar yeterli düzeydedir." Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.

Kariyer planlama konusunda örgüt içerisinde yapılan çalışmaların yeterli olup olmadığına yönelik sorumuza çalışanların önemli bir bölümü (%25) 13 kişi, örgüt içi çalışmalar konusunda kararsız olduklarına belirtmişlerdir. Ayrıca %16'lık bir kesimde soruya olumsuz cevap vermişlerdir. Bu durum, kurumun kariyer planlama konusunda bazı yenilikler ve düzenlemeler yapması sonucunu çıkarmaktadır. En azından bu olumsuz durumun irdelenmesi örgüt dinamikleri açısından yarar sağlayacaktır.

"Kariyer Planlama Arttıkça İş Hayatında Şansın ve Rastlantıların Etkisi Azalır" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.

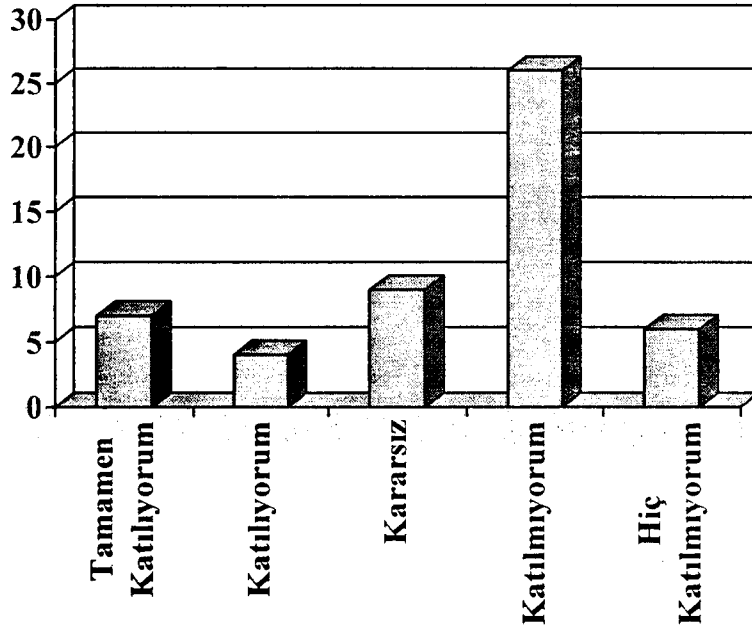


Toplam yanıtlanmış anket sayısı	: 52
Tamamen Katılıyorum	: 23
Katılıyorum	: 16
Kararsız	: 2
Katılmıyorum	: 10
Hiç Katılmıyorum	: 1

Tablo 14. "Kariyer Planlama Arttıkça İş Hayatında Şansın ve Rastlantıların Etkisi Azalır" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.

39 kişi ile (%75) yoğunluğu oluşturan çalışanlar soruya olumlu cevap vermişlerdir. Rastlantıların iş hayatı üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğunu düşünenler ise 10 kişi ile %20'lik bir düzeyde çıkmıştır.

**"Örgüt, Kariyer Planlama Konusunda Bireyleri Yönlendirici Bir Danışmanlık Hizmeti Sunmaktadır" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı**

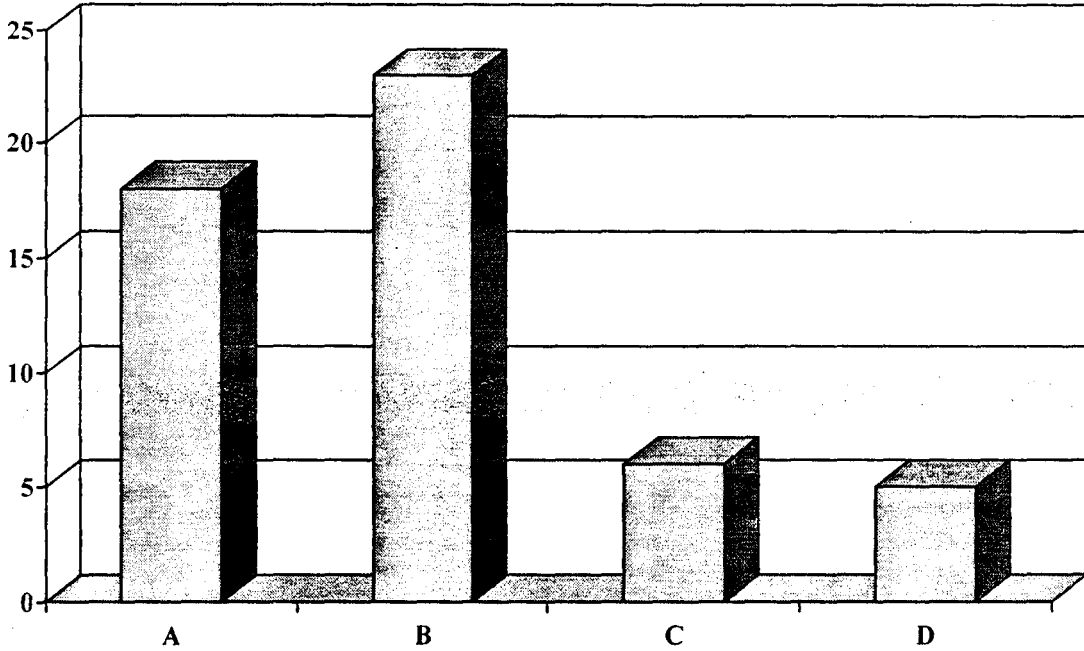


Toplam yanıtlanmış anket sayısı	: 52
Tamamen Katılıyorum	: 7
Katılıyorum	: 4
Kararsız	: 9
Katılmıyorum	: 26
Hiç Katılmıyorum	: 6

Tablo 15. "Örgüt, Kariyer Planlama Konusunda Bireyleri Yönlendirici Bir Danışmanlık Hizmeti Sunmaktadır" Önermesine Verilen Cevapların Dağılımı.

Kariyer planlama danışmanlığı konusunda örgütün yaklaşımında yetersizlikler olduğu söylenebilir. Anket sonuçlarında da görülebileceği gibi %62'lik bir oranla 32 kişilik çoğunluğun, örgütün kariyer planlama danışmanlığı konusunda sergilediği yönlendirici çalışmaları yeterli bulmadıkları söylenebilir.

"Kariyer planlaması konusunda işletmeye ne tür görevler düşüyor?"  
Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.



A) Mesleki bilgi ve deneyim kazanılması için gerekli çalışma ortamını hazırlama:	18
B) İşgörenlere işini seçme ve kendini geliştirme imkanı sağlama:	23
C) İnsan Kaynakları Yönetim Sistemini oluşturacak akılcı bir personel politikası belirleme:	6
D) Etkili bir iletişim ve bilgi sistemi kurma:	5

Tablo 16. "Kariyer planlaması konusunda işletmeye ne tür görevler düşüyor?" Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.

Katılımcıların %44 gibi büyük bir kısmı örgütün kendilerine iş seçme ve kendini geliştirme cevabını seçmişlerdir. %34,6 sı ise, kariyer planlama konusunda örgütün bireylere mesleki bilgi ve deneyim kazanılması için gerekli ortamın yaratılması gibi görevlerin düştüğü cevabını vermiştir.

### **2.4.3.Çalışanların Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi**

Ankete katılanların genel profillerinden, katılımcıların çoğunluğunun henüz kariyerlerinin ilk basamaklarında ve eğitim düzeylerinin ise üst düzeyde olduğu gözlenmektedir.

Kariyer planlaması konusundaki önermelere verilen cevaplardan, katılımcıların bilinçli bir yaklaşım sergiledikleri gözlemlenmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu mesleğini seçerken ilgi alanlarını dikkate almakta, çevresinin fikirlerini değerlendirmektedir. Bireyler kariyer planlamada birey örgüt etkileşiminin gerekli olduğunu farkındadır. Ankete verilen cevaplardan, katılımcıların kariyer planlamasının gerekliliğinin ve önemini farkında olan eğitimli ve bilinçli bir kitle olduğu anlaşılmaktadır.

Görüşlerin değerlendirilmesi sonucunda, katılımcıların kariyer planlama konusundaki görüşlerinin olumlu olduğu kanaatine varılmıştır. Örgütün bu konuda vereceği gerekli destek ve danışmanlık hizmetleri bireylerin başarılı bir kariyer planı oluşturmasına yardımcı olacaktır.



## SONUÇ

Kariyer planlaması hem birey hemde örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer planlaması sonucunda, her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar. İş tatmini artar. Bütün bunların ötesinde birey kendi kendini tanımış olur ve motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde "kendini gerçekleştirme" olgusu olarak nitelenir. Bireysel açıdan bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Bireysel doyum üzerinde önemli etkisi olan kariyer planlaması sürecinde, yönetimin yapması gereken bireylere kariyerleri ile ilgili alternatifler sunarak danışmanlık yapmaktır. Örgütler de, etkin bir kariyer planlamasıyla kaliteli işgücüne düşük maliyetlerle ulaşarak doğrudan fayda sağlarlar. İşgörenlerin motivasyonlarının yükselmesi de örgüt için önemli bir faydadır. Genelde, kariyer faaliyet ve programları birey ve örgütlerin etkinliğini artırır.

Çalışma hayatında, hemen hemen herkesin belli bir kariyeri vardır. Ama herkes kariyerini planlayamaz. Yaygın bir şekilde kabul görmesine rağmen çok az insan kariyerlerini ve gelecekteki planlarını analiz etmektedirler. Şüphesiz, örgüte yeni giren biri için 30 yıllık plan yapmak zordur. Kariyer planlama, bireyin ilgilendiği alanın ne olduğunun haritasını çıkarmaya ve örgüt içinde bireyin ulaşabileceği fırsatların ne olduğunu kişinin görmesine yardımcı olur. Kariyer planlaması, tamamen başarının bir garantisi değildir. Fakat, kariyer planlaması olmadan ortaya çıkan kariyer fırsatları için bireylerin açık olan kadrolara yerleştirilmesi çok zamar.

alır. Bu, insan kaynakları departmanını da etkisizleştirir. Bu nedenle, kariyer planlaması gereklidir.

Araştırmalarımızda, işgörenlerin kariyer planlarının oluşturulması ve kariyerlerinin geliştirilmesinde, bireyin görüşlerinden ziyade yönetimin karar verme yetkisine sahip olduğunu görmekteyiz. Ülkemizdeki örgütlerde yükseltme politikalarının oluşumunda etken olan başarı değerlendirme sistemi, çeşitli nedenlerle objektif olamamakta, kişinin belli noktalara gelmesinde kişisel ilişkiler belirleyici olmaktadır. İşgörenin kariyer ilerlemesinde bulunması için, örgütün bu konuda tek başına karar vermesi de yanlıştır. Kariyer planlaması hem birey hemde örgüt odaklı olmalıdır. Burada örgüt sadece ilerde ortaya çıkabilecek işgücü açığını kapatabilmek amacıyla kariyer planlamaya gitmektedir. İşgörene yol gösterici bir danışmanlık hizmeti verilememektedir. Örgüt ve bireyin amaçlarının uyumlaştırılması için kariyer planlaması konusunda, bir danışmanlık hizmetine ihtiyaç bulunmaktadır. Kariyer planlama, yönetim ve bireyin birlikte yürüteceği çalışmalardır. Kişinin geleceği ile ilgili beklentileri uyum içinde olmalıdır. Aksi halde, örgütün başarıya ulaşması güçleştiği gibi bireyin motivasyonu da azalır. Kısaca, kariyer planlaması yapılırken örgüt mutlaka çalışanlarının isteklerini de gözönüne almalıdır.

Bir diğer husus da, doğduğu andan itibaren kendisi hakkında başkalarının verdiği kararlarla geleceği planlanan bireylerin toplumumuzda çok sayıda bulunma ihtimalidir. Nitekim, toplumumuzda bireyin ileride sahip olacağı mesleği için gerekli olan eğitimin alınması ya ailenin maddi durumuna göre belirlenmekte ya da üniversite sınavlarında birkaç saat içinde verilen cevaplar belirleyici olmaktadır.

İşsizlik kaygısının yüksek olduğu toplumumuzda üniversite gençliği üzerinde yapılan araştırmalarda, gençlerin aldığı eğitime uygun bir işte çalışmaları yönünde katı bir istek olmadığı görülmektedir. Ankete katılanların içinde de, eğitimi ile ilgisi olmayan işlerde çalışan bireylere rastlanmıştır. Maden Mühendisi olan bir bireyin, insan kaynakları departmanında çalıştığı gözlemlenmiştir. Anket katılımcılarının çoğunluğunun çevrenin görüşlerini dikkate aldığı anket sonucun da ortaya çıkmaktadır. Gerek ailenin, gerekse yakın çevrenin meslek seçiminde ve kariyer planlamada aktif rol aldığı anlaşılmaktadır. İçinde bulunduğu şartlar ve çevrenin etkisi, bireyin yanlış meslek ve kariyer seçimi ihtimalini kuvvetlendirmektedir. Bu yüzden, bireylerin mesleklerinde başarıya ulaşma şansları da azalmaktadır.

Uygulama çalışmaları yaptığımız Garanti Bankası Genel Müdürlüğünde, İnsan Kaynakları Departmanı bireylere kariyerleriyle ilgili alternatifler sunarak danışmanlık hizmeti verme konusunda yeterli değildir. Bu konuda, işgörenleri bilinçlendirecek ve yol gösterici olacak danışmanlık hizmetleri verilmelidir. Örgütte kariyer planlaması çerçevesinde sunulan eğitim hizmeti, kariyer fırsatı ve performans değerlendirme faaliyetleri ile çalışanlara kariyerlerini planlama ve bu plan çerçevesinde ilerleme imkanları yeterli düzeylere ulaşmıştır. Örgüt, kariyer planlama konusunda yaptığı çalışmalarla birkaç yıl içinde uzun yol katetmiştir. Türkiye için çok yeni olan kariyer planlaması, bu örgütte olgunlaşma aşamasındadır. En önemlisi, yöneticiler kariyer planlamanın yararının farkındadır ve bu konuya gereken önemi vermektedir. Örgütte kariyer planlamasına ilişkin yapılan çalışmaların danışmanlık hizmeti de verilmesiyle, olumlu bir düzeye

ulaşacağı kanaatine varılmıştır. Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerinin yüksek olmasının kariyer planlamaya olan olumlu tutumları üzerinde aktif rol oynadığı düşünülmektedir. Ankete katılanlar kariyer planlaması konusunda bilinçlidir ve kariyer planlamasının gerekliliğinin, öneminin farkındadır. Görüşlerin değerlendirilmesi sonucunda, katılımcıların kariyer planlama konusundaki görüşlerinin de olumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

## ANKET SORULARI

1- Cinsiyetiniz:

Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	-----------------------------------

2- Yaşınız:

20'den küçük <input type="checkbox"/>	20 - 29 <input type="checkbox"/>	30 - 39 <input type="checkbox"/>	40 - 49 <input type="checkbox"/>	50 ve üstü <input type="checkbox"/>
--	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--

3- Eğitim durumunuz :

ilkokul <input type="checkbox"/>	Orta okul <input type="checkbox"/>	Lise <input type="checkbox"/>	Yüksek okul (2-3 ) yıllık <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------	---

4-Yabancı dil:

Bilmiyorum <input type="checkbox"/>	Biliyorum <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------

5- İşyerindeki Pozisyonunuz:

Eleman <input type="checkbox"/>	Alt kademe yönetici <input type="checkbox"/>	Orta kademe yönetici <input type="checkbox"/>	Üst kademe Yönetici <input type="checkbox"/>
------------------------------------	---	--	---

6- Seçilecek mesleğin özellikleri ile kişinin yetenekleri arasında uyum olmalıdır.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Hiç Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
--	---	---	--	---

7- Birey mesleğini seçerken ilgi alanlarını dikkate almalıdır.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Hiç Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
--	---	---	--	---

8- Bireyin meslek seçimini bireysel kariyer planı çerçevesinde yapması başarılı bir iş hayatı için gerekli bir faktördür.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9- Birey kariyerini planlarken çevresinin fikirlerini de değerlendirmelidir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10- Kariyer planlama örgütsel anlamda önemlidir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11- Kariyer planlama da birey ve örgüt etkileşim içinde olmalıdır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12- Kariyer planlama konusunda örgüt içinde yapılan çalışmalar yeterli düzeydedir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13- Kariyer Planlama arttıkça, iş hayatında şansın ve rastlantıların etkisi azalır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14- Örgüt, Kariyer Planlama Konusunda bireyleri Yönlendirici bir danışmanlık hizmeti sunmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15- Kariyer planlaması konusunda işletmeye ne tür görevler düşüyor?

- |  |
|--|
| <p>A) Mesleki bilgi ve deneyim kazanılması için gerekli çalışma ortamını hazırlama</p> <p>B) İşgörenlere işini seçme ve kendini geliştirme imkanı sağlama,</p> <p>C) İnsan KaynaklarıYönetim Sistemini oluşturacak akılcı bir personel politikası belirleme,</p> <p>D) Etkili bir iletişim ve bilgi sistemi kurma.</p> |
|--|

### KAYNAKÇA

Altan, Şengül ve Ersöz A.G.. **Kadının Çifte Yükümlülüğü**. Başbakanlık Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı, Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Md.'lüğü Yayını, Sayı 2, Mart 1994.

Artan, Sinan. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Güncel Konumu ve Önemi", T.C. Başbakanlık Devlet Personel Daire Başkanlığı Kamu Kesimi Yönetici Seminerleri, İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar. Gebze: 10-12 Şubat 1993.

✓ Aydemir, Nilgün. **2000'li Yıllara Doğru Özel İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**. İstanbul: Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayını, Kasım 1995.

Aytaç Serpil. "Üniversite Gençliğinin Çalışma Hayatı ile İlgili Beklenti ve Sorunları", **İstihdam Dergisi**, Sayı 18, İ.İ.B.K., Ocak - Mart, 1995.

Bernadette, Steele, Bratkovich, R. ve Jerrold Thomas. "Implementing Strategic Redirection Through the Career Management", **Human Resource Planning**, Cilt 13, No: 14, 1992.

Burack, Elmer H. and Mathys, Nicholas J.. **Career Management In Organizations : A Practical Human Resource Planning Approach**. USA: Brace-Park Press, 1980.

✓ Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. İstanbul: Siyasal Kitapevi, 1994.

✓ Can, Halil, A. Akgün ve S. Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitapevi, 1995.

Carrel, Kuzmints ve E. Elbert. **Personnel Human Resource Management**. New York: Mc. Millian Pub. Comp., 1992.

✓ Cascio, Wayne F. **Managing Human Resources**. New York: Mc Millian Pub. Comp., 1993.

Clark, Frances A. **Total Career Management**. First Edition, UK: Mac Graw Hill, 1992.

✓ Craig, Robert L. **Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development**. USA: McGraw Hill, 1987.

Dessler, Gary. **Personnel Management**. Fourth Edit, New Jersey: Prentice Hall, 1988.



Flippo, Edwin. **The Human Resource Magazine of The American Management Association**, February 1993.

---

**Personnel Management**. USA: McGraw Hill, 1980.

Fombrun, J. Charles, Noel M. Tichy ve Mary A. Devanna. **Strategic Human Resource Management**. USA: John Wiley Sons Inc., 1984.

Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Yön Yayınları. 1996.

Haynes, Karen S. **Women Managers In Human Services**. First Edition. New York: Springer Publishing Company, 1989.

"Human Resource", **İnsan Kaynakları Yönetim Dergisi**, sayı 2, Aralık 1996.

Hunsaker, Phillip L. ve Curtis W. Cook. **Managing Organizational Behavior**. First Edition. USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987.

Hunsaker, Phillip L. **Personnel and Human Resources Management**. USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987.

Işık, İdil Y. "Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Eğitim Amaçları." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, 1993.

"İnsan Kaynakları Yönetimi". Koç Holding Workshop Broşürü, İnsan Kaynakları Proje Grubu, 4 Nisan 1995.

Johns, Gary. **Organizational Behavior: Understanding Life At Work**. Second Edition, USA: Harper Collins Publishers, 1988.

Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. II. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1995.

---

**İnsan Kaynakları Planlaması**. II. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1996.

Klaft, Lawrence A., Robert G. Murdock, Frederick E. Schuster. **Human Resource Management**. Florida: Charles E. Merrill Publishing Comp., 1985.

Köktürk, Mehtap. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi Yüksek Lisans Programı Ders Notları**. İstanbul: M.Ü. S.B.E., 1995.

Kutal, Gülten ve A. Rıza Büyükelçü. **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**. İstanbul: Der Yayınları 190, 1996.

Moorhead, Gregory and Griffin W. Ricky. **Organizational Behavior**. USA: Harper Collins Publishers, 1992.

✓ Peel, Malcolm. **Career Development and Planning**. London: McGraw Hill Training Series, 1992.

Pfeffer, Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**. İngilizceden çeviren: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Yayınları, 1995.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Yayınevi, 1995.

Schein, Edgar H. **Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resource Planning and Development**. Readings in H.R.M., New York: Mc Millan Inc., 1985.

Schuler, Randall S. and Stuart A. Youngblood. **Effective Personnel Management**. Second Edition. USA: West Publishing Company, 1987.

Uyarer, Şehnaz. "Kariyer Yönetimi." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilgiler Enstitüsü, 1993.

✓ Walker, James W.. **Human Resource Planning**, USA: McGraw Hill, 1990.

✓ Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi** . 5. Baskı, İstanbul: Beta A.Ş. 1996.