



İnsan Kaynakları YÖNETİMİ

2019 -2020
Bahar Dönemi

KARİYER YÖNETİMİ

Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR

Kariyerin Tanımı ve Önemi

- **Kariyer** herkes için **aynı anlamı** ifade etmeyebilir.
 - **Bazıları için** kariyer **işte ilerlemek**, bazıları için **daha üst makamlara gelmek**, bazıları için **kendini geliştirmek**, bazıları için ise **kendini gerçekleştirme gereksinimini gidermektir**.
- Birey açısından **kariyer**, *bir işe sahip olmanın ötesinde bir anlam taşımaktadır.*
- **Kariyerde ilerleme** *daha çok gelir, sorumluluk, mesleki ve sosyal anlamda daha yüksek saygınlık elde etmeyi ifade etmektedir.*

Kariyerin Tanımı ve Önemi

- **Kariyer**, bireyin çalışma rollerinin dizisi ve örüntüleridir.
- Daha geniş tanımla kariyer;
 - “bireyin yaşamı boyunca öğrenme ve işindeki gelişmeyi” ifade etmektedir;
 - bu nedenle de bireylerin gönüllü çalışmalarını ve diğer yaşam deneyimlerini kapsar.
- Bir kişinin sahip olduğu kariyeri,
 - sadece onun sahip olduğu işler değil,
 - iş yerinde 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 da taşımaktadır.

Kariyerin Tanımı ve Önemi

- Kariyerdeki **ortak noktaları** aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:
 - Sadece üst düzeyde, yüksek statülü işler için değil, **her meslek için kariyer vardır**. Bir genel müdürün, **bir işçinin ya da bir akademisyenin kendilerine özgü birer kariyer yaşantıları** vardır.
 - **Dikey hareketlilik yanında**, aynı örgütsel kademede kalarak çeşitli bilgi, **beceri ve yetenekler elde edilerek de** kariyer kazanılabilir.
 - Bireyin kariyerinde söz sahibi olan sadece yönetim değildir. **Birey kendi kariyerini** kendisi planlayabilmektedir.
 - Birey, **iş dışındaki faaliyet ve yaşantıları ile kariyerine katkı yapabilmekte**, hatta **hızla değişen dünyada birden fazla kariyere sahip olan kişilerin sayısı** hızla artmaktadır.

Kariyerin Tanımı ve Önemi

- **Kariyer;** bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca **herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır.**
- Bunun sonucunda daha **fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, statü, güç ve saygınlık** elde etmek ister.
- Kariyer bir yandan **kişisel doyum sağlarken** diğer yandan **statü ve saygınlığı da** beraberinde getirmektedir.
- Bunun yanında **kariyerin gelişmesiyle birlikte kişi daha fazla maddi kazanımlar** elde ederek yaşam standardını yükseltmektedir.
- O nedenle **kariyer birçok kişi için anlamlı ve önemlidir.**

Kariyerin Seçimi / Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

- **Kariyer seçimi;** bireyin **istek ve gereksinimleri** ile **ilgi ve yeteneklerini** *en uygun noktada buluşturan* **karardır.**
 - Böyle bir karar sonucunda **çalışan,** **daha yüksek performansla işini sürdürürken** **yüksek iş doyumuna ulaşır.**
 - Kendisinin **önemli olduğunu,** anlamlı bir iş yaptığını ve **değer yarattığını** düşünür.
 - Bu durum kişinin **moral ve motivasyonunu yükselterek** örgüte olan **bağlılığını artırır.**
- İşinde beklediği kariyer hedeflerini gerçekleştiren ya da gerçekleştireceğini düşünen birey, **işini daha çok sevmeye başlamakta** bu da **işteki performansını yükseltmektedir.**
- Tüm bunlar sadece **kişi açısından değil,** **örgüt açısından da olumlu birçok sonuca** yol açmaktadır.

Kariyerin Seçimi / Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

- Bireylerin kariyer seçimini etkileyen unsurları iki alt başlıkta özetlemek mümkündür :
 - a) **Sosyal (Çevresel) Faktörler:** Bireyin sosyal geçmişi, ana-baba ilişkisi, ailenin toplumsal ekonomik düzeyi, bireyin içinde yer aldığı sosyal çevre kariyer seçimini etkileyen temel faktörlerdendir.
 - Bireyin geldiği sosyal sınıf, ailelerinin sosyal statüsü ve gelir düzeyi de kariyer seçimi üzerinde etkili olmaktadır.
 - Bunun yanında ailenin çalışma yaşamına girecek olan gence gerekli eğitimi verme olanaklarına sahip olup olmaması da büyük önem taşımaktadır.
 - b) **Psikolojik (Kişisel) Faktörler:** Kariyer seçimini etkileyen psikolojik faktörler; değerler, inançlar, tutumlar, beklentiler ya da kişilik yapıları ile yakından ilişkilidir.

Kariyerle İlgili Genel Kavramlar

- **Kariyer Hareketliliği:** Bilgi ekonomisi olgusuna bağlı olarak **çalışanların farklı işletmelerde ve işlerde kariyer gelişimini sürdürmeleri** ve buna bağlı olarak da **kariyer yaşamlarında iş ve iş yeri değiştirmeleri eğilimlerini** ifade eder.
- **Kariyer Yolu:** Kişinin kariyerini oluşturan işlerin sıralanışı olarak tanımlanmaktadır.
- **Kariyer Düzleşmesi (Platosu):** Bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder.
- **Kariyer Çapaları (Dengeleri):** Bireyin kişisel değer ve tutumlarından oluşan, onun yaşamını dengeleyen, kendi algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü, değer, tutum ve davranışları ile bunları dengeleyen ve yönlendiren unsurlardır.
- **Kariyer Kalıpları:** Kişilerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder.

Kariyerle İlgili Genel Kavramlar

- **Kariyer Değerleri:** Çalışanın kendi kariyeri için olmazsa olmaz gördüğü hususlardır.
 - Bu hususlar, **çalışanın başarılı bir kariyer için nelerin gerektiği yolundaki temel düşünceleridir.** Bunlar, **çalışanın yeteneğini, gereksinimlerini** ve **kişisel değerlerini algılamasına bağlı olarak kariyerini belirlemesini** sağlamaktadır ve **kariyerle ilgili bütün kararları etkilemektedir.**
 - Literatürde **Schein (1978)**'e atıfla tanımlanan sekiz **kariyer değeri** sayılmaktadır. Bunlar;
 - *otonomi,*
 - *istikrar,*
 - *teknik yetkinlik,*
 - *yönetsel yetkinlik,*
 - *girişimci yaratıcılık,*
 - *hizmete adanmışlık,*
 - *yaşam tarzı ve*
 - *meydan okuma* değerleridir.
 - Bu unsurların her biri çalışanın kendi kariyerini sürdürmesi açısından son derece önemlidir.

Kariyerle İlgili Genel Kavramlar

- Kariyerle ilgili birçok kavram vardır.
- Bu kavramların içeriği birbirine benzemekle birlikte, aralarında bazı farklılıklar da bulunmaktadır.
- Yukarıda kısaca tanımlananların dışında literatürde en kullanılan ve ayrıntılı işlenenler ise,
 - kariyer geliştirme,
 - kariyer planlama ve
 - kariyer yönetimi
- kavramlarıdır.

Kariyer Aşamaları

- Bir bireyin iş yaşamı içerisindeki kariyeri belli aşamalardan oluşan bir süreçtir.
- Bu aşamaların her biri farklı özelliklere sahiptir ve bireyler için farklı anlamlar taşımaktadır.
- Kariyer aşamaları 5 evre olarak sınıflandırmak mümkündür:
 - a) Keşfetme
 - b) Kurma
 - c) Kariyer ortası
 - d) Kariyer sonu
 - e) Emeklilik

Kariyer Aşamaları

a) Keşif (Araştırma) Aşaması:

- Bireylerin **kariyer seçimleri**
 - ailelerinden öğrendikleri,
 - çevresinden meslekler hakkında bilgiler,
 - rol modeller,
 - televizyonda gördükleri,
 - internet veya kendi deneyimleri
 - doğrultusunda edindikleriyle
- **gerçekleşir.**



- Bu aşama, genelde 20'li yaşların ortasında sona eren okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süredir.
- Kişi bu süreçte hangi işte daha fazla başarılı olabileceğini araştırır.
- Bu dönem kendini ispatlama ve alternatifleri değerlendirme dönemidir.

Kariyer Aşamaları

a) Keşif (Araştırma) Aşaması:

- Kariyerin keşif aşaması, okul hayatından iş yaşamına geçişle birlikte sona erer.
 - Yıllarca geliştirdikleri beklentilerin iş hayatında tam olarak karşılanmadığını fark etmeleri hem çalışan hem de işveren için hayal kırıklığına yol açabilir.
 - Üniversite stajları ya da ortak eğitim programları çalışan adaylarının gerçek bir işi ve gelecekteki çalışma arkadaşlarını birinci elden görmeleri açısından çok etkili yöntemlerdir.



Kariyer Aşamaları

b) Kurulma/yerleşme (ilk kariyer) Aşaması:

- Kurulma aşaması iş arama ile başlar. İlk iş teklifini alma ve kabul etmeyi, çalışma arkadaşları tarafından kabul edilmeyi, işi öğrenmeyi ve gerçek iş yaşamında ilk somut başarı ya da başarısızlık deneyimini edinmeyi içeren aşamadır.

c) Kariyer Ortası Aşaması:

- Bu aşamada bireyler performanstaki gelişmelerine devam edebilirler, duraklayabilirler ya da düşüşe geçebilirler.
- Olgunlaştıktan sonra bile verimli olabilmek bu aşamanın önemli bir zorluğudur.
- Bazı çalışanlar bu aşamada hedeflerine erken ulaşırlar ve daha yüksek hedefler için devam ederler. Örneğin, insan kaynakları müdürü olmak isteyen bir çalışan 35-40 yaşlarında bu hedefine ulaştığında 55-60 yaşlarında CEO olmayı hedefleyebilir. Sürekli büyüme, gelişme ve yüksek performans bu aşamanın önemli çıktılarıdır.

Kariyer Aşamaları

c) Kariyer Ortası Aşaması (devam):

- Bazı çalışanlar da bu aşamada kariyerinde daha ileri gitmeyi düşünmezler, onun yerine bulunduğu pozisyonda örgüte en iyi hizmeti sağlamayı amaçlarlar.
 - **Örneğin;** 45 yaşında insan kaynakları müdürü olan bir kimse bir sonraki terfiye gitmeme kararı alabilir. Bunun yerine işinde hala iyi performans göstermekle birlikte, hayatın diğer yönlerinden zevk almayı tercih edebilir.



CEO ??

Kariyer Aşamaları

d) Kariyer Sonu Aşaması:

- **Orta kariyer aşamasında** büyüme ve ilerleme göstermeye devam eden çalışanlar, **geç kariyer aşamasını** biraz rahatlamanın lüksüyle birlikte keyifli bir zaman olarak geçirir.
- **Geç kariyer** diğer bir ifadeyle **kariyer sonu aşamasında** çalışanlar çoğunlukla kendilerine yüksek hedefler koymazlar.
- Tüm çalışma yaşamları boyunca edindikleri bilgileri başkalarına öğretirler.



KARİYER AŞAMALARI

d) Kariyer Sonu Aşaması: (devam):

- Orta kariyerlerinde düşüşe geçen çalışanlar işleri için korkabilirler.
- **Geç kariyer aşaması** böyle kişiler için, iş hareketliliklerinin azalmış olduğunu ve mevcut işlerine saplanıp kaldıklarını kabul ettikleri zamandır.
- **Bu aşamada**, iş dışındaki hayat, ilerleme umudunu kaybetmiş kişiler için çok daha önemlidir. Daha önce işlerine yönlendirdikleri enerji ve zamanlarını, bu kez aile, arkadaş ve hobilerine yönlendirmeyi tercih ederler.



KARİYER AŞAMALARI

e) Azalma (Emeklilik) Aşaması

- Kişinin kariyerindeki son aşamadır ve genellikle emeklilikle sonuçlanır.
- **Düşüş aşaması** hemen hemen herkes için zor bir aşamadır. Hatta önceki aşamalar içerisinde en zoru olduğu bile söylenebilir.
- Bu aşamadaki kişiler ilgi odağı olmaktan çıkarlar ve kimliklerinin önemli bir bileşeninden feragat ederler.

Kariyer Aşamaları

e) Azalma (Emeklilik) Aşaması - devam

- Bazı bireyler emeklilik aşamasından sonra da başka bir işte çalışmaya devam edebilirler. Bu karar genellikle finansal olanaklara bağlı olarak alınmış bir karardır.
- Emeklilikte yaşamlarını devam ettirmek için yeterli finansal kaynaklara sahip olanlar çoğunlukla iş hayatına devam etmek yerine dinlenmeyi tercih ederler.

Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar:

Kariyer Dönemi Sorunları

a) *Başlangıç Dönemi Sorunları*

- Genellikle iş hayatına ilişkin kurdukları hayallerde beklenti düzeyleri oldukça yüksektir. Ancak iş yaşamına girdiklerinde hayal ettiklerinden düşük bir düzeyde işe başlayıp sıkılabilmektedirler.
- Beklentilerinin tam olarak karşılanmadığını fark edip “kariyer başlangıç şoku” ya da “gerçeklik şoku” olarak ifade edebilecek sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler.

Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar:

Kariyer Dönemi Sorunları

b) *Kariyer Ortası Sorunları*

- Çalışanların başarılarını kanıtlayamadıkları her durum stres yaratabilir ve bu durum depresyonla sonuçlanabilir.
- Hatta orta yaş kriziyle birleşmesi durumunda kişilerin kendilerinden genç ve başarılı çalışanlara karşı kıskançlık beslemelerine yol açabilir. Bu dönemde yaşanan sorunların en önemlisi **kariyer platosudur**
- **Kariyer platosu**, hiyerarşik ilerleme olasılığının çok az olduğu bir kariyer noktasını ifade eder. Kariyer platoları, hiyerarşik organizasyon yapılarının doğal bir sonucudur.

Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar:

Kariyer Dönemi Sorunları

c) *Kariyer Sonu Sorunları*

- Emeklilik birçok duygusal, finansal ve sosyal sorunu beraberinde getirmektedir.
- Yaşlanma, becerilerin yitirilmesi, üretici olamamanın kabullenilmesi, işe yaramama duygusu kişileri depresyona götürebilir.
- **Emekliliğe hazırlık programları**, emekliliği yaklaşmış ve örgütten ayrılacak hedef iş gören grubuna yönelik bir uygulamadır.

Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar:

Kariyerde Özel Sorunlar

- Çalışma yaşamında kadınların sayısının artması ile beraber kadın çalışanların kariyerleri konusunda yaşadıkları sorunlar ilgi çekici araştırma konuları arasına girmiştir.
- Araştırmalar, evli ve çocuk sahibi kadınların, günümüzde dahi, iş yaşamında pek çok zorlukla karşılaşmaktadırlar.
- **Özellikle** yöneticilik pozisyonlarında bulunan kadınlar için iş yaşamı daha da yıpratıcı olabilmektedir. Çünkü kadın öncelikle erkek egemen bir iş dünyasında kendini ve başarısını kanıtlamak durumundadır.

Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar: Kariyerde Özel Sorunlar



a) Cam Tavan

- İşletme, hükümet, eğitim ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda üst kademe pozisyonlara ulaşmak için çabalayan kadınların karşılaştığı engeller olarak tanımlanmıştır.

Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar:

Kariyerde Özel Sorunlar

b) Çift Kariyerli Eşler

- Kadın çalışanların işgücüne katılımlarının artmasıyla birlikte, kadın ve erkeklerin toplumdaki rolleri de değişmeye başlamıştır.
- Aileler ve örgütler bu değişimlere uyum sağlamaya çalışırken pek çok sorun ve stres faktörüyle karşı karşıya kalmışlardır.

Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar:

Kariyerde Özel Sorunlar

b) Çift Kariyerli Eşler - devam

- Her iki çalışan eşin de kendi kariyer hedeflerinin olması ve bunların peşinden koşma arzuları, özellikle de çocuk dünyaya geldikten sonra evlilik hayatlarında bir takım sorunlar çıkarabilmektedir.
- Örgütlerin bu sorunların işe yansıyan etkilerini azaltmak için alabilecekleri bazı önlemler,
 - esnek çalışma programları,
 - çocuk bakım hizmetleri,
 - evde çalışma imkânı sağlama ve
 - tayin edilen bir kimsenin eşinin de aynı yere atanması
- gibi destekleyici hizmetlerdir.

Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar:

Kariyerde Özel Sorunlar

c) Çift Kariyerlilik

Kişinin aynı anda iki kariyere birden sahip olmasıdır. Her iki iş de belli bir uzmanlık ve tecrübe gerektiriyor ise ve her ikisi de bireye unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa bu kişinin çift kariyerli olduğunu söylenebilir. **Örneğin** kişinin hem doktor hem de şarkıcı olması gibi.

Kişinin hangi kariyerin kendisi için daha önemli olduğuna karar vermesi önemlidir.

Her ikisinde de ilerlemeye çalışmak, **kişinin enerjisinin ikiye bölünmesine ve ikisinde de istediği başarıyı elde edememesine yol açabilir.**



Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar:

Kariyerde Özel Sorunlar

d) Ay Işığı Sorunu

- Ay ışığı bir kimsenin asli işine ek olarak ikinci ya da üçüncü bir işte çalışıyor olmasıdır.
- Gelir yetersizliği, tecrübe edinme ya da kişinin ilk işini kaybetme olasılığına karşın kendini güvenceye almak istemesi vb. nedenleri olabilir.
 - Bu soruna öğretmenlerin özel ders vermesi, hemşirelerin para karşılığında gece sağlık kuruluşlarında özel nöbetler tutması ya da kişilerin bir işte çalışırken kendisine ait küçük bir işletme açması örnek olarak verilebilir.
- **Ay ışığında olmanın kişinin kariyer gelişimi açısından faydalı olabileceği düşünülebilir.** Ancak konuya örgütsel kariyer açısından yaklaşırsak, kişinin temel işine vermesi gereken enerjisini iki hatta üç işe paylaşması bazı olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Kariyer Planlama

- **Kariyer planlama**, bir çalışanın, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güduları doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun belirlenerek örgüt içindeki ilerleyişinin veya yükseltilmesinin planlanmasıdır.
- **Kariyer planlaması**,
 - bir yandan **bireyin yeterlilik, bilgi ve becerileri doğrultusunda geleceğe yönelik kariyer hedeflerini belirlemeye yarayan**,
 - diğer yandan **bu yeterlilikleri geliştirmesini sağlayan** ve
 - bireyi **gelecekte üstleneceği görevlere hazırlamak** gibi eylemlerden oluşan
- **çok yönlü bir süreçtir.**



Kariyer Planlama

- Kariyer planlamasında başarılı olabilmek için
 - bireylerin kendilerini bir bütün olarak değerlendirerek üstün ve zayıf yönlerini belirlemesi,
 - bilgi, beceri ve yeterliliklerinin ne olduğunu belirlemesi gerekmektedir.
- Aksi takdirde kişinin planladığı ve kariyer yollarını belirlediği pozisyonlara gelmesi mümkün olmayacaktır.

Kariyer Planlama: **Temel Amaçları**

- Kariyer planlamasının;
 - insan kaynaklarının etkili kullanımını ve geliştirilmesini sağlamak,
 - işe bağlılığı ve iş tatminini arttırmak,
 - personeli yeni ve değişik alanlara girmeleri için teşvik etmek,
 - çalışanların yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek,
 - bireylerin kendi kariyer başarılarını oluşturmak,
 - iyi bir eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısını artırmak ve
 - iş güvenliğini sağlamak gibi
- farklı amaçları da bulunmaktadır.
- Kariyer planlamasının başarısı bu amaçların gerçekleştirilme düzeyine bağlı olarak değişmektedir.

Kariyer Planlama Süreci

- Kariyer planlamasının **birey** ve **örgüt** olmak üzere iki temel boyutu vardır.
- **Bireysel kariyer planlaması:** Kişinin kendi gelecek hedeflerinin, işlerinin ve görevlerinin kendi beklentileri ve istekleri açısından planlanması sürecidir.
 - Bireysel kariyer planlaması, **işten çok bireye odaklanmakta** ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir.



- **Örgütsel kariyer planlaması:** Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesiyle çalıştığı örgüt içindeki ilerleyişinin planlanmasıdır.

Kariyer Planlama Süreci: Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamaları

Aşama I. Kendini Değerlendirme:

- Ben nasıl biriyim?
- Nasıl yeteneklerim var?
- Ne yapmak istiyorum?
- Güçlü ve zayıf yönlerim nelerdir?
- Nasıl daha iyi bir duruma gelebilirim?



- Kariyer planlamanın başlangıç noktası bireyin kendini tanımasıdır. Burada birey önce;
 - kendini anlamaya,
 - kendisi için neyin önemli olduğuna,
 - ilgilerine ve değerlerinin,
 - güçlü yönlerinin ve zayıf yönlerinin neler olduğunakarar vermelidir.

Kariyer Planlama Süreci:

Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamaları



Aşama 2. Fırsatları Tanıma:

- Bu aşama bireyin, örgütleri, sektörleri, farklı kariyer alanlarını araştırarak kendisi için uygun seçenekleri belirlediği aşamadır.
- **Araştırma veya seçenek belirleme** olarak da adlandırılan **bu aşama**, bireyin kariyer alternatiflerini kendi ilgi ve davranışlarına bağlı olarak daraltmasını içerir.
 - Bilgi ve becerilerimle hangi sektörlerde iş bulabilirim?
 - Hangi örgütün değerleri ile benim değerlerim uyumlu olabilir?
 - Hangi kariyer alanları ya da örgütler bana ilerleme imkânı sunabilir?
 - Hangi örgüt emeğimin karşılığını verebilir?
 - Sahip olduğum yeteneklerle hangi işi yapabilirim?
- Kişinin ilgi alanları, beklentileri, inanç ve tutumları, değerleri ile kariyer fırsatları uyumlu olmalıdır. **Aksi bir durum söz konusu olursa, kişinin iş ve örgüt ile uyumu gerçekleşmemiş olur.**

Kariyer Planlama Süreci: Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamaları

Aşama 3. Hedef Belirleme



- Bilgi ve becerilerimle hangi sektörlerde iş bulabilirim?
- Hangi örgütün değerleri ile benim değerlerim uyumlu olabilir?
- Hangi kariyer alanları ya da örgütler bana ilerleme imkânı sunabilir?
- Hangi örgüt emeğimin karşılığını verebilir?
- Sahip olduğum yeteneklerle hangi işi yapabilirim?

UYUM !!

Kariyer Planlama Süreci: Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamaları

Aşama 3. Hedef Belirleme - devam

- Bu aşamada birey, kariyeri ile ilgili hedefleri belirleyerek karar verir.
- Hedef belirleme, bireyin gelecekteki amaçlarını planlamaya ve karar vermeye yardımcı olur.
- Bireysel farklılıklara bağlı olarak hedefler değişiklik göstermektedir.



Kariyer Planlama Süreci:

Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamaları

Aşama 4. Planları Hazırlama ve Uygulama:

- Bu aşamada birey hedeflerine ulaşmak için bir plan hazırlayacak ve bu plan doğrultusunda uygulamaya geçirecektir.
- Çalışanları yönlendirip destekleyerek kariyer gelişimlerine yardımcı olmak, danışmanlık ve rehberlik görevi üstlenmek, başarılı bireylere terfi olanakları sunmak başarı şansını artıracaktır.
- **Kariyer planlaması sürecinde örgütün üzerine düşen, bireylere kariyerleri ile ilgili alternatifler sunarak danışmanlık yapmaktır.**

Kariyer Planlama Süreci:

Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamaları

- Bireyin kariyer yapabilmesinde bu aşamaların her biri stratejik öneme sahiptir.
- Kişinin kendi kendini değerlendirirken objektif bir değerlendirme yapması gerekmektedir.
- Bu arada kişinin önüne çıkan fırsatları değerlendirebilmesi için fırsatları analiz etmesi yerinde olacaktır.
- Bireyin kariyere yönelik hedefleri açık bir şekilde belirlemesi ve bu hedeflere yönelik planlar yapması da önemlidir.

Kariyer Planlama Süreci: Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması

Tablo 1: Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırılması

Örgütsel Kariyer Planlaması	Bireysel Kariyer Planlaması
Gelecekteki örgütsel personel ihtiyacını belirleme	Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi (Kendini Tanıma)
Kariyer basamaklarının planlanması	İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması
Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması	Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçenekleri değerlendirme
Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi	İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat etme
Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi	İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları

Kaynak: Serpil Aytaç.(2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*.Bursa: Ezgi Kitabevi. s. 167.

Kariyer Haritaları ve Kariyer Yolları

- Kariyer planlaması süreci açısından önemli bir diğer konu, çalışanın **kariyer yollarının** belirlenmesidir.
- Personel belirlenen bu kariyer yolunda ilerleyerek, kariyere yönelik hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır.
- Kariyer yolları belirlenirken kariyer haritalarından yararlanılmaktadır.
- Kariyer yollarının bazen kariyer haritaları çıkarıldıktan sonra bazen de kariyer haritaları çıkarılmadan önce hazırlandığı görülmektedir.
- Kariyer haritasının düzenlenmiş olması, kariyer yollarının daha kolay ve sistematik bir şekilde belirlenmesini sağlamaktadır.

Kariyer Haritaları ve Kariyer Yolları

- Örgütlerin artan rekabetle baş edebilmeleri için insanların örgüt içindeki ve örgütler arasındaki karmaşık ve dinamik hareketleri ile iş değiştirme nedenlerini anlamaları her zamankinden daha fazla önemlidir.



- Kariyer yolculuklarında bireyler inişli çıkışlı, engebeli, dönemeçli, uzun ya da kısa pek çok farklı yoldan geçebilirler.

Kariyer Haritaları ve Kariyer Yolları

- **Kariyer haritaları** en basit şekliyle bir kimsenin yaşam boyunca bulunduğu iş pozisyonları ve rolleri dizisini ifade eder.
- Planlı ya da plansız, yukarıya doğru, yatay, geriye doğru hareketler, tek bir örgüt içinde ya da çok sayıda örgütü kapsayan hareketler şeklinde de olabilir.



Kariyer Haritaları ve Kariyer Yolları

- Çalışanlar açısından bir örgütte açıkça tanımlanmış **kariyer yollarının** bulunması önemlidir.



- *Kariyer yolları beş temel bileşen içermektedir:*
 - *Pozisyon ya da rollerin sıralı bir listesi*
 - *İş gerekleri*
 - *Kritik gelişimsel deneyimler:*
 - *Yetkinlikler*
 - *Önemli kariyer başarı faktörleri*

Kariyer Haritaları ve Kariyer Yolları

- Örgüt içindeki
 - ilerleme olanaklarının,
 - terfi ve yer değiştirme politikalarının ve kariyer geliştirme politikalarının biliniyor olması ve
 - çok sayıda **kariyer yolu** bulunmasının
 - **çalışanların motivasyonları iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu etkisi olacaktır.**

Kariyer Haritaları ve Kariyer Yolları

- Kariyer yollarının belirlenmesi, örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizisini ifade etmektedir.
- Kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır.
- Bireysel açıdan kariyer yolu, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır.
- **Kariyer haritaları**, *bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir teknikken **kariyer yolları**, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır.*

Kariyer Haritaları ve Kariyer Yolları

- İşletmelerde **kariyer yolları**, kariyer planlamasının en önemli aracıdır.
- Kariyer planlamasının amacına ulaşabilmesi için **kariyer yollarının aşağıdaki özellikleri taşıması** gerekmektedir:
 - Kariyer yolları bireylere sadece dikey ilerleme değil, yatay ilerleme imkânı da vermelidir.
 - Yalnız birbirine benzer işler değil, birbirine benzer davranışlar gerektiren işler de aynı iş grubuna dâhil edilmelidir.
 - Kariyer yolları hem bireysel hem de örgütsel gereksinimlerin giderilmesini sağlayıcı olmalıdır.
 - Kariyer yolları üzerindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek açık bir şekilde belirlenmelidir.
 - Kariyer yollarının belirlenmesinde yönetim ve çalışanlar bir arada çalışmalıdır.
 - Yöneticiler, danışmanlar aracılığıyla çalışanlarına gereken kariyer bilgisini vermelidir.

Kariyer Haritaları ve Kariyer Yolları

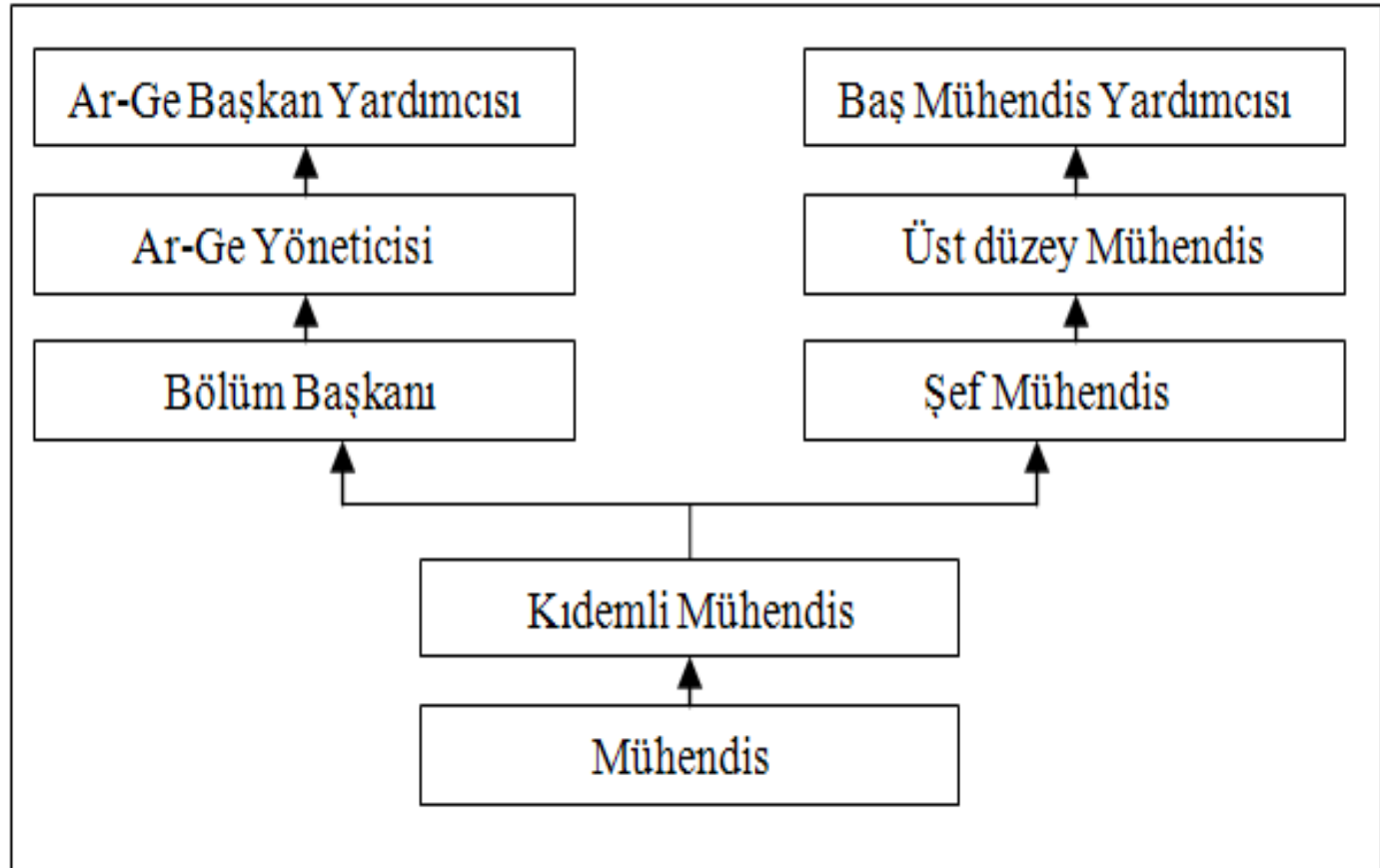
- Kariyer planlaması ve kariyer yollarının belirlenmesi sorumluluğu, hem bireye hem de işletmeye aittir.
 - Birey, hedeflerini ve becerilerini tanımlamalı, danışmanlık yoluyla da belirli bir kariyer yolunda zorunlu olan eğitim ve gelişme gereksinimini belirlemelidir.
 - İşletme ise personel planlaması yoluyla gereksinme ve olanaklarını tanımlamalıdır.
- Kariyer yolunda bireyin başarıyla ilerlemesi, bu süreçte çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimin güçlü olması ve işbirliği yapması ile yakından ilgilidir.
- Yönetimin desteği ve yönlendirmesi olmaksızın, bireyin kariyer yolunda doğru ve hızlı bir şekilde ilerlemesi pek mümkün olmamaktadır.

Kariyer Haritaları ve Kariyer Yolları

- Çalışanların kendileri için seçebileceği dört farklı kariyer yolu şunlardır:
 - 1) **Geleneksel Kariyer Yolu:** Kariyer gelişiminde herhangi bir işten diğer bir işe dikey olarak geçilmesidir. Bir anlamda bireyin bir üst makama terfi etmesidir.
 - 2) **Ağ Kariyer Yolu:** Kariyer gelişimi sırasında dikey ve yatay fırsatlardan yararlanılması anlamına gelmektedir.
 - 3) **Yatay Kariyer Yolu:** Kariyer gelişiminde sadece yatay fırsatların olduğunu açıklamaktadır. Bunun da çalışanlara yeni sorumluluklar ve ek görevler verilmesiyle sağlandığı belirtilmektedir. Fakat bu ek sorumluluk ve görevlerden dolayı herhangi bir maaş veya terfi yapılmamaktadır.
 - 4) **İkili Kariyer Yolu:** Bu yöntemde ise genelde, teknik uzmanlar ve profesyonellere, yönetici olmamalarına rağmen işletmeye katkı yapmaları için sorumluluk ve yetki verilmesi olarak açıklanmaktadır.

Kariyer Haritaları ve Kariyer Yolları

- Dolayısıyla **ikili kariyer yolu**, teknik iş görenler, uzmanlar ve araştırma geliştirme alanlarında çalışanların kariyer problemlerini aşmak için geliştirilmiştir.



Kariyer Haritaları ve Kariyer Yolları

- İkili kariyer yöntemi, profesyonellerin ve teknik uzmanların yönetici olmalarına gerek olmadan **uzmanlıklarını geliştirebilecekleri bir kariyer yolu oluşturularak** örgüte katkıda bulunmalarının sağlanmasını ön görmektedir.
 - Bireyler bu sayede **yönetim kademelerine geçmeksizin ödüllendirilebilirler ve uzmanlık bilgilerini artırarak** örgütlerine katkı verebilirler.
- Bireyin kariyerini sürdürmesi *sadece üst basamaklara terfi etmesi şeklinde değil*, aynı zamanda **yatay kademelerde ilerlemesi** ya da **farklı sorumluluk ve görevler üstlenmesi** yoluyla da mümkün olmaktadır.
- Her ne şekilde olursa olsun, **bu ilerleme sürecinde yöneticilerin personeli destekleyici ve motive edici bir rol üstlenmesi gerekmektedir.**

Kariyer Geliştirme: Tanımı

- **Kariyer geliştirme,**
 - personelin becerilerini, kişiliğini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri sosyal ve teknik donanımlara sahip olma süreçleri;
 - bireylerin iş yaşamlarında kendilerini geliştirebilmeleri ve ilerleme çabalarının olması **ve**
 - yine bireylerin belirledikleri meslek tercihine, örgüt yönetiminin (eğitim, yetiştirme ve geliştirme programları ile) **katkı sağladığı bilinçli faaliyetler**
- olarak tanımlanmaktadır.
- Bu yönüyle, genel olarak, **örgütlerdeki kariyer geliştirme süreçlerinden hedeflenen; bireyin sahip olduğu yeteneklerini geliştirerek onu, hem bireysel hem de örgütsel amaçlar için değerlendirmesidir.**

Kariyer Geliştirme: Çalışanlara Yararları

- Kariyer gelişiminin bireylere **gelişme ve büyüme fırsatı yaratmasının yanında** gerginliği azalttığı, bağımsızlığı artırdığı ve ruhsal olarak bir **tatmin sağladığı** belirtilmektedir.
- Ayrıca kariyer geliştirme,
 - çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi,
 - yetişmiş personelin örgütte kalması,
 - personelin niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesi,
 - kadın ve erkek personele eşit iş fırsatları sağlanması
- konularına da imkân tanınmaktadır.
- **Örgütlerde oluşturulan kariyer geliştirme programları, personel açısından** geleceğin ve kariyerinin planlanmasına imkân vererek **motive olmasını** sağlar.

Kariyer Geliştirme: Örgüte Yararları

- Kariyer geliştirme uygulamaları örgütlere çalışanlara yol gösterici olarak aşağıdaki **yararları** da beraberinde getirmektedir:
 - Çalışanlara daha **iyi iş, ücret ve statü olanakları sağlamak**,
 - Çalışanlara **kariyer fırsatları sağlamak** ve bu konuda kariyer danışmanlığı yaparak **kendilerini daha iyi tanımalarını sağlamak**,
 - Farklı özelliklere sahip çalışan grupları için **farklı kariyer planlarının geliştirilmesini sağlamak**,
 - Çalışanların **potansiyel güçlerinden daha etkili biçimde yararlanılmasını sağlamak**,
 - Çalışanların **iş tatminlerini artırmak**,
 - Çalışma ortamının ve ilişkilerinin, **örgütle çalışanların bütünleşmesini sağlayacak bir biçimde düzenlenmesini sağlamak**,
 - İnsan kaynakları planlaması işlevine destek sağlayarak örgütün ileride gereksinme duyacağı **nitelikteki personelin zaman içinde yetiştirilmesini sağlamak**,
 - Örgütün **misyonunu gerçekleştirmesinde** ve **vizyonuna ulaşmasında** gerekli desteği sağlamak.

Kariyer Geliştirme:

İşletmenin, Yöneticilerin ve Çalışanların Sorumlulukları

- Kariyer gelişiminin planlı şekilde gerçekleştirilebilmesi için **işletmeye** düşen çeşitli sorumluluklar vardır. Bunlar kısaca;
 - çalışanların kariyer yollarının tasarımını ve performans değerlemesini yapmak,
 - kariyer hedeflerinin belirlenmesinde ve bu hedefe ulaşılmasında kariyer danışmanlarını görevlendirmek,
 - gerekli konularda eğitim çabalarına girişmektir.
- Kariyer geliştirmede **yöneticilerin**,
 - kariyer gelişimini özendirme,
 - kariyer gelişimi sorunlarında çalışanlara zaman ayırması ve
 - kendi çalışanlarının gelişimi için daha fazla faaliyette bulunması gerekmektedir.
- Kariyer gelişiminde **çalışanların** ise
 - kariyer geliştirme sorumluluğunu alma,
 - mevcut ilgi alanlarını/yeteneklerini ve kişisel değerlerini değerlendirme,
 - mevcut işteki performans gereksinimleri ile hedeflerin oluşturulmasına ve yerine getirilmesine yardımcı olma vb.
- sorumlulukları bulunmaktadır.

Kariyer Geliştirme Araçları

- **Kariyeri geliştirme sürecinde bireylerin kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmak, kariyer hedeflerine daha kısa sürede ve daha kolay bir şekilde ulaşabilmelerini sağlamak amacıyla bazı araçlardan yararlanılmaktadır.**
- Bu araçlar şunlardır:
 - Kariyer Merkezleri
 - Kariyer Rehberliği
 - Mentorluk
 - Koçluk
 - Örgütsel Yedekleme Planı
 - Kariyer Atölyeleri
 - Yazılı Kaynaklar ve Alıştırma Kitapları
 - Eğitim ve Geliştirme Programları
 - İş Zenginleştirme ve İş Rotasyonu

Kariyer Yönetimi

- **Kariyer yönetimi**, örgütün ihtiyaç duyduğu yetenek akışını sağlamak ve çalışanların isteklerini tatmin etmek üzere, çalışanlarına yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirebilecekleri fırsatları sağlamasını ifade etmektedir.
- **Etkili kariyer yönetimi** bireylerin yeteneklerini en üst düzeye çıkarmaya, **motivasyon sağlamaya**, istihdam fırsatı yaratmaya ve **bilgi ve becerilerini geliştirmeye** yardımcı olur.
- **Kariyer yönetimi**, bir yandan **bireyler** diğer yandan da **örgütler açısından** birçok yarar sağlayan **kapsamlı bir süreçtir**.
- Kariyer hedeflerine ulaşmak ve kariyeri geliştirmek ancak **başarılı bir kariyer yönetimi süreci** ile mümkün olmaktadır.

Kariyer Yönetimi Süreci

- Kariyer yönetiminin **bireysel** ve **örgütsel** açıdan olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır.
- Bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer yönetiminin birbirini desteklemesi gerekmektedir.

Kariyer Yönetimi Süreci: **Örgütün Birey Üzerinde Odaklandığı Kariyer Yönetimi**

- Kariyer yönetimi sürecinde **örgütün görevi;**
 - yetenek ve kariyer gereksinimlerinin anlaşılmasına,
 - olası kariyer planının oluşturulmasına yardımcı olmayı ve
 - bireyin kariyer çizgisinde ilerlemek için gereksinim duyulan eğitim ve gelişme fırsatlarının sağlanmasına
- olanak sağlamaktır.
- Örgüt, bireyin üzerinde odaklanan bazı kararlar alarak onların kariyerlerinin yönetimini üstlenip yeni kariyer planları yapmalarına katkıda bulunmaktadır.
- Bu kararlar şunlardır: *iç işe alım, terfi, transfer veya yer değiştirme, eğitim ve geliştirme, işten çıkarma, emeklilik* vb.

Kariyer Yönetimi Süreci:

Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklandığı Kariyer Yönetimi

- Örgüt içinde birey çalışma yaşamında başarılı olmayı ve kariyerinde en üst konuma gelmeyi amaçlamaktadır.. Bireysel kariyer yönetimi de bu yolda önemli katkılar sağlamaktadır.
- **Bireysel kariyer yönetimi;** *“bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi”* olarak tanımlanabilir.
- Bireyin kendi değerlemesini yaparken
 - kariyerine yönelik neler yapmak istediğini belirlemesi ve bu istekleri gerçekleştirmek için gerekli bilgi, yetenek ve beceriye sahip olup olmadığını analiz etmesi;
 - kendisini kariyer hedeflerine ulaştıracak güçlü yönlerinin ne olduğunu ortaya koyarak bunları daha da güçlendirmesi,
 - zayıf yönlerini ortaya koyarak bu zayıf yönlerini güçlendirmeye yönelik stratejiler belirleyerek bunları etkin şekilde uygulaması gerekmektedir.
- Bu şekilde bireyin kariyer hedeflerine ulaşması mümkün olabilecektir

Kariyer Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Arasındaki İlişki

- Kariyer bilgileri, diğer İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) işlevleri açısından önemli bir veri kaynağıdır.
- Bu veri ve bilgilerin kullanılabileceği İKY işlevleri şunlardır:
 - İnsan Kaynakları Planlaması
 - Eğitim ve Geliştirme
 - Ücret Yönetimi
 - Performans Değerlendirme

Haftanın Sözü

‘Hangi işi seviyorsanız, onu yapmalısınız. Sıradan bir iş ile kendinizi sınırlandırmayın. Hayat bir elbise provası değildir. Bir daha elinize geçmez.’

Lucinda Basset

‘Güvenliği seçtiğimiz her an, korkularımızı desteklemiş oluruz.’ Cheri Huber

‘Başlamaya cesaret edin! İsteddiği şekilde yaşamayı sürekli erteleyen kişi, nehri geçmek için nehrin kurummasını bekleyen adama benzer.’

Horace