



KARİYER YÖNETİMİNİN BAZI İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Neslihan OKAKIN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Doçent Dr.

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN CAREER MANAGEMENT AND SOME HUMAN RESOURCES ACTIVITIES

Abstract: The relationship between career management and human resources management plays an important role on some of the human resources activities. Career management can be evaluated basing on three different approaches; industrial sociology, human resources management and organizational behavior. In this study we emphasized the role of career management on human resources management. In the first section career management concept is defined and its relationship with human resources functions such as planning, recruitment, training and development, performance evaluation and compensation are noted. The research environment in this study has been some selected local and foreign, medium and large manufacturing, finance and retail companies in Turkey. The findings showed that there is a strong relationship between career management and human resources functions stated above. The strongest relationship being the one with the performance evaluation functions of human resources management followed by training and development, planning, recruitment and compensation. As an overall statement it is possible to say that career management is closely related to above mentioned human resources activities at different levels.

Keywords: Career Management, Human Resources Management, Human Resources Activities, Performance Evaluation, Compensation Management

KARİYER YÖNETİMİNİN BAZI İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Özet: Kariyer yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki bazı insan kaynakları fonksiyonları üzerinde önemli bir rol oynar. Kariyer yönetimi ise üç değişik bakış açısı ile değerlendirilebilir. Bunlar, endüstri sosyolojisi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranıştır. Bu çalışmada kariyer yönetimi insan kaynakları yönetimi açısından ele alınmıştır. Birinci bölümde kariyer yönetimi tanımlanarak, insan kaynakları yönetiminin planlama, işe alma, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve ücret yönetimi fonksiyonları ile ilişkilendirilmiştir. İkinci bölümde ise kariyer yönetiminin sözü edilen insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisini ele alan bir araştırmaya yer verilmiştir. Çalışmanın araştırma evrenini Türkiye’de üretim, finans ve hızlı tüketim sektörlerinde faaliyet gösteren yerli ve yabancı sermayeli orta ve büyük ölçekli özel işletmeler oluşturmaktadır. Elde ettiğimiz bulgulara göre kariyer yönetiminin sözü edilen insan kaynakları fonksiyonları ile sıkı bir ilişki içinde olduğu sonucuna varılmıştır. Kariyer yönetimi ile en yüksek bağlantının performans yönetimi arasında kurulduğu, bunu eğitim ve geliştirme fonksiyonunun izlediği ve daha sonra sırası ile planlama, işe alım ve ücretlendirme fonksiyonlarının takip ettiği gözlemlenmiştir. Sonuç olarak kariyer yönetiminin sözü edilen insan kaynakları fonksiyonları ile değişik seviyelerde fakat yakın bir ilişki içinde olduğu vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Fonksiyonları, Performans Değerlendirme, Ücret Yönetimi

I. GİRİŞ

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetiminin, kariyer konusuna verdiği önemle birlikte ortaya çıkan ve başka bazı insan kaynakları fonksiyonlarını da çok yakından ilgilendiren bir süreçtir. Örgütler tarafından kariyerin yönetilmesi gereken bir olgu olduğunun anlaşılması oldukça yenidir. İşletmeler küreselleşme ile birlikte değişen rekabet koşulları içinde mücadelenin önemli bir ayağı olarak çalışanlarının kariyerlerinden etkin olmak ve böylelikle bireyin kariyerinin gelişimini sağlamak sureti ile örgüte olan katkılarını arttırmayı hedefleyen çalışmalar içine girmişlerdir. Bilindiği gibi

kariyer planlama ve geliştirme temelde çalışanın sorumluluğunda olan ve kişinin aktif olarak rol alması gereken bir süreçtir. Bununla birlikte örgütler mevcut insan kaynakları sistemleri ve fonksiyonları ile bireylerin kariyerlerini şekillendirebilecek ve etkileyebilecek bir güce sahiptir. Örgüt yapısı içinde yer alan insan kaynaklarının bazı fonksiyonları kariyer yönetimi ile sıkı bir ilişki içindedir. Bu çalışmanın amacı kariyer yönetiminin diğer insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisini ortaya koymak ve bir kariyer geliştirme aracı olarak nasıl kullanıldıklarını değerlendirmektir.

II. KARIYER YÖNETİMİ VE DİĞER İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİ İLE İLİŞKİSİ

II.1. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Kariyer yönetimi bireylerin kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi süreci olarak tanımlanabilir [1]. Bireylerin ve örgütün birlikte hazırlayacakları planlar ile kariyer geliştirmeye yönelik faaliyetlerin tümünü kapsayan bir süreçtir. Bu süreç hem örgütün gereksinmelerini hem de bireyin tercihlerini kapsamalı ve yeteneklerine uygun olarak planlanmalıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde kariyer yönetimi, bireysel ve organizasyonel süreçlerin eş anlamlı irdelenerek yönlendirilmesi anlamına gelmektedir [2].

Kariyer yönetimi bireysel ve örgütsel açıdan olmak üzere iki boyuttan değerlendirilir. Bireysel kariyer yönetiminin amacı bireyin iş yaşamı ile ilgili hedeflerine ulaşmak için gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, yerine getirmesi ve değerlendirmesidir. Örgüt açısından kariyer yönetimi ise bireyin çalışma yaşamının başlangıcından itibaren seçimi, yerleştirilmesi, terfi ve transferleri, eğitimi ödüllendirme, performans değerlendirme, eğitim, emeklilik gibi insan kaynakları kararlarını içerir. Amaç boş pozisyonların başarı ile doldurulması, işe bağlılığın artırılması eğitim ve geliştirmeye ayrılan bütçelerin uygun kullanımı, kısacası çalışanın etkin ve verimli kılınmasıdır. İşgören yönünden bakıldığında ise başarısız bir kariyer yönetimi hayal kırıklığına, şirket içinde kendini değersiz hissetmeye ve uygun görevlendirme yapılmadığında işini değiştirmesine neden olabilmektedir [3].

II.2. Kariyer Yönetiminin Diğer İnsan Kaynakları Süreçleri ile İlişkisi

Kariyer ile ilgili görüşleri Vardi (1980) üç bakış açısından değerlendirmektedir; endüstri sosyolojisi, insan kaynakları ve örgütsel davranış [4]. Bu çalışmada kariyer yönetimi sadece insan kaynakları yönetimi boyutunda ele alınmıştır. Bilindiği gibi insanlar kendi kariyerlerini yönetme ve yön verme konusunda önemli bir rol oynarlar. Bununla birlikte örgütler de mevcut insan kaynakları sistemleri ve fonksiyonları ile bireylerin kariyerlerini şekillendirebilecek ve etkileyebilecek bir güce sahiptir. Bu açıdan örgüt yapısı içinde uygulanan insan kaynakları süreçleri kariyer yönetimi faaliyetleri ile sıkı bir ilişki içindedir.

Günümüzün işletmeleri kariyer yönetiminin önemini gün geçtikçe daha çok kavramaktadırlar. İnsan kaynakları yönetiminin, özellikle planlama, aday toplama ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, terfiler, transfer ve yer değiştirmeler, işten çıkarmalar ve emeklilik gibi insan kaynakları işlevlerini araç olarak kullanarak bireyin kariyerinde etkin rol oynamayı

başardıkları ve başarılı örgütlerin kişilere kariyer yollarını açarak destek verdikleri görülmektedir. Böylece anahtar pozisyonlar için kolaylıkla eleman kazanma yolunu da açmış olmaktadır. Bu anlayış ise özellikle bilgi çağının işgörenleri için, örgütlerine bağlılığı ve güven duygularını artırıcı etkiler yaratmaktadır. Aşağıda kariyer yönetimi sürecinin başlıca insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisine yer verilmiştir.

II.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması bir örgütün ana amaçlarına uygun olarak insan kaynağının etkinliğini artırmayı ve sağlayacağı yararı en yüksek düzeye çıkarmayı hedef alan, bireyin yeteneklerini de bu amaçlara uygun olarak geliştirip kullanma olanağı taşıyan bir planlama sürecidir [5]. İnsan kaynakları planlaması, gelecekteki iş gücünün tahmin edilmesinin ötesinde, örgütte tüm çalışanları ilgilendiren; onların haklarını koruyan; eğitimlerinden kariyerlerine, sosyal güvencelerine kadar uzanan çok geniş bir planlama sürecini kapsar.

Bir işletmede insan kaynakları planlaması yapılırken ilk olarak insan kaynakları talebinin kısa, orta ve uzun vadede ne olacağı, yani örgütün iş gücü gereksiniminin nasıl bir seyir izleyeceği konusu ele alınır. Proaktif yönetim yaklaşımının hakim olduğu işletmeler için bu konu son derece önemlidir. Böylece, gün geldiğinde diğer kaynaklar gibi iş gücü de sıkıntısızca devreye girmiş olacaktır. Çeşitli tahmin teknikleri kullanılarak gelecekte olası işgücü ihtiyacını gerçekçi bir biçimde öngörebilen işletmeler doğru bir kariyer yönetimi uygulaması ile iş gücü gereksinimlerini zamanında karşılama olanağına kavuşurlar.

II.2.2. İşe alma (Aday Toplama ve Seçme)

Kısaca işe alma olarak adlandırılan aday toplama ve personel seçimi süreci bilindiği gibi insan kaynaklarının en temel fonksiyonlarından biridir. Örgüt için stratejik bir öneme sahip olan bu sürecin, objektif kriterlere bağlı olarak yürütülmesinin ne kadar önemli olduğunun anlaşılması ile birlikte, işe alım ve değerlendirme faaliyetleri daha etkin ve tarafsız bir biçimde yürütülebilmeye; bu da örgüt için uygulanan kariyer yönetim sisteminin başarısını doğrudan etkilemiştir [6].

İşe alım sürecinde bireylerin kariyer hedefleri açısından en çok özen gösterilmesi gereken nokta adaylara örgüt ve işe ait bilgilerin doğru bir biçimde aktarılmasıdır. Bu bağlamda işe alımdan sorumlu olan kişilerin adaylara, işle ilgili tanıtımda olumlu özelliklerin yanı sıra olumsuz sayılabilecek yönleri de anlatmaları ve gerçekçi iş tanımları yapmaları gerekmektedir. Bu sayede adaylar beklentileri ile iş ortamı arasında bir denge kurabilir ve işe başladıktan sonra kötü sürprizlerle

karşılaşma olasılıklarını azaltabilirler [7]. Gerçekçi iş tanımlarının yapılabilmesi için iş analizlerinin sağladığı bilgileri dikkate almak gerekir. Açık olan veya açılacak işlerde ne gibi niteliklerin bulunması gerektiği bu bilgilerden yola çıkarak saptanır. Böylece belirlenen iş gerekliliklerine göre seçilen elemanların kariyer yolları da kolaylıkla çizilecektir. İşe alım sürecinin kariyer yönetimi sistemi ile bağlantısını bilen işletmeler, bu konuda gerekli titizliği göstermek zorundadırlar. Doğru personelin seçimi ile aynı personelin kariyer beklentileri arasında paralellik sağlanabilirse, örgüt bundan çok büyük yarar sağlayacaktır. Böylece yöneticiler, doğru personelle çalışma olanağına kavuşabilecek, bu durum ise gelecekte örgütsel performansın artırılmasına yarayacaktır.

II.2.3. Eğitim ve Geliştirme

Personel Yönetimi anlayışından İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına geçilmesi, beraberinde örgüt için eğitim ve geliştirmeye verilen önemi büyük ölçüde arttırmıştır. Eğitimin bir yandan personelin mevcut işlerini kapsadığını bir yandan da tüm kariyerine uzandığını, artık hem işletmeler hem de çalışanlar kabul etmektedir. Geliştirme faaliyetleri ile ise bireyin, mevcut işlerini yaparken küçük bir çaba ile başka sorumlulukları da üstlenmesi sağlanabilmektedir. Eğitim bugüne ait bir faaliyettir. Geliştirme ise geleceğe dönüktür. Ancak eğitim olmadan geliştirme olamayacağından ikisi birlikte ele alınmaktadır.

Günümüzde örgütlerin, istihdam etmekte oldukları personelin beceri ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla sık sık eğitim faaliyetleri düzenlenmesi kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Hızla gelişen teknoloji, işverenleri çalışanlarının eğitimine ve gelişimine önem vermeye itmekte; çalışanlar ise örgüt içinde yükseltilmek için kendilerini sürekli olarak geliştirmek istemektedirler. Böylece örgütler de bu eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanlarının niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da arttırmayı amaçlamaktadır [6]. Çalışanın bireysel kariyer gelişme gereksinimi kariyer planlama sürecinde belirlenmelidir [8]. Bu sürecin işleme doğrudan doğruya insan kaynaklarının sorumluluğundadır. Çalışanların eğitim gereksinimlerinin saptanması için, eğitim gereksinimlerinin objektif bir biçimde ortaya çıkarılarak eğitim plan ve programlarının tutarlı olması sağlanmalıdır [9]. Düzenli geri bildirimlerin elde edilmesi ile de çalışanın gelişimi için gerekli olan takip yapılabilir.

Yukarıda kısaca önemini vurgulamaya çalıştığımız eğitim ve geliştirme faaliyetleri bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olarak son derece önemlidir. Bu faaliyetlerin yürütülmesi için uzman desteğinden yararlanılabileceği gibi işletme dışındaki danışmanlık hizmetlerinden de yararlanılabilir. Böyle bir yapının kurulması ise oldukça yüksek bir maliyeti de beraberinde getirecektir. Ancak kariyerle bağlantılı bir eğitim ve

geliştirme sisteminin oluşturulması yapılan yatırımların geri dönüşümünü hızlandıracak, insan kaynağının verimliliğini artırıcı bir etki yaratacaktır.

2.2.4. Performans Yönetimi

Performans değerlendirme, temel olarak çalışanlara iş yapma biçimleri, iletişim şekilleri ve iş ortamındaki davranışları ile ilgili geri bildirim sağlayan bir insan kaynakları fonksiyonudur [3]. Bu nedenle kariyer yönetimi sistemi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi gibi faaliyetler ile performans değerlendirme sistemi ile yakından ilgilidir [10]. Performans yönetimi sistemi, kariyer yönetimi için gerekli bilgileri sağlayan bir veri tabanı olarak düşünülmelidir. Kişinin başarısı veya başarısızlığı ile ilgili bilgiler, onun kariyerinin yönünün belirlenmesinde en temel etkidir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi objektif, doğru işleyen bir performans değerlendirme programı ile çalışanlarının kariyerlerinin planlanmasında çok önemli katkılar yapabilir.

Örgütte çalışanların yükselmeleri veya yatay hareketlilik içinde çeşitli görevleri üstlenmeleri yani yerleştirme kararlarının alınmasında performans yönetimi sistemi kariyer yönetimi sistemine gerekli verileri sağlar. Hatta, sistematik bir kariyer yönetimi sistemine sahip olmayan örgütlerde bile terfi, tayin, rotasyon gibi kararların alınmasında, işten çıkarmalarda yine performans yönetimi sisteminin sonuçları yararlı bir kaynak oluşturabilir. Görüldüğü gibi kariyer ilerlemesi yapmak isteyen kişilerin iyi bir performans göstermesi adeta bir zorunluluktur [11].

Çalışan açısından bakıldığında performans değerlendirme faaliyetleri önemli bir yol gösterici olarak kabul edilebilir. Kişi güçlü ve zayıf yönlerini farkına vararak kişisel gelişim planının oluşturulmasında mutlaka performans değerlendirme sisteminden yararlanmalıdır.

Performans değerlendirmeleri, yöneticilerin yanlarında çalışan personelin değerlendirilmesi açısından büyük önem taşır. Çalışanın performansı hakkında bilgi sahibi olan yönetici onun gelecekteki başarısını da öngörebilecek, böylece kariyer yönetimi için gerekli ilk bilgiler edinilmiş olacaktır. Daha sonra zamanı geldikçe beklentiler ile performans değerlendirme sonuçları karşılaştırılarak objektif yerleştirme kararları alınmasına yol açılacaktır.

II.2.5. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi insan kaynakları yönetimi açısından hassas bir konudur. Bu konunun kariyer yönetimi ile ilgisi önemli bir motivasyon aracı olmasından kaynaklanır. En geniş anlamı ile ücret emeğin piyasa fiyatı olarak tarif edilmektedir. Ücret personelin

emeğini üretime katkı sağlamak amacıyla işverenin kullanımına sunması karşılığında işletmenin kar ve zararına bağlı olmaksızın ve üretilen mal veya hizmetin satışı beklenmeksizin işverence işçiye ödenen bir bedeldir [12]. Ücretin iki yönü vardır; işveren ve işgören yönü. Bu açıdan bakıldığında işveren bir yandan kaliteli işgücüne sahip olmak isterken bir yandan da tıpkı diğer üretim faktörlerinde olduğu gibi mümkün olan en düşük maliyete ulaşmak ister. Ancak ekonomik anlamda doğru olarak kabul edilebilecek bu yaklaşım sosyal ve psikolojik yönden eksik bir yaklaşımdır. Bu nedenle ücret yönetimi insan kaynakları yönetimi açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Ücretlendirmenin kişilerin sosyal, fiziksel psikolojik beklentileri göz önüne alınarak yapılması gerekir. Ücretlendirme faaliyetlerinin eşit işe eşit ücret ilkesinden hareket edilerek düzenlenmesi ve çalışanlar arasında farklı algılara yol açmayacak şekilde yürütülmesi önemli bir konudur. Ücret yönetimi diye adlandırılabilen bu sürecin yürütülmesinde, çalışanlar üzerinde oluşabilecek olumsuz etkiler, işgörenin motivasyonunun, iş tatmininin, işe bağlılığının azalmasına yol açacaktır. Doğru bir ücret yönetimi ile insan kaynakları bölümü, hem de kaliteli işgücünü işletmeye çekebilir [13]. Yüksek ücret veren işletmelerin benzerlerine kıyasla daha nitelikli eleman çalıştırabildikleri bilinen bir gerçektir. Ancak bu sonuç, çalışanların daha mutlu ve verimli çalıştıkları anlamına gelmez. Kariyer beklentileri olan personel, bir yandan emeğinin karşılığını almak isterken bir yandan da kariyer beklentilerini uzun yıllar, belki de emekli olana kadar karşılayabilecek bir işletmede çalışmak isteyecektir. Doğru bir ücret ve kariyer yönetiminin varlığı ise, bu ihtiyacı büyük ölçüde karşılayacaktır.

Çalışmamızın bundan sonraki bölümünde kariyer yönetimi ile bazı insan kaynakları fonksiyonları arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırmaya yer verilmektedir.

III. UYGULAMA

III.1. Amaç ve Yöntem

Araştırmanın amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde kariyer yönetimi sistemlerine sahip olma durumlarına bakılarak, mevcut sistemlerin insan kaynakları fonksiyonlarından hangileri ile ilişkilendirildiğini saptamaktır. Araştırmanın evrenini Türkiye'de üretim finans ve hızlı üretim sektöründe faaliyet gösteren yerli ve yabancı sermayeli orta ve büyük ölçekli özel işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelerden toplam 34 işletme basit tesadüfi örneklem tekniği ile araştırma örnekleme olarak seçilmiştir. Bu işletmelerden 13 tanesi finans sektöründe 11 tanesi üretim sektöründe

ve 10 tanesi de hızlı tüketim sektöründe faaliyet göstermektedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, 13 sorudan oluşan ve tarafımızdan geliştirilen bir soru formu kullanılmıştır. Araştırma verileri, soru formlarının örnekleme yer alan işletmelerin insan kaynakları bölümlerinde çalışanlara uygulanması ile elde edilmiştir. Öncelikle 78 işletme ile temas kurulmuş ancak, bunlardan çeşitli nedenlerle 34'ünden geri dönüş sağlanabilmiştir.

Araştırma için kullanılan soru formu temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümü anketi cevaplayan işletmelerde insan kaynakları yetkilisi ve çalışan sayılarına yönelik demografik bilgileri içermektedir. İkinci bölümde ise işletmenin kariyer yönetim sistemi ve kariyer geliştirme programlarına ait çoktan seçmeli 13 soru bulunmaktadır. Bu sorular ile işletmelerin hangi kariyer yönetim uygulamalarını daha çok tercih ettikleri, kariyer yönetim sistemlerinin etkinliğini nasıl değerlendirdikleri ve kariyer yönetim sistemlerinin diğer insan kaynakları fonksiyonları ile olan ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

III.2. Bulgular ve Değerlendirme

Yapılan araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 12.0 istatistik programı yardımı ile analiz edilerek değerlendirmeye tabi tutulmuş ve yorumlanmıştır. Anketin güvenilirliğini belirleyen Cronbach Alpha değeri 0.70 olarak saptanmıştır.

Tablo.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kadın	22	64,7
Erkek	12	35,3
Toplam	34	100,0

Soru formunun ilk bölümünde sorulan sorulardan aldığımız yanıtlara göre örneklem grubunda çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı %64,7' sinin kadın %35,3'ünün erkek çalışan olduğunu göstermektedir. Bu sonuç ise bize tıpkı diğer bir çok ülkede olduğu gibi insan kaynakları çalışanlarının ağırlıklı olarak kadınlardan oluştuğunu ifade etmektedir

Tablo.2'de belirtildiği gibi araştırma kapsamında yer alan 34 işletmenin %23,5'inin çalışan sayısı 100 ile 499 arasında (orta ölçekli); %20,6'sının çalışan sayısı 500 ile 999; %47,1'inin çalışan sayısı 1000 ile 2999; %5,9'unun çalışan sayısı 3000 ile 4999 ve %2,9'unun çalışan sayısı 5000 kişinin üzerindedir. Toplamda ise, çalışan sayısı 1000 ile 5000'nin üzerinde olan büyük ölçekli işletmelerin oranı % 76,5'dir.

Tablo.2'de araştırma kapsamında yer alan işletmelerin buldukları sektörler göre dağılımı da görülmektedir. Buna göre anketi cevaplayan işletmelerin finans sektöründe yer alanlarının %30.8' i orta, %69.22'si büyük; hızlı tüketim sektöründe %10' u orta, %90'ı büyük ve üretim sektöründekilerin ise % 27.3'ü orta ve % 72.7' si büyük ölçekli işletmelerdir.

Tablo.3'de araştırmada yer alan 34 işletmeden 27'sinin kariyer yönetimi sistemine sahip olduğu ve sektörler itibarı ile bakıldığında üretim sektörünün bu alanda en yüksek paya (% 90.9) sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo.4 ise araştırmaya katılan işletmelerin kariyer yönetimi sistemine ne kadar zamandır sahip olduklarını öğrenmeye yönelik soruya verdikleri yanıtları içermektedir. 10 yıldan daha uzun süredir bu sisteme sahip olan işletme sayısı sadece 1'dir. Ancak diğer işletmelerin de bu yolda hızlı bir biçimde yol almakta oldukları anlaşılmaktadır. Finans ve hızlı tüketim sektörlerinde kariyer yönetim sistemlerinin son 5 yılda arttığı görülürken üretim sektöründe daha uzun süredir var olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo.2.Araştırma Kapsamında Yer Alan İşletmelerin Toplam Çalışan Sayılarının Sektörlere Göre Dağılımı

	Finans		Hızlı Tüketim		Üretim		TOPLAM	
	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)
100-499	4	30.80	1	10.00	3	27.30	8	22.70
500-999	3	23.10	3	30.00	1	9.10	7	20.74
1000-2999	5	38.50	6	60.00	5	45.40	16	48.00
3000-4999	1	7.60	0	0.00	1	9.10	2	5.53
5000+	0	0.00	0	0.00	1	9.10	1	3.03
Toplam	13	100.00	10	100.00	11	100.00	34	100.00

Tablo.3. İşletmelerin Kariyer Yönetim Sistemine Sahip Olma Durumlarının Sektörlere Göre Dağılımı

	Finans		Hızlı Tüketim		Üretim		TOPLAM	
	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	9	69.20	8	80.00	10	90.90	27	80.03
Hayır	4	30.80	2	20.00	1	9.10	7	19.97
Toplam	13	100.00	10	100.00	11	100.00	34	100.00

Tablo.4. Kariyer Yönetim Sistemine Sahip Olma Süresinin Sektörlere Göre Dağılımı

	Finans		Hızlı Tüketim		Üretim		TOPLAM	
	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)
1 yıldan az	0	0.00	1	12.50	0	0.00	1	4.17
1-2 yıl	3	33.30	2	25.00	2	20.00	7	26.10
3-5 yıl	5	55.60	3	37.50	4	40.00	12	44.37
6-10 yıl	1	11.10	1	12.50	4	40.00	6	21.20
10 yıldan fazla	0	0.00	1	12.50	0	0.00	1	4.16
TOPLAM	9	100.00	8	100.00	10	100.00	27	100.00

Tablo.5’de görüldüğü gibi kariyer yönetimi faaliyetleri ile insan kaynakları planlaması arasında önemli bir ilişki kurulabilmektedir. Ankete cevap veren işletmelerin %60.57’si bu ilişkiyi onaylamaktadır. İki fonksiyon arasında en yüksek bağlantıyı kuran sektörün %80 ile hızlı tüketim sektörü olduğu, bunu %60 ile üretim sektörü ve daha düşük olarak da %41.70 ile finans sektörünün izlediği görülmektedir.

Tablo.6’da işe alım fonksiyonu ile kariyer yönetimi arasındaki bağlantı görülmektedir. Bu ilişkinin araştırmaya konu olan işletmelerin sadece %44.43’ü tarafından kurulabildiği anlaşılmaktadır. İşe alım

fonksiyonu ile kariyer yönetimi arasında bir bağlantı olduğunu en yüksek oranda (%60) kabul eden sektör ise üretim sektörüdür. Bunun nedeninin, en uzun süreli kariyer yönetimi uygulamalarının üretim sektöründe görüldüğü şeklindeki bulgularla (Tablo.4) açıklanması olasıdır.

Tablo.7’de, araştırmaya katılan işletmelerin kariyer yönetimi ile eğitim ve geliştirme fonksiyonu arasındaki bağlantıyı oldukça yüksek oranda (%75) kabul ettikleri görülmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin en yoğun olduğu finans sektörünün ise bu ilişkiyi % 90 gibi büyük bir oranda kurduğu anlaşılmaktadır.

Tablo.5. İşletmelerde Kariyer Yönetim Faaliyetleri ile İnsan Kaynakları Planlaması Arasında Bağlantı Olma Durumunun Sektörlere Göre Dağılımı

	Finans		Hızlı Tüketim		Üretim		TOPLAM	
	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	5	41.70	8	80.00	6	60.00	19	60.57
Hayır	7	58.30	2	20.00	4	40.00	13	39.43
Toplam	12	100.00	10	100.00	10	100.00	32	100.00

Tablo.6. İşletmelerde Kariyer Yönetim Faaliyetleri ile İşe Alım Fonksiyonu Arasında Bağlantı Olma Durumunun Sektörlere Göre Dağılımı

	Finans		Hızlı Tüketim		Üretim		TOPLAM	
	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	4	33.30	4	40.00	6	60.00	14	44.43
Hayır	8	66.70	6	60.00	4	40.00	18	55.57
Toplam	12	100.00	10	100.00	10	100.00	32	100.00

Tablo.7. İşletmelerde Kariyer Yönetim Faaliyetleri ile Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu Arasında Bağlantı Olma Durumunun Sektörlere Göre Dağılımı

	Finans		Hızlı Tüketim		Üretim		TOPLAM	
	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	9	90.00	8	80.00	7	70.00	24	75.00
Hayır	3	30.00	2	20.00	3	30.00	8	25.00
Toplam	12	100.00	10	100.00	10	100.00	32	100.00

Tablo.8'de araştırmaya katılan işletmelerin performans değerlendirme faaliyetleri ile kariyer yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki sektörel olarak incelenmektedir. Buna göre ankete cevap veren işletmelerin 27'si aradaki ilişkiyi onaylamaktadır. İlişkinin en yüksek olduğu insan kaynakları fonksiyonunun performans değerlendirme olduğunu söyleyebiliriz. Oransal olarak bakıldığında toplamda ortalama %85' dir. Bu oran finans sektöründe %75, hızlı üretim ve üretim sektöründe % 90 olarak gözlemlenmektedir.

Tablo.9'da araştırmaya katılan işletmelerin kariyer faaliyetleri ile ücretlendirme politikaları arasında kurmuş oldukları ilişki görülmektedir. Toplam değerlendirmede ilişkinin diğer bazı fonksiyonlara göre çok düşük kaldığı görülmektedir. Kariyer ile ücretlendirme arasında bağlantının en çok kurulduğu sektör ise %50 ile üretim sektörüdür.

IV. SONUÇ

İşletmelerin çalışanlarının kariyerinde etkin rol oynayarak örgüte katkılarını artırma istekleri, kariyer yönetiminin insan kaynakları yönetimi açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmadan elde ettiğimiz sonuçlar bize sözünü ettiğimiz yaklaşımı doğrular nitelikte cevaplar sunmaktadır. Araştırmamızda da yer alan işletmelerin kariyer yönetimi ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından bazıları ile

kurdukları bağlantıları önem sırasına koyup değerlendirdiğimizde en çok bağlantının, performans değerlendirme açısından var olduğu anlaşılmaktadır. Bu kadar yoğun bir ilişkinin saptanmış olmasının nedeni kariyer yönetimini ilgilendiren konularda ve kariyer süreçleri ile ilgili kararlarda, performans değerlendirme verilerinden ve sonuçlarından sıkça yararlanmasıdır diyebiliriz. Bu bağlamda pek çok işletmenin performans değerlendirme sistemini kariyer yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak gördükleri görüşünün kanıtlandığını söyleyebiliriz. İşletmelerdeki kariyer yönetimi ve performans yönetimi arasında var olan bu güçlü ilişki çalışanların, kariyer yönetimi politikalarıyla elde ettikleri mesleki ve kişisel kazanımlarının somut ürünlerinin alınması sağlamaktadır [14].

Araştırma sonuçlarına göre kariyer yönetimi ile performans değerlendirme arasındaki ilişkiden sonra en güçlü ilişki kariyer yönetimi ile eğitim ve geliştirme fonksiyonu arasında bulunmaktadır. İnsan kaynakları planlaması ile olan ilişki üçüncü sırada, işe alım ve ücretlendirme fonksiyonları ise sırasıyla dördüncü ve beşinci sırada yer almaktadır. Özellikle ücretlendirmenin kariyer ile bağlantısının insan kaynakları açısından zayıf olarak algılanması çalışanların aleyhine bir durumun varlığını göstermekte ve işe alım ile kariyer bağlantısının yeterince güçlü olmaması da insan kaynaklarının başarısı açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği mesajını vermektedir.

Tablo.8. İşletmelerde Kariyer Yönetim Faaliyetleri ile Performans Değerlendirme Sistemi Arasında Bağlantı Olma Durumunun Sektörlere Göre Dağılımı

	Finans		Hızlı Tüketim		Üretim		TOPLAM	
	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	9	75.00	9	90.00	9	90.00	27	85.00
Hayır	3	25.00	1	10.00	1	10.00	5	15.00
Toplam	12	100.00	10	100.00	10	100.00	32	100.00

Tablo.9. İşletmelerde Kariyer Yönetim Faaliyetleri ile Ücretlendirme Sistemi Arasında Bağlantı Olma Durumunun Sektörlere Göre Dağılımı

	Finans		Hızlı Tüketim		Üretim		TOPLAM	
	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	5	41.70	4	40.00	5	50.00	14	43.90
Hayır	7	58.30	6	60.00	5	50.00	18	56.10
Toplam	12	100.00	10	100.00	10	100.00	32	100.00

Araştırma sonuçlarını genel olarak değerlendirdiğimizde, kariyer yönetiminin, insan kaynakları fonksiyonları ile yakın ilişki içinde olduğu gözlemlenmektedir. Ancak ülkemizde bir çok işletmenin, çalışanlarının kariyerleri konusu ile daha yeni yeni ilgilendiklerini göz önüne alırsak, bu bağlantının gelişmesi ve tüm insan kaynakları fonksiyonlarını aynı ölçüde kapsaması biraz daha zaman alacak gibi görülmektedir.

Neslihan OKAKIN (nesliok@msn.com) currently teaches as an Associate Professor at Marmara University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations. Her major field of study is management and labor psychology

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Erdoğan, N. (1999). Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdamın Etkisi. *Mess Mercek Dergisi*, 4(16), 63-72.
- [2] Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Y.
- [3] Noe, R.A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. (Çev.: Çetin, C.). İstanbul: Beta B.Y.D..
- [4] McCormick, E. & Ilgen, R.D. (1988). *Industrial and Organizational Psychology*. Sussex: Allen & Unwin.
- [5] Walker, J.W. (1980). *Human Resource Planning*. New Jersey: Grolier Business Library.
- [6] Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1), 97-122.
- [7] Hall, L. & Torrington, D. (1995). *Human Resources Management in Action*. New Jersey: Prentice Hall.
- [8] Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İstanbul: Epsilon Y.
- [9] Dündar, G. (1994). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Bir Model. 2. *Yönetim Kongresi*, Dokuz Eylül Ü. İşl. Fak. Yay. İzmir, 129-136.
- [10] Uyarlıgil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. İstanbul: İ.Ü. İşl. Fak.Yay.
- [11] Geylan, R. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Y. No:1561.
- [12] Zaim, S. (1997). *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: Filiz Kitapevi.
- [13] Aldemir, C.; Ataoğlu, A. & Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Y.
- [14] Arthur Andersen (2000). *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. İstanbul: Sabah Y.