Bu makalede kariyer planlaması kavramı, önemi, amaçları, türleri, aşamaları, birey ve örgüt açısından faydaları ve karşılaşılan sorunlar gibi çeşitli yönleriyle ele alınmaktadır.

1.1 Kariyer ve Kariyer Planlaması Tanımları

Kariyer, bir çalışanın tüm çalışma yaşamı boyunca yaptığı işlerden oluşur. Bazıları için "şans" veya "kader" ile açıklanırken, bazıları için daha başından dikkatle tasarlanması gereken bir süreçtir. Bir başka tanıma göre kariyer, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır. Ayrıca, kariyer çok düzenli, uzun dönemde planlanmış, personelin sadece işini değil aynı zamanda ailesini, boş zaman uğraşlarını ve toplumsal etkilerini de kapsayan bir süreçtir. Kariyer, ilerlemedir ve genellikle bir örgütte veya profesyonel hiyerarşide yukarı doğru olan hareketlilik olarak açıklanır. Bununla birlikte, kariyer sadece yükselme, başarı, ilerleme gibi dikey yönde hareketlilik olarak algılanmamalıdır; bireylerin çalışma hayatı boyunca yaptıkları tüm işler de kariyer kavramı kapsamındadır. Kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir. Seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para, sorumluluk, statü, güç ve saygınlık elde etmektir. Kariyer, insanın kendisini geliştirmesinin sonu olmayan bir gelişme yoludur. Yaptığı işte insanın kendisini sürekli geliştirebileceğini düşündüğü alanları tespit edip, yaşam boyu bu alanda yoğunlaşarak kendini mesleki, ekonomik, sosyal, fikirsel ve duygusal açıdan tatmin edebilmesidir.

Kariyer planlaması, insan kaynakları yönetiminin çalıştığı alanlardan biridir. Bir çalışanın işinde ilerleme süreci, onun kariyer planlaması ile ilgilidir. Kariyer planlaması, kişinin kariyer planlarını ve hedeflerini ortaya koyması ve hedefe ulaşabilmesi için gerçekleştirmesi gereken amaçlar olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre, kariyer planlaması bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanmasıdır. Kariyer planlaması, kişinin kendisi ve çevresini değerlendirerek, iş yaşamı ile ilgili hedefler belirlemesi ve hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlaması şeklinde ifade edilen sürekli bir süreçtir.

1.2 Kariyer Planlamasının Boyutları ve Türleri

Kariyer planlamasının iki boyutu vardır. İlk boyut, kariyerini planlayan bireyin kendi kişiliğinde oluşur; birey, çalışma yaşamında yerini bilme, anlama ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. Birey açısından bu olgu sağlıklı bir gelişmeyi simgeler ve bireye kendi kariyerini planlama fırsatı sunar. İkinci boyut ise, kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir; burada örgüt kendi amaçlarını ön planda tutarak bireysel amaçları kendisine uyarlamaya çalışır. Bu, amaçların bütünleştirilmesidir.

Bu iki boyuta paralel olarak kariyer planlaması, bireysel kariyer planlaması ve örgütsel kariyer planlaması olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

- **Bireysel Kariyer Planlaması**: Personelin kariyer amaçlarını bireysel olarak planlama

sürecidir. En çok birey üzerinde odaklanır ve öncelikli olarak bireyin kendini tanımasını gerektirir. Kişinin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planları kapsar.
- **Örgütsel Kariyer Planlaması**: Personelin kariyer amaçlarının örgüt yönetimi tarafından planlanması sürecidir. Örgütlerin, personelin kariyer planlarını yönetmesine yardımcı olmak üzere, kariyer olanakları ve kaynakları yönlü bilgi sağlayarak personele destek olması şeklindedir.

1.3 Kariyer Planlamasının Önemi ve Amaçları

Kariyer planlaması hem birey hem de örgüt açısından son derece önemlidir. Gelişmiş ülkelerin önemle üzerinde durduğu bir kavramdır. İşletmelerin işgücü etkinliğini ve verimliliğini artırmak için kariyer planlamaya gereken önemi vermeleri zorunludur. Kariyer planlaması olmadan ortaya çıkan kariyer fırsatları için bireylerin açık olan kadrolara yerleştirilmesi çok zaman alır ve insan kaynakları departmanını etkisizleştirir. Bu nedenle kariyer planlaması gereklidir.

Kariyer planlamasının amaçları bireysel ve örgütsel amaçlar olarak ikiye ayrılabilir.

- **Bireysel Amaçlar**: Bireylerin kariyer başarılarını artırmak, personelin kendine güvenini, iş tatminini, işe bağlılığını artırarak iş başarısını yükseltmek.
- **Örgütsel Amaçlar**: Çalışan insan kaynağının etkin kullanımını sağlamak, personelin tam kapasite ile çalışmasını sağlayarak bireysel amaçlardan yola çıkarak organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek, çalışma ortamının huzurunu ve çalışanın iş tatminini sağlayarak iş gören devir oranını azaltmak, iş ahlakı ve örgütsel bağlılığın oluşumunu sağlamak, personelin mevcut potansiyelini artırmak ve ondan en üst seviyede faydalanılmasını sağlamak.

1.4 Kariyer Planlamasının Faydaları

Kariyer planlamasının hem bireylere hem de örgütlere sayısız faydası vardır.

- **Bireylere Sağladığı Faydalar**: İş tatmini artar, kendini tanımış olur, motivasyonu artar. 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. Çalışanın işinden doyum almasını sağlayarak kişinin kendini güçlü hissetmesine yol açar. Kısaca bireyleri psiko-sosyal doyuma ulaştırır. Kişisel hedef ve planların bulunması, bireyin kariyer yönetimi üzerindeki örgüt kontrolünü indirger. Planlama arttıkça, şans faktörü azalır. Kendine ait bilginin yönlendirilmesini gerektirir. Gelecekteki kariyer kararlarına temel oluşturur. Yetenek ve kişiliğe uyumlu kariyer olanaklarının farkına varılmasını sağlar. İstenen işi yapmaktan ötürü artan özsaygı sağlar.
- **Örgütlere Sağladığı Faydalar**: İşgücü çeşitliliğine yardımcı olmak, uluslararası istihdamı kolaylaştırmak, iş sadakatini sağlamak, yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi oluşturmak. Terfi edecekleri belirlemek ve yerleşimi kolaylaştırmak. Stokları azaltır

(kalifiye eleman uyarısı). Yer planlamasının oluşumuna katkıda bulunur. Eşit işe eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar. Hedef belirlemeyi kolaylaştırır. Örgütsel hareketliliği sağlar. İşgücünün daha kaliteli hale gelmesini sağlar. Daha az işten ayrılma yaşanır. Performans değerleme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme gibi diğer sistemlerin nasıl yapılacağı hakkında yönetime fırsat verir. Kaliteli işgücüne düşük maliyetlerle ulaşmayı sağlar. İşgörenlerin motivasyonlarının yükselmesi. Kariyer faaliyet ve programları birey ve örgütlerin etkinliğini artırır.

1.5 Kariyer Planlamasının Aşamaları

Kariyer planlaması birçok aşamayı içinde barındıran uzun vadeli bir süreçtir. Doğru bir kariyer seçimi yapabilmek için izlenmesi gereken basamaklar vardır. Bireysel kariyer planlamasının temel aşamaları şunlardır:

1. **Kendi kendini değerlendirme (Self-evaluation)**: Kariyer planlamasının başlangıç noktasıdır. Kişinin kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü alanlarını değerlendirmesi. Birey kendini gerçekleştirme düşüncesi ile hangi becerilerinin önemli olduğuna ve kendini anlamaya karar verir. Kendisi hakkında bildikleri artan bir birey, kendisini nelerin mutlu edebileceğini, içsel güçlerini, becerilerini, ilgilerini belirginleştirir.
2. **Fırsatları tanımlama (Defining Opportunities)**: Bireyin kariyer alanlarının farklı tiplerini ortaya koyarak seçenekleri belirlemeye çalışması. Organizasyon içi ve dışındaki fırsatların belirlenmesi. Araştırma ve seçenek belirleme olarak da adlandırılan bu aşama, bireyin kariyer alternatifleri ortaya koyması ve kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarının daraltılmasını içerir.
3. **Hedefleri belirleme (Setting Goals)**: Bireyin güçlü ve zayıf yönlerini, ilgi alanlarını ve değerlerini değerlendirdikten sonra, kariyer hedeflerini oluşturması. Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmelidir. Hedef belirleme bireyin gelecekteki amaçlarını planlama ve karar vermeye yardım eder. Bireyin yeteneklerine uygun şekilde karar vererek kariyer amaçlarını belirlediği aşamadır. Kariyer alanı ile ilgili toplanan bilgiler ne derece sağlıklı ve güvenilir ise verilen kararlar da o denli doğru kararlar olacaktır.
4. **Planı hazırlama ve uygulama (Preparing and Implementing the Plan)**: Bu aşamada birey hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçirecektir. Planın uygulanabilir olması için içinde bulunduğu durumun ümit verici ve destekleyici nitelikte olması gerekir. Planlar ilgili kariyer hedefindeki tüm faaliyetleri kapsamalıdır. Yönetim, çalışanlara destek olmalıdır.

Kariyer Planlama Basamakları: 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. Eğer birey tatmin sağlamışsa seçilen kariyerde devam edilecek, aksi takdirde süreç baştan başlayacaktır.

1.6 Birey ve Örgüt Etkileşimi ve Sorumluluğu

Kariyer planlamada birey ve örgüt etkileşim içerisinde olmalıdır. Araştırma sonuçları, katılımcıların büyük bir oranının (%94) kariyer planlamada birey ve örgütün karşılıklı etkileşim içerisinde olması durumunda ancak kariyer planlamanın başarılı olabileceğinin farkında olduğunu göstermektedir.

Kariyer planlamasının sorumluluğu büyük ölçüde bireye aittir. Ancak gerekçi hedeflere tam anlamıyla ulaşılabilmesi adına bireyin bireysel kariyer hedeflerinin organizasyon tarafından fark edilmesi ve organizasyon ihtiyaçlarının da dikkate alınarak çalışanın bu yönde desteklemesi gerekmektedir. Bu da organizasyonel kariyer planlama kavramını gündeme getirir. Bireysel kariyer planlamasının başarısı örgütün bireye desteğine bağlıdır. Kariyer planlamasında, planlamanın 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. Kariyer yönetimi sorumluluğu hem birey hem de örgütte yatmaktadır; bu "**katılımcı sorumluluk**" nosyonu, çalışanın kariyerini yönetmeyi, çeşitli görevleri paylaşmayı varsayar. Kariyer planlamasının kişi ve işletme tarafından yapıldığında etkili olmasının nedeni budur. Kariyer planlaması hem birey hem de örgüt odaklı olmalıdır. Yönetim, çalışanların isteklerini de göz önüne almalıdır. Kariyer planlaması, yönetim ve bireyin birlikte yürüteceği çalışmalardır. Kişinin geleceği ile ilgili beklentileri uyum içinde olmalıdır.

1.7 Türkiye'deki Durum ve Zorluklar

Türkiye'de Kariyer Planlama konusunda son zamanlarda yeteri kadar çalışma yapılmamış olması kaynak araştırmasını zorlaştırmıştır. Araştırmalar, işgörenlerin kariyer planlarının oluşturulması ve kariyerlerinin geliştirilmesinde, bireyin görüşlerinden ziyade yönetimin karar verme yetkisine sahip olduğunu göstermektedir. Ülkemizdeki örgütlerde yükseltme politikalarının oluşumunda etken olan başarı değerlendirme sistemi, çeşitli nedenlerle objektif olamamakta, kişinin belli noktalara gelmesinde kişisel ilişkiler belirleyici olmaktadır. Örgütün işgörenin kariyer ilerlemesinde tek başına karar vermesi yanlıştır. Örgüt sadece ileride ortaya çıkabilecek işgücü açığını kapatabilmek amacıyla kariyer planlamaya gitmektedir. İşgörene yol gösterici bir danışmanlık hizmeti verilmemektedir. Kariyer planlaması konusunda, bir danışmanlık hizmetine ihtiyaç bulunmaktadır.

Araştırmalara göre; çalışanlar genel olarak olumlu görüşe sahiptir ve katılımcılar bilinçli bir yaklaşımla kariyer planlamasının gerekliliğinin ve öneminin farkındadır. Ancak örgüt içinde yapılan çalışmaların yeterli düzeyde olup olmadığına ilişkin cevaplar, bu konuda yeni yaklaşımlar ve düzenlemeler yapılması sonucunu çıkarmaktadır. Yüksek eğitim düzeylerinin kariyer planlamaya olan olumlu tutumları üzerinde aktif rol oynadığı düşünülmektedir.

Türkiye'deki kariyer kültürü, geleneksel kariyer anlayışından yeni kariyer yaklaşımlarına geçiş sürecinde şu anda yeterli değildir. Eksikliklerin giderilmesi, kurumların mevcut organizasyonel yapılarında köklü değişiklikler yapmaya yönelik kararlar almalarıyla ve insan

kaynakları fonksiyonlarıyla bir bütün olarak ele alınıp, genel bir değişim ve eğitim çalışmalarıyla mümkün olabilecektir. Yeni yaklaşımların benimsenmesi, örgütlerin ve bireylerin yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmeleri için gereklidir.

Bir diğer husus da doğduğu andan itibaren kendisi hakkında başkalarının verdiği kararlarla geleceği planlanan bireylerin toplumumuzda çok sayıda bulunma ihtimalidir. Toplumumuzda bireyin ileride sahip olacağı mesleği genellikle başkaları tarafından belirlenir (kaynak tam metin içermiyor ancak bağlamdan anlaşılıyor).

1.8 Yeni Kariyer Yaklaşımları

Kaynaklar geleneksel kariyer yaklaşımının yanında yeni yaklaşımlardan bahseder.

- **Geleneksel Kariyer Yaklaşımı**: İşlerin temel alındığı, istikrar, hiyerarşi ve açık iş tanımlarının yer aldığı, ilerlemenin her adımının hizmet süresiyle ilişkili olduğu bir bakış açısıdır. Esnek değildir.
- **Sınırsız Kariyer Yaklaşımı**: İşle ilgili faaliyetlerin bir örgütle sınırlandırılmadığı, bireyin farklı örgütlerdeki kariyerini ifade eder. Gelişmenin ve kariyer başarısına ulaşmanın tek değil birçok yolu bulunmaktadır. Kariyere en uygun bakış, onu sınırsız olarak kabul etmektir.
- **Çift Basamaklı Kariyer Yaklaşımı**: Teknik bir işte çalışan kişilerin sorunlarını çözmek için geliştirilmiştir; bu bireylerin hem üst basamaklara doğru ilerlemesini hem de uzmanlık bilgilerini geliştirmesini sağlar.
- **Esnek Kariyer Yaklaşımı**: Sürekli öğrenme düşüncesine kendini adayan ve değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keşfetmeye hazır iş görenleri ifade eder. Kariyerde esneklik, beklenmedik ve cesaret kırıcı nitelikte olsalar bile, değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneğidir. Bireyler sürekli olarak kendilerini yenileyerek istihdam edilebilirliliklerini artırmaktadırlar.

Yeni kariyer yaklaşımlarıyla kariyer büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlayışın benimsenmesi, çalışanlar yeterince eğitim alır ve kendisinden beklenileni doğru anlarsa kolay olabilir. Uygulamaların alt yapısı yeterince oluşturulursa yeni yaklaşımların uygulanması yeni sorunlara yol açmaz.

1.9 Olası Olumsuz Etkiler ve Sorunlar

Kariyer planlamasının hem örgüte hem bireye pozitif etkisi olmasına rağmen, negatif etkisinin olduğundan da söz etmek mümkündür. Bazı yöneticiler kariyer planlamasının örgütün iş yükünü artıracağını ve maliyet oluşturacağını düşünmektedirler. Ancak insana yapılacak bir yatırımın en kısa sürede örgütsel başarıyı artıracağı unutulmamalıdır.

Kariyer planlamasının en tehlikeli yönü ise birey üzerinde bırakacağı olumsuz etkidir. Çalışanların beklentilerinin artması, anksiyetelerinin artmasına, stres ve gerginliğe yol açabilir. Kariyer belirsizliği, hayatıyla ilgili farklı beklentileri ve zaafları bireyin iş tatminini,

motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Mevcut işinde doyum elde edemeyen kişi farklı yerlerde yeni iş arayışı içerisine girecektir. Etkili bir kariyer planlamada daha gerçekçi beklentileri geliştirmek gerekir. Eğer kariyer planlaması bireyin terfi ettirilmesinden ziyade halihazırdaki potansiyel gelişime dayalı bir kariyer hareketi üzerinde odaklaşırsa daha gerçekçi bir kariyer beklentisi yaratılarak hayal kırıklığı, hoşnutsuzluk önlenmiş olacaktır.

Çalışanlar kariyer yaşamları süresince bazı problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu problemler bireyin içinde bulunduğu kariyer aşamasından kaynaklanabileceği gibi, cinsiyet, her iki eşin de çalışması vb. birçok faktöre dayalı olarak ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, kadınların kariyer basamaklarını tırmanması erkeklere göre daha fazla zorluk içermektedir. Cam tavan olarak ifade edilen cinsiyete dayalı bu kariyer sorunu, kadın çalışanların organizasyonun üst düzey yönetim kademelerinde yükselmelerini engelleyen bariyerleri ifade eder. İyi bir kariyer planlama çalışması yürütülürse bu tür olumsuzluklar ortadan kaldırılabilir.

1.10 Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer gelişimini sağlamaya yönelik örgütsel düzeydeki yaklaşımdır. Personelin bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesini ve uyumlaştırmasını içerir. Kariyer planlaması temelde kişisel bir süreç olmasına rağmen, kariyer yönetimi örgüt tarafından yapılan faaliyetler üzerinde yoğunlaşır. Kariyer yönetimi, bireysel ve örgütsel amaçları uyumlaştırmak amacıyla yapılan faaliyetlerdir. Kariyer yönetimi, kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarıdır. Bu planların uygulanması ve gelişmelerin takip edilmesi kariyer yönetiminin faaliyet alanıdır. Kariyer yönetiminin amacı, örgütsel sistem içinde iş görenlerin kariyer hareketlerinin bireysel ve örgütsel amaçları karşılayacak şekilde planlanmasını, geliştirilmesini ve yönetilmesini içerir.

Literatürde yer alan kaynaklar, kariyer planlamasının başarısının büyük ölçüde yönetimden alınan desteğe bağlı olduğunu vurgular. Birçok büyük şirket, kariyer planlamada çalışanlara yardımcı olmak için 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 kariyerleriyle ilgili alternatifler sunarak danışmanlık yapmaktır.

Özetle; kariyer planlamasını, bireyin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirerek, kariyer fırsatlarını inceleyip hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için faaliyetler planlaması süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte bireyin sorumluluğu önemli olmakla birlikte, örgütün desteği, fırsatlar yaratması ve danışmanlık sunması başarının anahtarıdır. Hem birey hem de örgüt için sayısız faydası olan kariyer planlaması, etkin bir şekilde uygulandığında motivasyonu, iş tatminini ve örgütsel verimliliği artırır. Ancak, özellikle Türkiye bağlamında, sübjektif değerlendirmeler, kişisel ilişkiler ve yeterli danışmanlık hizmetinin eksikliği gibi zorluklar bulunmaktadır. Yeni kariyer yaklaşımları, bireyin daha

aktif rol aldığı ve örgütün destekleyici olduğu bir modeli önerse de bu geçişin Türkiye'de tam olarak sağlanamadığı belirtilmektedir.