

İNSAN KAYNAKLARINDA DEĞİŞİMİN YENİ YÖNELİMİ: KARIYER YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Yeliz MOHAN BURSALI¹
Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK²,

ÖZET

Günümüzde ulusal ve uluslararası pek çok şirket bir taraftan çalışan verimliliğini artırmak ve motivasyonu yükseltmek için diğer taraftan ise şirket potansiyelini harekete geçirmek ve yeni yetenekleri keşfetmek için ‘kariyer yönetimi’ uygulamaktadır. Kariyer yönetimi artık kendini sağlıklı şirket olarak tanımlayan kurumların vazgeçilmez insan kaynakları politikalarından biridir. Çünkü kariyer yönetimini etkin bir şekilde kullanan şirketler hem şirket amaçlarını gerçekleştirmekte hem de çalışan beklentilerini üst düzeyde karşılayarak ayrıcalıklı bir pozisyon edinmektedirler. Günümüz şirketlerinin temel sorunlarından biri, örgütsel enerjinin boşa harcanması yani insan kaynaklarının israf edilmesidir. Şirketlerin pek çoğu çalışanların sahip oldukları enerjinin büyük bir bölümünü örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanamamakta ve dolayısıyla insan kaynaklarını etkin değerlendirme problemi yaşamaktadırlar. Örgütler bu duruma neden olabilecek çeşitli faktörler belirtmekle birlikte konuyla ilgili çalışmalar başta gelen nedenlerden biri olarak “*kariyer yönetimine*” işaret etmektedir. Bu anlamda, kariyer yönetimi 1980’lerden sonra ortaya çıkan çok yönlü gelişmeler ve yeni yönetsel yaklaşımların zorunlu bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Yeni bir kavram olmasına rağmen etkisini her geçen gün artıran kariyer yönetimi, şirketlerin rakiplerini ötelemeye ve rekabette ayakta kalmalarında kullanabilecekleri bir stratejik silah olarak değerlendirilmektedir. Ancak ülkemizdeki pek çok şirketin süreci ve etkilerini tam olarak görememesi nedeniyle kariyer yönetiminden etkili olarak yararlanmadığı ve konuya ilgisiz kaldıkları belirtilmektedir. Bu makale, kariyer yönetiminin gelişimini ve bu gelişimi etkileyen faktörleri ortaya koyarak konuya yönelik bir farkındalık sağlamayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kariyer Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeni Yaklaşımlar

ABSTRACT

Today many national and international companies employ career management to increase employee efficiency and motivation in one hand and to activate their potentials and explore new competencies. Career management constitutes an essential human resources policy for institutes if to define themselves as healthy. It is because companies that pursue career management in an effective way could have an exclusive position for both to realize aims and to meet employee expectations. One of the main issues that companies suffer from these days is the waste regarding the human resources. Most of companies do have issues in directing employee energies to align with company aims, thus experience a loss in efficiency. Among many factors resulting in this loss, studies point out to career management. In this regard, career management is evaluated as a result of emerging developments and management approaches in post-1980 era. Although being a novel conceptualization, career management enhances its weight on companies and is regarded as a functional tool to effectively compete with the opponents. We observe that companies in Turkey are not utilizing the concept in their full capacity. This paper aims to achieve an awareness by defining the development of the concept and its affecting factors.

Keywords: Career, career management, human resources management, new perspectives

¹ Pamukkale Üniversitesi, İİBF-İşletme Bölümü, ybursali@pau.edu.tr

² Pamukkale Üniversitesi, İİBF-İşletme Bölümü, sbayrak@pau.edu.tr

GİRİŞ

Geleneksel dönem çalışanların eğitim ve bilgi düzeyinin düşük ve işyeriyle ilgili isteklerinin henüz bu kadar çeşitlenmediği bir dönemdir. Bu dönemde çalışanların eğitim ve bilgi düzeylerini bilen ve onları diğer üretim faktörleriyle aynı gören işverenin, onların bilgi ve düşüncesine de ihtiyacı yoktur. Oysa yaşanan yeniçağın yönetim anlayışında, örgütlerin stratejik amaçlarına ulaşmalarının ön şartı yenilik yapma; yenilik yapmanın ön şartı ise çalışan katılımı olarak belirtilmektedir. Bu noktada şirketleri bugünden geleceğe taşıyacak yegâne unsurun çalışanın bilgi, fikir ve deneyiminden müteşekkil entelektüel sermaye olduğunun altı çizilmektedir.

Bu çerçevede ilgili yazında kariyer yönetimi uygulamalarının, bugün şirketlerin çalışanları aracılığıyla arzuladıkları pazar payını yakalamalarında, hedefledikleri kârlılığı gerçekleştirmelerinde, rakiplerinden sıyrılacak bir rekabet avantajı elde etmelerinde ve kümülatif olarak kamuoyunda kurumsal itibarlarını artırmalarında önemli sonuçlar sağladığı görülmektedir. Benzer şekilde ilgili çalışmalar, çalışanların da örgütlerden arzu ettikleri statüyü elde etmeleri, iyi çalışma koşullarında emeklerinin karşılığı olabilecek bir ücreti almaları, iş güvencesi duymaları, eğitim ve geliştirme fırsatlarına erişmeleri ve motive olup takdir görmeleri gibi sonuçları kariyer yönetimiyle yakından ilişkili olarak değerlendirmektedir. Çünkü bu istek ve beklentiler karşılanmadıkça örgütün amaçları da çalışanlar için pek bir şey ifade etmemektedir.

Kariyer, insanın hayatı boyunca devam ettireceği bir seçimdir. Değişen iş dünyasında geçmişe nazaran daha dinamik bir kariyer anlayışı ön plana çıkmaktadır. Son yıllarda kariyer planlamasının konu olduğu iş ortamları hızla değişmektedir. Dünya çapında şirketlerin çoğunluğunda küçülme yaşanmakta bundan dolayı çalışanlar kariyer planlamasını ve gelişmesini etkileyen pek çok faktörü göğüslemek zorunda kalmaktadırlar. Kısaca, “*Geçmişin kariyer yaklaşımları tarih olmuş, geçmişte kalmıştır*”. Birçok insan için kariyer planlaması onların bu hızla değişen iş ortamında işlerini ellerinde tutmaları için yaratıcı düşüncelerinin ve kendilerini güvende hissetmelerinin bir aracı olmaktadır. Bu durumda, günümüz örgütlerinin çalışan beklentilerini karşılamayı geçmişte olduğu gibi bir maliyet olarak görmek yerine örgüt potansiyelinin harekete geçirilmesinde bir fırsat olarak değerlendirmesi gerekmektedir. Özellikle çok boyutlu olarak yaşanan değişim dalgasını doğru algılamayan ve gelişim göstermeyen hiçbir yönetimin kalıcı olmadığına sayısız örneklerinin görüldüğü günümüzde, geleceğe yönelimi doğru algılamanın ve gerekli değişimleri yapmanın hayati bir değer taşıdığı tüm örgütler ve onları yönetenler tarafından fark edilmelidir. Bu doğrultuda mevcut çalışma kariyer yönetimini, insan kaynakları yönetiminin etkili bir araç olarak görmesi ve değerlemesi için örgütlere kariyer yönetimi konusunda yaşanan değişim ve etkisi altına girdiğimiz süreç hakkında bilgi vermek suretiyle onların bu konudaki eksikliklerini gidermesini amaçlamaktadır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kariyer Kavramının Kapsamı

Türkçe 'de tam karşılığı bulunmayan kariyer kavramının oldukça eskiye dayalı bir geçmişi olduğu görülmektedir. Türkçe'de birçok anlam içeren bu kavram için en popüler ifade işgörenin çalışma hayatında yukarı doğru ilerlemesi biçimindedir. Çoğumuzun sosyal ve ekonomik çevreyle ilgili bir konuyu açıklarken birçok kez ifadelerinde yararlandığı bir kavram olan kariyer, özellikle işe ilişkin konulardan, iş hayatında yaşanabilecek her türlü ilerlemeden ve iş yaşamında bulunulabilecek ileri mevkiilerden bahsedilirken kullanılmakta ve “örgüt merdiveninde yukarıya doğru hareket” etmek olarak tanımlanmaktadır.

En genel anlamıyla kariyer “bireyin karşısına çıkabilecek fırsatlar, görkem, psikolojik ödüller veya daha iyi yaşam şekli” olarak tanımlanmaktadır (Ataol, 1989:2-3). Bu bakış açısıyla kariyerin, kişinin sadece işini değil, uğraşlarını, ailesini, boş zaman faaliyetlerini ve sosyal aktivitelerini de kapsadığı düşünülmektedir (Stoner, 1982:569).

Gerçekten kariyer kavramı, temelde başarı esaslı bir kavram olmakla birlikte kişiler için aynı zamanda fizyolojik doyumdan psikolojik doyuma veya psikolojik doyumdan fizyolojik bir doyuma geçiş olduğunun da altını çizmektedir. Böylece kariyer kavramı, geleneksel dönemin ücrete ağırlık veren çalışan insanından, giderek daha fazla sosyolojik ve psikolojik faktörlere önem veren yeni çalışan tanımını en iyi yansıtan kavramlardan biridir. Zira örgütsel yapıların küçülmesi ve basıklaşması, çalışanların eğitim ve beklentilerindeki değişimler kariyerin anlamını da değiştirmekte ve bugün kariyer, işin yeniden yapılandırılması yoluyla anlamlı ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici bir süreç anlamına gelmektedir (Özdemir ve Mazgal, 2012:89).

1.2. Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyer kelimesinin insanlarda değişik anlamlar çağrıştırdığı görülmektedir. Kimileri için kariyer sadece bir mesleği ifade ederken diğerleri için belirli kadroların doldurulmasını bazıları için ise uzun yılların birikimi olan başarının getirdiği toplumsal statüyü ifade etmektedir. Dilimize Fransızca “Carriere” kelimesinden giren kariyer kavramı; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön veya güncel kullanımda “yaşam, ömür, meslekte ilerleme” gibi anlamlara gelmektedir (Bingöl, 2003:245; Budak ve Budak, 1995:17-18).

Literatürde yapılan tanımlara bakıldığında kariyer kavramının kişi açısından iş'ten daha fazla bir anlam taşıdığı, bir yaşam boyu devam eden bir süreç olarak değerlendirildiği görülmektedir. Dikkat çeken kariyer tanımlarından birkaçı şöyledir:

“Kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi”dir (Rosenberg, 1983:485).

“Bir kişinin iş hayatı boyunca iş ile ilgili deneyim, tutum ve davranışlarının bütünü”dür (Griffin, 1993:623).

“İnsanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir. Sevilen iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir” (Can, ve diğ. 2001:163).

“Kişinin çalışma hayatında işe ilişkin tecrübeleri, aktivitesi ve hiyerarşik pozisyonunu gösteren bir bileşkedir” (Certo, 1992:15-16).

Çok geniş bir anlam ve kullanıma sahip olduğu görülen kariyer kavramında yaygın olan düşünce; daima daha yüksek gelir arzusu, daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha yüksek mevkiler hedefleme, toplumsal saygınlık ve güç sağlayan bir çalışma alanını seçme fikridir (Ivancevich, 1992:546). Esasında kariyer, kişinin yaşamı boyunca elde ettiği mesleki pozisyonlar ve işiyle ilişkilendirilmektedir (Mathis ve Jackson, 1994:286). Bununla birlikte kariyer kavramını, sadece yüksek mevkiler için kullanmak çok da doğru bir yaklaşım olmamaktadır. Zira bir yöneticinin kariyerinden bahsedildiği gibi, alt düzeydeki bir çalışanın kariyerinden de söz etmek mümkündür. Dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise, kariyerin sadece dikey hareketlilik anlamında üst pozisyonlara yükselmek olarak algılanmamasıdır. Bazı kişiler, bulunduğu pozisyondan memnun olup yükselmek istemeyebilmekte ya da aynı statüdeki farklı bir kola geçiş yapabilmektedirler. Bunun yanı sıra örgüt yapısındaki değişiklikler ve azalan hiyerarşik basamaklar sebebiyle bireyin kariyerinde ilerlemesi sadece örgüt merdiveninde yukarılara çıkmak anlamına da gelmemektedir (Brousseau vd., 1996:52). Bu noktada örgütte çıkılacak merdivenin olmaması kariyerde ilerleme olmayacağını değil farklı kariyer seçeneklerinin söz konusu olduğunu göstermektedir.

Tanımlar bütün olarak değerlendirildiğinde kariyer, kimi yazarlar için iş yaşamının planlanması, kimi yazarlar için gelişimi hiç bitmeyecek yaşam boyu devam eden bir süreç, kimileri için ise, bireyin yaşam içerisinde çalıştığı pozisyonların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Genel olarak denilebilir ki kariyer; sadece bireyin sahip olduğu işleri değil, iş hayatında kendisinin üstlendiği iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesine yönelik eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ileriye yönelik hareket etmesi anlamını taşımaktadır. Bu tanımlamalar ile kariyer kelimesi geleneksel tanımların dışına çıkartılmakta ve başta “iş” ve “zaman” gibi temel boyutlar olmak üzere çok yönlü (psikolojik tatmin, esneklik, yatay ve sarmal geçiş vb.) özellikler içermektedir.

1.3. Kariyer Kavramı ve Diğer Kavramlarla İlişkisi

Kariyer kavramıyla eş anlamda kullanılan ve bu noktada kimi zaman birbirine karıştırılan kavramlar olarak “iş” ve “çalışma” kavramları dikkat çekmektedir. Oysa kariyer sadece olanaklar, ilerleme ve başarılarla ilişkili bir iş veya istihdamı içermemektedir (Anafarta, 2001:3). Bu kavramlara ilişkin temel yaklaşımlar aşağıdaki şekilde ortaya koyulabilir (Aytaç, 2005:1-4).

İnsanlık tarihi kadar eski olan ve günlük yaşantımızda her an kullandığımız “çalışma” kavramı, çeşitli yaklaşımlara göre farklılıklar içermektedir. Ekonomik yaklaşıma göre, çalışma, “insanın fiziksel ve zihinsel gücünün belli bir üretimin gerçekleşmesi için sarf edilmesi” anlamında kullanılmaktadır. Çalışma, birey için bir geçim kaynağı olurken, ekonomik anlamda varlığın temelini teşkil etmektedir. Psikolojik açıdan çalışma, “birey ile görevi arasındaki ilişki” olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda çalışma kavramı açısından önemli olan, çalışma koşulları ve bireysel özelliklerin birbirine uyum sağlaması ve denge noktasına ulaşılması sonucunda ortaya çıkan bir psikolojik doyumunu ifade etmesidir. Sosyolojik açıdan ise çalışma, “insanın bir işi ortaya koyabilmesi için diğer bireylerle olan etkileşimi ve hiyerarşik bir düzen içerisinde belli bir statüye ulaşması”dır. Burada çalışma, grup dayanışması sağlayan grup faaliyeti olarak düşünülmektedir. Genel olarak ise çalışma, “insanın bedensel ve zihinsel güçlerini belli bir amaca yönelik olarak planlı bir şekilde kullanabilmesi”dir.

İş kavramı ise, ekonomik anlamda çalışma kavramıyla aynı anlamdadır. Burada iktisatçıların amaçtan ziyade sonuca yani üretilen malın değeri ve miktarına yönelmelerinin etkisi vardır. Sosyolojik açıdan iş, “başkaları için yararlı bir şey üreten faaliyet”tir. Bu noktada iş, hem toplumsal hem de sosyal bir bağdır. Zira bir topluma kabul edilmeyi ve topluma girmeyi sağlayan belli başlı unsurlardan birisi olup, statüyü belirlemekte, kişinin toplumdaki pozisyon ve rolünü açıklamakta, insanın istekleri dışında kişisel ve kişisel olmayan toplumsal ve sosyal bağlarını güçlendirmektedir. Psikolojik olarak ise, “istenen amacı en etkin ve etkili bir şekilde başarmak için iç ve dış çevrelerin becerili bir biçimde örgütlenmesi, değiştirilmesi ve kontrolü” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede iş ve çalışma, insanın kişiliğinin bir uzantısıdır. Çünkü kariyer, hem kişisel bir başarı yolculuğu hem de kişinin kendini tanımlayıp değerini ve insanlığını belirlediği bir ölçüyü oluşturmaktadır. Bu bakış açısından konuya yaklaşan Bize ve Malhaud (1990), iş için sadece geçim sağlamanın yolu olarak bakmanın yetersiz olduğunu, en önemli nedenlerden birisinin bu olduğunu fakat tek neden olmadığını bilmek gerekliliğine işaret etmektedirler. Onlara göre, “iş, her şeyden önce her canlı varlığın faaliyet ihtiyacının karşılanmasıdır; çünkü sağlığı yerinde olan her insan boş durmaktan acı çeker” demektedirler. Diğer taraftan iş, bir eser yaratma aracılığıyla ve zihni bakımdan, gerekli bilgilerin elde edilip güç problemlerin çözümü yoluyla gönül doygunluğunun yaşanmasının aracıdır. Duygusal açıdan ise üretilen şeyler aracılığıyla iyelik içgüdülerinin, “benim işim” , “benim makinem” vb. gibi, tatmin aracıdır (Milhaud ve Bize, 1990:18-19).

Bu değerlendirme çerçevesinde, “eylem”, “eser” ve “görev” olarak üç farklı boyutta görülebilen çalışma kavramı, iş kavramıyla ilişkilendirilebilir. Çalışma ve iş kavramları bir “eylem” olarak görülebildiği gibi, bu eylemin sonucu olarak ortaya konan “eser” ve gerçekleştirilmesi gerekli “görev” olarak da değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışmayan bir kişi için işsizlik, sadece ekonomik bir kayıp değil, bireyin özgüven ve sosyal itibarını da kaybettiği bir olguya işaret etmektedir. Böyle olmakla birlikte çoğu durumda iş ve çalışma kavramları birbirinden farklılaşmaktadır (Karcıoğlu, 2001:36-37).

İş; bir şey, bir nesnedir. Bireyin dışında oluşan ve sistematik bir biçimde analiz ve sentezi gerektiren bir unsurdur. Çalışma ise insanın kişiliği, çalışma psikolojisi, toplumsal ve psikolojik ihtiyaçları ve özellikleri olan, insanın bizzat yaptığı bir faaliyettir. Çalışmanın hem ekonomik, hem fizyolojik hem de psikolojik boyutları mevcut olup, her biri diğerinden farklıdır. Ancak bunların tümü çalışanın içinde bulunduğu durumda her zaman bir bütün olarak ortaya çıkmakta ve bir arada ele alınmaktadır. Kariyer kavramı ise en yaygın tanımı ile “seçilen iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir”. Her ne kadar kariyer kavramının anlamı bir iş dizisiyle sınırlansa da gerçekte bireyin tüm yaşamını içermektedir. Kariyer kavramı, bir örgütte ya da bir faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamlı değildir. Bugün kavram, birden fazla faaliyet alanını ve örgütü içeren kariyer yolları ile ilgili deneyim kazanmış çalışanları da kapsamaktadır (Can vd., 2001:159).

Griffin’e göre, bir bireyin kariyeri onun iş hayatı boyunca iş ile ilgili tecrübe, tutum ve davranışlarını kapsamaktadır (Griffin, 1993:623). Bu bağlamda ona göre, iş ile kariyer arasındaki en önemli ayırım, bireyin psikolojik bağlılık seviyesiyle ilgilidir. Bireyler, işlerini her gün 08.00-17.00 saatleri arasında yapmak zorunda oldukları ve bunun karşılığında kendilerine bir miktar ücretin ödenildiği bir çalışma olarak görmekte, burada çalışmalarını sadece basit bir iş şeklinde değerlendirdiklerinden dolayı işin kendileri için gerçek önemini kavrayamamaktadırlar. Oysa bireyler, yaptıkları işe bir kariyer kapsamında baktıklarında çok daha fazla ilgi göstereceklerdir. Para ise, burada bireyi etkileyen çok sayıda faktörden (terfi imkânları, tanınma ve kişisel tatmin vs.) sadece biri olarak görülecektir (Griffin, 1993:596).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak, kariyer kavramının, iş ve çalışma kavramlarıyla benzerlik taşıdığı, ancak kariyer kavramını, hem bireyin işe dair eylemlerini, hem de bu eylemlere yönelik tutum ve davranışlarını kapsaması dolayısıyla, onları da içine alan daha geniş ve onlardan farklı bir kavram olarak değerlendirmek gerekmektedir. Zira bir bireyin yaşamı boyunca ardışık iş deneyimleri (Arthur vd.,1989) olarak ifade edilebilecek kariyer kavramı hem işi, hem bireyin yaşamı süresince geçirdiği bir zaman dilimini hem de bu süreçteki işe ilişkin farklı yaşanmışlıklarını da içermektedir. Sonuç olarak denilebilir ki, *kariyer kavramı*, iş ve çalışmanın hayat boyu görünümelerini bir bütün içerisinde görüntüleyen kapsamlı bir kavramdır.

2. KARIYER YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

1980’lerin sonunda ve 1990’ların başında örgütlerde yeniden yapılanma ve değişim hızlı bir şekilde yaygınlaşmaya başlamış ve bu değişiklikler örgütlerin politika ve uygulamaları üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. Bu kapsamda değişen çevresel şartlara uyum sağlama çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişim ve yenilikler, örgütlerin başarılı olarak ayakta kalması, beşeri sermaye geliştirmede ve esnek bir örgüt yapısı sağlamada kariyer planlama ve geliştirmenin önemini de gittikçe artırmıştır (Taşlıyan vd.,2011:234). Böylelikle “kariyer planlama ve geliştirme” fonksiyonu insan kaynakları yönetimi alanında en önemli yeniden yapılanma ve değişim araçlarından birisi olmuş ve özellikle büyük ölçekli işletmelerin en duyarlı davrandıkları konulardan biri haline gelmiştir.

Kariyer yönetiminin etkinliğini artıran gelişmeler yazarlar tarafından farklı şekillerde ifade edilmektedir. Rowland ve Ferris (1982), örgütlerde kariyer yönetiminin etkin bir şekilde gündeme gelmesinin nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Şimşek vd., 2001:30-31):

Tüm ekonomik, etnik, cinsiyet grupları arasında ve tüm sınıflarda çalışma hayatının kalitesine yönelik ilginin artması, Yönetimsel ve teknik alanlarda yüksek nitelikli çalışanlara olan talebin artması, Geleneksel olmayan ve yönetimsel olan alanlarda eşit istihdam fırsatlarının artması ve kadın ve azınlıkların etkin bir şekilde değerlendirilmesiyle ilgili baskıların artması, Ekonomik gelişme oranlarındaki düşüş ve ilerleme fırsatlarının azalması dolayısıyla çalışma hayatına yeni girenlerin beklenti ve arzularındaki artışın birleşmesi

Yukarıda ifade edilenler dışında iş hayatını etkileyen ve değiştiren somut değişiklikler ise aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Tahiroğlu 2003:28):

- İş hayatındaki belirsizliklerin sürekliliği ve beklenmeyen olaylar,
- Büyüyen karmaşıklaşan yapılar,
- Daralan işgücü pazarları ve bu noktada özellikle en iyiyi cezbetmek için artan rekabet,
- Sadakat anlayışındaki değişiklikler,
- Çalışanları kabiliyetlerinin en üst noktalarına kadar geliştirmek,
- Yüksek potansiyel sahibi kişileri yakından izlemek,
- Girişimci davranışları teşvik etmek ve geliştirmek,
-

2.1. Kariyer Yönetiminin Gelişimini Etkileyen Etmenler

Son yıllarda kariyer yönetimi konusunda önemli bir anlam ve görüş değişikliği olduğu görülmektedir. Kariyer yönetimindeki bu anlayış değişikliğine yol açan ana nedenleri; kuruluş yapılarındaki değişimler, küreselleşme ve bilgi toplumu, işin yeniden yapılandırılması, işletmelerin etkinliklerinin önemli bir kısmını başka işletmelerden sağlama (outsourcing) yoluna gitmeleri, küçülme ve işten çıkarma eğilimleri gibi yeni örgüt yapı ve stratejilerinin ortaya çıkması, yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ve beraberinde getirdiği işsizlik ile çalışanların beceri-yeteneklerini geliştirme isteklerinin artışı olduğu söylenebilir. Bu makale belirtilen faktörler ve beraberinde iş hayatına getirdikleri değişimi tartışmayı amaçlamaktadır.

2.1.1. Yönetim Anlayışında ve Örgütlenmede Değişim

Geleneksel dönemin temel aldığı yapı, çalışanların bilgi ve bilinç düzeylerinin düşük, eğitim seviyelerinin yetersiz ve işyeriyle ilgili istek ve beklentilerinin henüz bu kadar çeşitlenmediği bir dönemi yansıtmaktadır. Bu dönemin yönetim anlayışı, iş yapısıyla ilgili yönetimsel tanımlara, bu tanımları destekleyen kontrol sistemlerine ve bunlarla ilgili davranışlara duyulan ihtiyaç üzerinde odaklanmaktadır. Yönetimsel ilginin göstergesi bağımlıktan ziyade bağımlılıktır ve böyle bir durum içerisinde yöneticiyle çalışan arasındaki güven derecesi oldukça düşüktür. Bu dönemin pazarlama anlayışına hâkim olan düşünce *ne üretirsem satarım* anlayışıdır. Bu anlayış karşılığında, kitle üretimi ile beraber kitle tüketimine geçen tüketicinin ihtiyacı ve istekleri çok fazla çeşitlenmemiştir.

Kendisine sunulan mamulü özellikle birim fiyatının düşük olmasından dolayı kabul eden müşteriler ise, mamul farklılaştırma ve geliştirme kavramlarını henüz tanımamışlardır. Nüfusun büyük bir kısmının kırsal alanlarda bulunması ve kent kültürünün yetersizliği o dönemde müşteri bilincinin oluşması için gerekli ortamı yaratmamış ve bu sebeple, sermayeyi elinde bulunduran ve emeği kiralayan işletme sahibi-yönetici, örgütün kararlarını tek başına alabilme yetkisine ve örgütle pazar arasındaki köprüyü oluşturabilme yeteneğine sahip olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların eğitim ve bilgi düzeylerini bilen ve onları diğer üretim faktörlerinden biri olarak gören işverenin, onların kararlarına güveni olmadığı gibi bu dönemde henüz onların fikirlerine de ihtiyacı olmamıştır (İrmiş ve Bayrak, 2001:178). Oysa, yeni çağın yönetim anlayışı, şirketin stratejik amaçlarına yüksek düzeyde bağlılığı ortaya çıkarabilmek için karşılıklı fikir alışverişine yönelik kişisel becerilerin arttırılması ve motivasyon üzerinde durmaktadır. Emeğin gücü, bütün üretim faktörlerinden daha önemli görülmekte ve çalışanlar maliyet unsuru olarak değil, bütün kapasitesini kullanabilen bir potansiyel güç olarak algılanmaktadır (Starkey, 1993:7-9). Eğitim ve bilgi düzeyleri yükselen çalışanlar örgüt içerisinde sosyal yaşamları ile birlikte düşünülmekte, işleriyle ilgili istek ve ihtiyaçlarının sayısı hızla ve çeşitlenerek artmaktadır. Sadece parayla ve benzeri maddi ödüllere motivasyonun ve tatminin sağlanamadığı örgütlerde çalışanlar, kendilerini geliştirebilecekleri ve ifade edebilecekleri ortamların varlığına ihtiyaç hissetmekte ve örgütün kariyer yörüngesinde ilerlemek istemektedirler. Örgütler ise, pazarda çeşitlenen müşteri ihtiyaçlarına cevap verme ve artan rekabet ortamında ayakta kalabilme mücadelesi içerisindeyler. Artık, yöneticilik profesyonelce yapılması gereken ve sinerjik etkinin yaratılması becerisini temel alan bir meslek olmuştur. Yönetici, kendi başına verdiği kararlarla, farklı bilgi ve verileri gerektiren bölümlerden oluşmuş örgütün bütününe yetemediği gibi, pazarda çeşitlenmiş müşteri istek ve ihtiyaçlarına da tek başına hitap edememektedir. Başka bir ifadeyle, geleneksel yönetimde sadece görevlendirildiği işin gerektirdiği bilgi düzeyinde ve kendisinden istenildiği kadarını yapmakla sorumlu olan çalışanlar, yeni çağın yönetim anlayışında bilgiyi doğrudan kullanan ve bilgilenmeyi ihtiyaç olarak hisseden ve örgütteki orijinal fikirlerin kaynağı olan beyin gücünü temsil etmektedir.

Yönetim alanında yaşanan bu değişim, örgütlerin işleyiş ve yapılanmasında da önemli gelişmelere neden olmuştur. Özellikle, geleneksel yapıda fordizmin kitlesel, ürün farklılaşmasının düşük, üretim süresinin uzun olduğu katı üretim yöntemi yerini post-fordizm olarak ifade edilen ve “esnek üretim” ya da “esnek uzmanlaşma”ya bırakmış, fordizm sonrası dönemde devreye giren bu modeller ise, herhangi bir ekonomide emeğin uzun dönemli konumu açısından çok farklı sonuçlar doğurmuştur. Amaçların, becerilerin yaygınlaştırıldığı esnek üretim düzeninde, içsel hareketliliğin arttırılması başarılı ve böylece ekip çalışması, işin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi yoluyla çalışanların işlev ve becerilerinin hem yatay hem dikey düzlemde yani hem dikine hem de enine genişletilmesi amaçlanmıştır. Bu genişlemeyle zaten sahip olduklarının dışında başka beceriler de kazanan çalışanların ise niteliklerinde önemli artışlar olmuş, çalışanların katılımlarını ve sorumluluğunu ön plana çıkaran bu gelişmeler ile insani boyut güç kazanmıştır.

Yeni yönetim anlayışı çalışanın ön plana çıkışı ve güçlenmesiyle birlikte, örgüte bir takım sorumluluklar yüklemekte, özellikle örgütün, çalışana hangi imkânları sağlayabileceğini ve gelecekte neyi planladığını, çalışanın neye ihtiyaç duyduğunu ve ileride kendini görmek istediği yeri tespit etmesine ve açıklamasına katkı sağlamaktadır. Böylece bilgisini, bakış açısını, yeteneklerini iş hayatında kullanabilme imkan ve araçları artan çalışanlara örgüt bünyesinde yer verilecek, çalışanların örgüte olan katkısı da artmış olacaktır. Bu bireylerin kendini geliştirme ihtiyaçlarını tatmin ederken işle bütünleşebilmeleri, memnun ve tatminkâr olmaları ve geleceğe ümitle bakabilmeleri onları motive edecektir. Bununla beraber sadece bireyin kariyeri geliştirilmeyecek, aynı zamanda örgütün gelecekte olmak istediği yeri yani kendi kariyeri de bu doğrultuda geliştirilecektir. Özellikle, hazırlanan iş tanımları, çalışanlar ve örgütün kendi faaliyetleri için yapılacak değerlendirme ve örgütün kuracağı çok sayıdaki iletişim ağına çalışanlarını da dâhil edilmesiyle, hem çalışanların kariyer gelişiminde etkili olunacak hem de örgütsel etkinlik gerçekleştirilebilecektir. Bu şekilde, çalışanların bir araya gelmesini sağlayan seminerler, problem çözme teknikleri ve karar verme teknikleri gibi kariyer planlama ve geliştirmede önemli rol oynayacak yöntemler ile günümüzde işyerleri, yalnızca üretim ve yönetim süreçlerinin gerçekleştiği bir yer olmanın ötesinde fonksiyonel eğitimin de yapıldığı birer “okul” olma niteliğini kazanacaklardır (İrmiş ve Bayrak, 2001:185-186).

2.1.2. Yeni Örgüt Yapı ve Anlayışlarının Ortaya Çıkması

Hızlı rekabet şartları ve bilgi seviyesi artan çalışanlar, bir dönemin hiyerarşik ve katı yapıları örgütlerini daha esnek ve yalın olma konusunda yeniden şekillenmeye maruz bırakmıştır. Artık uydu örgütler, tepesi aşağıya bakan piramitler ve azalan hiyerarşik kademeler yönetim teorisinin yeni örgüt yapılarını oluşturmaktadır. Yalın yönetim, şebeke organizasyon, sanal organizasyon, öğrenen organizasyon vb. gibi tanımlamalarla karşımıza çıkan yeni yönetim ve örgüt biçimleri, yeni yapısal düzenlemelere gidilmesinde önemli bir neden olarak ortaya çıkmıştır.

Yeni yapılanmada en dikkat çeken kavramlardan biri, *yalın yönetim*'dir. Yalın yönetim israfı azaltarak değer yaratmaya ve müşteri memnuniyeti elde etmeye odaklanan en ileri yönetim felsefelerinden birisidir. Yalın uygulamaların verimliliği ve etkililiği, Toyota, Nissan, GM, Seven Eleven vb. dünyadaki birçok firmayı da içeren sayısız başarılı örnek sayesinde kanıtlanmıştır. Yalın yönetimle birlikte kuruluşlar için işlem zamanı %50 ve maliyetler %80 azalmakta, üretim alanından %30 tasarruf sağlanmakta ve üretkenlikte en azından %30 artış görülmektedir (Nguyen, 2015:289). İşletmeler açısından bu kadar önem taşıyan yalın yönetim, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılıp geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması ve söz konusu etkinlikle ilgili çalışanın çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek, sürekli gelişme için çaba göstermesiyle örgütlerin gelişebileceğini öngören bir felsefe olarak tanımlanmaktadır (Womack ve Jones, 1994:93).

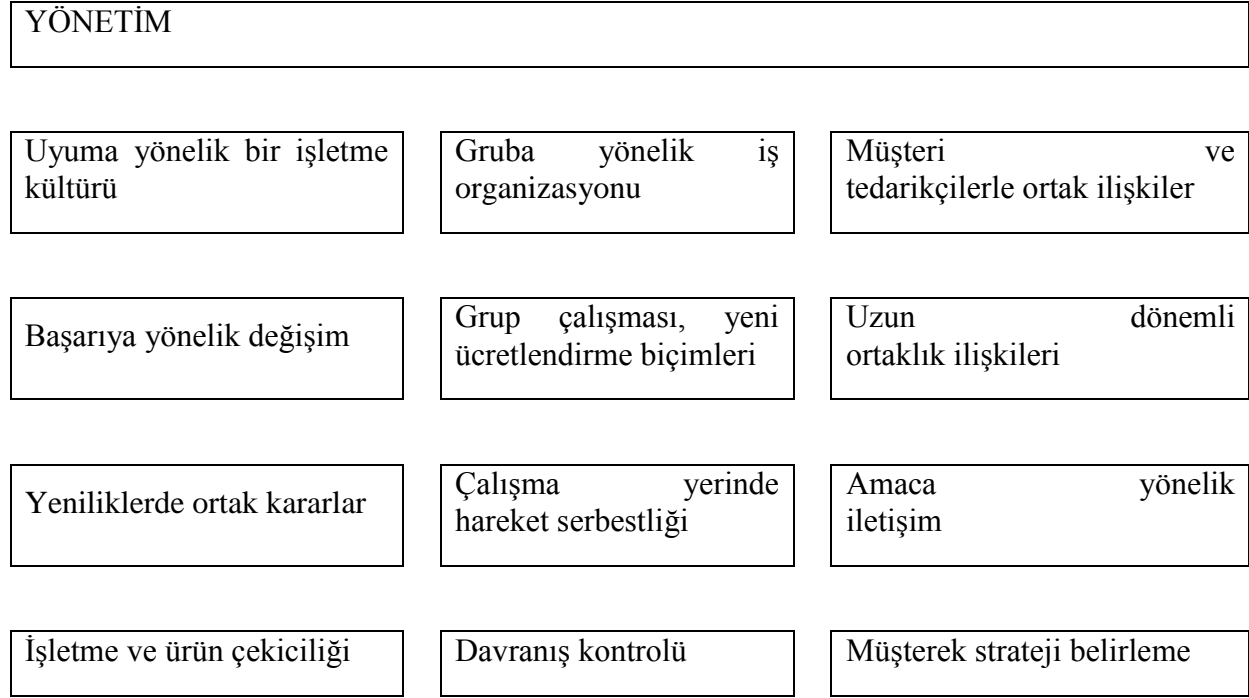
Dolayısıyla, yalın yönetim ve organizasyon kavramıyla ifade edilmek istenilen husus, müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk ve yeterli cevap verebilmek için örgütün yapısının basitleştirilmesi, gereksiz ve örgüt için katma değer yaratmayan işlemlerin ve mevkiilerin elimine edilmesi ve işi yapan ile karar verenin mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılmasıdır. Bu şekilde gereksiz, detaydan uzak, bürokratik formalite ve engellere takılmayan hemen tepki gösterebilecek bir yapının oluşturulması amaçlanmaktadır.

Yalın yönetim konusundaki tüm teorisyenler, çalışanların katılımının gerekliliği konusunda ortak görüşe sahiptirler. Katımlı örgüt yapılarının ana birimi, “Kendini Yöneten Takım” olarak belirlenmiştir. Kendini yöneten takımlar, küçük bir işletme gibi tanımlanabilecek şekilde işin bir bütün olan doğal kısmını yerine getirirler. Hem üyeler hem de takım bazında verilmesi gereken kararlar vardır ve karar verme sorumluluğu en hızlı karar gerektiren, yerinden karar ilkesine dayanır. Kendi kendini yönetmekten anlaşılan, karar alma yetkisinin, sorumluluğun o işi yerine getirecek olan kişi ve takıma verilmesidir (Babüroğlu, 1994:237; Bayrak 40).

Bu anlamda katılımcı yönetimin tamamlayıcısı durumda olan ve özellikle paylaşma, yardımlaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerini ve kapasitelerini geliştirme süreci (Luthans, 1989: 39) olarak tanımlanan “yetki güçlendirme” kavramı gündeme gelmektedir. bu kavram geleneksel anlayıştaki bir amirin astına kendine ait olan herhangi bir konudaki yetkiyi belirli şartlar altında, kendi isteğiyle devretmesi ve gerektiğinde geri alması şeklindeki yetki devrinden farklıdır. Yetki güçlendirmede esas, işi fiilen yapan kişinin iş ile ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesidir. İş fiilen yapan ve yürüten kişi veya takımların, müşteri ile yakınlıklarına dayanarak ve işi en iyi bilen kişi ya da kişiler olarak en doğru kararları vermede etkili olacakları ifade edilebilir (Koçel, 2005:415-416).

Yalın yönetimin, yönetim uygulaması açısından üzerinde önemle durduğu hususun takım çalışması olmasından hareketle, tüm çalışanların sürekli iyileştirme çalışmalarına bir takım anlayışı içinde baş aktör olarak katılması söz konusu olmaktadır. Womack ve arkadaşları (1990) ile Adler ve Cole (1993) tarafından yapılan araştırmalarda, takımlar ve iş gruplarının değerinin ne denli büyük olduğuna dikkat çekilmektedir (Schuring, 1996:171).

Günümüzün rekabet ortamında herkesin sadece kendi işinden sorumlu olması ve onu yerine getirmesi yeterli değildir. Özellikle günümüzde “sıfır hata” anlayışı ile müşteri memnuniyetinin azami düzeyde sağlanmaya çalışıldığı dikkate alınır, bu durumun güçlüğü ortaya çıkacaktır. Böylece yalın yönetimde takımlar süreçteki görevlerin doğru bir şekilde yerine getirilmesinde, birbirlerinin işlerini yapma ve hatalarını bulmada birbirlerine yardımcı olarak bu güçlüğü aşmaya çalışmaktadırlar. Bu şekilde yalın yönetimde, bir taraftan çalışanların hiç bir hatayı unutmamaları ve tüm hataları önemseyip bunlara dönük çözüm getirmeleri beklenmektedir. Böylelikle başarıların önemsendiği ve ödüllendirildiği noktada çalışanların en etkin çözümleri bulup müşteri mutluluğunu sağlamanın esas alındığı görülmektedir. Bu anlayışla uygulanan yalın yönetim aşağıdaki şekilde şematize edilebilir (Mahlck ve Pankus, 1993:21; Cesur, 1997:113-144).

Şekil 1: Yalın Yönetim Modeli

Kaynak: Mahlck ve Panskus, 1993:21

Modelde, geleneksel yönetim felsefesinde, işleri, önceden belirlenen yöntemleri kullanarak yapmaya zorlanan çalışanların, yalın yönetim anlayışında farklı bir rol üstlenip katılımcı yönetim anlayışı gereğince görüş ve önerilerini ifade ettikleri ve aktif bir rol oynamaya başladıkları yaklaşım dikkat çekmektedir.

Bir başka açıdan gerek post-modern yapılar diye adlandırılabilir örgüt yapıları içinde en yaygınlarından biri olan *şebeke örgüt* yapıları (Can, 1997), bir taraftan işbirliğinin işletmeler arası bir ağa dönüştürülmesine (Venkatraman, 1994) yönelik bir yapıyı ortaya koyarken, bir taraftan da klasik örgütlerin aksine kademeleri ve emir-komuta ilişkilerini mümkün olduğu kadar azaltan yalınlaştırma uygulamalarıyla (Bayrak Kök, 2006:276-277) “kariyerde esnekleşme” konusunu güçlendiren bir başka gelişme olarak dikkat çekmektedir.

Benzer biçimde, dilimize İngilizce “virtual organization” kavramının karşılığı olarak çevrilmiş fakat farklı bir anlamda yaklaşmış *sanal örgütler* de kariyer yönetiminin gelişiminde etkide bulunmuştur. Fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, hissedilen (Koçel, 2005) ya da gerçekte olmayan anlamında (Naisbitt, 1994) kullanılan sanal kelimesi, örgütsel değerlendirmede, bir işletmenin kendi öz yetenekleri (core competence) dışında kalan üretim, yönetim ve işletme faaliyetlerinin tümünü veya bir kısmını hizmet satın alma (outsourc) yoluyla başka şirketlere devretmesi olarak tanımlanmaktadır (Bayrak Kök, 2006:276-277). Öz yetenek bazlı bir “ağ” yapısıyla etkin olmaya odaklı bu örgüt yapısında, yüksek becerili, bilişim teknolojilerini en etkin biçimde kullanan, güvenilir ve yetkilendirilmiş çalışanlar esas alınmaktadır.

Unvanların önemini kaybettiği, hiyerarşik sınıflamaya dayalı kadrodan çok görevlere bağlı niteliklere ağırlık veren bu yapıyla birlikte, kariyer yönetimiyle ilgili gelişmeler olmuş, ancak bu gelişmenin yönelimi, kariyerin örgütsel düzeyden çok, bireysel düzeyde bir anlayışa kayması şeklinde ortaya çıkmıştır.

Sonuçta, yukarıda sözü edilen bu yeni yapılanma biçimleri, örgütün işleyişini, yönetim felsefesini, örgütün çalışana, çalışanın örgüte bakış açısını değiştirmiş ve sadece yeni kavramlar ortaya çıkarmakla kalmamış, birtakım kavramlara yeni anlamlar da yüklemiştir. Bu çerçevede, geleneksel örgüt yönetimi ve yapısında sadece hiyerarşik kademelere tırmanmayı ifade eden kariyer kavramı, yeni yapıda “kariyer yönetimi” olarak bir süreç niteliğini kazanmıştır. Hatta artık çok sayıda hiyerarşik kademelerin olduğu örgütlerde özellikle tecrübeye dayalı terfileri ifade eden kariyer atlama, hiyerarşik basamaklarını azaltan ve yalın nitelik kazanan örgütlerde kariyer yönetimi ile yer değiştirmiştir (İrmiş ve Bayrak, 2001:178). Kariyer yönetimi bu yapısal dönüşümde, bireyin gelecekte olmak istediği yerin örgütle beraber planlanması, kariyer yolunda ilerlerken karşılaşacağı karmaşık durumları anlaması (Harvey ve Bowin, 1996:198-201) ve bütün bunlarla baş edebilecek faaliyet ve programların örgütle beraber gerçekleştirilmesi yanında bireysel odaklı öğrenme ve gelişmeyi ifade edecek tarzda ele alınmaya başlamıştır.

2.1.3. Değişen Teknolojiler, Yeni İşler ve İşsizlik

Yönetim ve örgüt süreçlerinin en temel girdisi, toplumsal ve ekonomik yaşamın en stratejik kaynağı olarak görülen bilgidir. Bilginin egemen olduğu günümüz toplumsal ve ekonomik yaşamı, ileri teknoloji kullanımını, teknoloji aracılığıyla bilgi üretimini, aktarımını ve ilgili iletişim nitelikleri ile yapılandırılmış bir süreci zamanın temel dinamizmi olarak karşımıza çıkarmaktadır. Bireyler, örgütler ve toplumlar bu dinamik ilişkinin köklü toplumsal, ekonomik, siyasi, sosyal, hukuki ve kurumsal etkileri altındadırlar. Başka bir deyişle, bilgi çağının rekabetçi konumunun hizmet kalitesi ve kurumsal etkinlik düzeyinin geliştirilmesinde temel alt yapı olarak karşımıza çıkardığı bilişim teknolojileri, birey, örgüt ve toplumu değişime zorlayan temel güç kaynağıdır.

Değişim için uyarıcı rol oynayan bilişim teknolojileri, ilk olarak 1960’lı yıllarda Endüstri Devrimi’yle birlikte edinilmiş alışkanlıkları ve iş yapma biçimlerini köklü bir şekilde değiştirmiştir. Nihayetinde kullanılmaya başlanan bilgi toplumu kavramı, yeni teknolojilerin sebep olduğu ekonomik ve sosyal değişimler anlamına gelmektedir. Bilişim teknolojilerinin kullanımı çalışma şartlarından örgütsel yapıya, insan kaynakları yönetiminden işyerinin yeniden yapılanmasına kadar ilgili bütün alanlarda örgüt işleyişine etki etmiştir. Bilişim teknolojileri, kitle üretimi yerine esnek uzmanlaşmayı, dikey örgütlenmiş büyük örgütler yerine birbiri ile irtibatlı alt gruplar şeklinde yatay örgütlenmeyi (şebeke tipi örgütler), zihinsel ve bedeni gücün birbirinden ayrılmasına dayanan net bir işbölümünü ve yakından denetim yerine düşünme ve eylemi birleştiren esnek firma anlayışını, klasik emir-komuta ilişkisi yerine ekip çalışmasını ve çalışanların katılım mekanizmalarının işletildiği yeni demokratik yapılanmaları gündeme getirmiştir. Kısaca, tekelci, teknokratik ve bürokratik işleyiş yerini, yeni örgüt ortamı ve güç dinamiğinde yönetsel desantralizasyona bırakmıştır (Erkan, 1998:121-123).

Günümüzde sanayi toplumunun çözülmesi ve onun yerine çok farklı, standartlaşmadan uzak, çeşitliliğe ve esnek üretim biçimine dayanan ve ileri yapıdaki çok farklı teknolojilere dayanan bilgi toplumunun gelmesi, büyük ölçüde çalışma ilişkilerindeki standartları da değiştirmiştir (Bozkurt, 2000:132). Bilişim teknolojilerinin etkin olduğu bu değişim, belirsiz süreli hizmet sözleşmelerinin, belirli süreli, dönemsel ya da geçici nitelikteki hizmet sözleşmelerine doğru değişimine yol açmaktadır. Böylece bilişim teknolojileri, normal bir işçi ve normal bir çalışma şekli yerine, yarı zamanlı, kısa dönemli ve geçici çalışma şekillerini giderek yaygınlaştırmaktadır. “Esnek çalışma biçimleri” olarak adlandırılan bu çalışma şekillerinde, işin yapıldığı zaman ve mekân değişikliğe uğramakta, geleneksel olarak bir işyeri çatısı altında toplanan işler değil, daha kısa zamanda ve farklı saatlerde yapılan işler söz konusu olmaktadır.

Bu boyutları itibariyle günümüzde artık örgütlerde çalışanların kendilerine ayrılmış masalarda çalıştığı büroların sayısı gittikçe azalmakta, kadroların önemli bir bölümünün hareket halinde olduğu bireylerin sayısında ise artış görülmektedir. Bu anlamda günümüzde ömür boyu çalışma/çalıştırma sistemi tarihe karışma durumuyla karşı karşıya gelmektedir. İş ise, küresel ağ ilişkileri içinde, her geçen gün daha kısa aralıklarla yeniden dağıtılan bir meta haline dönüşmektedir. Geleneksel istihdam yapılarında yasal düzenlemeler ile örgütler tarafından üstlenilen istihdam riskleri, bu yeni çalışma biçiminde, artık giderek daha çok çalışanların üzerine yüklenmektedir (TOBB, 1999:12-17).

Birçok alanda olduğu gibi çalışma hayatında da her türlü teknolojik gelişmenin ve ürünün hızla artması ve yayılması ile özellikle bilişim alanındaki teknolojik birçok ürünün insan yerine önemli ölçüde ikame edilmeye başlaması büyük bir işsizlik sorununu da beraberinde getirmiştir. Bilişim teknolojilerinin işleri yok edici etkisi Nobel ödüllü W. Leontief tarafından matematiksel olarak gösterilmiştir. Leontief’in Avusturya ekonomisine uyguladığı girdi çıktı analizi, bilişim teknolojilerinin beyaz yakalı işlerde %50, mavi yakalı işlerde ise %77 civarında bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Leontief ve Duchin tarafından ABD ekonomisine uygulanan girdi-çıkıtı analizi yeni teknolojilerin büro işçileri ve şeflerde büyük oranda azalma, vasıflı eleman ya da profesyonellerde ise hızlı bir artışa neden olduğunu ortaya koymuştur (Castells, 1999). Benzer şekilde son yıllarda endüstrileşmiş, geleneksel dev yapılı firmaların sürekli işçi çıkartmak yoluna gittikleri görülmektedir. Örneğin, Amerikan entegre çelik şirketi United States Steel, 1980’de 120 bin kişi istihdam ederken, on yıl geçtikten sonra işçi sayısı 20 bine düşmüştür. Bilişim teknolojilerinin gelişmesi, özellikle vasıfsız işçilerde kitleler halinde işsiz kalma endişesi yaratmaktadır (Bayrak Kök, 2006:274). Teknolojinin vasıflı işgücü gerektirmesinin beden işçilerinin iş bulma imkânlarını önemli ölçüde zayıflatacağını belirten Drucker (1994), bu durumda beden işçilerinin sadece ekonomik güvencelerinin tehdit altında olmadığını, sosyal pozisyon, kariyer ve statülerinin de hızla zayıfladığına dikkat çekmektedir (Drucker, 1994:149).

Diğer taraftan küreselleşme ve itici gücünü oluşturan bilgi teknolojileri, 1980’lerden sonra ortaya çıkan yeni işbölümü anlayışı dolayısıyla, sahneye her geçen gün artan oranda genç, örgütsüz ve bilinçsiz bir işçi kitlesini çıkarmış ve bu kitleyi, emekli etme, işten atma, özelleştirme, taşeronlaştırma yoluyla sendikasızlaştırmayı başararak (Sertlek, 2001), işsizliğin artışında büyük ölçüde etkili olmuştur.

Bu dönem ile birlikte çalışanların örgütlülük düzeyinde önemli düşüşler yaşanmıştır. Özellikle, 1955-1970 yılları arasındaki dönemde, dünyada sendika üye sayısı ve yoğunluğu ülkelere göre değişen hızlarda da olsa genel olarak artma eğilimi gösterirken, 1980 ve 1990'lı yıllarda hızlı bir düşme eğilimine girmiştir. Hatta 1980'li yıllara kadar istikrarlı bir biçimde büyüme eğilimi gösteren Avrupa İşçi Sendikaları bile -İskandinav ülkeleri dışında - büyük bir düşüş yaşayarak gerilemiştir (Waddington, 1999; Regini, 1994). Benzer değişimler diğer ülkelerde de ortaya çıkmıştır. Örneğin ABD'de de, 1950'li yıllarda özel sektörde ücretle çalışanların % 35'i sendika üyesidir ve bir bu kadar kişi de toplu sözleşme kapsamındadır. Ancak 1980'li yıllarda sendikalı üye oranı % 16.6'ya gerilerken, toplu sözleşmeden yararlananların oranı ise % 18.8'e kadar düşmüştür (Bagnano vd., 1992). 2003 yılında ABD'de sendikalı çalışan sayısının azaldığı belirtilmektedir. Avusturya, Almanya, İtalya ve İngiltere'de azalma eğiliminin sürdüğü ve sendikaların güçlerini ve siyasi nüfuzlarını büyük oranda kaybettikleri belirtilmektedir. Benzer şekilde sendikaların son yirmi yılda OECD ülkelerinde üye sayılarını, % 36'dan % 27'ye düşürdüğü vurgulanmaktadır (Royle, 2002; Tokol, 2000; Bayrak Kök, 2006:104).

Sonuçta yaşanan değişimler bir bütün olarak değerlendirildiğinde, hem çalışanlar hem de örgütlerin yeni teknoloji ve gelişmeler karşısında hazırlıklı olmaları ve kariyer planlama ve geliştirme programlarına önem vermeleri gerekmektedir. Özellikle firmaların yeniden örgütlenme anlayışlarının bir sonucu olarak kariyer sayılarında üst kademelerde bir düşüş beklenmekte ve ayrıca gelecekte kariyer gelişiminin dikey olmaktan çok, yatay olacağı düşünülmektedir. Bu durum ise bireylerin geçmişte olduğu gibi, artık bir işe girip -amiyane tabirle- oraya kapak atıp kendilerini geliştirmeden kalmasının mümkün olmadığını göstermektedir (Şimşek vd., 2001:37-38).

2.1.4. Küreselleşme ve Bilgi Toplumu

1970'li yıllardan başlayarak hız kazanan ve bilgi-iletişim teknolojilerindeki güçlü değişim yardımıyla bütün dünyayı tek bir pazara çeviren küreselleşme olgusu, "ülkelerde sınırların kalkması, bilginin genişlemesi ve tüm dünyaya yayılması ve her ülkenin bu bilgileri kullanma imkânına sahip olması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması sonucu yeni yeni düşüncelerin, sistemlerin, olayların ve ürünlerin, sınır tanımaksızın her yere girmesi ve girdiği yerlerde kendine has etkiler doğurması" (Tokol, 2000:132) olarak tanımlanabilir.

Oldukça karmaşık ve çok boyutlu olan küresel değişim dinamikleri, tüm dünya ülkelerini etkilemekte, düşüncelerde, inançlarda, geleneklerde, değer yargılarında ve kurumsal oluşumlarda yol açtıkları devrimler ile toplumların sosyo-ekonomik ve kültürel yapılarında köklü değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır (Bauman, 1999:8). Piyasalarda, tüketicilerde, rekabette, teknolojiye ve toplumda meydana gelen değişimler ise, örgütleri, yeni faaliyetleri öğrenmeye ve yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır.

Bu stratejilerden en önemlisi, ulusal işletmelerin çokuluslu işletmeler haline gelmesi ile mal ve hizmetlerini çok farklı özelliklerle, farklı pazarlara uyarlayıp satabilmeleridir. Pazar ister ulusal isterse uluslararası olsun, örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri ana hatlarıyla doğru yöntem ve doğru kaynak kullanımlarına bağlı olmaktadır.

Diğer taraftan, küresel pazarlarda başarı kazanmak birçok işletmenin güçlü markalar yaratma gerekliliğini de doğurmaktadır. Bu çerçevede yerelden küresele geçerken işletmelerin temsil kuvveti güçlü bir markaya ve tehditleri fırsata dönüştürecek ar-ge çalışanlarına sahip olmaları, ürün yelpazelerini sürekli yenileyebilen, yaratıcılık ve yenilikçilik alt yapısıyla ilişkili, güçlü uluslararası bağları olan ve uluslararası gelişmeleri yakından takip eden bir girişimcilik ortaya koymaları gerekmektedir. İşletmelerin yenilikçi özelliklerini yitirmeden, uzun dönemli perspektif geliştirerek küresel ölçekte varlıklarını sürdürmeleri ise, elemanlarını eğitime, geliştirme ve aranılan çalışan durumuna getirmelerine bağlıdır. Bu durum ise, başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların dünyadaki değişimleri, örgütsel verimlilik ve etkinlik olarak yansıtılma gücüne bağlıdır. Bu durum da, örgütlerin geleceklerinin ve gelişmelerinin tesadüflere bırakılmayacak kadar büyük önem taşıdığını göstermekte ve çalışanları açısından kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Bir başka açıdan Bell tarafından, “dinamizmini bilgiden alan, toplumsal ihtiyaçları karşılamaya yönelik uzmanlardan oluşan, hizmet sektörünün temel üretim sektörüne dönüştüğü ve kişiler arası rekabete dayalı toplum yapısı” (Kutlu, 2000:14-15) olarak ifade edilen *sanayi sonrası toplum* ya da Masuda tarafından sinerjik yapı, müşterek üretim ve paylaşım temelli *bilgi toplumu* olarak ifade edilen kavram, yeni paradigması, değerleri, politik, ekonomik ve örgütsel sistemiyle (Erkan, 1998:102-103) çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesine ve yetkinleştirilmesine imkân vermektedir.

Bilgi toplumunda başarı odaklı örgütlerin, bilgiyi stratejik ve vazgeçilmez bir kaynak olarak değerlendirmeleri, bireysel ve örgütsel düzeyde sürekli öğrenmeyi içselleştirmeleri ve bilgi -gelişim- yenilikçi tabanlı olmayı başarmaları gerekmektedir. Bu durum ise, bilgi toplumunda bireyselliğin ön plana çıkmasına ve önem kazanmasına neden olmakta ve bu sonuç da yöneticilerin tek tek birey olarak çalışanları dikkate almalarını gerektirmektedir. Yöneticilerin çalışanların entelektüel kapasitelerinden yararlanıp, bilgiyi üretme -yeni bilgiyi kullanma-yenilik yapma kapasitesini yükseltmeleri, çalışanlarının büyük ölçüde katılım ve motivasyonuna bağlıdır. Başka bir deyişle, günümüzde çalışanlar, kendilerine verilen ve nasıl yapmaları gerektiği söylenen işi başaran kişiler değil, yaratıcılıkları, bilgi düzeyleri ve fikirleriyle ön plana çıkan kişiler oldukları için bu durum örgütler açısından insan kaynaklarının etkin kullanımını ve de özellikle kariyer yönetiminin gelişimi ve sürekliliğinin sürekli rekabet avantajı sağlayacak şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir.

2.1.5. Eğitimin Artan Önemi ve Bilgi İşçileri

İnsan ve organizasyon birbirinden ayrılamaz bir bütündür. İçindeki insanları değerlendirmeden bir organizasyonu değerlendirmek mümkün değildir. Çalışanlarına ürettiği ürüne verdiği değer kadar değer vermeyen bir yönetim anlayışı, onlardan müşteri odaklı ya da kaliteye bağlı olmalarını ve daha fazla sorumluluk almalarını isteme ya da bekleme hakkına sahip olamaz. İnsanların nasıl değerlendirildiği ise; onların nasıl işe alınıp işten çıkarıldığıyla, eğitim ve gelişmelerine gösterilen ilgiyle, eşit imkânlar, haklar tanınmasıyla ve nihayet insan kaynaklarıyla ilgili bütün unsurlara yönelik yaklaşımıyla belirlenir. Bundan da önemlisi, liderliğe nasıl yaklaşıldığı ve liderliğin nasıl ele alındığı ile anlaşılır.

Şirketler çalıştırdığı insanları ya ikame edilebilir bir “üretim faktörü” olarak ya da geliştirilmesi ve yetiştirilmesi gereken “yenilenebilir bir varlık” olarak görebilirler. Seçim hakkı, kendilerindir (Sullivan ve Harper, 1997:92).

Sanayi Çağının mirası olarak Taylor’un ve aynı görüşteki düşünürlerin bizlere bıraktığı “bilimsel yöneticilik” anlayışı, insanları tabii olmaya yönelmiş, inisiyatifleri bastırmaya çalışmış ve insanları mekanik davranışlara zorlayan bu anlamda son derece bürokratik ve katı organizasyonlar öngörmüştür. Pek çok organizasyon bu anlayışın sonucu olarak insanı birbiriyle değiştirilebilir parçalamış gibi algılayan emre itaat’e mecbur bırakmıştır. Bu nedenle, Sanayi Çağına bakıldığında Henry Ford’un neden üretim hattında yaratıcı özgün fikirler arzu etmediğini anlamak zor olmamaktadır (Bayrak, 1998:75).

21. yüzyıl “insana” değeri vurgulayan, “insanı” öne çıkaran kavram ve yönetim anlayışlarına kucak açarken, bugün de zirveye “insan odaklı” yönetim anlayışlarını oturtmuştur. “Kalite”, “maliyet”, “hız”, “esneklik”, “yalın yönetim” vb. yaklaşımlarla insan boyutunu merkeze olan yeni yönetim yaklaşımlarında temel düşünce, “insana rağmen” değil, “insan için” ve “insanla birlikte” anlayışı (Bayrak, 1998:75) ve onun sürekli eğitimi ve geliştirilmesidir.

Günümüzde hiçbir örgütün, eğitim yatırımı yapmadan çalışanlarını gerekli bilgi ve malzemeyle donatmadan başarılı olması mümkün değildir. 1960’ların başında, düşük gelir grubunda olan bazı Doğu Asya ülkeleri, yaklaşık yirmi yıl içerisinde OECD’nin yüksek gelir gruplarına dâhil olmuşlardır. Bunların diğer ülkelere farkı nedir sorusuna verilecek cevap, ‘bazı ülkeler fiziki sermayeye yatırım yaparken, bazıları da işgücüne ve çalışanların eğitimine önem vermişlerdir’ yönünde olabilir. Özellikle Hong Kong ve Singapur değerlendirebilecekleri çok az toprakları ve bu anlamda daha az kaynakları olmasına rağmen ağırlıklı olarak eğitime yatırım yaparak gelişmişlerdir. Çünkü eğitilen işgücü, ileri teknoloji ürünlerini daha kolay ve daha süratli kullanarak üretimi artırmıştır. 1960’larda Schultz ve Denison’un yaptığı çalışmalar eğitimin, ulusal gelir artışına doğrudan katkı yaptığını göstermiştir. Özellikle, Schultz (1968) beşeri yatırımları, kaynağı ne olursa olsun bir halkın sahip olduğu faydalı yeteneklerin toplamı olarak ifade etmiştir (Schultz, 1968:277-292).

Gelişmiş ülkelere başlamak üzere, dünyanın hemen her yerinde yükseköğrenim gören gençlerin sayısı giderek artmaktadır. Genç işgücünün niteliğindeki bu artış, işletmeleri süratle bağımsızlığına düşkün, kişiliği gelişmiş, eleştirel bakış açısı kazanmış ve elde tutulması zorlaşmış bir insan kaynağı ile karşı karşıya getirmektedir. Genç ve eğitilmiş işgücü her an sorgulama potansiyeli taşımakta ve işletmelerde yıllardır yerleşmiş olan Fordist ve Taylorist örgütlenme düzeninde aradığını bulamamaktadırlar. Bu kapsamda yaşanan hızlı değişimin bir sonucu olarak bilgi toplumuna geçiş sürecinde örgütlerde “bilgi işçisi” denilen yeni bir sınıfın doğuşu söz konusu olmuştur (Şimşek vd., 2001:40)

1960 yılında ilk defa kullanılan “bilgi işçisi” kavramı (Drucker, 1994:16), bu tarihten sonra bilgi toplumunun gelişme hızına bağlı olarak yoğun bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Bilgi işi ve bilgi işçisinin tanımıyla ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır.

Söz konusu yaklaşımların hemen hepsinin ortak noktası bilgi işinde bedenî çalışmanın yerini ağırlıklı olarak zihnî çalışmanın, mal üretiminin yerini ise hizmet üretiminin almakta olduğudur (Sezer ve Ak, 2017; Zaim, 2005:590). Bu kavramla anılmaya başlayan yeni çalışan sınıfının en önemli özelliği, ikame edilmesi son derece güç olan bilgiyi üretimde entelektüel sermayeye dönüştürebilmesidir. Yeni işlerin, mavi yakalılarının sahip olmadığı ve elde etme konusunda çok yetersiz oldukları donanımlara dayalı vasıfları gerektirmesi, bilgi işçilerinin oluşturduğu sınıfın yeni sektör ve hızla yenilenen örgütlerdeki konumunu daha da sağlamlaştırmıştır. Bu yeni çalışma biçimleri mavi yakalılarının alışık olmadığı şekilde yeni yaklaşım ve değişik bir kafa yapısı, en önemlisi de sürekli bir öğrenme alışkanlığı gerektirmektedir (Drucker, 1995:210).

Çalışanların sürekli öğrenme gerekliliği, post-modern yaklaşımların üretimlerini beslemiş özellikle Senge'nin "öğrenen örgüt" kavramıyla sadece çalışanların değil, tüm örgütün bütün unsurlarıyla öğrenmeye odaklandığı bilgi temelli işletmeler ortaya çıkarmıştır. Bu durum entelektüel sermayenin yönetilmesi için temel ilkenin, örgütün de öğrenerek yenilenmesi kabulüne dayanmaktadır. Örgütler, artan rekabet ve hızlı değişimler karşısında piyasa baskılarının üstesinden gelebilmek için etkin bir şekilde rekabet etmenin ve rekabet üstünlüklerini arttırmanın yollarını aramaktadırlar. Bu sebeple çoğu örgüt, sahip oldukları bilgi işçilerine ya da entelektüel yeteneklerine dayalı stratejiler geliştirme yoluna gitmişler ve böylece zaten sahip oldukları fakat tam potansiyeliyle kullanılmayan varlıklarının farkına varmışlardır (Jordan ve Jones, 1997:92). Çalışmasını, işini ve sosyal konumunu sahip olduğu bilgiyle sağlayan bilgi işçilerinin örgütlerde tutulmasını sağlamak ve onların tatmin düzeylerini arttırmak için yeni fırsatlar yaratmak düşüncesiyle yola çıkan örgütler için temel araçlardan biri kariyer planlama ve geliştirme olmuştur. Özellikle 25 yıl önce 14000 olduğu söylenen meslek sayısının son dönemlerde 36000 olarak belirtilmesi, bilgiden bilgiye, meslekten mesleğe konum değiştiren bilgi işçileri için bilgi işçiliğinin bir "kariyer" haline geldiğini göstermektedir (Bozkurt, 2000:135).

Örneğin, ABD'de *Universium* isimli araştırma enstitüsünün, işletme yüksek lisansı yapmış kişiler üzerinde yaptığı bir araştırma, söz konusu mezunların %31'inin bir iş yerinde en fazla 2-3 yıl, %27'sinin de en fazla 4 yıl kalmak istediklerini ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları aynı zamanda, bilgi işçilerinin yani altın yakalıların, kısa süreli iş ilişkilerine rağmen, çalışacakları işyerlerinden, ilgi çekici bir kurumsal kültür, kariyer basamaklarında tırmanma şansı, iş yapmada bağımsızlık, performansa dayalı ücretlendirme vb. birçok şey beklediklerini ortaya koymaktadır. Buna karşılık örgütler ise, bu gözde çalışanları ellerinde tutabilmek için, onlara iş yaparken büyük özerklik tanımak, beklentilerine uygun bir yaşam tarzı için koşullar oluşturmak ve gelecek beklentilerini karşılayabilecek kariyer planlama ve geliştirme sistemlerini sağlamak vb. bir dizi sayısız yeni imkanlar yaratarak kendilerini çekici kılmaya çalışmaktadırlar (Tınar, 2002:14).

Bilgi işçilerinin sözü edilen vasıf değişikliklerine ilişkin bir örnek bankacılık ve sigortacılık sektörü dikkate alınarak ve bu anlamda eskiye ve yeniye dair özellikler belirtilerek tablo. 1'de gösterilmektedir. Bu noktada değişen vasıflara ilişkin örnek üzerinden hem bir karşılaştırma olanağı vermekte hem de yeni özelliklere dair bir profil ortaya koymaktadır.

Görüldüğü üzere, çalışanların faaliyet alanları oldukça esnek tutulmakta ve genellikle çalışanın rutin olmayan soyut iş sürecinde çalışması, karar verme ve sorumluluk alabilmesinin yanı sıra, genişleyen bir coğrafya ve zaman ufku içinde çalışabilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Yine yeni yaklaşım içinde üst gruplarda uzmanlık bilgisinin astlarıyla enformasyonu paylaşma ve onları dinleme eğiliminin yanı sıra yeni iş fırsatları geliştirebilmek için motive edebilme yeteneğinin de ön plana çıktığı görülmektedir.

Bununla beraber orta ve düşük vasıflı çalışanların giderek ortadan kalktığı, alt kademede ise, bürokratik örgütlenme anlayışının emirleri alıp otomatik olarak uygulama özelliğinin yerine, problemi tanıma ve çözme özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu anlamda yeni yaklaşım içinde bilgi işçisinde aranan en önemli özellikleri yetkinlik ve bağlılığın oluşturacağı belirtilebilirken örgüt yapısında ise, dikey örgütlerden yatay örgütlenmeye geçileceği ve örgütlerde kısa merdivenlerin tercih edileceği belirtilebilir (Şimşek vd., 2001:42).

Tablo 1: Örgütlerde (Banka ve Sigorta) Bilgi İşçilerinin Değişen Vasıf Yapısı

ESKİ YETKİNLİKLER/YETNEKLER	YENİ YETKİNLİKLER/YETNEKLER
<p>Genel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ İyi tanımlanmış istikrarlı bir çevrede çalışma becerisi ▪ Tekrarlan somut işlerde çalışabilme kapasitesi ▪ Üstlerinden verilen işleri yapabilme yeteneği ▪ İzole edilmiş iş ▪ Dar coğrafya ya da uzman ufku faaliyette bulunma vasfı 	<p>Genel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ İyi tanımlanmamış ve her an değişebilir bir çevrede çalışma becerisi ▪ Rutin olmayan soyut iş süreçlerinde çalışma kapasitesi ▪ Karar ve sorumluluk alabilme yeteneği ▪ Grup çalışması, enteraktif çalışma ▪ Genişleyen coğrafya ve zaman ufku içinde faaliyette bulunma vasfı
<p>Spesifik Üst Gruptaki Çalışanlar</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Genel vasıf: Geniş, uzmanlaşmamış bilgi, yönetim vasfında odaklaşma ▪ İdareci: Eski liderlik vasıfları, rutin yönetim, havuç-sopa Personel Yönetimi yaklaşımı; üst yönetime emirleri icra edebilme vasfı 	<p>Spesifik Üst Gruptaki Çalışanlar</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yeni uzman: İyi tanımlanmış alanlarda uzmanlık bilgisine artan ihtiyaç ▪ Yeni girişimcilik: Sadece yönetebilme kapasitesi değil, stratejik hedefler oluşturabilme, astlarıyla enformasyonu paylaşma ve onları dinleme, motive etme
<p>Orta Kademe İşçileri</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosedürcü: Bazı emirler alan ve icra etmeyi 	<p>Orta Kademe İşçileri</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Müşteriye yardım ve satış: Müşteriye yardım ve satış kapasitesine yönelik uzmanlaşma problemleri tanımlama ve çözme
<p>Alt Kademe İşçileri</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veri girme işleme konusunda uzmanlaşmış vasıflar 	<p>Alt Kademe İşçileri</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Düşük vasıflı işlerin ortadan kalkması

Kaynak: Şimşek vd., 2001

SONUÇ

Küresel rekabet ve bu rekabette örgütlerin dayanma noktası olarak öne çıkan yüksek bilgi seviyesine sahip çalışanlar, bir dönemin hiyerarşik ve katı yapılı örgütlerinin yerini daha esnek ve yalın örgütlerin alması için iş dünyasını değişime zorlamaktadır. Günümüzde örgütler tepesi aşağıya bakan piramitler ve azalan hiyerarşik kademeler şeklinde biçimlenirken, bu yeni form çalışanların bakış açılarını da yeniden yapılandırmaktadır. Bu bağlamda örgütün çalışana çalışanın ise örgüte bakış açısını değiştiren yeni kavramlar ortaya çıkmış, birtakım kavramlara da yeni anlamlar yüklenmiştir. Geleneksel örgüt yönetimi ve yapısında sadece hiyerarşik kademelere tırmanmayı ifade eden ve çoğunlukla “terfi” kavramıyla yerini bulan kariyer kavramı, yeni yapıda “kariyer yönetimi” olarak bir süreç niteliği kazanmıştır. Hatta artık çok sayıdaki hiyerarşik kademelerin olduğu örgütlerde özellikle tecrübeye dayalı terfileri ifade eden kariyer atlama; hiyerarşik basamaklarını azaltan ve yalın nitelik kazanan örgütlerde kariyer yönetimi ile yer değiştirmiş ve bu durum örgütlerin yeni rekabet silahı olarak gün yüzüne çıkmaya başlamıştır.

Özellikle küresel arenada sürdürülebilir olmak, örgütler ve onların insan kaynaklarına bakışı açısından kariyer yönetiminin önemini artırmakta ve onların gerek örgüt dışından gelen baskılara gerekse örgüt geliştirme vb. gibi iç gelişim isteklerine çabuk ve anlamlı cevaplar vermesinde kendini her geçen gün daha fazla kabul ettirmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütlerin yeni yapı ve yönetim yaklaşımlarıyla trendi her gün biraz daha fazla yükselen rekabete ve gelişmeye cevap verme gücünün yeni kavramı kariyer yönetimidir. Bu çalışma, örgütlerin kariyer yönetimi sürecini etkili olarak değerlendirmelerinin ön şartı olarak kariyer yönetimi kavramının gelişimini etkileyen faktörlerin analiz edilmesini kapsamaktadır. Çalışmada örgütler tarafından gerekli adımların atılarak bir taraftan çalışan için örgüt içi kariyer geliştirme arzusunun karşılığını bulması, diğer taraftan da örgütün dış çevrede daha güçlü olabilmesi ve bu sonucu süreci değerlendirme sorumluluğuyla yerine getirmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Anafarta, N. (2001). "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 1-17
- Arthur, M. B., Hall, D. T., and Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, New York.
- Ataol, A. (1989). *Kariyer Yönetimi*, İzmir.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*, Ezgi Kitabevi, İstanbul.
- Babüroğlu, O. (1994). "Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi", *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Uygulamalar, Sorunlar-Fırsatlar, Öneriler, Üniform Matbaacılık*, İstanbul.
- Bauman, Z. (1999). *Küreselleşme*, (Çev. A. Yıldız), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Bayrak, S. (1998). "Örgütlerde İnsan Öncelikli Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi", *Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Nisan, İzmir, 74-86.
- Bayrak Kök, S. (2006). "Küreselleşmede İtici Güç Bilişim Teknolojileri ve Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler", 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Tokat, 271-280.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul.
- Bozkurt, V. (2000). *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Brousseau, K. R., Driver, M.J. Eneroth, K. and Larsson, R. (1996). "Career Pandemonium: Realignment Organizations and Individuals", *Academy of Management Executive*, 10(4), 52-66.
- Budak, G. ve Budak, G. (1995). *Mükemmel Yönetim Stratejileri*, Capital Guide 13.
- Can H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Can, H., Akgün A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Castells, M. (1999). *The Rise of Network Society, The Information Age Economy, Society and Culture*, Blackwell Publishers, Inc., Great Britain.
- Cesur, N. (1997). "Yalın Üretimin Arkasındaki Nedenler", *Verimlilik Dergisi*, 1997/4.
- Certo, S. C. (1992). *Modern Management*, Aly and Bacon Publishing.
- Drucker, P. (1995). *Değişim Çağında Yönetim*, (Çev. Z. Dicleli), Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul.

- Drucker, P. (1994). *Kapitalist Ötesi Toplum*, (Çev. B. Çorakçı), İnkılap Kitapevi, İstanbul.
- Erkan, H. (1998). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, T.C. İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Harvey, D. and Bowin, R. B. (1996). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Prentice Hall, Inc, New Jersey.
- Griffin, R. W. (1993). *Management, Fourth Edition*, Houghton Mifflin Company.
- Ivancevich, J. M. (1992). *Human Resource Management: Foundations of Personnel*, Richard D. Irwin, USA.
- İrmiş, A. ve Bayrak, S. (2001). “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi”, *Selçuk üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:1-2, 177-186.
- Jordan, J. and Jones, P. (1997). “Assessing Your Company’s Knowledge Management Style”, *Long Range Planning*, 30(3), 392-398.
- Karcıoğlu, F. (2001). *Kariyer Yönetimi*, Karizma Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd., İstanbul.
- Kutlu, E. (2000). *Bilgi Toplumunda Kalkınma Stratejileri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları:1029, Eskişehir.
- Luthans, F. (1989). *The Practice of Supervision and Management*, Fifth Edition, McGraw-Hill, NewYork,
- Mahlck, H. and Pankus, G. (1993). *Heraus for Derung Lean Produktion* VDI Verlag, Dusseldorf, Akt., N. Cesur (1997). *Yalın Üretimin Arkasındaki Nedenler*, *Verimlilik Dergisi*,1997/4.
- Mathis, R. H. and Jackson, J. H. (1994). *Human Resource Management*, 7th Edition, West Publication Com.
- Milhaud, J. and Bize R. (1990). *Sanayi Psikolojisi*, (Çev. M. Yazgan), 2. Baskı, TOBB, Ankara.
- Montana, P. J. and Charnov B. (1993). *Management*, Barron’s Business Review Series, Second Edition, USA.
- Naisbitt, J. (1994). *Global Paradoks*, Çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul.
- Nguyen, D. M. (2015). “A New Application Model of Lean Management in Small and Medium Sized Enterprises”, *International Journal of Simulation Modelling*, 14(2), 289-298.
- Özdemir, Y. ve Mazgal, S. (2012). “Bir Kariyer Tercihi Olarak Girişimcilikte Dışsal Faktörlerin Etkisi: Sakarya Örneği”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 7(1), 87-102.

Rosenberg, J. M. (1983). Dictionary of Business and Management, John Wiley and Sons Ltd, New York.

Starkey, K. (1993). Strategy and the Human Resource; Ford and the Search for Competitive Advantage, Blackwell, Cambridge.

Stoner, J. A. F. (1982). Management, Second Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

Schuring, R. W. (1996). "Operational Autonomy Explains the Value of Group Work in Both Lean and Reflective Production", International Journal of Operations and Production Management, 16(2), 171-182.

Schultz, T. W. (1968). "Education and Economic Growth: Return to Education", Readings in the Economics of Education, UNESCO, France, 277-292.

Sezer, Ö. ve Ak, M. (2017). "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, 205-226.

Sullivan, G. R. and Harper, M. V. (1997). Umut Bir Yöntem Olamaz, (Çev. A. Bilge Dicleli), Boyner Holding Yayınları, İstanbul.

Şimşek, M. Ş. (1998). Yönetim ve Organizasyon, Mikro Dizgi, Konya.

Şimşek, M. Ş.; Akgemici, T. ve Çelik, A. (2001). Davranış Bilimlerine Giriş Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Şimşek Ş. ve Çelik A. (2004). Kariyer Yönetimi, Gazi Yayınları, Ankara.

Tahiroğlu, F. (2003). Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayını, İstanbul.

Taşlıyan, M, Arı, N. Ü., Duzman, B. (2011). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması", "Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi",3(2), 231-241.

Tınar, M. Y. (2002). "2000'li Yıllarda Çalışan İnsan", Çalışma Hayatında Dönüşümler (Der. A. Keser), Ezgi Kitabevi, Ankara.

Tokol, A. (2005). Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri, İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2(1), 1-13.

Womack, J. P. and Jones, D. T. (1994). "From Lean Production to Lean Enterprise", Harvard Business Review, March-April, 93-103.

Zaim, H. (2005). "Yeni Gelişmeler Işığında Bilgi İşi ve Bilgi İşçisi", Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı 49, 589-609