



Eğitim Yönetiminde Kurumsal Yönetimler Açısından Kariyer Merkezleri ve İnsan Kaynakları Departmanları

Serkan GÖKŞEN

MEB Eğitim Yöneticisi

serkangoksen@yahoo.com, ORCID:0009-0005-1825-4185

Esra GÜLER GÖKŞEN

Sınıf Öğretmeni

esragulereymen@gmail.com, ORCID:0009-0009-8750-9689

Özet

Eğitim yönetiminde organizasyonun geleceğe dönük verimli bir insan kaynakları potansiyeline sahip olması, onların eğitilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi ile mümkün olabilecektir. Bu çerçevede eğitim yönetimi perspektifinde öne çıkan kavramlar kariyer, kariyer planlaması, kariyer geliştirme sürecidir. Kariyer, bir insanın hem iş hem de kişisel gelişimi ile ilgili tüm süreçleri içine alan bir kavramdır. Bütün kariyer tanımlarına bakıldığında ortak nokta olarak, çalışanın organizasyonda işiyle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve yukarıya doğru yükselmesini temel aldığı görülmektedir. Kariyer, bireyin yaşamı boyunca geliştirdiği tutumları, bilgi düzeyi ve yeterlilikleri gibi zaman içinde iş faaliyetleri ve pozisyonları dizisi bütünüdür. Daha geniş bir ifadeyle; para, saygınlık, prestij, başarıma arzusu, daha iyi bir yaşama biçimi, bireyin önüne çıkan fırsatlar, ödüller, terfiler, yaşam boyu gelişim şeklinde tanımlanmaktadır. Kariyer planlama sürecinde organizasyonlar, sahip oldukları insan kaynağının özelliklerini ve niteliklerini gözden geçirerek kişilerin mesleki gelişim ihtiyacını belirlemiş olacaktır. Bundan sonra

çalışanların yükselme şartları ve biçimi belirlenmelidir. Performans değerlendirme sonuçları kullanılarak çalışanların izlenmesi mümkün olmaktadır. Organizasyonlar kariyer olanakları konusunda çalışanlara kariyer danışmanlığı yapmalıdırlar. Çalışanlar mevcut pozisyonlarındaki terfi, iş genişletme ve rotasyon imkânlarını ve şartlarını bilmelidirler. Organizasyonlarda tespit edilen kariyer olanakları ve performans değerlendirmeye yönelik olarak yapılan ölçümler ve araştırma sonuçlarına göre ihtiyaç duyulan eğitim programlarını organize etmeli ve gerçekleştirmelidir. Kariyer geliştirme, insanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri uyum sağlama, yetkinlik, yeterlilik ve kişilik geliştirme gibi tüm eylemler ve faaliyetlerdir. Kariyer geliştirmede organizasyonel ve bireysel düzeydeki düşünce ve beklentiler önemlidir, böylece hem organizasyonel etkinlik hem de çalışanların iş tatmini sağlanmış olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Kariyer Merkezleri, İnsan Kaynakları Departmanları

Career Centers and Human Resources Departments in Terms of Corporate Governance in Education Management

Abstract

In the management of education, it will be possible for the organization to have an efficient human resources potential for the future by training, developing and educating them. Within this framework, the concepts that stand out in the perspective of educational management are career, career planning, career development process. Career is a concept that encompasses all the processes related to both the business and personal development of a person. When looking at all career definitions, as a common point, it is seen that it is based on the employee's advancement and upward rise in positions related to his/her job in the organization. A career is a complete series of business activities and positions over time, such as attitudes, knowledge level and competencies that an individual has developed throughout his or her life. In broader terms, it is defined as money, respectability, prestige, the desire to succeed, a better way of life, opportunities that come before an individual, rewards, promotions, lifelong development. During the career planning process, organizations will have determined the professional development needs of people by reviewing the characteristics and qualities of the human resources they have. After that, the conditions and manner of promotion of employees should be determined. It is possible to monitor employees by using the performance evaluation results. Organizations should provide career counseling to employees about career opportunities. Employees should know the promotion, job expansion and rotation opportunities and conditions in their current positions. It should organize and implement the necessary training programs according to the career opportunities identified in organizations and measurements made for performance

evaluation and research results. Career development is all the actions and activities such as adaptation, competence, competence and personality development that people carry out in order to achieve their career goals throughout their working lives. Thoughts and expectations at the organizational and individual levels are important in career development, so that both organizational effectiveness and employee job satisfaction will be ensured.

Key Words: Education Management, Career Centers, Human Resources Departments

Giriş

Eğitim yönetiminde organizasyonun geleceğe dönük verimli bir insan kaynakları potansiyeline sahip olması, onların eğitilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi ile mümkün olabilecektir (Bingöl, 1997).

Eğitim yönetimi sürecinde kariyer ve ona bağlı vetirelerin oynadığı rol yadsınamaz. Kariyer bir bütün olarak insan kaynakları planlamasının da ilerleyen safhada temel dinamiğini oluşturması bakımından oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu, 2010).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecinde organizasyonun ihtiyaçları, mesleki ihtiyaçlar ve kişisel ihtiyaçlar dikkate alınmaktadır. Bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek ve belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi birimlerinin, hangi eğitimlere ihtiyacının olduğunun belirlenmesi gereklidir (Acuner, 2002).

Eğitim yönetiminde söz konusu amaçları gerçekleştirmek için çalışanların hangi bilgi beceri ve davranışları sergilemeleri gerektiği, kimin hangi eğitime ihtiyacının olduğu, çalışanların şu andaki durumlarıyla beklenen davranışlar arasındaki açığın belirlenmesi ve bunları kapatmaya yönelik eğitim programları planlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2010).

Eğitim yönetimi çerçevesinde yapılacak eğitimlerde öncelikle ihtiyaçlar belirlenmelidir. Eğitim ihtiyacını da en iyi ihtiyaç sahipleri belirleyebilir. Yıllık eğitim programları çerçevesinde eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik olarak yapılan anket çalışmasıyla her kademedeki çalışanların eğitim ihtiyacı belirlenmelidir (Bingöl, 1997).

Eğitim ihtiyacı belirlenirken eğitime katılacak çalışanların kişisel farklılıklarının olduğuna dikkat edilmelidir. Belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen eğitimlerin çalışanlara

veorganizasyona yararlı alması gerekir (Zafer, 2012).

Eğitim perspektifinden hazırlanan yıllık eğitim programları dışında yeni birimlerin kurulması, yeniden yapılanma çalışmaları, teknolojik bir yenilik ve alt yapı değişikliği gibi durumlarda da eğitim ihtiyaçlarını belirleme yoluna gidilmelidir (Sabuncuoğlu, 2010).

Eğitim ihtiyacı belirlenirken çalışanlara yapılan anket sonuçlarına göre yoğun olarak belirlenen konulardan hareket edilmelidir. Anketler dışında performans değerlendirme sonuçları da eğitim ihtiyacının belirlenmesini sağlayan bir başka veridir. Testler, performansdeğerlendirmeleri, kendi kendini değerlendirme, müşterilerin değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkarılan eğitim ihtiyacına paralel olarak eğitim planları hazırlanmalıdır (Bingöl, 1997).

Eğitim Yönetimi ve Kariyer Yönetimi

Kariyer, bir insanın hem iş hem de kişisel gelişimi ile ilgili tüm süreçleri içine alan bir kavramdır. Bütün kariyer tanımlarına bakıldığında ortak nokta olarak, çalışanın organizasyonda işiyle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve yukarıya doğru yükselmesini temel aldığı görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2010).

Kariyer, bireyin yaşamı boyunca geliştirdiği tutumları, bilgi düzeyi ve yeterlilikleri gibi zaman içinde iş faaliyetleri ve pozisyonları dizisi bütünüdür. Daha geniş bir ifadeyle; para, saygınlık, prestij, başarıma arzusu, daha iyi bir yaşama biçimi, bireyin önüne çıkan fırsatlar, ödüller, terfiler, yaşam boyu gelişim şeklinde tanımlanmaktadır(Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Kariyer planlama, kişinin bilgisini, becerilerini, ilgi alanlarını, değer yargılarını, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi, organizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarını tanımlaması, kendisi için kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması, eylem planlarını hazırlaması ve bunları uygulaması sürecidir (Barutçugil, 2004).

Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (Bingöl, 1997).

Kariyer planlamanın çalışana sağladığı faydaların başında kendilerini eğitim ve sürekli gelişim

sağlama konusundaki yardımı gelir.Çalışanların sürekli gelişimini ve motivasyonu için uygun fırsatlar hazırlamaktadır (Acuner, 2002).

Kariyer planı ana amaçlara ve stratejilere uyumlu olmak durumundadır. Başlıca iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan biri yeni insan kaynağını bulmak için başvuru akışını bir sistem içinde geliştirmek, diğeri ise görevlendirme akışı ile çalışanları eğitim ve geliştirme yoluyla içerden terfi ettirerek boşalan pozisyonları doldurmak ve yeni ihtiyaçları karşılamaktır (Barutçugil, 2004).

Kariyer planlamasının amaçları ise, insan kaynaklarının etkin kullanımı, yükselme ihtiyaçlarının tatmini için iş görenlerin geliştirilmeleri, değerlendirilmeleri, iş başarısının yükseltilmesi, iş tatmininin ve işe bağlılığın sağlanması, bireysel eğitim ve ihtiyaçlarının belirlenmesi olarak sayılabilir (Öztürk, 2003).

Bireysel kariyer planlama (Individual Career Planning); kişinin yaşamı boyunca çalışacağı iş ve pozisyonların, hedefleri ve geleceğin sorumluluğunu üstlenerek kendisinin planlamasıdır. Örgütsel kariyer planlama (Organizational Career Planning) ise; yönetimin çalışanların adına, onların kariyer hedeflerini planlama sürecidir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Kariyer planlama sürecinde organizasyonlar, sahip oldukları insan kaynağının özelliklerini ve niteliklerini gözden geçirerek kişilerin mesleki gelişim ihtiyacını belirlemiş olacaktır. Bundan sonra çalışanların yükselme şartları ve biçimi belirlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2010).

Performans değerlendirme sonuçları kullanılarak çalışanların izlenmesi mümkün olmaktadır. Organizasyonlar kariyer olanakları konusunda çalışanlara kariyer danışmanlığı yapmalıdırlar. Çalışanlar mevcut pozisyonlarındaki terfi, iş genişletme ve rotasyon imkânlarını ve şartlarını bilmelidirler. Organizasyonlarda tespit edilen kariyer olanakları ve performans değerlendirmeye yönelik olarak yapılan ölçümler ve araştırma sonuçlarına göre ihtiyaç duyulan eğitim programlarını organize etmeli ve gerçekleştirmelidir (Acuner, 2002).

Kariyer geliştirme, insanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri uyum sağlama, yetkinlik, yeterlilik ve kişilik geliştirme gibi tüm eylemler ve faaliyetlerdir. Kariyer geliştirmede organizasyonel ve bireysel düzeydeki düşünce ve beklentiler önemlidir, böylece hem organizasyonel etkinlik hem de çalışanların iş tatmini sağlanmış olacaktır (Barutçugil, 2004).

Eğitim Yönetiminde Kariyer Planlama ve Geliştirme

Eğitim yönetiminde organizasyonun geleceğe dönük verimli bir insan kaynakları potansiyeline sahip olması, onların eğitilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi ile mümkün olabilecektir (Bingöl, 1997).

Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Bu amaçlar çalışanların yatay ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi, planlanmış eğitim programları ile ilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile gerçekleştirilmektedir (Acuner, 2002).

Kariyer geliştirme örgütsel bir yönetim işlevi iken, kariyer gelişimi bireysel bir görünüm sergilemektedir. Kısaca kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetime yardımcı olmak için tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan, uzun süreli bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2010).

Kariyer gelişimi, kişisel bir kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetlerdir. Uzun dönemli bir kariyer geliştirme, insan kaynakları yönetiminde örgütsel etkinliği artırır (Zafer, 2012).

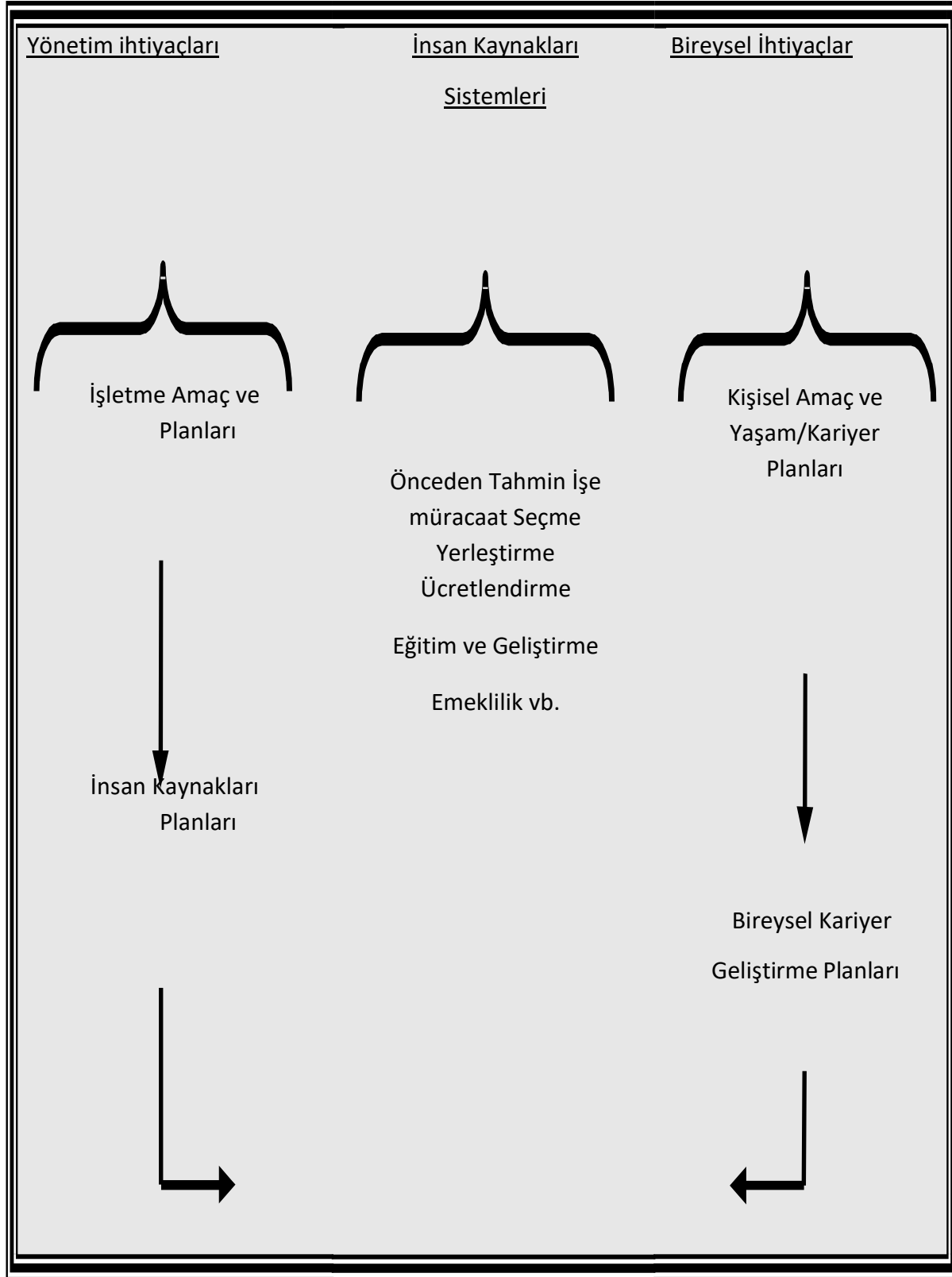
Kariyer politikaları hem organizasyonların, hem de çalışanların amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunur. Çalışanların işe girdiği andan itibaren hedefledikleri amaçlara ulaşmak için gerekli eğitim ve geliştirme programları yoluyla hedeflerine yönelmeleri, psikolojik olarak bireye önemli bir doyum kaynağı sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2010).

Kariyer geliştirme, bir kişinin kendi kariyerini planlaması ve kariyer planlarının eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri vasıtasıyla yerine getirilmesi ve yürütülmesidir. Eğer olaya organizasyon açısından bakarsak, kariyer geliştirme, değerlendirme, planlanmış eğitim faaliyetleri ve mesleki görevler vasıtasıyla çalışanların atanmasıyla tayini ve yetiştirilmesi işlemidir (Aytaç, 1997).

Her çalışan işinde ilerlemek üst seviyeler gelmek ister, her şeyden önce kişinin aldığı eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendini geliştirme düzeyi bu ilerlemede etkin rol oynar. Kişinin iş hayatında ve mesleğindeki ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi kariyer yönetimini ilgilendirir. Bu durumda kariyer yönetimi, en basit anlamı ile kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlar yapmaları, meslek

hayatlarını planlamaları işidir (Fındıkçı, 1999).

Kariyer yönetimi, kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için organizasyon tarafından desteklenmesi anlamını taşımaktadır. Kariyer yönetimi, kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmalarına izin verirken, insan kaynağı ihtiyacını karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler oluşturup bunları yürürlüğe de koyar. Buna göre kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer gelişiminin bir bütün haline getirilmesidir (Yalçın, 1996)



Şekil 1. Kariyer Yönetimi: Çifte Bağ

Kaynak: Aytaç, 1997.

Kariyer yönetimi, organizasyonun çalışanların bireysel kariyer planlarını desteklemesi ve organizasyonel planlarla uyumlaştırmasını içerir. Kariyer yönetimi hem çalışanların meslek hayatlarının planlanması hem de bu planların uygulanmasıdır. Bireysel ve organizasyonel kariyer planlarına bağlı olarak düzenlenen kariyer yönetim sistemi Şekil 1'deki gibidir.

Kariyer yönetimi, organizasyon perspektifinden, çalışanları kariyer planları için motive etmekte başarısızlık; boş pozisyonların doldurulmasında zorluk, daha düşük personel bağlılığı ve eğitim ve geliştirme programlarına tahsis edilen paraların uygunsuz kullanımı ile sonuçlanabilir (Acuner, 2002).

Personel perspektifinden ise, kariyer yönetiminin yetersizliği hayal kırıklığına, organizasyon içinde kendini değersiz hissetmeye ve uygungörevlendirme yapılmadığında organizasyon içi ve dışı birleşmeler, yeniden yapılanmalar, küçülmeler gibi nedenlerle iş değişikliğine sebep olabilir (Noe, 1999).

Kariyer yönetimi, işe alma, eleman seçimi yapma, eğitim ve gelişim, ücretlendirme ve terfigibi tüm insan kaynağı geliştirme faaliyetleri ile bağlantılıdır. Organizasyonun görevi, yetenek ve kariyer ihtiyaçlarının anlaşılmasına, olası kariyer çizgisinde ilerlemek için ihtiyaç duyulan eğitim ve gelişme fırsatlarının sağlanmasını kapsar (Aytaç, 1997).

Kariyer yönetimi, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer fırsatlarının duyurulması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, astlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin arttırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesi faaliyetlerinin tümüdür (Barutçugil, 2004).

Eğitim faaliyetlerin sonuçları kişilerin bilgi ve beceri düzeyleri ve potansiyelleri hakkında veriler içerdiği için gelecekteki kariyerlerini planlamada kullanılabilir.

Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, organizasyonel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve

çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren organizasyon içi kuruluşlarıdır (Bingöl, 1997).

Kariyer merkezleri, çalışanlara istihdam hizmeti sağlamanın yanı sıra organizasyon elemanlarının becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapar, atölyeler (workshop) oluşturur, çalışanların kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programlarıyla bilgi kaynağı yaratırlar (Aytaç, 1997).

Kariyer amaçlarını oluşturmak ve kariyer yollarını ayırarak çalışanlara yardımcı olmak için bazı personel departmanları kariyer danışmanlığı hizmeti verirler. Personel departmanları tarafından verilen danışmanlık hizmeti yanda, organizasyonlarda mentor olarak adlandırılan akıl hocaları da bireyin kariyer gelişimine yardımcı olurlar. Bu kişiler, personelin kariyer ilerlemesini sağlayan kıdemli yöneticilerdir. Himayesinde olanlara iş becerilerini değerlendirmeyi öğretir. Kısaca, çalışanların yukarı basamaklara doğru hareketini planlamaya yardımcı olur (Acuner, 2002).

Danışman, amaçlar, fırsatlar, beklentiler, standartlar sağlayarak bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerini destekler. Kariyer danışmanlığı bireylerin kariyer amaçlarını oluşturmada, uygun kariyer basamaklarını uygulamada, kariyer hedeflerine yönelmede çalışanlara yardımcı olur. Bireyin kendini analiz etmesini, meslek ve kariyer hakkında bilgi sağlamsını ve her iki tarafın birbirine uyumlaşmasını sağlar. Eğitim programları, eğitilenleri önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için yapılan eğitim etkinliklerini içermektedir (Bingöl, 1997).

Organizasyonlarda değişik adlar altında değişik içerikli pek çok eğitim programı uygulanmaktadır. Eğitim programları, eğitim türlerine ve iş başında, iş dışında, organizasyon dışında yapıllarına göre ayrılırlar. Çalışanın bireysel gelişim ihtiyacı, kariyer planlama süreci de belirlenir (Sabuncuoğlu, 2010).

Hedeflenmiş kariyer amaçları temelinde çalışan danışmanı veya kariyer gelişim uzmanı ile işbirliğine girerek, onu kendi amaçlarına yöneltecek kariyer planları oluşturulur. Bu hareket planları, gerekli olan eğitim ve öğretim deneyimlerini belirleyecek ve işyerinin dışında veya içinde olunacağını tespit edecektir (Aytaç, 1997).

İnsan kaynakları departmanları, çalışanların kariyer konusundaki bilgi azlığı sorunu çözmek ve farklı eğitim teknikleri yoluyla, çalışanların bu yönde bilgilendirilmesini sağlamak zorundadır (Werther ve Davis, 1993).

Eğitim ve geliştirme aktiviteleri (seminerler, kurslar vb.) çalışanların beceri ve yeteneklerini ortaya çıkartarak kariyer gelişimleri için gerekli olan elemanları oluştururlar (Sabuncuoğlu, 2010).

Kariyer geliştirme programları insanların işe girdikten sonra ilerleme ve gelişmelerini devam ettirmelerine yardımcı olur. Etkili bir kariyer geliştirme programı iş başında eğitim ve geliştirmeyi, teknik beceri eğitimini, organizasyon içindeki personel tarafından verilen eğitim veya özel danışmanlarca dışardan sağlanan kursları kapsar (Aytaç, 1997).

Kariyer yönetimi, yüksek performansı ve rekabet üstünlüğünü amaçlayan organizasyonlarda çalışanların bireysel farklılıklarından yararlanarak onların motivasyonunu arttırmaya, iş tatminine ve verimliliğe katkıda bulunmaya çalışır (Sabuncuoğlu, 2010).

Kariyer yönetiminin çok iyi uygulandığı kurumlarda çalışanlar birkaç yıl sonra hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu da çalışanı kuruma ve işine bağlar, motivasyonunu artırır, başka arayışlara girmesini önler (Bingöl, 1997).

Kariyer yönetimi, çalışanların mevcut durumlarının farkına varmaları, bir sonraki adımda kendilerini neyin beklediğini bilmeleri ve işin geleceğini öngörerek bu yönde kendilerini geliştirmeleri için almaları gereken eğitimleri kararlaştırmaları kısacası kendi geleceklerini hazırlaması bakımından gerekli ve yararlı bir çalışmadır (Acuner, 2002).

Kariyer yönetimi için işe başlangıçsırasında doldurulan formlarla kişinin nereye gitmek istediği becerilerini hangi yönde geliştirmesi gerektiği bunun için hangi eğitimleri alacağı belirlenir. Belirlenen bu amaçlar doğrultusunda iş alına ve organizasyon şemasına uygun olarak bir kariyer planı yapılır. Bu noktada önemli olan çalışanın geleceğini görebilmesi ve kendini geliştirme arzusunun canlitutulmasıdır (Bingöl, 1997).

Özellikle değişim sürecinde, organizasyonların ayakta kalması için esnek organizasyon yapıları oluşturulmalı, insan sermayesi eğitilmeli, geliştirilmeli ve kariyer yönetim sistemi uygulanmalıdır. Uygun kariyer planlama ve gelişim sistemleri sayesinde tatmin edilmiş çalışanlar işine bağlı, üretken ve yeniliklere açıktır ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için daha çok çalışmaya isteklidirler (Sabuncuoğlu, 2010).

Kariyer yönetimi çalışanların hedeflerini belirleyip kişisel ve mesleki gelişimlerini tamamlaması, organizasyonların da stratejik hedeflerine ulaşması noktasında oldukça gerekli bir alandır. Kariyer yönetimi sayesinde kariyer planlarına bağlı olarak hem çalışanların hem de yöneticilerin mesleki

gelişim ihtiyaçları karşılanabilir (Bingöl, 1997).

Eğitimde Kurumsal Yönetimler Açısından Kariyer Yönetimi

Eğitimde kurumsal yönetimler açısından kariyer yönetimi, bireylerin çalışma yaşamına başlama, terfi, transfer, ödüller, performans değerlendirme, eğitim, emeklilik gibi yönetsel konularda alınacak olan rasyonel kararları içerir. Bu şekilde çalışma yaşamı planlanır. Kariyer yönetimi konusunda örgütsel çalışmalar arasında iş zenginleştirme, kariyer rehberleri, mentorluk, eğitim ve geliştirme programları, workshoplar, kariyer atölyeleri, kariyer planlama grupları, işitsel ve görsel materyaller vb. sayılabilir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Kariyer planlaması ile ilgili bilgilerin verilmesi, gerekli eğitim programlarının planlanması, eğitim araçlarının sağlanması, kariyer danışmanlığı hizmeti insan kaynaklarının çalışanlara vereceği en büyük destektir (Bingöl, 1997).

Eğitim programları yoğun kuruluşları, insana değer veren, başarılı, yenilikçi ve geleceğe yatırım yapan kuruluşlar olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Yapılan araştırmalar kaliteli, beklenti düzeyleri yüksek ve kişisel gelişim programları yoğun işletmeleri tercih ettiklerini göstermektedir. Böylece kuruluşlar insana yatırım yaptığı ölçüde kaliteli insan kaynağına sahip olacaktır (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Kısa süreli ve ihtiyaç sonucu düzenlenen eğitim programları yerine çalışanların kariyer planları doğrultusunda düzenlenen eğitimlerin organizasyona ve çalışanlara, katkısı ve etkinliği daha fazla olacaktır. Eğitimler kısa vadeli çözüm yöntemleri olarak değil, etkili bir insan kaynağı yaratmada temel teşkil eden bir gelişim aracı olarak görülmelidir. Eğitimlerin kariyer planları doğrultusunda planlanması ve gerçekleştirilmesi sistematik gelişim sürecini destekler ve çalışanların gelecekte alacakları görevlere hazırlığı niteliğindedir (Sabuncuoğlu, 2010).

Bu süreçte tüm insan kaynakları fonksiyonları arasında (performans yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi) ortak bir dil yaratan yetkinlikler, organizasyonlara kariyer planları doğrultusunda eğitim planları oluşturmada büyük kolaylık sağlamaktadır. Organizasyonel özellikler ve hedefler doğrultusunda belirlenen temel, teknik ve yönetsel yetkinliklere dayalı çeşitli eğitim programlarının çalışanlara sunulması önemli bir gelişim ortamı yaratmaktadır (Bingöl, 1997).

Holding ve grup şirketlerinde yönetici adaylarını tespit etmeye ve geliştirmeye yönelik kapsamlı planlar hazırlanmaktadır. Bireysel bazda hazırlanan ve gerçekleştirilen eğitim programları ile potansiyel yöneticiler üst pozisyonlara hazırlanmakla bu yolla da organizasyonun gelecekteki yönetici ihtiyacı eğitim ve gelişim programları sayesinde şimdiden temin edilmiş olmaktadır. Bu eğitim faaliyetleri gerçekleştirilirken adayların da bu konuda istekli ve temel yetkinliklere sahip olmaları bu programların başarısını artıracaktır (Acuner, 2002).

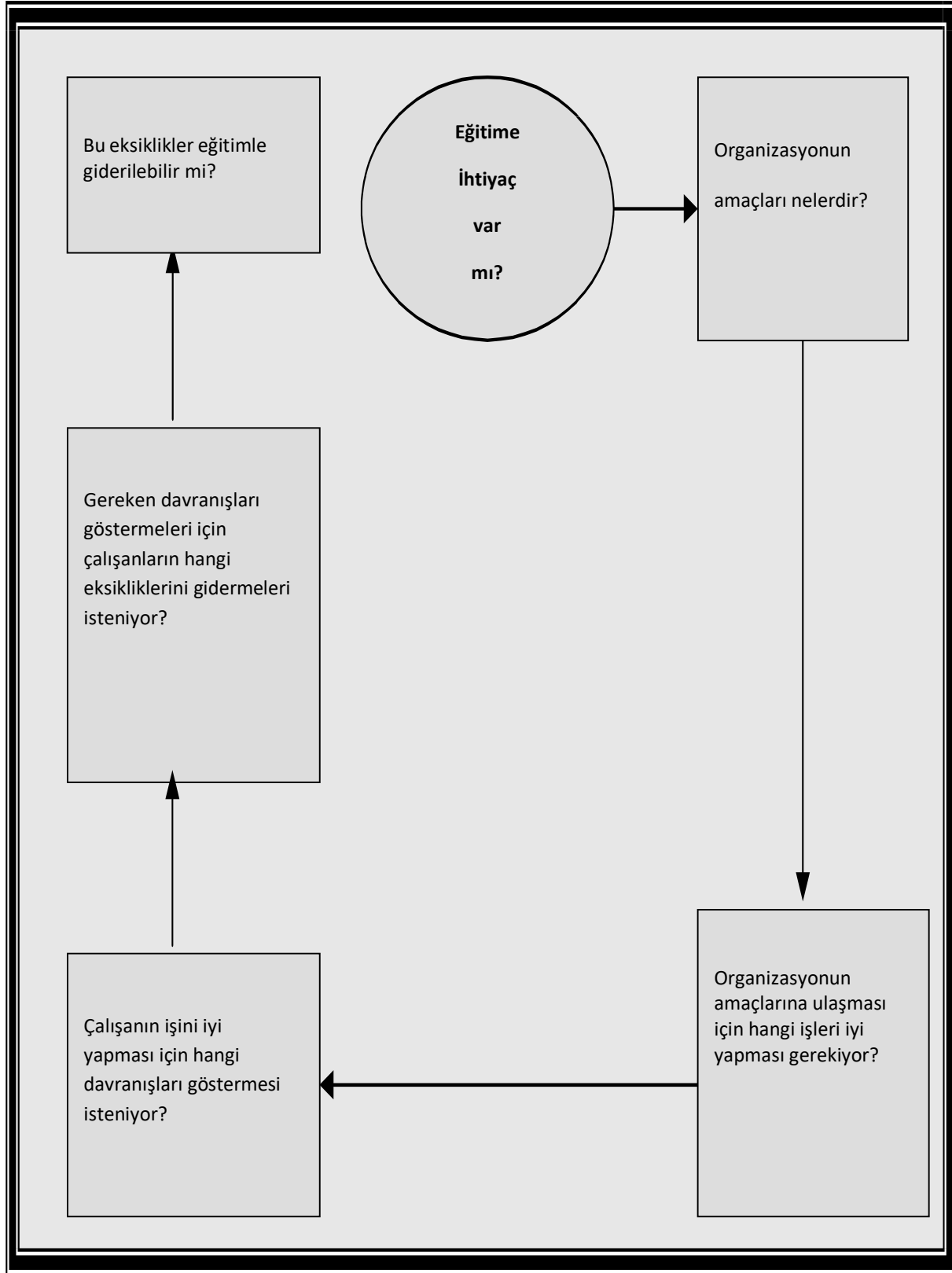
Kariyer planlama sürecinde sıklıkla rastlanılan bir konuda üst kademeler organizasyon içinden birini yetiştirmektir. Bu amaçla profesyonel yönetici adaylarını yetiştirme programlarına (Management Trainee) ağırlık verilmelidir. Grup şirketlerinde rotasyon uygulaması da yönetici yetiştirmede oldukça sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Bingöl, 1997).

Kariyer Yönetiminde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacını belirlerken duygusal ve dönemsel etkinlikleri dikkate almak, öne sürülen ihtiyacın bireysel mi yoksa genel mi olduğunu araştırmak ve her kişi için öncelikleri ayrıca soruşturmak gerekir. Eğitim ihtiyaç analizinde yapılması gereken, üst düzey yöneticiler ile organizasyonun ve birimlerin amaç ve hedeflerini konuşmaktır (Acuner, 2002).

Diğer yöneticilerle görüşürken üst yönetimin hedefleri belirtilmeli ve onların bu hedefleri nasıl gerçekleştirebileceği sorulmalıdır. Bu görüşmelerin ve ihtiyaç analizinin eğitimlerden beklenen yararlar üzerinde yoğunlaştırılması doğru olacaktır (Barutçugil, 2004).

Performans değerlendirme süreçleri ve formları da eğitim ihtiyacının analizi için son derece yararlı bir araçtır. Ancak bunların derlenmesi, standart bir şekilde değerlendirilmesi, bireysel ihtiyaçlardan organizasyonel ihtiyaçlara ulaşılması zaman alan ve kolay olmayan bir çaba gerektirmektedir. Eğitim ihtiyacının ortaya çıkabilmesi için cevap verilmesi gereken birbirine bağlı sorular aşağıdaki Şekil 2'deki gibidir (Barutçugil, 2002).



Şekil 2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi Döngüsü

Kaynak: Barutçugil, 2002.

Eğitim yönetiminde organizasyonun geleceğe dönük verimli bir insan kaynakları potansiyeline sahip olması, onların eğitilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi ile mümkün olabilecektir (Bingöl, 1997).

Eğitim yönetimi sürecinde kariyer ve ona bağlı vetirelerin oynadığı rol yadsınmaz. Kariyer bir bütün olarak insan kaynakları planlamasının da ilerleyen safhada temel dinamiğini oluşturması bakımından oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu, 2010).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecinde organizasyonun ihtiyaçları, mesleki ihtiyaçlar ve kişisel ihtiyaçlar dikkate alınmaktadır. Bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek ve belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi birimlerinin, hangi eğitimlere ihtiyacının olduğunu belirlemesi gereklidir (Acuner, 2002).

Eğitim yönetiminde söz konusu amaçları gerçekleştirmek için çalışanların hangi bilgi beceri ve davranışları sergilemeleri gerektiği, kimin hangi eğitime ihtiyacının olduğu, çalışanların şu andaki durumlarıyla beklenen davranışlar arasındaki açığın belirlenmesi ve bunları kapatmaya yönelik eğitim programları planlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2010).

Eğitim yönetimi çerçevesinde yapılacak eğitimlerde öncelikle ihtiyaçlar belirlenmelidir. Eğitim ihtiyacını da en iyi ihtiyaç sahipleri belirleyebilir. Yıllık eğitim programları çerçevesinde eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik olarak yapılan anket çalışmasıyla her kademedeki çalışanların eğitim ihtiyacı belirlenmelidir (Bingöl, 1997).

Eğitim ihtiyacı belirlenirken eğitime katılacak çalışanların kişisel farklılıklarının olduğuna dikkat edilmelidir. Belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen eğitimlerin çalışanlara ve organizasyona yararlı alması gerekir (Zafer, 2012).

Eğitim perspektifinden hazırlanan yıllık eğitim programları dışında yeni birimlerin kurulması, yeniden yapılanma çalışmaları, teknolojik bir yenilik ve alt yapı değişikliği gibi durumlarda da eğitim ihtiyaçlarını belirleme yoluna gidilmelidir (Sabuncuoğlu, 2010).

Eğitim ihtiyacı belirlenirken çalışanlara yapılan anket sonuçlarına göre yoğun olarak belirlenen konulardan hareket edilmelidir. Anketler dışında performans değerlendirme sonuçları da eğitim ihtiyacının belirlenmesini sağlayan bir başka veridir. Testler, performans değerlendirmeleri, kendi

kendini değerlendirme, müşterilerin değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkarılan eğitim ihtiyacına paralel olarak eğitim planları hazırlanmalıdır (Bingöl, 1997).

Sonuç

Eğitim yönetiminde organizasyonun geleceğe dönük verimli bir insan kaynakları potansiyeline sahip olması, onların eğitilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi ile mümkün olabilecektir.

Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Bu amaçlar çalışanların yatay ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi, planlanmış eğitim programları ile ilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile gerçekleştirilmektedir.

Kariyer geliştirme örgütsel bir yönetim işlevi iken, kariyer gelişimi bireysel bir görünüm sergilemektedir. Kısaca kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetime yardımcı olmak için tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan, uzun süreli bir süreçtir.

Kariyer gelişimi, kişisel bir kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetlerdir. Uzun dönemli bir kariyer geliştirme, insan kaynakları yönetiminde örgütsel etkinliği artırır.

Kariyer politikaları hem organizasyonların, hem de çalışanların amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunur. Çalışanların işe girdiği andan itibaren hedefledikleri amaçlara ulaşmak için gerekli eğitim ve geliştirme programları yoluyla hedeflerine yönelmeleri, psikolojik olarak bireye önemli bir doyum kaynağı sağlayacaktır.

Kariyer geliştirme, bir kişinin kendi kariyerini planlaması ve kariyer planlarının eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri vasıtasıyla yerine getirilmesi ve yürütülmesidir.

Bütüncül olarak şayet olaya organizasyon açısından bakarsak, kariyer geliştirme, değerlendirme, planlanmış eğitim faaliyetleri ve mesleki görevler vasıtasıyla çalışanların atanmasıyla tayini ve yetiştirilmesi işlemidir.

Kurumlarda her çalışan işinde ilerlemek üst seviyeler gelmek ister, her şeyden önce kişinin aldığı eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendini geliştirme düzeyi bu ilerlemede etkin rol oynar.

Kişinin iş hayatında ve mesleğindeki ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi kariyer yönetimini

ilgilendirir. Bu durumda kariyer yönetimi, en basit anlamı ile kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlar yapmaları, meslek hayatlarını planlamaları işidir.

Kariyer yönetimi, kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için organizasyon tarafından desteklenmesi anlamını taşımaktadır. Kariyer yönetimi, kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmalarına izin verirken, insan kaynağı ihtiyacını karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler oluşturup bunları yürürlüğe de koyar. Buna göre kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer gelişiminin bir bütün haline getirilmesidir

Kaynakça

Aldemir, Ceyhan. Ataol, Alpay. Solakoğlu, Gönül Budak. (1993), Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.

Argun, T. (1998), Eğitim Kimin İçin, İstanbul.

Ayhan, Şahika ve Acar, Ayzu. (2007), “Performans Değerlendirmesi Üzerine Araştırma”, Human Resource, Yıl 1, Sayı 8, İstanbul.

Barutçugil, İsmet. (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Baştürk, Ceyhan. (Ocak-Şubat 2013), “İnsan Kaynakları Eğitiminde Performans Yönetimi Sistemi”, Active.

Bingöl, D. (1997), Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Çelik, Vehbi. (1995), “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, II Cilt, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Eren, E. (1989), Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.İ.F. Yayınları. İstanbul.

Fındıkcı, İ. (1999), Eğitim Yönetimi, İ.Ü.İ.F. Yayınları. İstanbul.

Kaynak, Tuğray. (1996), İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Noe, Raymond A. (1999), İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, (Çev. Canan Çetin) Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Önder, Ergün. (1995), “KOGEM ve KOÇ 2000”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, I. Cild, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Özgüven, İ.E. (1994), Eğitimde Psikolojik Yöntemler, Ankara.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

Şimşek, Muhittin. (2002), Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babıâli Kültür Yayıncılık, İstanbul.

Townley, Barbara. (1994), Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and The Subject at Work, Sage Publications, London.

Ulrich, Dave. Jick, Todd. Glinow, Mary Ann Von. (1993), “High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, Organizational Dynamics, Vol 22, No 2.

Yaylacı, Gaye Özdemir. (2019), “Kariyer Yönetimi”, Pazarlama Dünyası, Yıl 23, Sayı 104, İstanbul.

Yazıcı, Selim (Ed). (2004), E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Alfa Yayınları, İstanbul.

Yozgatlı, Ahmet. (2003), Performansa Dayalı Eğitim Yönetimi Düşüncesinin Gelişimi, Beta A.Ş., İstanbul.