

BİREYSEL KARIYER DANIŞMANI OLARAK REHBER (MENTOR)

**Nilgün ANAFARTA
Akdeniz Üniversitesi İİBF**

Özet

Rehberlik (mentoring) ve kariyer danışmanlığı (career counselling), başarılı uygulanması durumunda hem örgüte hem de bireye büyük faydalar sağlayan çalışanları geliştirme araçlarıdır. Rehberlik ve danışmanlık alanında çok şey yazılırken, rehberin rollerinden birisi olan kariyer danışmanlığı konusunda çok az şey yazılmıştır. Kariyer danışmanı olarak rehberler, tüm örgütün performans düzeyinde yükselmenin yanı sıra bireylerin iyi ve aktif bir öğrenici olmasına ve bireysel kariyer açısından tatmin olmasına yardımcı olurlar. Çalışmada rehber ve rehberlik kavramlarına kısa bir bakıştan sonra rehberin kariyer danışmanlığı rolü üzerine odaklanılmıştır. Çalışmada bireysel kariyer danışmanlığı incelenmiş, grup danışmanlığı üzerinde durulmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Rehberlik, rehber, kariyer danışmanlığı, kariyer danışmanı

Abstract

Mentor as a Individual Career Counsellor

Mentoring and career counselling are employee development tools that provide huge benefits both to the organization and to the individual, if they are successfully applied. Not so much has been written regarding the career counselling concept which is one of the roles of mentoring, although much writings are available in mentoring and counselling. Mentors, as career counsellors, help individuals to be a good and active learner and be satisfied regarding individual careers, in addition to the enhancement of performance level of the organization. This study focuses on career counselling role of mentors, after a short look through the mentoring and career counselling concepts. In this study, individual career concept is analyzed, group counselling is not considered.

Keywords: Mentoring, mentor, career counselling, career counsellor

1. Giriş

Son 10 yılda küçülme (downsizing), yeniden yapılanma (restructuring) ve değişim mühendisliği (reengineering) gibi örgütsel olaylar iş dünyasında belirsizlik yaratmıştır. İşletmeler esnek, maharetli, sorumluluk alabilen kalifiye çalışanları tercih etmeye başlamışlardır (Bagshaw, 1998: 88). Çalışanlar bu belirsizlik ortamında mevcut pozisyonlarını koruyabilmek için sürekli öğrenmeye yatırım yapmakta, risk alma ve birlikte öğrenmeden ise kaçınmaktadırlar (Beeson, 1998: 63). Moral düşmekte, iş tatmini azalmakta ve performans aşağıya yönelme eğilimi göstermektedir. Bunun sonucu olarak, bireyler örgüte daha az kendi kariyerlerine daha fazla bağlılık duymaya başlamışlardır.

Çalışanların, daha kısa çalışma yaşamlarında uzun saatlere, çok daha fazla baskıya ve daha büyük iş kaybı riskine maruz kaldıkları açıktır. Bu durumda çalışanların piyasayı inceleyip, kendileri için ne yapabileceklerini düşünmeye

başlamaları gerekmektedir. Bir bütün olarak iş dünyasında ve toplumda değerli çok az yerin olduğu görülmektedir. İş için istihdam edilebilirlik, yetenek zenginliği geliştirmeyi gerektirmektedir. Bireyler işlerini kaybetmekten korktuklarında ve başka bir yere gitmeyi ümit etmediklerinde kariyerlerini geliştirmenin yollarını aramaktadırlar. Bu değişimler karşısında yöneticiler rehberlik ve kariyer danışmanlığı rollerini üstlenme gereksinimi duyacaklardır.

2. Rehber ve Rehberlik Kavramlarına Kısa Bir Bakış

Yönetim ve Organizasyon yazınında rehberlik ile ilgili çok şey yazılmıştır. Buna karşın sanayi sektöründe faaliyette bulunan birçok işletme, rehber kavramının ne olduğu ve rehberlik sürecinin nasıl işlediğini gerçek anlamda bilmemektedir (At - Twajri vd., 1996: 23).

Brown, insan kaynakları geliştirmenin birçok alanından birisi olarak rehberliği, “bir meslekte deneyimli bir bireyin, mesleğe yeni başlayan birinin istenen düzeye gelmesine yardımcı veya rehber olduğu bir süreç” olarak tanımlamıştır (Appelbaum, 1994: 5).

Yazında son zamanlarda kullanılan rehber kavramı ise, “çok daha alt düzeydeki çalışanların sponsorluğu ile ilgilenen profesyonel bir üst düzey kişiyi” ifade etmektedir (Siegel vd, 1999: 42).

Rehberlik 21. yüzyılda giderek çok daha fazla ilgi çekmekte ve son 15 yıldır araştırmalara konu olmaktadır. Wright ve Werther, sanat, akademi ve politika alanlarında rehberlik kullanımının işletme alanında kullanımına nazaran çok daha başarılı olduğunu saptamıştır (Broadbridge, 1999: 336). Kathy Kram, 1950’ de ilk defa “örgütsel açıdan rehberliğe” değinerek bu konuda sayısız araştırma gerçekleştirmiştir (Appelbaum, 1994: 8).

Araştırmalar, rehberliğin çalışanlar için popüler olduğu kadar stratejik açıdan örgütler için de değerli olduğunu ortaya koymuştur (Gibb, 1994: 33). Eğer bir örgüt rehberlik uyguluyorsa çalışanlarına değer vermekte ve örgüt başarısını tüm işgücünün bağlılık ve yeteneklerine dayandırmaktadır (Garvey vd., 1996: 11).

Uygulamada, istihdam edilmiş geç kadro üyeleri “protégé” veya “mentee” olarak, kıdemli üst düzey yöneticileri de “rehber (mentor)” olarak bilinmektedir (Woodd, 1997: 335, Scandura, 1998: 449). Ancak ana-babalar, yaşlı arkadaşlar, meslektaşlar ve hat yöneticileri de rehberlik rolü üstlenebilmektedirler (Garvey, 1994: 20, Krüger, 1997: 253).

Bireysel kariyer danışmanı olarak rehber; genç çalışanlara işleri, aileleri ve iş çevrelerini kapsayan bir sistem içerisinde rehberlik eder. (McMahon-Patton, 2000; 159).

Rehberlik birçok rolü birden üstlenmeyi gerektirir. Zey, rehberliğin rollerini, danışmanlık, sponsorluk, avukatlık, koçluk (coaching), modellik ve öğüt verme

olarak belirlemiştir (Woodd, 1997: 342, Hadden, 1999:13). Rehberin rollerinden en önemli ikisi koçluk ve danışmanlıktır (Appelbaum, 1994: 6). Siegel'e göre ise, rehberliğin fonksiyonları; koçluk, arkadaşlık, danışmanlık, psiko-sosyal destek, sponsorluk, kariyer danışmanlığı, iş başında eğitim gibi destekleri içerir (Siegel, 1999: 42). Rehberlik ilişkileri, işletmelerde genellikle informal olarak gelişmesine karşın bazı işletmeler tarafından formal olarak da geliştirilebilmektedir (Hadden, 1999: 14).

Odiorne, "eğitilen bireylere örnek olunacak davranışları öğretmek" için rehberlik ilişkisini önermektedir. Rehberlik ilişkisinin bazı bireylerde büyük değişime neden olurken, diğer bireyleri çok daha az etkilediği saptanmıştır (English - Sutton, 2000: 212). Rehberlik ilişkisinin etkinliğinde çok sayıda faktör rol oynamaktadır. İlişkide rehberin kültürü ve/veya cinsiyetinin yanı sıra bireylerin beklentileri de önemli rol oynamaktadır (Woodd, 1997: 340). Etkili formal rehberlik her iki taraf arasında güçlü bir çalışma ilişkisi oluşturmayla ilgilidir. Rehber örgütsel ve bireysel gündemler arasındaki potansiyel gerilimi azaltmakta, örgüt ile bireyin karşılıklı sorumluluklarını dengelemede önemli bir rol oynamaktadır.

Rehberliğin örgüt tarafından desteklenmediği durumlarda formal rehberlik, taraflardan birinin veya her iki tarafın da ilişkiden etkin bir şekilde yararlanamama riskini taşır.

Hiçbir birey iyi bir rehber olma niteliğine sahip değildir. Bu nedenle rehberlik ilişkisi tarafları zorlamaya başlarsa planlanan amaçlar gerçekleşmeyebilmektedir (Broadbridge, 1999: 335).

Chao, araştırmasında informal rehberlik ilişkisinde bulunan çalışanların, formal rehberlik ilişkisinde bulunan çalışanlara nazaran, rehberlerin kariyerlerine ilişkin daha fazla destek sağlanmasına ve daha yüksek ücretler elde edilmesine yardımcı olduğunu ortaya koymuştur (Appelbaum, 1994: 4).

Bazı yazarlar rehberliğin cinsiyet boyutuna deyinmişler ve rehberliğin karşı cinsiyet durumlarında etkinliğinin azaldığını iddia etmişlerdir (Broadbridge, 1999: 336). Kadın çalışanların geleneksel olarak erkeklerin baskın olduğu rehberlik dünyasına iyi adapte oldukları görülmüş, ancak kadın çalışanların çokluğuna karşın kadınların rehberlik rolünü oynamadıkları saptanmıştır (Wright, 1998: 177). Mumford, kadınların kariyer geliştirme engellerinden birisinin rehberlik eksikliği olduğunu özellikle vurgulamıştır (Broadbridge, 1999: 341). Buna karşın örgütlerde rehberlik ilişkisinin kadın çalışanlara kendilerini ispatlama, farkedilme ve cesaret artışı gibi olanaklar sağladığı ileri sürülmektedir (Rutterman - Ohlott, 1995: 11).

Ancak bu çalışmada tartışılan nokta, informal ve formal rehberliğin başarısı ve cinsiyet boyutu değil, rehberliğin "kariyer danışmanı" olarak rolünü betimlemektir.

Yönetim/profesyonellik eğitim fonksiyonunun temel bir bileşeni olan rehberlik programlarını inceleyen Kram, rehberlerin çalışanlara güç zamanlarında mesleki destek kadar kariyer desteği de sağladığını ortaya koymuştur. Mesleki destek, spesifik iş veya kariyer elemanları konusunda sponsorluğu, danışmanlığı ve koçluğu içerirken, psiko-sosyal destek ise arkadaşlığı kapsamaktadır (Scandura, 1998: 460, Zey, 1998: 29).

3. Kariyer Danışmanı Olarak Rehber

Rehberlik kariyer danışmanlığı süreci ile birlikte düşünüldüğünde, kariyer danışmanlığı rolünün hem birey hem de örgüt açısından sağladığı katkıları incelemek, rehberliğin bireyin yaşamındaki ve örgütteki önemini ortaya koyacaktır.

Kram ve Brogar, “ sürekli iyileşme kavramını benimseyen çeşitli başarılı sanayi örgütlerinde rehberliğin bireylerin kariyerlerinin her aşamasında önemli bir geliştirme kaynağı olarak görüldüğünü ve diğer yardım programlarına nazaran daha fazla yarar sağladığını saptamıştır (Gay, 1994: 5, Alker - McHugh, 2000: 305).

Örgütler çalışanlarına çok çeşitli danışmanlık hizmetleri sağlayabilirler. Bu hizmet hangi biçimde olursa olsun, çalışanın mesleki bilgileri, ilerleme çizgileri ve istekleri ile ilgili yüz yüze görüşmelerden oluşur. Kariyer danışmanlığında amaç, çalışanların ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmaktır. Anderson bu açıdan rehberliği, “az deneyimli bir bireyin iş ve kariyer gelişimine ilişkin bir dizi konuda çok daha deneyimli örgüt üyesinden düzenli olarak öğüt alması süreci” olarak tanımlamaktadır (Macgregor, 2000: 231).

Örgütler üst düzey yöneticiler ve geleceğin tepe yöneticileri için rehberlik programları düzenlemelidirler. Bireyler yanlış işte veya birimde çalıştıkları zaman doğabilecek performans düşüşleri işletmelere ilave maliyet yükleyecektir. Bu durum çalışan açısından incelendiğinde ise iş tatminsizliklerinin ve moral bozukluklarının görülmesi olasıdır. İş nitelikleri ve kişisel mesleki bilgiler arasındaki uyumsuzluklar bireyleri iş transferlerine kadar götürebilir. Sonuçta işgücü devri yükselir ki bu durum birçok işletmenin istemediği bir olaydır.

Bir örgütsel kariyer geliştirme aracı olarak kariyer danışmanlığında, örgütün bu işle görevlendirilen bir üyesi çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için onlarla birlikte çalışarak planlar yapar. Bu hedefler çeşitli görüşmelerden sonra saptanır ve bu görüşmelerle elemanlar ilerleme fırsatlarını düşünmeye yöneltilir.

Bazı örgütlerde mesleki ilerleme çizgileri veya yollar bellidir. Ancak çoğu örgütte yükselme yolları bulanıktır. Rehberlik bu aşamada devreye girerek bireyin örgütteki ilerleme fırsatları üzerinde bireyle fikir alışverişinde bulunarak bireylere gerçekçi ilerleme planları yapmalarına yardımcı olabilir. Rehberler örgüt

içerisindeki mevcut diğer kariyer planlama kaynakları, eğitim ve geliştirme programları hakkında bilgiler verebilirler.

Bazı örgütler bireylerin kariyer gelişimini desteklememekte, kariyer planlamada daha çok bireysel yaklaşımlara odaklanma gereksinimi duymaktadırlar. Dolayısıyla bireyler de örgüt dışı bireylerden rehberlik desteği sağlamaya yönelmektedirler (Bates - Bloch, 1996: 30). Son araştırmalar ise formal kariyer danışmanı olan bireylerin çoğunlukla örgüt içerisinden olduğunu göstermektedir (Judge - Cowell, 1997: 72, Demirbilek, 2000: 75). Ancak bazı araştırmalar, hem rehberin hem çalışanın aynı örgütten olmasının kariyer danışmanlığı ilişkisinde tarafların karşılıklı güven duyguları geliştirmelerini zorlaştırdığını ortaya koymuştur (English - Sutton, 2000: 212).

Rehberlik, bir bireyin kariyer başarısı ve kariyer tatminine pozitif katkıda bulunan değerli yollardan birisidir (Garvey vd., 1996: 11). Pierce rehberliğin bireyleri kariyerlerinde başarıya götüren tek yol olduğunu ileri sürmektedir (Broadbridge, 1999: 337).

Araştırmalar, günümüzde rehberliğin bireyler için “sınırsız kariyer (boundaryless career)” çerçevesinde giderek daha fazla önemli hale geldiğine işaret etmektedirler. Özellikle Kram’ın rehberlik konusundaki seminer çalışmasının yayınlanmasından sonra rehberliğin kariyer geliştirme ve ilerlemesi üzerine etkilerinin incelenmesi yaygınlaşmıştır (Higgins, 2000: 277).

Ragi’nin yaptığı son incelemenin bulguları, bir rehberle sahip olmanın bireyin kariyer gelişiminde, ilerlemesinde (terfi hızlarında ve toplam tazminatlarında) ve kariyer tatmininde artışlara yol açtığını ortaya koymuştur (Pegg, 1999: 138).

Çalışmaların çoğunluğu “tek” bir rehberlik ilişkisinin bireylere faydalarını ortaya koymaktadır. Kram, tüm rehberlerin bireylere yüksek düzeylerde hem kariyer desteği hem de psikolojik destek sağlayamayabileceği nedeniyle bireylerin kariyerlerinin ilk aşamalarında bir veya iki rehberle sahipken, ileriki aşamalarda rehberlik için çok geniş ve çeşitte bireylerden yararlanmanın tercih edildiğini saptamıştır (Higgins, 2000: 282). Higgins ve Nohria ise bireyin hem ilk hem de son kariyer aşamasında bir rehberle sahip olmasının pozitif bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür (Ehrich, 1994: 6).

Kariyer danışmanlığında amaç, kısa dönemli olmaktan çok orta ve uzun vadeli kariyer sonuçları elde etmektir. Kariyer danışmanlığı olası dört sorundan birinin ortaya çıkması ile üstlenilir (Aytaç 1997: 144):

- Kariyer seçiminde eksiklik
- Kariyer seçiminde belirsizlik
- Uygun olmayan bir kariyer seçimi
- İlgi ve tutumlar arasında anlaşmazlık.

İlk iki sorun, bireyin kendisi ve işi hakkındaki yetersiz bilgisinden, geri kalan iki sorun da başarısızlık korkusu gibi bireysel engellerden kaynaklanabilir. Bunlar bireyin içinde çatışmalar yaratarak uzun vadede moral ve performans düşüşlerine neden olabilir.

Kariyer danışmanlığına gereksinim duyulan bir başka konu ise kariyer duraklamaları veya platolarıdır (Aydemir 1995 : 24). Kariyer platoları; bireyin üst düzeydeki görevlere yükseltileme olanaklarının zayıf olduğu noktalardır. (Choy - Savery, 1998: 394). Bir bireyin platoya girmesi durumunda, kariyerinde hiyerarşik ilerleme olasılığı oldukça azalmaktadır. Örgütlerde bireylerin platoya girmesi performanslarında düşüşler yaratabilir. Platoya giren bireyin rehber vasıtası ile kariyer stratejileri geliştirmesi hem birey hem örgüt açısından önemlidir.

Bireylerin platoya girmelerinde sorun ailevi boyutlarda ise kariyer danışmanları olarak rehberler, iş ve aile arasındaki denge hakkında gerektiğinde aile üyeleri ile konuşarak evliliklerindeki gerilimleri dolayısıyla mevcut ve potansiyel sorunları ortadan kaldırılabirler (Sndyder, 1995: 112).

Diğer yandan bireyin örgüt içerisindeki birimler ve hiyerarşik kademeler arasındaki düşey ve yatay hareketleri onun statü ve güvencesinde azalma veya artışlara neden olabilir. Bu durumda birey, değişimlere uyum sağlayabilmek ve yeni bilgi ve beceriler elde etmek durumunda kalabilir ki bu durumda da kariyer danışmanlarının desteğine gereksinim vardır. Bu gibi durumlarda rehberin örgüt hakkındaki bilgisi oldukça önemlidir. Çünkü rehber bilgi ve maharet aktarımı vasıtasıyla anlamayı kolaylaştırır ve değişime arzusuna yardımcı olur.

Bunların dışında kariyer danışmanı olarak rehber;

- Performans değerlendirme dönemlerinde
- Örgütsel yedeklemede (Succession Planning)
- Alt düzeydeki çalışanları üst düzey pozisyonlar için hazırlamada
- Açık mevkilere gerekli nitelikte elemanların atanmasında
- Emekliliğe hazırlık aşamasında

yardımcı olabilir (Aytaç, 2000: 51).

Kram ve İsebella, yaptıkları çalışmada rehberlerin, bireylerin kariyer stratejisi oluşturmalarına ve işle ilgili geri bildirim (feedback) almalarına fiilen yardımcı olduklarını saptamıştır (Woodd, 1997: 339).

Kariyer danışmanı olarak rehberler, çalışanların iş dünyasındaki hızlı değişimlere karşı maharetlerini güncelleştirmelerine ve kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdırlar. Bütün bunları yaparken kendi mesleklerindeki değişimleri de yakından izlemelidirler. Geleneksel olarak faaliyette bulunan ve sürekli öğrenmeyi kendilerine ilke edinmeyen rehberler,

geleceği düşünme ve bireylerin gereksinimlerine daha fazla yanıt vermekte zorlanmaktadırlar (McMahon-Patton, 2000: 160). Diğer yandan çalışanların değişimlere bağlı olarak farklılaşan yapıları, sağlanacak kariyer hizmetlerini arttırdığından rehberlerin daha fazla sorumluluk yüklenmesine neden olabilmektedir. Kariyer danışmanlığında kişisel bir yaklaşımının söz konusu olması ve başarı olasılığının artması için bir veya az sayıda kişiye danışmanlık yapılması ve birebir faaliyette bulunulması gerekmektedir (Appelbaum, 1994: 7, Collins, 1994: 17).

Kariyer danışmanı olarak rehberlerden kariyer sorunları üzerinde durarak önerilerde bulunmaları istenir. Bireylerin yana ve yukarıya doğru hareketlerini sağlamaya yönelik planlar hazırlamak bu bireylerin sorumluluğundadır.

Kram ve Hall, orta düzey yöneticilerinin örgüt bazı güdüler sağlamadıkça başkalarına rehberlik etme yerine, çoğunlukla kendi yaşam sorunlarıyla ilgilenmeyi tercih ettiğini ortaya koymuştur (Megginson, 2000: 258). Sonuçta çalışanlar, profesyonel olmayan ve bu yönden istekli olmayan bir bireyle kariyer planlarını tartışmak mecburiyetinde kalabilirler ki bu durum çalışanların hoşuna gitmemesinin yanı sıra verimlilikte ve performansta düşüşlerin olma olasılığını arttırabilir.

Örgütlerde rehber denilen bireyler genellikle aynı veya farklı fonksiyonlarda daha çok bir üst kademe yöneticileridir (Derek - Hall, 1991: 461). Örgütsel kariyer danışmanlığı fonksiyonunu gerçekleştirecek rehberlerin dinleme, sorgulama ve açık olma gibi danışmanlık maharetleri ve kariyer geliştirme konularında eğitim almaları sağlanmalıdır (Krüger, 1997: 252). Ancak sürecin etkinliği açısından bu bireylerin sadece ilgili konularda eğitim almaları yeterli değildir. Görevlerini etkin bir şekilde gerçekleştirme yeteneğine ve/veya arzusuna sahip olmaları gerekir. Ayrıca kariyer danışmanlığı ilave bir yük olarak görülebilir ve bireyler o görevi yaptıkları için örgüt tarafından ödüllendirilmeyebilirler.

Eğer bir örgütte firma içinden bireyler rehber olarak görevlendirileceklerse;

- öncelikle kariyer geliştirme sürecindeki rolleri açıkça belirlenmeli,
- bu roller için eğitilmeli,
- kendi kariyerlerini geliştirmelerine ilişkin düşüncelerini ve ilgilerini tartışmaları için olanaklar sağlanmalı,
- kariyer danışmanlığı/geliştirmenin rolü örgütsel ödüllendirme sistemine dahil edilmelidir.

Bir kariyer danışmanlığı ilişkisinde rehberler, kariyer destek ve tavsiyelerinde bulunurlar (Oddou - Mendenhall, 1991: 28). Rehberler, genellikle başlangıçta bireyin kendi kişiliğine, seçimlerine, başkaları ile ilişkilerine

odaklanarak bireyin kendisini tanımasını sağlarlar. Daha sonra dış dünya üzerine ve çalışanların duyguları üzerine yoğunlaşırlar (English - Sutton, 2000: 211).

Rehberler, bireyleri geliştirmeli, onların faaliyetlerini desteklemeli ve kısa dönem performansları ile uzun dönemli hırsları arasındaki gerilimi yönetmeye yardımcı olmalıdırlar (Barlett - Ghoshal, 1997: 101). Rehberler, çalışanlarla kariyerlerini nasıl gerçekleştirecekleri konusunda rehberlik ederek deneyimlerini onlarla paylaşmalıdırlar (Sussman - Finnegan, 1998: 47). Rehberlerin bireylere kendi deneyimlerini yansıtabilmeleri için yüksek duygusal zekaya gereksinimleri vardır (Megginson, 2000: 257).

Rehberler, örgütteki üst yönetim düzeylerine özlem duyan çalışanların örgütte yukarıya doğru ilerlemeleri için yardım ve tavsiyelerde bulunurlar. Bunu gerçekleştirebilmek için çalışanların maharet ve yetenekleri ile öğrenme hızları üzerinde dururlar. Bir bireyin maharet ve yeteneklerini bilen bir rehber onun kariyer hedeflerine ulaşmasına ve örgüt içerisinde yeni bir işe terfi etmesine yardımcı olabilir. Rehberler, bireyin geleceği veya çalışma planları hakkında konuşma olanağı elde etmesini, yeni beceri ve deneyimler kazanmasını sağlayabilir, güçlükler, seçimler, nedenler, yaratıcı çözümler ve sonuçlar üzerinde odaklanmalarına yardımcı olabilirler.

Rehberler, çalışanın gelecekteki olası hareketlerinin neler olabileceğini ortaya koyabilir, transfer için doğru zamanlama ile ilgili öğütler verebilirler, çalışanların kariyer sorunlarını çözme ve yönetmesini kolaylaştırırlar (Devins - Gold, 2000: 251, Wright, 1998: 176), ücret, terfi hızı ve kariyer tatmini gibi kariyer sonuçlarında olumlu gelişmeler yaratırlar, onların işe hazırlık ve farklı iş alanları arasında seçim yapmalarını sağlarlar (Siegel vd., 1999: 45, Judge-Cowell, 1997: 72, Demirbilek, 2000: 81, Stanton - Matthews, 1995: 69, Fletcher, 2000: 237).

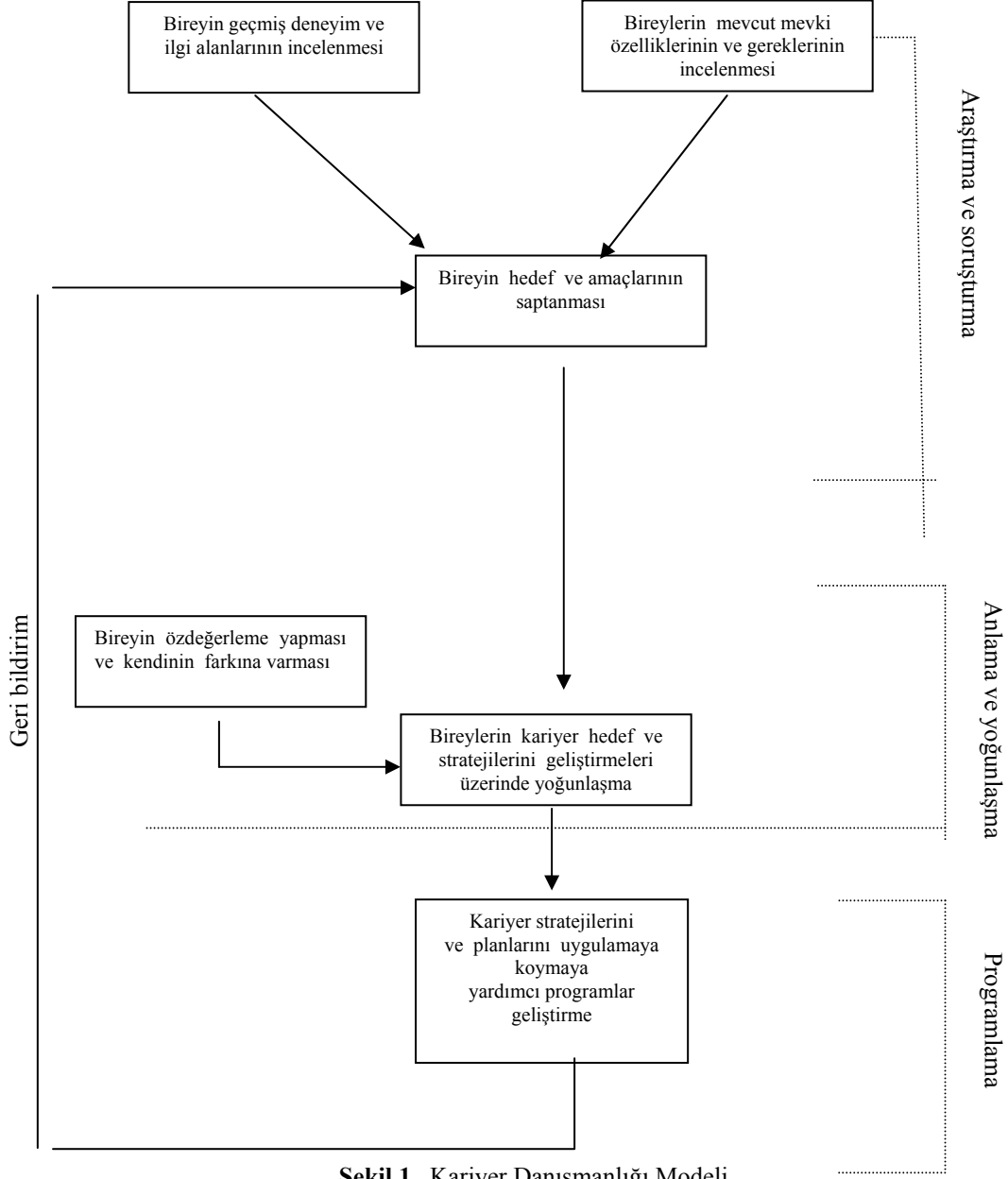
Kariyer danışmanlığı kariyer sorunlarının tespit edilmesi ve sorunlara etkin çözümler bulunması amacı ile de kullanılabilir. Kariyer sorunlarının tespiti bireysel verimliliği yükseltir. Kariyer sorunlarının açıkça ortaya konularak etkin çözümler bulunması ise endişe ve sinirliliği azaltmakta, maharet edinmeyi sağlamakta ve ayrıcalıklı olmaya neden olmaktadır.

Kariyer danışmanlığı süreci üç aşamada gerçekleşir. Bunlar; açıklama ve soruşturma, anlama ve odaklanma ile programlamadır (Şekil 1). İlk aşamada kariyer danışmanı, bireyin geçmiş deneyimlerini, ilgi alanlarını ve gerçekleştirdiği mevcut mevkiinin özellikleri ile gereklerini araştırır. Kariyer danışmanlarının uyguladığı “mesleğe hazırlama, ilgi alanlarını belirleme” ve “tercih” testleri bireylerin ilgi duydukları alanlara yönelmelerinde etkili olmaktadır (Aytaç, 2000: 64).

Anlama ve odaklanma aşamasında danışman bireyin kendini değerlemesi, kişiliğinin çözümlenmesi üzerinde yoğunlaşarak bireysel kariyer hedeflerinin net bir şekilde ortaya konulmasına yardımcı olur. Böylece bireyin yetenekler veya

gelişimsel gereksinimlerini daha iyi anlaması sağlanır (Stumpf - Logman, 2000: 125). Bir başka ifadeyle kariyer danışmanı, bireyin kendisini analiz etmesini, mesleği ve kariyeri hakkında bilgi almasını ve bunlar arasında uyumu sağlar.

bireylerin deneyimlerinin, yetenek ve niteliklerinin gelecekteki kariyerlerini etkileme düzeylerini görmelerine ve ileride kazanabilecekleri nitelik ve yeteneklerden yararlanabilecekleri işleri bulmalarına yardımcı olacaktır.



Şekil 1. Kariyer Danışmanlığı Modeli

Süreç esnasında kariyer danışmanı olarak rehberler, her aşamada çalışanlara destek sağlar ve çalışan tarafından elde edilen faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin düşünceleri hakkında geri bildirim verirler.

4. Sonuç

Örgütsel kariyer planlaması, çalışanların sürekli olarak kariyerlerinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları üzerinde durmaktadır. Bireylerin bunu sağlayabilmeleri için bireysel olarak sorumluluk almaları gündeme gelmekte ve birey kendi gelişimine ilişkin bireysel gereksinimleriyle örgütün gereksinimlerini uyumlaştırmanın yollarını aramaktadır. Bu uyumun sağlanmasında temel faktör kariyer danışmanlığıdır. Rehberin rollerinden birisini oluşturan kariyer danışmanlığı, günümüzde birçok bireyin kariyer sorunlarına yardımcı olan bir süreç haline gelmiştir.

Rehberlik, çalışanlara kariyerlerine ilişkin düşünme yeteneği kazandırarak güçlüğü yenmeyi isteyen örgütlerde anahtar bir rol oynar. Etkin çalışan örgütler kariyer danışmanı olarak rehberin rollerini açıkça ortaya koyarlar. Aksi takdirde çalışanların düşüncelerinde bulanıklaşma olabilir.

Bir kariyer seçiminde, iş dünyasına ilişkin olarak bireyin kendisi ile ilgili daha fazla şey öğrenmesinin yollarından birisi rehberden yardım sağlamaktır. Bir rehber başarılı olmak için öncelikle gönüllü sığınak yaratmalı ve bireyin kariyer sorunlarını uygun bir ortamda tartışmalıdır. Sorunu saptamalı ve daha sonra bireyle birlikte çözüm yolları aramalıdır.

Rehber bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini bulmalarına, kariyer sorunlarını tespit ederek olası çözümler üretmelerine ve sürekli başarıyı yakalamalarına yardımcı olmalıdır. Bütün bu hizmetler yalnızca bireylerin meslek yaşamlarının başlarında değil, kariyer yollarının daha ileri dönemlerinde de gereklidir. Şüphesiz, bireyler çalışma yaşamlarında bazı kariyer duraklamalarıyla karşılaşabilir. Bu nedenle, bireylerin gereksinimlerini örgütlerin gereksinimleriyle uyumlaştırabilen ve duraklama aşamalarında sorunların üstesinden gelebilecek yeterli ve etkin kariyer danışmanlarının istihdam edilmesine gereksinim vardır. Bütün bunlar olurken akıl danışmanları da bireylerle olan ilişkilerini iyileştirmenin yollarını aramalıdır. Bu hizmetler aracılığıyla işe devamsızlıklar düşecek, örgüte bağımlılık artacak, stres kontrol altına alınırken sağlanacak olan iş tatmini vasıtasıyla örgütsel verim ve performansta artışlar sağlanacaktır. Bireyler için ise kendi istem ve hedeflerine uygun bir çalışma ortamı yaratılmış olacak ve kariyerlerinde istenilen düzeyleri yakalama olanağı doğacaktır.

Sonuç olarak, kariyer sorunlarında anahtar rol oynayabilen ve Türk firmalarında uygulamasına sık rastlanmayan kariyer danışmanlığı, koçluk kültürü ile birlikte uygulanmalıdır. Rehberlik, kariyer danışmanlığı ve koçluğun birlikte uygulanması çalışanların hayatlarına yeni bir bakış açısı kazandırabilir, kendileri hakkında başka şeylerin farkına varmalarını sağlayarak işletmeden ayrılma veya kalıp ilerleme ve daha fazla sorumluluk alma arzusu duymalarına neden olabilir. Kariyer danışmanlığının bireylerin kariyer gelişimine ne ölçüde katkısının olduğunun belirlenmesi ise ilerideki önemli alan araştırmalarına konu olabilir.

Kaynakça

- Alker, Linda - McHugh, David (2000), "Human Resource Maintenance? : Organisational Rationales for the Introduction of Employee Assistance Programmes", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15; 303-323.
- Appelbaum, Steven H. (1994), "Mentoring Revisited: An Organizational Behavior Construct", *The International Journal of Career Management*, Vol. 6; 3-10.
- At-Twajri, Muhammed I., Wooddworth M. Bruce, Al-Mudarra S. Nasser, Al-Subai-i I. Fahed (1996), "Evaluating Corporate Mentoring in Development Economies: The Saudi Arabian Experience", *Journal of Management Development*, Vol. 15; 23-26.
- Aydemir, Nilgün (1995), *2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*, TÜGİAD, İstanbul.
- Aytaç, Serpil (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Aytaç, Serpil (2000), "İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi", *Verimlilik Dergisi*, Vol.2; 49-78.
- Bagshaw, Michael (1998), "Coaching, Mentoring and the Sibling Organization", *Industrial and Commercial Training*, Vol.30; 87-89.
- Bartlett, Christopher A. - Ghoshal, Sumanta (1997), "The Myth of the Generic Managers: New Personal Competencies for New Management Roles", *California Management Review*, Vol. 40; 92-116.
- Bates, Terence - Bloch, Susan (1996), "Keeping pace with change: new contracts and responsibilities", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 28; 29-32.
- Beeson, John (1998), "Succession Planning: Building the Management Corps", *Business Horizons*; 61-68.
- Broadbridge, Adelina (1999), "Mentoring in Retailing", *Personnel Review*; Vol. 28; 336-355.
- Choy, Rita M. - Savery, Lawson K. (1998), "Employee Plateauing", *Journal of Management Development*, Vol.17; 392-401.
- Collins, Peter (1994), "Mentoring Moving on: A Network in Development", *Education-Training*, Vol. 36; 16-19.
- Demirbilek, Tunç (2000), "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", *Dokuz Eylül Üniversitesi İdari Bilimler Dergisi*, Vol. 11; 71-85.
- Derek, Torrignon - Hall, Laura (1991), *Personnel Management: A new Approach*, (2nd Ed.), Prentice Hall, New York.
- Devins, David - Gold, Jeff (2000), "Cracking the Tough Nuts: Mentoring and Coaching the Managers of Small Firms", *Career Development International*, Vol. 5; 250-255.
- Ehrich, Lisa Catherine (1994), "Mentoring and Networking for Women Educators", *Women in Management Review*, Vol. 9; 4-10.
- English, Peter - Sutton, Elaine (2000), "Working with Courage, Fear and Failure", *Career Development International*, Vol. 5; 211-215.

- Fletcher, Sarah (2000), "A Role for Imagery in Mentoring", *Career Development International*, Vol. 5; 235-243.
- Garvey Bob, Alred Geof, Smith Richard (1996), "First-Person Mentoring", *Career Development International*, Vol.1; 10-14.
- Garvey, Bob (1994), "A Dose of Mentoring", *Education-Training*, Vol. 36; 18-26.
- Gay, Brian (1994), "What is Mentoring?", *Education-Training*, Vol. 36; 4-7.
- Gibb, Stephen (1994), "Evaluating Mentoring", *Education+Training*, Vol. 36; 32-39.
- Hadden, Richard (1999), "Rehberlik ve Koçluk", *Executive Excellence*, Vol. 30, 13-14.
- Higgins, Monica C. (2000), "The more, the Merrier? Multiple Developmental Relationships and Work Satisfaction", *Journal of Management Development*, Vol.19; 277-296.
- Judge, William Q. - Cowell, Jeffrey (1997), "The Brave New World of Executive Coaching", *Business Horizons*, 71-77.
- Krüger, Wolfgang (1997), "Flat Organizations can Puncture Employee Morale", *Management Development Review*, Vol. 10; 252-253.
- MacGregor, Linda (2000), "Mentoring: The Australian Experience", *Career Development International*, Vol. 5; 224-24.
- McMahon, Mary - Patton, Wendy (2000), "Career Counsellors, Support and Lifelong Learning: A Case for Clinical Supervision", *International Journal for the Advancement of Counselling*, Vol. 22; 157-169.
- Megginson, David (2000), "Current issues in mentoring", *Career Development International*, Vol. 5; 256-260.
- Oddou, Gary R. - Mendenhall, Mark E. (1991), "Succession Planning for the 21st Century: How Well are we Grooming our Future Business Leaders ?", *Business Horizons*, 26-34.
- Pegg, Mike (1999), "The Art of Mentoring", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 31; 136-141.
- Ruterman, N. Marian - Ohlott, J. Patricia (1995), "Promotion Decisions as a Diversity Practice", *Journal of Management Development*, Vol.14; 6-23.
- Scandura, Terri A. (1998), "Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes", *Journal of Management*, Vol. 24; 449-467.
- Siegel Philip H., Mosca B. Joseph, Karim B. Khondarkar (1999), "The Role of Mentoring Professional Accountants: A Global Perspective", *Managerial Finance*, Vol. 25; 42-51.
- Snyder, Adam (1995), "Executive Coaching: The New Solution", *Management Review*; 101-120.
- Stanton, Neville - Matthews, Gerald (1995), "Twenty - one Traits of Personality: An Alternative Solution for the Occupational Personality Questionnaire", *Journal of Management Development*, Vol. 14; 68-75.

Stumpf, A. Stephen - Longman, A. Robert (2000), "The Ultimate Consultant: Building Long-Term Exceptional value client relationships", *Career Development International*, Vol.5; 124-134.

Sussman, Lyle - Finnegan, Richard (1998), "Coaching the Star: Rational and Strategies", *Business Horizons*, 47-54.

Woodd, Maureen (1997), "Mentoring in Further and Higher Education: Learning from the Literature", *Education-Training*, Vol.39; 333-343.

Wright, Allan (1998), "Counselling Skills: Part II-Making Sense of Performance Appraisal, Coaching ve Mentoring", *Industrial and Commercial Training*, Vol 30; 176-178.

Zey, Micheal G. (1998), *Mentor Programs: Making the Right Moves*, Kent Publishing, USA.