

121852-3

**İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ VE
ESKİŞEHİR ARÇELİK BUZDOLABI
İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA**

Zevcan ÇELEBİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir - 1997

Eskişehir Arçelik Buzdolabı
Kütüphane

ÖZET

Bir örgütü başarılı veya başarısız kılan unsurlardan birisi de çalışanların becerileri, iç dünyaları, düşünceleri ve enerjisidir. Örgüt, bünyesinde bulunan insanlar için yabancı ve olumsuz bir çevre yaratırsa bu insanın yeteneklerini kullanamamasına yol açabilir. İnsan, örgütün kendisi için yarattığı ortama göre tavır sergiler. Örgüt sahip olduğu donanımın yeterliliği ölçüsünde bireyleri durağan, heyecansız ve güdüsüz kılabileceği gibi bireyler için enerji verici, heyecan verici ve ödüllendirici bir sisteme de sahip olabilir.

Örgüt ve birey birbirine ihtiyaç duyar. Örgüt, bireyin sağlayacağı düşüncelere, enerjiye ve yeteneğe ihtiyaç duyarken birey de örgütün sağlayacağı kariyer yapma, kazanma ve çalışma imkânlarına ihtiyaç duyar. Örgüt ile birey arasında uyum zayıf olursa birisi veya her ikisi bundan olumsuz yönde etkilenir. Örgüt ile birey arasındaki uyum iyi olduğu zaman ise her ikisi de yarar sağlar ve birey anlamlı ve tatminkâr çalışma yapabilir.

Bu çalışmada, birey ve örgütün karşılıklı amaçlarının bütünleşmesinde oldukça yararlı bir örgüt geliştirme uygulaması olan kariyer yönetimi üzerinde durulmuştur. Ayrıca insan kaynakları bölümünü, örgütün kritik süreçlerinden biri olarak gören bir işletme uygulamaya alınmıştır.

ABSTRACT

Among those other factors, one of the most important variable is talent of staff, their inner and psychologic beings and their energy attained by themselves. If an organization is in a position that creates an environment which is in a far distance to staff, this may cause to not to use the ability of which people have. People are opt to behave accordingly an environment structured by an organization for them. An organization, due to its facilities either motivates people to be energetic, sensational or may lead people to be very calm and not outward.

Both an organization and an individual are interdependent. While an organization needs energy and motives that a person has, on the other hand an individual needs carrear opportunities, earnings and satisfying the need of to be employed. If there is a uncompatibility between an individual and an organization, both would be negatively affected. If there is a compatibility between an individual and an organization, this would be beneficial for both. And, an individual may significantly efficient in the jork and may be satisfied as well.

In this particular study, in the process of integrating the goals of both individual and organization, a model and practice of organizational development namely carrear management is stressed. More, an organization which observes human resources department as one of the critical processes of any organization is assessed and a practical application is conducted.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

Birinci Bölümü

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARİYER KAVRAMI

I. KARİYER KAVRAMI VE TANIMI	6
II. KARİYER KAPSAMI	8
III. DRİVER'İN KARİYER KAVRAMLARI	10
1.Geçici (Transitory)	10
2.Sabit Durum (Steady State)	10
3.Linear (Linear)	10
4.Spiral	11
5.Plato (Plateaued)	12
6.Gerileme (Declining)	12
IV. KARİYER SİSTEMLERİ VE ÖĞELERİ	13
1.Kariyer Sistemleri	13
2.Kariyer Sistemlerinin Öğeleri	13
A) Tek taraflı statüler	13
B) Uzmanlaşma	13
C) Kıdem	14
D) Yeterlik (Liyakat) ilkesi	15
E) Birbirine bağlı görevler bütünü	17
F) Sürekli ilerleme ve yükselmelere koşut ücret politikaları	17

İstanbul Kültür Varlıklarını Koruma Kurulu

İkinci Bölüm

KARİYER YÖNETİMİ

I. KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMI	18
– II. KARİYER YÖNETİMİNİN TANIMI	19
III. BİREYİN KARİYER YAŞAMINDAKİ ÇEVRE ELEMANLARI	20
– IV. KARİYER YÖNETİMİNE DUYULAN GEREKSİNME	(22)
1. Birey Açısından	22
2. Örgüt Açısından	23
– V. KARİYER YÖNETİMİN TEMEL İŞLEVLERİ	(24) *
– VI. KARİYER YÖNETİMİ MODELİ	26
1. Kariyer Plânlama	27
A) Kariyer keşfi	27
B) Kendi ve çevresinin farkında olma	27
C) Hedef belirleme	29
D) Strateji geliştirme	30
2. Kariyer Değerlendirme	31
– VII. ULUSLARARASI KARİYERLER	31
– VIII. KARİYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTE FAYDALARI	33
1. İnsangücü Envanterleri	33
2. Mevcut Personele Öncelik Verme	33
3. Örgütün Kadrolama Problemlerini Çözme	34
4. Çalışanların İhtiyaçları	34
5. Motivasyonun Artırılması	35
6. Eşit İş Olanakları	35
IX. KARİYER YÖNETİMİNİN BAŞARISINI TAYİN EDEN FAKTÖRLER	(36) *

Üçüncü Bölüm

KARİYER PLANLAMASI

I. KARİYER PLANLAMASININ TANIMI VE NİTELİĞİ	38
II. BİREYSEL KARİYER PLANLAMA	41
III. KARİYER TERCİHİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	41
1. Kişilik Faktörü (John L. Holland'ın Teorisi)	41
A) Gerçekçi tip	41
B) Araştırmacı tip	42
C) Sosyal tip	42
D) Geleneksel tip	42
E) Girişimci tip	42
F) Sanatsal tip	42
2. Yetenekler ve Özel Beceriler	43
3. Sosyal Geçmiş	45
4. Kariyer Dengeleri	45
A) Teknik / işlemsel kariyer dengesi	46
B) Yönetimsel yetenek	46
C) Yaratıcılık	47
D) Özerklik ve bağımsızlık	47
E) Güvenlik	47
IV. KARİYER PLANLAMA AŞAMALARI	48
V. ÖRGÜTSEL KARİYER PLANLAMA	49
1. Geleneksel Kariyer yolu	50
2. Ağ Kariyer Yolu	50
3. İkili Kariyer Yolu	52
VI. DİKEY, RADYAL VE ÇEVRESEL HAREKETLER	52
VII. KARİYER PLANLAMASININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL AÇIDAN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ	55

1.Pozisyonun Fonksiyonel Özelliklerinin Belirlenmesi	56
2.Bireyin Potansiyel Yetisinin Belirlenmesi	58
A) Bilgi ve yetenekler	58
B) Uyum	58
C) Çalışma biçimi	59
D) Güdü ve beklentiler	59
3.Pozisyonun Fonksiyonel Özelliklerini ve Bireyin Potansiyel Yetisinin Belirlenmesi	60
VIII.YEDEK PERSONEL PLANLAMA (SUCCESSION PLANNING) VE KARIYER PLANLAMA	61
IX. KARIYERDE BAŞARI İÇİN STRATEJİLER	62

Dördüncü Bölüm

YAŞAM DÖNEMLERİ İLE KARIYER İLİŞKİSİ VE KARIYER AŞAMALARI

I. YAŞAM DÖNEMLERİ İLE KARIYER İLİŞKİSİ	64
1.Erik Erikson'un Sınıflandırması	64
2.Gail Sheehy'nin Sınıflandırması	66
A) Aileden ayrılma	66
B) Deneme yılları	66
C) Otuz'a varış	66
D) Yerleşip serpilme	67
E) Doruğa ulaşma	67
F) Yenilenme	67
3.Daniel Levinson'un Modeli	67
A) İlk yetişkinliğe geçiş (Yaş 17-22)	67
B) Yetişkinlerin dünyasına girme (Yaş 22-28)	68
C) 30'lu yaşa geçiş (Yaş 28-33)	68
D) Yerleşme (Yaş 33-40)	68

E) Orta yaşa geçiş (Yaş 40-45)	68
F) Orta yetişkinliğe girme (Yaş 45-50)	69
G) 50'li yaşa geçiş (Yaş 50-55)	69
H) Orta yetişkinliğin sonu (Yaş 55-60)	69
I) Son yetişkinliğe geçiş (Yaş 60-65)	70
J) Son yetişkinlik (Yaş 65 ve daha sonrası)	70
II. KARIYER AŞAMALARI	72
1.Kariyer Aşamaları, Yaşam Dönemleri ve Performans Arasındaki İlişkiler	72
A) Araştırma (Exploration)	72
B) Yerleşme (Establishment)	73
C) Sürdürme (Maintenance)	74
D) Gerileme (Decline)	74
2.Longenecker ve Pringle'nin Modeli	74
A) Çalışma yaşamının başlangıcı	74
B) Çalışma yaşamının ortası	76
C) Çalışma yaşamının son yılları	76
3.Greenhaus Modeli	77
4.Kariyerde Dört Aşama	79
5.Yönetim ile İlgili Kariyer Aşamalarının Bir Modeli	82

Beşinci Bölüm

KARIYER GELİŞTİRME VE KARIYER PROBLEMLERİ

I. EĞİTİM VE GELİŞTİRME	84
II. EĞİTİM PLANI	87
III. KARIYER GELİŞTİRME	89
IV. KARIYER GELİŞTİRME KAYNAKLARI	91
1.Kariyer Merkezleri	91

2.Kariyer Kaynak Merkezleri	92
3.Kariyer Plânlama Yazımları	92
4.Kariyer Plânlama Workshopları	92
5.Yöneticilere Yönelik Kariyer Geliştirme Workshopları	92
6.İş Kaynak Kitapları	93
7.Kariyer Rehberleri	93
8.Kariyer Danışmanlığı	93
A) Profesyonel danışman kullanma	95
B) Yönetici danışman kullanma	96
C) Akıl hocalarından yararlanma	97
V. KARİYER PROBLEMLERİ	98
1.Kariyere Başlama Dönemi Sorunları	98
A) İş basit ve sıkıcı bulma	98
B) Kurumsal politikalar	98
C) Neyin önemli olduğunu bilmek	99
D) Bağlılık konuları	99
E) Ahlâk sorunları	100
F) Rol çatışması	101
G) Stres	102
2.Kariyer Ortası Sorunları	103
3.Kariyer Sonu Sorunları	105

Altıncı Bölüm

ARÇELİK ESKİŞEHİR BUZDOLABI İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI	106
II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	106
III. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	106
IV. İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER	107

1.Genel Tanıtım	107
A) Tarihçe	107
B) Ortaklar	107
C) Organizasyon	107
D) Üretim	107
E) İşletmeler	108
F) Türkiye pazarı	108
G) İhracat	108
H) Uluslararası standartlar	108
I) Ar-Ge faaliyetleri	109
2.Eskişehir Buzdolabı İşletmesi	109
A) Buzdolabı işletmesi arazi bilgisi	110
B) Buzdolabı işletmesi politikası	110
C) Eskişehir buzdolabı işletmesi organizasyon şeması	111
D) Buzdolabı işletmesindeki işgören sayısı	112
V. İŞLETMEDEKİ İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ	
HAKKINDA BİLGİLER	112
VI. İŞLETMEDE KARIYER SİSTEMİNİN ÖĞELERİ	113
1.Tek Taraflı Statüler	113
2.Uzmanlaşma	113
3.Kıdem	114
4.Yeterlik (Liyakat) İlkesi	114
A) Toplumsal nedenler	114
B) Yönetici-ast pozisyonunun olması ihtimali	115
C) İş barışını devam ettirmek için	115
5.Birbirine Bağlı Görevler Bütünü	115
6.Ücret Politikası	116
VII. İŞLETMEDEKİ KARIYER YÖNETİM SİSTEMİ	116

1.Eğitim	116
A) Eğitim ihtiyaç anketinin dağıtılması	118
B) Eğitim ihtiyaç anketinin toplanması	119
C) Eğitimin gerçekleştirilmesi	119
D) Eğitimle ilgili kayıtların tutulması	119
2.Performans Değerleme	120
A) Ücret düzenlemesi	121
B) alışanların kariyer değişikliklerine karar vermek	121
C) Eğitim ihtiyacının belirlenmesi	121
3.Kariyer Yolları Oluşturma	122
A) Geleneksel kariyer yolu	122
B) Ağ kariyer yolu	123
C) İkili kariyer yolu	123
4.İş Zenginleştirme	123
5.İş Rotasyonu	124
6.Kariyer Sistemi Bilgilerini Yayma	124
SONUÇ	126
YARARLANILAN KAYNAKLAR	130
EKLER	134

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1:	İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi	4
Şekil 1.2:	Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisinin Herzberg'in Örgütle İlgili Etkenleri ile Karşılaştırılması	9
Şekil 1.3:	Kariyer Kavramları ve Modelleri	11
Şekil 2.1:	Bireyin Kariyer Yaşamındaki Çevre Elemanları	20
Şekil 2.2:	İnsan Kaynağı Plânlaması ve Geliştirme Sistemi Arasındaki Bileşenler ve İlişkiler	25
Şekil 2.3:	Bir Kariyer Yönetimi Modeli	26
Şekil 2.4:	Johari Penceresi	28
Şekil 2.5:	Uluslararası Kariyer Döngüsü	32
Şekil 3.1:	Personel/İnsan Kaynağı Plânlaması ile Kariyer Plânlama ve Geliştirmenin Kadrolama Fonksiyonuna Uyarlanması	37
Şekil 3.2:	Kariyer Yönetimi, Çalışanlar Geliştirme ve Performans Arasındaki İlişkinin Bir Modeli	38
Şekil 3.3:	Kariyer Plânlaması Türlerinin Karşılaştırılması	39
Şekil 3.4:	Kariyer Plânlamada Üstlenilen Roller	40
Şekil 3.5:	Holland'ın İşle İlgili Kişilik Tipleri Modeli	43
Şekil 3.6:	Dikey, Radyal ve Çevresel Hareketler	53
Şekil 3.7:	Örgütün Üç Boyutlu Modeli - Schein'in "Conical" Modeli	54
Şekil 3.8:	Kariyer Plânlamasına Biçimsel Yaklaşım	56
Şekil 4.1:	Kariyer ve Yaşam Evreleri	71
Şekil 4.2:	Kariyer Aşamaları, Yaşam Dönemleri ve Performans Arasındaki İlişkiler	73
Şekil 4.3:	Kariyer Aşamaları	75
Şekil 4.4:	Yönetim ile İlgili Kariyer Aşamalarının Bir Modeli	82
Şekil 5.1:	Orta Büyüklükteki İşletmelerde Eğitim Birimi	85

Şekil 5.2:	Büyük İşletmelerde Eğitim Birimi	86
Şekil 5.3:	Kariyer Plânlama ve Geliştirme Çerçevesi	89
Şekil 5.4:	İnsanlar İçin Ahlâk Ne İfade Eder?	100
Şekil 5.5:	Engellenme Sonucu Bireyde Oluşan Olumsuz Gelişmeler	105

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1:	İnsan Kaynağının Geliştirilmesi Sisteminde Başlıca Sorumlular ve Sorumlulukları	5
Tablo 2.1:	Kariyer Yönetiminde Toplumsal, Örgütsel ve Bireysel Faktörleri ile Sonuçlar	21
Tablo 2.2:	Kariyer Stratejileri	30
Tablo 3.1:	Yaşamdaki Değerlere Örnekler	51
Tablo 4.1:	Greenhaus Kariyer Geliştirme Modeli	77
Tablo 4.2:	Birçok Kariyerin Geçtiği Aşamalar ve Duygusal Gereksinimler	78
Tablo 4.3:	Kariyerde Belirgin Aşamalar, Statü ve Süreçler	79
Tablo 4.4:	Kariyerde Dört Aşama	81
Tablo 5.1:	Personel Eğitimi Yöntemleri ve Amaçları (Görev Yerlerine Göre)	88
Tablo 5.2:	Kariyer Geliştirme Sorumlulukları	90

GİRİŞ

Günümüzün rekabet ortamında örgütler için müşteri tatmini temel unsur olmakla birlikte, tek başına yeterli değildir. Başarıya giden yolda müşteriler dışında çalışanların da tatmini gerekir.

Genç neslin ihtiyaçlarına cevap verilmediği ve geçerliliğini yitirmiş uygulamalara devam edildiği sürece işgören ve işveren ilişkilerinde yeniliklere ayak uydurulamaz.

Çalışma hayatının katitesinin yükseltilebilmesi için artık çatışan çıkarların değil, birleşen çıkarların olduğu ve bu doğrultuda ancak uyum ve işbirliği içinde yeni dünya rekabetinde gerekli yerin anılabileceği unutulmamalıdır.

Yönetim bilimi alanında bu konuda pek çok araştırma yapılmış yeni teoriler, yaklaşımlar, disiplin ve teknikler geliştirilmiştir. Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi işlev ve faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticiler ise kariyer yönetimi konusuna artan bir şekilde ilgi göstermektedir.

Birey, kariyer yönetimi sayesinde kendisini ve çevresini tanır, geleceğe yönelik hedefler belirler, hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir, işinden, kendisinden ve örgütten kaynaklanan engelleri ortaya koyar ve bunları sık sık gözden geçirerek kariyerini

geliştirmeye çabalar.

Örgüt ise başarılı bir kariyer yönetimi sayesinde çalışanları niteliklerine uygun işlere yerleştirir. Böylece çalışanların hem verimliliklerini artırmış hem de onların niteliklerinden en geniş anlamda yararlanmış olur.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, kariyer kavramı ve tanımı, kapsamı, Driver'in kariyer kavramları ile örgütlerdeki kariyer sistemleri ve öğeleri konularına değinilmiştir.

İkinci bölümde, kariyer yönetimi kavramı, tanımı, birey ve örgüt açısından kariyer yönetimine duyulan gereksinme üzerinde durulmuş ve bir kariyer yönetimi modeli verilmiştir. Ayrıca kariyer yönetiminin faydaları ve bu faydalarından yararlanabilmek için örgütlerde kariyer yönetiminin başarısını tayin eden faktörler belirtilmiştir.

Üçüncü bölümde, kariyer plânlaması bireysel ve örgütsel olarak incelenmiş, kariyer plânlamasının örgütlerde bireysel ve örgütsel açıdan nasıl bütünleştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Dördüncü bölümde, yaşam dönemleri ile kariyer arasında ilişki kurulmuş ve çalışma yaşamındaki kariyer aşamaları gösterilmiştir.

Beşinci bölümde, kariyer geliştirme ile bireyin farklı dönemlerde karşılaştıkları kariyer problemleri üzerinde durulmuştur.

Son bölüm olan altıncı bölümde ise, belirlenen bir işletmede İnsan Kaynakları Bölümündeki yönetici ve sorumluluklarla görüşme yöntemiyle yapılan araştırma sonucunda, işletmenin kariyer sistemi ve kariyer yönetim sistemi hakkında bir değerlendirme yapılmıştır.

Birinci Bölüm

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARIYER KAVRAMI

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde geleneksel “personel yönetimi” anlayışından “insan kaynakları yönetimi” anlayışına bir geçiş gözlenmektedir. “İnsan kaynakları” sözcüğü “personel” sözcüğüne göre daha çağdaş bir sözcüktür. Çağdaş sözcük olan “insan kaynakları yönetimi” sözcüğünün tercih edilmesinin nedeni, gerek örgütlerin gerekse ülkelerin günümüzde içinde buldukları kıyasıya ve yok edici rekabet ortamında sahip oldukları üretim sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının sınırsız yeteneklerini geliştirmenin ve işe koşmanın gerçekliğini daha çok hissetmeleridir. Böylece geleneksel “personel yönetimi” anlayışına karşı “insan kaynakları yönetimi” anlayışında insan ögesi yönetimin merkezine alınmakta ve bu “merkezi ögesi”nden hareketle örgüt ortamı ve çevresi yeniden yorumlanmaktadır.¹

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyon içindeki rolü, kısaca çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır.²

¹ Muhsin HESAPÇIOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, İstanbul, 1994, s.1.

² Margaret PALMER - Kenneth T. WINTERS (Çev. Doğan ŞAHİNER), İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2, B.1, İstanbul, 1993, s.27.

Organizasyondaki Düzeyi	Üst düzey yönetici				İnsan kaynakları	
	Orta düzey yönetici			Çalışanlarla ilişkiler		
	Alt düzey yönetici		Personel çalışanlarının günlük sorunları			
	Nezaretçi		Personel			
	Büro elemanı	Kayıtlar				
		1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

Şekil 1.1. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi.

Kaynak: PALMER-WINTERS (Çev. ŞAHİNER), s.23.

İnsan kaynağının performansında etkililik derecesinin artırılması, bu kaynağın geliştirilmesine bağlıdır. Bu çerçevede yöneticilere önemli ödevler ve sorumluluklar düşmektedir.

Yöneticilerin bu konuda başarılı olabilmeleri, örgütün varoluş nedeninin bilincinde olmalarına, örgütsel amaçları doğru olarak, hatta gerekiyorsa yeniden belirlemelerine ve etkili bir etkileşim ağı kurmalarına bağlıdır.³

Tablo 1.1, sistemdeki sorumlu yöneticileri ve bunların sorumlu oldukları konuları göstermektedir.

³ Doğan CANMAN - M. Kemâl ÖKTEM, "Kamu Yönetiminde İnsan Kaynağının Geliştirilmesinde İnsan Gücü Plânlaması", TODAİE DER., C.XXV, S.4 (Aralık 1992), s.48.

Tablo 1.1. İnsan Kaynağının Geliştirilmesi Sisteminde Başlıca Sorumlular ve Sorumlulukları.

Eylemci Birim Yönetimi	Personel Birimi	Eğitici Personel
<ul style="list-style-type: none"> —İş deneyimi ve işbaşı eğitimin yönetilmesi —Performansın artırılması ve işgören ihtiyaçlarının belirlenmesi (deneyim ve eğitim) —Yükselme, istihdam ve eğitim önerileri —Ödüllandirmenin gözden geçirilmesi —Personel ve eğitim birimindekilerle ilişkiler 	<p>Politika ve uygulamanın yönetimi:</p> <ul style="list-style-type: none"> —İnsangücü plânlaması —İş analizi —Seçme ve işe alma —Yönlendirme —Performans değerlendirme —Potansiyelin ölçümü, ödüllendirmeyi değerlendirme —İş değerlendirme, ödeme ve çalışma koşulları —Emeklilik ve işten çıkarma —Disiplin ve verimsizlik —Sağlık ve güvenlik, yönetim-personel ilişkileri —İstihdam hukuku, etkili istihdam, kariyer geliştirme, yükseltme sistemi ve yönetimi —Eylemci birim ve eğitimci birim ve personeliyle ilişkiler 	<ul style="list-style-type: none"> —Eğitim sisteminin yönetimi ve uygulanması <p>Örneğin: Eğitim ihtiyaçlarının saptanması, gerekli eğitimin sağlanması (merkezi, işyerinde ve dışarda), maliyet-etkililik analizi, örgütsel eğitim çabasının eşgüdümü, dış eğitim kuruluşlarıyla ilişkiler, eylemci birim ve personel birimiyle ilişkiler</p>

Kaynak: Shaun TYSON - Alfred YORK, *Personnel Management*, Oxford, 1989, s.141.

Kariyer yönetimi, temelde personel biriminin teknik desteği ile yürütülen bir görev olmasına karşın, örgütün değişik kademelerindeki yöneticilerin sorumluluğunda olması gereken bir uğraş alanıdır.

1960'lı yıllarda büyük endüstrilerde personel yönetimi ile ilgilenenler, yönetim geliştirmenin yapısına uygun bir hale getirilen bireysel kariyerlerin devamında doğru kararlar almak için psikolojik yardım gereksinimi duymaya başladılar. O zamanlarda bireyin kariyer kararı için ihtiyaç olarak görülen psikolojik araçlar (testler, anketler, vb.) uygulandığında, kariyer bir gelişme ve geliştirme süreci olarak iyice araştırılmadı.

1970'den sonra ise personel yönetimleri, kariyer kararları konusunda daha duyarlı oldular ve bir "kariyer politikası" oluşturarak kariyer yönetimi ve kariyer rehberliğine önem verdiler.⁴

⁴ J. Gerrit BOERLIJST, "Career Development and Career Guidance", HANDBOOK OF WORK ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, John Wiley and Sons Ltd., C.I, Norwich, 1984, s.314.

Günümüzde ise kariyer yönetimi, Türkiye’de ve yurtdışında faaliyetlerini sürdüren özel işletmelerimizin ve kamu örgütlerinin de duyarlı davranmaları gereken bir olgu niteliğini kazanmıştır. Türkiye’de siyasi iktidarlarca 1980’li yıllarda başlatılan “dışa açılma”, “özelleştirme”, “sözleşmeli personel” gibi uygulama ve yapısal düzenlemeler, kişilerin kariyerlerini etkilemiştir.⁵

I.KARİYER KAVRAMI VE TANIMI

Kariyer, Fransızca “carrière”, İngilizce “career” kelimesinin karşılığı olarak Türkçe’ye girmiştir.⁶ Kariyer sözcüğü kullanıldığı zaman herkesin aklında değişik kavramlar canlanır. Bunların kimisi basit kimisi de karmaşıktır.

Kariyerin sözlük anlamı, “bireyin yaşamındaki üretken yıllarının çoğunluğunu harcayarak başlangıç yaptığı, geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da meslek” olarak ele alınmaktadır.⁷

Diğer bir tanım kariyeri “kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayıcı bir başarı elde edebilmek amacıyla bireyin izlediği yol veya çalıştığı alan “biçiminde ele almaktadır.⁸

Genel anlamıyla kariyer, “bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması” anlamına gelir.⁹

⁵ Alpay ATOL, Kariyer Yönetimi, İzmir, 1989, s.34.

⁶ Gönül BUDAK - Gülay BUDAK, Mükemmel Yönetim Stratejileri, Capital Guide, İstanbul, 1995, s.17.

⁷ Güneş N. BERBEROĞLU, “İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”, TODAİE DER., C.XXIV, S.1 (Mart 1991), s.135’den Jerry M. ROSENBERG, Dictionary of Business and Management, John Wiley and Sons Ltd., New York, 1983.

⁸ BERBEROĞLU, s.135’den Stephen D. ANDERSON, “Planning for Career Growth”, PERSONNEL JOURNAL, C.VII, Mayıs 1973, s.357.

⁹ Nilgün AYDEMİR, 2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD, İstanbul, 1995, s.1.

Greenhaus ve Schein, kariyeri oldukça geniş açıdan inceleyip bu terimin değişik tanımlamalarını belirten birkaç temayı açıklamışlardır:

1- Bir mesleğin veya kurumun varlığı, bu şekilde kullanıldığında, kariyer bir mesleğin kendisini veya bir çalışanın kurum içindeki yerini belirtir.

2- Gelişme; bu anlamda kariyer bir bireyin meslek veya kurum içindeki gelişmesini ve yükselen başarısını anlatır.

3- Bir mesleğin statüsü; bazıları kariyer terimini meslekleri birbirinden ayırmak için kullanırlar; örneğin, hukuku ve mühendisliği, tesisatçılık, marangozluk ve memurluktan ayırmak gibi. Avukatlık bir kariyer olarak görülürken marangozluk görülmez.

4- Birinin işine karışmak; bazen kariyer birinin yaptığı işe aşırı düzeyde yoğunlaşması anlamında olumsuz olarak kullanılır.

5- Bir bireyin iş alanındaki denge; birbiriyle ilgili işler serisi bir kariyer olarak belirtilir. İlgisiz işler serisi kariyer olarak görülmez.

Bu tanımlamaların her biri kariyeri tanımlamada sınırlı kalmaktadır. Greenhaus daha geniş bir kariyer tanımlaması yapmıştır: "Kariyeri, "bireyin yaşamı boyunca yaşadığı işle ilgili deneyimler bütünü" olarak tanımlamıştır.

Bu tanım hem işler gibi objektif olayları hem de bireyin tutumları, değerleri ve beklentileri gibi subjektif görüşleri içermektedir. Bu nedenle hem bireyin işle ilgili eylemleri hem de bu eylemlere karşı tutumları kariyerin bir parçasıdır. Ayrıca bu tanım, kariyerlerin zaman içinde geliştiği ve mesleği ne olursa olsun herkesin bir kariyere sahip olduğu görüşü ile de uyum içindedir.

Bu kariyer tanımı, hem bireyin hem de kurumun kişinin iş yaşamı üzerindeki etkisinin önemini vurgulamaktadır. Bir kişinin bir kariyer boyunca iş ve meslek seçenekleri konusunda verdiği kararlar büyük oranda birey tarafından belirlense dahi,

kurum ve öteki dışsal etkenler de (örneğin: toplum, aile, eğitim sistemi... gibi) önemli rol oynarlar.¹⁰

Kariyer sözcüğünü farklı bakış açıları ile yorumlayan bir görüşü şöyle özetlemek olanaklıdır:¹¹

- İlerleme olarak kariyer, çeşitli görevler arasında dikey hareketliliği,
- Meslek olarak kariyer, çeşitli işler arasında dikey hareketliliği,
- Yaşam boyu yapılan işler dizini olarak kariyer, bireyin yaptığı işlerin bir bütün oluşturmasını,
- Herhangi bir role ilişkin deneyimler dizini olarak kariyer, örneğin ev kadınlığının kariyer olarak ele alınmasını öngörür.

II.KARİYERİN KAPSAMI

Modern insan kaynakları yönetiminin başlıca dayanaklarından biri, toplumsal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalardır.¹²

Bireysel amaçları belirleyen gereksinimleri Maslow başlıca üç gruba ayırmıştır: Temel gereksinimler, psikolojik gereksinimler ve özgerçekleştirme gereksinimleri. Temel gereksinimlere fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri girmektedir. Psikolojik gereksinimlere aidiyet, sevgi, arkadaşlık, tanınma ve başarılı olma gereksinimleri girmektedir. Özgerçekleştirme gereksinimleri ise bireyin kendinde varolan gizilgücünü tümü ile kullanabilme gereksinimidir. Bu gereksinimlerin işletmedeki karşılıkları Herzberg'in

¹⁰ AYDEMİR, s.2'den M. David HARRIS-Randy DESIMONE, Human Resource Development, The Dreyden Press, USA, 1994, s.325.

¹¹ BERBEROĞLU, s.136'dan Hugh GUNZ, "The Dual Meaning of Managerial Careers: Organizational and Individual Levels of Analysis", JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, C.XXVI, S.3 (Mayıs 1989), s.226.

¹² PALMER - WINTERS (Çev. ŞAHİNER), s.14.

iki-faktör (hijyen faktörleri ve güdüleyiciler) kuramında sıraladığı etkenlerle Şekil 1.2’de olduğu gibi gösterilebilir.¹³

Maslow	Herzberg
Özgerçekleştirme	İşin kendi
Saygınlık	Ünvan, statü, terfi (tanınma, sorumluluk, ilerleme)
Aidiyet	Biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar (işletme, gözetim, iş arkadaşları)
Güvence ve diğer temel gereksinimler	Emeklilik, sendika, tazminat, ücret, maaş

Şekil 1.2.Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisinin Herzberg’in Örgütle İlgili Etkenleri İle Karşılaştırılması.

Kaynak: BAYSAL - TEKARSLAN, s.343.

Örgütler yalnız işgörenlerin geçimlerini sağlamakla kalmaz; daha da önemlisi onların kişisel doyumlarını ve özgerçekleştirmelerini de sağlayan bir kaynak özelliğini taşırlar. Örgütlerde çalışan kişiler, kariyerin olanaklarından ve ödülllerinden yararlanırlar.

Bir kişi açısından kariyer sözcüğü bir işten çok daha fazla bir anlam taşımaktadır. Kariyer, daha fazla para, prestij ve mesleki saygınlığı açıklamaktadır. Bir kariyere sahip olmak, bir işe sahip olmaktan oldukça farklı bir durumdur. Kariyer, bir kişiye başarıya duygusunu verir. Kariyer, kişinin karşılaşılabileceği olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi yaşam biçimini açıklar¹⁴.

¹³ A. Can BAYSAL - Erdal TEKARSLAN, İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, B.2, İstanbul, 1996, s.342.

¹⁴ ATAOL, s.2.

III.DRIVER'İN KARIYER KAVRAMLARI

Michal J. Driver, insanlara kariyerlerini anlayabilmeleri için birkaç alternatif yol gösterir. Driver, dört temel kariyer kavramı tanımlamıştır. Bu modeller Şekil 1.3'te (iki model daha ilave edilerek) gösterilmiştir¹⁵.

1.Geçici (Transitory)

Bireyler, bir işten diğerine geçerek, amaçsız bir şekil-de çalışırlar, asla belirli bir çalışma alanı seçmezler ve bazen örgüt hiyerarşisinde geçici olarak yukarıya doğru hareket ederler. Driver, bu bireylerde bağımsızlık gereksiniminin baskın olması nedeniyle motive edilebileceğini düşünmektedir.

2.Sabit Durum (Steady State)

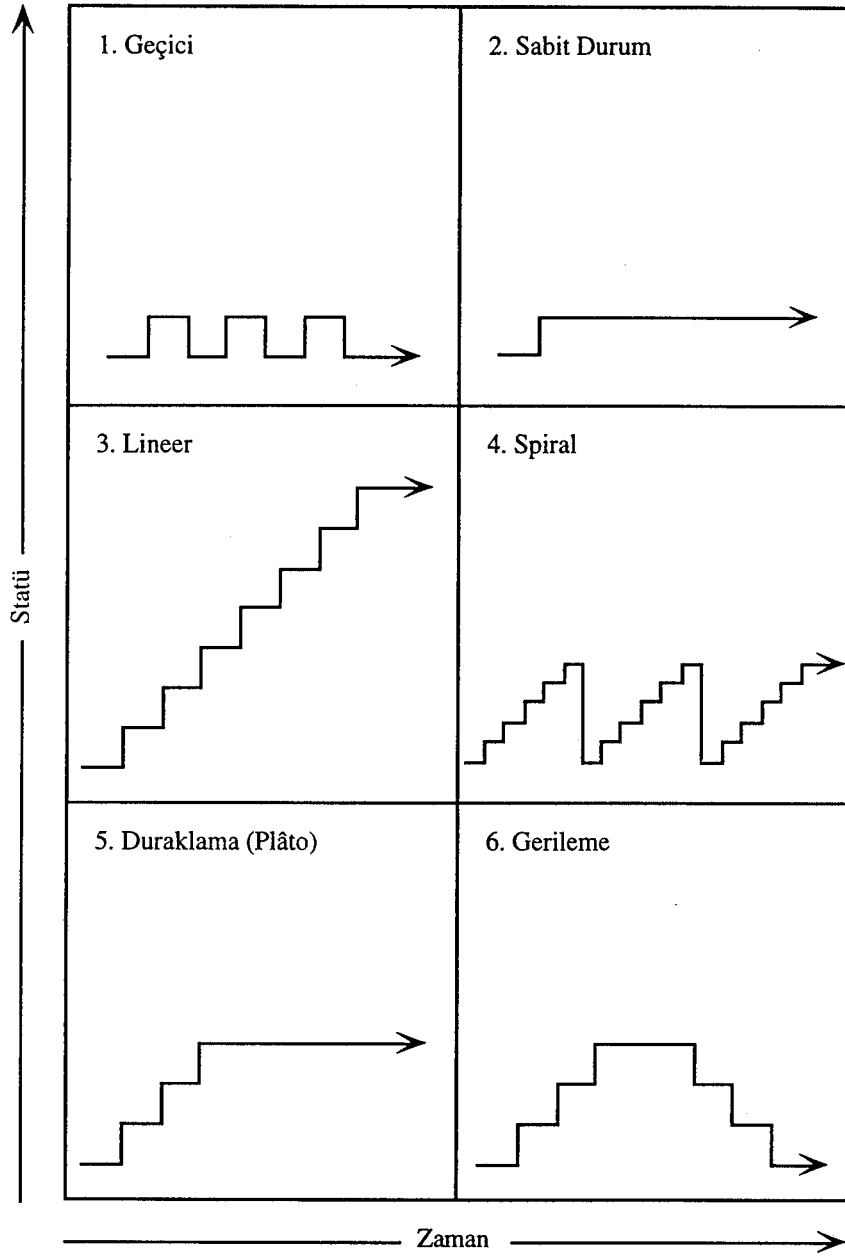
Birey, gençliğinde bir iş veya çalışma alanı seçer ve o mesleğine devam eder. Birey, mesleki becerilerini artırmayı sürdürmesine ve daha yüksek bir kazanç aramasına rağmen örgütsel hiyerarşide yukarıya doğru ilerlemeye çalışmaz. Driver'e göre, bu bireyler güvenlik gereksinimi nedeniyle harekete geçirilir.

3.Lineer (Linear)

Birey, gençliğinde bir çalışma alanı seçer. O alanda yukarıya doğru bir hareket için bir plân yapar ve plânını uygular. Yukarıya doğru olan hareket örgütsel hiyerarşide veya benzer referans gruplarında¹⁶ olabilir. Driver, lineer kariyeri olan bireylerin başarıma gereksinimi içinde olduğuna inanır.

¹⁵ James A. F. STONER - Charles WANKEL, Management, Prentice-Hall, Englewood, New Jersey, 1986, s.542-544.

¹⁶ "Bireyin normlarını ve ilkelerini benimsediği gruplara referans grubu denir." Bkz.: Keith DAVIS, Human Behavior at Work: Organizational Behavior, McGraw Hill, B.6, 1987, s.333.



Şekil 1.3. Kariyer Kavramları ve Modelleri

Kaynak: STONER - WANKEL, s.543.

4.Spiral

Bireyler, yeni bir iş veya çalışma alanının içine atılma eğilimindedirler, çok çalışırlar ve sık sık statü ve derecelerinde yukarıya doğru hareket ederler. Daha sonra yaklaşık beş-yedi yıl sonra başka bir işe geçerler veya tamamen yeni bir alanda fırsatlar bularak kariyerlerini devam ettirirler. Bu bireyler, sürekli kendilerini geliştirme gereksinimi hissederler.

Bir bireyin tercih ettiği çalışma alanı ile belirli bir kariyer kavramı arasında ilişki gerekliliği olmasa da bazı çalışma alanları belirli bir kariyer kavramı ile bütünlüşmeye eğilimlidir. Örneğin, yarı vasıflı işçiler geçici kariyer modelini izlemeye eğilimlidir, nerede iş bulabilirlerse orada çalışırlar ve nadiren daha yüksek dereceye yükselirler. Sabit durum kariyer kavramı denince, diploma gerektiren (örneğin tıp) veya beceri gerektiren (örneğin marangozluk) en yaygın meslekler akla gelebilir. Bireyler, bu alanlarda eğitimlerini tamamladıktan sonra yaptıkları işte daha iyi bir duruma gelebilirler ve daha yüksek ücret alabilirler. Fakat onların iş değişiklikleri günden güne daha azdır. Lineer kavramı, yöneticiler ve akademik kariyeri seçenler için diğer kavramlar arasında en uygunudur. Onlar, örgütün alt basamağından işe başlar ve derece derece daha fazla sorumluluk, daha yüksek statü ve gelir elde ederler. Spiral kavramı, yeteneklerini bir alanda, daha sonra başka bir alanda kullanabilen danışman ve yazarlar arasında hakim olabilir. Tabii bu çalışma alanlarının hepsinde, en yaygın kariyer modelinin birçok istisnaları olduğunu unutmamak gerekir.

Driver'in dört kariyer kavramına ilâve olarak diğer iki model de kariyerlerde yaygındır.

5.Plato (Plateaued)

Kariyer platosunda bulunan birey, örgütte belirli bir dereceye yükselmeyi başarmıştır. Ancak sonra birey, değişmeden o derecede kalır.

6.Gerileme (Declining)

Bir gerileme kariyerinde ise birey örgütte belirli bir dereceye yükselir, bir süre orada kalır ve sonra önceki daha düşük derecelere iniş başlar.

IV.KARİYER SİSTEMLERİ VE ÖĞELERİ

1.Kariyer Sistemleri

Kariyer sistemleri, gerek kamu gerekse özel sektör tarafından benimsenmiş kurallar çerçevesinde oluşturulan ve çalışanların örgüt içindeki davranışlarını ve hiyerarşik gelişmelerini düzenleyen örgüt yapılarıdır. Sistemin oluşturulabilmesi için ilk olarak işletmenin temel amaç ve politikalarının belirlenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için personelden beklenen davranışların saptanması, örgütlerdeki kariyer sistemlerinin temel yapısının ortaya konulması ve kariyeri oluşturan öğelerin belirlenmesi gerekmektedir.

Bir kariyer sistemini incelemek ve değerlendirmek için ilk olarak onu oluşturan öğeleri belirlemek ve tanımak gerekir.

2.Kariyer Sistemlerinin Öğeleri

A) Tek taraflı statüler

Çalışanların yönetim karşısındaki durumu, yönetmelikler, kanunlar, tüzükler gibi... statülerle belirlenir. Hizmetin sürekli olarak sürmesi, çalışanların hukuksal durumu ve hakları kamu kesiminde buna göre belirlenir. Özel sektörde ise bu durum sözleşmelerle hukuksal bir yapıya kavuşur.

B) Uzmanlaşma

Çalışanların ilerlemesi ve mesleklerinde uzmanlaşması için gerekli eğitim programlarının uygulanması sistemin önemli bir parçasıdır. Eğitim süreci:

- Hizmet öncesi eğitim
- Deneme süresi eğitimi ve
- Hizmet içi eğitim

olarak sınıflandırılabilir. Bütün bu çalışmaların amacı çalışanların kariyer sistemi içinde kendilerini geliştirmeleri ve daha verimli olmalarıdır¹⁷.

Çok sayıda Japon örgütü ise yaşam boyu rotasyon sistemini uygulamaktadır. İşe yeni alınan bütün işgörenler eğitilmek ve bu amaçla çeşitli işler görmek üzere farklı kısım ya da bölümlere, merkez ya da şubelere dağıtılırlar. Birimler arasında dolaştırılırlar. Yönetici adaylarının, herhangi bir yöneticilik görevine atanmadan önce, on yıl kadar örgütün çeşitli birimleri arasında yer değiştirerek örgütün tümü hakkında bilgi sahibi olması ve uzman olmaktan çok genel bilgi ve kültüre sahip bir insan olarak kendilerini yetiştirmeleri gerekmektedir. Bu kariyer sistemi yaşam boyu istihdam çerçevesi içinde uygulanmaktadır. Kadro sınıflandırmaları, iş tanımları, iş spesifikasyonları ve kişisel görevleri gösteren örgüt şemalarının yokluğu ve birimlerin kesin sınırlarının belirlenmemiş olması uzmanlığa dayalı bir kariyer sistemine olanak vermemektedir. Japon personel uygulamaları işten çok insana dayandırılmıştır ve uzmanlık gerektirmeyen bir kariyer sistemi de bu uygulamanın bir göstergesidir¹⁸.

C) Kıdem

Kıdem kavramı kısaca, hizmet süresi anlamına gelmektedir¹⁹. Bu kavram genellikle, hizmet süresinin uzunluğu esasına göre kazanılmış belirli hakları ve çıkarları da yansıtır. Bir başka ifade ile, işgörenler hizmet süreleri uzadıkça, örneğin, terfi, nakil, işten ayırma ve geri çağırma gibi konularda bazı haklara ve çıkarlara sahip olacaklarını düşünürler²⁰. Gerçekten işgörenin işletmede ve mesleğinde kıdem alması, örgütte daha zor işleri yürütmek üzere ilerlemesini sağlıyorsa veya şimdiki işini daha yüksek bir başarı düzeyinde görmesine yardımcı oluyorsa, o zaman böyle durumlarda

¹⁷ AYDEMİR, s.5.

¹⁸ İ. Atilla DİCLE, Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, M.P.M. Yayınları No: 320, B.2, Ankara, 1989, s.66-67.

¹⁹ Dale S, BEACH, Personnel: The Management of People at Work, MacMillan Publishing Company, B.3, New York, 1975, s.352.

²⁰ Dursun BİNGÖL, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayın No: 676, Erzurum, 1990, s.137.

kıdem ögesini desteklemek zorunludur. Aksine eğer işgören kıdem aldıkça iş yürütme gücünü yitiriyor, aslında yöneticilik yeteneği olmadığı halde sadece kıdemi nedeniyle gözetimci ya da yönetici orunlarına yükseltilmek zorunda kalınıyorsa, bu durumda kıdem ögesinin desteklenmesinin hiçbir haklı nedeni olamaz²¹.

Japon personel sisteminde ise kıdem katı bir biçimde uygulanan ilkelerden biridir. Yetenek ve beceriler arasındaki kişisel farklar hizmetin ilk 10-15 yılında gözönünde bulundurulmaz. Japon örgütlerinde kıdeme dayalı terfi oldukça yavaş işleyen bir süreçtir ve genç, hırslı işgörenlere kariyerde hızla yükselme olanağı vermemektedir. Kariyerde yükselme ve terfiler gibi, ücret ve sosyal yardımlar da kıdem esasına oturtulmuşlardır²².

D) Yeterlik (Liyakat) ilkesi

“Merit sistemi” veya “Liyakat sistemi” de denilen yeterlik ilkesi²³ “Herkesin, hizmete giriş ve yükselmesinde yetenek ve başarının belirleyici bir unsur olarak kabul edildiği, hizmet koşullarının ve ödüllерinin hizmetin düzeyine ve sürekliliğine katkıda bulunacak şekilde düzenlendiği bir personel sistemidir.” şeklinde tanımlanmaktadır²⁴ Yeterlik ilkesinin başka bir tanımı da, “Kamu hizmetlerinde ve kamu kuruluşlarında görev alacak personele, bu görevlere çağrılmada, göreve alınmada, ilerleme ve yükselmelerde, yer değiştirmelerde, görevden uzaklaştırma ve çıkarılmalarda, tüm hizmet şartlarında, moral, bilimsel, mesleki ve fikri vasıf ve kabiliyetlerin, görevdeki başarıların esas alınarak, tarafsız ve adil bir davranışla, objektif hukuk kurallarının ve metotlarının, sorumlu ve yetkili teşkilatın yönetimi ve murakebesi altında uygulanması rejimidir”²⁵

²¹ İnal Cem AŞKUN, İşgören Değerlemesi, E.İ.T.İ.A. Yayın No: 158/100, Eskişehir, 1976, s.149.

²² DİCLE, s.64-65.

²³ Nuri TORTOP - Eyüp G. İSBİR, Yönetim Bilimi, Ankara, 1986, s.127-128.

²⁴ O. Gleen STAHL, Public Personnel Administration, B.5, New York, 1962, s.28.

²⁵ Hasan Şükrü ADAL, Kamu Personel İdaresi, İstanbul, 1968, s.103.

Yeterlik (liyakat) ilkesi, hizmete girişten emekliliğe kadar personel yönetiminin çeşitli süreçlerinde uygulanması ve gözetilmesi gerekli bir ilkedir²⁶.

Kariyer sistemlerinde ortaya çıkan en önemli sorun terfilerde kıdem faktörünün liyakat kavramının önüne geçmesidir. Terfide bireyin liyakatı son derece önemlidir.

Terfi için kullanıldığı ileri sürülen bütün etmenler bir doğru üzerinde sıralanarak incelenirse:

Başarı ve Yetenek	Yetenek + Kıdem	Kıdem + Yetenek	Hizmetin Minimum Uzunluğu	Ehliyetsizlik Olmaksızın Kıdem	Hizmetin Uzunluğu
a	b	c	d	e	f

a) Bütün adaylar arasından en başarılı ve en yetenekli olanlar seçilir. Kıdeme hiç bakılmaz.

b) En yetenekli adaylar arasından en kıdemlisi seçilir. Böylece yeteneği aşağı yukarı eşit olanlardan kıdemli olan tercih edilir.

c) En yetenekli ve en başarılı aday, eğer daha kıdemlilerden ancak çok göze batar bir şekilde daha başarılı ise tercih edilir.

d) Burada, terfi edebilmek için aday minimum bir süreyi işletmede geçirmiş olmalıdır. Yeteneğe bakılmaz.

e) Ehliyetsizliği açıkça görülen adaylar hariç tutularak en kıdemli aday terfi ettirilir.

f) Son olarak, kıdem terfiler için tek kriterdir.

Bütün bu kriterlerin belli ağırlıklarda birleştirilmesinde gözönünde tutulacak konu, terfi ettirme politikasının, işletmenin verimliliğini hangi yolda etkileyeceğidir. Birçok işletmelerin yukarıda gösterilen doğrunun sol tarafına eğimli oldukları görülmektedir²⁷

²⁶ M. Kemal ÖKTEM, "Personelin Seçimi ve Başarı Güdüsü", TODAİE DER., C.XXIV, S.4 (Aralık 1991), s.107.

²⁷ Zeyyat HATİBOĞLU, İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı, İstanbul, 1986, s.252-253.

Japon örgütleri ise toplumsallığa verdiği önem nedeniyle, üyeleri bireyler olarak değil, gruplar halinde değerlendirir. Grup başarısı tanınır ve övülür; buna karşılık, kişisel başarı yalnızca toplu ürünün bir parçası olarak kabul edilir. Kişi için hırslı ve gereğinden çok yetenekli olmak, Japon sisteminde yıldızlara yer olmadığından, grup tarafından reddedilmesine yol açabilir. Üst kademe yöneticilik görevleri için yöneticinin hem gerekli kıdeme ve hem de gerekli yeteneklere sahip olması gerekir²⁸.

E) Birbirine bağlı görevler bütünü

Hizmet grupları içinde görevlerin, sorumluluk derecesine ve personelin niteliklerine göre düzenlenmesi kariyer sisteminin başarılı olması için zorunludur. Ayrıca her kademe arasında hiyerarşik bağlantılar bulunmalı ve birlik sağlanmalıdır.

F) Sürekli ilerleme ve yükselmelere koşut ücret politikaları

Kariyer sisteminde ücret, ilerlemelere bağlı olarak artmalı ve bu şekilde çalışanların doyumu ve motivasyonu sağlanmalıdır. Çalışanların maddi yönden tatmini aynı zamanda yetişmiş personelin işletme bünyesinde kalmasını ve verimin artmasını sağlar²⁹.

²⁸ DİCLE, s.64-65.

²⁹ AYDEMİR, s.5-6.

2

İkinci Bölüm

KARİYER YÖNETİMİ

I.KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMI

Çağdaş yönetim düşüncesinin henüz yerleşmediği dönemlerde, çalışanlar hakkında yönetimin en belirgin düşüncesi, onların parasal çıkar karşılığında belirli işleri yapmak üzere istihdam edildiği yolundaydı. Oysa günümüzde özellikle teknik ve yönetsel alandaki işgören hareketliliği artmıştır. Bu nedenle büyüyen ve dinamikleşen örgütleri beslemek üzere gereksinme duyulan üstün nitelikli personeli sağlayabilmek giderek güçleşmektedir. Bu konuda atak davranmak zorunda olan işletmelerde nitelikli insan gücüne yatırım ön plâna çıkmıştır.¹

Örgüt ve bireyin birbirini daha iyi tanıyabilmesine yönelik çok sayıda yönetsel uygulamadan sözedilebilir. Örneğin; örgütsel davranış değiştirme modeli, hedef belirleme ve iş tasarımı teknikleri, grup karar verme teknikleri, kalite çemberleri, performans değerlendirme gibi. Kariyer yönetimi de bu uygulamalardan biridir ve karşılıklı amaçların bütünleşmesinde oldukça yararlı bir uygulamadır.²

¹ BERBEROĞLU, s.142.

² BERBEROĞLU, s.139; BAYSAL-TEKARSLAN, s.357.

Bireylerin güdülenme düzeylerini etkileyecek bu uygulamalar genelde “Örgüt Geliştirme” adı altında toplanmaktadır. Örgüt geliştirme, “bir örgütün üyelerinin kendi kişisel amaçlarını ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere daha iyi etkileşime yardımcı olmaya yönelik herhangi bir plânlı çaba” olarak tanımlanabilir. Bu uygulamaların amacı örgüt hiyerarşisinde yukarıdakiler ile aşağıdakiler arasında güven sağlamak, iletişimi iyileştirmek, işgörenin işi ve çevresine karşı tutumlarını olumlu kılmak, bireyi örgütün sorumlu bir üyesi haline getirmek, insan olma olanakları sağlamak, katılma ve etkiyi artırmak, bu yolla bireyin örgüte bağlanmasını sağlamak ve yaratıcılığını artırmaktır.³

II.KARİYER YÖNETİMİNİN TANIMI

Greenhaus kariyer yönetimini şöyle tanımlamıştır: “Kariyer yönetimi, bireylerin değerleri, ilgi alanları, becerilerindeki güçlülük ve zayıflıkları hakkında bilgi toplaması (kariyer keşfi), bir kariyer hedefi belirlemesi ve kariyer hedeflerini gerçekleştirme olasılığını artıran kariyer stratejileri ile meşgul olması sürecidir.”⁴

Başka bir tanıma göre kariyer yönetimi “birey tarafından yalnız başına veya kurumun kariyer sistemleri doğrultusunda gerçekleştirilen kariyer plânlarını hazırlama, uygulama ve gözlemlene işlemdir.”⁵

Kariyer yönetimi, kariyer plânlama ve kariyer geliştirmeyi içerir.⁶

³ BAYSAL-TEKARSLAN, s.356.

⁴ Raymond A. NOE, “Is Career Management Related to Employee Deveopment and Performance?”, JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, C.XVII, S.2 (Mart 1996), s.119.

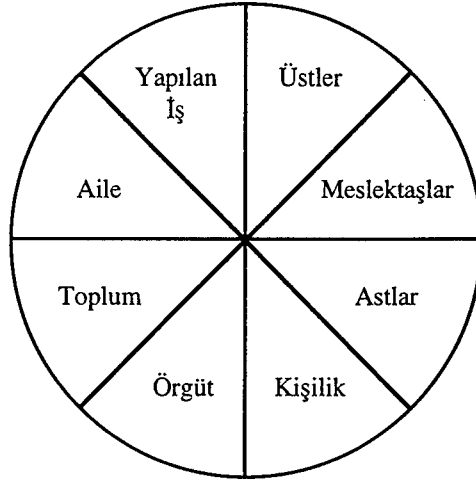
⁵ AYDEMİR, s.46’dan HARRIS-DESIMONE, s.527.

⁶ Lean C. MEGGINSON, Personnel Management: A Human Resources Approach, Richard D. Irwin Inc., B.4, Homewood, Illinois, 1981, s.131.

III.BİREYİN KARIYER YAŞAMINDAKİ ÇEVRE ELEMANLARI

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi, bireyin kariyeriyle ilgili çevre elemanları ailesi, meslektaşları, ast ve üstleri, toplum, örgüt ve kendi kişiliğidir. Bulunduğu örgütte sürdürülen kariyer yönetimi uygulamalarını kendine uyarlamada, bireyin temel hareket noktası işidir. Kariyerde ilerleyebilmek ve başarılı olabilmek iş faktörünün önemini belirli boyutlarda korumasına bağlıdır.

Bununla birlikte birey için kariyerin farklı dönemlerinde çeşitli çevre elemanlarının etkileri değişik olacaktır. Örneğin, kariyer yaşamının başlangıcında örgütsel ilişkiler, üstler ve iş faktörlerinin, aile ve diğer çevre elemanlarından daha fazla öneme sahip olması olağandır. Buna karşılık, kariyerinin daha ileriki aşamalarında, toplumsal sorumluluğa yönelme ve ailesine daha fazla vakit ayırabilme gibi, kariyerle ilgili denge unsurlarında değişiklikler ortaya çıkabilir.⁷



Şekil 2.1. Bireyin Kariyer Yaşamındaki Çevre Elemanları.

Tablo 2.1’de kariyer yönetimi ile ilgili görülen toplumsal, örgütsel ve bireysel faktörler ile gözlemlenebilen sonuçları görülmektedir. Kariyer yönetiminde herkes “mutlu son” olarak nitelendirilebilecek emekliliğe ulaşmayı arzu etmektedir.⁸

⁷ BERBEROĞLU, s.141’den Andrew H. SOUERWINE, “Career Strategies-Analysis Before Commitment”, MANAGEMENT REVIEW, EC.LXVI, S.9 (Eylül 1977), s.54.

⁸ ATAOL, s.34.

Tablo 2.1. Kariyer Yönetiminde Toplumsal, Örgütsel ve Bireysel Faktörler ile Sonuçlar

TOPLUMSAL	ÖRGÜTSEL	BİREYSEL	SONUÇLAR
<p>İşgücü pazarı (yeni işler) Yasal düzenlemeler (Emeklilik yaşını yükseltme) Teknoloji Sosyo-kültürel yönelimler Eğitim kurumları ile endüstri yaşamı ilişkisi (Mesleki Tercih Testleri) Kariyer ile ilgili beklentiler Yaşam biçimi Ekonomik koşullar (Dışa açılma, ekonomik entegrasyonlara üye olma; kendi işini kurma ya da bir işverene bağımlı olarak çalışma)</p>	<p>İşin gerekleri Ödüller Kariyer plânlanması Performans değerlemesi Potansiyel değerlemesi</p>	<p>Yetenekleri tanıma Mesleki tercih Yaş Deneyimler ve izlenimler Öz kimlik Cinsiyet Yetişme biçimi Kariyeri algılama (Yaşam boyu aynı işte ya da farklı işlerde çalışma)</p>	<p>Aile ilişkilerinde doyumlu olma ya da olmama Yönetici, meslektaş ve astlarla ilişkilerde doyumlu olma ya da olmama Değişime uyum sağlama ya da uyum sağlayamama Fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı olma ya da olmama İş değişikliğini olumlu karşılama ya da karşılamama Yükseltilmeyi kabul etme ya da etmeme "Mutlu son" emekliliği yaşama</p>

Kaynak: ATAOL, s.35.

IV.KARİYER YÖNETİMİNE DUYULAN GEREKSİNME

Kariyer yönetimi, uygulama nedenleri ve sonuçları, hem birey ve hem de örgüt açısından iki yönlü incelenmesi gereken bir konudur.

1.Birey Açısından

Kariyer sahibi olarak bir örgütte çalışma yaşamını başlatan her birey, başarılı olmayı ve kariyerinde en üst konuma gelebilmeyi amaçlar. Ülkelerin gelişmişlik düzeylerine paralel olarak eğitim düzeyleri arttıkça, bireylerin iş seçimi ve çalışma ilişkileri gibi konularda daha bilinçli davrandıkları görülür.

Yaşam biçimiyle birlikte, bireyin kariyerine bakış açısı da değişmektedir. Kariyerini bilimsel olarak geliştiremeyeceği için, daha iyi olanaklarla bir başka örgüte geçmeyi reddeden genç çalışanların sayısı, özellikle ileri refah seviyesindeki toplumlarda giderek artmaktadır.⁹

Herhangi bir işletme örgütünün üyesi olan birey kariyerini geliştirme, yüksek ücret ve daha iyi statü amaçları dışında, özellikle genç yaş grubuna dahil olanlar, çalışma ilişkilerinin yakın, esnek ve yapıcı olacağı düşüncesindedir. Bu düşünce, konu üstlerle ilişkiler olunca daha da önem kazanır.¹⁰ Birey, kariyeriyle ve çalışmalarıyla ilgili amaçlarının üstlerince farkedilmesini ve desteklenmesini ister. Bir anlamda kariyerine yeni başlayan ya da yeni bir örgüt çevresine giren birey, yeni yürüyen bir bebek kadar yol gösterilmeye muhtaçtır.

Örgütün bireyi yönlendirmesinin önemi büyük olmakla birlikte, bireyin kariyerinin geliştirilmesine yönelik en etkili ve yoğun çabayı kendisinin göstermesi gerektiği vurgulanmalıdır. Yönetimin, bireysel amaçları desteklemesi bireylerin kendi çabalarıyla

⁹ BERBEROĞLU, s.140'tan Lester Robert BITTEL - Jackson Eugene RAMSEY, Encyclopedia of Professional Management, Mc Graw Hill, C.I, New York, 1985, s.230.

¹⁰ BERBEROĞLU, s.140'tan John J. LEACH - William A. MURRAY, "The Career Contract: Quid Pro Quo Between You and Your Boss", MANAGEMENT REVIEW, C.LXVIII, S.10 (Ekim 1979), s.20.

birleşince anlam kazanır. Kendini tanıması; geleceğe yönelik amaçlarını belirlemesi; gereksinimlerini karşılayabilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kendisi ve çevresi ile ilgili çabaları, kaynakları ve öncelikleri tanımlaması, işinden, kendisinden ve örgütten kaynaklanan engelleri ortaya koyması ve tüm bunları sık sık gözden geçirmesi, kariyerini geliştirmesi için bireyin kendisince yapılması gerekenlerdir.¹¹

2.Örgüt Açısından

Birey-örgüt bütünleşmesinin bireye çalışma doyum ve mutluluğu sağlamanın yanı sıra, kariyer yaşamı ile ilgili olumlu katkılar da sağlayacağı açıktır. Bireysel olarak sağlanan faydaların verimliliğe dönüşerek, örgüt ve yöneticilerinin amaçlarının gerçekleşmesini hızlandıracacağı düşüncesi her ortam için geçerli olabilir. Bu süreç içerisinde yönetimin yapması gereken, bireylere kariyeri ile ilgili fırsat alternatifleri sunmak, maliyeti olumlu katkılarına göre oldukça düşük kalan bir çeşit danışmanlık fonksiyonu görmektir.

Bireysel kariyer plânlarını desteklemek üzere, bir kariyer yönetimi uygulaması başlatmak işletme yönetimini şu sonuçlara götürebilir:

- Örgüt içinde sürekli bir iletişim ağının kurulması, karşılıklı mesajların akıcılığı,
- Bireysel amaçların anlaşılması ve desteklenmesi yoluyla örgütün amaçlarının gerçekleşmesi,
- Bireysel kariyer gelişimine yardımcı olarak, çalışma ortamının daha seviyeli ve yapıcı hale sokulması,
- İşletmenin gelecekteki faaliyetlerini sürdüreceği nitelikte işgücünün hazırlanması,
- Örgüt ya da çalışanlarla ilgili çeşitli konularda uyumsuzluğun en aza indirgenmesi,
- Örgüt çapında iş barışının sağlanması.¹²

¹¹ BERBEROĞLU, s.140'tan ANDERSON, s.362.

¹² BERBEROĞLU, s.142.

V.KARİYER YÖNETİMİNİN TEMEL İŞLEVLERİ

Örgütlerde çalışanların potansiyelinden en üst düzeyde yararlanabilmesi amacına hizmet için başvuru kariyer yönetiminin temel işlevleri şunlardır:

- İnsan kaynakları bölümüyle ortak çalışmalar yürütmek,
- Kariyer stratejilerini belirlemek,
- Kariyer kavramının çalışanlara tanıtılması ve bilgi verilmesi,
- İş olanaklarının belirlenmesi,
- Çalışanların çeşitli açılardan değerlendirilmesi,
- Çalışma yaşamının değerlendirilmesi ve iş analizlerinin yapılması,
- Meslek içi eğitim ve staj olanaklarının sağlanması ve
- Yeni personel politikalarının üretilmesidir.

Kurum için asıl önemli nokta ise, insan kaynakları gereksiniminin karşılanması şansını artıracak eylemleri gerçekleştirmektir. Kariyer yönetimi büyük oranda kurum tarafından gerçekleştirilen bir eylemdir. Bu çeşit bir eyleme örnek olarak ilerleme plânlaması gösterilebilir. Tepe yönetimi tarafından gizlice yapılır ve hangi kişilerin daha üst kademelere çıkacakları belirlenir ve bu kişiler bu pozisyonlar için hazırlanır.¹³

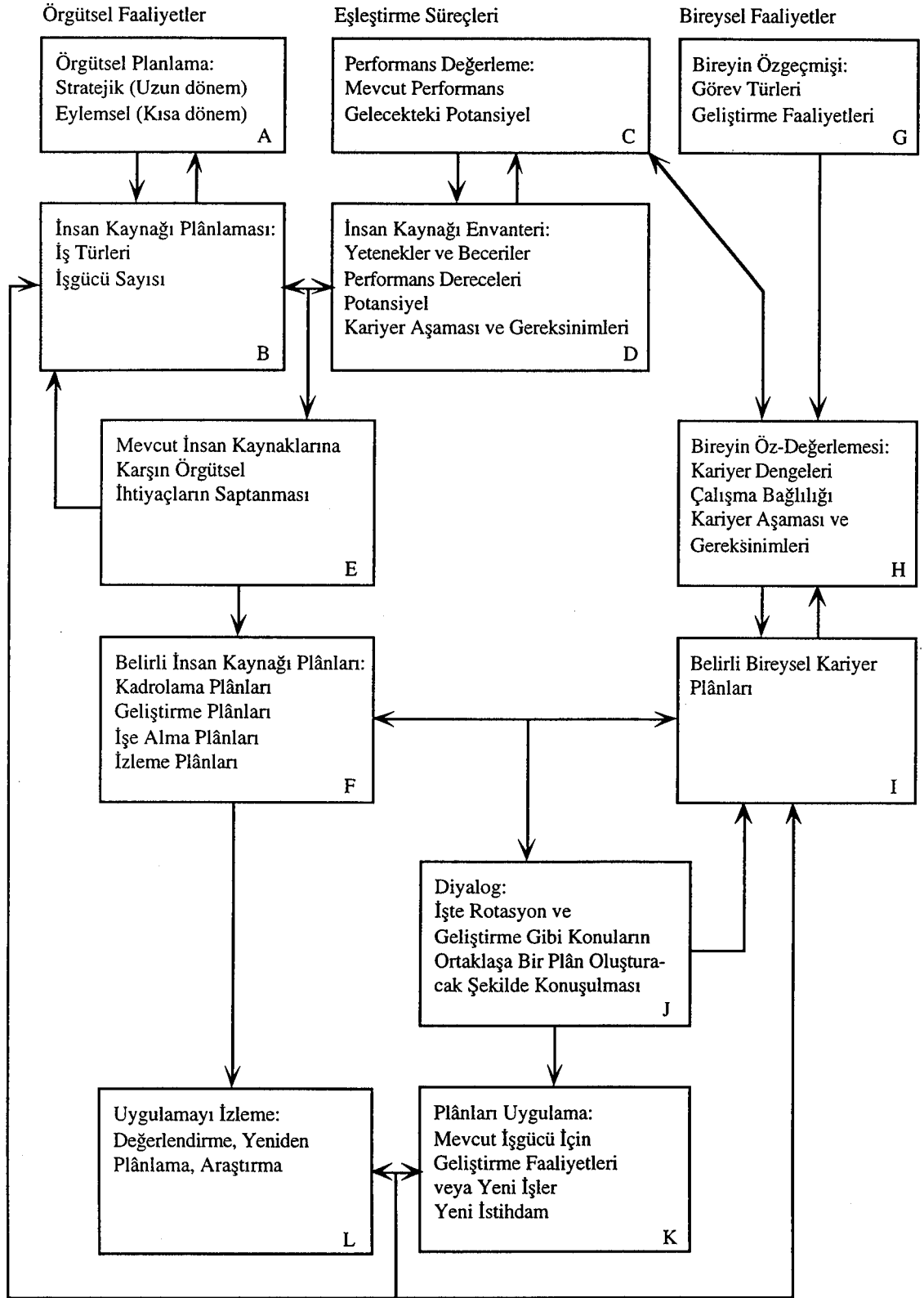
Bununla birlikte kariyer yönetimi, yalnız insan kaynakları plânlaması ile ilgili değildir. O, aynı zamanda personel bulma, seçme, eğitime ve geliştirme, rehberlik etme, motive etme ve çalışanlara ücret ödemede de önemlidir. Yani kariyer yönetimi, bütün personel fonksiyonlarını kapsar.¹⁴

Şekil 2.2'de, Schein'in (1978) bir insan kaynağı plânlama ve geliştirme modeli görülmektedir. Schein, bu modelde kariyer yönetim sistemi ile insan kaynağı sistemini bütünleştirmeye çalışmıştır.¹⁵

¹³ AYDEMİR, s.102.

¹⁴ MEGGINSON, s.133.

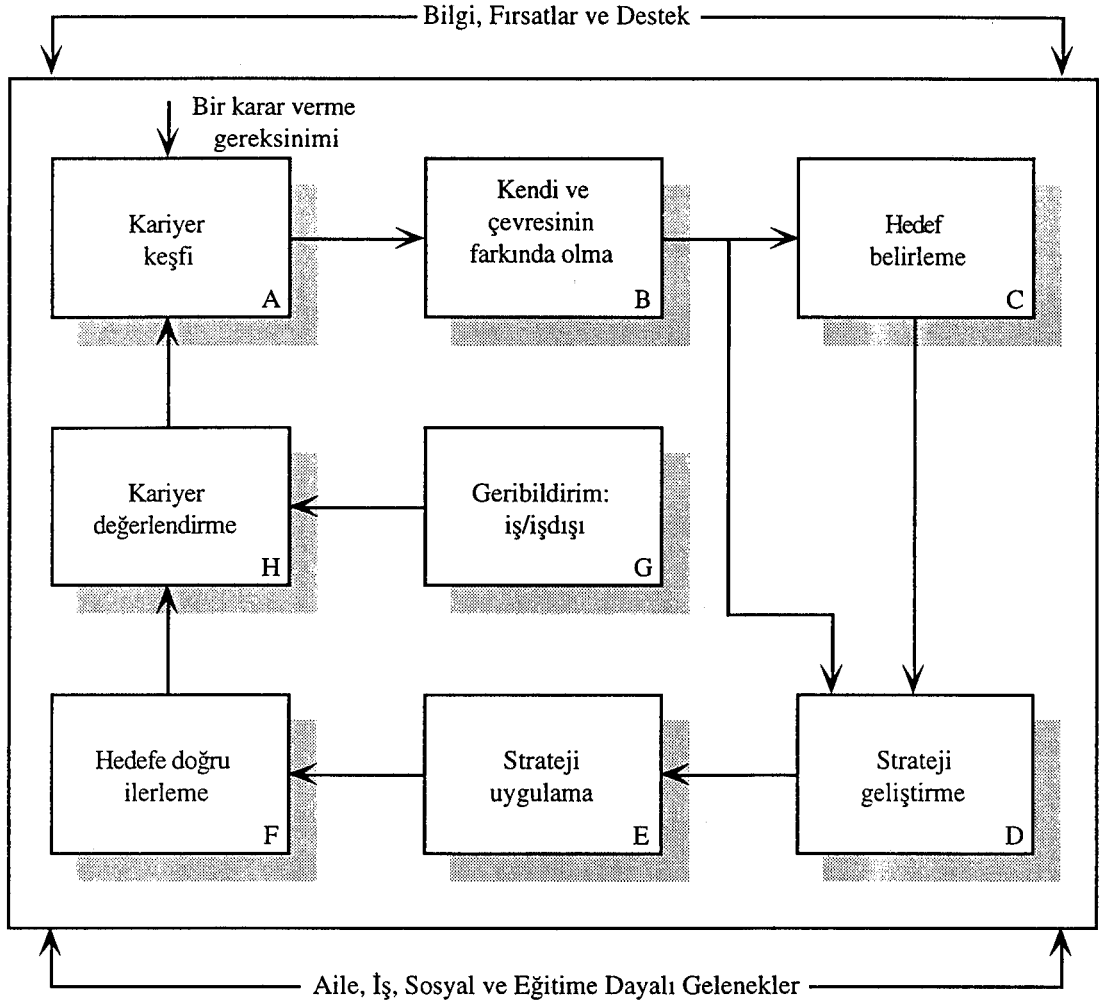
¹⁵ Jeffrey H. GREENHAUS, Career Management, Harcourt Brace Jovannovich Inc., Orlando, Florida, 1987, s.245.



Şekil 2.2. İnsan Kaynağı Plânlaması ve Geliştirme Sistemi Arasındaki Bileşenler ve İlişkiler.

Kaynak: GREENHAUS, s.246'dan E.H. SCHEIN, *Career Dynamics*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1978, s.191.

VI.KARİYER YÖNETİMİ MODELİ



Şekil 2.3. Bir Kariyer Yönetimi Modeli.

Kaynak: GREENHAUS, s.18.

Kariyer yönetimi, bir bireyin gereksinimleri, değerleri ve onun işle ilgili tecrübeleri arasındaki uyumu en iyi şekilde kullanma maksadı ile bir problem çözme/karar verme sürecidir. Şekil 2.3, Greenhaus'un bir kariyer yönetim modelini göstermektedir. Şekildeki sekiz basamak içinde iki anahtar safha vardır: Kariyer plânlama ve kariyer değerlendirme¹⁶.

¹⁶ Robert KREITNER - Angelo KINICKI, Organizational Behavior, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, 1989, s.322.

1.Kariyer Plânlama

Bu safha A'dan D'ye kadar olan basamakları içerir.

A) Kariyer keşfi

Kariyer yönetimi sürecinde ilk basamak kariyer keşfidir. Stumpf'a göre kariyer keşfi dört ögeyi içine alır:

- a) Birey, nereyi keşfeder? (Çevreye karşı bireyin kendisi)
- b) Birey, nasıl keşfeder? (Tasarlamaya karşı sistematik)
- c) Birey, ne kadar keşfeder? (Sıklık ve bilgi miktarı)
- d) Birey, neyi keşfeder? (Keşif odağı)

Bireyin kendisini keşfetmesi; değerlerini, gereksinimlerini, isteklerini, yeteneklerini ve becerilerini dikkate almasıdır. Çevre ile ilgili keşif mesleğe ait odaklanmadır. Yani, bireylerin belirli iş gerekleri, iş görevleri ve iş fırsatları hakkında bilgi edinmeye çalışmalarıdır.

Bireyin rasgele bir biçimde değil de sistematik olarak keşfetmesi, gelişim gereksinimini daha iyi anlamasını sağlayacaktır¹⁷.

B) Kendi ve çevresinin farkında olma

Farkında olma, çevresel özellikler ve kişisel niteliklerin doğru olarak algılanma derecesidir. İleri derecede farkında olma, bireylerin gerçekçi kariyer hedefleri (C basamağı) ve kariyer stratejileri (D basamağı) belirlemesini sağlar¹⁸.

Bu aşamada, Johari penceresi bireylerin yararlanabileceği araçlardan birisidir. Johari penceresi, liderlik ve yönetsel kişiliklerin görünümünü dört perspektiften verir.

¹⁷ NOE, s.120-121.

¹⁸ KREITNER - KINICKI, s.321.

	Bireyin Kendisince Bilinen Özellikler	Bireyin Kendisince Bilinmeyen Özellikler
Örgüt Tarafından Bilinen Özellikler	1 Ortak Alan	2 Pasif Alan
Örgüt Tarafından Bilinmeyen Özellikler	3 Gizli Alan	4 Bilinmeyen Alan

Şekil 2.4. Johari Penceresi.

Kaynak: D.A. KOLB - I.M. RUBIN - J.M. MCINTYRE, "Interpersonal Perception", ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, Prentice-Hall, Englewood, New Jersey, 1971, s.205.

1 nolu alan (ortak alan); bireyin kendisine ve örgütteki diğer insanlara açıkça belli olan karakteristiğini ortaya koyacaktır.

2 nolu alan (pasif alan); bireyin kendisi tarafından farkedilmeyen iyi veya kötü bazı özelliklerin, diğer insanlar tarafından farkedilmesini vurgular. Birey, kendi kendisine şunları sormak zorundadır. "Diğer insanlar beni nasıl görüyorlar? Onlar benim gördüğüm aynı kişiyi mi görüyorlar?"

3 nolu alan (gizli alan); bireyin kendisi hakkında bildiği fakat örgütteki diğer insanlardan gizlediği bazı özellikleri kategorize eder. Örneğin, bir örgütte çalışan birey, malzeme ihtiyacı plânlamasını bilmeyebilir. Kendisi tarafından bilinen bu özellik, örgütteki diğer kişiler tarafından bilinmeyebilir. Ve mevcut işindeki performansı için bu eksiklik önemli olmayabilir. Ancak birey, yeni bir pozisyona ilerlediğinde bu eksiklik örgütteki diğer kişiler tarafından bilinir ve bireyin etkili olarak çalışmasını engeller.

4 nolu alan (bilinmeyen alan); bireyin kendisi veya diğer insanlar tarafından farkına varılmayan bazı liderlik özellikleri veya yeteneklerini ifade eder. Bazı insanlar yeni pozisyonunda bu yeteneklerini gösterirler ve bu gizli potansiyeli önceden nasıl göremediklerini düşünürler. Sistematik bir kişisel analiz, kariyer plânlarını geliştirmeye önemli bir katkıda bulunacaktır¹⁹.

¹⁹ Burt SCANION - Bernard KEYS, Management and Organizational Behavior, John Wiley and Sons Inc., B.2, New York, 1983, s.412.

C) Hedef belirleme

Kariyer hedefleri genel olarak iki unsurdan meydana gelir: Zaman çerçevesi ve kriter.

Zaman çerçevesi önemlidir. Çünkü çok fazla sayıda genç yönetici, nasıl ulaşacaklarını gözönüne almaksızın, kariyer hedeflerini örgütün en yüksek mevkisi için belirler. Buna karşılık kariyer plânlama uzmanları zaman çerçevesinin en az üç bölüm olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedirler. Birincisi, yüksekokuldan mezun olarak iş hayatına atılışının ilk yılını kapsayan “ilk anlık” periyottur. İkincisi, “ilk anlık” periyottan sonraki üç-beş yıllık bir zaman içindir. Bu hedefler, en gerçekçi hedeflerdir. Üçüncüsü de şimdiki zamandan on yıl sonrasını kapsayacak şekilde kariyer hedeflerinin belirlenmesidir. Doğal olarak bu on yıllık hedefler oldukça değişkendir. Çünkü on yıl içerisinde önceden tahmin edilemeyen çok şey olabilir. Yine de bu şekildeki hedefler, yöneticiye ne yapmak istediği hakkında dikkatli düşünmesi için, önemli bir faktör olarak hizmet ederler.

Kariyer hedefi belirlemede kriter unsuru ise yöneticinin başarmak istediği bazı faktörlerden meydana gelir. Anahtar faktörler şunlardır:

- a) Özel iş ünvanları,
- b) Hedeflenen bir ücret miktarı,
- c) Belirli bir zaman boyunca ele alınacak farklı iş miktarı,
- d) Yönetmek istenilen işgören sayısı,
- e) Ulaşılmak istenen eğitim seviyesi,
- f) Arzu edilen yaşam tarzı,
- g) Sorumluluk derecesi,
- h) Çalışılan işyerinin türü, büyüklüğü ve gelişimi.

Her bir zaman çerçevesi içerisinde, bu kriterler arasında öncelikli olanları belirlemek genç yöneticiler için yararlı olabilir.

Kariyer hedefleri sık sık gözden geçirilmeli ve yenilenmelidir. Çünkü, işle ve/veya aile ile ilgili çeşitli durumlar bireyin kariyer plânlamasını tamamen etkileyebilmektedir²⁰.

D) Strateji geliştirme

Kariyer stratejileri, kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için yol gösteren eylem plânlarıdır. A.B.D.'de 414 devlet memurunu içeren bir araştırma, erkeklerle kadınların genellikle aynı kariyer stratejilerini kullandıklarını ve kariyer stratejilerine yöneticilerin yönetici olmayanlardan daha fazla inandıklarını göstermiştir²¹.

Tablo 2.2, genellikle kullanılan kariyer stratejilerini göstermektedir.

Tablo 2.2. Kariyer Stratejileri.

STRATEJİ	TANIMLAMA
Mevcut işte yeterlilik	Bireyin, mevcut işini etkili olarak yapmaya çalışması.
Çalışmaların artan katılımı	Bireyin, işine daha fazla zaman ayırması ve çaba göstermesi.
Yetenek geliştirme	Bireyin, eğitim veya iş deneyimi vasıtası ile işle ilgili beceri ve yeteneklerini artırması.
Fırsat geliştirme	Bireyin isteklerini ve ilgilerini geliştirmesi, bu istek ve ilgilerle tutarlı iş fırsatları belirlemesi.
Destek ilişkilerinin oluşturulması	İşle ilgili bilgi, kariyer rehberliği ve mesleki destek gereksinimini sağlayacak birisi ile anahtar bir ilişki kurmaya çalışma.
İmaj oluşturma	Potansiyelin ortaya çıkması, kabul edilebilirliği ve başarı vasıtalarıyla bireyin imajını geliştirmesi.
Örgütsel politikalar	Başkalarını politik davranışlarla etkileme suretiyle kariyer sonuçları elde etme.

Kaynak: GREENHAUS, s.27.

²⁰ Andrew D. SZILAGYI, Management and Performance, Goodyear Publishing Company, Santa Monica, California, 1981, s.724-725.

²¹ KREITNER - KINICKI, s.323'den Sam GOULD - Larry E. PENLEY, "Career Strategies and Salary Progression: A Study of Their Relationships in a Municipal Bureaucracy", ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE, Ekim 1984, s.244-265.

2.Kariyer Değerlendirme

Bu safha E'den H'ye kadar olan basamakları içerir. Kariyer değerlendirme, iş ve iş dışı kaynakların her ikisinden de kariyerle ilgili geri besleme alma ve bunu kullanmaktan meydana gelir. Çoğunlukla iş kaynakları performans değerlendirmeleri, bağlı olunan ilk yönetici veya diğer yöneticileri, iş arkadaşları ve örgütsel personel/insan kaynağı yönetimi fonksiyonunda çalışan kişileri içerir. Aile üyeleri arkadaşlar ve meslek sahibi tanıdıklar kariyer geribildiriminde faydalı olan iş dışı kaynaklardır.

Kariyer yönetiminde geribildirim kritik bir unsurdur. Çünkü geribildirim, kariyer hedeflerine doğru ilerlemeyi gözleme ve değerlendirme imkânı verir. Örneğin, uzun çalışma saatleri bir kurum açısından övgü ile, bir eş açısından eleştiri ile sonuçlanabilir. Kariyer geribildirimini yorumlamak, bireyin asıl kariyer hedefine bağlıdır. Önceki örneğe dönersek, uzun çalışma saatleri bir terfi hakkındaki kariyer hedefi ile tutarlı olabilir ancak özel yaşamda mutlu bir aile olma hedefi ile tutarsız olabilir. Böylece, geribildirim kariyer hedefini pekiştirebilir veya hedef değiştirmeyi gerektirebilir²².

VII.ULUSLARARASI KARIYERLER

Globalleşmenin gerçekleşmesiyle birlikte, uluslararası işlerin karmaşıklığını gidermek için, uluslararası tecrübelerle sahip yöneticilere talep artmaktadır. Şirket ve hükümet yöneticilerinin global olarak düşünmeye ihtiyaçları vardır. Global iş o kadar önemli olmuştur ki uluslararası tecrübeye sahip olmayan yöneticilerin göreve getirilmesinin maliyetini örgütler karşılayamamaktadır²³.

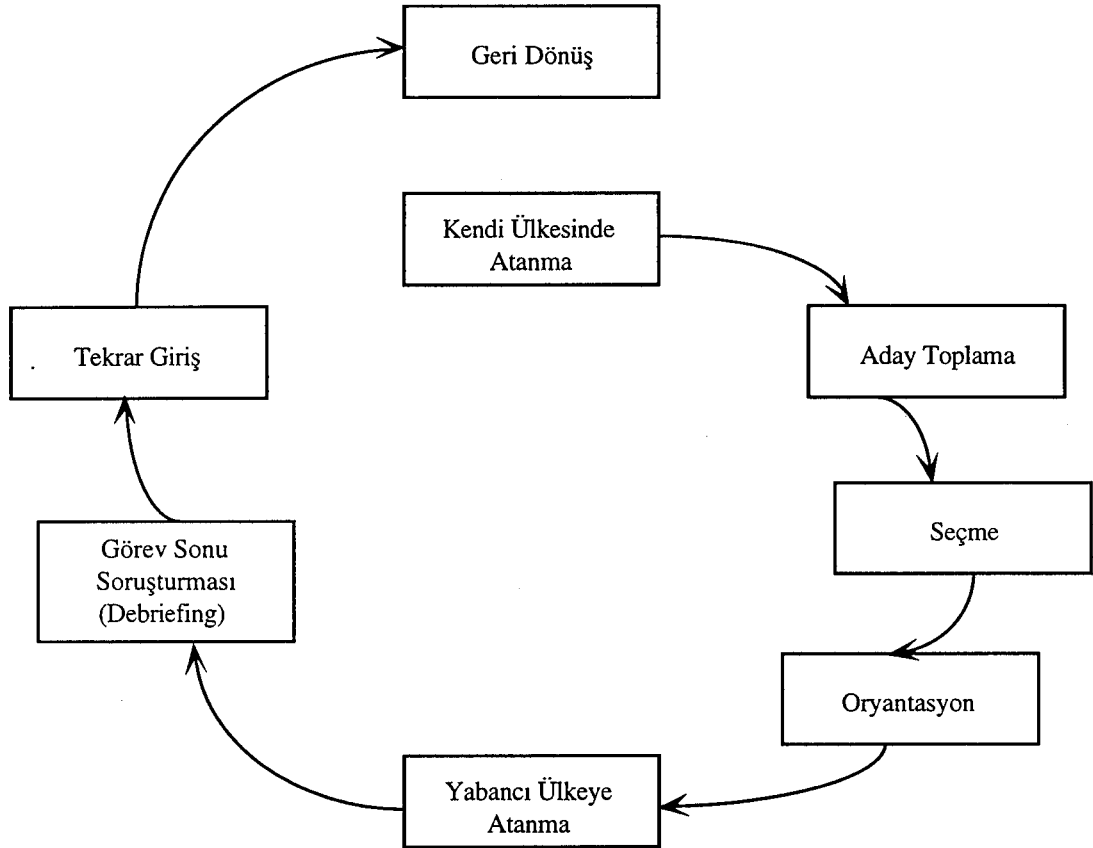
Colby Chandler'e göre (Kodak Şirketi'nin bir üst düzey yöneticisi) "bugünlerde uluslararası boyutu olmayan herhangi bir tartışma veya karar yoktur. Uluslararası tecrübenin ne kadar önemli olduğunu görmemek için kör olmak gerekir." Wall Street

²² KREITNER - KINICKI, s.323.

²³ Nancy J. ADLER, International Dimensions of Organizational Behavior, Pws-Kent Publishing Company, B.2, Boston, Massachusetts, 1991, s.279.

Journal'ın iddiasına göre "yoğunlaşan uluslararası rekabet kendi sınırları içerisinde kalan yöneticileri saf dışı edecektir."²⁴

Uluslararası çalışanlar, kendi ülkelerinden uluslararası transferlere ve tekrar geriye dönüşte bir dizi aşamalardan geçerler.



Şekil 2.5. Uluslararası Kariyer Döngüsü.

Kaynak: ADLER, s.226.

Şekil 2.5'te görüldüğü gibi, örgütler belirli bir görev için şirket içinden veya dışından aday toplar. Örgüt, hangi adayın seçileceğine karar verdikten sonra seçilen kişi görevi kabul edip etmeyeceğini bildirir. Sonra çoğu örgüt yabancı kültürü tanıtmaya yönelik bir oryantasyon programı yürütür ve taşınmanın getireceği lojistik gereksinimleri karşılayacak bir plan yapar. Oryantasyona tabi tutulan çalışanlar daha sonra aileleri ile birlikte görevlerini yerine getirmek üzere diğer ülkeye giderler.

²⁴ ADLER, s.280'den A. BENNETT, "Going Global: The Chief Executives in Year 2000 Will Be Experienced Abroad", WALL STREET JOURNAL, Şubat 1989, s.A1-A9.

Çalışanlar kendi ülkelerine geri döndüklerinde ya aynı örgüt içerisinde tekrar bir işe başlar veya başka bir iş bulmak için örgütü terk ederler.

Örgütler, başarılı olabilmek için uluslararası kariyer döngüsünün her safhasını anlamak ve yönetmek zorundadır.

VIII.KARİYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTE FAYDALARI

İyi plânlanmış ve uygulanmış kariyer programlarından, birtakım yollarla hem örgüt hem de çalışanlar faydalanacaktır. Kariyer yönetiminin faydaları şunlardır:

1.İnsangücü Envanterleri

Etkili kariyer yönetimi profesyonel (mesleki), teknik ve yönetsel yetenek arzını elde etmeye yardım edecektir. Örgütün gelecekte hedeflerine ulaşabilmesi için bu önemlidir.

2.Mevcut Personele Öncelik Verme

Mevcut personele öncelik vermenin birçok faydasından dolayı, çoğu örgüt boşalan pozisyonlar olduğu zaman işletme içinden atama yapmayı ister²⁵.

Şirket içinden yükselmeye önem veren kariyer sistemleri, istihdam yönetiminde çeşitli avantajlar sağlamanın yanı sıra, işgücü sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşma amaçlı stratejilerin kavranmasını ve benimsenmesini de kolaylaştırır. İnsanlar sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşma konusunda başarılı olmuş Lincoln Electric, Nordstrom, Wal-Mart ve Nummi gibi şirketlerin, şirket içinden yükselme politikasını benimsemeleri ve operasyonlar konusunda deneyimli yöneticilerle çalışmaları bu sonucu getirmiştir.

Şirket içinden yükselme sistemi, yöneticilerle yönetilenler arasındaki sosyal me-

²⁵ Michael R. CARRELL - Frank E. KUZMITS - Norbert F. ELBERT, Personnel, Merril Publishing Company, B.3, Ohio, 1989, s.347.

safeyi azaltır. Şirket yönetimini üstlenenlerin işgücünü küçümsemelerini ya da işgücünün katkılarını önemsiz olarak görmelerini engeller. Japon şirketlerinin işgücü yönetimi sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşmada başarılı olmalarının nedeni, şirket içinden yükselme sistemini benimsemelerinin yanı sıra, işgücü ile yönetim arasında güçlü bir bağ kurulmasını sağlamalarıdır. Ancak bu konudaki uygulamanın belirli ölçülere göre yapılması gerekir²⁶.

Örgüt içinden istihdam, çalışanların yeni işlerinde etkili bir şekilde çalışmasını garanti eden kuvvetli bir kariyer yönetimi programını gerektirir. Peter ilkesinde²⁷ belirtildiği üzere, yeni işlerini yapmaya hazır olmadan önce çalışanları terfi ettirmek, tatmin edici olmayan performansların ortaya çıkmasına yol açar.

3.Örgütün Kadrolama Problemlerini Çözme

Bazı kadrolama problemlerinin, etkili kariyer yönetimi sayesinde çözümleri bulunabilir. Etkili kariyer yönetimi sayesinde, niteliklerine uygun işlere yerleşen çalışanların hem verimlilikleri artmakta hem de işletme, çalışanların niteliklerinden en geniş anlamda yararlanmış olmaktadır.

Ayrıca işletme içinde mevcut olan az fırsatlar kısmen yüksek bir personel devir oranına neden olabilir. Başarılı bir kariyer politikası; çalışanların maddi ve manevi açıdan doyumunu sağlayarak örgütten ayrılmalarını önler, örgüte itibar kazandırır. Eğer iş arayanlar, örgütün kariyer fırsatları sağladığını ve çalışanları geliştirdiğini anlarsa onları işe alma daha kolay olacaktır.

4.Çalışanların İhtiyaçları

Günümüzün çalışanları geçmiştekinden çok farklıdır. Daha yüksek eğitim seviyeleri kariyer beklentilerini artırmıştır ve birçok çalışan, beklentilerinin gerçekleştiril-

²⁶ Jeffrey PFEFFER (Çev. Sinem GÜL), Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1995, s.157.

²⁷ "Peter ilkesi: Bürokratik yapılarda kişiler gerekli yeteneklere sahip olmadıkları kademelere kadar yükselirler." Bkz.: Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, B.4, İstanbul, 1993, s.133.

mesinde fırsatlar sağlanması için işverenleri sorumlu tutmaktadır. Çalışanların karmaşık iş ve sorunlarla karşılaştıklarında gereksinim duydukları bilgilerin kendilerine kazandırılması için verilen meslek içi eğitim günümüzde önemli bir gereksinim haline gelmiştir. Ayrıca teknolojide ve sosyal yaşamdaki hızlı değişiklikler personelin sürekli kendisini yenilemesini ve geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Kariyer geliştirme programlarıyla personel hem değişen taleplerini karşılamak için gereken bilgileri kazanmakta hem de kendini geleceğe hazırlamaktadır.

5.Motivasyonun Artırılması

Kariyer yolu boyunca ileriye gidiş doğrudan doğruya iş performansı ile ilgilidir. Çalışanları en başarılı zamanlarında örgütte iyi bir derece ile motive etmek, onların kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlayacaktır.

Bundan başka, günümüz çalışanları kendilerine verilen rolleri tartışmak ve gerektiğinde kişisel görüşleri ve kişilik özellikleri doğrultusunda değiştirmek istemektedirler. Bunun sonucu olarak da işten beledikleri kişisel doyum artmaktadır. Kariyer programları çalışma yaşamının kalitesini yükselterek bu tür gereksinimlere yanıt vermektedir.

6.Eşit İş Olanakları

Özellikle kadın çalışanlar ve örgütte azınlığı oluşturanlar, işlerinde çeşitli zorluklar ve engellemelerle karşılaşmaktadır. Etkili bir kariyer yönetimi, örgüt için aday toplama, seçme, işe yerleştirme politikaları, işten çıkarma uygulamaları, terfi ve kariyer hareketliliğinin adil olarak yapılmasını sağlar²⁸.

²⁸ CARRELL - KUZMITS - ELBERT, s.347; AYDEMİR, s.11.

α

IX.KARİYER YÖNETİMİNİN BAŞARISINI TAYİN EDEN FAKTÖRLER

Bir örgütün kariyer yönetimi çabalarının başarısını dört faktör tayin eder:

1. Kariyer yönetimi, plânlanmalıdır. Rasgele veya kötü plânlanmış girişimler, kariyerleri yönetmede başarısız olacaktır. Etkili bir kariyer yönetimi için sorumluluğu olan hat ve personel birimi yöneticileri, birbiriyle uyuşan hat ve personel çabalarını emniyete almak için birlikte çalışmalıdırlar.

2. Üst yönetim, kariyer yönetimini desteklemelidir. Böyle bir destek; mevcut personele öncelik verme politikasını teşvik eden, çalışanların becerilerini geliştiren, terfi kararları için doğru başarı ölçütlerini kullanan bir ortamdan gelir.

3. Yöneticiler, kariyer yönetimi programları ve metotlarının hiçbirini atlamamalıdır veya ihmal etmemelidir. Kariyer yönetimi süreci örgütten örgüte değişiklik gösterecektir fakat bazı öğeler her program için temeldir. Bu öğeler; örgütsel kariyer plânlama, bireysel kariyer plânlama, örgütsel ve bireysel plânların bütünleştirilmesi, plânları uygulama ve değerlendirmedir.

4. Kariyer yönetimi programlarında en kritik faktör kariyer uyumudur. Program, kurumun çalışanlar için plânları ile çalışanların kişisel istekleri arasında bir kariyer uyumunu sağlamaya çalışmalıdır. Sadece örgütün kariyer plânlarını çalışanlara açıklayan fakat çalışanların kendi hedeflerini açıklamalarına yardımcı olmayan ve hedefler arasında bir uyum meydana getiremeyen programlar muhtemelen başarısız olacaktır. Eğer kariyer başlangıcındaki çalışanlar ile kurumun beklentileri arasında farklılıklar varsa, kurum çalışanlara plânlarını açıklamalıdır. Böylece çalışanlar gönüllü olarak beklentilerini değiştirebilirler. Eğer farklılıklara önem verilmezse çalışanlar kurumun plânlarına uymayan bireysel kariyer plânları yapabilir. Bu kariyer plânlarının kurum tarafından gerçekleştirilmemesi, arzu edilmeyen personel devirlerine neden olabilir. Gerçekten günümüzde çalışanlar, kariyer hedeflerini gerçekleştiremezse gönüllü olarak işlerini hatta kariyerlerini değiştirmektedir²⁹.

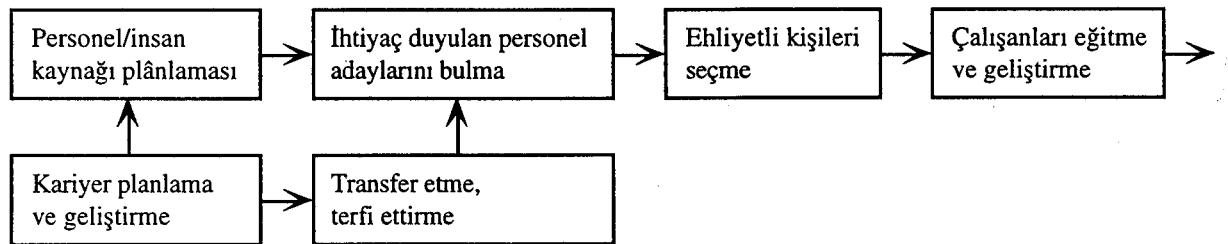
²⁹ CARRELL - KUZMITS - ELBERT, s.347-348.

Üçüncü Bölüm

KARİYER PLÂNLAMASI

Örgütlerde personel bölümlerinin, tarih boyunca sınırlı bir rolü vardı. Çünkü, kariyer plânlama genellikle kişisel bir mesele olarak görüldü. Hatta personel yöneticileri kariyer plânlamasını desteklemek istedikleri zaman gerekli kaynaklardan yoksun kaldılar.

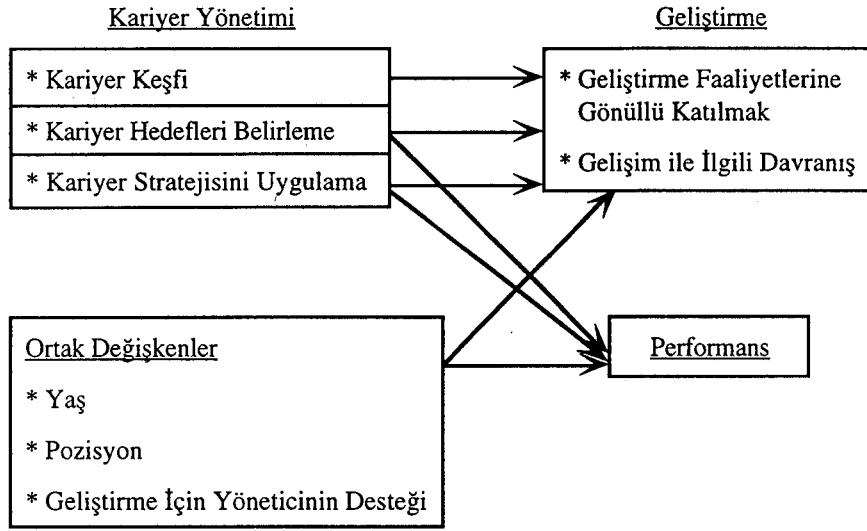
Günümüzde personel bölümlerinin büyük bir kısmı kariyer planlamayı, kadrolama ihtiyaçlarını işletme içinden karşılamada bir yol olacak görmektedir. Şekil 3.1, personel plânlaması ve kariyer yönetiminin, personel sistemindeki kadrolama fonksiyonuna nasıl uyarlandığını göstermektedir.



Şekil 3.1. Personel / İnsan Kaynağı Plânlaması ile Kariyer Plânlama ve Geliştirmenin Kadrolama Fonksiyonuna Uyarlanması.

Kaynak: MEGGINSON, s.122.

Kurumlar, kariyer plânlamasını teşvik ettikleri zaman, çalışanlar örgütte kariyer hedefleri belirler. Bu hedefler, çalışanları ilerlemelerine yardım edecek eğitim ve diğer kariyer geliştirme faaliyetlerini takip etmek için motive eder (Şekil 3.2). Bu faaliyetlerden sonra çalışanlar kalifiyeli bir hale gelir ve bu çabalar personel bölümüne, işgücü açıklarını örgüt içinden kapatmada ehliyetli adaylar grubu sağlar.



Şekil 3.2. Kariyer Yönetimi, Çalışanları Geliştirme ve Performans Arasındaki İlişkinin Bir Modeli.

Kaynak: NOE, s.120.

Personel bölümleri, kariyer plânlamasına gittikçe artan bir şekilde yoğun ilgi göstermektedir. A.B.D.'de 210 kurumun kariyer plânlama programlarıyla ilgili bir araştırmada, personel bölümlerinin zamanının %60'ından daha fazlasını bu işe ayırdıkları ortaya çıkmıştır¹

I.KARİYER PLÂNLAMASININ TANIMI VE NİTELİĞİ

Kariyer plânlaması, bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin (yada somut olarak) "yükselmesinin" plânlamasıdır. Anlo-Amerikan literatürde kariyer plânlaması

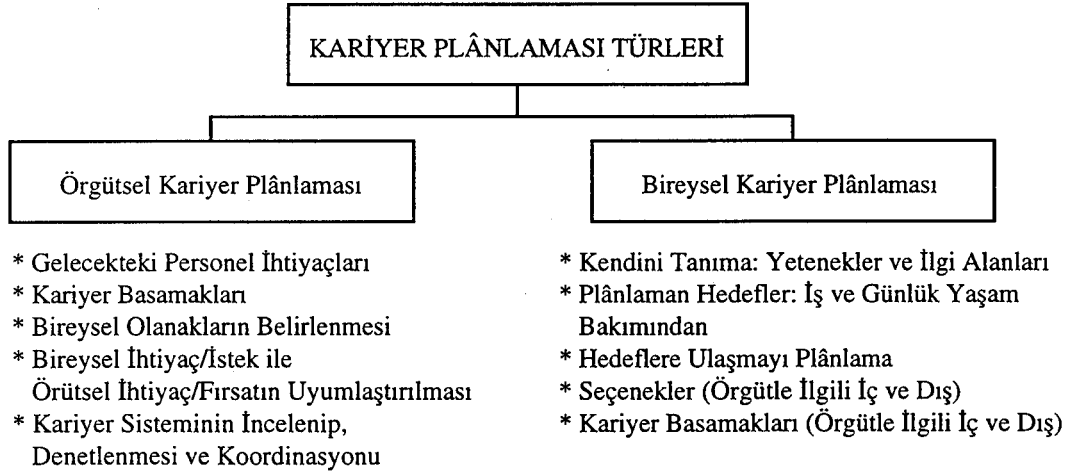
¹ William B. WERTHER - Keith DAVIS, Personnel Management and Human Resources, McGraw-Hill Inc., New York, 1981, s.198.

-Career planning- ve almanca literatürde izleyici plânlaması -Nachfolgeplanung- ya da son zamanlardaki yaygın kullanımıyla gene kariyer plânlaması -Karriereplanung-kavramlarıyla simgelenir².

Kariyer plânlamasının örgütsel ve bireysel olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Kariyer plânlamasının iki türü, Şekil 3.3'de gösterilmektedir.

Örgütsel kariyer plânlaması, bireyin işine uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayacak kariyer yollarıyla ilgilidir. Bu yollar, bireyin belirli örgüt birimlerindeki ilerlemesini gerçekleştireceği yerleri temsil etmektedir.

Bireysel kariyer plânlaması, işten çok bireyde odaklaşmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir. Böyle bir analiz, çalışanın yeteneklerini genişletebileceği örgüt içi ve dışındaki durumları ortaya koymaktadır³.



Şekil 3.3. Kariyer Plânlaması Türlerinin Karşılaştırılması

Kaynak: DEMİRBİLEK, s. 75.

Hem bireyin, hem de örgütün kariyer plânlamasında eşit sorumluluğunun bulunduğu söylenebilir. Bireyin kariyer plânlamasına aktif katılımı esastır. Fakat örgütsel

² Tuğray KAYNAK, Personel Plânlaması, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 122, İstanbul, 1990, s. 165.

³ Tunç DEMİRBİLEK, "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", D.E.Ü.İ.B.F. DERGİSİ, C.IX, S.2, s. 74-75.

faaliyetlerde işgörenlerin tamamının gönüllü katılımını sağlamak her zaman pek kolay olmamaktadır. Bir örgütte, kariyeriyle ilgili amaçlarının desteklenmesi ve kariyerinin gelişmesine yardımcı olunması düşünülen bireyleri, yönetim birkaç grup içinde değerlendirerek, bu değerlendirmeye göre onlara ilgi göstermelidir:

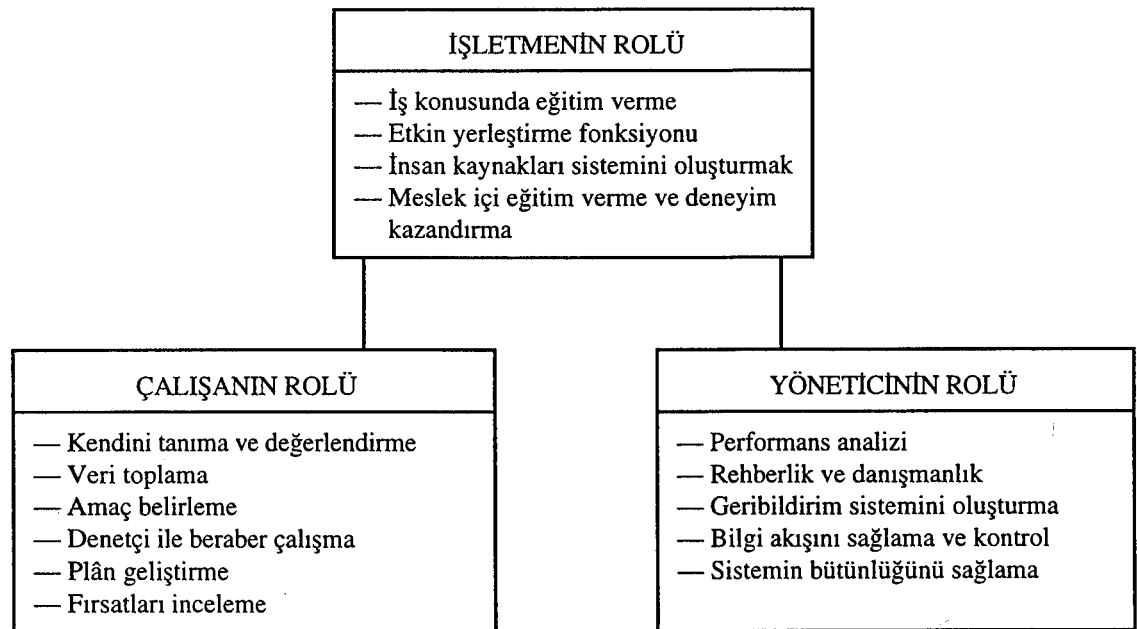
— Kariyerini geliştirme isteği ya da gereksinimi olmayan, bu yönde bir amaç edinmemiş olanlar,

— Kariyerini geliştirmek isteyen, ancak bunu geliştirmek için belirli amaçları ortaya koyamayanlar,

— Kariyerinde istediği noktaya ulaşabilmek için belirlediği amaçlarının desteklenmesini bekleyenler,

—Amaçlarını gerçekleştirme yolunda belli bir mesafe almış, ancak kariyerini tam olarak geliştirebilmek için desteklenmesi gerekenler⁴.

Özetle kariyer plânlama, kişinin yaşamında oluşan ve süren bir süreç olup, hem işletmeye hem çalışana hem de işletmede stratejik bir konuma sahip olan yöneticilere farklı roller yüklemektedir (Şekil 3.4).



Şekil 3.4. Kariyer Plânlamada Üstlenilen Roller

Kaynak: AYDEMİR, s. 29.

⁴ BERBEROĞLU, s. 143'den William C. THOMAS, "A. Career Development Program That Works", MANAGEMENT REVIEW, C.LIX, S.5 (Mayıs 1980), s.40.

II.BİREYSEL KARIYER PLÂNLAMA

İnsanların çoğu bir rastlantı olarak işe girmektedir. Bazıları doğru zamanda doğru yerde bir iş veya kariyer fırsatından yararlanır. Bazıları ise işe alma duyuları (ilânlar), özel müşavirlik firmaları, iş ve işçi bulma kurumları, arkadaşları ve tanıdıkları sayesinde işe girmeye çalışır veya işyerlerine kişisel başvuru yaparlar⁵.

Bireyler yeteneklerini, ilgi alanlarını ve motivasyonlarını bildiğinde, kendilerine uygun ve iyi bir işe sahip olacaklardır. Bireysel kariyer plânlama için başlama noktası, bireyin iş, kariyer ve yaşamında ne istediğini anlamasıdır.

Bireysel kariyer plânlamaya diğer planlama tipleri gibi yaklaşılabilir ve bireysel kariyer plânlama daha çok stratejik plânlamaya benzemektedir⁶.

III.KARIYER TERCİHLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

/ Bireyin kariyer tercihinde bazı faktörler önemli bir etkiye sahiptir. Söz konusu faktörler kişilik, yetenek ve özel beceriler, sosyal geçmiş ve kariyer dengeleridir⁷ /

1.Kişilik Faktörü (John L. Holland'ın Teorisi)

Değerleri, güdüleri ve ihtiyaçları içine alan kişilik, kariyer tercihlerini etkileyen önemli bir faktördür⁸. Holland'a göre kişilik ve çevre arasında bir etkileşim vardır. Ve Holland, altı kişilik tipi ve bunlara uyan altı iş çevresi olduğunu ileri sürmektedir.

A) Gerçekçi tip

Agresif davranış ve beceri, güç, koodinasyon gerektiren fiziksel faaliyetleri

⁵ Ronald L. KRANNICH, Careering and Re-careering For The 1990s, Impact Publications, Virginia, 1989, s. 123.

⁶ STONER-WANKER, s. 552.

⁷ Gary DESSLER, Personnel Management, Prentice Hall Inc., Virginia, 1981, s. 523.

⁸ DESSLER, s. 523'den John HOLLAND, Making Vocational Choices; A Teory of Careers, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1973.

içerir. Örneğin; ormancılık, ziraat, mimarlık.

B) Araştırmacı tip

Duygusallık, rol yapma, algılama gibi etkileyici faaliyetlerden çok düşünme, örgütlenme, kavrama gibi bilişsel faaliyetleri içerir. Örneğin; biyoloji, matematik, okyanus coğrafyası.

C) Sosyal tip

Düşünsel veya fiziksel faaliyetlerden çok kişilerarası faaliyetleri içerir. Örneğin; klinik patoloji, dış işleri, halkla ilişkiler.

D) Geleneksel tip

Plânlı, kurallarla düzenlenmiş faaliyetleri içerir ve kişisel ihtiyaçların bir örgüte ya da güçlü statü sahibi kişiye tabi olmasıdır. Örnekler; muhasebe, finansman.

E) Girişimci tip

Güç ve statü elde etmek için diğerlerini etkilemeye yönelik eylemleri içerir. Örneğin; yönetim, hukuk, yayıncılık.

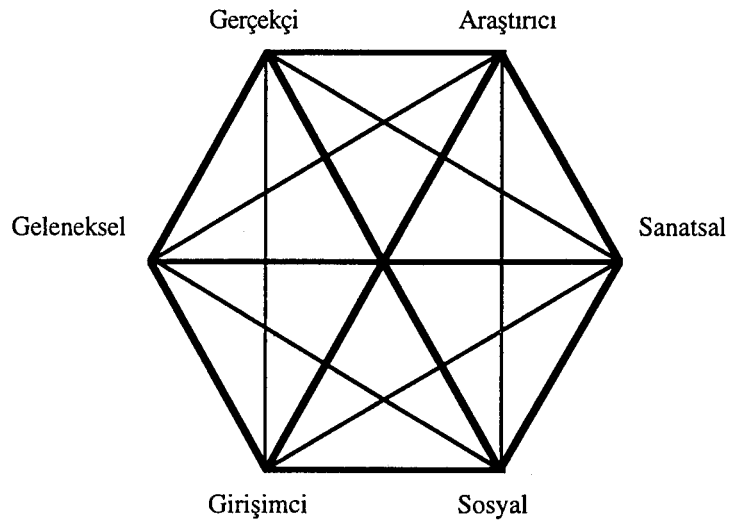
F) Sanatsal tip

Sergileyici, sanatsal yaratıcılık duyguların dışı vurumu, bireysel faaliyetleri içerir. Örneğin; sanat, müzik, eğitim.

Holland, bireylerin mesleki açıdan tiplerini belirleyen “Meslek Tercih Envanteri” (Vocational Preference Inventory) denilen özel testlerden yararlanmayı tavsiye etmektedir. Meslekler önceden bu tiplere göre gruplandırılırsa, bir danışman kişilerin test sonuçlarını inceleyerek, danışana iş alternatiflerini belirlemede yardımcı olabilir.

Çoğu birey birden fazla kişilik tipine sahiptir. Örneğin bir birey, hem gerçekçi hem de araştırmacı tipte olabilir ve Holland birbirine daha fazla benzeyen bu iki kişilik

tiplerine sahip olanların kariyer seçiminde daha az iç çatışma veya kararsızlık yaşayacaklarına inanmaktadır. Bunu anlatmaya yardım etmek için Holland Şekil 3.5’de görüldüğü gibi bir model geliştirmiştir. Modelde altı köşe vardır ve her köşe bir kişilik tipini göstermektedir. Holland’ın araştırmalarına göre, bu şekildeki birbirine yakın iki kişilik tipi uyumludur. Nitekim, karşılıklı iki köşede bulunanlar (girişimci-araştırmacı, sanatsal-geleneksel) çok farklı iken birbirine yakın olanlar (gerçekçi- araştırmacı, girişimci-sosyal) oldukça uyumludur. Holland’a göre bir kariyer seçimi yapmada birbirine yakın kişilik tipleri olanlar (sosyal ve sanatsal gibi) çok zorlanmaz, birbirine yakın olmayan özellikle zıt kişilik tipi olanlar (gerçekçi-sosyal gibi) oldukça zorlanacaklardır.



Şekil 3.5. Holland’ın İşle İlgili Kişilik Tipleri Modeli.

Kaynak: DESSLER, s. 524.

2.Yetenekler ve Özel Beceriler

Welford’un “psikolojik beceriler” olarak tanımladığı beceriler, her tür işin yapılmasında (sanayideki yarı vasıflı ve vasıfsız işler dahil) kullanılan becerilerdir. Bu anlamda kullanıldığında bu kavramın birinci özelliği hem zihinsel hem de bedensel işlemleri kapsamasıdır. Her tür işin yapılmasında (imalat makinesinin işletilmesi, daktilo kullanımı, muhasebe defteri tutma, finansal karar alma gibi) zihinsel süreçler kullanılır. Ayrıca tüm becerilerde bedenin gözle görülür hareketleri vardır (elleri kullanma,

konuşma v.b.). Becerilerin bir ikinci özelliği ise öğrenilmiş olmalarıdır. Üçüncü özelliği de birtakım süreç veya hareketlerin zamanlı bir sıra izlemesidir. Bu sayılan özellikler, alt düzeyli işlerde daha belirgindir, üst düzeyli işlerde (yönetim) daha az belirgindir.

Bireylerin çalıştıkları örgüte sundukları beceriler iki aşamada ele alınabilir: Örgüte girerken sahip oldukları ve örgütte bir süre çalıştıktan sonra edindikleri beceriler. Örgüte girerken bireyin sahip olduğu beceriler eğitim düzeyi ve önceki iş deneyimleri ile belirlenmiştir. Örgütte bir süre çalıştıktan sonraki becerileri ise o örgütte edindiği deneyimlere bağlıdır. Yeni beceriler edinmiş olabilir veya eskilerini geliştirmiş olabilir.

Yetenekler ise bireylerin belli beceriler ve bilgileri edinmedeki başarı düzeylerini belirler. Yani yetenekler belli konulardaki kapasite veya yatkınlıklar olarak tanımlanabilir.

Daha önce iş deneyimi olmayan bir bireyin örgüte girerken yetenekleri önemlidir. Bu yetenekleri, onun işi için gerekli becerileri ne kadar çabuk ve iyi öğreneceğini belirler.

Yetenekler beş grupta toplanabilir:

Zihinsel,

Mekanik,

Ruhdevimsel,

Görsel,

İş-özümlenen yetenekler.

Bunların her birinin her iş için gerekliliği farklıdır. Bu sayılan yetenekleri ölçmek üzere alet, kağıt-kalem testi veya işletme oyunları gibi birçok ölçüm aracı geliştirilmiştir.

Yetenek testlerinin kullanılmasında en önemli unsur, bunların tahmin gücünün yüksek olması gereğidir. Yetenek testleri de kişilik testlerinde olduğu gibi bireyin ileride göstereceği davranışa ışık tutabilmeli, belli becerileri öğrenip öğrenmeyeceğinin tahminine yardımcı olmalıdır⁹.

3.Sosyal Geçmiş

Bireyin sosyal geçmişi de (ebeveynlerinin sosyo-ekonomik durumu, mesleği ve eğitimi) kariyer tercihinde önemli bir faktördür. Goodale ve Hall bir çalışmasında; yüksekökol öğrencilerinin arzu ettikleri meslek grupları ile babalarının meslek grupları arasında önemli ölçüde benzerlikler olduğunu bulmuştur. Ayrıca kariyer tercihinde aile içindeki tutum ve davranışların, yaşlıların, öğretmenlerin veya sosyal çevredeki diğer insanların yaptığı etkiden daha kuvvetli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır¹⁰.

4.Kariyer Dengeleri

Kariyer dengeleri, bireyin kariyer çabalarındaki odaklardır. Birey, kendi özellik ve yetenekleri, güdü ve gereksinimleri, değer, tutum ve davranışlarını öğrenmesi sonucunda odak noktalarının bilincine varır. Schein (Massachusetts Institute of Technology), 44 kişi ile yaptığı araştırmaya dayanarak, kariyer kararlarında çok önemli bir yer tutan kariyer dengelerinin önceden kestirilemeyeceğini ileri sürmektedir. Çünkü onlar belirli bir oluşum sürecine dayalıdır ve bir keşif sürecinin sonucudur. Bazı insanlar gerçekte önemli bir tercih yapmak zorunda kalıncaya kadar asla kariyer dengelerinin neler olduğunun öğrenemeyebilir. Tercih aşamasında da bireyin geçmişteki bütün iş tecrübeleri, ilgi alanları, kabiliyeti ve arzusu odaklanır ve bunlardan hangisinin daha önemli olduğuna karar vererek bir kariyer dengesine ulaşır. Schein, insanların gerçekte ne istedikleri ve neleri elde edebileceği duygularını geliştirebilmesi için bir örgütte birkaç yıl çalışması gerektiğini belirtmektedir.

⁹ BAYSAL-TEKARSLAN, s. 346-347.

¹⁰ DESSLER, s. 525.

Schein, araştırması sonucunda bireyler arasında kariyer değerleri ve isteklerinde farklılıklar olduğunu ortaya çıkarmıştır. İnsanların farklı unsurlardan motive edildiği sonucuna varmıştır. Bu kariyer dengelerinin bazıları şunlardır:

A) Teknik / işlevsel kariyer dengesi

Bu kariyer dengesine sahip olan bireyler, kariyer tercihlerini teknik/işlevsel esasa dayalı olarak yaparlar ve işteki yeterliklerini devam ettirmeyi arzu ederler. Bu nedenle işteki yeterliklerini tehdit edecek durumlardan ve yönetim işlerine girmekten kaçınırlar. Meslekteki gelişme, hiyerarşik yükselmeden ziyade, yeteneklerin artırılmasına dayalıdır.

B) Yönetimsel yetenek

Araştırma yapılan gruptaki bazı bireyler, yönetim pozisyonlarına karşı kuvvetli motivasyonları olduğunu göstermiştir. Kariyer tecrübeleri, kendilerini böyle yönetim kademelerine getirecek kabiliyet ve değerlere sahip olduklarına inanmalarını sağlamaktadır. Yüksek derecede sorumluluk gerektirecek bir yönetim kademesi bu insanların önemli idealidir. Bireylere, neden yönetim kademelerine gelme ihtiyacı hissettikleri sorulduğunda, şu üç unsurun birleşiminden oluşan nedenlerden dolayı kendilerini bu işler için yeterli gördüklerini açıklamışlardır.

- a) Analitik yeterlik (Yetersiz bilgi ve belirsizlik koşulları altında problemleri teşhis etme, analiz etme ve çözümlenme yeteneği).
- b) Kişilerarası yeterlik (insanları etkileme, kontrol etme, yönlendirme yeteneği).
- c) Duygusal yeterlik (Kişisel ve duygusal krizlerden etkilenmeme kapasitesi ve yüksek derecedeki sorumluluklara dayanabilme).

Böylelikle Schein, yönetim alanında yükselmek ve yüksek derecede sorumluluk almak isteyen bireyin, yönetim kademesinin baskılarına ve gerilimine dayanabilmek için; problemleri analiz etme, insanları yönetme ve kendi duygularına hakim olma gibi konuların hepsinde iyi olmak zorunda olduğu sonucuna varmıştır.

C) Yaratıcılık

Schein'in araştırmasında, bazı insanların tamamıyla kendilerine ait olan bir ürün ortaya çıkarmak veya yaratmak duygusuna sahip oldukları gözlenmiştir. Onlar için başarılarını ve yaptıklarını yansıtan, kendi veya çalıştıkları şirketin ismini taşıyan bir ürün veya yöntem en önemli unsurdur. Eğilimleri, yeni projelerde liderlik rollerini üstlenmek ve müteşebbis olmak yönündedir.

D) Özerklik ve bağımsızlık

Bu kişiler, örgütsel yaşamın baskıları altında çalışmaya iyi adapte olamazlar, kendi istedikleri şekilde çalışmayı arzu ederler. Çeşitli nedenlerle örgüt yaşamını sıkıcı ve zor bulurlar, asıl ilgilendikleri özgürlüklerini devam ettirebilmektir. İlgi alanlarında yeteneklerini sergileyebilmeleri için kısıtlamaların az olduğu iş türlerini bulmaya çalışırlar. Bu bireylerin çoğu aynı zamanda iyi bir teknik / işlevsel kariyer dengesine sahiptir. Fakat bunları örgütte kullanmaktan ziyade yalnız çalışarak danışmanlık hizmeti olarak sürdürmeyi tercih ederler.

E) Güvenlik

Araştırmadaki bir grup insan için de kariyerinde önemli unsur iş güvenliğidir (garantisidir). Bu gruptaki bireyler iş güvenliğini devam ettiren iyi bir ücret, çeşitli imtiyazlar ve gelecekte emeklilik istemektedirler. Bu insanlar için güvenli kariyerlerini devam ettirmek daha iyi kariyer tercihlerini araştırmaktan daha önemlidir. Eğer daha iyi kariyer tercihlerini elde etme yolunu seçerlerse kendi hayatlarını istikrarsızlığa ve güvensizliğe itmiş olurlar.

Bu gruptaki insanların bazıları için güvenliğin anlamı, örgütsel güvenliktir. Eğer belirli bir örgüte bağlı kalırlarsa o örgütün değerlerini, fikirlerini ve kariyer sistemini kabul ederler. Örneğin, herhangi bir nedenle tayin olduklarında veya yükseltildiğinde yeni bölgeye gitmeleri sorun yaratmaz.

Bazıları içinde güvenlik coğrafik temele dayanmaktadır. Bir yere ait olmak, ailesi ile birlikte yerleşmek ve yaşamlarını orada devam ettirmek isterler. Eğer belirli bir coğrafik bölgeye bağlı kalırlarsa, yeni bir yere atandıklarında gitmek yerine işten ayrılmayı ve diğer müesseselerde benzer işler bulmayı denerler¹¹.

IV.KARİYER PLÂNLAMA AŞAMALARI

Plunkett ve Attner, bir bireyin kendi kariyerini gerçekleştirirken aşağıdaki işlemleri yapması gerektiğini ileri sürmüşlerdir¹². Bu model, bireyin bulunduğu yerden gitmek istediği yere hareketini gösteren bir modeldir. Birey birden fazla kariyere sahip olacak şekilde kalifiye olduğunu veya olabileceğini kabul etmelidir. Tek bir doğru kariyer diye birşey yoktur. Birey yeteneklerini, ilgi alanlarını ve motivasyonlarını birçok iş alanlarında kullanabilir.

Aşama 1. Kariyer Hedeflerini Belirleme: Bu aşamada kısa ve uzun vadeli belirli hedefleri belirlemek gerekir. Mevcut işinden ne istediğini, büyüme ve gelişme için ne gibi fırsatlar gerektiğini belirleyebilmelidir.

Aşama 2. İşleri ve Kariyer Yollarını Analiz Etme: Bu aşama işlerin ne gibi eğitim, ilgi alanı gerektirdiğini ve çalışma koşullarının neler olduğunu araştırmayı gerektirir.

Kariyer yolları plânlı iş gelişmelerinden oluşurlar. Giriş düzeyi işleri, kişilerin iş hakkında deneyim edinmelerini ve işin taleplerini ve önemini kavramalarına yönelik yönetim dışı işlerdir. Birçok kariyer yolundaki ikinci iş yönetim seviyesine ilk geçiştir: Bazı kariyer yollarında bireyler önce yönetim dışı işlerde daha sonra da gözlemci pozisyonlarında rotasyona tabi tulurlar, Böylece çalışanlar birçok uzmanlık alanında deneyim kazanmış olurlar.

¹¹ Bkz.: William F. GLUECK, Personnel, Business Publications Inc, B.3, Plano, Texas, 1982, s. 352-353; STONER-WALKEL, s. 544-545; DESSLER, s. 526-527.

¹² AYDEMİR, s. 30'dan R. Warren PLUNKETT-F. Raymond ATTNER, Introduction to Management, PWS Kent Publishing Company, B.4, Boston, s.167-169.

Aşama 3. Olası İşverenleri Belirleme: Bireyin olası işverenleri aradığı çeşitli kariyer fırsatlarına ve işlere sahip olan ve onun oturmak ve yaşamak istediği bölgede bulunanlardır. Ancak bireyin belirli bir işverenden iş istemeden önce o bölgedeki iklim, eğitim, kültür ve ekonomik koşulları değerlendirmesi gerekir.

Aşama 4. Bir İşe Başvurma ve Elde Etme: Olası işverenlerin miktarı daraltıldıktan sonra, çalışılmak istenilen alanlar açıkça belirtilen bir başvuru mektubu ve özgeçmiş ile işe başvurulur. Bireyin en nitelikli olduğu ve en çok ilgilendiği işler mektubunda belirtilir. Kariyer hedefleri açıklanır. Özgeçmişte tüm yetenekleri, eğitim deneyimleri ve başvuru alanı ile ilgisi olan daha önce çalışılan işler belirtilir.

Eğer bir yönetim pozisyonu için başvuruluyorsa farklı bir şekilde davranılması gerekir. O zaman birçok işletmenin yöneticilerinde aradığı nitelikleri belirlemesi gerekir. Bireyin bu niteliklerin hepsinde olmasa bile çoğunda güçlü olması gerekir.

Birçok birey yaşamı boyunca birkaç mesleğe sahiptir. Kariyerlerin değişmesi kötü bir kararı ifade etmeyebilir. Çünkü bireyin değer ve ilgileri zaman içerisinde değişebilir. Buna bağlı olarak birey yeni bir iş alanı aramak isteyebilir. Bireyin yaşamı ve işi arasında çok daha fazla denge aradığı dönemlerde kariyer değişimlerine çok daha sık rastlanmaktadır. Günümüzde birçok kişi yaşamları boyunca altı kez kariyer değiştirebilmektedir. İnsanlar daha uzun yaşadıkça ve kariyer değiştirme hakkında tutumları daha liberal olmaya devam ettikçe bu sayının artması beklenmektedir.¹³

V.ÖRGÜTSEL KARIYER PLÂNLAMA

Örgütsel kariyer plânlamanın önemli bir bileşeni kariyer yollarıdır. Kariyer yolları ise çalışanların bir kurum ile çalışmaları boyunca geçtikleri esnek gelişme hatları olarak tanımlanabilir. Genelde yollar belirli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerirler. Ancak kariyer yolları, odak alanları kurma ve sözkonusu işin yapısına bağlı olarak

¹³ James C. GONYEA, Career Selector 2001, Gonyea and Associates Inc., New York, 1993, s.13.

değişebilirler. Kariyer yolları, insan kaynağı plânlama ve stratejik plânlama eylemleri kapsamında geliştirilmelidir.

Üç tip kariyer yolu kullanılabilir. Bunlar; geleneksel, ağ (network) ve ikili kariyer yollarıdır.¹⁴

1.Geleneksel Kariyer Yolu

Bir çalışanın, bir işten bir sonraki işe dikey bir şekilde ilerlediği kariyer yolu geleneksel kariyer yoludur. Her işin bir sonraki yüksek iş için hazırlık olduğu kabul edilir. Bu nedenle çalışan deneyim kazanmak için bir işten bir sonrakine geçmelidir. Bu çeşit kariyer yolu genelde memurluk veya üretim fonksiyonunda bulunur.

Geleneksel kariyer yolunun en büyük avantajlarından iri açık ve düz oluşudur. Yol açıkça belirtilmiştir ve çalışan, gelişmesi boyunca geçeceği işler serisini bilir. Ancak günümüzde, iş trendleri ve işgücündeki değişimler nedeniyle geleneksel yaklaşım yetersiz kalmaktadır. Bu faktörlerin bazıları şunlardır:

- İşletme birleşmeleri, küçülmeler, gelişme ve düşüş olaylarından dolayı orta kademe yönetim pozisyonlarının azalması.
- İş güvencesinin ortadan kalkması.
- Çalışanların işletmeye bağlılıklarının azalması.
- Kariyerler geliştikçe çalışanların gereksinim hiyerarşilerindeki dalgalanmalar.
- İş ve teknoloji taleplerindeki değişimler.

2.Ağ Kariyer Yolu

Hem bir dikey işler serisi hem de yatay bir fırsatlar serisi içeren kariyer yolu ağ kariyer yoludur. Bu yol belirli düzeylerdeki deneyimlerin değişebilirliğini ve bir düzeydeki deneyimin bir üst düzeye terfi etmeden önce genişletilmesi gereksinimini ön plânda tutar. Bir kurumdaki işlere yaklaşımı geleneksel kariyer yolundan daha gerçek-

¹⁴ AYDEMİR, s.34-35.

çidir. Ayrıca, çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlar. Bir dezavantajı ise çalışanlara belirli bir süre boyunca bir kariyer yönünü açıkça göstermekte zorluk çekilmesidir. Bireyler kendilerine objektif bir şekilde bakmalı, kim olduklarını ve yeteneklerinin neler olduğunu yeni bir bakış açısı ile değerlendirmelidirler.

Başarının anlamı ise bireyden bireye değişebilir. Artık bireyler başarıyı dikey başarı yani “terfi” olarak düşünmüyorlar. Bireyler, özel hedefler seti ve yaşamdaki değerler (Tablo 3.1) açısından, bir kıyaslama yapıyorlar ve buna “psikolojik başarı” adını veriyorlar. Dikey başarıya ulaşmak için bir yol varken psikolojik başarıya ulaşmak için sonsuz yol vardır.¹⁵

Tablo 3.1. Yaşamdaki Değerlere Örnekler.

<ul style="list-style-type: none">● Dostluk: Bireyin sevdiği ve sevildiği kişilerle çalışması.● Yer: Bireyin istediği yerde yaşayabilmesi.● Zevk: Bireyin işinden hoşlanması ve işini eğlenerek yapması.● Bağlılık: Şirkete ve işverene bağlı olma ve karşılığında onların sadakatini elde etmek.● Aile: Bireyin ailesiyle vakit geçirmeye zamanının olması.● Liderlik: Etkili bir lider olmak.● Başarı: Bireyin önemli işler başarması, zihnini önemli işlerle meşgul etmesi.● Özgerçekleştirme: Bireyin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkartacak işleri yapması.● Zenginlik: Çok para kazanmak ve mali bakımdan bağımsız olmak.● Uzmanlık: Bireyin tanınan, saygı gösterilen ve otorite sahibi bir kişi olması.● Hizmet: Yardıma ihtiyacı olanlara yardım etmek.● Prestij: Bireyin başarılı olarak görünmesi, ünlü olması ve seçtiği alanda statü elde etmesi.● Güvenlik: Güvenli ve sürekli bir pozisyona sahip olmak.● Güç: Düşünülen iş akışını uygun bulma veya bulmama yetkisine sahip olmak, atamalar yapmak ve kaynakların kontrolünü ele geçirmek.● Bağımsızlık: Bireyin düşünce ve hareket özgürlüğüne sahip olması, kendi program ve önceliklerine göre iş yapabilmesi.●●●

Kaynak: Nicholas W. WEILER, Relativ and Career Planning - A Guide For Personel Growth, Addison - Wesley Publishing Company, New York, 1991, s.96.

¹⁵ AYDEMİR, s.35'den H. Philip MIRVIS - T. Douglas HALL, “Psychological Success and the Boundaryless Career”, JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR, C.XV, S.4 (Temmuz 1994), s.368.

Psikolojik başarı, bireyin anne-babası, meslektaşları, bir örgüt veya toplum tarafından belirlenmiş amaçlardan ziyade kendisinin kişisel olarak anlamlı bulduğu amaçlara ulaşma deneyimini gösterir.

3.İkili Kariyer Yolu

İkili kariyer yolu başlangıçta yönetime geçme isteği olmayan teknik eğitim görmüş çalışanların sorunlarını çözmek için geliştirilmiştir. İkili kariyer yolu, teknik uzmanların maaşlarını yükseltmek için yönetim görevi almalarına gerek olmadan deneyimlerini kurumun yararına sunmaları olanağı veren kariyer yoludur. Sonuçta, bilim adamı ve mühendis gibi çalışanlar için alternatif bir gelişme yönü sağlar. Bu alanlardaki bireyler uzmanlık bilgilerini artırabilirler, işletmelerine katkıda bulunabilirler ve yönetime girmeden çabalarının karşılığında ödüllendirilebilirler. Bu çeşit işletmelerdeki yöneticiler ve teknik elemanlar her düzeyde yaklaşık oranlarda maaş artışı alırlar.

İkili kariyer yolu gün geçtikçe daha yaygın hale gelmektedir. Yüksek teknoloji dünyasında, uzmanlık bilgisi yönetim yeteneği kadar önemlidir. Teknik uzmanlardan kötü yöneticiler yaratmaktansa, ikili kariyer yolu sayesinde kurum, hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları yapısında tutar.¹⁶

VI.DİKEY, RADYAL VE ÇEVRESEL HAREKETLER

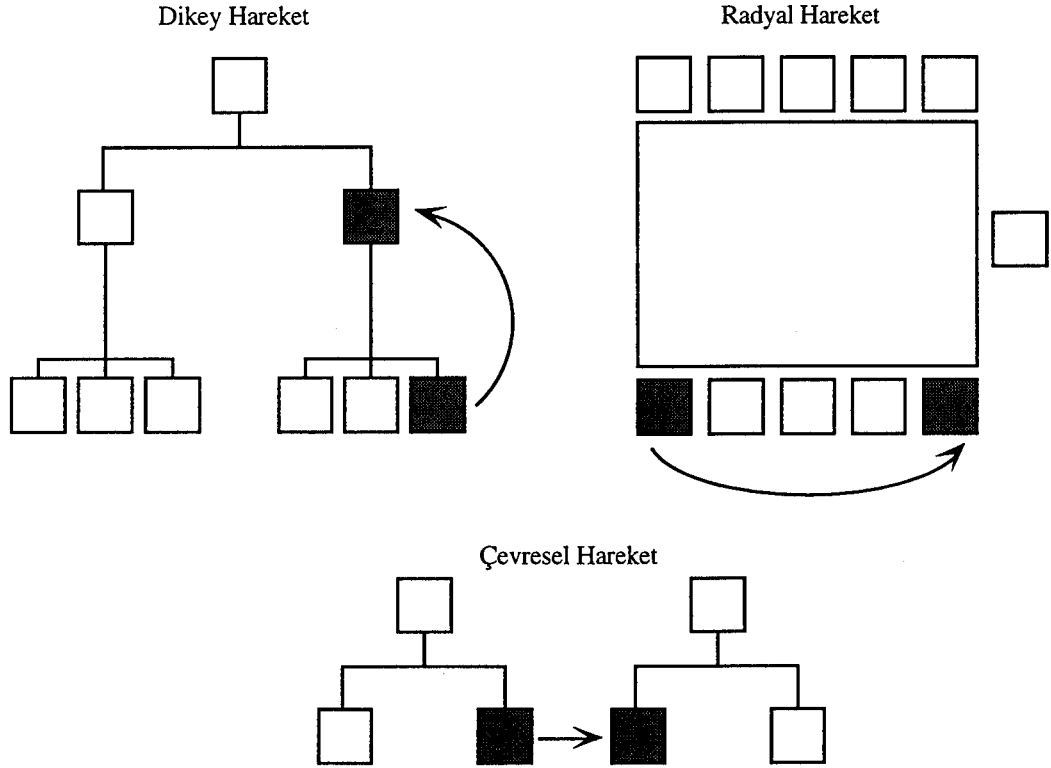
Schein'e göre örgütleri geleneksel olarak üçgen biçiminde bir sıra düzende (hiyerarşik yapı) göstermek yerine, üç boyutlu bir "koni" biçiminde sunmak daha yararlıdır. Koninin üç boyutu, bireyin örgütteki değişik kısımlar ve basamaklar arasındaki hareket edebileceği yolları göstermektedir.

Dikey (vertical) hareket, bireyin sıra düzende ya da yönetim basamaklarındaki hareketini (yani bireyin örgütteki rolünün artmasını veya azalmasını) açıklar.

¹⁶ AYDEMİR, s.36.

Merkezden çevreye radyal (radial) hareket ise, bireyin örgütün iç merkezine doğru ya da merkezden örgütün herhangi bir yanına doğru veya gücün “iç dairesi”ne doğru hareketini (yani bireyin örgütteki etkisinin artmasını veya azalmasını) açıklar.

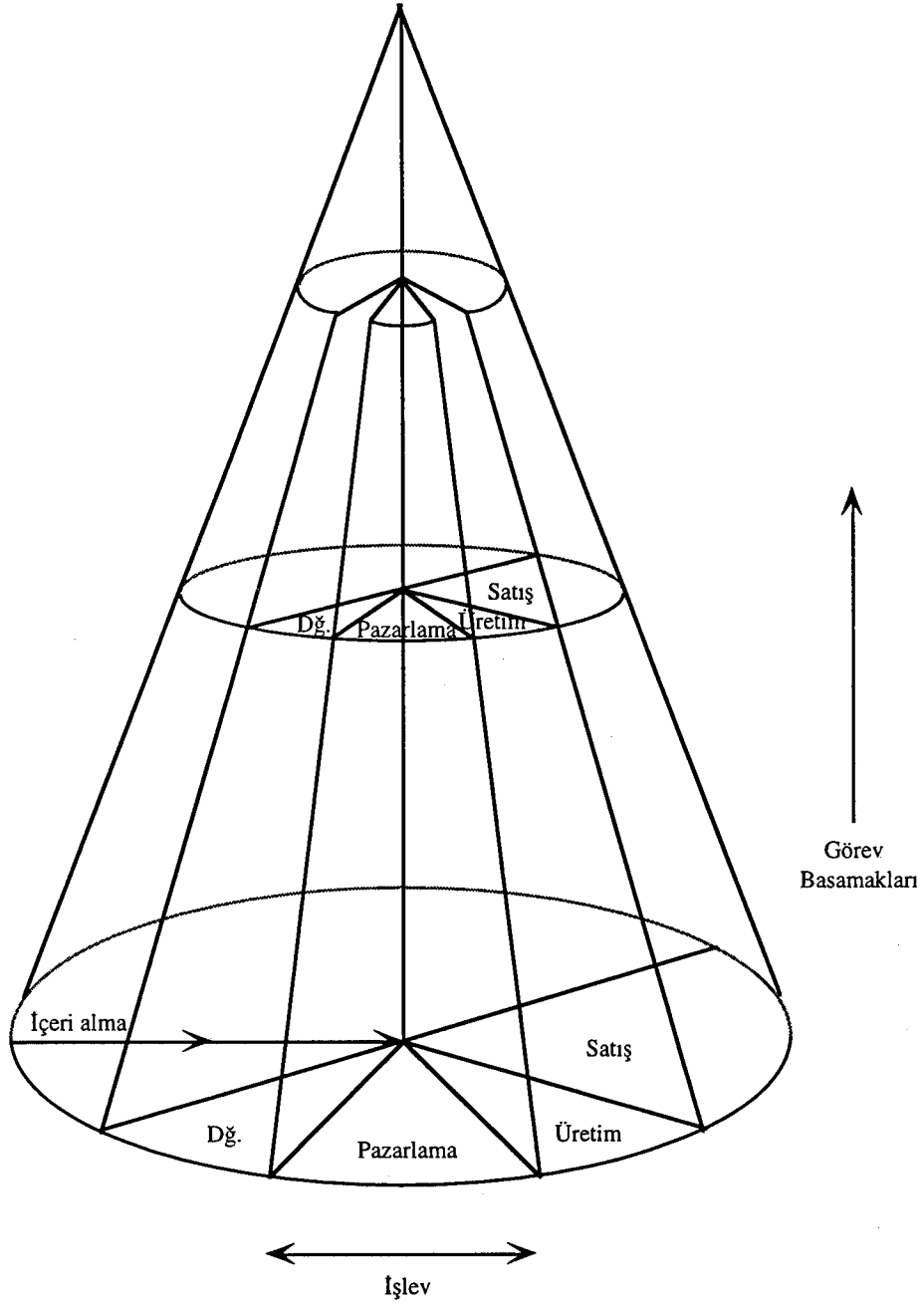
Çevresel (circumferential) hareket ise, bireyin örgütte bir bölümden başka bir bölüme veya işleve geçişini açıklamaktadır.



Şekil 3.6. Dikey, Radyal ve Çevresel Hareketler

Kaynak: STONER - WANKEL, s.545.

Schein'e göre her hareket yakındaki sınırlardan geçitler içermektedir. Hiyerarşik sınırlar, bir yönetim basamağını diğerinden ayırır; içine alma sınırları gücün merkezde toplanması nedeniyle grupları merkezden ayırmakta, onları güçten uzak bulundurmakta rol oynar; çevresel sınırlar, bir bölümü diğerinden ayırır.



Şekil 3.7. Örgütün Üç Boyutlu Modeli - Schein'in "Conical" Modeli.

Kaynak: STONER - WANKEL, s.546'dan Edgar H. SCHEIN, "The Individual, The Organization and The Career: A Conceptual Scheme", JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE 7, S.4 (Ekim-Kasım-Aralık 1971), s.404.

Bu koni içinde bir kişinin örgütteki kariyeri, bir pozisyondan diğer pozisyona çeşitli geçişleri ya da aşamaları içermektedir. Örgütlerde yer alan her geçiş noktasının kişinin üzerinde bir etkisi olurken, kişi de örgütü etkileyebilecektir.

Eğer birey radyal veya dikey hareketlilik içinde ise yeni üyesi olduğu grubun diğer üyeleri, onu toplumsallaştırmak için çaba harcarlar. Yeni değerlerin kazanılması ve tutumlara sahip olunması, üst düzeylere geçiş sırasında ya da güçlü pozisyonlar için önemli bir noktadır. Çevresel (bir bölümden başka bir bölüme) hareketlilikte ise, yeni bölümü bireyin eğitimine önem verecektir. Böyle bir hareketlilikte yeni becerilere, tutumlara ve değerlere göre daha fazla önem verilmektedir. Örgütlerde oluşan başarılı bir toplumsallaşma veya eğitim, bireyin çalışma yaşamında ileri düzeyde görev yerlerine yükselmesine neden olacaktır.

Schein örgütsel yaşamda bir bireyin örgütü etkilemek istemesini yenilik olarak nitelendirmektedir. Birey, örgüt yaşamında bu yeniliği kariyerinin ortalarında gerçekleştirebilmektedir.

Schein, toplumsallaşma, eğitim ve yeniliğin bir kariyer boyunca devam ettiğini öne sürmektedir. Toplumsallaşma ve eğitim bireyin kariyerinin başlangıcından henüz örgüt ortamına tam olarak alışmadığı zaman daha yaygındır. Yenilik ise sonraki kariyer aşamalarında bireyin tecrübesinin arttığı ve statü elde ettiği zamanlarda daha yaygındır.¹⁷

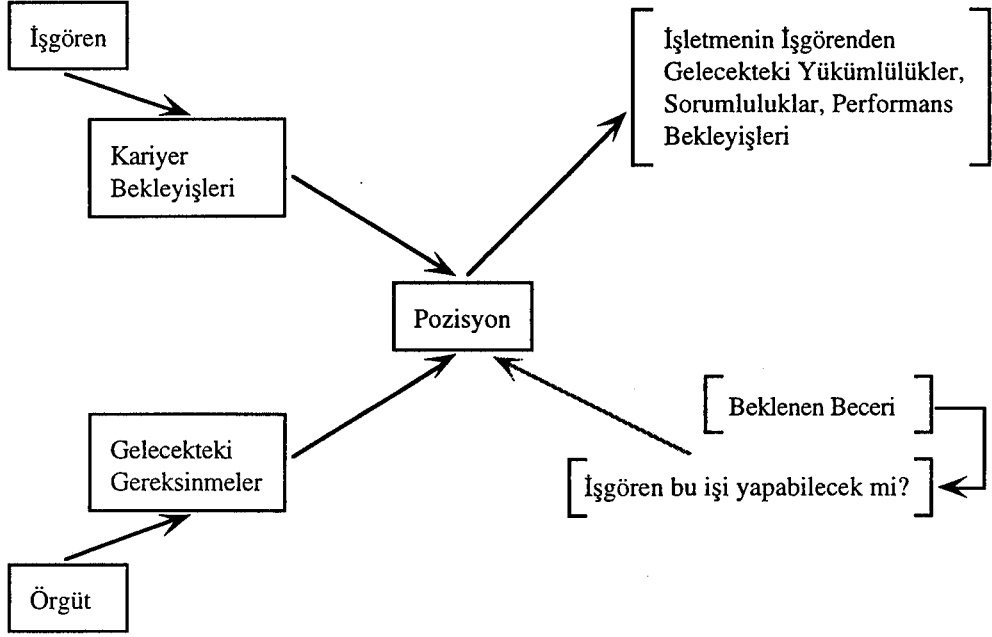
VII.KARİYER PLÂNLAMASININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL AÇIDAN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ

Kariyer plânlamasını bireysel ve örgütsel açıdan bütünleştirmenin somut amacı, bir işgörenin kişisel yeti ve güduları doğrultusunda işletme içinde izleyeceği yolun (ya da ilerleme çizgisinin) belirlenmesi olarak saptanabilir.

Bu amaç tanımı doğrultusunda kariyer plânlaması, bireysel ve örgütsel açıdan Şekil 3.8'deki gibi bütünleştirilerek şekillendirilebilir. Burada soyut bir biçimiyle verilen kariyer plânlaması olgusu, işletme düzeyinde ele alındığında, iki somut yönelimin ışığında irdelenerek sonuçlandırılır. Bir de sözkonusu iki yönelimin birleştirilerek

¹⁷ Bkz.: STONER - WANKEL, s.545-547; SZILAGYI, s.719-720; ATAOL, s.25-29.

bütünleştirilmesi işletme açısından kariyer planlamasının gerçekleştirilmesi anlamını taşır.



Şekil 3.8. Kariyer Plânlamasına Biçimsel Yaklaşım

Kaynak: KAYNAK, s.167.

Bu üç aşama şöyle incelenebilir:

1.Pozisyonun Fonksiyonel Özelliklerinin Belirlenmesi

Yönetimin öncelikle, sözkonusu olacak yere uygun olduğunu düşündüğü ve belki daha sonra kendisi de istediğinde atanacak olan bireyin, orada alacağı pozisyona ilişkin fonksiyonel özellikleri belirlemesi gerekecektir. Bu özellikler ilk bakışta iki nitelik gösterirler: Teknik yapıya ve sosyal yapıya ilişkin fonksiyonel özellikler.

Teknik yapıya ilişkin fonksiyonel özellikler; pozisyonla ilgili görevler, gerekler, yetki ve sorumluluklar, örgütsel ayırım, ekonomik ve teknik donanım olarak sıralanabilir.

Sosyal özellikler ise; çalışma arkadaşları, yönetici(ler), ilişki kurması olasılı diğer bölüm üyeleri, rol ve statü dağılımları gibi etmenlerden oluşur.

Pozisyonun fonksiyonel özellikleri bir bakıma iş tanımı formunun içeriğiyle büyük benzeşim göstermektedir. Ancak, kariyer plânlamasına ilişkin olarak, pozisyonun fonksiyonel özellikleri, iş tanımı formundaki gibi durağan düşünölmeyecektir. Burada önemli olacak ve ağır basamak olan “işletme gerçeği” olacaktır. Bu gerçek doğrultusunda pozisyonun fonksiyonel özelliklerinde düzeltmeler, uyumlandırmalar yapmak bir bakıma kaçınılmaz olacaktır. Ancak nesnel ve öznel nedenlere dayalı olacak bu düzenlemelerde aşırıya kaçmamak gerekir. Aksi durumda pozisyon etkinliğinin yitirilmesi verimlilikte nicel ve nitel düşüşlerin ortaya çıkması sözkonusu olacaktır, bu durum işletme açısından hiç de istenir bir şey değildir.

Pozisyonun fonksiyonel özelliklerinde değişme ve yeniden düzenlemelere neden olabilecek bazı önemli işletme gerçekleri şöyle sıralanabilir:

Genel yükseltme politikası çerçevesinde işletme, basamaksal kademeler arasındaki yukarıya doğru akışı çok fazla frenleyemez. Bu nedenle, bazen pozisyonun fonksiyonel özellikleriyle tam uyum sağlayamasa dahi, ilgili personeli sözkonusu pozisyona atamak zorunda kalabilir.

Atandığı pozisyonda uzun dönemli kalabilecek ve hizmet verebilecek personel işletme açısından daha akılcı ve optimal bir atamanın gerçekleşmesini simgeler ve pozisyonun güvenilir bir elde bulunmasının rahatlığını getirir. Bu nitelikte bir işgörenin bazen pozisyonun fonksiyonel özelliklerine tam uyum göstermemesi durmunda bile atanması tercih edilebilir.

İşletme içi ve dışı baskı ve çıkar güçlerinin (mal sahipleri, akrabalar, önemli müşteriler, ortaklar vb.) etki alanları ve dereceleri de pozisyonun fonksiyonel özelliklerine uygun personel atamalarının gerçekleşmemesi durumunu ortaya çıkarabilir.

Ayrıca atanacak olan personelin kişisel yeti ve becerisinin nitel ve nicel özelliklerine göre de sözkonusu pozisyonun fonksiyonel özelliklerinde genişletme ya da daraltmalara gitmek sözkonusu olabilir.

İşletme yönetimi personelin kariyer plânlamasına ilişkin kararlar almak zorunluluğuyla karşı karşıya olduğu zaman, pozisyonun fonksiyonel özelliklerine olduğu kadar işletme gerçeklerine de bağımlı olarak davranacaktır. Çünkü birey de kendi kariyerinin plânlamasında sözkonusu pozisyon özellikleri ile işletme gerçeklerini birlikte irdeleyerek kendisi için, geleceğine ilişkin akılcı ve tutarlı bir yaklaşımı gerçekleştirmek zorunluluğundadır.

2.Bireyin Potansiyel Yetisinin Belirlenmesi

Pozisyon özellikleri, işletme gerçekleri de göz önünde bulundurularak kariyer plânlamasında bir veri niteliğinde ele alındıktan sonra, örgüt açısından ikinci olguya eğilmek gerekecektir. Bu da, pozisyona atanma durumunda olan bireyin potansiyel yetisinin belirlenmesi durumu olacaktır. Potansiyel yeti dört açıdan ele alınarak incelenebilir:

A) Bilgi ve yetenekler

Bireysel yetenek kısmen doğuştan kazanılmış, kısmen sonradan eğitimle geliştirilmiştir. Ancak, ister doğuştan kazanılmış olsun, isterse sonradan eğitimle geliştirilmiş bulunsun, yetenekler zaman süresinde hemen ve kolayca geliştirilemez. Bu nedenle kariyer plânlamasında önce, bireyin sahip olduğu yetenekler veri olarak alınacaktır. Ancak süreç içinde, özellikle mevcut yetenekler pozisyonun fonksiyonel özelliklerine denk düşmüyorsa, geliştirilmesi yoluna başvurulabilir. Bu yola başvurmanın belli bir anlam taşıyabilmesi için bireyin irade gücü ve psiko-sosyal yapısı olumlu bir nitelik göstermelidir.

B) Uyum

Bireyin potansiyel yetisini ortaya koyabilmesi, onun atanacağı pozisyona gösterebileceği uyumluluğa bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında bireyin uyum konusundaki yetisi üç boyut gösterir.

Önce bireyin “ön uyum”u incelenecektir. Daha baştan, pozisyon özellikleri ile sahip olunan bireysel nitelikler uyumlu düşmüyorsa, atamadan vazgeçmek ya da aynı kararı bireyin almasını beklemek akıllıca olacaktır.

İkinci olarak, bireyin “uyum derecesi” önem kazanacaktır. Bu durağan bir değerlendirme kıstası olacaktır ve pozisyonun fonksiyonel özelliklerine, bireyin uyum potansiyeli gereğince ne denli yaklaşabileceğini belirleyecektir. Eğer, bireyde uyum esnekliği yeterli düzeyde ise, o zaman sözkonusu birey uyum derecesini etkileyebilecektir.

Ancak uyum derecesinin gerçek belirleyicisi “uyum yeteneği”dir. Başlangıçta iyi bir uyum derecesi tutturamayan birey, süreç içinde uyum yeteneği elverişli olduğu oranda bu sorunu çözmüş olacaktır.

C) Çalışma biçimi

Bireyin çalışma biçimi de onun potansiyel yetisinin oluşumunda önemli bir etmendir. Çalışma biçimi dendiğinde anlaşılması gereken, bireyin işe yaklaşımı, yönetim ilkelerini uygulayışı, ast ve üstleriyle olan ilişkilerindeki davranış özellikleri gibi, onun çalışmaları sırasında belirginleşmiş tutum ve davranışları anlaşılacaktır. Sözkonusu tutum ve davranışlarda güttüğü biçimsel özellikler onun çalışma yaşamındaki potansiyel yetisini belirleyen etmenler olacaktır.

D) Günü ve bekleşler

Pozisyonun fonksiyonel özelliklerine göre birey belli psiko-sosyal gereksinmelerini (saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi...) ve iş ve özel yaşamıyla ilgili bekleşlerini oluşturacak ve bunların kendilerini duyuruş ve fonksiyonel duruma geçiş şiddetlerine göre çalışmalarına yön ve hız verecektir. Bu nedenle, bireysel günü ve bekleşler, sözkonusu pozisyona aday olan için potansiyel yetisinin belki de en önemli ve etkin bölümünü oluşturacaktır.

3.Pozisyonun Fonksiyonel Özelliklerinin ve Bireyin Potansiyel

Yetisinin Belirlenmesi

Pozisyonun fonksiyonel özellikleri ve bireyin potansiyel yetisine ilişkin nitelik ve nicelikler gerçeğe en yakın bir biçimde ortaya konulduktan sonra, bunların somut bir kariyer plânlaması çerçevesinde bütünleştirilmesi gerekir. Bu bakımdan kariyer plânlamasında izlenecek yola ilişkin bir biçimsel düzenlemenin, yol göstericilik fonksiyonunu üstlenmesi açısından yapılması gerekir.

Uygulamada bu yönde çeşitli düzenlemeler görülebilir. İşletme kendi gerçeklerine ve önem verdiği olguların öncelik durumlarına göre, kariyer plânlamalarında öngöreceği anahatları saptamalıdır. Aşağıda bu konuyla ilgili bir plân düzenlemesi örneği gösterilmektedir:

- A. İşgörenin geçmişi ile ilgili verilerin toplanması.
- B. İşgörenele kariyer amaç ve çıkarları üzerinde görüşme.
- C. Kariyere ilişkin eylemlerde gerekli olacak yetenek ve becerilerin saptanması.
- D. Kariyerde gerek duyulacak gereksinmelerin saptanması ve geliştirilmesi için bir gereksinme analizi tablosunun hazırlanması.
- E. Gelişme gereksinimleriyle ilgili olarak işgörenele görüşme.
- F. İşgörenin kariyer isteklerini örgütün gereksinimleriyle karşılaştırma ve ilişki kurma.
- G. İşgörene uygun düşecek kariyer amaçlarını oluşturma ve şekillendirme.
- H. Eğitim, geliştirme ve deneyimlendirme konularındaki gereksinimleri belirleme.
- I. İşgörenin kariyer geliştirme plânını yapma.¹⁸

¹⁸ KAYNAK, s.166-172.

VIII.YEDEK PERSONEL PLANLAMA (SUCCESSION PLANNING) VE KARIYER PLANLAMA

Hızlı bir şekilde değişen çevrede ayakta kalabilmek ve başarıyı garantileyebilmek için işletmenin stratejik plânu, işletme amaçlarına ulaşmak için gerekli kaynakları kapsamalıdır. İnsan kaynaklarının kalite ve sayısı, özellikle yönetici kaynakları önemlidir ve plânlanmalıdır. Yedek personel planlama (succession planning) insan kaynakları müdürünün öncelik listesinin başında yer alır.

Yedek personel plânlama sistemleri, yönetim personelinin tespiti, geliştirilmesi ve kalitesini yükseltme ile ilgilidir. Wendy Hirst, yedek personel planlamayı “belirli mevkilere geçecek olası kişiler olarak belirli kişileri teşhis etme” şeklinde tanımlamıştır.¹⁹ Bazı zamanlarda yönetim veya önemli mevkilerde beklenmedik bir şekilde bazı boşalmalar oluşur ve yedek personel plânlama (succession planning), kalifiye bir bireyin üst mevkiye gelmeye ve sorumluluğu üzerine almaya hazır olmasını temin eder. Bu nedenle, uzun dönem yönetici kalitesine ve işletme liderliği kalitesine ilişkin belirsizlikleri minimize etmek ve yönetim kadrolarına kalifiye elemanların yerleştirilmesini garantilemek için bir yedek personel plânu organize edilmelidir.

Yedek personel plânlama;

- Üst mevkilerdeki anahtar yöneticileri,
- Bu mevkilere gelmesi olası yöneticileri,
- Üst mevkilere ulaşması olası yüksek potansiyel yönetim

yeteneği olan yöneticileri saptamayı kapsar.²⁰

Başarılı yedek personel plânlama (succession planning) sistemleri, değerli bireylerin işe alınması ve seçiminin önemli olduğu görüşü üzerine kurulur. İçeriden terfi

¹⁹ AYDEMİR, s.44'den Wallum PETER, “A Broadler View of Succession Planning”, PERSONNEL MANAGEMENT, Eylül, 1993, s.43.

²⁰ AYDEMİR, s.45'den Moulton W. HARPER - Fickel A. ARTHUR, Executive Development: Preparing for the 21 st Century, Oxford University Press, New York, 1993, s.30.

politikaları dahili bir yetenek havuzu sağlar ve genç yöneticilerin sistem içerisindeki geliştirme olanaklarını görebilmesini garanti altına alabilir.

Yedek personel plânlama sistemleri, kariyer ilerleme olanakları sağlayabilirken, yedek personel plânlamanın (succession planning) kariyer plânlamadan farklı olduğunu belirtmek gerekir. Kariyer plânlama, işletmenin ve bireyin sorumluluğu altındadır. İşletme, en iyi olası yönetici kaynakları oluşturmak için olanak, geribesleme ve destek sağlamak yoluyla yedek personel plânlama (succession planning) yapar.²¹

IX.KARİYERDE BAŞARI İÇİN STRATEJİLER

Alan N. Schoonmaker, kariyer başarısında önemli olan dokuz faktör sunmuştur. Bu faktörlerin bazıları, örneğin ilk ikisi örgütsel kariyer hakkında hoşça gitmeyen gerçekleri hatırlatır. Bu faktörler şunlardır:²²

1. Birey, şirketi ile arasında kaçınılmaz ve uzlaşılmaz çatışmaların olabileceğini kabul etmelidir. Kısaca, şirket için iyi olan birşey birey için her zaman iyi olmayabilir.

2. Çalışanlar, bireysel kariyer hedeflerine karşı esas itibarıyla kayıtsız alan üstlerin varolabileceği gerçeğini kabul etmelidir. Üstler aslında yalnızca kendilerinden ve bölümlerinden sorumludur. Eğer onlar kendi hedeflerinin gerçekleşmesi sağlanırsa, bireye yardım edeceklerdir. Bunun farkına varmak bireyi gerçekleştirecek beklentilerden, sahte vaadlerden kaçınmasını sağlayacaktır.

3. Birey, kendi hedeflerini analiz etmelidir, öncelikle ne istediğini bilmek zorundadır. Kariyer yönetimi, sadece bir dizi terfi plâni yapmayı ifade etmez. Kariyer yönetimi, birey için anlamlı olan herhangi bir kariyer hedefine ulaşılmasının plânlanmasını ifade eder.

4. Birey, vasıflarını ve sorumluluklarını analiz etmelidir. Sahip olmadığı yete-

²¹ AYDEMİR, s.45.

²² STONER - WANKEL, s.552'den SCHOONMAKER, *Executive Career Strategy*, p.6-11.

nekleri gerektiren hedeflerin peşine düşmek gerçeğe uygun değildir. Birey, sahip olduğu yeteneklerden yararlanmalıdır. Kariyer hedefleri, vasıfların artırılmasına olanak vermelidir.

5. Birey, fırsatları analiz etmelidir. Örgüt içindeki ve dışındaki tercihlerinin neler olduğunu belirlemelidir. Kendi firması ve diğer firmalardaki mevcut pozisyonları sistematik olarak gözden geçirmelidir. Gözlemler, meslektaşların tavsiyeleri, ve yazılı kaynaklar bu süreçte faydalı olabilir.

6. Birey, şirket politikasını öğrenmelidir. Şirketin değerlerinin ve ödülleri neler olduğuna dikkat etmelidir. Farklı görevlerin yerine getirilmesinde anahtar kişilerin kimler olduğunu öğrenmelidir.

7. Birey, kariyerini plânlamalıdır. Plânsız bir hedef, bir hayal gibidir. Birçok yönetici, nasıl ulaşılacağını düşünmeksizin hedefler seçer, çoğunlukla o hedeflere ulaşmayı başaramazlar, çünkü onlar bir işten diğerine amaçsız bir şekilde geçerler veya bir pozisyonda çok uzun kalırlar. Plânlama, bireye her kariyer basamağında daha iyi karar almasına yardım edecektir.

8. Birey, plânını uygulayabilmelidir. Birey, plân doğrultusunda hareket edebilmelidir.

9. Ayrıca birey, mevcut gerçeklere ayak uydurabilmek için kariyer plânlarını periyodik olarak gözden geçirmelidir.

Dördüncü Bölüm

YAŞAM DÖNEMLERİ İLE KARIYER İLİŞKİSİ VE KARIYER AŞAMALARI

I.YAŞAM DÖNEMLERİ İLE KARIYER İLİŞKİSİ

Kişiler, çalışma yaşamlarında karşılaştıkları bunalımlı dönemleri tanımak ve çalışmalarına yeni bir yön vermek durumundadırlar. Kişinin karşılaşma olasılığı yüksek olan bu türden bunalımlı dönemler, geçen zaman içinde kendisi ile ilgili olduğu kadar yöneticisinde, işbirliği yaptığı kişilerde ve ana babasında oluşabilir. Kişi, yaşamının değişik dönemlerinde kendini yakalayan bunalımları yönetmek, hatta aşmak zorunda bulunmaktadır. Kariyerinin başlangıcında bulunan bir kişinin bunları tanıması, onun gelecekte karşılaştacağı bunalımlı dönemleri kolaylıkla geçirmesini sağlar. Çünkü, kişisel gelişme ile mesleki gelişme arasında bir paralellik söz konusudur.¹

1.Erik Erikson'un Sınıflandırması

Yaşamın dönemleri üzerine sayısız incelemelerin yapıldığı görülmektedir. Bunla-

¹ Ceyhan ALDEMİR - Alpay ATAOL - Gönül Budak SOLAKOĞLU, Personel Yönetimi, B.1, İzmir, 1993, s.166.

rın belirgin olanlarının başında psikanalist Erikson'un sınıflandırması gelmektedir. Erikson (1959), bir kariyeri kronolojik yaşam dönemleri boyunca gelişmesi olarak dikkate aldı. Daha sonra onun incelemesi farklı araştırmacılar tarafından ayrıntılarıyla geliştirildi (Örneğin Tiedeman ve O'Hara, 1963; Havighurst, 1964).²

Erikson, bireyin yaşamında sekiz psikososyal evre bulunduğunu belirtmektedir. Yönetim ile ilgili kaynaklarda bunların dördü çocukluk yaşamı ile ilgili görülmekte, diğer dördü de yetişkinlik ile ilgili dönemler olarak tanıtılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre birey, yaşamın her dönemini kendine özgü ödevleri ve bunalımları ile yaşamakta ve sonraki aşamaya geçmektedir. Bireyin yaşamında yetişkinlerle ilgili görülen dört aşama ergenlik, genç yetişkinlik, yetişkinlik ve olgunluk olarak adlandırılmaktadır.

Ergenlik, bireyin kendi öz kimliğini oluşturduğu bir dönemi tanıtmaktadır. Bu dönemde birey aynı zamanda, kendi yeteneklerine uygun olacak bir mesleğin seçimini de gerçekleştirmektedir. Genç yetişkinlikte ise bireyin çevresindekilerle ilişkilerini geliştirdiği, dostluklara önem verdiği bir tutuma sahip olduğu gözlemlenir. Bu dostluklar eşini, çalışma grubunu veya sosyopolitik ya da yardımlaşma grubu üyeliklerini kapsar. Yetişkinlik, bireyin üretkenliği ile ilgili görüldüğü için gelecek kuşağa rehberlik eden bir görünüm sergiler. Örneğin, bir yöneticinin bilgi ve becerisini işine yeni başlayan kişilere aktarması gibi. Son olarak olgunluk (yaşlılık) aşamasında birey kendi bütünlüğünü-sağlığı koruma çabasını sürdürür. Bu dönemde birey, yaşamını anlamlı kılmaya ve yaşamdan doyumlu olmaya çalışmaktadır.

Olgunluk çağındaki bir birey, görevine kendini vermenin ve üretkenliğinin en yüksek düzeyindedir. Olgunluk dönemindeki birey, verimliliğinin altın çağında, ölümün kaçınılmazlığı ve başarının son bulması olasılığıyla yüz yüze gelmeye başlar. Olgunluk yıllardaki dengeden sonra toplumdaki rollerden geri çekilme, yeni bir uyum sorunu ortaya çıkarır. Emeklilik rolünü öğrenmek, çalışma rolünü yadsımayı gerektirir³.

² BOERLIJST, s.321.

³ ATAOL, s. 6-7.

Bireyin yaşamı olaylarla dolu olan bir bütünü açıkladığından, mesleki yaşamın özelliklerini yaşamın özellikleri ile birlikte düşünmekte yarar vardır. Konu ile ilgili literatür incelemesinde bireyin mesleki yaşamında karşılaştığı bunalımlı dönemlerin yedi-on yıllık zaman dilimleri içinde gerçekleştiği ileri sürülmektedir. Yetişkinler açısından durumu açıklayan yazarlar, konuyu değişik yönleriyle incelemekle beraber farklı tutumlar içinde kalabilmektedirler. Bu türden incelemeler, bireylere kendi dışlarındaki konularla uğraşırken, içlerindeki değişiklikleri tanımalarında, kadın ve erkeklerin gelişmelerinin karşılaştırılmasında ve eşlerin karşılaştığı krizler hakkında bilgi sahibi olmalarında katkıda bulunmaktadır⁴.

2.Gail Sheehy'in Sınıflandırması

Gail Sheehy, yayımlanan çalışmasında gelişme evrelerini aşağıdaki biçimde sunmaktadır⁵:

A) Aileden ayrılma

18 yaş dolayında ortaya çıkmaktadır. Bağımsız birey olma yolunda ilerleme olarak nitelendirilir.

B) Deneme yılları

20-30 yaş arasındaki bir dönem olarak algılanır. Bu dönemin temel sorunu yetişkinler dünyasına kabul edilmektir. Meslek seçiminin tartışıldığı bir dönemdir.

C) Otuz'a varış

Sorunların yeniden ele alındığı bir dönemdir. Meslekte başarılı olma ve kişiliği geliştirme arzuları birarada yürümektedir.

⁴ ALDEMİR-ATAOL-SOLAKOĞLU, s. 166.

⁵ ATAOL, s. 8.

D) Yerleşip serpilme

30'lu yaşlarda önceki düzensizlik yerini plânlı bir yaşantıya bırakır, çocuk eğitime verilen önem artar, aile dışındaki toplumsal etkinliklerde azalmalar görülür.

E) Doruğa ulaşma

Gelişme sırasında doruğa ulaşılan bir dönemdir. 35 yaş hayatın ortasıdır. Geçiş dönemi krizinin yaşandığı bir evre olarak algılanır. Zaman, baskısını hissettirir. Meslekte başka yönlerin keşfedilmesine girilir.

F) Yenilenme

40-50 yaş arasında geçirilen bir dönemi açıklar. Birey, kendinde yeni bir denge sağlamakta ve öncekine kıyasla tatminkar bir devrede yaşamını sürdürmektedir.

3. Daniel Levinson'un Modeli

Daniel Levinson, insan yaşamında geçirilen evreleri (Sheehy'in gruplandırmasına benzer biçimde) kariyerdeki aşamalar ile ilişkilendirerek, bir model içinde sunmuştur. Levinson'un modeli, aşağıdaki gibi açıklanabilir.

A) İlk yetişkinliğe geçiş (Yaş 17-22)

Bireyin, başarılı biçimde ailesi ile olan bağlarını kopardığı ve kendini bulmaya çalıştığı bir dönemi açıklar. Birey, bu aşamada kısmen de olsa parasal destek açısından ve duygusal yönden ana babasına bağımlı bir konumda bulunmaktadır. Onlar, bu dönemde özgüven ve özyeterliliklerini sağlamak için bağımsızlık girişimlerinde bulduklarını ileri sürerler. Levinson'a göre bu dönemlerinde bireyler, kariyerlerinde sık karşılaştıkları başarımların düşüklüğü evrelerinde ana babalarıyla bağlarını sürdürmektedirler.

B) Yetişkinlerin dünyasına girme (Yaş 22-28)

Birey, bu dönemde öğrenimini tamamlamıştır ve gelecek için arayışlara başlar. Bir yaşam biçimi ve kariyer seçilmiştir. Birey, yaşamında Levinson'un deyişiyle "yetişkinlerin dünyasına geçici kabul" aşamasında düşünceleri dağınık bir durumdadır. Bu yıllar, kesin olarak yaşamda ve kariyerde doyum arayışı içinde geçen yıllardır.

C) 30'lu yaşa geçiş (Yaş 28-33)

Bu dönemde birey, yaşamının gelişmesini önceki dönemdeki kariyer hedeflerine ve kişisel gelişmesine göre değerlendirir. Bu değerlendirme sonucunda doyumlu bir durumla karşılaşılıyor ise, aynı yolda devam edecektir. Eğer birey doyurucu sonuçlarla karşılaşmadığı sonucuna varır ise köktenci (radikal) değişiklikler ve yaşamında karışmaların olması kaçınılmazdır. Bu aşamada yeni bir yöreye taşınma, işte veya kariyerde değişiklikler veya boşanmalar yaygındır. Bu dönem kurulu bir düzenin değiştirilmesi konusunda son şans ve "kaçış" olarak nitelendirilir.

D) Yerleşme (Yaş 33-40)

Levinson'a göre bu yıllarda birey, "Birinin Adamı Olma" ya uğraşmaktadır. Sosyal ilişkiler ve arkadaşlıklar, kişinin işinde ilerlemesine yoğunlaşması için kesintiye uğrar ya da en aza indirilir. Genç yöneticiler, arkadaşlarının yerine şirkette kendilerini üst düzeylere doğru yönlendirebilecek bir "hami-koruyucu" arayışı içindedir.

E) Orta yaşa geçiş (Yaş 40-45)

Bu yıllar, bireyin kariyerdeki ilerlemesini ikinci kez değerlendirdiği yıllar olarak tanımlanır. Yönetici, kariyerinin gelişmesinden memnun ise işine devam edecektir. Bu dönemde gerçekten bazı övünülecek başarılar gerçekleşir ve tecrübe kazanma konusunda artışlar görülebilir. Fakat birey hayallerini ve beklentilerini yerine getiremiyorsa orta yaş krizi kaçınılmaz bir sonuç olarak belirmektedir.

Bireyin bu döneminde karşılaştığı küskünlük, keder veya engellenme duyguları onun ruhsal dengesini kaybetmesine neden olabilir.

Kişilerde karşılaşılan orta yaş krizi, içkiye düşkün olma, işi bırakma, yönetsel kariyerini tehlikeye sokma, “orta yaş hipisi” yaşam biçimini sergileme gibi diğer bazı geçmiş davranışlarına benzemeyen davranışlarla kendini gösterir.

F) Orta yetişkinliğe girme (Yaş 45-50)

Bu dönemde, orta yaşa geçiş esnasında yapılan yeniden değerlendirmeler pekiştirilir. Bireyler, eski ilişkilerini güçlendirmeye, yenilerini geliştirmeye çalışır. Bazıları için bu dönem işinde ve yaşamında gerileme ve sıkıntı nedeniyle endişe duyulan bir dönemdir. Bazıları ise bu dönemde bir düşünceyi gerçekleştirme ve yaratıcılığı olgunlaştırma nedeniyle yüksek derecede doyuma ulaşır.

G) 50’li yaşa geçiş (Yaş 50-55)

Bu dönemde, 30’lu yaştan daha önceki dönemde veya orta yaşa geçişte tatmin etmeyen görevler ve bunların sonuçları ortaya çıkar. Tatmin edici olmayan bir yaşam biçimi oluşturan ve orta yaşa geçişte bunu çok az değiştiren bireyler krizlere maruz kalabilir. Levinson’a göre orta yaşta veya 50’li yaşa geçişte ılımlı da olsa en azından bir kriz olacaktır.

H) Orta yetişkinliğin sonu (Yaş 55-60)

Bu dönem nispeten durağan bir dönemdir ve ilk yetişkinlik döneminde bulunmaya benzer. Bireylerin yükselme hırsları devam etse de etmese de kariyerlerinin sonunun geleceği gerçeğini kabul etmeli ve emeklilik için hazırlığa başlamalıdır. Kendilerini yeniden gençleştirebilen ve yaşamlarını verimli bir hale getirebilen bireyler bu dönemde görevini başarıyla yerine getirebilir.

I) Son, yetişkinliğe geçiş (Yaş 60-65)

Bu dönemde çoğu kişi emekliye ayrılır ve emeklilikte birey, kendisini nasıl gördüğü ve başkaları tarafından nasıl görüldüğü hakkında önemli bir sonuca ulaşır. Bazı bireyler kariyerinden hoşlanmasına ve başarılı olmasına rağmen bu dönemde kariyerinden ayrıldığı için çok mutludur. Bazıları ise kederlendirici (üzücü) bulduğu için bu döneme girmekten çekinir.

J) Son yetişkinlik (Yaş 65 ve daha sonrası)

Bu, bir değerlendirme dönemidir. İş ile ilgili sorumluluktan kurtulmuş olan kişilerin çoğu boş vakti olmasından zevk alır ve o zamana kadar ihmal ettiği ilişkilerini geliştirmeye önem verir. Bazıları ise bu dönemde mali zorluklar ve sağlık problemleri nedeniyle tedirgindir.

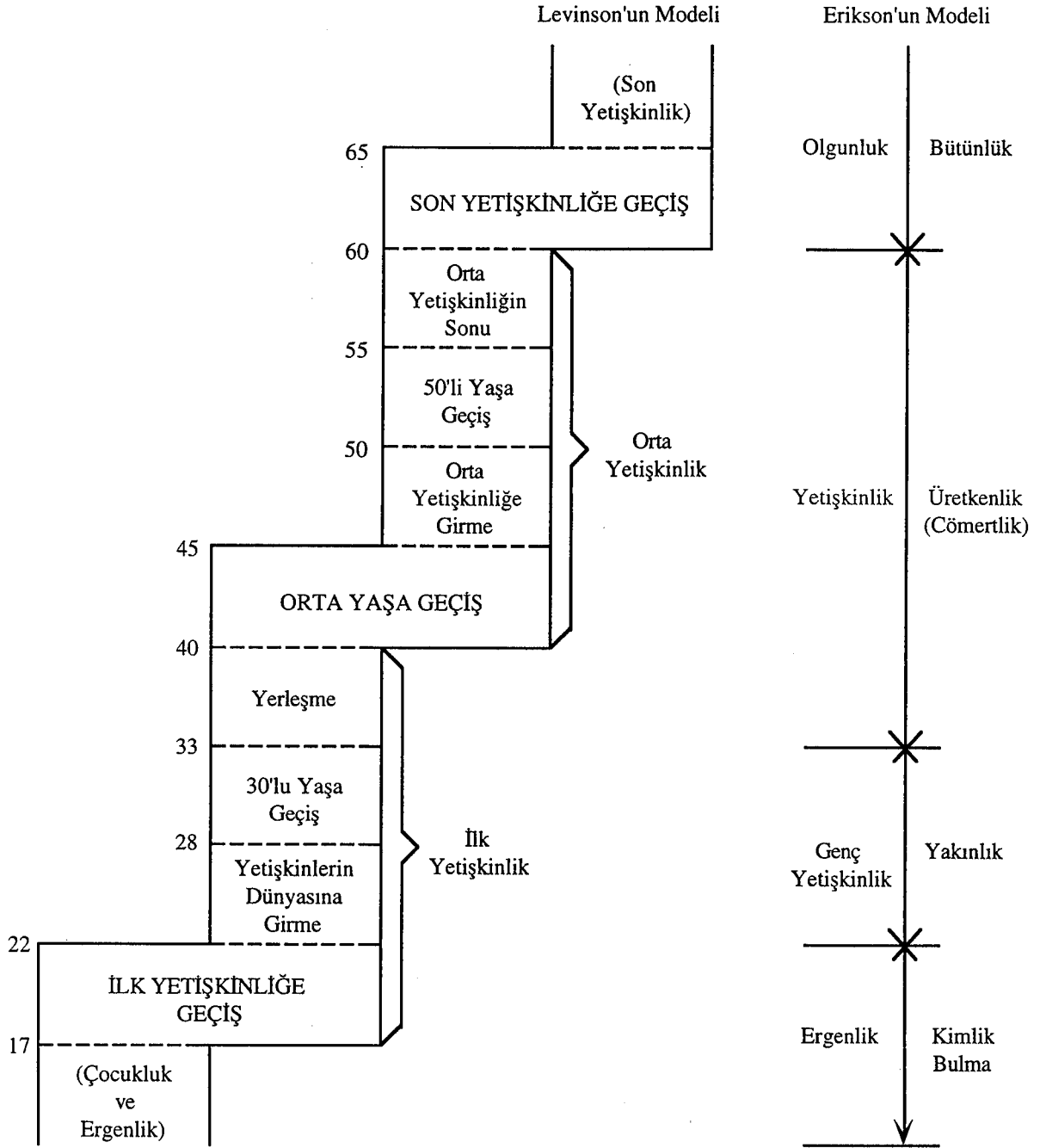
Yaşamda karşılaşılan bu evreleri tanıtıcı bir çizim, karşılaştırmalı olarak Şekil 4.1'de gösterilmiştir.

Levinson'un bu çalışması, insanların yaşlandıkça yaşamlarının ve kariyerlerinin nasıl değiştiğini anlamak için önemli bir temel oluşturur. Bununla birlikte onun kariyer aşamalarını dikkatli olarak yorumlamak gerekir. Levinson, çalışmasını 1960'lı yılların sonları ile 1970'li yılların başında yürüttü ve o zamandan beri çalışanların niteliği ile tipik kariyer modeli oldukça değişti. Levinson ve meslektaşları, kariyer aşamalarını tamamıyla erkeklerden (40 erkek) meydana gelen bir modele dayandırdı. Bu nedenle bu aşamaların kadınların kariyer gelişimine doğru olarak nasıl yansıtacağı bilinmemektedir. Bu modelde erkek tek başına ailesini geçindirme eğilimindeydi ve eşi bir ev kadınıydı.⁶ Günümüzde ise evli kadınların da gittikçe artan bir biçimde çalışma yönelimi (davranışı) sergilemeleri; "çift kariyerli / iki çalışanlı aile" olgusunu ortaya çıkarmaktadır.⁷ Levinson'un modelinde ise çift kariyerli eşlerin sayısı arttıkça, erkeklerin

⁶ STONER - WANKEL, s.539-540.

⁷ A. Cevat ACAR, "İşletmeler Açısından Özel İşgören Grubu Olarak Kadınlar", İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.XXIII, S.1 (Nisan 1994), s.134.

yaşam dönemleri ve kariyerlerinin nasıl bir hale geleceği açık değildir.⁸



Şekil 4.1. Kariyer ve Yaşam Evreleri.

Kaynak: STONER, s.541.

İş ve aile rollerinin başarılı bir şekilde birleştirilmesi, bireysel kariyer ve yaşam amaçlarıyla uyumlu bir insan kaynakları plânlama ve geliştirme sistemi gerektirir.

⁸ STONER - WANKEL, s.541.

İş, aile ve cinsiyet rolleri, birbirinden bağımsız olmaktan ziyade karşılıklı etkileşim içindedir ve karşılıklı olarak birbirini etkiler. Çift kariyerli ya da çift gelirli bir aile için toplumsal rollerde yönelinecek dönüşümleri saptamak çok önemlidir.⁹

II.KARİYER AŞAMALARI

Kariyerler çoğu kez aşama veya evrelerden geçiş ile ilgili olarak tanımlanır. Her aşamada farklı konular incelenir. Bu nedenle personel programlarının geçerliliği, bir bireyin bulunduğu kariyer aşamasına göre değişecektir. Örneğin, kariyerinin başlangıcında bulunan bir birey, emekli aylığı ve örgütte yetkilerin adil verilmesi ile, daha sonraki kariyer aşamalarında bulunan bir bireyden daha az ilgilenir. Kişilerin kariyerleri ve kariyer aşamalarını anlama, örgütte çalışanların tutum ve davranışlarını anlamaya yardım eder. Bu nedenle personel yöneticileri, çalışanların işyeri ile ilgili gereksinmelerini daha iyi anlamak için kariyer aşamaları hakkında bilgi sahibi olmalıdır.¹⁰

1.Kariyer Aşamaları, Yaşam Dönemleri ve Performans Arasındaki İlişkiler

Bir bireyin kariyerinde geçirmek durumunda kaldığı aşamalar konusunda değişik araştırmacılarca farklı gruplandırmalarla karşılaşılmaktadır. Kariyerler, genellikle birbirini izleyen aşamalar olarak incelenir. Bu aşamalar Şekil 4.2’de görüldüğü gibi araştırma, yerleşme, sürdürme ve gerileme aşamalarıdır.

A) Araştırma (Exploration)

Schein, araştırma aşamasındaki genç yetişkini, çalışma hayatına girmeye çalışan kişi olarak tanımlar. Bu aşamada birey genellikle 15-25 yaşları arasındadır. Araştırma faaliyetleri, kişinin ilgilerini ve yeteneklerini saptamaya çalışmasını, öğrenimi veya eğitimi boyunca yeteneklerini geliştirmesini, mali durum ve aile baskısı ile ilgili sıkıntıları yok etmesini ve işler ile örgütler hakkında ilk önemli kararları almasını kapsar. Araş-

⁹ ALDEMİR - ATAOL - SOLAKOĞLU, s.166.

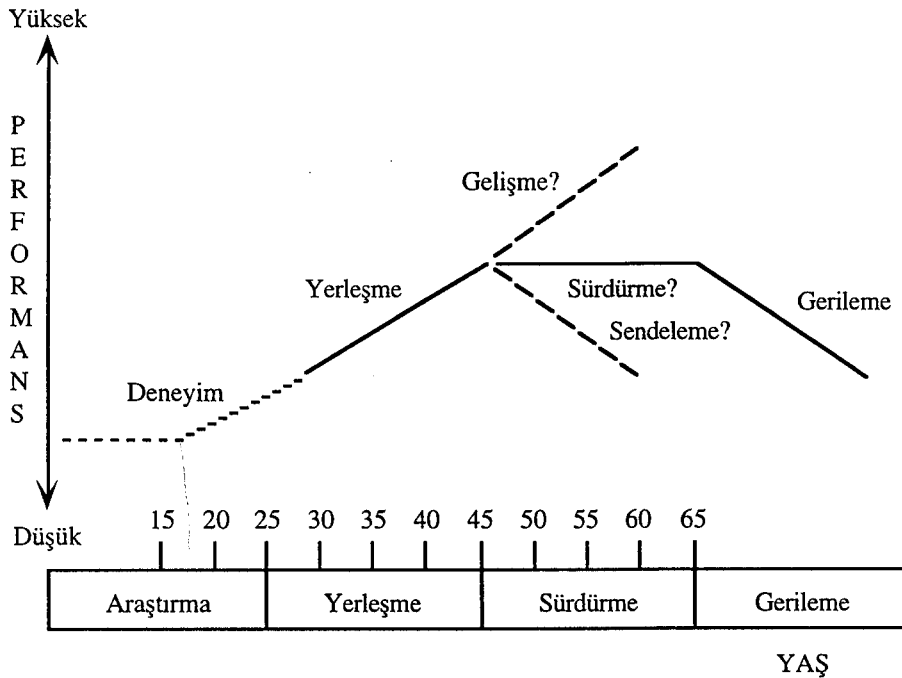
¹⁰ GLUECK, s.350.

tırma boyunca okul, aile ve arkadaşlar bireyi etkiler. Bireyler, nasıl bir kariyere sahip olacağını daha iyi anlamak için çoğunlukla part-time (geçici süreli) olarak çalışır. İşle ilgili yanlış başlangıçlar olabilir fakat bu araştırma faaliyetleri boyunca genç yetişkin kariyer hedeflerine göre bilgi elde eder ve kendi imajını geliştirir.

B) Yerleşme (Establishment)

Bu aşamada bireyler genellikle 25-45 yaşları arasındadır. Yerleşme aşaması başarılı bir iş görüşmesini, bir işe kabul edilmeyi ve seçilmiş örgüte uyumu kapsar. Bir örgütteki bu ilk sosyalleşme sırasında birey, örgütün içinde gelecekle ilgili bir plân geliştirir.

Sosyalleşme, bir karşılıklı kabul edilme süreci olarak anlaşılır. Hem birey hem örgüt (birlikte çalıştığı kişiler ve gözetimciler) birbirlerinin yeteneklerini öğrenmelidir. Birey ve örgütün başarısı için bilgi alışverişi ve geribildirim olması gerekir.



Şekil 4.2. Kariyer Aşamaları, Yaşam Dönemleri ve Performans Arasındaki İlişkiler.

Kaynak: Samuel C. CERTO, *Principles of Modern Management: Functions and Systems*, Allyn and Bacon, B.4, Boston, 1989, s.18.

C) Sürdürme (Maintenance)

Sürdürme aşamasında, birey örgütün önemli bir üyesi olur. Bu birey daha genç yaştaki çalışanlar için örnek bir kişi ve akıl hocası olarak onlara yardım etmek ister. Sürdürme aşaması aynı zamanda kariyer ortası krizin olduğu bir zaman olabilir.

Bu aşamada 45-65 yaşları arasında olan bireyler ya başarılarını artırır (gelişme) ya da başarılarını dengede tutar (sürdürme) veya başarılarını azaltır (sendeleme).

D) Gerileme (Decline)

Kariyer gelişmesinde bu son aşama, verimliliğin kendiliğinden düştüğü ve yaklaşık olarak 65 yaş ve daha sonraki yaşlardaki bireyleri kapsayan aşamadır.

Bu aşamada bireyler önceki kademelerdeki başarılarını sürdürmede zorlanırlar. Çünkü onlar kariyerleri hakkındaki ilgilerini kaybetmeye başlar veya çağa uygun becerilerini muhafaza edemezler. Emekliliğe ayrılma için hazırlanma, örgütten fiziksel olarak ayrılmadan önce psikolojik olarak geri çekilmeyi içerebilir. Bu nedenle bu bireylere sorumluluğu daha az olan azaltılmış bir rol verilebilir.¹¹

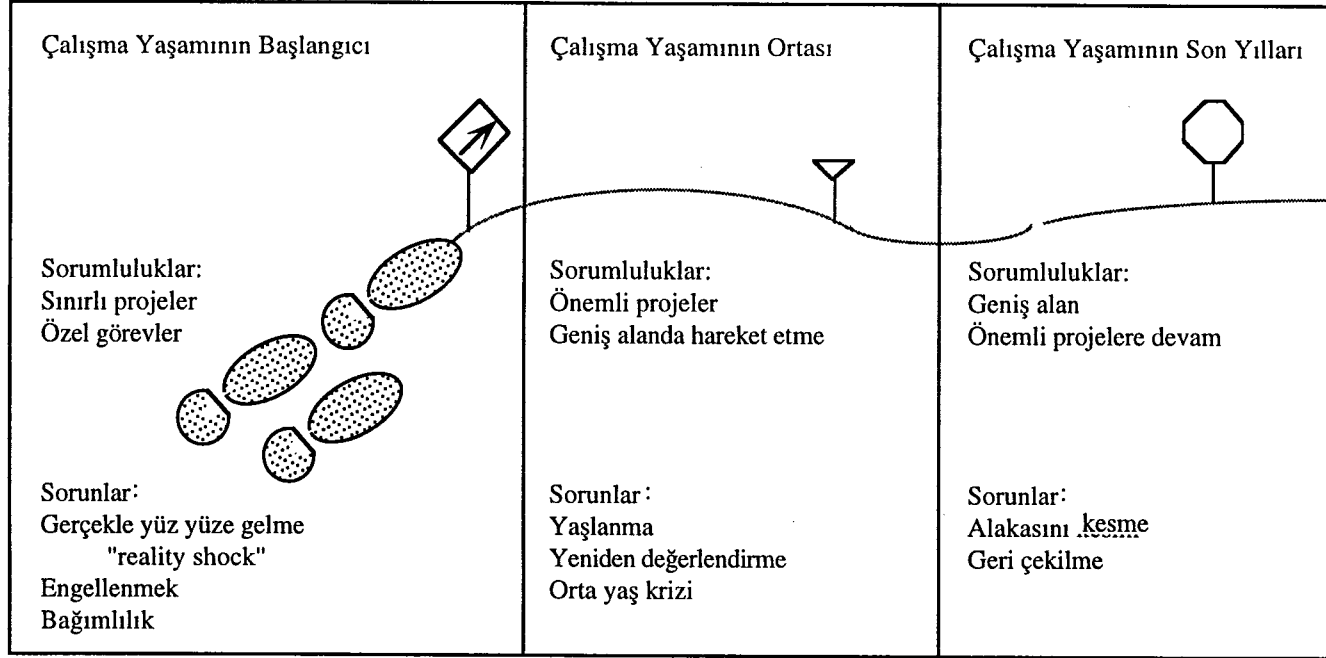
2. Longenecker ve Pringle'nin Modeli

Longenecker ve Pringle (1981), kariyer aşamalarını üç başlık altında tanıtmaktadırlar: Çalışma yaşamının başlangıcı, çalışma yaşamının ortası ve çalışma yaşamının son yılları (Şekil 4.3).

A) Çalışma yaşamının başlangıcı

Kariyerin ilk yılları olarak nitelendirilir. Bu dönem bir bireyin örgüte girişi ile başlar ve işe alıştırma eğitimi ile zamanla deneyim kazanmaya kadar sürer. Bir okuldan mezun olduktan sonra 30-35 yaşlarına kadar geçen bir dönemdir.

¹¹ CERTO, s.18-19; GLUECK, s.351-352.



Şekil 4.3. Kariyer Aşamaları

Kaynak: ATAOL, s.24.

B) Çalışma yaşamının ortası

Bireyin yaşamında bu aşama, 30-35 yaşlarından 50-55 yaşlarına kadar geçen bir dönemi tanıtmaktadır. Bireyin sorumluluklarının artışı, başkalarına önderlik yapmak gibi görevleri üstlenmesi, bu dönemin tipik özelliklerindedir. Bu dönemde mesleğinde ilerleyen bir birey, yönetim basamaklarında yukarıya doğru yol almaktadır. Bu dönem aynı zamanda yeniden değerlendirme dönemidir. Kişisel gelişme açısından da orta yaş krizini çağrıştırmaktadır. Bu dönemde kariyer hedefleri gözden geçirilir, iş değişikliği düşünülür ve aile ilişkilerindeki olası sorunlarla ilgilenilir.

C) Çalışma yaşamının son yılları

İkinci aşamada güçlendirilen kariyerin son yıllarının yaklaştığı bir dönem olarak görülür. Kimileri bu dönemde çalışma yaşamının üst düzeylerine ulaşmışlar ve kariyerin sorumlu alanlarına geçmişlerdir. Bu dönem 50-55 yaşlarından emekliliğe kadar sürmektedir.¹²

3.Greenhaus Modeli

Greenhaus; kariyer modelleri arasındaki benzerlikleri ortaya koyarak bu yaklaşımları Tablo 4.1'de görülen beş aşamalı bir modelde birleştirmiştir.

Greenhaus modeli, bir bireyin yaşamı içerisinde oluşan normal veya tipik ardışık olayları belirlemek için kullanılır. Bazı bireyler (örneğin yaşamda yeni mesleklerine geç başlayanlar gibi) modelde ileri sürülen yaş dönemlerinden sapmalar yapacaklardır. Ancak yaşlar değişse bile yaşanabilecek sorunların aynı kalması olası olabilir. Örneğin, 22 yaşında aktör olan bir birey ile 45 yaşında politikacı olma birbirinden farklı olacaktır.

Bu modelin, ideal bir kariyerin neye benzemesi gerektiğini tanımlamaya girişimde bulunmaması, olası bazı şeyleri belirtmesi önemlidir. Çünkü bir kariyerde ideal nosyonunun bireyden bireye değişebileceği açıktır.¹³

¹² ATAOL, s.23-25.

¹³ AYDEMİR, s.15-16.

Tablo 4.1. Greenhaus Kariyer Geliştirme Modeli.

<p>AŞAMA-1 : İş için hazırlık Yaş : 00 - 18 yaş Temel Uğraşlar: Kendi kendine mesleki imaj geliştirme, alternatif meslekleri değerlendirme, ilk meslek seçimi, gerekli eğitimi izleme. Bu uğraşlar o dönemdeki bireyin mesleklere ilişkin düşüncelerini biçimlendirir ve tanımlar.</p>
<p>AŞAMA-2 : Organizasyonel giriş Yaş : 18 - 25 yaş Temel Uğraşlar: Arzulanan organizasyonlardan iş önerisi alma, doğru bilgiye dayalı işin seçimi. Bu aşamada birey kariyer alanında çalışmaya başlayacağı bir işi ve organizasyonu seçer. Elde edilen bilginin oran ve niteliği ilk iş seçiminin, bir kişinin kariyerine doğru bir şekilde girmesini veya yanlış başlayarak düş kırıklığına düşmesini etkileyebilir.</p>
<p>AŞAMA-3 : İlk kariyer kurma ve başarılı olma. Yaş : 25 - 40 yaş Temel Uğraşlar: İş öğrenme, organizasyonel kural ve normları öğrenme, seçilen meslek ve organizasyonun uyumu, yetenek artırma, düşlerini izleme, kariyer kurma. Bu aşama süresinde birey dünyada bir yer bulmak ve düşlediği yaşamı arama ile ilgilenir. Bunlar bir kariyer kurmayı içerir. Bunların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi iş doyumunu, mevki açısından ilerleme, finansal ve toplumsal ödüllerde artışla sonuçlanabilir.</p>
<p>AŞAMA-4 : Kariyer ortası Yaş : 40 - 45 yaş Temel Uğraşlar: İlk kariyer ve ilk erişkinliği yeniden gözden geçirme veya değiştirme, orta yaşa uygun seçimler yapma, işte üretici olmayı sürdürme. Bu aşamada kişinin performansı gelişmeyi ya sürdürür, ya aynı kalır ya da gerilemeye (düşmeye) başlar.</p>
<p>AŞAMA-5 : Kariyer sonu Yaş : 55 - Emeklilik yaşı Temel Uğraşlar: İşte üretici olma, kendi kendisine saygıyı sürdürme, emeklilik için hazırlık.</p>

Kaynak: AYDEMİR, s.16.

Bazı kaynaklarda ise Greenhaus modeli dört aşamada ele alınıp incelenmektedir.

Tablo 4.2, çoğu kariyerin geçtiği bu dört aşamayı ve duygusal gereksinimleri göstermektedir.

Tablo 4.2. Birçok Kariyerin Geçtiği Aşamalar ve Duygusal Gereksinimler.

AŞAMA	GÖREV GEREKSİNİMLERİ	DUYGUSAL GEREKSİNİMLER
Deneme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Çeşitli iş eylemleri 2. Kendini keşif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ön iş seçeneklerini arama 2. Yerleşme
Kurma ve ilerleme	<ol style="list-style-type: none"> 1. İş talebi 2. Özel bir alanda yetenek geliştirme 3. Yaratıcılık ve yenilik geliştirme 4. 3-5 yıl sonra yeni alana geçme 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rakiplerle ve rekabetle karşılaşma, başarısızlıkla yüz yüze gelme 2. İş / aile sürtüşmeleri ile karşılaşma 3. Destek 4. Otonomi
Kariyer ortası	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknik yenileme 2. Başkalarını eğitmede ve yönlendirmede yetenek geliştirme 3. Yeni yetenekler gerektiren yeni işe geçme 4. İş ve kurumdaki rolü hakkında daha geniş bir bakış açısı edinme 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orta yaş hakkında hislerini belirtme 2. İş, aile ve topluma karşı kendini yeniden düzenleme 3. Kendini hoş görmeyi ve rekabeti azaltma
Kariyerin sonu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emeklilik plânları yapma 2. Güç rolünden danışmanlık rolüne geçme 3. Başarılı olanları belirleme ve geliştirme 4. Kurum dışındaki aktivitelere başlama 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kendi işini başkaları için bir platform olarak görmek için destek ve danışmanlık 2. Kurum ötesi eylemlerde bir kimlik geliştirme

Kaynak: AYDEMİR, s.17.

Çalışma yaşamında bir bireyin mesleki gelişmesinde geçirmek durumunda kaldığı aşamalar, statü ve süreçler ise Tablo 4.3'te gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Kariyerde Belirgin Aşamalar, Statü ve Süreçler.

AŞAMALAR VE GEÇİŞ DÖNEMLERİ	STATÜLER VEYA POZİSYONLAR	PSİKOLOJİK VE ÖRGÜTSEL SÜREÇLER: Kişi ve örgüt arasında etkileşim
1. İşe giriş öncesi İşe giriş (geçiş)	İşe girmeye hevesli, başvuran, atılğan İşe yeni başlayan, önerilen, aday	Hazırlanma, eğitim, toplumsallaşma Aday toplama, sınav, seçim, eleme, işe alma, işe girişteki sınırları aşma, işe giriş merasimleri, işe alıştırma
2. Teme eğitim, çıraklık İşe başlatma	Öğrenici, acemi İşe başlayan, mezun	Eğitim, aşılama, toplumsallaştırma, grupta denemeden geçirme, işe giren kişinin örgütçe sınanması Örgütte ilk engeli aşma, örgütün bir üyesi olarak kabul etme, yeni statüler "ihvan etme"
3. Birinci görev Alt evreler: a) İş öğrenme b) En yüksek başarıml c) Eskime d) Yeni beceriler öğrenme Yükselme ya da belli bir yere gelme (geçiş)	Yeni üye	İşlevin yerine getirilmesi için kişideki kapasitenin sınanması, sorumlulukların verilmesi, bir işe veya bölüme geçerek işlevsel sınırları aşma. Kişinin grupta test edilmesi ve aşılama sürecinden geçirilerek işe devamının sağlanması ya da red edilmesi; eğer işe kabul edildiyse ileri düzeyde eğitimi ve toplumsallaştırılması, ileri düzeydeki statülere hazırlanması. Hazırlanma, sınama, hiyerarşideki basamakları aşma, iş değiştirimi (rotasyon)
4. İkinci görev	Örgütün tam üyesi	Önceki süreçlerin tekrarı
5. Kıdemli olma Mesleğin sonuna ulaşma ve işden ayrılma (geçiş)	Devamlı üye "Eski üye"	Örgüt içinde başka sınırları aşma İşten ayrılmaya hazırlanma, takdimnameler, "veda yemeği".
6. İşten ayrılma sonrası	"Emektarımız" (Alumnus) Emeritus, "Emekli"	Yan konular verme, danışmanlık

Kaynak: STONER - WANKEL, s.548.

4.Kariyerde Dört Aşama

Kişisel gelişme ile mesleki gelişme arasındaki ilişkinin daha iyi açıklanması yani örgütlerdeki kariyer yönetiminin incelenmesi için bireyin örgütteki ilişkilerine de yer vermek gerekir. İş arayan ya da örgüt değiştirmek isteyen bir birey gerçekten etkin bir yönetici aramaktadır denebilir. Astlar, mesleki tercihlerde bulunurlarken, ücret

artışı, yükselme olanağı yüksek statülerle ilgilenmenin yanısıra doyurucu ilişkiler - kariyer sözleşmesi- arayışını sürdürmektedirler. Kariyer sözleşmesi, insan insana bir ilişkiyi açıklamakta olup, yönetici ile astı arasındaki tüm ilişkilerde üstü kapalı (zımni) ve dinamik bir özellik sergiler. Bu ilişkide yer alan faktörler sözel olmayabilir ve haber vermeden de belirebilirler (zımni olma özelliği). Onlar, zamanla değişmektedirler (dinamik özelliği).

Bir astın, üstü ile birlikte örgütte geliştireceği ilişkiler, bireylerin çalışma yaşamlarında geçirecekleri aşamaların anlaşılmasında yardımcı olmaktadır.¹⁴

Birey, ilişkiler açısından bir örgütte sırasıyla dört aşamadan geçmektedir:

Çırak (apprentice),

Meslektaş (colleague),

Akıl hocası (mentor),

Himayeci (sponsor).

Aşama I. Bu aşama bireylerin örgütteki ilk işi ile ilgilidir. Bireyler, kariyerlerinin başlangıcında genellikle terübesizdir. Bu nedenle kendilerine işi öğrenmede yardım edecek akıl hocalarının yönetimi altında rutin iş yapar. Bu aşama sırasındaki etkinlikler; diğer çalışanlarla yardımlaşmayı, iş ile ilgili önemli unsurları öğrenmeyi ve yönergeleri izlemeyi gerektirir. Başlıca ilişkiler ise birisine ast olmayı, yönetilmeyi ve yönergeyi isteyerek kabul etmeyi gerektirir. Bu tip bir ilişki bağımlılık sonucunu meydana getirir.

Aşama II. Bir meslektaş olarak birey, örgütün etkinliklerine bağımsız olarak katkıda bulunur. Bağımsızlık teknik yetenek ile ilgili iyi bir derece göstermek vasıtasıyla elde edilebilir. Meslektaş rolünde olan bireyler, hâlâ birisinin astıdır fakat tavsiye ve yönerge hususunda üstlerine daha az güvenirler. Gözetimciler örgütsel problemleri çözmede yeteneklerini geliştirmeleri için, onlara daha az sıklıkta rehberlik ederler.

¹⁴ ALDEMİR - ATAOL - SOLAKOĞLU, s.170.

Aşama III. Bireyler, genellikle orta kademe yöneticisi pozisyonundadırlar. Yönetici, kariyerinin ortasındadır, birden fazla alanda çalışmaya başlar. Bireyler bu aşamada astlarının işleri için sorumluluğu üzerine almalıdır. Üçüncü aşamadaki kariyerin başarılı olarak devam etmesi için kendine güvenme, bireylerarası beceriler ve çalışanların başarılarından memnun olmayı öğrenme gereklidir.

Aşama IV. Bireyler, örgütteki ilerleyişini sürdürürse himayeci rolüne girerler. Bu aşama sırasında örgütün iş stratejisi veya yönergelerine göre biçim kazanma anahtar etkinliktir. Bu etkinlik bireyin yönetici, yenilikçi ve müteşebbis rollerini kabul etmesini gerektirir. Birey, etkili bir himayeci olmak için güç kullanmayı öğrenmek zorundadır.

Tablo 4.4. Kariyerde Dört Aşama.

	I. AŞAMA	II. AŞAMA	III. AŞAMA	IV. AŞAMA
Belirgin Etkinlikler	Yardımlaşma, öğrenme, yönergeleri izleme	Bağımsız yardım eden	Eğitim	Örgütün isteklerine yönergelerine göre biçim kazanma
Başlıca İlişkiler	Çırak	Meslektaş	"Akıl hocası" öğretici-öğrenici ilişkisi	Himayeci
Belirgin Psikolojik Sonuçlar	Bağımlılık	Bağımsızlık	Başkalarının sorumluluğunu üstlenme	Güç kullanma

Kaynak: STONER - WANKEL, s.549.

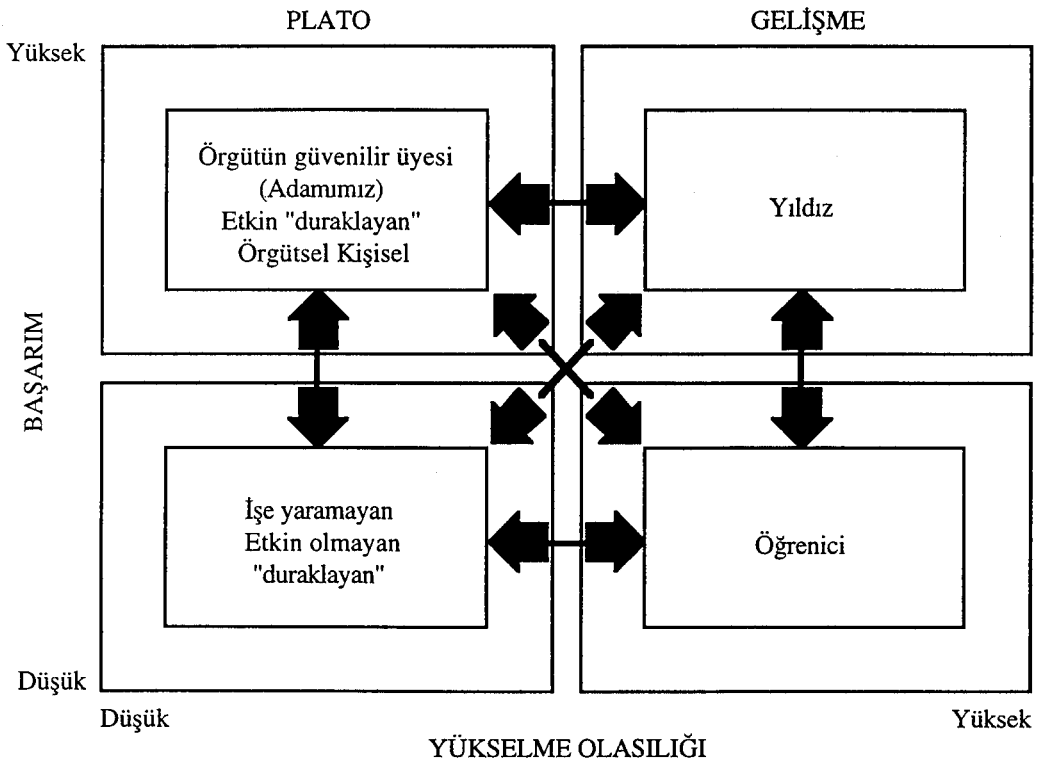
Yöneticilerin bu kariyer aşamasında iki önemli işi vardır. Birincisi, bireyler üst kademe yöneticisi pozisyonundadır, örgütün gelecekteki yönergelerini hazırlamak için sorumludurlar. Çok önemli olan örgüt kaynaklarını kullanmak için en etkili mevkedirler. İkincisi ise işten ayrılma için hazırlıktır. Bu aşama yalnızca olası halefleri seçme ve eğitmeyi değil, bireyin emeklilik yılları için hazırlanmasını da kapsar.¹⁵

¹⁵ SZILAGYI, s.713-714; STONER - WANKEL, s.547.

5.Yönetim ile İlgili Kariyer Aşamalarının Bir Modeli

Kariyer aşamalarını incelemenin başka bir yolu, üst yönetimce başarımların değerlendirilmesi ve yükseltme özelliklerinin değişken olarak dikkate alınmasıdır (Şekil 4.4).

Buraya kadar olan farklı yaklaşımlarda bireyin yaşı ve gelişme aşamaları üzerinde durulmuştur. Kariyer aşamalarını tanımlamada bu yaklaşımın özelliği, örgütlerdeki kariyer duraklamalarının anlaşılması ve bir yöneticinin her bir aşamaya hareket edebilmesidir.



Şekil 4.4. Yönetim ile İlgili Kariyer Aşamalarının Bir Modeli.

Kaynak: SZILAGYI, s.714.

Öğrenici (learner), yükselme olasılığı yüksek fakat performansı düşük olan bir yöneticidir. Bu birey, yönetim pozisyonuna yeni gelen bir yönetici veya yeni görevinde işini iyice öğrenmeye vakit bulamayan bir çalışan olabilir.

Star (yıldız), önemli işler yapan ve örgütte daha ileriye terfi edebilecek potan-

siyeli olan bir bireydir.

Etkin “duraklayan” (rock), performansı yüksek fakat kariyer platosunda bulunabilecek yöneticilerdir. Bu yöneticileri akıl hocası (mentor) olarak seçmek çok uygun olabilir.

Etkin olmayan “duraklayan” (deadwood) bireyler, performansı ve yükselme olasılığı düşük yöneticilerdir. Örgüte katkıları azdır veya hiç yoktur. Bu bireyler, önemsiz bir işte çalıştırılabilir, yeniden eğitilebilir veya onların işlerine son verilebilir.¹⁶

¹⁶ SZILAGYI, s.714.

Beşinci Bölüm

KARİYER GELİŞTİRME VE KARİYER PROBLEMLERİ

I.EĞİTİM VE GELİŞTİRME

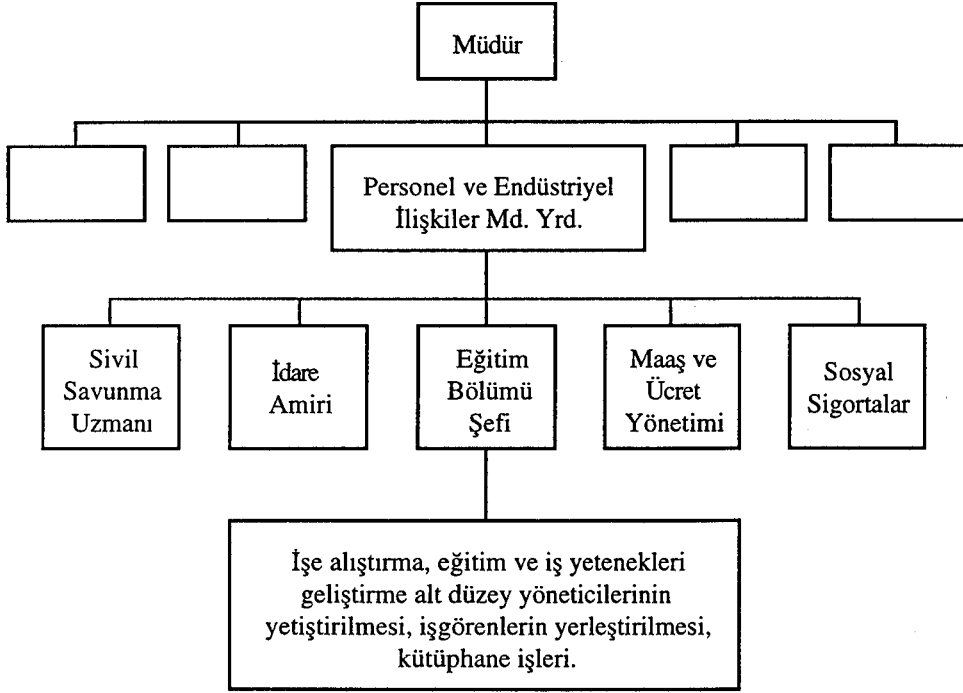
İnsan kaynakları yönetiminin bileşenlerinden biri olan “eğitim”, işlemsel veya teknik çalışanların işlerini nasıl gerçekleştireceklerini öğrenmelerini belirtir. İnsan kaynakları yönetiminin diğer bir bileşenini oluşturan “geliştirme” ise yöneticilerin ve profesyonellerin hem mevcut hem de gelecekteki işler için beceri kazanmalarını anlatır. Diğer bir deyişle eğitim kelimesi genellikle alt kademe veya teknik çalışanlarla ilgilidir. Oysa geliştirme kelimesi yönetici ve profesyonellerle ilgilidir.¹

İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Teknolojik koşullardaki gelişmeler, işletmelerdeki eğitim ve geliştirme işlevinin uzmanlarca yerine getirilmesini gerektirmektedir. Çalışma yaşamında önceleri personel yöneticisinin sorumluluğunda sürdürülen eğitim ve geliştirme işlevinin örgütteki yeri zamanla değişikliğe uğramıştır. Bu değişiklik bir yandan personel yönetiminden sorumlu Genel Müdür

¹ AYDEMİR, s.37.

Yardımcısı'na bağımlı olan "Eğitim Yöneticisi" ve öte yandan da bağımsız bir "Eğitim Bölümü" kimliğinde ortaya çıkmaktadır. Bu merkezler, çalışanın kişiliğinin yücetilmesi, işgörenlerce konuların anlaşılır bir düzeyde verilmesi amacıyla yönelik biçimde çalışmaktadırlar.²

Eğitim ve geliştirme işlevinin örgütteki yeri, orta büyüklükte ve büyük işletmelerde ayrımlar göstermektedirler.



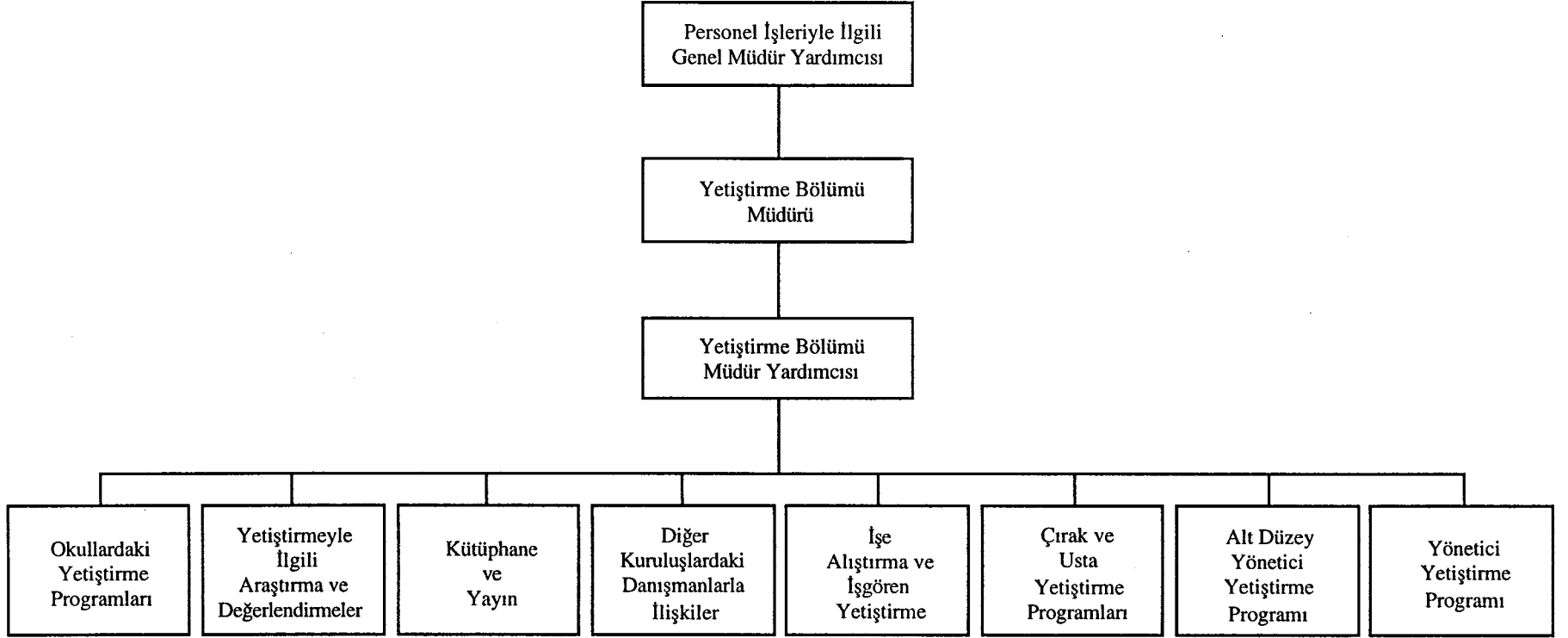
Şekil 5.1. Orta Büyüklükteki İşletmelerde Eğitim Birimi.

Kaynak: ARTAN, s.41.

Eğitim ve geliştirme terimleri toplam sürecin ayrılmaz parçalarıdır. Birey kendini devamlı olarak eğittiği sürece gelişimini sağlayacaktır. Eğitim olmadan hiçbir şekilde gelişme gerçekleşmeyecektir.³

² ALDEMİR - ATOL - SOLAKOĞLU, s.117-118.

³ Sinan ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir, 1976, s.18.



Şekil 5.2: Büyük İşletmelerde Eğitim Birimi.

Kaynak: ARTAN, s.43.

II.EĞİTİM PLÂNI

İşletmelerde eğitim gereksinimleri saptandıktan sonra, eğitim etkinliklerini, eğitimde görev alacak kişilerin sorumluluklarını, gerçekleştirilecek araştırmaları, eğitimin maliyetini ve başarılı sonuçların alınması için gerekli süreyi içeren bir eğitim plâni düzenlenir. Eğitimin, bir plâna dayandırılarak gerçekleştirilmesi, örgütteki verimliliğin ve personeldeki başarımın artmasını sağlar. Endüstride görev alan eğitimcilerin özellikle üzerinde durdukları konular şöylece sıralanabilir.

1. Eğitimin amacı,
2. Eğitimin adı, türü ve yöntemi,
3. Eğitim göreceklere seçimi,
4. Öğreticilerin saptanması,
5. Kullanılacak malzeme, araç ve gereçlerin sağlanması,
6. Eğitimin süresi, başlayacağı tarihin belirlenmesi,
7. Yapılacağı yerin saptanması,
8. Programın maliyetinin tasarlanması,
9. Eğitim programının duyurulması,
10. Eğitim sonrası değerlendirilmenin gerçekleşmesi.

Bu plânın uygulanışında amaçlar sürekli olarak gözönünde bulundurulmalı ve plân, personelin şimdi başaramadığı fakat eğitimden sonra neler yapması gerektiğini açıkça belirtmelidir. İşletmelerde, bir eğitim programı düzenlenirken, uygulamanın nasıl yapılması gerektiği konusunda görevlilerce görüş birliği sağlanmalıdır. Bir plâna dayalı olarak düzenlenen eğitim programı aşağıdaki özellikleri taşır:

1. İşletmenin eğitim birimlerinin personele sağlayacağı kurslar (bunlar işletmenin iç gereksinmelerini karşılayabilecek niteliktedir),
2. İşletme dışında uzman kişilerin yöneteceği kurslar,
3. Bölgesel yüksek okullarda yapılacak ileri düzeyde bir eğitim,

4. Özel görevlerin ya da projelerin izlenmesi, değişik tipte oluşturulmuş komitelerdeki görevler, özel yardımcılık ya da stajyerlik gibi deneyim kazandırıcı etkinlikler,

5. Danışman olarak görevlendirilecek bir kişinin yöneteceği oturumlar.

Tablo 5.1. Personel Eğitimi Yöntemleri ve Amaçları (Görev Yerlerine Göre).

PERSONELİN ÖRGÜTTEKİ YERİ	GÖREVİ	EĞİTİM YÖNETİMİ	AMAÇLAR
ÜST DÜZEY YÖNETİCİ Genel Müdür Finansman Müdürü Halkla İlişkiler Md. Personel Md. gibi	İşletmenin politikasını ve stratejisini saptar.	Grup tartışması Rol oynama Davranışsal (T-Grup, D grubu gibi) Yönetim oyunu	Bilgi artırma
ORTA DÜZEY YÖNETİCİ Finansman ve Muhasebe Şefi Personel Şefi Alım Satım Şefi	Üst yönetimce saptanan politikaları uygular	Bir üste bağlı çalışma Yetki göçerme İş değiştirimi Proje çalışması Örnek olay çözümü Rol oynama	Kişisel davranışları değiştirme
ALT DÜZEY YÖNETİCİ Vardiya Şefi Ustabaşı Ekipbaşı gibi gözetimciler	Politikaların uygulanmasında yönetimle işçi arasındaki bağlantıyı kurar.	Rol oynama Örnek olay çözümü Deneysel eğitim Grup tartışması	Sorun çözme ve karar verme yeteneğini geliştirme
TEKNİK ELEMANLAR	Teknik konularda görev yapar. (Mühendislik çalışması gibi)	Görev başında ve görev dışında eğitim yöntemleri	Öğrenmeyi öğrenme
İŞÇİLER	İşletme politikalarında saptanan görevleri yerine getirir.	Görev başında eğitim yöntemleri	Yardımlaşmanın anlaşılması

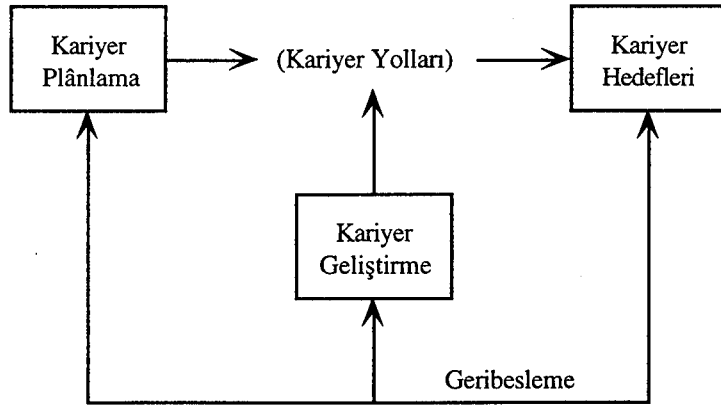
Kaynak: ALDEMİR - ATAOL - SOLAKOĞLU, s.155.

Bu özelliklerin ilk üçü görev dışında eğitimi açıklarken son ikisi de görev içinde eğitimi gösterir.⁴

İşletmelerde seçim sürecini başarı ile tamamlayan yeni personelin eğitilmesinin yanısıra görevde bulunan personelin eğitimi ile de ilgilenilmelidir. Çalışma yaşamında işe alıştırma (yeni personelin eğitimi); yönetici ve gözetimci eğitimi; işçi eğitimi, çıraklık ve stajyerlik uygulamalarıyla karşılaştırılır (Tablo 5.1).

III.KARİYER GELİŞTİRME

Bireyin, kariyeri boyunca amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlere kariyer geliştirme denir (Şekil 5.3).



Şekil 5.3. Kariyer Plânlama ve Geliştirme Çerçevesi.

Kaynak: WERTHER - DAVIS, s.208.

Kariyer geliştirme için başlama noktası bireyin yardımındır. Her birey kariyer geliştirme için sorumluluk almalıdır.⁵ Tablo 5.2, kariyer geliştirme sorumluluklarının neler olduğunu ve kimlere ait olduğunu göstermektedir.

“İnsan Kaynaklarını Geliştirme” deyimini, personelin mesleksi yönden gelişmesi için yönetimin olanakları sağlama niyetini gösterdiği için, “kariyer geliştirme” karşılığı olarak da en uygun olanıdır. Örgütsel olarak bakıldığında kariyer geliştirme, örgütün

⁴ ALDEMİR - ATOL - SOLAKOĞLU, s.133-136.

⁵ WERTHER - DAVIS, s.203.

insan kaynağının türlü iş deneyimleri ve eğitim aracılığıyla eylemci birimler, personel ve eğitim yöneticileri tarafından geliştirilme etkinlikleridir.

Tablo 5.2. Kariyer Geliştirme Sorumlulukları.

ÇALIŞAN	YÖNETİCİ	KURUM
<ul style="list-style-type: none"> -Kariyer geliştirme için sorumluluk al. -Mevcut işteki performans gereksinimleri ve hedeflerin oluşturulmasında ve yerine getirilmesinde yardımcı ol. -Gerçekçi özdeğerlendirmelerde bulun. -Geribesleme (feedback) kariyer fırsatları ve gerçekçi potansiyel elde et ve kullan. -İlgilendiğin kariyeri ve gelişme gereksinimlerini yönetici ile tartış. -Gelişme plânlarını sürekli aktif olarak izle. 	<ul style="list-style-type: none"> -Çalışanları kendi kariyer geliştirme sorumlulukları konusunda destekle. -İş gereksinim ve sorumluluklarını belirle ve anlat. -Sürekli açık ve dürüst performans geribeslemesi sağla. -Çalışanların kariyer düşünceleri için kurumsal kariyer bilgisi ve gerçekçi geribesleme sağla. -Alt düzey çalışanları ile kariyer geliştirme tartışmaları yap. -Çalışanların gelişme plânlarını yerine getirmesinde yardımcı ol. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gerçekçi kariyer geliştirmenin oluşabilmesi için işletmenin misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini anlat. -Kariyer gereksinimleri, kurumsal seçenek, fırsatlar ve gelişme sistemleri hakkında bilgi sağla. -Etkin bir gözlemci-çalışan kariyer geliştirme görüşmeleri işlemi düzenle ve uygula. -Çalışanların kariyer geliştirme görüşmelerini değerlendirme, uygulama konusunda yöneticileri eğit. -Çalışanlara gelişme için gerekli kaynakları sağla (iş deneyimi ve eğitimi dahil) -Kariyer geliştirme öğelerinin kapsamlı bir sisteme bağlanmasını sağla. -Yöneticilerin kariyer geliştirmedeki rol ve başarılarını değerlendir.

Kaynak: AYDEMİR, s.10'dan James WALKER, Human Resource Strategy, McGraw Hill Book Company, Singapore, 1992, s.209.

Hızla değişim geçiren ekonomik, teknolojik ve toplumsal güçlerin etkileşimi, çalışma yaşamı üzerinde açıkça görülebilen birtakım etkiler ortaya koymaktadır. Bunlar arasında en çok görülebilen ise, çok daha az belirli ve kestirimi daha güç koşullara doğru değişimdir. Bu değişimler, özellikle örgütlerde kariyerler hakkındaki

düşünceler üzerindeki etkileri açısından önem taşımaktadır. Personel geliştirme programları; personelin, hızlı değişimin getirdiği sorunların üstesinden gelebilecek nitelikleri kazanması ve istikrarsız bir geleceğin kestirilemeyen karmaşıklığına hazırlanması yönünde yoğunlaştırılmalıdır.⁶

Günümüzde personel yönetimi işlevlerinden birisini oluşturan geliştirme çalışmaları, tüm işletme işlevleri ile eşgüdüm içinde başarılı olur. Bireysel ve fiziksel (çevresel) koşulların, programın başlatılmasında ve sonuçlarının alınmasında elverişli ortamı oluşturması gerekir. İşletmelerde uygulanan eğitim programlarında önemli olan, kişilerin elde ettiklerini işletme yaşamında uygulayabilmesidir. Bu nedenle, işletmelerde yönetsel erki sağlamak açısından, yöneticinin zayıf yanlarının giderilmesiyle birlikte güçlü yanlarının daha da güçlendirilmesi amacıyla eğitsel çalışmalar yoğunlaştırılabilir.⁷

IV.KARİYER GELİŞTİRME KAYNAKLARI

1.Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlar ve çalışanların kendi kendini değerlemeleri (özdeğerleme) için ek araçlar sağlar. Bu merkezler kariyer seçimi yoluyla çalışanların becerilerini, ilgilerini, değerlerini ve düşüncelerini değerlendirirler, danışmanlar aracılığıyla geliştirme plânlarını formüle ettikleri kariyer plânlama süreçlerinin anlaşılmasında çalışanlara yardımcı olur.

Kariyer merkezleri çalışanlara sık sık veri tabanları ve istihdam hizmetleri sağlar. Aynı zamanda çalışanların becerilerini geliştirmek için iş mülâkatları ve işle ilgili workshoplar yapar.

⁶ CANMAN - ÖKTEM, s.51-52.

⁷ ALDEMİR - ATAOL - SOLAKOĞLU, s.156.

2.Kariyer Kaynak Merkezleri

Çalışanların kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler ve video programlarıdır. Bu araçlar kariyerler hakkındaki en iyi bilgi kaynaklarını oluştururlar.

3.Kariyer Plânlama Yazımları

Çalışanların değerlerini, ilgilerini, çıkarlarını, seçimlerini ve özgül yeteneklerini uyumlaştıran kendi kendini değerlendirme araçlarıdır. Bunlar çalışanların kariyer hedeflerini ve çalışma plânlarını geliştirmeye yardımcı olurlar.⁸

4.Kariyer Plânlama Workshopları

Çalışanların kariyer plânlarını değerlendirirken diğer çalışanlardan bilgi sağlama-larına ve kendi kendilerini mevcut kaynaklara ulaşmalarında yardımcı olur. Bu workshoplarda aynı zamanda bireylere kendi yetenek ve ilgi alanlarını değerlendirmelerinde yardım edilir. Örgüt içindeki farklı işler ve kariyer olanakları hakkında bilgi verilir.

5.Yöneticilere Yönelik Kariyer Geliştirme Workshopları

Yöneticilerin kendi bireysel hedeflerini ve plânlarını belirlemesine ve çalışanların kariyer plânlarını destekleme rollerini anlamalarına yardımcı olur.

Bu workshoplar özellikle yönetim basamaklarına yeni giren yöneticiler için önemlidir. Çünkü bu yöneticiler, örgütte nereye kadar yükselebilecekleri hakkında çok az bir fikre sahiptir.⁹

⁸ AYDEMİR, s.22.

⁹ AYDEMİR, s.22; MEGGINSON, s.328-329.

6.İş Kaynak Kitapları

Örgüt kartlarını, misyon hedeflerini işletmenin herbir biriminin misyon ifadelerini, kariyer seçimlerini etkileyen trendler konusunda demografik veri ve bilgiyi içeren bir referanstır.

7.Kariyer Rehberleri

İnsan kaynakları ve işletme eğitim ve geliştirme üyeleri kadrolarından oluşur. Onlar diğer kariyer geliştirme kaynakları ile birlikte çalışanların kariyer geliştirme ilk aşamalarında çalışanlara yardımcı olurlar.

Bu rehberler, kişilere hangi kitapları okuyacaklarını, hangi kursları alacaklarını, hangi çalışmalara girebileceklerini, hangi meslekleri arayabileceklerini, hangi işte nasıl bir iş rotasyonu izleyeceklerini, belirli yeteneklerini geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymalarının gerektiğini, kariyer olanaklarını, yerel üniversitelerdeki varolan kursları, örgütün eğitim olanaklarını sunar. Amaç herhangi bir iş elemanı uyumunda yeterlilik boşluğunu azaltmak için geliştirme önerileri oluşturmaktır.¹⁰

8.Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, mevcut mesleki olanaklar ile eğitim ve öğretim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan plânlanmış bir müdahaledir. Bu tür danışmanlık, örgüt içinde bireye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasını gerçekleştirmek ve iş ya da günlük yaşamı ile ilgili sorunları çözümlemesine katkıda bulunmak gibi çok yönlü hizmetler sunmaktadır.

Kariyer danışmanlığı; “ben kimim?”, “nasıl görünüyorum?”, “alternatiflerim ve

¹⁰ AYDEMİR, s.22-23.

amaçlarım nedir?” ve “amaçlarıma nasıl ulaşabilirim?” şeklinde tanımlanan kariyer gelişimi modelinin dört sorusuna ilişkin aşamalarının bütününde veya bir kısmında devreye girebilmektedir. Danışmanların, belirtilen aşamaların başarıyla tamamlanmasına yardımcı olmak üzere tek tek her çalışana danışmanlık yapmak yerine, seminer ve grup çalışmalarını tercihledikleri ve el kitapları ile videolar gibi araçlardan yararlandıkları görülmektedir.

Kariyer danışmanlığı hizmetlerinin türleri ve örgütlerin kariyer geliştirme faaliyetleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Performans değerlendirme döneminde kariyer danışmanlığı hizmetleri,
- Yüksek kapasiteli çalışana yönelik özel kariyer danışmanlığı,
- Gelecekteki pozisyonları için yöneticilerin deneyim kazanmasına yardım edecek bir kariyer yolunun oluşturulması,
- Alt düzey yöneticileri, daha üst yönetim pozisyonlarına hazırlamak amacıyla onları farklı departmanlarda rotasyona tabi tutma,
- Açık pozisyonlara atama ve bireysel isteklerin dikkate alınması,
- Ev içi ilişkiler için geliştirilmiş yönetim gelişimi programları,
- Kariyer danışmanlığı ve kadınlara özgü iş rotasyonu,
- Emeklilik öncesi danışmanlık.

Bir diğer danışmanlık türü de, kariyer duraklamaları veya platoları esnasında sunulan “kariyer geliştirme danışmanlığı”dır. Platoya uğramış bireylerin, statülerini ve rollerini değiştirmek istememelerine karşın, ortaya çıkan yeni koşullara göre farklı stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu stratejilerin oluşturulmasında kariyer danışmanlığı önemli bir fonksiyon yerine getirmektedir.

Ayrıca bireyin örgütteki kısımlar ve basamaklar arasındaki dikey, radyal ve çevresel hareketleri onun statüsü ve gücünde azalma veya artmalar meydana getirmektedir. Birey, bu noktada değişimlere uyum sağlama ve yeni bilgi ve beceriler edinme sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Kariyer danışmanlığı bu aşamada devreye

girerek, bireyin girmesi olası kriz ve platoları aşmasına yardımcı nitelikte bir görev gerçekleştirmektedir.

Çalışana yönelik kariyer danışmanlığı, bireyin mesleki gelişimi ve örgütteki uzman personel açısından önem taşımaktadır. Bireyler yanlış iş ya da bölümde çalıştığında, ortaya çıkabilecek performans düşüklüğü işletme için bir maliyet unsuru oluşturmaktadır. Ayrıca, çalışanın kendisi için de bu durum hayal kırıklığı ve iş doyumsuzluğu yaratan bir deneyimdir. İş gerekleri ve mesleki ilgiler arasındaki uyumsuzluk, bireyi iş değiştirmeye yöneltebilir. Bu da örgütte işçi devrini artırır. Yine, çalışanların kariyer yönelmelerinden farklı olan bir pozisyona ulaşmaları da mümkündür. Bütün bu nedenler yüzünden uzmanlardan kariyer sorunları üzerinde önerilerde bulunmaları istenir. Olaydan olaya ve fakat sürekli bir şekilde danışmanlık yapmak ve bireylerin yana ve yukarı doğru hareketini sağlamaya yönelik plân hazırlamak bu uzmanların sorumluluğundadır.

Kariyer danışmanlığı farklı yöntemlerle yürütülebilir (Örneğin örgüt dışından bir uzman veya işyerinde çalışanların yöneticileri olabilir):

A) Profesyonel danışman kullanma

Profesyonel kariyer danışmanları, yöneticilerin aksine danışmanlık görevine ilişkin olarak eğitim ve deneyimlere sahiptir. Profesyonel danışman, danışmanlık yaptığı çalışanlarla doğrudan iş ilişkisi içerisinde olmadığından çalışanla arasında doğal, içten ve rahat bir atmosfer yaratabilir. Bunun yanısıra çalışanlar, kariyer danışmanıya daha fazla bilgiye sahip olduğu ve konuya daha ciddi bir şekilde yaklaştığı düşüncesiyle sağlıklı fikir alışverişinde bulunabilirler. Bütün bu faktörler, profesyonel danışman kullanımının olumlu yanlarını ifade etmektedir.

Profesyonel kariyer danışmanlarının, çalışana ve onun iş çevresine ait yeterli bilgiye sahip olmak amacıyla derinliğine araştırma yapmaları, danışmanlık gerektiren olaya yakın olan bireylerin görüşlerini almaları ve çalışana yakın bir izlemeye tabi

tutmaları gereklidir.

B) Yönetici danışman kullanma

Kariyer danışmanı olarak faaliyet gösteren yöneticiler, çalışanlar ve onların yetenekleri ile geçmiş deneyimleri ve hünerleri hakkında en üst derecede bilgiye sahiptirler. Aynı zamanda yönetici danışman, iş çevresi ile bu ortamda gelişen faaliyetler hakkında da yeterli veriyi elde edebilir. Yöneticiler, çalışanların kariyer gelişim süreci üzerinde sürekli kontrolü sağlayarak, kariyerlerine ilişkin birtakım somut önerilerde bulunabilirler.

Bütün olumlu yanlarına karşın, çalışanların bir kısmının yöneticilerine açılmak istememe ve danışma toplantılarından kuşku duyma ihtimali her zaman için vardır. Çalışanlar, profesyonel danışman olmayan bir kimseden gelen öğütlere ciddi olarak yaklaşmayabilirler. Öte yandan, kariyer danışmanlığı yapan yöneticiler, sorunları anlamak ve bunlarla ilgilenmek üzere yoğun çaba harcasalar bile, kariyer görüşmelerini yönetmede ve gelişim sürecindeki statüleri üstlenmelerine yardım etme konusunda tam olarak faydalı olamayabilirler. Bunun esas nedeni, yöneticilerin psikoloji ve danışmanlık konusunda yeterli bir eğitime sahip olmamaları ve danışman rolünde kendilerini yetersiz hissetmeleridir.

Etkin bir kariyer gelişimi ve sorunların çözümü için yönetici ile çalışan arasında her zaman ortak bir görüş alışverişi olmalıdır. Özellikle verimi yüksek çalışanlar açısından kariyerlerini kendi yöneticileri tarafından yönlendirilmesi durumunda bazı avantajlar sözkonusudur. Bu avantajlar aşağıda sıralanmıştır.

- Kendi kişisel yetenek ve eksikliklerini daha iyi anlarlar,
- Örgüt içinde gelecekte doğabilecek olanaklar için kendilerine yol gösteren bilgiye sürekli olarak ulaşabilirler,
- Örgütsel amaçlara yönelik önemli kararları verebilme duygusunu edinirler,

— Gelişen olanaklara ilişkin olarak yöneticiler ile daha açık bir iletişim kurarlar.

C) Akıl hocalarından yararlanma

Akıl hocalığı, kariyer sürecini etkileyebilen özel nitelikli kişilerarası bir ilişkidir. Bu anlamda akıl hocaları, himayecilik, öğretmenlik, iletişim ve şeffaflığı sağlama gibi konularda özellikle genç çalışanların kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Bu uzmanlar gençlerin örgüt içerisinde bir role sahip olmalarına, işi iyi öğrenmelerine ve yükselmelerini sağlayacak ortamın hazırlanmasına rehberlik ederler. Özellikle kariyerin başlangıç ve olgunluk aşamalarında bireylerin gelişimini hızlandırmak konusunda yüksek bir potansiyele sahiptirler.

Koruyucu ve sahip çıkıcı görevi de yerine getiren akıl hocaları, bazı durumlarda çalışanın kendisine yakın yöneticisi, bazen de kıdemli bir işçi olabilir. Genç çalışan açısından bir akıl hocasına sahip olmak ve onunla yakınlaşmak önemlidir.¹¹

Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre kariyer danışmanı kullanan örgütlerin %75'inin örgütteki personeli danışman olarak kullandığı ortaya çıkmıştır. Burada kariyer danışmanlığı hizmetlerini, özel bir danışman eleman veya personelden bir kişi ya da part-time danışmanlık görevi yapan eğitim uzmanı yerine getirmektedir. Yaklaşık %13 oranında çalışan, yöneticileri ile kariyer görüşmelerini sürdürürken %3'ü örgüt dışından gelen danışman görevlisine başvurmakta ve diğerleri de bu danışmanlık hizmetlerinin birkaçını birden kullanmaktadırlar.¹² Ülkemizde büyük işletmelere yönelik olarak yapılan bir anket uygulamasında, kapsama alınan işletmelerin tamamında (%100), işletme genelinde ve çalışanların tümünü kapsayacak şekilde yöneticilerin kariyer danışmanlığı yaptıkları ve sözkonusu işletmelerin % 85'inin bunu yılda bir kez yerine getirdiği belirlenmiştir¹³.

¹¹ DEMİRBİLEK, s.76-81.

¹² DEMİRBİLEK, s.79.

¹³ BERBEROĞLU, s. 151-152.

V.KARİYER PROBLEMLERİ

Birey, kariyerinin değişik aşamalarında farklı sorunlarla karşılaşır. Değişik aşamalarda karşılaşılabilecek sorunlar şunlardır:

1.Kariyere Başlama Dönemi Sorunları

Birey kariyerine başladığında çok hevesli ve kararlı olma olasılığı yüksektir. İyi işler yapmak ve başarılı olmak ister. Birey birçok durumda işe ilk başlangıç zamanındaki görüşlerinin gerçek olmadığını görecektir. Bu dönemde bireyin karşılaştığı sorunlar şunlardır:

A) İşi basit ve sıkıcı bulma

Bireyin ilk öğreneceği şeylerden biri işin basit ve belki de sıkıcı olduğudur. Okulda öğrendiği belirli bazı araç ve teknikleri uygulamak ister. Fırsat ve mücadele arar, ancak her ikisini de çok az oranda bulacaktır. Zamanının çoğunu basit ve rutin görevlere harcayacaktır. Kendi kendisine bazı sorular sormaya başlayacaktır. Bu işin anlamlı hiç bir yönü yok mu? Gelecek bir iki yıl gerçekten bunu mu yapmak istiyorum? Eğer birey kurumda kalırsa işler daha iyiye gidecektir. Ancak başlangıçta bu ne buna benzer sıkıntılarını yaşamak zorunda kalacaktır.

B) Kurumsal politikalar

İlk zamanlardaki sorunların ikincisi kurumsal politikalarla ilgilidir. Bir birey bir işletmede yeni ise, mevcut güç işlerden haberi olmayacaktır. Ne söyleyeceğini, hangi grupla ilişkiye gireceğini bilemeyecektir. İşini iyi yaparsa herşeyin düzeleceğini düşünecektir. Bireyin patronuyla ilişkisi iyi ise, ancak amirin terfi şansı yoksa hem birey hem de amiri başka yerlerde iş aramaya başlayabilir veya işletmede kurumun politikasını bilmemekten dolayı birçok hata yapabilir.

C) Neyin önemli olduğunu bilmek

Genç yöneticiler için başarının basit kuralı belki de şu olabilir: “Patronunuz performansınızdan memnun olsun.” Ne yazık ki bunu gerçekleştirmenin yolu her zaman açık olmayabilir. Bazı gençler mümkün olduğunca etkin olmak gerektiğini düşünürler. Ancak böyle davranışlar bazen insan ilişkileri yeteneklerinde eksiklikle sonuçlanabilir. Başkaları ise aşırı derecede sosyaldirler, ancak bu da başarıma kararlılığında eksiklik olarak görülebilir. Neden ne olursa olsun, başlangıçtaki değerlendirmeler önemlidir ve eğer birey ilk patronu tarafından orta veya ortanın altında bir değerlendirmeye tabi tutuluyorsa, patronun değerlendirme kriteri ne olursa olsun bireyin kurum içindeki geleceği olumsuz bir şekilde etkilenecektir. Bu nedenle, birey nasıl değerlendirileceğini önceden öğrenmeli ve buna göre hareket etmelidir.¹⁴

D) Bağlılık konuları

Bağlılık, örgütlerde hem övme hem de küçümseme olarak anlaşılan belirsiz bir kavramdır. Otorite sahibi çoğu kişi astların bağlılığını takdir eder. Yöneticilerin bağlılık ile ilgili astlarından farklı beklentileri vardır:

- a) Söz dinleme: “benim söylediğimi yap”,
- b) Çaba: “sıkı çalış”,
- c) Başarı: “yaptığın işte başarılı ol”,
- d) Koruma: “beni koru ve kötü görünmeme izin verme”,
- e) Doğruluk: “bana doğruyu söyle”.

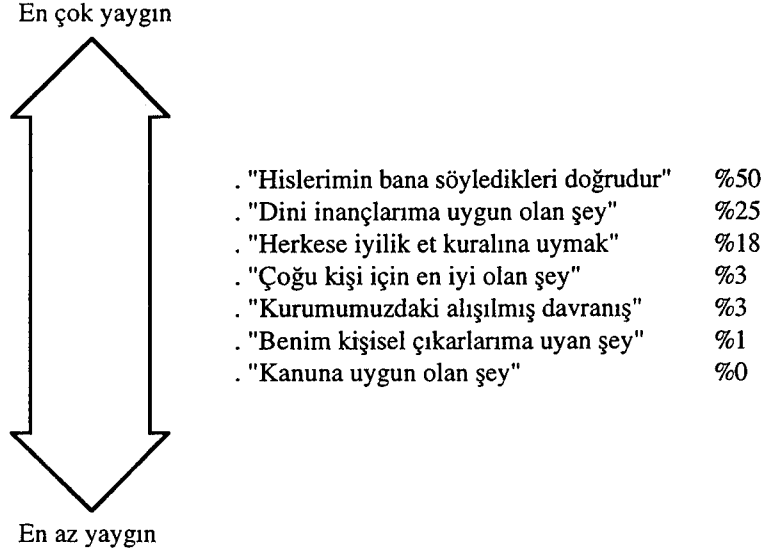
Genç yöneticiler bu algılamalardan hangisinin beklendiğini kararlaştırmalı ve kendisi için kabul edilir olup olmadığına karar vermelidir.¹⁵

¹⁴ AYDEMİR, s.56-57.

¹⁵ Ross A. WEBBER, Management, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1975, s.741-743.

E) Ahlak sorunları

Bu konuda yöneticilerin asıl paylaştıkları sıkıntı, beklenmedik ikilemlerle karşılaştıklarında ahlâka uygun veya uygun olmadığının neye göre belirleneceği hususudur (Şekil 5.4).



Şekil 5.4. İnsanlar İçin Ahlâk Ne İfade Eder?

Kaynak: WEBBER, s.746'dan R. BAUMHART, *Ethics in Business*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1968, s.59-62.

Çoğu insan ahlak konusunda, "hislerimin bana söyledikleri doğrudur" diye düşünmektedir. Fakat hisler çok kişisel bir kavramdır. Örneğin, bir yönetici için yanıltıcı reklâmcılık yanlış iken, diğer bir yöneticinin hisleri bunun tamamen doğru olabileceğini söyleyebilir.

Diğer insanlar için ahlâk; dini inançları, herkese iyilik etmeyi, yaygın olan davranışı, başkalarına yardımcı olmayı ve kanunu ifade etmektedir. Bu nedenle genç yöneticiler, bir konu hakkında fikir edinip karar verirken kriterini ahlâki açıdan yeniden incelemelidir. Kendi değerlerinin kurumun değerleri ile uyuşup uyuşmadığını kararlaştırmalıdır.¹⁶

¹⁶ WEBBER, s.745-746.

F) Rol çatışması

Rol kavramı, değişik düzeydeki sosyal olayları birbirine bağlayan en temel kavramlardan biridir. Değişik rol öğeleri arasındaki uyumsuzluklara “rol çatışması” adı verilir. Daniel Katz ve Robert L. Kahn örgütlerde oldukça yaygın olan altı tür rol çatışması olduğunu belirlemiştir:

a) Rol göndericinin kendi içindeki çatışma. Bir üstün, astına birbirine zıt olan emirler vermesi veya astından birbirine uymayan beklentilerinin olmasıdır.

b) Rol göndericiler arasındaki çatışma. Örgütteki bir birey veya grubun ilişkide bulunduğu diğer bireyler veya gruplardan birbiriyle çelişkili emirler almasıdır.

c) Roller arası çatışma. Bireyin değişik ortamlardaki rollerinin çatışması olarak tanımlanabilir. Her rolün kendisi ve beklentileri açıkça belirlenmiş ve tutarlı olabilir. Ama roller birbirleri ile çatışmaktadır. Yani her bir rolün kendi içindeki beklentisi değil, rollerin kendisi çatışmaktadır. Bir bireyin böyle birbiri ile uzlaşmaz nitelikte iki ya da daha çok rol beklentisi ile yüzyüze kalması rol çatışmasını doğuracaktır. Roller arası çatışmaya, çok yaygın olan, hem işyerinde hem de evde büyük bir gerilime neden olan çift kariyerli aileler örnek olarak verilebilir.

d) Kişi rol çatışması. Örgütteki rol gerekleri bireyin ihtiyaç, değer ya da geleneğine uymadığında ortaya çıkmaktadır.

e) Fazla rol yükleme. Bir bireyin başa çıkamayacağı kadar fazla rolü yerine getirmek zorunda kalmasıdır. Önemli nokta, rol yüklemesi ile iş yüklemesini birbirine karıştırmamaktır. Fazla iş yüklemesi aynı rol içinde yapılacak işin miktarının artmasıdır. Diğer yandan fazla rol yüklemesi çeşitliliğe yöneliktir. Fazla iş yüklemesinde olduğu gibi rol yüklemesinde de fazla mesai çözüm olamaz.

f) Rol belirsizliği. Bireyin rol tanımı hakkında belirsizlik olması haline rol belirsizliği denir. Asıl problem kaynağı rol tanımındaki rol işaretlerinin birey tarafından

yerine getirilmemesidir. Eğer bu karışıklık uzun süreli ve fazla olursa rol baskılarına sebep olur. Örgütler bu tehlikeyi her yol için iş tanımları yazarak gidermeye çalışırlar.¹⁷

G) Stres

Örgütlerde işgörenler kariyer hareketleri ve stratejileri konusunda karar vermede genellikle tek başına bırakılmakta ve yöneticilerden sadece tavsiye almaktadır. Böyle bir durum strese sebep olmaktadır. Bir sonraki kariyer hareketinin ne olacağını ve bu konuda yöneticilerin ne yapacağını bilememe strese yol açmaktadır.

Bu tür bir stresi hafifletme stratejisi bir kariyer plânı ve kariyer geliştirme süreci ortaya koymaktır. Bunun içeriği tüm örgüt personelinin işe giriş-emeqliye ayrılma sürecini gösteren bir plândan, kabataslak sadece ilgili yılı ihtiva eden bir plâna kadar değişiklik gösterebilir. Herhangi bir örgüt tarafından stresle mücadele için aşağıdaki teknik ve programlar kullanılabilir.

a) Bireye kendi kendini değerlendirmede ve anlamada yardımcı olacak araçları düzenlemek. Bunlar normalde iş kitapçıkları, çalışma grupları ve birebir kariyer danışma toplantılarıdır.

b) Kariyer gelişimi fırsatlarını bildiren araçları düzenlemek. Bu araçlar içerik açısından meslek başlıklarını bildiren bir listeden, açılacak işleri belirten kariyer ve iş tanımlarını bildiren bir listeye kadar değişir.

c) Mülakatlar aracılığıyla kariyer tavsiyesinde bulunma. Tavsiye oturumları, yöneticiler, uzmanlar, eğitim uzmanları ve örgüt dışındaki uzmanlar tarafından idare edilebilir.

d) Çalışma grupları ve eğitim faaliyetleri düzenleyerek amaç tesbitinde ve değişiklik için faaliyet plânlarını oluşturmada işgörene yardımcı olmak.

¹⁷ Askeri Liderlik, Hava Harp Okulu Yayınları No: 79, 1988, s.287; STONER - WANKEL, s.534-535.

e) Yeni işler ve yeni kariyerler için gerekli olan bilgi ve beceriyi işgörene kazandırmak veya halihazırdaki işi için kapasitesini artırmak amacıyla eğitim ve araştırma programları hazırlamak.

f) İşgörenin gelişimini sağlamak ve iş doyumunu artırmak için işin yapısını yeniden belirlemeye yönelik örgüt gelişimi, iş dizaynı ve gelişme programları hazırlamak.

g) İş ve kariyer değişikliği yapmada bireylerin imkânlarını artıran programlar düzenlemek. Bunlar rotasyon programları, isteğe bağlı işgören transferi sistemi, örgüt dışındaki fırsatları araştıran sistemler ve iş ve kariyer değişikliğinin nasıl yapılacağını bildiren genel kitaplar olabilir.¹⁸

2.Kariyer Ortası Sorunları

Araştırmacılar, orta yaşa giren bireylerin genellikle orta düzey kariyer deneyimleri edindiklerini belirtmektedirler. Bu dönemde bireyin karşılaştığı sorunların en önemlisi kariyer düzleşmesidir. Ferrence, Stoner ve Warren kariyer düzleşmesini şu şekilde tanımlamaktadırlar: “yukarı doğru terfi olasılığının çok az olduğu kariyer noktası”dır.

Tim Hall ve Edgar Schein, kariyer düzleşmesinin yalnızca bireysel faktörlerden kaynaklanmadığını belirterek, olayın örgütsel yönüne değinmişlerdir. Hall ve Schein, orta kademe yöneticilerin bireysel olarak kariyer düzleşmesine girdikleri gibi örgütsel veya yapısal olarak da düzleşmeye girebileceklerini ileri sürmüşlerdir.

Kariyer düzleşmesi nedenleri iki grupta incelenebilir:

a) Yeteneksizliğe bağlı düzleşme. Near’ın araştırmalarında yöneticilerin yüzde sekseni bunu yetenek ve motivasyon eksikliğine bağlamışlardır. Çünkü bazen yöne-

¹⁸ Askeri Liderlik, s.284-285.

ticiler kendilerini verebileceklerinden daha fazla şey talep eden mevkilerde bulabilmektedirler. Bu tip bir durum hem birey hem de örgüt açısından muazzam güçlüklereden olabilir. Güven kaybı, stres ve performans düzeylerini olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Düzenli ve güvenilir bir şekilde edinilmiş performans öngörüşmeleri, iş gereksinimleri ve bireysel yetenekler arasında bir uyum sağlamaya yardımcı olmak zorundadır.

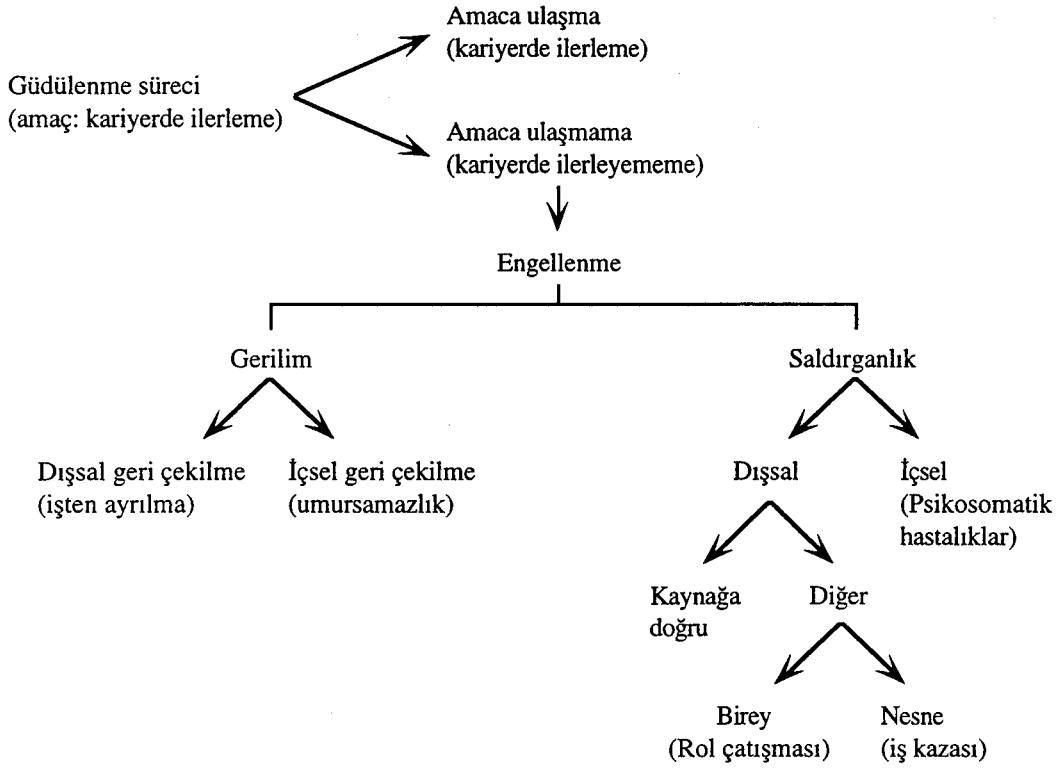
b) Fırsat eksikliğine bağlı kariyer düzleşmesi. Örgütlerdeki geleneksel örgüt yapısı doğal olarak hiyerarşiktir. Ancak kişiler yukarıya doğru hareket ettiğinde ulaşabilecekleri az sayıda mevki ile karşılaşabilir. Kaldı ki günümüzde geleneksel piramit örgüt yapısı dizaynından daha az yönetimsel düzeyli merkezkaç bir yapı oluşmakta, yassı (basık) bir yapıya yönelme eğilimi ortaya çıkmaktadır.

En sık düzleşme olayları geleneksel yapı içerisinde oluşur. Örgütler, terfi olanaklarının azalmasını zorunlu hale getiren sanayi içerisinde düşük bir büyüme durumunda olabilirler veya belirsizliğe neden olabilen başka şirketlerle birleşme durumunda olabilirler. Ayrıca, terfi kanalları emekliliği gelmiş birçok üst kademe yöneticisi tarafından tıkanabilir. Giderek artan sayıda en son koşulları benimsemiş işletmeler, bu kişileri emekli etmek yoluyla terfi kanallarını açarlar.¹⁹

Birey işinde olduğu yerde sayar, ilerleyemezse engellenme duygusuna kapılır. Bunun sonuçları Şekil 5.5'te gösterilmektedir.

Engellenme sonucu bireyde oluşan bu olumsuz gelişmeler aslında birbirinden bağımsız değildir. Her biri diğerinin ortaya çıkmasına neden olabilir ve tüm bunlar performansının dolayısı ile de veriminin düşmesine yol açar.

¹⁹ AYDEMİR, s.58-59.



Şekil 5.5. Engellenme Sonucu Bireyde Oluşan Olumsuz Gelişmeler.

Kaynak: BAYSAL - TEKARSLAN, s.351.

3.Kariyer Sonu Sorunları

Bireyler son kariyer sürecinde iki güçlükle karşılaşılır. Birincisi, bireyin üretici olmaya ve kendi kendine saygısını sürdürmeye çalışmasıdır. Bu bazen toplumun yaşlı kişilerinin performans ve yeteneklerini gözönüne almada sahip olduğu negatif inanışlar nedeni ile engellenebilir. İkincisi, bu bireyi işten el çektirme ve emekli etme güçlükleri ile karşılaşılır. Emeklilik, birçok duygusal, finansal ve sosyal zorunluluğu beraberinde getirir. Bu nedenle eylemsel emeklilik tarihi iyi belirlenmelidir.

Beceri yitirilmesi (eskimesi) sorunları, kariyer ortasında olan bireylerde ve yaşlı çalışanların bir kısmında motivasyon kaybına, örgütsel kariyer yönetim sistemlerinin yokluğuna ve işlerde hızlı değişimlere bağlı olarak ortaya çıkabilir. Bu nedenle insan kaynağı yöneticileri kariyer sorunlarını aşmak için mevcut politikalar ve gerekli politikalar arasındaki boşluğu ortadan kaldırmalıdır.²⁰

²⁰ AYDEMİR, s.63.

Altıncı Bölüm

ARÇELİK ESKİŞEHİR BUZDOLABI İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

I.ARAŞTIRMANIN AMACI

Amaç, işletmede kariyer yönetimi çalışmalarının yapılır yapılmadığı, yapılıyorsa bu kapsamda hangi çalışmaların yürütüldüğünü ve kariyer yönetimi uygulamalarına verilen önemi incelemektir.

II.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamına, Arçelik Eskişehir Buzdolabı İşletmesi alınmış olup İnsan Kaynakları Yöneticiliği'ndeki çalışanlarla görüşülmüştür.

III.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma verilerinin elde edilmesinde karşılıklı görüşme yönteminden yararlanılmıştır.

IV.İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER

1.Genel Tanıtım

Koç Grubu'nun ve Türk Özel Sektörünün en büyük şirketlerinden biri olan Arçelik, aynı zamanda sürekli gelişen teknoloji ve kalitesi ile Avrupa'nın önde gelen beyaz eşya üreticilerinden biridir.

A) Tarihçe

1955 yılında çelik ofis eşyası üretmek için Sütüce'de faaliyete geçen şirket 40'ıncı yılını tamamladığında tüm elektrikli ev aletlerini Türk halkının kullanımına sunar hale gelmiştir.

B) Ortaklar

Çoğunluk hisseleri (%59), Koç Topluluğu'na ait olan şirketin diğer önemli ortağı da (%21) hisseye sahip olan Birla grubudur. Şirketin diğer hisseleri (%20) ise halka açıktır.

C) Organizasyon

Arçelik 1994 yılında süreçlerini yeniden gözden geçirmiş Toplam Kalite prensipleri ve stratejik hedefleri doğrultusunda süreç bazlı yalın organizasyona geçme kararı almış ve 1995 başından itibaren yeni organizasyonunu uygulamaya başlamıştır.

D) Üretim

Her ürün tipi bir fabrika prensibinden hareketle üretim yapan Arçelik'te buzdolapları, çamaşır makinaları, bulaşık makinaları, elektrikli süpürgeler ve klimalar kendi işletmelerinde üretilir.

Fırınlara, ısıtıcılar, televizyon, audio ve video cihazları diğer Koç Grubu şirketlerine ürettirilerek pazarlanmaktadır.

Ütü, saç kurutucu, meyve sıkacağı, benzeri küçük ev aletleri de topluluk dışı üreticilere Arçelik'in tanımları ve standartları dahilinde üretilmektedir.

E) İşletmeler

Arçelik işletmeleri İstanbul, Ankara, İzmir ve Eskişehir'de kuruludur.

F) Türkiye pazarı

Arçelik işletmelerinde üretilen ve diğer şirketlere ürettirilen ürünler Türkiye'de Arçelik markası altında 1650, BEKO markası altında 1050 bayi tarafından satışa sunulmaktadır.

Pazarda %98 penetrasyonla en yaygın kullanım buzdolabındadır, bunu sırası ile çamaşır makinası, fırın, elektrikli süpürge ve bulaşık makinası takip eder.

G) İhracat

Arçelik'in stratejisi gereği coğrafik yakınlık, kültürel ilgi ve gelişmekte olan pazarlar nedeni ile bir taraftan BDT ülkelerinde yoğunlaşırken, diğer taraftan Avrupa pazarındaki yayılımı BEKO markası altındadır.

H) Uluslararası standartlar

Arçelik işletmeleri Türkiye'de ISO 9001 standartlarına ilk sahip olan işletmelerdendir. Bunun yanı sıra ürünleri UL (USA), CSA (Kanada), BEAB (UK), VDE (Almanya), NF (Fransa), AENOR (İspanya) ve NEMKO (İskandinavya) gibi kalite ve emniyet standartlarına uygunluk belgelerine sahiptir. Arçelik 1994'te başlattığı gümrük birliğine hazırlık çalışmaları çerçevesinde AT direktiflerine uygun hale getirdiği mamullerine CE markası koyar hale gelmiştir. Bunların dışında Arçelik 90'lı yıllardan başlayan Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde çevreye saygılı üretim prensibinden hareketle işletmelerinde Çevre Yönetim Sistemlerini kurmuştur.

I) Ar-Ge faaliyetleri

Arçelik kendi Ar-Ge teşkilatını 1990 yılında kurmuştur. Halen Ar-Ge'de ürün, üretim, çevre ve uygulamalı bilimler konularında uzman bilimadamları çalışmaktadır.

2.Eskişehir Buzdolabı İşletmesi

- 1973 301, 351 ve 401 tip tek kapılı buzdolaplarının üretileceği fabrika temeli atıldı.
- 1975 Üretime başlandı.
- 1981 1.000.000'uncu buzdolabı üretildi.
- 1983 Tek kapılı buzdolaplarına ilaveten 365 ve 415 tipi iki kapılı modellerin üretimine başlandı.
- 1986 2.000.000'uncu buzdolabı üretildi.
- 1987 459.585 adet üretimle kurulu kapasite aşıldı. Kurulu kapasite olan 450.000 adet/yıl'ı ilk safhada 700.000 adet/yıl'a, ikinci safhada ise 900.000 adet/yıl'a çıkaracak yatırım kararı alındı.
- 1989 Avrupa tipi panelli model 475 iki kapılı buzdolabı üretimine yeni hatlarda başlandı.
- 1990 Panelli tip model üretimine 425 üç kapılı, 325 iki kapılı modeller eklendi. Panel üretim hatları kapasite artırma projesi başlatıldı. Kapasite 900.000 adet/yıl'a çıkarıldı.
- 1991 Panel serilerinde 385 iki kapılı ile 170 tezgah seviyesi buzdolabı üretimine başlandı. Tezgah seviyesi modellerin (170 buzdolabı, 180 larder, 190 freezer) 200.000 adet/yıl kapasite ile üretecek 3'üncü hat yatırımı yapılarak hat devreye alındı.
- 1992 B 180 larder, B 190 freezer ve B 175 buzdolabı üretimi gerçekleştirildi. Birden fazla montaj bandı projesi ile tüm modellerin panelliye dönüşümü ve görünüş değişikliği projesi başlatıldı.

- 1993 1993 ilavesi ile mamul ambarına aynı anda 5 değişik ürün gönderilmesini sağlayan yeni montaj bandı devreye alındı. Yeni tek kapılı buzdolabı modelleri 455, 405 ve 355'in üretimine başlandı.
- 1994 Yeni dizayn çok kapılı ve tezgah seviyesi modeller devreye alındı.
- 1995 Tezgah seviyesi üretim hatlarının kapasitesi 1125 adet/gün'e çıkarıldı. NFB-500 ve 505 modeller devreye alındı.
- 1996 %33 kapasite artırımını sağlayacak genişleme ve modernizasyon yatırımı devam ediyor.

A) Buzdolabı işletmesi arazi bilgisi

Arçelik Buzdolabı İşletmesi, E.S.O. Organize Sanayi Bölgesi sınırları içerisinde; 200.000 m²'lik bir araziye TEE Kompresör İşletmesi Eskom ile paylaşmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi, yeni yapılmakta olan yeni ürün ambarı ve yeni plâstik binası ile birlikte 74.200 m² kapalı alana sahiptir.

Buzdolabı arazisi üzerinde yer alan arıtma tesisi ile doğal gazlı ısı santrali hem Arçelik Buzdolabı İşletmesi hem de TEE Kompresör İşletmesi Eskom'a hizmet vermektedir.

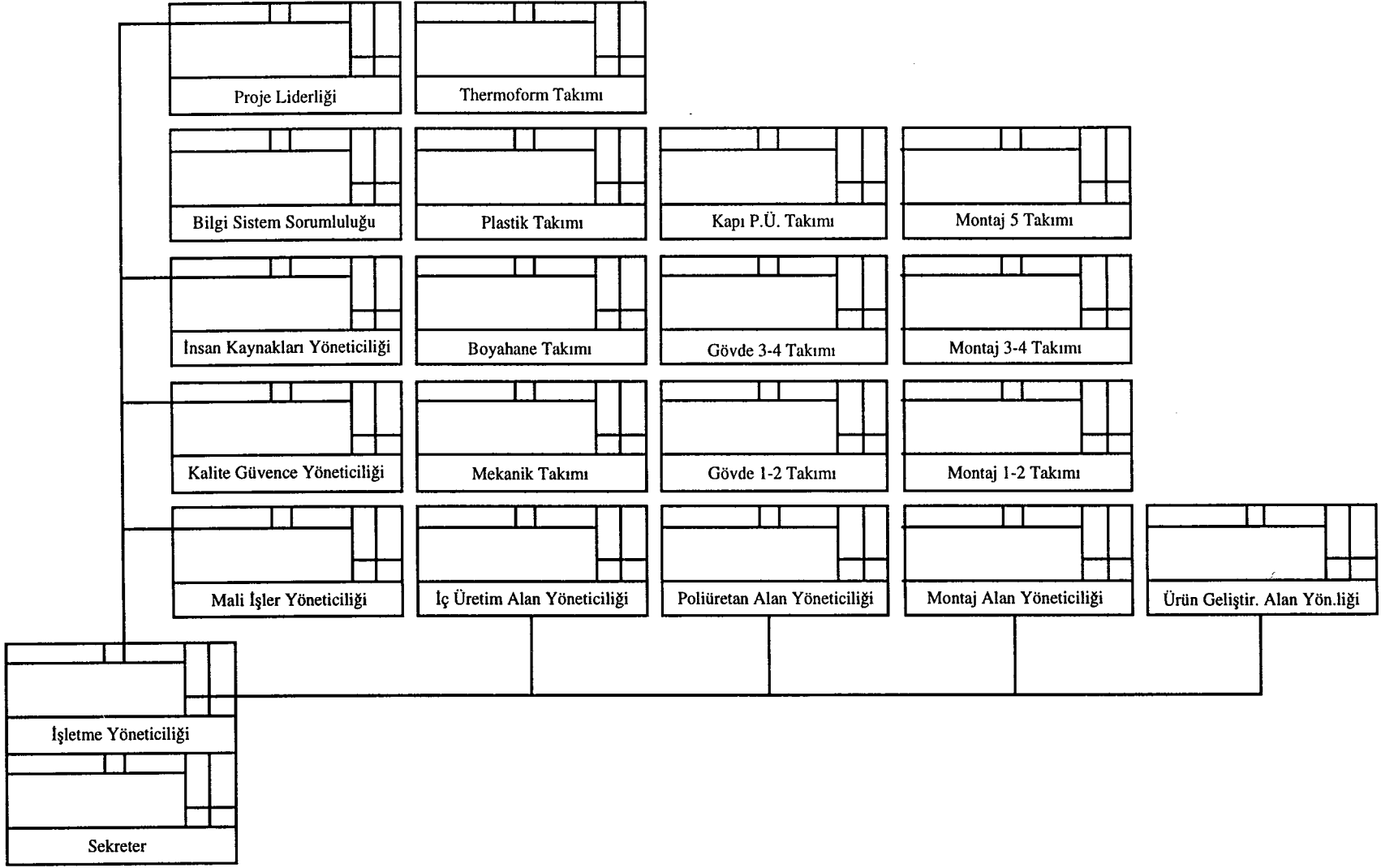
B) Buzdolabı işletmesi politikası

İşletmenin temel amacı; müşteri beklentilerini aşarak karşılamak için, süreçlerini toplam kalite felsefesine uygun olarak sürekli gözden geçirip, iyileştirerek, Avrupa Birliği'ndeki ilk beş buzdolabı işletmesi içinde yer almaktır.

Bu temel amaç doğrultusunda, Arçelik 2000 projesi ile belirlenmiş ve şirket stratejilerine bağlı olan işletmenin hedefleri işgörenlerin bireysel hedefleri olarak görülüp işbirliği içerisinde bu hedeflere ulaşmak amaçlanır.

İnsan Kaynakları, Mali Kaynakların Yönetimi ve Ürün Geliştirme işletmenin kritik süreçleridir.

C) Eskişehir buzdolabı işletmesi organizasyon şeması



D) Buzdolabı işletmesindeki işgören sayısı

İşletme, kapsam içi ve kapsam dışı olmak üzere toplam 1537 kişiyi bünyesinde barındırmaktadır. Kapsam içi olanlar, mavi yakalı denilen 1350 işçiden oluşmaktadır. Kapsam dışı olanlar, beyaz yakalı denilen 102 mühendis, 34 teknisyen, 31 memur, 8 yönetici ve 12 takım liderinden oluşmaktadır.

V.İŞLETMEDEKİ İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ HAKKINDA BİLGİLER

İşletmedeki personel bölümü, daha önce “Personel ve İdari İşler Müdürlüğü” adı altında faaliyetlerini sürdürürken süreç bazlı organizasyona geçişle birlikte Şubat 1995’te “İnsan Kaynakları Yöneticiliği” adını almıştır. Böylece bu bölüme işletmede çalışanların moral, motivasyon ve verimini artıracak bir ortamın geliştirilmesi ile ilgili bir rol verilmiştir.

İşletmedeki İnsan Kaynakları Yöneticiliği üç ana grupta faaliyetlerini yürütmektedir. Bunlar:

1. İnsan kaynakları bölümü,
2. Sosyal işler ve
3. Eğitimidir.

İşletmedeki İnsan Kaynakları Bölümü’nün faaliyetleri ise şunlardır:

Performans yönetimi,
Ücret yönetimi,
Eğitim ihtiyacı belirlenmesi ve plânlaması,
Çalışanların memnuniyeti araştırması,
Ödül yönetimi,
Sağlık hizmetleri,

İşçi sağlığı iş güvenliği,
Genel güvenlik,
Endüstriyel ilişkiler,
Çevre yönetim sistemi,
Özlük işleri,
İletişim yönetimi,
İnsan kaynağı plânlaması,
Kalite çemberleri rehberliği,
Gülen hizmetler,
Puantaj/tahakkuk,
Genel hizmetler,
Çevre ile ilişkiler,
Verimlilik yönetimi,
İş değerlendirmesi,
Seçme yerleştirme,
Staj yönetimi / insan kaynağı yaratma,
Şirket kültürünün yaygınlaştırılması,
Organizasyon geliştirme.

VI.İŞLETMEDE KARIYER SİSTEMİNİN ÖĞELERİ

1.Tek Taraflı Statüler

İşletmede çalışanların tamamı, hizmet akdi kapsamındadır. Mavi yakalı denilen işçilerin çalışma koşulları, bağlı oldukları Türk Metal Sendikası ile yapılan toplu iş sözleşmesi çerçevesinde düzenlenmektedir.

2.Uzmanlaşma

İşletmede özellikle beyaz yakalı çalışanların ilerleyebilmeleri için, uzmanlaşma son derece önemlidir. Çünkü boşalan bir pozisyon olduğu zaman, o pozisyona terfi

edecek adayda aranan niteliklerin en başında (teknik) uzmanlık yeterliği gelmektedir.

Bu amaçla, uzmanlaşma için işletmede çalışanların eğitim ihtiyacı gözönüne alınmaktadır. İşletmeye yeni alınmış çalışanlara öncelikle oryantasyon eğitimi verilmektedir. Bu eğitim İnsan Kaynakları Yöneticiliğindeki sorumlular tarafından mavi yakalı çalışanlara üç saat olarak verilmektedir. Beyaz yakalı çalışanlarda ise oryantasyon eğitimi altmış-yüz saat arasında değişebilmektedir.

Oryantasyon eğitiminden sonra çalışanlara işbaşı eğitimi verilmektedir. İşbaşı eğitimleri, işletmedeki takım liderleri veya bölümdeki tecrübeli bir çalışan tarafından gerçekleştirilmektedir.

3.Kıdem

İşletme personel politikası içinde, terfide kıdem faktörü ölçü olarak kullanılmaktadır. Hatta aynı nitelikte birden fazla çalışan olması halinde bile tercih faktörü değildir.

4.Yeterlik (Liyakat) İlkesi

İşletmede yeterlik ilkesinin, İnsan Kaynakları Yöneticiliğinin çeşitli süreçlerinde uygulandığını söylemek yanlış olmaz. Ancak işletmede, hizmete girişte aynı aileden iki kişi kabul edilmemekte, bu politika %90 oranında uygulanmaktadır. Bu politikanın uygulanmasının nedenleri ise şunlardır:

A) Toplumsal nedenler

Burada amaç gelir dağılımını toplumda yaygınlaştırmaktır. Örneğin, mavi yakalı çalışanlarda bir baba ve oğul aynı anda işletmede çalışmamaktadır. Ancak, çalışan emekli olduktan sonra oğlu işe alınabilmektedir.

B) Yönetici-ast pozisyonunun olması ihtimali

Beyaz yakalı çalışanlarda personel seçme sürecinde çift kariyerli bir aile tercih edilmemekte, ailedeki kadın veya erkek eşten birisi işe alınabilmektedir. İki çalışan işletmede tanışarak evlenmiş ise farklı bölümlerde çalışmak koşuluyla işlerine devam edebilmektedir.

C) İş barışını devam ettirmek için

Çift kariyerli bir ailedeki eşlerden birisinin adı herhangi bir dedikoduya karışırsa işletmeye göre bu durum iş barışını zedeleme ihtimalini artırır.

İşletmede terfi edilen her yeni iş, çalışana ücretinde ve statüsünde bir artış sağlarken, yerine getirmesi gereken beceri ve sorumluluk açısından ondan daha fazla şey istemektedir. Terfi sırasında ise cinsiyet farkı, akrabalık, hemşerilik, yönetime yakınlık gibi çeşitli faktörler etkili olmamaktadır. Terfide dikkat edilen hususlar önem derecelerine göre şöyle sıralanmaktadır:

Teknik yeterlik,

Süreç bilgisi yeterliği,

Davranışsal yeterlik.

Boşalan bir pozisyon olduğu zaman işletme içinden atama yapmak, bu işletmenin politikalarından birisidir. Eğer terfiye layık görülen aday yukarıda sayılan yeterliklere tam olarak sahip değilse, eksik olduğu yönler eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile giderilmeye çalışılmaktadır. Terfide eğer teknik, süreç bilgisi ve davranışsal yeteneği çok iyi olan birden fazla aday varsa o zaman kriter çalışanların performansıdır. Adaylar içerisinden performansı en iyi olan terfi ettirilmektedir.

5.Birbirine Bağlı Görevler Bütünü

İşletmede tüm işler arasında karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkiler bir işten başka bir işe doğru yapısal hareket kanallarını göstermektedir.

6.Ücret Politikası

İşletmede mavi yakalı çalışanlar, saat ücretli personeldir. Türk Metal Sendikası'nın üyesi olarak toplu sözleşmenin üyelerine sağladığı şartlardan yararlanırlar.

Beyaz yakalı çalışanlar ise aylık ücretli personeldir. Ücretleri, kademeye ve performansa dayalı olarak değişmektedir. Grade denilen kademe arttıkça çalışanın ücreti de artmaktadır. Çalışanın bulunduğu kademedeki performansına göre ücreti $\pm\%25$ oranında değişebilmektedir.

VII.İŞLETMEDEKİ KARIYER YÖNETİM SİSTEMİ

(Bu kısımdaki bilgiler Ek-1'deki sorulara karşı alınan cevaplardan oluşmaktadır.)

İşletmede şu anda kariyer yönetim sistemi bir bütün olarak uygulanmamaktadır. Bununla birlikte, kariyer yönetim sistemi kapsamında bazı çalışmalar yürütülmektedir. Bu çalışmalar şöyle sıralanabilir:

- 1-Eğitim
- 2-Performans Değerleme
- 3-Kariyer Yolları Oluşturma
- 4-İş Zenginleştirme
- 5-İş Rotasyonu
- 6-Kariyer Sistemi Bilgileri Yayma.

1.Eğitim

İşletmede insan kaynakları yöneticiliğinin eğitimle ilgili sorumluluğu şunlardır:

- İşletmenin hedef ve stratejileri doğrultusunda eğitimlerin tespitinde yardımcı olma,

- İşletmede çalışanların eğitim ihtiyaçlarını gözönüne alma,
- Eğitimleri uygulama veya uygulatmak.

İşletmede beyaz yakalı olarak çalışanların, 1997 yılı eğitim ihtiyaçları iki kategoride düşünülmüştür. Bunlar:

- Alınması mutlaka gerekli eğitimler ve
- Gelişime yönelik eğitimlerdir.

Alınması mutlaka gerekli eğitimler:

İşletmede alan yöneticiliklerinde, beyaz yakalı çalışanlar içinden seçilmiş eğitim sorumluları bulunmaktadır. Bu eğitim sorumluları, insan kaynağı yöneticiliğindeki eğitim sorumlusuna gerektiğinde yardım etmekte ve birlikte koordine içerisinde çalışmaktadırlar. 1997 yılı içinde alınması mutlaka gerekli eğitimlerin başlıkları, bu yolla ve beyin fırtınası yönetimiyle tespit edilmiştir. Tespit edilen başlıklar hakkında yöneticilerin de fikirleri alınmıştır. Sonunda beyaz yakalı çalışanların alması mutlaka gereken eğitimle ilgili on sekiz başlık belirlenmiştir. Bu başlıklar şunlardır:

Toplam Kalite

ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi

ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi

Problem Çözme Teknikleri

Benchmarking

Çalışan Grid'i

Kalite Maliyetleri

Bütçeleme ve Yönetimi

Ücret Yönetim Sistemi

Performans Yönetim Sistemi

Ödül Yönetim Sistemi

ARBÖS

Rapor Yazma Teknikleri

Zaman Yönetimi

Takım Çalışması

Toplantı Teknikleri

Soğutma Eğitimi

Bilgisayar Eğitimi (Windows 95)

Gelişime yönelik eğitimler:

Bu eğitimler de, çalışanların başarılarını ve kişisel gelişimlerini destekleyecek eğitimlerdir.

İşletmede beyaz yakalı çalışanların eğitimi için gerçekleştirilen faaliyetler şunlardır:

A) Eğitim ihtiyaç anketlerinin dağıtılması

Eğitim ihtiyaç anketi, alan eğitim sorumluları tarafından Ocak ayının başında çalışanlara dağıtılmıştır. Ek-2'de bir eğitim ihtiyacı anket örneği görülmektedir. Çalışanlar önce bu ankete alınması mutlaka gerekli eğitim kapsamındaki on sekiz başlık içinden, kendi eğitim profilinde bulunmayan eğitimlere öncelik vererek, bu eğitimleri seviyeleriyle (temel, orta, ileri) birlikte yazmıştır. Ancak insan kaynağı yöneticiliğindeki eğitim sorumlusuna göre alınması mutlaka gerekli eğitimlerde yalnızca başlık isimlerinin bulunması bir eksikliklerdir. Çünkü yalnızca başlık isimlerine bakarak, içeriği hakkında bilgi sahibi olmadan tercih yapmak sağlıklı değildir. Bu eksikliğin giderilmesine çalışılacaktır.

Çalışanlar, daha sonra ankete gelişime yönelik eğitimlerle ilgili başlıkları yazmıştır ve hangi seviyede eğitim istediğini belirtmiştir. Bu eğitimler ile ilgili eğitim başlıkları çalışanlara özellikle verilmemiştir. Çünkü bu eğitimler çalışanların kendi

kariyer planlaması ile ilgilidir. Çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarını da gözönünde bulundurmaktadır. Burada amaç çalışanların kariyer plânlamasına eğitim desteği ile katkıda bulunmaktır.

B) Eğitim ihtiyaç anketinin toplanması

Eğitim ihtiyaç anketleri Ocak ayında alan eğitim sorumluları tarafından çalışanlardan toplanmıştır. Daha sonra tek tek takım lideri ve yöneticilerle, insan kaynakları yöneticiliği ve alan eğitim sorumlusunun da katılacağı toplantılarda anketler incelenecek ve öncelik verilecek eğitimler belirlenecektir.

C) Eğitimin gerçekleştirilmesi

İşletmedeki çalışanlara verilecek eğitimler belirlendikten sonra bu eğitimleri verecek kişiler belirlenecektir. İşletme burada dört yol izleyebilmektedir.

- Eğitim alacak çalışanları, eğitim hizmeti veren özel kuruluşlara göndermek,
- Koç Holding bünyesinde kurulan Koç Eğitim ve Geliştirme Merkezi'nden (KOGEM) yararlanmak,
- Özel kuruluşlardaki eğitimcileri işletmeye getirtmek,
- İşletmedeki uzman kişilerden yararlanmak.

Eğitim programı tamamlandıktan sonra, altı saati geçen eğitimler için, çalışanlar Ek-3'teki gibi bir eğitim değerlendirme anketi doldurmaktadır. Bu anketle eğitime katılan kişilerin eğitim programı, eğitim yeri ve eğitimci hakkındaki düşünceleri ve varsa önerileri öğrenilmektedir. Ancak insan kaynakları yöneticiliğine göre, eğitime katılan çalışanların, bunu işine ne şekilde yansıttığını belirlemek işletme için çok güçtür.

D) Eğitimle ilgili kayıtların tutulması

Eğitimi tamamlayan kişiler, son olarak eğitim katılım formunu doldurmak zo-

rundadır. Eğitim işletme içinde yapılmışsa Ek-4'teki gibi bir form doldurulur ve insan kaynakları yöneticiliğindeki görevliye bırakılır. İşletme dışında yapılan bir eğitim içinse Ek-5'teki gibi bir form doldurulur. Bu form eğitim kitapçığı ile birlikte insan kaynakları yöneticiliğindeki görevliye bırakılır.

İnsan kaynakları yöneticiliğindeki görevliler, bu formları kayıt eder, eğitime katılmış kişiler sertifika almış ise bunları dosyasına koyar ve bilgisayarda işletmede çalışanlarla ilgili veri tabanı oluşturur.

Mavi yakalı çalışanlara ise eğitim gerekli görüldüğü zamanlarda işletme içinde verilmektedir. Örneğin, işletme çevre yönetim sistemini kurduktan sonra mavi yakalı çalışanlara da bu konu hakkında eğitim verilmiştir.

Arçelik buzdolabı işletmesi, 1997 yılı için eğitim bütçesine 47 milyar TL. ayırmıştır. Ve bir kişi için yılda 88 saatlik bir eğitim hedeflenmiştir. Ayrıca eğitim plânları, üçer aylık dönemler için hazırlanacaktır.

2. Performans Değerleme

İşletmede performans değerlendirme beyaz yakalı çalışanlar için geçerlidir ve üçer aylık veya altışar aylık dönemlerde yapılmaktadır. Dönem başlarında çalışanlara belirli projeler verilmektedir. Çalışanların amacı dönem sonunda projelerle ilgili hedeflere ulaşmaktır.

Dönem sonunda çalışanların bağlı oldukları ilk yöneticiler, performans değerlendirmeleri yapmaktadır. Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili davranışsal yeterlilikleri Ek-6'daki formlarda değerlendirilmektedir. Bu form yönetici tarafından puanlandırılmaktadır. Puanlar 5'li bir skalada verilmektedir.

Çalışanları projelerle ilgili değerlendirmek için Ek-7'deki formlar kullanılmaktadır. Yönetici bu formlara proje ile ilgili faaliyetleri sıralayarak, faaliyetlerle ilgili dönem başındaki mevcut durumu, hedefi ve çalışanın dönem sonundaki ulaştığı sonucu

yazar. Yönetici faaliyetlerin sonucuna göre, çalışanı değerlendirmektedir.

Ek-8'de performans değerlendirme ise puan verilmeden doldurulmaktadır. Yönetici bu formlara, çalışanın işinde kuvvetli olduğu yönleri, gelişmeye açık yönlerini ve kariyer geliştirme ile ilgili görüşlerini yazmaktadır.

İşletmede bir çalışanı, bağlı olduğu ilk yöneticisinin dışında bir de çalışma arkadaşları değerlendirmektedir. Bununla ilgili form Ek-9'da görüldüğü gibidir. Daha sonra bu formlar bağlı bulunan ilk yöneticide toplanmakta ve incelenmektedir.

Performans değerlendirme işleminden sonra çalışana geribildirimde bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler sonucunda bir çalışan iki yıl üst üste 1 puan almışsa sistem dışı bırakılır. İki yıl üst üste 5 puan alan çalışan ise ya terfi ettirilir ya da ücreti artırılır.

Performans değerlendirmelerinin işletmede kullanım alanları şunlardır:

A) Ücret düzenlemesi

İşletme, personele yaptığı ödemelerin bir kısmını performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlemektedir. Örneğin, daha iyi çalışan personele tazminat verilerek, motive edilmiş olur.

B) Çalışanların kariyer değişikliklerine karar vermek

Çalışanları bir işten başka bir işe yatay veya dikey olarak değiştirme, performans değerlendirme bilgilerine göre yapılmaktadır.

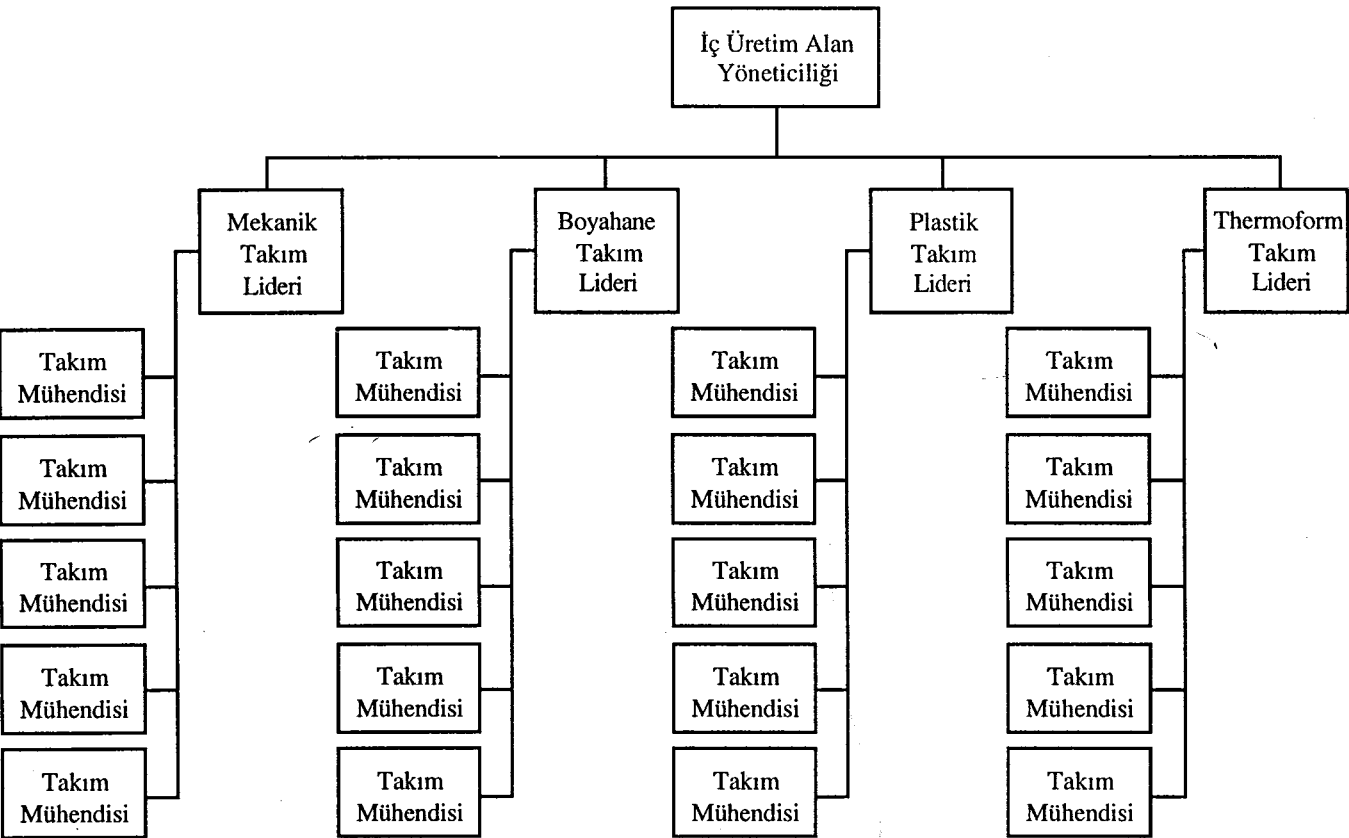
C) Eğitim ihtiyacının belirlenmesi

Performans değerlendirme bilgileri hem eğitime ihtiyacı olan çalışanların belirlenmesinde hem de gelişmeye açık olanların tespit edilmesinde önemli bir kaynaktır.

3.Kariyer Yolları Oluşturma

A) Geleneksel kariyer yolu

İşletme 1995 yılında hiyerarşik bazı organizasyondan süreç bazı organizasyona geçerek, organizasyon yapısını daha yatay bir duruma getirmiştir. Bu yeni yapıda-di-key bir şekilde ilerlemek için aşağıdaki geleneksel kariyer yolu örnek gösterilebilir.



İşletmede herhangi bir alanda takım mühendisi olarak çalışan kişi, dikey olarak ilerlediğinde önce bulunduğu takımın lideri olmaktadır. Daha sonraki ilerlemesinde ise bulunduğu alanın yöneticisi olmaktadır.

B) Ağ kariyer yolu

İşletmede 1997 yılının Ocak ayından itibaren yeni bir uygulamaya başlanmıştır. Buna göre herhangi bir alanda çalışan takım mühendisi, işletme içinde başka bir alana geçerek orada da takım mühendisliği yapabilecektir. Böyle bir değişikliği yöneticiler çalışanlara tavsiye edebildiği gibi, çalışanlar da yöneticilerden kendileri talep edebilmektedir. Burada amaç monotonluk ve sıkıcılığın azaltılması, iş tatmininin en üst seviyede gerçekleşmesini sağlamak ve çalışanlara hem bir dikey işler serisi hem de yatay bir fırsatlar serisi içeren kariyer yolu sunmaktır.

C) İkili kariyer yolu

İşletme, yönetime girme isteği olmayan teknik eğitim görmüş çalışanların, uzmanlık bilgilerini artırmasına ve deneyimlerini işletmenin yararına sunmalarına olanak tanımaktadır. Böyle çalışanlar, yönetime girmeden çabalarının karşılığını almaktadır. Örneğin, işletmede 13. Grade'de (kademede) bulunan bir mühendis, 11 ve 12. Grade'de bulunan yöneticilerden daha fazla ücret almaktadır. İşletme böylece ikili kariyer yolu sayesinde hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları bünyesinde tutmaktadır.

4.İş Zenginleştirme

İş zenginleştirmesinde çalışanın iş mücadelesi, sorumluluğu ve otonomisi artmaktadır. İşletmede geleneksel kariyer yolu, dikey iş genişlemesi sağlayarak, çalışanlara başarı, benimseme ve sorumluluk için olanaklar sunmaktadır.

5.İş Rotasyonu

İş rotasyonu ile aynı kademede çalışan bir kişiye, ek görevler verilerek becerilerindeki çeşitlilik artırılmış olur. Amaç işletmedeki çalışanların motivasyonunu artırmaktır.

6.Kariyer Sistemi Bilgilerini Yayma

İşletmedeki kariyer sistemleri hakkındaki bilgiler, çalışanlara eğitim faaliyetleri ile verilmektedir.

İşletmede çalışanlar, kariyerlerini geliştirebilmek için kariyer rehberlerinden ve kariyer danışmanlarından yararlanmaktadır. İnsan kaynakları yöneticiliğindeki görevliler, çalışanlar için aynı zamanda kariyer rehberleri olmaktadır. Kişiler işleri ile ilgili ne tür olasılıklar olabileceğini ve hangi yönde gelişmesinin daha doğru olacağını sorarak onlardan rehberlik etmelerini ister. İnsan kaynakları yöneticiliğindeki görevliler de kişilere hangi çalışmalara girebileceklerini, hangi kursları almaları gerektiğini, işletmenin kariyer ve eğitim olanaklarını sunmaktadır. İşletmede her çalışanın kendi yöneticisi, çalışan için bir danışman niteliğini taşır. Yönetici danışmanlar, çalışanların yetenekleri ve deneyimleri hakkında en üst derecede bilgiye sahip oldukları için onlara daha somut önerilerde bulunabilmektedir.

İşletmede kariyer yönetimi çalışmalarının başlatılması gerekçeleri şöyle sıralanmaktadır:

- İşletmenin süreç bazlı organizasyon yapısına geçmesi.
- İşletmenin personel gereksinmesinin daha iyi sağlanabilmesi.
- Çalışanların memnuniyetinin sağlanması.

İşletmedeki diğer yöneticilerin, kariyer yönetimi konusunda insan kaynakları yöneticiliğinden beklentileri şunlardır:

- Kariyer yönetim sisteminin prosedüre edilmesi,
- Çalışanları geliştirme olanaklarının belirlenmesi,
- Uzmanlık konularının tanıtılması.

İşletmede kariyer yönetim sisteminin bir bütün olarak uygulanmasına 1998 yılının başında geçilecektir. Kariyer yönetimi çalışmaları insan kaynağı yöneticiliğindeki görevliler tarafından yürütülmektedir. Şu anda mühendislikle ilgili uzmanlık konuları hakkında çalışmalar devam etmektedir.

İşletmenin 1995 yılında süreç bazlı organizasyon yapısına geçmesi, basit olarak piramidin aşağı doğru indirilmesi değildir. Yeniden tanımlanan ve düzenlenen işlerin ve sorumlulukların tümüyle yeniden biçimlendirilmesi yapılmıştır. Ayrıca görev tanımları da hazırlanmıştır. Ek-10 ve Ek-11’de görev tanımları örneği görülmektedir. Ancak bu görev tanımları terfi edecek çalışan için en önemli yeterlik olan uzmanlığın belirlenmesinde yetersiz kalmaktadır.

İşletmede kariyer yönetim sistemi kapsamında önce yeterlilik seviyeleri belirlenmiştir (Ek-12). Daha sonra bu seviyelerden farklı konularda yararlanılacaktır (Ek 13, 14). Ek 14, Arçelik Çamaşır Makinası işletmesindeki bir iş ailesinin yeterlilik seviyelerini göstermektedir. Eskişehir Buzdolabı işletmesinde de iş ailelerindeki bu tür seviyelendirmeler yapılacaktır. Bunun için işletmedeki insan kaynakları yöneticiliği ile üretim bölümlerinin sıkı bir şekilde çalışması plânlanmıştır.

İşletmede şu anda yedek personel plânlaması (Succession planning) ile ilgili bir çalışma bulunmamaktadır. Çünkü işletme çalışanları bir sonraki pozisyonları için hazırlanmaktadır. Üst mevkilere gelmesi olası yöneticiler veya yüksek potansiyel yönetim yeteneği olan kişiler önceden tespit edilmemektedir. Oysa yönetim pozisyonlarına daha nitelikli kişilerin gelmesi için yedek personel planlamasına da önem verilmelidir.

SONUÇ

Günümüzde insan kaynaklarına daha fazla öncelik verilmesi ve işletmeler üzerindeki rekabet baskısı, organizasyon ve yönetim tarzlarına büyük değişiklikler getirmiştir ve daha da getireceği sanılmaktadır.

Kişiler artık sadece bir görevi yüklenmek için değil, ortak amaçların başarıya ulaşmasına katkıda bulunmak için işe alınmaktadır. Bu da, onların yeteneklerinin, fikirlerinin ve becerilerinin tümüyle kullanılmasını ve adanmasını gerektirir.

Düşük maliyet, düşük performans stratejisini sürdürmeye çalışmanın artık anlamı yoktur. İşletmeler, kişileri seçme, yetiştirme, geliştirme ve motive etmekte daha etkin duruma gelmiştir.

Bireylerin güdülenme düzeylerini etkileyecek uygulamalar örgüt geliştirme adı altında toplanmaktadır. Örgüt geliştirme, örgüt çapında, üst kademedeki yönetilen, örgüt etkililik ve verimliliğini artırmak için, davranış bilimini kullanarak, örgütün süreçlerinde plânlı müdahaleler olarak tanımlanan bir çabadır. Örgütsel davranış değiştirme modeli, hedef belirleme, iş tasarımı teknikleri, grup karar verme teknikleri, kalite çemberleri, performans değerlendirme örgüt geliştirme uygulamaları ile ilgili örneklerdir. Kavramlar ve kurallar ne denli geçerli olursa olsun "İnsan Gelişimini" hedef almayan

uygulamaların başarılı olması mümkün olmamaktadır. Kariyer yönetimi de örgüt geliştirme uygulamalarından biridir. Ve insan kaynakları yönetiminin alt sistemini oluşturur.

Kariyer yönetimi, 1970'li yıllarda ele alınmaya başlanmıştır. Türkiye'de ise siyasal iktidarlarca 1980'li yıllarda başlatılan dışa açılma, özelleştirme, sözleşmeli personel gibi uygulama ve yapısal düzenlemeler kişilerin kariyerlerini etkilemiştir.

Kariyer yönetimi hem birey hem de örgüt açısından iki yönlü incelenmesi gereken bir konudur.

İşletmede kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlamak temeline dayanır. Birey, amaçlarına ulaşmada örgütün yardımcı olacağına yani o örgütte kalmakla istediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa, örgütle işbirliği yapar. Bu nedenle kariyer yönetimi süreklilik ve özel çaba gerektiren bir uğraşı alanıdır. Bu uğraşının başarısı ise, örgütsel iletişimin başarısına bağlıdır. Çünkü astların kariyer beklentileri, ancak etkili bir iletişim sistemi sayesinde yönetime ulaşabilecektir.

Kariyer plânlaması ve kariyer geliştirme, kariyer yönetiminin işlevleri olarak düşünülmesi gereken kavramlardır.

Bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde bireyin kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme süreci kariyer plânlamasıdır. Bu durumda, hem bireyin, hem de örgütün kariyer plânlamasında eşit sorumluluğunun bulunduğu söylenebilir. Kariyer plânlaması sırasında şu aşamaların gerçekleştirilmesi gerekir:

Birey kendi yetenek ve ilgilerini değerlendirir.

Örgüt (ve/veya birey) bireyin iş performansını değerlendirir.

Örgüt (ve/veya birey) bireyin örgütsel pozisyonlarda ilerlemesi için gereken düzenlemeleri yapar.

İşletmeler kariyer plânlaması yaparken şu amaçlardan hareket ederler:

- İnsan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak,
- Yükselme gereksinmesinin tatmini için işgöreni geliştirmek,
- İşgörenin doyumunu ve işe bağlılığını sağlamak,
- İşgörenleri yeni ve değişik alanlara girmeleri yolunda teşvik etmek.

Bireyin, kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlere kariyer geliştirme denir.

Kariyer geliştirme, kariyer gelişimine sağlıklı uyum ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir. Kariyer geliştirmede de örgütsel ve bireysel düzeydeki düşünce ve beklentiler önemlidir. Bu noktada kariyer kararlarının dikkate alınması gerekecektir. Kariyer geliştirme'nin temel amacı, yönetimin çalışanlara kariyerlerini geliştirmelerinde destek olmaktır. Diğer amaçlar ise şöyle sıralanabilir:

- Verimlilik kayıplarını azaltmak, dikey hareketliliği sağlamak için işgörenlerin engellerini aşmalarına yardımcı olmak,
- İşletmenin gelecekte gereksinim duyacağı yeni görev yerlerine eleman yetiştirmek,
- Kariyer ilerlemesinde işgörene yardımcı olarak olumlu bir örgüt iklimi geliştirmek,
- İşgörenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olmak,
- Örgütte yaratıcılığı geliştirmek.

Bu çalışmada uygulamaya alınan işletmenin kariyer sistemi incelenmiş olup, ayrıca kariyer yönetimi kapsamında yürütülen çalışmaları belirlenmiştir. İşletmede bu

konuda yürütülen çalışmalar şunlardır:

Eğitim

Performans değerlendirme

Kariyer yolları oluşturma

İş zenginleştirme

İş rotasyonu

Kariyer sistemi bilgilerini yayma

İşletmede kariyer yönetim sisteminin prosedüre edilebilmesi için şu anda (teknik) uzmanlık konusunda çalışmalar devam etmektedir. İşletmede yedek personel plânlaması (succession planning) ile ilgili bir çalışmanın olmaması ise bir eksikliktir. Çünkü yönetim pozisyonlarına daha nitelikli kişilerin gelmesi için bu konuya da önem verilmesi gerekmektedir.

Kariyer yönetimi uygulamalarında dikkat edilmesi gereken en önemli şey, kariyer yönetiminin kariyer plânlarına müdahale ve daha verimli çalışması için baskı unsuru olarak görülmemesidir. Böyle bir durumda kariyer yönetimi olumsuz bir motivasyon aracı durumuna gelir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ACAR A. Cevat: "İşletmeler Açısından Özel İşgören Grubu Olarak Kadınlar", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.XXIII, S.1 (Nisan 1994).
- ADAL Hasan Şükrü: **Kamu Personel İdaresi**, İstanbul, 1968.
- ADLER Nancy J.: **International Dimensions of Organizational Behavior**, Pws - Kent Publishing Company, B.2, Boston, Massachusetts, 1991.
- ALDEMİR Ceyhan-ATAOL Alpay-SOLAKOĞLU Gönül Budak: **Personel Yönetimi**, B.1, İzmir, 1993.
- ARTAN Sinan: **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir, 1976.
- AŞKUN İnan Cem: **İşgören Değerlemesi**, E.İ.T.İ.A. Yayın No: 158/100, Eskişehir, 1976.
- ATAOL Alpay: **Kariyer Yönetimi**, İzmir, 1989.
- AYDEMİR Nilgün: **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜGİAD, İstanbul, 1995.
- BAYSAL A. Can - TEKARSLAN Erdal: **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, B.2, İstanbul, 1996.
- BEACH Dale S.: **Personnel: The Management of People at Work**, Mac Millan Publishing Company, B.3, New York, 1975.
- BERBEROĞLU Güneş N.: "İşletmelerde Organizasyon - Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi", **TODAİE Der.**, C.XXIV, S.1 (Mart 1991).

BİNGÖL Dursun: **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi
Yayın No: 676, Erzurum, 1990.

BOERLIJST J. Gerrit: "Career Development and Career Guidance", **Handbook of Work Organizational Psychology**, John Wiley and Sons Ltd., C. I, Norwich, 1984.

BUDAK Günül - BUDAK Gülay: **Mükemmel Yönetim Stratejileri**, Capital Guide, İstanbul, 1995.

CANMAN Doğan - ÖKTEM M. Kemâl: "Kamu Yönetiminde İnsan Kaynağının Geliştirilmesinde İnsan Gücü Plânlaması", **TODAİE Der.**, C.XXV, S. 4 (Aralık 1992).

CARRELL Michael R. - KUZMITS Frank E. - ELBERT Norbert F.: **Personnel**, Merril Publishing Cumpany, B.3, Ohio, 1989.

CERTO Samuel C.: **Principles of Modern Management: Functions and Systems**, Allyn and Bacon, B.4, Boston, 1989.

DAVIS Keith: Human Behavior at Work: **Organizational Behavior**, McGraw Hill, B.6, 1987.

DEMİRBİLEK Tunç: "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", **D.E.Ü.İ. İ.B.F. Dergisi**, C.IX, S.2.

DESSLER Gary: **Personnel Management**, Prentice Hall Inc., Virginia, 1981.

DİCLE, İ. Atilla: **Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri**, M.P.M. Yayınları No: 320, B.2, Ankara, 1989.

GLUECK William F.: **Personnel**, Business Publications Inc, B.3, Plano, Texas, 1982.

GONYEA James C.: **Career Selector 2001**, Gonyea and Associates Inc., New York, 1993.

GREENHAUS Jeffrey H.: **Career Management**, Harcourt Brace Jovannovich Inc., Orlando, Florida, 1987.

HATİBOĞLU Zeyyat: **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**, İstanbul, 1986.

HESAPÇIOĞLU Muhsin: **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**, İstanbul, 1994.

KAYNAK Tuğray: **Personel Plânlaması**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 122, İstanbul, 1990.

KOÇEL Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, B.4, İstanbul, 1993.

KOLB. D.A. - RUBIN J.M. - MCINTYRE J.M.: "Interpersonal Perception" **Organizational Psychology**, Prentice - Hall, Englewood, New Jersey, 1971.

KRANNICH Ronald L.: **Careering and Re-careering For The 1990s**, Impact Publications, Virginia, 1989.

KREITNER Robert - KINICKI Angelo: **Organizational Behavior**, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, 1989.

MEGGINSON Lean C.: **Personnel Management: A Human Resources Approach**, Richard D. Irwin Inc., B.4, Homewood, Illinois, 1981.

NOE Raymond A.: "Is Career Management Related to Employee Development and Performance?" **Journal of Organizational Behavior**, C.XVII, S. 2 (Mart 1996).

ÖKTEM M. Kemal: "Personelin Seçimi ve Başarı Güdüsü", **TODAYE Der.**,
C.XXIV, S. 4 (Aralık 1991).

PALMER Margaret - WINTERS Kenneth T. (Çev. ŞAHİNER Doğan): **İnsan Kaynakları**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2, B.1, İstanbul, 1993

PFEFFER Jeffrey (Çev. GÜL Sinem): **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1995.

SCANION Burt - KEYS Bernard: **Management and Organizational Behavior**, John Wiley and Sons Inc., B.2, New York, 1983.

STAHL O. Gleen: **Public Personnel Administration**, B.5, New York, 1962.

STONER James A.F - WANKEL Charles: **Management**, Prentice - Hall, Englewood, New Jersey, 1986.

SZILAGYI - Andrew D.: **Management and Performance**, Goodyear Publishing Company, Santa Monica, California, 1981.

TORTOP Nuri - İSBİR Eyüp G.: **Yönetim Bilimi**, Ankara, 1986.

TYSON Shaun - YORK Alfred: **Personnel Management**, Oxford, 1989.

WEBBER Ross A.: **Management**, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1975.

WEILER Nicholas W.: **Reality and Career Planning A Guide for Personal Growth**, Addison - Wesley Publishing Company, New York, 1991.

WERTHER William B. - DAVIS Keith: **Personnel Management and Human Resources**, McGraw - Hill Inc., New York, 1981.

.....: **Askeri Liderlik**, Hava Harp Okulu Yayınları No: 79, 1988.

1. İşletmede kariyer yönetim sistemi uygulamaları nelerdir?
2. İşletmede kariyer yönetim sistemi kapsamında yürütülen çalışmalar nelerdir?
3. İşletmede çalışanların kariyerlerini geliştirmede kullanılan örgütsel araçlar nelerdir?
4. İşletmede kariyer yönetimi çalışmaları hangi gerekçelerle başlatıldı?
5. İşletmedeki diğer yöneticilerin kariyer yönetimi konusunda insan kaynakları yöneticiliğinden beklentileri nelerdir?
6. İşletmede kariyer yönetim sisteminin bir bütün olarak uygulanmasına ne zaman geçilecektir?
7. İşletmedeki kariyer yönetimi çalışmalarını kim yürütmektedir? Şu anda hangi aşamadaadır?

EĞİTİM İHTİYAÇ ANKETİ
EĞİTİMLERİN KONUSUNU ANABAŞLIK VE SEVİYELERİYLE
BELİRTİNİZ
(temel, orta, ileri)

ADI SOYADI

SİCİL NO

MM

- 1: _____
- 2: _____
- 3: _____
- 4: _____
- 5: _____
- 6: _____
- 7: _____
- 8: _____
- 9: _____
- 10: _____
- 11: _____
- 12: _____
- 13: _____
- 14: _____



ARÇELİK A.Ş. EĞİTİM DEĞERLENDİRME ANKETİ

Bu anketi doldurmadaki işbirliğiniz gelecekte alacağınız eğitimlerin daha kaliteli ve yapıcı olmasını , eğitimcilerin ise daha yararlı eğitim vermesini sağlayacaktır

Eğitim Programının Adı.....

Eğitimi Düzenleyen Kuruluş / Yeri.....

Eğitim Tarihi.....

Eğitimci Adı Soyadı

KATILIMCI PROFİLİ

Adınız Soyadınız.....
(Adınızı ve soyadınızı yazmanız mecburi değildir.Yazdığınız takdirde bilgiler gizli tutulacaktır.)

Göreviniz.....

Arçelik'e giriş tarihiniz

EĞİTİM PROGRAMI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELER

1- Şu ana kadar bu konuyla ilgili kaç eğitim programına katıldınız?

Katılmadım 1 kez katıldım 2 kez katıldım
3 kez katıldım 4 ve üzeri katıldım

2- Bu eğitime katılma amacınız nedir?

Amirim İstediği için Kendimi geliştirmek için Görevim gereği
Bu konuya ilğim olduğu için Bir önceki eğitimin devamı olduğu için

3- Eğitimin verilmiş şekli nasıldı? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Görsel araçlarla (video , tepegöz , vb.) Tartışmalı
Sadece dinleyerek Uygulamalı

4- Eğitim aldığınız bilgileri işinizde uygulayacak mısınız?

Tamamını uygulayacağım Bir kısmını uygulayacağım
İleride uygulayabilirim Hiç uygulamayacağım

5- Eğitimin süresi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

Çok uzun Uzun Yeterli Kısa

6- Katıldığınız eğitimle ilgili doküman verildiyse, içeriği hakkındaki görüşleriniz nelerdir ?
(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

Programın içeriğini kapsıyor Programın içeriğini kapsamıyor

Bilgileri yeterli Çok detaylı Bilgileri yetersiz

EĞİTİM YERİ HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELER

1- Eğitim yeri hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

Eğitim yeri çok uzak Ulaşım imkanları kısıtlı Eğitim yeri çok uygun

İşle irtibat kesilemiyor

2- Eğitim salonu eğitim için uygun muydu? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

Çok uygun Küçük Gürültülü

Soğuk Sıcak Karanlık Havasız

EĞİTİMCİ HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELER

1- Konuyu sunuş yeteneği nasıldı?

Çok yeterli Oldukça yeterli Yeterli Yetersiz

2- Eğitimi diğer eğitim programlarında ister miydiniz?

Evet Hayır

3- Eğitiminin anlatım tarzı konuyu rahat anlamanızı sağladı mı?

Evet Hayır Hemen hemen

DIĞER YORUMLAR

Bu eğitimi iyileştirmek için önerileriniz nelerdir?(Eğitimin konusu , anlatım tarzı , eğitimin yeri , vb.)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



ARÇELİK A.Ş. TARAFINDAN DÜZENLENEN EĞİTİM PROGRAMLARI KATILIM FORMU

TARİH : PROG.KOD :
 PROGRAM ADI :
 EĞİTİMCİ /LER :
 YER :
 SÜRE (SAAT) :
 TOPLAM ÜCRET :

	KATILIMCI					EĞİTİM SAAT	KİŞİBAŞI ÜCRET
	AD-SOYAD	M.M.	SİCİL	ÜNVAN	İMZA		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
	TOPLAM						



İŞLETME DIŞI EĞİTİM KATILIM FORMU

TARİH: / /

ADI SOYADI :SİCİL NO:MM:
ÜN VANI :
EĞİTİM YERİ :
EĞİTİM VEREN KURUM :
EĞİTİM KONUSU :
EĞİTİM SÜRESİ :/...../..... tarihinden/...../.....tarihine kadar
toplam gün sürmüştür.
EĞİTİM ÜCRETİ :

.....Yöneticisi

DAVRANIŞSAL YETERLİLİKLER	1	2	3	4	5
1. Delegasyon:					
	1	2	3	GD	
2. İnisiyatif:					
	1	2	3	GD	
3. Çalışanları Geliştirme:					
	1	2	3	GD	
4. İletişim:					
	1	2	3	GD	
5. İşbirliği:					
	1	2	3	GD	
6. Sahiplenme:					
	1	2	3	GD	
7. Müşteri/Kalite Odaklılık:					
	1	2	3	GD	
8. Değişim Odaklılık:					
	1	2	3	GD	
9. Problem çözme/Analitik Düşünce					
	1	2	3	GD	
10. Yaratıcılık:					
	1	2	3	GD	
11. Başarma Azmi:					
	1	2	3	GD	

GENEL DEĞERLENDİRME	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

1. Beklenenin altında 2. Beklenen seviyede 3. Beklenenin üstünde
1.Çoğu hedef beklenenin altında 2.Bazı hedefler bek. altında 3.Bütün hedefler beklenen düzeyde 4.Çoğu hedef bek. üstünde 5. Bütün hedefler bek. üstünde
GD: Yeterlilik iş için Gerekli Değil.

HEDEF ONAY:

Değerlendiren:	Değerlendirilen:	Tarih:	Rev.No:
----------------	------------------	--------	---------

DEĞERLENDİRME ONAY:

Değerlendiren:	Değerlendirilen:	Tarih:
----------------	------------------	--------



KİŞİSEL DEĞERLENDİRME FORMU (1)

Adı,Soyadı:	Takımı:	Grade:
Unvanı:	Sicil No:	Dönem:

Performans Gostergesi	Mevcut Durum	Hedef	Sonuç						
				1	2	3	4	5	
ALT FAALİYETLER									
				1	2	3			
				1	2	3			
				1	2	3			
				1	2	3			
				1	2	3			
				1	2	3			
				1	2	3			
				1	2	3			
				1	2	3			
				1	2	3			
				1	2	3			
				1	2	3			
				1	2	3			
				1	2	3			
				1	2	3			




KİŞİSEL DEĞERLENDİRME FORMU (2)

KUVVETLİ YÖNLER:	GELİŞMEYE AÇIK YÖNLER:

KARIYER GELİŞTİRME İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER	
Kısa Dönem:	Geliştirme Faaliyetleri:
Uzun Dönem:	

NOTLAR:

		MATRİS ÇALIŞMA PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ	
GÖNDERİLEN : GÖNDEREN : TARİH :		GÖNDERİLEN : GÖNDEREN : TARİH :	
<p>Sn. ile ilgili performans değerlendirmesi yapılacaktır. Adı geçenin sizinle birlikte yaptığı çalışmalarla ilgili lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız. Görüşleriniz son aya ilişkin olmalıdır. Yanıtınızı tarihine kadar göndermenizi rica ederim.</p>			
1)Sizinle birlikte yaptığı çalışmalarda eksik ve başarılı yönleri nelerdir ?			
EKSİK YÖNLER :		BAŞARILI YÖNLER :	
2)Performansını geliştirmesi için tavsiyeleriniz nelerdir ?			
3)Sizinle yaptığı çalışmalarda performansı nasıldı ? Lütfen belirtiniz.			
<input type="checkbox"/> Beklenenin altında <input type="checkbox"/> Beklenen seviyede <input type="checkbox"/> Beklenenin üstünde			



2.2. TAKIM MÜHENDİSİ (ENDÜSTRİ)

Mekanik Takım Lideri'ne bağlıdır.

I. AMAÇ

Sorumlu olduğu endüstri mühendisliği konularında takımlarla birlikte belirlenen hedeflere ulaşmakla görevlidir. Her türlü planlama ve uygulama projelerinde Alan Yöneticisi ve takımlarla birlikte çalışmak. Çalışma alanlarında sürekli gelişmenin sağlanması için öneriler üretir, araştırma yapmak ve görüş bildirmek. İç Üretim Alanı ve Mekanik Takımı faaliyetleri kapsamında, delege edilen tüm görevleri, Arçelik Kalite Politikası ve şirket hedefleri doğrultusunda yerine getirmek.

II. ANA SORUMLULUKLAR

1. İç Üretim Alanı ve Mekanik Takımında endüstri mühendisliği kapsamında zaman etüdü çalışmalarını yapılmak, standart zamanların tespit edilmesini ve güncel tutulmasını sağlamak.
2. Mamul / yarımamullerin üretim zaman standartlarını tespit etmek ve bunları takımlara iletmek.
3. Mekanik Takımında değişen üretim programlarına göre gereken direkt işgücünün tespitini verimlilik ve ekonomiklik dengesi içinde yapmak.
4. İç Üretim Alanı ve Mekanik Takımı çalışma şartları, ergonomi ve yüksek verim alınabilme yönünden uygunluğunu sağlamak, gereken yerleşim düzeni çalışmalarını yapmak.
5. Buzdolabı İşletmesi master layout'unu hazırlamak.
6. Verimliliği artıracak, darboğazları giderecek çalışmaları yapmak, önerileri takımlara iletmek.
7. Buzdolabı İşletmesi yerleşim düzeni ve iş akış durumunu izler, produktiviteyi artırıcı düzenlemelerin yapılması için takımlarla işbirliği içinde çalışmak.
8. İç Üretim Alanı'nda üretilen yarımamullerin iş akış şemalarını hazırlamak ve güncel tutulmasını sağlamak.
9. Yeni ürün projelerinde endüstri mühendisliği konusunda destek vermek.
10. İç Üretim Alanı'nda verimi ve kaliteyi artırıcı, fireleri ve maliyeti düşürücü, iş basitleştirmeye yönelik çalışmaları takımlar ile yapmak, üretim metodlarının geliştirilmesini sağlamak.



11. Yarımamullerin operasyon planlarının hazırlanmasında takım mühendisleri ile birlikte çalışmak.
12. İç Üretim Alanı'nda değişen üretim programlarına göre gereken kapasite hesaplamalarını yapmak.
13. Buzdolabı İşletmesi gerçekleşen adam-saat değerlerini ve boş adamsaatlerini aylık bazda konsolide etmek, ilgili yöneticiliklere göndermek.
14. İşgücü, malzeme ve makine verimini artıracak iş basitleştirme ve geliştirme çalışmalarını yürütmek.
15. İç Üretim Alanı'nın verimli olarak çalışması için malzeme hareketlerini takip etmek, malzeme akışlarının geliştirilmesi çalışmalarını yapmak.
16. Takımların ortaya çıkan sorunlarına endüstri mühendisliği kapsamı ve sistem yaklaşımı içerisinde çözümler üretmek.

III. TEMEL AKTİVİTELER

1. Aylık bazda fiili işçiliklerin modellere dağıtılmış halini Mali İşler Yöneticiliğine gönderir.
2. Gerekli / gerçekleşen raporunu İnsan Kaynakları Yöneticiliğine gönderir.
3. Üretim programı değiştiğinde işçi gereksinimini İnsan Kaynakları Yöneticiliğine ve Takımlara raporlar.
4. Durma raporunu İnsan Kaynakları Yöneticiliğine göndermekten sorumludur.
5. Produktivite raporunun ilgili yerlere gönderilmesinden sorumludur.

IV. İŞİN KAPSAMI

a. Çalışılan Çevre

Öncelikle Alan Yöneticisi, takım liderleri ve mühendisler ile yardımcı sanayi ve proje bazlı işlerde firmalar ile çalışır.

b. Karar Verme

Yatırım bütçelerini Alan Yöneticisi ile beraber belirler ve Alan Yöneticisinin onayı ile gerekli harcamaları yapar.



5. TAKIM LİDERİ (BOYAHANE)

İç Üretim Alan Yöneticisi'ne bağlıdır.

I. AMAÇ

Arçelik Buzdolabı İşletme hedefleri ve ana üretim programı çerçevesinde boyalı sac parçaların istenen zaman, maliyet ve kalitede üretilebilmesi için takım faaliyetlerini planlayarak etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak.

II. ANA SORUMLULUKLAR

1. Müşterisi olan , poliüretan tesisleri ve montaj bantlarına boyalı sac parçaların istenilen kalite, maliyet ve zamanda sağlanması için gerekli planlama ve organizasyonu yaparak takıma liderlik etmektir.
2. Takımda etkin ve verimli bir üretim sağlayabilmek için düzeltici ve önleyici faaliyet ile iyileştirme çalışmalarının yürütülmesini sağlamak.
3. Takımla ilgili kayıt ve belgelerin oluşturulmasını sağlayarak ilgili yönetim raporlarını oluşturmak.
4. Yeni devreye alınacak ürünler için Ürün Geliştirme Alanı ile koordineli bir şekilde takımdaki faaliyetleri yürütmek.
5. İşletme hedef ve stratejileri doğrultusunda Boyahane takımında gereken yatırımlarla ilgili öneriler getirmek ve onaylanmış yatırımların gerçekleştirilmesini sağlamak.
6. Takımla ilgili her türlü kalite prosedür ve talimatları, operasyon planları, hat dengelemeleri, istasyon düzenlemelerinin yapılması sağlamak.
7. Koruyucu bakım faaliyetlerini planlayarak yürütülmesini sağlamak.
8. Mali İşler Yöneticiliği ile koordineli olarak takımdaki proseslerle ilgili safha maliyetlerinin oluşturulması, azaltıcı yönde faaliyetlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi.
9. İnsan Kaynakları Yöneticiliği ile koordineli olarak takım elemanlarının eğitimini planlamak, takıma uygun eleman profillerini belirleyerek eleman seçimlerini yapmak, yeni işe girenlerin iş başı eğitimlerini vermek.

III. İŞİN KAPSAMI

a. Çalışılan Çevre



Boyahane takımının girdileri Mekanik Takımı ve yardımcı sanayilerinden temin edilmektedir. Ana hammaddeleri olan boya ve yüzey hâzırlama malzemeleri Eskişehir dışındaki yardımcı sanayiden gelmektedir. Boyahane takımının müşterileri 4 kapı poliüretan hazırlık bandı, 5 montaj bandı ve iki yardımcı sanayidir. İşletme içindeki diğer yöneticilikler, ARGE, hammadde alınan yardımcı sanayiler, teknoloji pazarlayan yerli ve yabancı firmalar ile yoğun ilişki içerisinde dir.

b. Karar Verme

Takımla ilgili politikaların, hedeflerin ve yatırımların karar alma sürecine katılır. Takımın bütçesini onaya sunar, onaylanmış bütçenin harcanma şekline karar verir. Takımın yapacağı fazla mesailere, Yardımcı sanayiden temin edilen malzeme ve yarı mamullerin kalite problemi olması durumunda kullanılıp kullanılmayacağına, üretim kısıtlarından kaynaklanabilecek üretim programı değişikliklerine (diğer takımlarla beraber) belirlenen profillerde eleman alımlarına (İnsan Kaynakları Yöneticiliği ile beraber) ve kendi üretimini durdurmaya karar verebilir.

EK-1

YETERLİLİK SEVİYELERİ

B (BİLGİLİ)	: Konu ile ilgili temel bilgileri vardır. Uygulamalar yapabilir. Uygulamaları yaparken denetime ihtiyacı olabilir.
D (DENEYİMLİ)	: Daha önce mevcut sistemle ilgili birkaç uygulaması olmuştur; uyguladığı sistemle ilgili gerekli iyileştirmeler yapabilir. Yeni sistemler ve tekniklerin geliştirileceği projelerde yardım almaya ihtiyacı olabilir.
U (UZMAN)	: Geçmişte benzeri birçok konuda uygulama yapmıştır. Birikimi vardır. Yeni teknikler / sistemler geliştirebilir. Bilgi birikimini diğer arkadaşlarına ve yöneticisine aktarıp onları yönlendirebilir. Politikaların oluşturulmasında yönlendirici rolü vardır.

GENEL

Ürün Bilgisi

B	Ürün gamı, pazar araştırma, hakkında temel bilgilere sahiptir. Ürünün çalışma sistemini ve fonksiyonlarını bilir.
D	Mevcut ürün gamını hazırlayacak bilgiye sahiptir. Ürünün tüm özelliklerine hakimdir. Ergonomi hakkında temel bilgilere sahiptir. Gerekli pazar araştırma bilgilerine ulaşabilir. Bu bilgileri yorumlayarak ürün gamının oluşturulmasına yardımcı olur.
U	Sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile gelecekteki vizyonlarının belirlenmesine yardımcı olur. Konusunda bilgili ve deneyimli iş arkadaşları yetiştirir.

Fikri Haklar - Patent

Arçelik'in ve çalışanların hakları korunacak şekilde üretilen bilginin değerlendirilmesi süreci (Patent araştırması, ödüllendirme, patent başvuruları v.b.).	
B	Buluş, buluşların korunma yolları, sınai ve fikri haklar (SFH) mevzuatı, Arçelik SFH sistemi hakkında temel bilgisi vardır. Buluşçuları bu sistemler hakkında bilgilendirebilir ve SFH sisteminin yürütülmesine destek verebilir.
D	Patent araştırmalarının yaptırılması, üçüncü taraflarla ortak yürütülen çalışmalarda gerekli sözleşmelerin hazırlanması, patent başvurularının hazırlanması ve buluşların korunması (patent alınması, ticari sır olarak saklanması v.b.) konularda uygulamaları vardır. Hangi tip problem için hangi çözümlerin uygun olacağına karar verebilir.
U	Patent başvurularının hazırlanması konusunda dahili bir patent vekili rolünü üstlenir, Arçelik SFH sisteminde iyileştirmeler yapar, Arçelik SFH portföyünü (gelirler, giderler, patentlerle korumuş hakların takibi v.b.) yönetebilir. Problemlere yeni yaklaşımlar ve teknikleri çözüm önerisi olarak sunabilir