

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME BÖLÜMÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

148193

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE
KARİYER PLANLAMA VE
ÜLKE UYGULAMALARINDAN ÖRNEKLER

Hilal DEMİRAYAK

2712022

148193

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Esin CAN MUTLU

İSTANBUL, 2004

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....	III
TABLO LİSTESİ.....	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KONUyla İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR.....	4
1.1. KARİYER KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE AMACI.....	4
1.2. KARİYER PLANLAMASI KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI.....	6
1.2.1. Kariyer Planlaması Kavramının Tanımı.....	6
1.2.2. Kariyer Planlaması Kavramının Kapsamı.....	7
1.2.2.1. Örgütsel Kariyer Planlaması.....	7
1.2.2.2. Bireysel Kariyer Planlaması.....	9
1.2.2.3. Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları.....	11
1.2.2.3.1. Kariyerin Araştırma ve Deneme Evresi.....	13
1.2.2.3.2. Kariyerin Yerleşme ve İlerleme Evresi.....	14
1.2.2.3.3. Kariyerin Orta Evresi.....	14
1.2.2.3.4. Kariyerin Geç Evresi.....	15
1.3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	16
1.3.1. Çokuluslu İşletme Kavramı.....	16
1.3.1.1. Çokuluslu İşletme Tanımı.....	16
1.3.1.2. Çokuluslu İşletmelerin Ortaya Çıkmasına Yol Açan Faktörler.....	17
1.3.2. Çokuluslu İşletmelerin Özellikleri.....	19
1.3.2.1. Faaliyetleriyle İlgili Temel Özellikler.....	19
1.3.2.2. Yönetim Süreciyle İlgili Temel Özellikler.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARİYER PLANLAMASININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YERİ, ÖNEMİ VE UYGULANMASI.....	21
2.1. KARİYER PLANLAMASININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ.....	21
2.1.1. Kariyer Planlamasının İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri.....	21
2.1.1.1. İnsan Kaynaklarını İşe Alma Fonksiyonu ile ilişkisi.....	22
2.1.1.2. İş Değerlemesi Fonksiyonu ile ilişkisi.....	22
2.1.1.3. Performans Değerlendirmesi Fonksiyonu ile ilişkisi.....	23

2.1.1.4. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu İle İlişkisi	24
2.1.2. Kariyer Planlamasının İnsan Kaynakları Yönetimindeki Önemi	25
2.2. KARİYER PLANLAMASININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE UYGULANMASI	26
2.2.1. Kariyer Planlaması Yapılacak Personelin Belirlenmesi	26
2.2.2. Kariyer Yollarının Belirlenmesi	27
2.2.3. Kariyer Danışmanlarının Atanması	29
2.2.3.1. İşletme İçi Danışmanlar:	30
2.2.3.2. İşletme Dışı Danışmanlar:	30
2.2.4. Bireysel Kariyer Planlarının Geliştirilmesi	31
2.3. KARİYER PLANLAMASINDA BİREYİ YÖNLENDİREN FAKTÖRLER	31
2.3.1. Aile	31
2.3.2. Kişisel Özellikler	32
2.3.2.1. Kişilik	32
2.3.2.2. Kişisel Yetenekler	33
2.3.2.3. Kişilik Yönelimi ve Mesleki Eğilim	34
2.3.3. Bireysel Beklentiler	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ULUSLARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARİYER PLANLAMA.....36

3.1. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ..	36
3.1.1. Çokuluslu İşletmelerde Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ile Yerel İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki Farklılıklar	39
3.1.2. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	41
3.2. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ULUSLARARASI KARİYER PLANLAMA	43
3.2.1. Çokuluslu İşletmelerde Uluslararası Kariyer Planlama Modeli	46
3.2.2. Çokuluslu İşletmelerde Kariyer Planlama ve Expatriateler	52
3.2.2. Çokuluslu İşletmelerde Kariyer Planlamanın Faydaları	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KARİYER PLANLAMASINDA ÜLKE UYGULAMALARINDAN ÖRNEKLER

4.1. KARİYER PLANLAMA ÇALIŞMALARI VE ÖN ASYA VE DOĞU ASYA ÜLKELERİ	57
4.1.1. Arap Ülkeleri ve Kuveyt	57
4.1.2. Hong Kong ve Çin	62
4.2. KARİYER PLANLAMA ÇALIŞMALARI VE AVRUPA ÜLKELERİ	69
4.2.1. İrlanda	69
4.2.2. Almanya ve Fransa	74
4.2.3. Türkiye	86

SONUÇ

KAYNAKÇA

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Bireysel Kariyer Planlama Süreci.....	12
Şekil 1.2 : Bireysel Kariyer Gelişim Dönemleri	13
Şekil 2.1 : Kariyer Planlama Süreci	29
Şekil 3.1 Çokuluslu Şirketlerde Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Entegre İskeleti	38
Şekil 3.2. Kurumsal Bireysel İhtiyaçların Eşleşmesi	48
Şekil 4.1. Uluslararası Görevlerin Amaçları	77
Şekil 4.2. Uluslararası Görevleri Kabul Etmede En Önemli Beş Neden	79
Şekil 4.3. Yurtdışı Politika ve Uygulamalardan Memnuniyet	80
Şekil 4.4. Geri Dönüş Hakkındaki Endişeler	81
Şekil 4.5. Başka Bir Şirketteki Daha İyi Bir İş İçin İşten Ayrılma İsteği	82
Şekil 4.6.Uluslararası Görevlerin Kariyer Gelişimi Üzerindeki Algılanan Etkisi	83

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 : Kariyer Planlaması Sürecinde Çalışan-Yönetici İlişkisi.....	11
Tablo 3.1 : Uluslararası İş Gelişimi Aşamaları ve Uygun İnsan Kaynakları Yönetiminin Eşleşmesi.....	49
Tablo 3.2 : Stratejik Uluslararası Kariyer Yönetim modeli.....	51
Tablo 3.3 : Kariyer Planlama Desteği.....	54
Tablo 4.1 : Kariyer Planlamayı Etkileyen Alt Kategorilerin Erkekler ve Bayanlar İçin Listesi.....	61
Tablo 4.2 : Arka Plandaki Değişkenler.....	64
Tablo 4.3 : Hong Kong'daki Çinli Yöneticilere Uygulanan Kariyer Gelişim Aktiviteleri.....	66
Tablo 4.4 : İrlanda'da ki Şirketlerde Uygulanan Kariyer gelişim Aktiviteleri.....	71
Tablo 4.5 : İrlanda'da Kariyer Gelişim Politikaları ile İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları Arasındaki Bağ.....	73
Tablo 4.6 : Fransız ve Alman Expatriate Örneklerinin Demografik Profilleri.....	76
Tablo 4.7 : Fransız ve Alman Expatriate'ler Arasındaki Başlıca Benzerlik ve Farklar.....	84
Tablo 4.8 : Türkiye'de İnsan Kaynakları Departmanı Sorumluluk Alanları.....	87
Tablo 4.9 : Çokuluslu şirketlerde kariyer olanakları Anket Soru:1.....	88
Tablo 4.10 : Çokuluslu şirketlerde kariyer olanakları Anket Soru:2.....	89
Tablo 4.10 : Unilever Çalışan Türk Yöneticilerin Ükelere Göre Dağılımı.....	94
Tablo 4.11 : Unilever Türkiye'den ve Unilever Türkiye'ye iş gücü transferi.....	94

ÖZET

Günümüzde globalleşme ile birlikte hızla önem kazanan çokuluslu işletmeler, ayakta kalabilmek için her alanda rekabetçi konuma gelmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Uluslararası alanda faaliyet gösteren bu çokuluslu işletmelerin başarılı olabilmesi ve örgütsel verimliliği arttırabilmeleri için insan gücüne önem verme gereğini yerine getirmesi yeni bir kavram olan Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimini ve fonksiyonlarından biri olan Uluslararası Kariyer Planlamayı ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda çokuluslu işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkelere göre uyguladıkları farklı kariyer yönetim politikaları ile çalışanlarını elinde tutmak ve verimliliği arttırmak amacındadır. Böylece gerek işletmelerin ve gerekse bireylerin gelecekteki kariyer beklentilerini en üst düzeyde gerçekleştirebilmeleri için farklı ülkelerde kariyer imkanları sunulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, öncelikle globalleşme ile birlikte gelişen kariyer planlama ve kariyer yönetimi çalışmaları sonucu daha büyük önem kazanan uluslararası kariyer planlama kavramının incelemesi ve öncelikle farklılık ve araştırmaların içeriği göz önüne alınarak seçilen çokuluslu işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki kariyer planlama çalışmalarından örnekler verilerek, yaklaşımlarının belirlenmesidir.

ABSTRACT

Multi-national companies that have grown rapidly with the globalization, have to be competitive in every aspect of their business to survive. In order for these multi-national companies that compete in an international environment to succeed and have organizational efficiency, they need to value the importance of managing their workforce. This led to a new concept called “International Human Resource Management” and one of its functions named “International Career Planning”. Therefore, multi-national companies aim to retain and develop their employees and improve efficiency by applying different career management policies depending on the countries they exist. Thus, in order for the companies and the individuals to reach their future career goals, career opportunities are provided in different countries.

The purpose of this study is to research and investigate the career management concept that has become more important due to career planning and management practices that have evolved with globalization. This study also includes samples of career planning practices from various multi-national companies from different countries in order to determine and assess their approach to these concepts.

GİRİŞ

Hızla önem kazanan ve gelişmeye devam eden insan kaynakları yönetiminde, bir çok organizasyon daha çok geleceğe yönelik ve geniş çaplı yeni fonksiyonlara yönelmektedirler. Özellikle günümüzde işletmelerde, verimliliği etkileyen en büyük faktörün insan olduğunun anlaşılması üzerine, insanın motivasyonuna yönelik yaklaşımlar her geçen gün yenilenmektedir. İşte bu yaklaşımlardan en güncel ve uygulamada en popüler olanlardan bir tanesi de kariyer planlaması ve yönetimidir. Artık çalışanlar, günümüzde işletmeler tarafından ilk etapta ücret ve sosyal imkanlardan ziyade, kariyerlerinin gelişmelerini sağlayacak bir pozisyon ve uygun bir ortam talep etmektedir. Özellikle gelişmekte olan genç nüfus, kariyer planlamasını yaparken kendilerine iyi bir kariyer olanağı sağlayacak işleri seçmeye yönelmektedir. İşletmeler ise, değişen koşullarla birlikte, artık çalışanına yalnızca iş güvencesi ve ücret tatmini gibi olanaklar değil, iyi bir kariyer fırsatı da sunmaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla kariyer gelişimi ile çalışanların şirkete olan bağlılığının ve motivasyonun artması üzerine ortaya çıkan etkin ve verimli iş gücü işverenleri de bu doğrultuda çalışmaya yöneltmiştir.

Günümüzde işletmeleri derinden etkileyen küreselleşme, işletmelerin ve bireylerin ayakta kalabilmeleri için her alanda rekabetçi konuma gelmelerini bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu küresel rekabet ortamında global işgücü ile birlikte ortaya çıkan ve hızla gelişen çokuluslu işletmeler, gelişen teknolojik buluşları ile hareket alanlarını arttırmış, ürünlerini ileri iletişim ve organizasyon teknikleri ile dünyanın her yerine ulaşabilmesini sağlamaktadır. İşte işletmelerin çokuluslu bir nitelik kazanması ile rekabet alanı hızla genişlemiş ve küreselleşmenin meydana getirdiği hızlı değişimi takip etmesi zorunlu hale gelmiştir.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin başarılı olabilmesi ve örgütsel verimliliği arttırabilmeleri sadece yapısal ve teknolojik değişikliklerle değil, aynı zamanda insan kaynağını eğitmek, geliştirmek ve geleceğe hazırlamakla mümkün olabilecektir. İşletmelerin yapılarında olan bu değişim, insan kaynakları yönetimini de bu değişime uyma gereğini getirmesi yeni bir kavram olan “ Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimini” ortaya çıkarmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının uygulamasında ve içeriğinde farklılık gösteren uluslararası insan kaynakları yönetimi kariyer yönetiminde sunduğu olanaklar ve geliştirdiği yeni kariyer gelişim aktiviteleri ile yerel insan kaynakları yönetiminden ayrılmaktadır. Bu anlamda globalleşmenin getirdiği değişim ile çağa ayak uydurabilmenin yollarından biri ve en önemlisi ise; çokuluslu işletmelerin sahip olduğu en değerli hazine olan çalışanlarının geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması ile mümkün olabilecektir. Bu durum karşımıza “kariyer” konusunu çıkarmaktadır.

Fakat, günümüzün belirsiz, sınırları kalkmış ve sürekli değişen dünyası, gerek işletmelerin ve gerekse bireylerin her alanda olduğu gibi kariyer planlama ve geliştirme konusunda da beklentilerinin sürekli değişmesine neden olabilmektedir. Bu kapsamda küreselleşen iş hayatında yeniden şekillenen farklı kariyer yolları ve yaklaşımları örgütlerin ve bireylerin geleceğe yönelik karar ve beklentilerini yönlendirmede önemli açılımlar sağlayabilecektir. Bu doğrultuda çokuluslu işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkelere göre uyguladıkları farklı kariyer yönetim politikaları ile çalışanlarını elinde tutmak ve verimliliği arttırmak amacıyla. İşverenler ve işçiler arasında karşılıklı beklentilerin dikkate alındığı ve yeni kariyer anlaşması olarak adlandırılan bu gelişme “Uluslararası Kariyer Planlama” adı altında ortaya çıkmaktadır. Böylece gerek işletmelerin ve gerekse bireylerin gelecekteki kariyer beklentilerini en üst düzeyde gerçekleştirebilmeleri için farklı ülkelerde kariyer imkanları sunulmaktadır.

Çokuluslu işletmelerin çalışanlarına sunduğu farklı kariyer yolları, faaliyet gösterdikleri ülkelerin kariyer yönetim politikalarına göre değişmektedir. Böylelikle çalışanın kariyer gelişiminin ve planlamasının sağlanması açısından uluslararası insan kaynakları yönetiminin incelemesi ve geliştirmesi gereken uluslararası kariyer planlaması kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, öncelikle globalleşme ile birlikte gelişen kariyer planlama ve kariyer yönetimi çalışmaları sonucu daha büyük önem kazanan uluslararası kariyer planlama kavramının incelemesi ve çokuluslu işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki kariyer planlama çalışmalarından örnekler verilerek, yaklaşımlarının belirlenmesidir.

Bu çalışmada öncelikle, kariyer ve kariyer planlaması ile uluslararası kariyer planlamasının uygulandığı çokuluslu işletme kavramının tanımı ve özellikleri açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde günümüzde hızla değişen ve gelişen insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde sürekli değişmekte olan kariyer planlamasının yerel insan kaynakları yönetimindeki yeri ve uygulanmasından bahsedilerek önemi belirtilmiştir.

Üçüncü bölümde globalleşme ile birlikte ortaya çıkan uluslararası insan kaynakları yönetimi açıklanmaktadır. Uluslararası insan kaynakları yönetiminin yerel insan kaynakları yönetiminden farklılıkları ve ortaya çıkan uluslararası kariyer planlaması kavramına ve global kariyer yönetim modellerine yer verilmiştir.

Son bölümde ise uluslararası kariyerin planlamasına göre çokuluslu işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerde uygulanan kariyer yönetim politikaları araştırılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan bu bölümde dünyada teknolojisi ve kültürü farklı olan ülkelere örnekler verilmiştir. Bu örnekler ile uluslararası kariyer planlamasında yardımcı olacağı düşünülen ülkeler bazındaki farklı kariyer yönetimleri gösterilmeye çalışılmıştır. Böylece sonuç bölümünde, tezin diğer bölümlerinde açıklanan bilgiler doğrultusunda, farklı ülkelerde araştırılan farklı kariyer planlama çalışmaları değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KONUYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

1.1. KARİYER KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE AMACI

Kariyer planlamasını anlayabilmek için öncelikle “kariyer” kavramını açıklamak gereklidir.

Genel anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlansa da, kariyer kavramı kişiler için değişik anlamlar taşımaktadır. Kariyerin pek çok değişik kullanımını Greenhaus ve Schein beş ayrı madde ile açıklamışlardır.¹

- i) **Bir mesleğin ve kurumun varlığı:** Bu şekilde kullanıldığında, kariyer bir mesleğin kendini veya bir çalışanın kurum içindeki yerini belirtir.
- ii) **Gelişme:** Bu görüş kariyeri bir organizasyonda ve profesyonel hiyerarşide hep yukarı doğru gidişi olan bir hareket olarak ele almaktadır. Bu görüşe göre kariyer başarısı, terfi ve maaşla ölçülmektedir.
- iii) **Meslek, İş:** Bu görüşe göre, bazı meslekler (yöneticilik, hukuk ve mühendislik gibi) kariyer olarak görülürken bazıları (marangozluk, işçilik, memurluk gibi) iş olarak ele alınmaktadır.
- iv) **Kişisel Olarak Elde Edilen İşle İlgili Davranış ve Tutumlar:** Bir kişinin yaşam süresi içinde işle ilgili deneyimler ve faaliyetleriyle bağlantılı kişisel olarak elde edilmiş davranış ve tutumlar dizisidir. Kişinin kariyerindeki başarı derecesi, başkalarının kariyeri ile değil, o kişinin kendi öz değeri ile ilgilidir.
- v) **Yaşam Süresince Birbiri Ardına Girişilen İşler:** Birbiriyle ilgili işler serisi bir kariyer olarak belirtilirken, ilgisiz işler serisi kariyer olarak görülmez.

¹ Nilgün Aydemir, “ 2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları Raporu ”, İstanbul : TÜGİAD, Kasım 1995, s.2.

Kariyer kavramından genel olarak, kişinin çalışma hayatındaki yükselme sürecinde oluşan, bir çok birbirinden bağımsız, ancak ilişkili deneyimler anlaşılmakta idi. Ancak, güncel tanımlara göre, kişi kendi işini sürdürürken, örgüt içinde yükselmeksizin de becerilerini, yetilerini geliştirebilmektedir. Ayrıca kişi, farklı işler ve farklı örgütlerde çalışmak suretiyle (seviye değiştirmeksizin) yatay hareket edebilmekte ve böylelikle niteliklerini geliştirebilmektedir.²

Hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın ortak yön, “kariyer” sözcüğünün bir ölçüde “başarı derecesini çağrıştırdığı gerçeğidir. Bu açıda kariyer, kişinin iş yaşamında sahip olmak isteyeceği ve olumlu yönde kullanıldığında duymaktan hoşlanacağı bir sözcüktür.³

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca çalıştığı işle ilgili deneyimler sırasındır. Buna nesnel kariyer denir. Başka bir tanımda ise kariyer, kişi yaşlandıkça değerlerinde, davranışlarında ve motivasyonunda meydana gelen değişikliklerden oluşur. Buna öznel kariyer denir. Hem öznel hem nesnel bakış açılarının merkezinde birey yer alır. Her iki görüş, bireyin geleceği konusunda söz sahibi olduğunu, kariyerinden elde edeceği başarı ve tatmini en üst düzeye çıkarmak ve kariyerini yönetmek için çeşitli faaliyetlerde bulunabileceğini açıklar; örgütlerin de çalışanlarına bu faaliyetlerini gerçekleştirmede yardımcı olmaları gerektiğini belirtir.⁴

Kariyer kavramı 70’li yıllarda başlayarak farklı yönleri ile ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bunların sonucunda da literatüre kariyer hareketliliği (career mobility), kariyer durağanlığı (career stability), kariyer platosu ve kariyer dengeleri (career anchors) gibi olgular kazandırılmıştır. Kariyer sadece dikey bir ilerleme olarak düşünülmemelidir. Kişi aynı pozisyonda bilgi ve becerilerini arttırarak da kariyerini geliştirebilir. Ayrıca işle ilgili her türlü tecrübe bireye bir kariyer sağlar. Kariyer kavramı ile, başarı ve başarısızlık, hızlı veya yavaş ilerleme kastedilmez. Çünkü kariyer değerlendirmesinde var olan bir standart yoktur.⁵

² Philip L. Hunsaker, Curtis W. Cook, **Managing Organizational Behavior**, USA: Addison – Wesley Publishing Company, 1978, s.680.

³ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara: Doğan Basımevi, 1979, s.22.

⁴ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life**, Massachusetts: Profits, 3 ED., Mc. Graw Hill Company, 1994, s.343.

⁵ Ferhat Demir, “ Kariyer Yönetimi, “ http://www.5mworld.com/eylul_2000/Man_MKariyer.htm, 25 Eylül 2002

Kariyerin kesin bir tanımını yapacak olursak, “Kariyer , bir kişinin ömrü süresince edindiği işle ilgili deneyim ve etkinlikleriyle birlikte, algılanan tutum ve davranışlar dizisidir”.⁶ Bu tanım kariyeri sadece bireyin başarısının ve başarısızlığının değerlendirilmesi olarak ifade etmez.

Kariyerin tanımı ve kapsamı dışında çalışanlar için önemli bir kavram olmasının amacını ise kariyer için yapılan şu tanımla daha net açıklayabiliriz: Kariyer, çalışanların yaptıkları hizmetler için gerekli bilgilere ve yetişme koşullarına uygun biçimde, en yüksek derecelere kadar ilerleme olanağı sağlayan bir anlayıştır.⁷

1.2. KARIYER PLANLAMASI KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

1.2.1. Kariyer Planlaması Kavramının Tanımı

Demokratik yönetim anlayışının en önemli unsuru olan gönüllülük, bireyin iş yaşamında tercihlerini yaparken özgür olmasını ifade eder. Birey kendi geleceği ve örgüt içerisindeki konumu hakkındaki kararları kendisi alır ve kariyerinin doğrultusunu kendisi saptar. Ancak hem çalışan ve örgüt açısından önem taşıyan bu kararların alınmasında yönetim çalışanlara yardımcı olmak, kariyerin gelişimi ve doğrultusu açısından yol gösterici olmak durumundadır.⁸

Bu doğrultuda, kariyer planlama; çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilir.⁹

Kariyer planlamasında yapılabilecek çalışmaları günümüzde insan kaynakları departmanı üstlenmiştir. Kariyer planlaması örgütlerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak; verimliliği arttırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması olmuştur. Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile, çalışmakta

⁶ Gegory Moohead, Ricky W Griffin, **Organizational Behavior**, USA: 3.b. Houghton Mifflin Company, 1992, s.731.

⁷ Tayfun Akgüner, **Kamu Personeli Yönetimi**, Yaylım Matbaası, İstanbul: Der Yayınları, 1992, s.11.

⁸ Turgay Uzun, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149&hit=ny, Mayıs 2003.

⁹ Nilgün Anafarta, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif,” **Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi**, C.1, 2001, s.2.

olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır.¹⁰

Bireyin bir örgütte, bir kariyer yolu seçerek, bu yolda ilerlemeye başlaması için kariyer amaçlarını ve bu amaçlarını gerçekleştirecek araçları belirlemesi gerekmektedir. İşte kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve araçlarının belirlenme sürecidir.¹¹

1.2.2. Kariyer Planlaması Kavramının Kapsamı

Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir. Kariyer yollarının belirlenmesi ise, örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizilimini ifade etmektedir. Bu iki süreç içiçedir. Kariyer planlaması arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerir; kariyer planları bağlamında kariyer yolları, bu amaçları başarmak için gerekli araçları ifade etmektedir.¹² Bu bağlamda kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması gereken araçların belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Kariyer planlaması hem bireyi, hem örgütü etkiler. Her ne kadar birey, bu planın uygulayıcısı ve alıcısı olsa da örgütün desteklemesi zorunluluğu vardır.¹³

Bireyin kariyerini geliştirmeye yönelik en belirgin çabayı kendisinin göstermesi gerekir; ancak örgütten de, bireyin gösterdiği çabayı yönlendirmesi ve destek olması beklenmektedir. Çünkü kariyerin bugünü ve geleceği ile ilgili amaçların planlı bir biçimde ortaya koymasında bireye yol gösteren örgüt, kendi amaçlarının gerçekleştirilebilmesine de katkıda bulunur. Bu nedenle örgüt ve birey arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Bu doğrultuda kariyer planlamasının hem bireyi hem de örgütü etkilediği görülmektedir. Bundan dolayı kariyer planlamasına birey ve örgüt açısından olmak üzere iki şekilde yaklaşılabilir.

1.2.2.1. Örgütsel Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, iş görene yönelik bir kavram olarak görünüyorsa da, bu kavramın ayrılmaz diğer bileşeni yönetimdir. Örgütün yönetim basamağının kariyer planlaması uygulamalarının bir bileşeni olması ve kariyer planlaması uygulamasına

¹⁰ Ferhat Demir, " Kariyer Yönetimi, " http://www.5mworld.com/eylul_2000/Man_MKariyer.htm, 25 Eylül 2002

¹¹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Adım Yayıncılık, 1992, s.306.

¹² Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002, s.314.

¹³ A.g.e., s.15.

destek vermesi, kariyer planlamasının başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Yönetim bireye kariyerini planlaması için destek olup yol gösterdiği sürece, birey-örgüt bütünleşmesi gerçekleşir. Birey-örgüt bütünleşmesinin sağlanması ise, bireye çalışma doyumu ve mutluluğu sağlar. ¹⁴

Örgüt açısından kariyer yönetimi süreci bir model bağlamında irdelendiğinde, dört boyutlu bir yaklaşım açıklayıcı olmaktadır. ¹⁵

- Kariyer planlaması içinde yer alacak insan kaynaklarının belirlenmesi,
- Kariyer yolunun çizilmesi,
- Kariyer danışmanlarının atanması,
- Bireysel planların geliştirilmesi.

Örgütün kariyer planlaması süreci içinde, bireye sunduğu alternatifler bireyin değerleri ile uyum içerisindeyseler, bireyin örgüte karşı bağlılığı artar, bu da örgütsel amaçların gerçekleşmesi yolunda çok önemli bir adımın atılmış olması demektir. ¹⁶

Organizasyonların kariyer yönetimi sürecine önem vermeleri için 4 anahtar neden bulunmaktadır. ¹⁷

1. Esnek ve hızlı bir şekilde değişen iş ihtiyaçlarına cevap olabilecek, organizasyonlarda beceri bazlı bir yapılandırma ihtiyacı,
2. Yüksek düzeyde performans ve motivasyon isteyen daha fazla müşteri odaklı ve kalite bazlı yapılar,
3. Anahtar kişilerin kaybedilme korkusu,
4. Yönetim düzeyinde uzun dönemli iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak başarı planları.

Bu nedenlerle işletmeler için, çalışanlarına iyi bir kariyer sağlamada önemli görevler düşmektedir.

Örgütler tarafından çalışanlara yönelik oluşturan kariyer geliştirme programları başlıca üç unsur göz önüne alınmalıdır: ¹⁸

¹⁴ Uzun, a.g.e., s.33.

¹⁵ Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Ankara: Nobel Yayınları, 2001, s.202.

¹⁶ Güneş Berberoğlu, "İşletmelerde Organizasyon Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkin Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi," **Amme İdaresi Dergisi**, 1991, s.38.

¹⁷ Kariyer Yönetimi, <http://www.geocities.com/seciltastan>, 2002

¹⁸ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayınları, 1997, s.190.

- Çalışanlara kendilerinin iç kariyer ihtiyaçlarını değerlemede yardımcı olmak,
- İşletmede var olan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek,
- Çalışanların ihtiyaç ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek

1.2.2.2. Bireysel Kariyer Planlaması

Bireyin, kendi kariyerini örgüt içi eğitim, yeni iş bulma ve iş ile ilgili deneyimlerden faydalanarak geliştirme yolunu seçmesi bireysel kariyer geliştirme olarak tanımlanmaktadır.

Bir örgüt içinde çalışan her birey, kendi kariyerinden ve bu kariyeri geliştirmekten doğrudan sorumlu olmaktadır. Bu sorumluluğu gerektiği şekilde yerine getirebilmek için bireyin ilk başta kendisi ile ilgili geliştirmesi gerekli noktaları, güçlü olduğu tarafları, ilgi alanlarını, değerlerini, beklentilerini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Kendisi ile ilgili bu noktaları çok iyi bilen bir birey, kendi kariyer planlamasını gerçekleştirmek için ilk adımı atmış olur.

Birçok kişi basit bir şekilde kariyerine başlamakta ve şansına bir yerlere gelmektedir. Bazı kişiler ise ailelerinin, arkadaşlarının yada öğretmenlerinin yönlendirmesi ile kendilerine bir yol çizmektedirler. Diğer bir grup birey ise, geleceklerini yönlendirme görevini kendi üzerlerine alarak, bu konuda zaman ve enerji harcayarak kariyerlerini aktif bir şekilde planlamaktadırlar. Bilinçli olarak kariyerlerine başlamaları bireylerin başarılı olmalarını sağlamakta ve işten aldıkları doyumunu arttırmaktadır. Bireysel seviyede iyi bir kariyer planlaması için kişinin kendini tanıması gerekmektedir. Bireyin ne kadar çalışmaya istekli olduğunu bilmesi ve çalışma yaşamında önem verdiği faktörleri belirlemesi gerekir. Aile ve özel yaşamında ne kadar taviz verebileceğine karar vermesi kariyerine başlangıç aşamasında kararlarını etkileyebilecek önemli faktörler arasındadır. Bireylerin, hedef ve amaçlarını gerçekçi bir şekilde belirleyebilmesi için kariyerlerini etkileyecek bu yönlerini incelemeli ve kendilerini sorgulamalıdır.¹⁹

Yöneticiler ve yönetim bilimi ile ilgilenen bilim adamları genellikle, dikkatli yapılan formülasyonların ve uygun stratejilerin yönetsel kariyere yararlı etki yapabileceği konusunda aynı görüşü paylaşmaktadırlar. Kişilerin kendi kariyerlerini

¹⁹ Aydemir, a.g.e., s.27.

planlaması, kendi çalışma yaşamındaki aşamaların planlanması anlamına gelmektedir. Bazılarına göre, planlamanın anlamı; özellikle büyük ölçekli örgütlerde, hiyerarşik yapılanmanın planlaması ile aynı anlamı taşımaktadır. Ancak herkes için kariyer planlamasının ilerlemeci bir süreç olduğu açıktır. Bu nedenle planlama, kariyerin başlangıç dönemlerinde başlamalı ve kariyer süreci boyunca da devam etmelidir.²⁰

Kendisini iyi tanıyan ve yeteneklerinin sınırlarını bilen birey, kariyer planını geliştirmede zorlanmayacaktır. Yetenekleri, ilgi alanları, değer yargıları ve beklentilerinin ışığı altında birey kısa, orta ve uzun dönemli çeşitli kariyer amaçları belirleyebilir. Bireysel planlamada dikkat edilmesi gereken ilk şey, planın kişisel tercihlerle sınırlı olmasıdır. Plan yapılırken kişisel eğilim, yetenek ve değerlendirme ile böyle bir kariyer yönelimine niçin ihtiyaç duyulduğunun iyi düşünülmesi gerekmektedir. Daha sonra örgüt içi ve örgüt dışı fırsatların ortaya konması, kariyer planlamasının ilk aşamalarındandır.²¹ Yeteneklerin ve beklentilerin doğrultusunda kariyer amaçları saptandıktan sonra, saptanan amaçlara ulaşmak için bireyin bazı planlar yapması gerekmektedir. Bu planları yaparken üstlerinden veya örgüt bünyesinde bulunan personel departmanlarından yardım isteyecek olan birey; ilk önce kısa dönemli amaçlarına daha sonra ise, orta ve uzun dönemli amaçlarına uygun planlar yapmalıdır.

Bireyin kendi kariyer planlamasında diğer bir önemli nokta, çalıştığı yerde gerçekçi ve yapısal bir role sahip olmasıdır. Örgüt, örgüt içinde belirli konuma ve role sahip olan bireye gerekli desteği sağlamalıdır. Bireye, kariyer planlaması ile ilgili bilgi verme, gerekli eğitimi ve eğitim araçlarını sağlama ve kariyer danışmanlığı bu tip desteklerdendir.²²

Aşağıdaki tablo'da sorumluluğun geliştirilmesi, bilgi, planlama ve sonuçlandırmada çalışan birey ve yöneticinin rolleri anlatılmaktadır. Üst düzeyde bir kariyer gelişiminin sağlanması için profesyonel çalışanın rolü vurgulanmaktadır.

²⁰ Samuel C. Certo, **Modern Management: Quality, Ethics and the Global Environment**, Allyn and Bacon Publishing, MA, 1992, s.15.

²¹ Buck Blessing, "Career Planning: Five Fatal Assumptions," **Training and Development Journal**, Vol.9, 1996, s.38.

²² Lesley Akderman, "How You Can Take Control of Your Career- Plus or Exclusive Job-Poll," **Money**, Vol.24, Issue, July 1995, s.37.

Tablo 1.1
Kariyer Planlaması Sürecinde Çalışan-Yönetici İlişkisi

Yönelim	Birey	Yönetici
Sorumluluk	Bireysel kariyer gelişimi için sorumluluk almak	Çalışanların gelişimi için sorumluluk almak
Bilgi	Bilgi birikimi ve kendini değerlendirme Ne yapmayı seviyorum? Nereye gitmek istiyorum?	Çalışanların gelişimi için sorumluluk almak Yönetici çalışanları nasıl görür? Diğerleri çalışanı nasıl görür?
Planlama	Bireysel planlamayı gerçekleştirme ve nesnellığe ulaşma	Planlamada çalışanlara yardım
Sonuçlandırma	İşinde yüksek performansı yakalama, uygun yönelimi bulma	Yardım sağlama ve fırsatlarda amaca uygunluğu sağlama

Kaynak: Samuel Certo, *Modern Management, Quality, Ethics and the Global Environment*, Allyn and Bacon Publishing, 1992, MA, s.39.

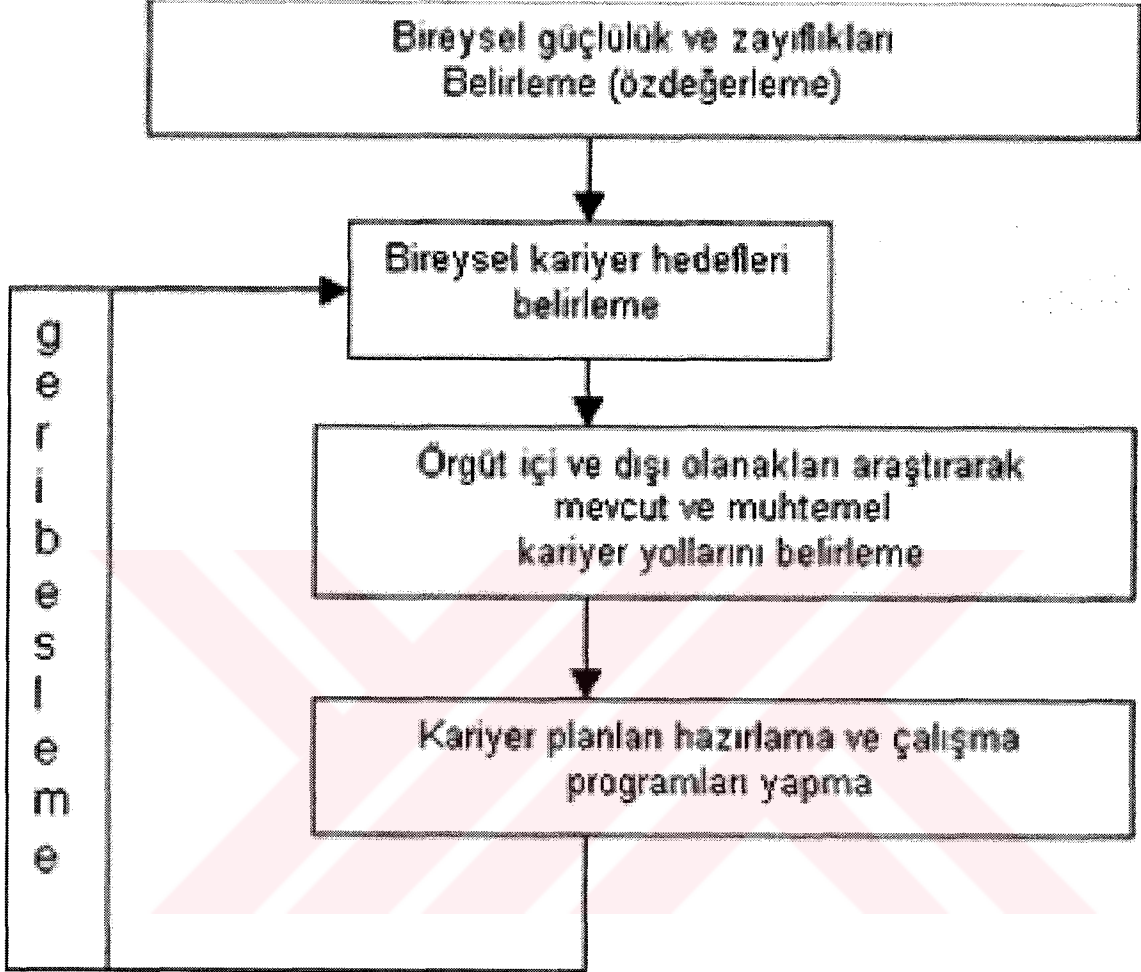
1.2.2.3. Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları

Bireysel kariyer planlama süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Öncelikle çalışanların hangi alanlarda üstünlük ve zayıflıklarının olduğunu belirlemek ve bu doğrultuda kişinin tercihlerine yönelik olarak kariyer hedefinin saptanması ilk iki aşamayı oluşturmaktadır. Bu noktadan sonra bireyin çalıştığı yerdeki kariyer imkanlarının ne olduğunu araştırılması, eğer örgüt içinde yeterli kariyer geliştirme imkanları bulunmuyorsa, örgüt dışı imkanların araştırılması aşamasına geçilmektedir. Belirlenen kariyer yollarına (career path) ulaşmak için hazırlıklar yapma, hangi yollardan amaçlanan hedefe ulaşabileceğinin tespit edilmesi dördüncü aşamayı oluşturmaktadır ve son olarak da hedeflerin belirlenmesi aşaması ve bunun için hazırlık yapma aşaması arasındaki geri bildirim ilişkisi gelmektedir.²³

²³ Uzun, a.g.e., s.33.

Şekil 1.1

Bireysel Kariyer Planlama Süreci

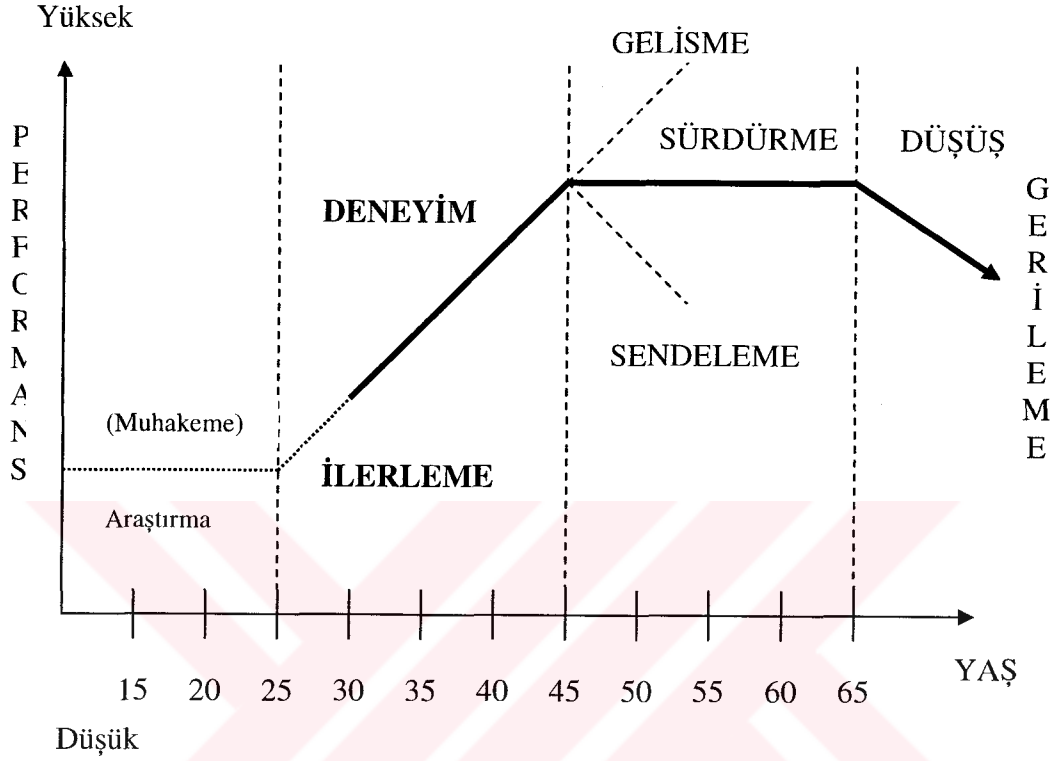


Kaynak: Nilgün Anafarta, "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi, C.1,(2), 2001, s.3.

Kariyeri analiz etmenin en iyi yolu devreler itibariyle incelemektir. Bireysel olarak kariyer devrelerinin gelişim süreci kişinin yaşam devrelerine paralel olarak gelişen dört dönümden oluşur. Aşağıdaki çizimde bireysel kariyer gelişim dönemleri görülmektedir.²⁴

²⁴ Dale S. Beach, *Personel Management of People at Work*, New York: 4th Ed., Macmillan Publishing Company, 1980, s.368.

Şekil 1.2
Bireysel Kariyer Gelişim Dönemleri



Kaynak: Dale S. Beach, **Personel Management of People at Work**, 4th Ed., Macmillan Publishing Company, New York, 1980, s.368.

1.2.2.3.1. Kariyerin Araştırma ve Deneme Evresi

Birey kariyeri ile ilgili çalışmalarına bu aşamada başlar. Önce kendini anlamaya, bulmaya çalışır. Hangi işte daha başarılı olabileceğini araştırır. Bu arada isterse ya da gerekirse çeşitli yatkınlık testleri alabilir. Bir işte çalışmaya başladığında o işin gerektirdiği role uygun olup olmadığını araştırır, kendi kendini keşfetmeye, güçlü ve zayıf, yeterli ve yetersiz yönlerini saptamaya çalışır. Kişiliğini tanır ve geliştirir.²⁵

Örgütün bu aşamada bireye kazandırdığı herhangi bir şey yoktur. Birey bu dönemde kariyeri ilgili bir çok hareket planı geliştirir, bunlar arasında bir seçim yapmak zorundadır.

²⁵ A.g.e., s.369.

1.2.2.3.2. Kariyerin Yerleşme ve İlerleme Evresi

Birey artık aradığı işi bulmuştur. Elinden geldiğince işe sarılmaya çalışır. İşle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar. Geribildirim mekanizmalarını işleterek tutum ve davranışlarını denetler ve düzenler. Güven gereksinimlerini algılamaya başlar. Böylece kendine yeni hedefler belirlemeye ve onlara yönelebileceği fırsatları kollamaya çalışır. Bu aşama 3 basamaklı bir merdivene benzetilebilir: ²⁶

Birey ilk basamakta önce, keşfetme aşamasında elde ettiği, kendine özgü bireysel ilgi, beceri ve değerlere ilişkin verilere dayanarak kariyer amaçlarını belirleyecektir.

İkinci basamakta birey, belirlediği amaçları gerçekleştirme üzere tüm gayretiyle işe sarılacaktır.

Üçüncü basamakta ulaştığı pozisyonları korumak ve kollamak için geribildirimlerle durumunu güçlendirmeye, geri kalmamaya ve fırsat yakalarsa daha ileriye ataklar yapabilme olanaklarını elde etmeye bakacaktır.

1.2.2.3.3. Kariyerin Orta Evresi

Birey, yerleşme ve ilerleme aşamasında gösterdiği çabalarla kariyerinde ortak bir noktaya ulaşmıştır. Yeri sağlamdır. Bundan böyle kazanmış olduğu pozisyon ve fonksiyonları daha rahat elinde tutabilecektir. Artık bir “öğrenci” den çok bir “uygulayıcı”dır. Daha çok sorumlulukları, daha önemli görevleri vardır. Bundan sonraki çalışma ve yönelimleri onun “geç kariyer” yapısını belirler olacaktır. ²⁷

Bu evrede bireyin kariyer ortamı üç değişik yönde ilerleyebilir. Eğer bu dönem büyüme ile karakterize edilirse, birey ilerlemeye devam eder. Terfi eder ve sorumluluğu artar. Bu dönem koruma ile karakterize edilmişse, kişi aynı işte ve aynı seviyedeki pozisyonlarda kalmaya çalışır. Bireyin iş güvenliği vardır ve örgüte sadıktır, ancak hiyerarşide yukarı tırmanmayı durdurmuştur. Kariyerin orta evresi düşüş ile karakterize edilmişse, örgüt bireye önem vermiyordur. Fazlalık bir eleman olarak her an işten

²⁶ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No:406,1998, s.244.

²⁷ A.g.e., s.245.

çıkarılması mümkündür. Düşüşün özellikleri güven yokluğu, kriz, başarısızlık hissi ve muhtemelen erken emekliliktir.²⁸

Bu aşamada çalışanların kariyer ortası kriz dönemine girmelerini şöyle açıklayabiliriz:²⁹

- Can Sıkıntısı: Bazı çalışanlar aynı işi çok uzun zamandan beri yaptıkları için o işi gözleri kapalı yapabilirler. İşleri artık çekici ve anlamlı değildir. Ve performansları düşer.
- Rekabet Eksikliği: Can sıkıntısının yanısıra, işlerini o kadar iyi öğrenmişlerdir ki, neredeyse hiç gün harcamadan yerine getirebilirler. Çalışanları uyaracak bir rekabet olmadığından ilerlemeye ihtiyaç duymazlar.
- Yetersiz Yöneticiler: Yöneticiler, kendilerini teşvik etmediği için veya daha önemli işleri yapmak için yönlendirmediği için potansiyellerinin tümünü kullanamayan çalışanlarda vardır.

1.2.2.3.4. Kariyerin Geç Evresi³⁰

Her kariyerin sonunda ilgiyi kesme dönemi vardır. Kişi emekliliğe hazırdır.

Örgütle ve işiyle ilgisini kesmeye başlar. Bu dönemde kişiler başkalarına yol göstermek, bildiklerini öğretmek ve yeni ilgi alanları bulmak, emekliliğe ve daha pasif bir role hazırlanmak gereğini duyabilir.

Kariyerin gelişimi ve kariyerin evreleri arasında bir bağ kurularak olası problemlerin çözümü ve fırsatların değerlendirilmesi daha kolay olacaktır. Örneğin kariyerin orta evresinde gerilemeye başlayan bireyin ihtiyaçlarının saptanması ve kariyerin gelişimi için belli eğitimlerin verilerek, bireyin yeniden örgüte kazandırılması gerekir.

²⁸ David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, **Personel: Human Resoruces Management**, New York: 3rd Ed., Prentice Hall Company, 1988, S.279-280.

²⁹ Şehnaz Uyarer, "Kariyer Yönetimi," (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TC İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1989), s.21

³⁰ Donald B. Summers, **Personel Management in Banking**, New York: Mc-Graw Hill Company, 1987, s.598-600

1.3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Kariyer ve kariyer planlama kavramlarına kısaca değindikten sonra, çalışmanın ana konusunu oluşturan çokuluslu işletme kavramının tanımını ve özelliklerini ele alacağız.

1.3.1. Çokuluslu İşletme Kavramı

1.3.1.1. Çokuluslu İşletme Tanımı

Değişmekte olan ekonomik koşullara paralel olarak, işletmelerin yapısında da belirli değişiklikler görülmektedir. Bu değişikliklere örnek olan çokuluslu işletme kavramı özellikle son yıllarda oldukça yaygınlaşmış ve işletmecilerin ilgisini çekmiştir. Bu doğrultuda özellikle son yıllarda artan bu çalışmalara göre çokuluslu işletmelerle ilgili pek çok tanım göze çarpmaktadır.

Çokuluslu şirket, üzerinde yoğun tartışmalar yapılan bir kavramdır. Çokuluslu şirket, "uluslararası şirket", "uluslararası şirket" ve "uluslararası şirket" kavramları ile karıştırılmaktadır. Bu tür karışıklığı önlemek açısından öncelikle bu kavramları açıklamakta yarar görülmektedir.³¹

" Uluslararası (International) Şirket; "Bir ülkede kuvvetli şekilde yerleştikten sonra merkezi bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeye ve oralarda yerleşmeye çalışan firmadır".

" Uluslararası (Transnational) Şirket; "Çokuluslu bir şirket gibi kabul edilen ve yönetimi çeşitli uluslardan gelen kişilerden olan kuruluş tarafından geliştirilen firmadır".

" Uluslararası (Supranational) Şirket; "Halen mevcut olmayan ve hiçbir ülkeye mensup olmayan, uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir kuruluş nezdinde tescil edilmiş ve bu kuruluşa bağlı olan, bu kuruluş tarafından denetlenen, bu kuruluşlara vergi ödeyen ve böylece milletini hukuken kaybeden şirkettir".

" Çokuluslu (Multinational) Şirket; "Bir ülkeden yönetilmeye başlanan ve yabancı ülkelerdeki faaliyetin sanki asıl ülkede cereyan etmiş gibi kabul edildiği firmalardır".

Bir diğer tanıma göre Çokuluslu Şirket; "Genel merkezi belli bir ülkede olduğu

³¹ Gülten Kutsal, Ali Rıza Büyüksulu, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s.27.

halde, etkinliklerini bir veya birden fazla ülkelerde kendisi tarafından koordine edilen şubeler, yavru şirketler aracılığıyla ve genel merkez tarafından kararlaştırılan bir işletme politikasına uygun olarak yürütülen büyük şirketlerdir.³²

Birleşmiş Milletler'in yaptığı tanımda, şimdiye kadar ayrı ayrı ele alınan unsurlar birleştirilerek genel anlamda çokuluslu olma özelliği şu şekilde ifade edilmiştir.³³

Çok uluslu işletmeler,

- Ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve faaliyetleri dikkate almaksızın iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren,
- İşletme bölümleri arasında "global" stratejiyi oluşturmak üzere uyumlu ve ortak politikaların tespit edilmesini gerçekleştiren bir veya birden fazla karar merkezinin efektif kontrolüne dayalı etkin sahiplik ya da bölümler arası diğer bağları yoluyla kullanıldığı,
- Bilgi, kaynak ve sorumlulukların, bölümler arası paylaşıldığı ekonomik işletmelerden oluşan ticari bir teşebbüstür.

Yukarıda verdiğimiz tanımlar sonucunda genel bir tanım vermek gerekirse, çok uluslu işletme, iki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen yada tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetleri yürüten, kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşları ve şubelerinde uygulayan işletmelerdir.³⁴

1.3.1.2. Çokuluslu İşletmelerin Ortaya Çıkmasına Yol Açan Faktörler

Çokuluslu Şirketlerin bir çok ülke ve alanda etkinlik kazanmaya başlaması ana hammaddelerin yatırım yapılan ülkelerde mevcut olması ile ilgili iken günümüzde ise, global rekabetin artması ve pazar payı sorunu temel belirleyicilerdir. Bir diğer ifade ile global ekonomide, Çokuluslu Şirket haline gelmek, ekonominin tek hakimi olmak anlamını taşımaktadır.

Şirketlerin çokuluslu hale gelmesinde etkili olan temel faktörler şunlardır;

³² A.g.e. , s.34

³³ U.N. Comission on Transnational Corporations , Reports on the Sixth Session Official Records, Newyork, 1980, s.31-32

³⁴ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta Yayın, Yayın No: 855, 1999,s.10.

1. Çokuluslu Şirketin Ülkesindeki Mevcut Koşulların İticiliği:

Çokuluslu şirketin tanımında da olduğu üzere, bu şirketin diğer bir ülkede faaliyet gösterme zorunluluğu vardır. Dolayısıyla bir şirketin diğer ülkelerde faaliyet göstermesi için geçerli nedenlerin varlığı şarttır. Bu yönüyle Çokuluslu Şirket, kendi ülkesinde faaliyette bulunmanın iticiliğini göz önünde bulundurmaktadır. Bir işletmenin gerek yatırım, gerekse faaliyet açısından dış ülkelere yönelmesinin nedenleri şunlardır:³⁵

- İşletmenin kendi ülkesindeki pazar payının yetersiz kalması ve yeni pazarlar arama durumunda kalması (dış pazarlar). Ülkenin ekonomik yapısı, üretilen ürünün ticareti konusunda yetersiz olabileceği gibi, işletmenin üretim kapasitesi ülkenin o mala olan talebinin üzerinde de olabilir.
- İşletmenin uluslararası kalitede ürün üretebilme kabiliyetine sahip olması. Dolayısıyla işletme ürettiği ürünü pek çok ülkede pazarlayabilme avantajına sahip olabilmektedir. Böylelikle üretilen ürün diğer ülkelerde de üretilip dünya pazarlarına sunulabilir.
- Çokuluslu Şirketin kendi ülkesindeki ücret, sosyal haklar ve vergi gibi maliyet arttırıcı unsurlar açısından dezavantaj oluşturması. İşletme kendi ülkesinde yüksek işçilik maliyetlerinden ve ağır vergi oranlarından kurtulmak için, düşük maliyetli üretim yapmak amacıyla diğer ülkelere yönelebilmektedir.
- İşletmenin kendi ülkesinde rasyonel işletmecilik ilkesini uygulamaya çok fazla müsait olmaması. Ülkenin uyguladığı ekonomik politika, baskı rejimi eğer işletmelerin rahat bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmelerine izin vermemekte ise; bu şirketlerin dış ülkelerde faaliyet yürüttüklerine tanık olunmaktadır.

2. Çokuluslu Şirketin Yatırım Yaptığı Ülkelerin Çekiciliği:

İşletmenin kendi bünyesi dışında kalan, yatırım yaptığı ülkenin çekicili ile ilgili nedenlerdir.

Bu bağlamda rol oynayan etmenler şöyle sıralanabilir;

- Yatırım yapılan ülkenin işgücünün ucuz olması,
- Yatırım yapılan ülkenin yatırım yapmaya elverişli olması,
- Yatırım yapılan ülkenin geniş bir pazar payına sahip olmasıdır.

³⁵ Kutal-Büyüksü, a.g.e. , s.42.

Anlaşılabacağı gibi, uluslararasılaşma nedenleri çok çeşitli olabilir. Ama uluslararasılaşmayı cazip kılan en önemli faktör **kar** dır. Henüz yeni ve keşfedilmemiş pazarlardaki karlılık pek çok işletme için çok büyük cazibe taşımaktadır. Ayrıca karın bir diğer özelliği de, ev sahibi ülkelerin yabancı yatırımcılara sağladığı vergi kolaylıkları ile de ilgilidir. İkinci önemli nedenin **istikrar** olduğunu söyleyebiliriz. Pek çok işletme kendi ülkesinde sattığı malın daha fazlasını üretebilir. Yabancı pazarlar kapasitenin değerlendirilmesinde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler, üretim ve satışlarda istikrar sağlayıcı bir yöntem olan uluslararasılaşmayı hedefleyebilirler.³⁶

1.3.2. Çokuluslu İşletmelerin Özellikleri

Çokuluslu işletmelerin temel özelliklerinin bir kısmı faaliyetleri ile ilgili, bir kısmı ise yönetim süreci ile ilgilidir. Bu doğrultuda Çok uluslu işletmelerin özelliklerini 2 ayrı grupta inceleyebiliriz.

1.3.2.1. Faaliyetleriyle İlgili Temel Özellikler

İki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösterme, çok uluslu işletme olmak için yeterli sayılabilir. Ülke dışında faaliyet dendiğinde, üretilen malların dışarıda pazarlanmasından ülke dışında fabrika kurmaya kadar çeşitli faaliyetler düşünülebilir. Bu durumda, ürettiği malları diğer bir ülkede pazarlayan işletme çok uluslu olarak kabul edilebilir. Bazı görüşlere göre, yalnızca çeşitli ülkelerde faaliyet göstermek çokuluslu şirket olmak için yeterli sayılmamakta, hem sermayenin hem de işletme yöneticilerinin farklı ülkelerden gelmiş olmaları gerekli görülmektedir. Bunun içinde iki veya daha fazla ülkedeki faaliyetlerin nitelik ve niceliklerinin belirtilmesi gerekmektedir. O halde ülke dışı faaliyet dendiğinde; dış ülkede faaliyet gösteren bir işletmenin hisse senetlerini alarak, finansal yatırım yapmaktan çok direkt yatırım yapılması düşünülmelidir.³⁷

Çokuluslu işletmeler birden çok ülkede fabrikaları olan ve uluslararası düzeyde üretim yapan büyük işletmelerdir. Şirket çeşitli ülkelerdeki işletmelerinde yarı mamullerin montajından mamul üretimine kadar farklı faaliyetlerde bulunabilir.³⁸

³⁶ Mutlu, a.g.e., s.89.

³⁷ İnan Özalp, "Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyon Modelleri", **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, Eskişehir: A.Ü.İ.B. Yay., 1968, s.125-127.

³⁸ W.A.Dymsza, **Multinational Business Strategy**, New York: Mc Graw Hill Book Company, 1972, s.6.

Çokuluslu işletmeler modern ve üstün bir teknolojiye sahiptirler. Bu teknolojinin yabancı ülkelere transferi şirketin merkezi karar organlarınca ve küresel stratejiler doğrultusunda yapılır. Teknolojik araştırmalar, genellikle ana şirket bünyesindeki AR-GE birimi tarafından yürütülür.³⁹

1.3.2.2. Yönetim Süreciyle İlgili Temel Özellikler

Çokuluslu işletmeler, değişik ülkelerden yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerdir. Yöneticilerin değişik ülkelerden olması çokuluslu işletmenin bir ülkenin çıkarlarına hizmet etme yerine tarafsız bir dünya görüşüne sahip olmasını sağlar.

Çokuluslu işletmeler şirketin faaliyetleri bakımından önem taşıyan stratejik kararları veren merkezi bir yönetim kadrosu tarafından yönetilmektedir. Yönetimin bu şekilde merkezci olması, dünya çapındaki faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve şirketin karını maksimize etmesi açısından önemlidir. Bu nedenle ÇUİ'nin toplam ürün hattı ile, girdi kaynaklarıyla, üretim tesislerinin yeriyle ve hizmet verilecek pazarlarla ilgili kararları, dünyanın farklı bölgelerindeki maliyet avantajlarından yararlanmak ve yaz kuruluşlar arasındaki rekabeti önlemek amacıyla şirket merkezi tarafından verilir.⁴⁰

Çokuluslu işletmelerin dünya çapındaki faaliyetlerini koordine ederek, gerçek küresel işletmeler haline gelmeleri uzun süre isteyen ve örgütün tepe yönetiminde başlayıp zamanla bütün örgüte yayılan bir süreçtir.

Yukarıda belirtilen özellikler göz önünde tutularak, bir işletmenin çok uluslu işletme olduğundan söz edebilmek için, şu özellikleri taşıması gerekir:⁴¹

- Mamullerini yabancı ülkeye ihraç etmesi,
- Dış ülkelerde satış organizasyonu kurması,
- Kendi mamullerini yapan yabancı firmalara patent ve lisans sağlaması,
- Ülke dışı imalat tesislerini kurması,
- Yönetimini en üst kademedен en alt kademeye kadar çok uluslu hale getirmesi,
- İşletme mülkiyetini çok uluslu hale getirmesi.

³⁹ Bora Nemli, "Çokuluslu İşletmelerde Yönetim ve Yönetici Profili", (Yüksek Lisans Tezi, TC İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994), s.9.

⁴⁰ J.K. Weekly, R. Aggarwal, **International Business: Operating in the Global Economy**, Chicago; The Dryden Press, 1978, s.311.

⁴¹ Özalp, a.g.e., s.124-125.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARİYER PLANLAMASININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YERİ, ÖNEMİ VE UYGULANMASI

2.1. KARİYER PLANLAMASININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

2.1.1. Kariyer Planlamasının İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri

İnsan kaynakları yönetimini herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz.⁴² Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi bir işletmede, en üst yöneticiden en alt kademedekilere kadar bütün çalışanları kapsar. Daha dar kapsamda, bir örgüt yönetiminde ‘insan kaynakları’ denilince, örgütün ‘insan’ boyutu ile ilgilenen kısmı anlaşılmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda kalifiye elemanların işe alımı, eğitimi, geliştirmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemidir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin fonksiyonları şunlardır ;

- Eğitim ve Geliştirme
- Kariyer Planlama
- Performans Değerlendirmesi
- Personel Seçimi ve Yerleştirme
- Sosyal Güvenlik
- Endüstri İlişkileri ve Sendikal İlişkiler
- Özlük İşleri

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri olan kariyer planlamanın, diğer fonksiyonlarla da önemli ilişkileri vardır.

⁴² Kaynak, a.g.e., s.16.

2.1.1.1. İnsan Kaynaklarını İşe Alma Fonksiyonu ile ilişkisi

Öncelikle iş gören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi; sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve en son olarak da bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun iş görenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evresi yer almaktadır.⁴³ Buradaki temel amaç çalışanların doğru işe yerleştirilip, örgütle uyumunun sağlanmasıdır.

Bir işletmenin iş gören temininde yararlanabileceği kaynaklar temelde iç ve dış kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır. Dış kaynaklar halen işletmede çalışan personel dışında kalan ve çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerlerdir. İç kaynaklar ise, işletmenin mevcut çalışanlarıdır.⁴⁴

Boşalan pozisyonların iç kaynaklardan yararlanılarak doldurulması kısa sürede ve personel sağlama maliyetine yol açmadan gerçekleştirilebileceğinden yönetim ve üretim sürecinde kesintilere ve olumsuz sonuçlara fırsat verilmemiş olur. Aynı zamanda böyle bir uygulamada özellikle daha üst pozisyonlara atanacak personelin işletme içinden seçilmesine özen göstermek, iyi bir kariyer planlaması gereğidir.⁴⁵

Bu nedenle, işletme uyguladığı kariyer planlamasına uygun olarak söz konusu pozisyon için gereksinme duyulacak yetenek konularını belirler ve o pozisyonda bu yeteneklerin önem derecelerini saptar. Bu çalışmaya paralel olarak atanması istenen iş görenin yeteneklerinin ne kadar ve hangi düzeyde olduğu belirlenir. Elde edilen sonuçlar analiz edildiğinde, atanacak personelin kariyer geliştirme gereksinimleri saptanmış olacaktır. İşletme yönetimi de bu bulguların ışığında, bir kariyer planı uygulayacaktır.⁴⁶

2.1.1.2. İş Değerlemesi Fonksiyonu İle İlişkisi

İş değerlemesi, diğer işlerle ilgili olarak tek işin değerini belirleme işlemidir. İş tanımlarını düzenlemek üzere analizlerin yapılması ile işe başlanır. İşlerin veya iş gruplarının göreceli değerlerini belirlemek amacıyla hazırlanan bir sisteme uygun olarak ve bu iş tanım ve iş analizlerinden yararlanılarak işlerin göreceli değerleri belirlenir.

⁴³ A.g.e., s.113.

⁴⁴ A.g.e., s.128.

⁴⁵ Tuğray Kaynak , “İşletme düzeyinde Personel Gereksinmesinin Planlanması ve Uygulama Örnekleri”, (Basılmamış Doçentlik tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1978), s. 15.

⁴⁶ A.g.e., s.173.

Daha sonra ortaya çıkarılan iş ya da iş kümelerinin en yüksek ve en düşük ücret sınırları saptanır.⁴⁷

Kariyer planlamasında, işletmenin öncelikle söz konusu olacak yere yakıştırılacak ve daha sonra kendisi de istediğinde atanacak olan bireyin, orada alacağı pozisyonun niteliğinin belirlenmesi gerekir. Bu da yapılacak olan iş tanımı ile sağlanabilir.

Kariyer planlaması yapılırken, işin özelliklerinin bilinmesi gerekir. Bu amaçla iş analizleri yapmak veya yapılmış olan iş değerlemelerinin sonuçlarından yararlanmak gerekir.⁴⁸

Anlaşıldığı gibi kariyer planlaması ile iş değerlemesi sonuçları birbirini etkiler. İş analizi sırasında belirlenen iş görevleri ve nitelikler, kariyer yolunu belirlemekte ve ilerletmekte kullanılır.

2.1.1.3. Performans Değerlendirmesi Fonksiyonu İle İlişkisi

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Ana amacı olan değerlendirme ve geliştirmenin yanında, performans değerlendirme değerlendiren (üst) ve değerlendirilen (ast) arasında iyi bir iletişim, iş birliği ve dayanışmayı öngören özelliklerde içermektedir.⁴⁹

İşletmelerin çoğu için personelin en temel özelliği ve işletmede var olma nedeni, işletmenin amaçlarına yaptığı katkıdır. Bu nedenle personelin işletme amaçlarına katkıda bulunma düzeyi, görev ve sorumluluklarını en etkin biçimde yerine getirmesine bağlıdır. Böylece kendisine sağlanan yetki düzeyi dikkate alınarak görev ve sorumluluklarını en etkin biçimde yerine getiren personel, baz alınan standartlara göre en yüksek performansı gösteren kişi olacaktır.⁵⁰

Yüksek performans gösteren kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimleri almaları ve iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların

⁴⁷ Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.340.

⁴⁸ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İstanbul: 3.B. İstanbul Üniversitesi İşletme İkt. Ens. Yayınları, No:89, 1990, s.207.

⁴⁹ Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.206

⁵⁰ Erdoğan, **a.g.e.**, s.50

alınmasındaki personel değerlemesi verileri, kariyer planlama sistemi için ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. ⁵¹

2.1.1.4. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu İle İlişkisi

İnsan kaynakları fonksiyonlarından olan eğitimi şu şekilde tanımlayabiliriz: Çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyetler ve eylemlerin tümüdür. ⁵²

Geliştirme ise kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ya da mevcut olanların geliştirilmesidir. ⁵³

İşletmenin geleceğe dönük, sağlam ve tutarlı bir kariyer planlaması gerçekleştirebilmesi, öncelikle elinde tuttuğu işgücü kaynaklarında ve bunların süreç içinde etkinliklerinin arttırılmasına bağlıdır. Bu gereğin bilincine varmış olan işletme yönetimi, dışta ve ite düzenlenecek eğitim ve geliştirme programlarıyla soruna eğilmek zorunluluğundadır. Bu konuda söz konusu olacak yaklaşım, eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin doğru ve geçerli bir biçimde saptanmasıyla başlatılır ve giderek işletmenin kısa, orta ve uzun dönem için söz konusu olacak amaçları doğrultusunda biçimlendirilir. ⁵⁴

İşletmeler açısından önemi gittikçe artan kariyer planlaması süreçleri, bir bakıma, sözü edilen bu önlemlerin geç kalınmadan alınma çabalarını simgeler. Aynı zamanda gelecekte ihtiyaç duyulacak personel gereksinimlerinin de karşılanmasını sağlamaktadır. ⁵⁵

⁵¹ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi (Performans Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi)* İstanbul: İstanbul ni. İşletme Fakültesi, Yayın No:252, 1994, s.7.

⁵² Kaynak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, s.170.

⁵³ A.g.e.

⁵⁴ Kaynak, *Personel Planlaması*, s.16

⁵⁵ A.g.e.

2.1.2. Kariyer Planlamasının İnsan Kaynakları Yönetimindeki Önemi

İnsanlar, günümüzde işletmeler tarafından ilk etapta ücret ve sosyal imkanlardan ziyade, kariyerlerinin gelişmelerini sağlayacak bir pozisyon ve buna uygun bir ortam talep etmektedir. Özellikle genç nüfus artık kendine iyi bir kariyer olanağı sağlayacak işleri seçme eğilimindedir. İşletmeler ise, değişen koşullarla birlikte, artık çalışanına 1900'lü yıllardaki gibi yalnızca iş güvencesi değil, iyi bir kariyer fırsatı da sunmaya çalışmaktadır.

Bireysel yetenekleri işletme talepleri ile eşleştirmek önemlidir. Doğru nitelikte ve doğru sayıda insanı, doğru zamanda bulmayı hedefleyen insan kaynakları yönetimi bu bağlamda kariyer planlaması ile kesişmektedir. Açıktır ki kariyer planlaması bu hedeflere hizmet eder. Kariyer planlaması, yapılacak iş için ne tür yeteneklerin gerekli olduğunu ve işletmenin gereksinimlerinin karşılanması için çalışanların yeteneklerinin diğer iş konuları ile nasıl bir ilişkide olduğunu belirlemede tamamlayıcı rol oynar. Yeni elemanların işe alınmasında da kariyer planlama programları önemli ölçüde etkilidir. Bu nedenle kariyer planlama programları bulunan işletmelerin en iyi adayları kendilerine çekmeleri kaçınılmazdır.⁵⁶

Bilindiği gibi işletmenin en önemli unsuru çalışanlarıdır. Fakat yeteneklerinden tam olarak yararlanılmayan veya yanlış olarak yararlanan işletme çalışanları hayal kırıklığına ve tatminsizliğe uğrarlar. Bu tür çalışanlar düşük bir performans gösterirler veya başka yerde istihdam olanakları ararlar. Daha da önemlisi “işletme insanı” imajı yıpranmaya başlar ve işletmeler, çalışanların işletmeye karşı gözü kapalı bağlılığını, terfi ve görev değişikliklerinin otomatik olarak kabulünü daha fazla bekleyemez hale gelirler. Bu nedenle kariyer planlaması insan kaynakları yönetimi açısından son derece önemlidir.⁵⁷

Görüldüğü gibi örgütlerde, verimliliği etkileyen en büyük faktörün insan olduğunun anlaşılması üzerine, insanın motivasyonuna yönelik yaklaşımlar her geçen gün artmakta ve yenilenmektedir. İşte bu yaklaşımlardan en güncel ve uygulamada en popüler olanlardan bir tanesi olan kariyer planlaması, bireyin kişisel hedefleri ile örgüt çıkar ve hedeflerini bütünleştirmesi açısından insan kaynaklarının önemli fonksiyonlarından biri haline gelmiştir.

⁵⁶ Randall S.Schuler, *Managing Human Resources*, New York University, West Publishing Company, 1992, s.355.

⁵⁷ A.g.e., s.422.

2.2. KARIYER PLANLAMASININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE UYGULANMASI

Kurumsal kariyer yönetimi, organizasyonların insan kaynaklarını geliştirmek için sistemli faaliyetlerde bulunmasıdır. Kariyer yönetimi programlarının örgüt içinde verimli ve başarılı olabilmesi için de üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekir.

İnsan kaynakları yönetiminde uygulanan kariyer planlamanın amaçlarını ise şu şekilde sıralayabiliriz;

- Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak işletmenin kendi hedeflerine ulaşmasını sağlamak
- Çalışanların iş tatminini ve huzurunu sağlamak
- Personel devrini ve maliyetini azaltmak
- Örgütsel bağlılığı güçlendirmek, aidiyet duygusunu geliştirmek
- İnsan kaynağından optimum düzeyde yararlanılmasını sağlamak
- Çalışanların potansiyellerini arttırmak

Organizasyon açısından kariyer yönetimi süreci bir model bağlamında irdelendiği zaman, dört aşamalı bir yaklaşımla konunun ele alınmasının uygulamada kolaylığı sağlayacağı öngörülmüştür.⁵⁸

2.2.1. Kariyer Planlaması Yapılacak Personelin Belirlenmesi

Bir işletmede kariyer yönetimi modeli oluşturulurken hangi personelin bu modele dahil edileceği ve kariyer planlama faaliyetleri kapsamına alınacağı belirlenmelidir. Organizasyonda yer alan tüm bireylerin nitelikleri, yeterlilikleri, yetkinlikleri ve kişisel özellikleri değerlendirilerek kariyer yönetimi modeli oluşturulur.

Uygulamanın başarıya ulaşması, bu alanda belli sınırlamalara girmenin kaçınılmazlığını gerektirir. Bir kariyer planlaması sürecinde devre dışı kalması söz konusu olabilecek personel aşağıdaki gibi ayrımlanabilir.⁵⁹

- Organizasyonel yapıda üst pozisyonlarla ilgilenmeyen, yükselmeyi ve gelişmeyi amaçlamayan ve bu yöndeki tercihini doğrudan ya da dolaylı olarak açıklamış kişiler ilgi odağı olmaktan çıkarılabilirler.

⁵⁸ Kaynak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, s.239

⁵⁹ A.g.e.,

- İşletmede emekliliği yaklaşmış bulunan ve sonraki süreçlerde (kariyer danışmanlığı gibi) kendisinden yararlanılması düşünülmeyen kimseler kapsam dışı bırakılabilirler.
- İlgi alanları, ister bir ek geçim uğraşı, isterse bir hobi temelinde olsun, bir başka alana kaymış ve asıl işini ihmal edecek kadar burada yoğunlaşmış olanlar devre dışı kalabilirler.
- İşsel ve kişisel sorunlarını ön plana çıkararak bunları uzlaşmaz ve düşmanca bir tutum ve davranış boyutuna tırmandırarak organizasyona ve diğer işgörenlere karşı tavır oluşturanlar ve bunu sürekli sergileme eğiliminde olanlar kariyer planlaması sürecinde dışlanabilirler.

2.2.2. Kariyer Yollarının Belirlenmesi

İşletme perspektifi açısından kariyer yolları, kariyer planlamasının önemli girdilerindedir. İşletenin gelecekteki işgücü, çalışanların kariyer yolu ile planladıkları projelere bağlıdır. Bireysel perspektif açısından 'kariyer yolu' bireyin kişisel kariyer amaçlarına ulaşmak için üstlenmeyi arzuladığı işler dizisidir. Kariyer yolu tasarımıda kişisel ve işletme ihtiyaçlarını tam olarak birleştirmek imkansız olmasına rağmen sistematik kariyer planlaması, bireysel ihtiyaçlarla, işletme ihtiyaçları arasındaki açığı kapatmak açısından yüksek bir potansiyele sahiptir. Geleneksel kariyer yolu, tek bir meslek veya fonksiyonel alandaki yukarıya doğru ilerlemeyi belirlemektir. İşletmeye personel alınırken, işletme temsilcileri mühendislerin, muhasebecilerin veya satış elemanlarının kariyer yolunu örnek olarak göstereceklerdir. Bu bağlamda yeni işe alınan elemanlar, işletme içinde yukarıya doğru ilerleme oldukça ulaşabilecekleri işleri tanımış olacaklardır. Her iş veya mevki, birey gerekli olan deneyimi kazandığında ulaşılır.⁶⁰

Bir firmada kariyer yollarının belirlenebilmesi için öncelikle o firmada çalışan bireylerin kariyer haritalarının çıkarılması gerekir.

Kariyer Haritası, bir organizasyon içinde bir işten diğerine ilerleyebilme ve pozisyonlar arasında geçiş yollarını belirlemek üzere kullanılan bir organizasyon şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bu pozisyonlar için gerekli yetkinlik, işe dönük özellik ve deneyim belirgin bir şekilde

⁶⁰ M. John Ivancevich, F. William Glueck; **Foundations of Personnel Human Resource Management**, America: 3.B., Business Publications Inc, 1986, s.544.

ifade edilmiştir. Kariyer haritası organizasyon şeması üzerinde oluşturulabileceği gibi, tablolar halinde de oluşturulabilir. Bu tablolarda her bir pozisyon baz alınarak,

- Pozisyonun görev ve sorumlulukları (iş tanımı),
- Pozisyon için gerekli nitelikler (iş nitelikleri),
- O pozisyona organizasyon içindeki hangi diğer pozisyonlardan gelinebileceği,
- O pozisyondan organizasyon içindeki hangi diğer pozisyonlara geçilebileceği belirtilir.⁶¹

Kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir :⁶²

1. Evre: İş analizi yoluyla işyerindeki çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması,
2. Evre: İçerik, bilgi ve beceri gerekliliğine bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması,
3. Evre: Benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması,
4. Evre: Bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan mantıki ilerleme çizgisinin oluşturulması.

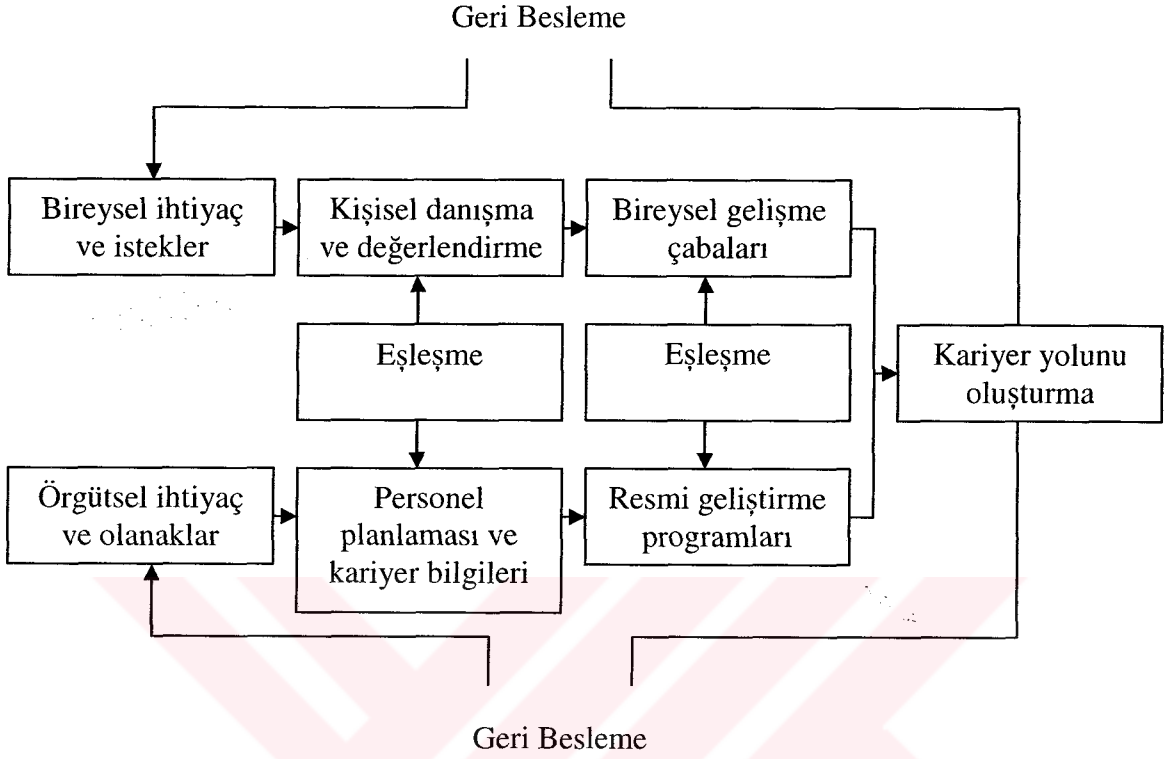
Şekil 2.1.'de kariyer planlama ve kariyer yolu süreci gösterilmiştir. Birey istek ve yeteneklerini belirlemede ve danışmanlık yoluyla belirli bir kariyer yolu için ne tür eğitim ve gelişme ihtiyacı olduğunu tespit etmelidir. İşletme ise ihtiyaç ve olanaklarını belirlemeli, personel planlaması yöntemiyle çalışanlarına gerekli olan kariyer bilgilerini sağlamalıdır.⁶³

⁶¹ Kariyer Planlama, www..insanbul.net, 2001

⁶² Kariyer Planlama, www..insanbul.net, 2001

⁶³ Ivancevick, Glueck,a.g.e., s.541 - 544

Şekil 2.1
Kariyer Planlama Süreci



Kaynak: M.John Ivancevich, F.William Glueck; **Foundations of Personnel Human Resource Management**, America: 3.B., Business Publications Inc, 1986, s.544.

2.2.3. Kariyer Danışmanlarının Atanması

Firmanın organizasyon yapısı örgütsel ihtiyaçları karşılamak için çevresel gelişimlere uyum sürecinde farklılık gösterebilir. Organizasyon yapısı büyüdükçe iş aileleri içindeki pozisyon sayısı artmakta, buna bağlı olarak kariyer yollarının sayısı da artmaktadır ve birey kendi kariyer yolunu belirlemek durumunda olduğu için kariyer yollarının artması sonucunda zorluk çekebilir ve tüm bu kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olması olanaksızdır. Bu noktada devreye kariyer danışmanlığı girmektedir. Kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların meslekte ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmaktır.

Kariyer Danışmanlığı, kişilerin ilgi ve isteklerini dikkate alarak, kişilere organizasyon içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir .⁶⁴

Eğer işletme soruna ciddi olarak eğilmek istiyorsa, bir kariyer modelini geliştirirken danışman kullanma konusunda daha duyarlı olmalıdır. Kullanılacak olan danışmanlar işletme içi ve işletme içi olmak üzere iki kaynaktan sağlanabilirler.⁶⁵

2.2.3.1. İşletme İçi Danışmanlar:

İşletme içi danışmanların psiko-sosyal açıdan yetkin düzeyde, organizasyonel kültürün bilincinde ve işletme gerekliliklerini bilen, deneyimli ve olgun kişiler olmaları, uygulama başarısı açısından çok önemlidir.⁶⁶

Firma içinde kariyer danışmanlığı genellikle İK bölümleri tarafından verilmektedir. Çünkü İnsan Kaynakları, personel organizasyonunu yapan, iş tanımı ve iş niteliklerinin çıkarılmasını organize eden, böylece firma içindeki tüm pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olan bir bölümdür

Yöneticilerle yapılan kariyer danışmanlığı genellikle performans değerlendirmesini içerir. Gerçekte performans değerlendirmesindeki kariyer bilgileri kariyer planlamasındaki mevcut bilgileri yaratmıştır. Etkili bir performans değerlendirmesinin karakteristik özelliği, çalışanların işlerinde ne derece başarılı olduklarını ve geleceğin kendileri için ne getireceğini bilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlara sadece spesifik bir departman bazında değil tüm işletme bazında işletmenin gereksinimleri olanakları bakımından danışmanlık yapabilecek nitelikte olmalıdır.⁶⁷

2.2.3.2. İşletme Dışı Danışmanlar:

Eğer üst yönetim yukarıda belirtilen yetkinlikte kişileri işletme içinde bulamıyorsa, o takdirde işletme dışına yönelecek ve bu alanda hizmet verecek özel kuruluşlara ya da eğitim kurumlarına başvuracaktır.⁶⁸

⁶⁴ Kariyer Planlama, www.insanbul.net, 2001

⁶⁵ Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.242.

⁶⁶ **A.g.e.**

⁶⁷ Ivancevich, Glueck., **a.g.e.**, s.541 - 542

⁶⁸ Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.242

Seminerler, değerlendirme merkezleri ve kariyer geliştirme merkezleri son yıllarda işletmelerde artan bir şekilde kullanılmaktadır. Tipik olarak bu uygulamalar özel amaçlı çalışan gruplara hizmet etmek için tasarlanmıştır.⁶⁹

Danışmalar çalışanların kariyer planlama aşamalarında destekleyici olduğu gibi işletmenin gelişimdeki değişimlerde ve çalışanların performanslarını geliştirmek için yönetime ilişkin uygulamalarda da yardımcı olurlar.

2.2.4. Bireysel Kariyer Planlarının Geliştirilmesi

Kariyer danışmanlarının önemli görevleri arasında iş ailelerinin araştırılması, kariyer patikalarının çizilmesi vb. işlemlerin yapılmasına ön ayak olmanın yanısıra, kariyer modeli kurma çalışmaları ilerledikçe, asıl işgörenlerin bireysel planların hazırlanmasına ve geliştirilmesine katkılarda bulunmak yer alacaktır.⁷⁰

Bu aşamada öncelikle işletmede çalışan bireylerin kariyer hedefleri, performans sonuçları, amaçlara göre yönetim uygulama sonuçları gibi bir çok objektif veri toplanır. Böylece bireyin potansiyel yeterliliği ortaya çıkarılarak profili oluşturulur. Bu bilgiler ışığında kariyer amaçları konusunda bireyler doğru noktalara yönlendirilir, başka alternatif kariyer amaçları önerilebilir.

2.3.KARİYER PLANLAMASINDA BİREYİ YÖNLENDİREN FAKTÖRLER

Bireyler, çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunları ve sorunlu dönemleri tanıyıp, onlarla uğraşmak, mücadele etmek zorundadırlar. Bireyin sorunların üstesinden gelebilmesi için öncelikle kendisini, kişiliğini, kuvvetli ve zayıf yönlerini ve bireysel gelişiminde onu etkileyen, yönlendiren nedenleri bilmesi gerekir. Bu durum kişinin çalışma hayatında da başarılı olmasını ve kariyerinde ilerleyebilmesini sağlayacaktır.

2.3.1. Aile

Kişisel değerlerin gelişiminde, aile bireyleri davranışlarıyla ya da sözlü yönlendirmeleriyle, bireye doğrudan ya da dolaylı katkıda bulunmaktadır. Aile büyüklerinin kariyerleriyle çocukların arzuladıkları kariyerler arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu gözlenmektedir. Genellikle yönetici ve profesyonellerin çocukları

⁶⁹ Ivancevich, Glueck, a.g.e., s.534.

⁷⁰ Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.242.

daha çok yönetsel işlere eğilim gösterirken, eğitim düzeyi düşük olan ve beceri gerektirmeyen işler yapan kişilerin çocuklarının hemen hemen aynı işleri yapma olasılığı yüksektir. Ailenin sosyo-ekonomik düzeyi bireyin kariyer seçiminde belirleyici rol oynamaktadır.⁷¹

Anlaşılabacağı gibi ailelerin sosyal statüleri ve ekonomik koşulları kişilerin istedikleri eğitimi almalarını ve kariyer yolunu belirlemelerini etkilemektedir. Ayrıca aile içi iletişimin iyi olması bireyler için kendilerini tanımalarını ve yeteneklerini kolayca ortaya koyabilmelerini sağlamaktadır.

2.3.2. Kişisel Özellikler

2.3.2.1. Kişilik

Kişilik, bilinçli veya bilinçdışı tüm duygu ve düşünceleri kapsar. Kişilik tipolojisine göre, kişiliğin temelinde ilkel, doğuştan ve bilinçdışı nitelikler olduğu görülmüştür. İnsan Kişiliğinin kavramlaşma süreci şu soruları kapsar:⁷²

Kişilik yapısını oluşturan bölümler nelerdir?

Kişiliğe etkinlik kazandıran enerji kaynakları nelerdir?

Kişilik nasıl oluşur?

Bu sorular kişilik kavramının yapısal, fonksiyonel ve girişimsel yönlerini yansıtır. Kişilik gelişimi, kalıtsal temellere bağlıdır ve kişilik gelişimde amaç, benliğin oluşumudur. Kişilik dört boyutta incelenmiştir:⁷³

i) İçe veya Dışa Dönüklük:

Bireylerin kendi iç dünyalarındaki düşünce ve fikirlerine veya dış dünyadaki olaylara doğru yönelmelerini tanımlamaktadır. İçe dönük kişiler, duygusal, çekingen ve utangaçtır. Kendi kendilerine çalışmaktan hoşlanan, herhangi bir çatışma durumunda içlerine kapanan ve iç dünyalarına aşırı odaklanan kişilerdir. Dışa dönük olanlar ise girişken, atak ve sosyal yaşamdan hoşlanan, çevreleriyle ilgili, duygusal problemlerini başkalarıyla konuşabilen kişilerdir.

⁷¹ Can, a.g.e., s.306.

⁷² De Cenzo, a.g.e., s.302

⁷³ De Cenzo, a.g.e., s.302

ii) Duygu ve Sezgi:

Bireyin hem iç dünyasını, hem de fikir dünyasını bir arada içeren bilgiye güvenen kişileridir.

iii) Düşünme ve Hissetme:

İç ve dış dünyalardaki değerlerine, hissettiklerini de katarak bilgiyi değerlendirmeyi tercih eden kişilerdir.

iv) Yargılama ve Anlama:

Bilgi arayışının dış çevreye yönelik tutumlarını tanımlarlar.

Bu fonksiyonların her biri çalışma yaşamının farklı üretim ve katkıların tanımlamaya yöneliktir. Örneğin bir bilgisayar programcısının işi ayrıntılı ve bireysel çalışmayı gerektirmektedir. Bu iş yapanlar genellikle, düşünme ve yargılama yeteneği ile birlikte içe dönük bir kişiliğe sahiptirler. Benzer kişilik yapısındaki insanların, daha iyi kaynaşacakları varsayılarak, birlikte çalışmaları, aynı işi paylaşmaları önerilir.

Genel bir yaklaşımla kişiliği, bir kişiyi karakterize eden psikolojik özelliklerin tamamı olarak belirtmek mümkündür. Kişiliğin bireyleri diğerlerinden ayıran en temel özellik olduğu bilinir. Kişilik bireyin kendi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir.⁷⁴

2.3.2.2. Kişisel Yetenekler

Bireysel yetenek kısmen doğuştan kazanılmış ve verisel nitelikte, kısmen de sonradan eğitimle geliştirilmiş yapısal bir özellikte olabilir. Ancak, genelde yetenekler zaman sürecinde hemen ve kolayca geliştirilemez. Bu nedenle kariyer planlamasında önce, bireyin o an sahip olduğu yetenekler veri olarak alınacaktır. Ancak süreç içinde, özellikle geliştirilmesi olası yetenekler pozisyonun fonksiyonel özelliklerine denk düşmüyorsa, bunların zaman içinde geliştirilmesi yoluna başvurulabilir.⁷⁵

Kişisel yetenekler şunlardır:⁷⁶

a) Bedensel Yetenekler

Bedensel yeteneklerin büyük bir kısmı kişilerin doğuştan kazandıkları zamanla kullanılabilir duruma getirdikleri özellikleridir.

⁷⁴ Erdoğan, a.g.e., s.91-94

⁷⁵ Kaynak, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.233

⁷⁶ Erdoğan, a.g.e., s.90-91

Endüstride yapılan işlerin gerektirdiği özel bedensel yetenekler vardır. Bazı işler el- kolların iyi kullanılmasını gerektirirken, bazı işler el ve kolların gözle koordineli bir biçimde çalışmasını ister. Bazı işlerde bu yeteneklerin bu tür yeteneklerin büyük bir kısmının özel bileşimini gerektirir.

b) Zihinsel Yetenekler

Kişilerin topluma ve buldukları çevrenin sosyal, teknik yapısına uyum sağlayabilmeleri için zihinsel yeteneklere ihtiyaçları vardır. Kişilerin yaşlarına, cinsiyetlerine ve diğer bazı bireysel özelliklerine bağlı olarak kazandıkları zihinsel yeteneklerin yanı sıra doğuştan getirdikleri bazı özel zihinsel özelliklerde vardır. Sayısal ilgi, teknik kavrama, hafıza yeteneği ve bu yeteneğin alt birimlerinden oluşan şekil hafızası, sayısal hafıza, öğrenme gibi yetenekler zihinsel yeteneklere örnektir.

2.3.2.3. Kişilik Yönelimi ve Mesleki Eğilim

Kariyer seçiminde en yaygın kullanılan yaklaşım mesleki tercih modelidir. Genellikle bireyler, kişilikleriyle uyumlu işlerde çalışıyorlarsa, daha başarılı ve daha mutlu olmaktadır. İnsanların kişilik özelliklerindeki farklılıklar, mesleki ilgilerini belirlemektedir. Bireylerin kişilik yapıları doğrultusunda ilgi, istek, amaç, tutum ve yetenekleri ölçüsünde mesleki tercihlerini yapmaları iş yaşamında başarılı olmalarını sağlayacaktır.⁷⁷

Mesleki tercih modeli altı temel kişilik tipi ve mesleki eğilimden söz etmekte ve her kişilik yapısının hangi mesleğe yönelik olduğunu göstermektedir.

Gerçekçi Eğilim: Bu kişiler, yetenek, güç ve kondisyon gerektiren, fiziksel etkinlikleri içeren mesleklere yönelirler. Bu kişilerin atılgan, fiziksel faaliyetlerde etkili, mekanik ilgileri olan, pratik ve güçlü insanlar olduğunu söylemek mümkündür. Örn: Ormancı ve tarımla uğraşanlar gibi.

Araştırmacı Eğilim: Bu tipteki insanlar, duygusal aktiviteler yerine, düşünmeyi tercih eden, ben merkezli olmayan, belirsizlikten hoşlanan, bilimsel problemlere soyut yaklaşan kişilerdir. Örn: Araştırmacılar, biyolog, kimyagerlik vb.

⁷⁷ DeCenzo, a.g.e., s.302-303

Sanata Eğilim: Kendini ifade etmeyi, sanatsal yaratıcılığı seven, duygusal, bağımsız ve hassas kişilerdir. Bireysel etkinlikler sergilerler. Örn: Müzik, sanat, tiyatro ve sinema sanatçıları vb.

Sosyal Eğilim: Bu insanlar düşünsel ve fiziksel aktivitelerden çok kişisel yaklaşımı olan kariyerlere yönelirler. Bu eğilimdeki insanlar, insanların refahı ile ilgilenirler, başkalarını eğitmekten hoşlanırlar. Grup kurmada neşeli, başarılı ve dışa dönüktürler. Örn: Klinik psikoloji, öğretmenlik, sosyal ve dini aktiviteler vb.

Girişimci Eğilim: Dışa dönük, diğer kişileri etkileyen sözel faaliyetleri tercih eden, insanlarla iyi etkileşim kurabilen, cesaretli ve ikna edici kişilerdir. Örn: Halkla ilişkiler, hukuk, yöneticilik, politika vb.

Geleneksel Eğilim: Düzenli, kurallı ve planlı işleri tercih ederler. Durgun ve bağımlıdırlar. Örn: Büro işleri, finansman, muhasebecilik, bankacılık vb.

Kişilik ve meslek uyumlu olduğunda iş tatmini yüksek, işgören devir hızı düşüktür. Bu nedenle birey kendini değerlendirme aşamasında ilgilerini, bireysel yeteneklerini, dolayısıyla kişiliğini iyi tanımlayabildiği ölçüde, seçeceği mesleğe yönelik kararını sağlıklı bir şekilde vermiş olur.

2.3.3. Bireysel Beklentiler

Kariyer seçim kararları, hem bireyin değer ve hedeflerine hem de örgüte yönelik kişisel beklentilere bağlıdır. Birey kariyer seçenekleri arasından, büyük olasılıkla en fazla ödülü sağlayacağını umduğu seçeneği seçecektir.

İnsan kaynakları departmanı organizasyon şemasına göre bütün çalışanlara işletmedeki işler hakkında bilgi vermek zorundadır. Bunu yaparken organizasyon şemasından yararlanmaktadır. Aynı zamanda her meslek için gerekli olan özelliklerin insan kaynaklarınca açıklanması gereklidir. Böylece çalışanların yükselebileceği kademelerden haberdar olması sağlanmış olur. Bireyin seçeceği meslek, iş piyasasının büyümesi ya da küçülmesiyle, işletmenin iç politikasına bağlı olarak çalışanların gelişmesinin ve desteklenmesinin sağlanmasıyla direkt bağıntılıdır.⁷⁸

⁷⁸ Beach, a.g.e., s.236

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ULUSLARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER PLANLAMA

3.1. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İKY politikalarının 1970'li yılların sonlarına doğru hızla artan uluslararası rekabet ortamında önem kazandığı görülmektedir. Geleneksel çalışma ilişkilerinin ve yönetim metodlarının, yaşanan dinamik değişim sürecinde değişen koşullara cevap vermemesi ile birlikte; yeni İKY politikalarını gündeme getirmiştir. Bu nedenle İKY politikaları Çokuluslu Şirketin faaliyette buldukları ülkelerin sosyo-ekonomik, teknolojik ve kültürel yapısına göre uygulamada farklılıklar arz etse de son yıllarda Çokuluslu Şirketlerin bir çoğunda görülen ortak, belirli bazı strateji ve tekniklerin İKY politikalarının özünü oluşturmaya başladığı görülmüştür.

Çokuluslu Şirketlerde uygulanmakta olan İnsan Kaynakları Yönetimi ile; stratejik insan kaynağı planlamasının yapılması, etkin personel seçimi yöntemlerinin kullanılması, personel eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutulması, işgörenin kariyer planının yapılması ve motivasyonunun artırılması gibi bir çok örgütsel yenilikler gündeme gelmektedir. Ayrıca personel seçiminde "psiko-teknik", ücretlendirme de "performansa dayalı ücret" ve ilerlemede "kariyer yönetimi" gibi ileri tekniklere başvurulmaktadır. Bu şirketler, aynı zamanda işgücünün yoğun katılımını sağlayan "öneri sistemleri" modelini kullanarak; işletmede bireyin değerli bir varlık olduğu izlenimini uyandırmakta ve bireyin motivasyonunu yükseltmeyi amaçlamaktadırlar. İletişimde dikey kanalların yerine yatay kanalların kullanılması, piramit tipi örgütlenmenin, bir anlamda hiyerarşinin terk edilmesi alternatif olarak yalnız örgütlenmenin uygulanması işletmede çalışma barışının sağlanması açısından önemli gelişmeleri oluşturmuştur.⁷⁹

⁷⁹ Aşkın Keser, "Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi" Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, **Hakemli Akademik E-Dergi**, Cilt:2, No:1, 2004. s.1

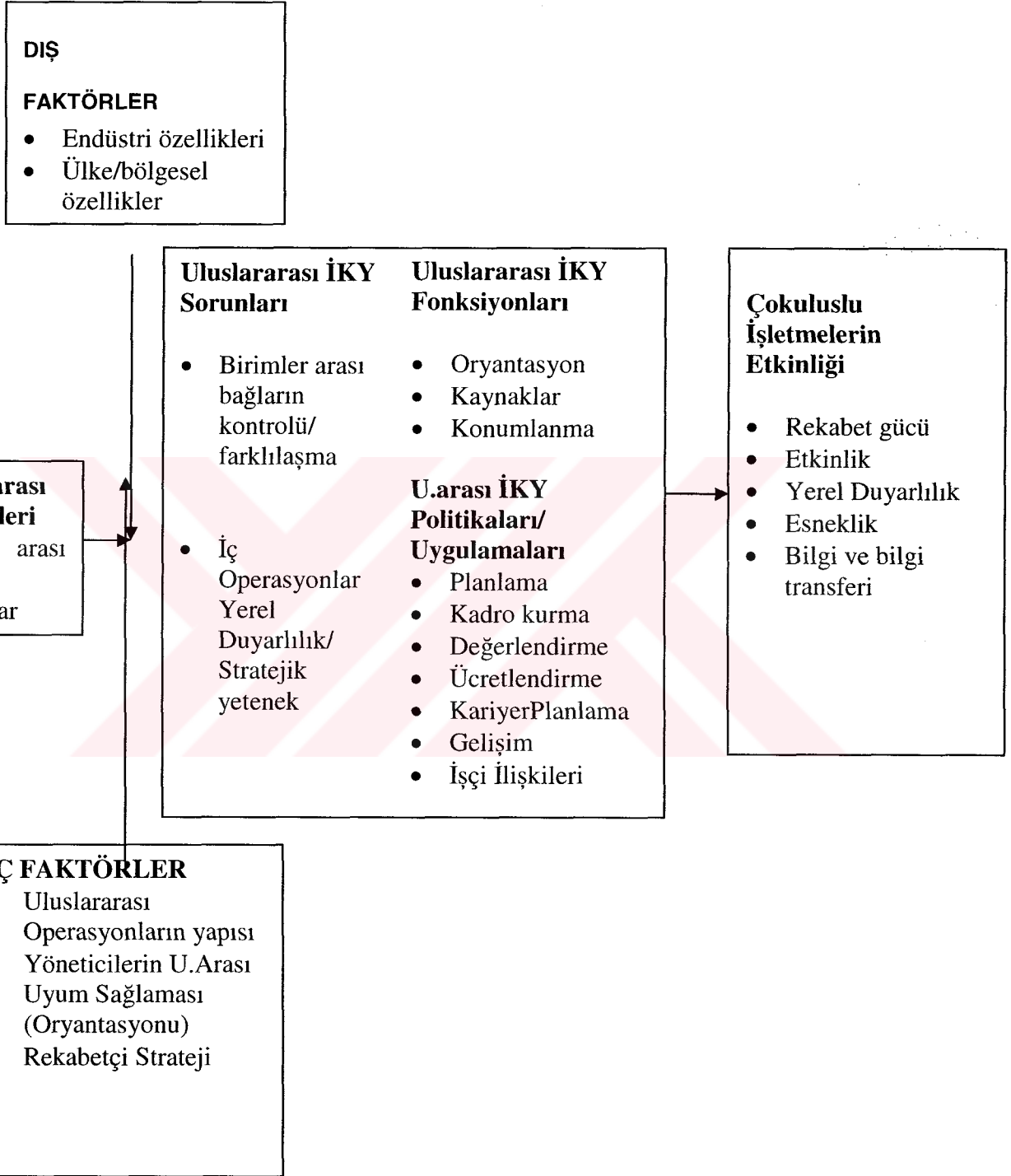
Schuler, Dowling ve Decieri uluslararası insan kaynakları yönetimini stratejik insan kaynakları yönetimi adında bir alanın gelişimi olarak tanımlarken, diğer açıklamalar bunu uluslararası insan kaynakları yönetiminin evrim geçirerek bir stratejik perspektifi kuşatması ve bunların iskeletini çağdaş bir uluslararası insan kaynakları yönetimi tanımlaması olarak kullanması olarak kabul etmektedir. Her iki durumda da uluslararası insan kaynakları yönetiminin geleneksel göreceli yüzü ve yeni stratejik uluslararası insan kaynakları yönetimi perspektifi bileşmektedirler. Burada bugün bildiklerimizin envanterini çıkarmamızı ve değer biçmemizi sağlayan uluslararası insan kaynakları yönetimi modeli aynı şekilde yarınlar için bir araştırma ajandasını önümüze koymaktadır. Bu model şimdi bu alandaki birçok araştırmacı tarafından kabul görmektedir. Bu modeli özetleyen Şekil 3.1'de görüldüğü gibi uluslararası insan kaynakları yönetiminin üç önemli bileşeni vardır: sorunlar, fonksiyonlar ve politikalar ve uygulamalar.⁸⁰

Bu doğrultuda yerel insan kaynakları yönetimi ile çokuluslu şirketlerde uygulanan uluslararası insan kaynakları yönetimi arasında bazı farklılıklar görülmektedir. Benzer faaliyetler ve fonksiyonlara sahip olmasına rağmen bu noktada birbirinden ayrılan bu iki yönetim, uygulama da her iki boyutu içerecek şekilde yapılaşmaktadır.

⁸⁰ R. S. Schuler, P. Budhwar, G.W. Florkowski, "International Human Resources Management," **Handbook for International Management**, 2nd edition, Ann Arbor: University of Michigan Press, 2002, s.14.

Şekil 3.1

Çokuluslu Şirketlerde Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Entegre İskeleti



Kaynak: Randall.S. Schuler, Pawan Dowling, H. DeCieri "An integrative framework of strategic international human resource management," *International Journal of Human Resource Management*, : A Reader. London: Blackwell Publishers,1999, s.328.

3.1.1. Çokuluslu İşletmelerde Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ile Yerel İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki Farklılıklar

Çokuluslu işletmelerde, insan kaynakları yönetim faaliyetleri açısından yerel firmalarla arasında olan farklılıklar çok büyük olmasa da bazı özel durumları içermektedir. Uluslararası insan kaynakları faaliyetlerini, yerel insan kaynakları faaliyetlerinden ayıran 5 temel nokta vardır:⁸¹

1. Daha fazla fonksiyon: Yerel insan kaynakları yönetiminde görülmeyen, uluslararası insan kaynakları yönetiminde uygulanması gereken fonksiyonlar vardır. Uluslararası vergilendirme ve uluslararası yeniden yerleşim ve oryantasyon, yabancı ülkeye gönderilen elemanlar için kurulan idari sistem ve ev sahibi ülkenin yönetimi ile ilişkiler gibi fonksiyonlar en önemlileri olarak sayılmaktadır. Örneğin kişinin vergi durumu ile ilgili, farklı ülkeler arasındaki farklı sistemler dolayısıyla bazı çalışmalar yapılmalıdır. Bu zorluğu gidermek için çokuluslu işletmeler insan kaynakları departmanında vergilendirme ile ilgilenmekte aynı zamanda, faaliyet gösterilen ülkenin vergi politikaları ile ilgili bir başka yerel şirket ile irtibatta bulunmaktadır.

2. Daha fazla farklı fonksiyon: Aynı fonksiyonlar uygulanmak zorunda olsa bile bunlar çokuluslu işletmeler için daha farklılaştırılmıştır ve daha fazla karmaşıktır. Çünkü bu fonksiyonlar, firmanın ana ülkenin, ev sahibi ülkenin ve üçüncü ülkelerin çalışanlarının oluşturduğu işçi gruplarına uygulanmak zorundadır.

3. Çalışanların kişisel yaşamlarına daha fazla katkı: Uluslararası transferlerin başarısı bir çokuluslu işletme için hayati öneme sahip olduğundan yurtdışına gönderilen personelin seçimi, eğitimi ve yönetimi çalışanların, kişisel yaşamlarına ileri düzeyde katılımı gerektirmektedir. Ev sahibi ülkeler, firmanın çalışanları için ev, çocukları için de uygun okullar bulması genellikle yerel ortamlarda ortaya çıkmayan faaliyetlerdir.

4. Farklı önem: Yabancı ülkelerdeki faaliyetler daha köklü geliştiği için başlangıçta ana ülke vatandaşları ağırlıklı olarak işe alınırken zamanla ev sahibi ülke vatandaşlarına doğru kaymaktadır. Bu şekilde işe alım, tazminat, eğitim ve geliştirme gibi geleneksel insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını genişletmektedir. Çünkü bu fonksiyonlar farklı olma eğilimindedir.

⁸¹ Jaap Paauwe, Philip Dewe, "Organizational Structure of Multinational Corporations: Theories and Models," *International Human Resources Management*, London, Sage Publication, 1995, s.78

5. Daha fazla dışsal etki: Uluslararası insan kaynakları yönetimini etkileyen en önemli dışsal faktörler, hkmet tipi ve ekonomik durumdur. Sendikaları, tüketiciler gruplarını ve diğer çıkar gruplarını da buna dahil edebiliriz. Bu grupların etkileri, yabancı bir ülkede ana ülkede olduğundan daha fazladır. Çokuluslu işletmelere yerel firmalardan daha yoğun baskıda bulunurlar.

Çokuluslu şirketlerde İKY politikalarının kolaylıkla uygulanmasında bu firmaların mali yapılarının güçlü olması, teknolojik yenilikleri izlemeleri önemli etkenlerdir. Bu işletmelerin istihdam etkileri işgücünün önemli bir oranı beyaz yakalıdır. (rneğin, dünya bilgisayar devi Microsoftun Amerika'daki merkezinde çalışmakta olan 3600 işgücünün 3000'i yani %80'i beyaz yakalı, yüksek vasıf düzeyine sahip işgücüdür) Dolayısıyla belirtilen uygulamalar "Kogniterya" olarak da adlandırılmakta olan beyaz yakalı işgücü (bilgi işçisi) için geçerli olabilmektedir. Ancak bu yapının küçük ve orta ölçekli işletmelerde kolaylıkla izlenebileceğini söylemek kolay değildir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin mali yapıları ya da yönetim anlayışları İKY politikalarını izlemekte yetersiz kalmaktadır. Çokuluslu şirketlerin uygulamalarında bireyin psikoloji ve davranışsal boyutu da dikkate alınmaktadır. Böylece bireylerin örgüte bağlılığı ve katılımı artmakta, işgücünün işletmeye yabancılaşması ortadan kalkmaktadır. Çokuluslu şirketlerin uyguladıkları bu tarz ileri düzeydeki yönetim modelleri ile personelin motivasyonunda ve verimliliğinde önemli derecede artış sağladıkları görülmektedir.⁸²

Görüldüğü gibi çokuluslu işletmeler dünya üzerinde büyük bir ekonomik gle donanmış büyük işletmelerdir. Uyguladıkları modern yönetim modelleri, etkin teknoloji kullanımı ve güçlü iktisadi yapıları başarılarının temelini ifade etmektedir. İKY Politikaları açısından ele alındığında uygulamaları pek çok küçük ve orta ölçekli işletmeye, dolayısıyla yerel insan kaynakları yönetimine de örnek oluşturabilir.

⁸² Keser, a.g.m., s.3.

3.1.2. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimin Önemi

Globalleşme sürecinin her geçen gün pek çok firmayı uluslararası piyasalara itmesi uluslararası insan kaynakları yönetiminin önemini arttırmaktadır. Bu doğrultuda özellikle çokuluslu şirketler global rekabet gereği gelişimleri takip edip, bünyesinde uygulamaktadır.

Uluslararası insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının amaçlara göre doğru şekilde uygulaması çokuluslu şirketlerin başarısını sağlar. Uluslararası problemleri çözebilecek insana doğru yerde, doğru zamanda sahip olmak, uluslararası büyüme için şarttır. Örneğin doğru seçim kriterleri ile seçilip yurtdışına gönderilmiş personelin başarısı doğrudan firmanın etkinliğini sağlar. Yine aynı şekilde performans değerlendirmesi gibi önemli bir insan kaynakları fonksiyonunun uluslararası insan kaynakları yönetimine uygun şekilde uygulanması gerekmektedir. Pepsi Cola International'ın uyguladığı gibi çokuluslu işletmeler, uluslar arasında uygulanabilecek ve yerel şartlara uyarlanabilecek performans değerlendirme sistemini kullanabilir. Uluslararası ücretlendirme ise çokuluslu işletmelerin global rekabet içinde hareket edebilmesi için uluslararası insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına göre uygulanması gereken fonksiyonlardan biridir.

Çokuluslu Şirketlerin uygulamakta oldukları İKY politikalarının pek çok olumlu sonuçlarının yanısıra izledikleri politikalara bağlı olarak, bazı olumsuz sonuçları da barındırdıklarına tanık olunmaktadır. Bunlar ise şu başlıklar altında özetlenebilir.⁸³

- " İşgücünün değişen yapısına bağlı olarak "mavi yakalı işgücü" nün yerine "beyaz yakalı işgücü" nün ağırlık kazanması söz konusudur. Bu noktada dikkati çeken olumsuz kanı; İKY politikalarının daha çok "beyaz yakalı işgücü" ile sınırlı kalmasıdır. İşletmenin öncelikle "beyaz yakalı personel" e yönelik politikalar izlemesi olumsuz bir gelişmedir.

- İKY politikalarının uygulanmaya başlanması ile birlikte geleneksel çalışma şekilleri değişmiş, tam süreli çalışma yerini yarı zamanlı çalışmaya bırakmıştır. Böylelikle işgücünün örgütlenmesi zayıflamış ve sendikalaşma oranında düşüşler gözlenmiştir.

⁸³ A.g.m., s.5.

- Belirtilen politikalar aynı zamanda istihdam şekillerini de etkilemiş; "çevre işgücü", "çekirdek işgücü" gibi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bağlamda işletmeler "Outsourcing" (dış kaynak kullanımı) olarak da nitelendirilen sistemi benimsemekte ve örgütün pek çok işlemini dış firmalardan sağladıkları çevre işgücüne yaptırmaktadırlar. Böylece işletmelerde yoğun bir istihdam daralması görülmekte, beyaz yakalı işgücü "çekirdek işgücü" ağırlık kazanmaktadır. Bu durum sendikalaşma oranını da etkilemektedir. Çünkü "beyaz yakalı işgücü" sendika üyeliğine sıcak bakmamaktadır. Bu durum sendikaların üye kaybetmelerine ve dolayısıyla da mali yapılarının da zayıflamasına yol açmaktadır.

- İKY politikaları örgütlerde sendikalaşmayı olumsuz etkilemekte özellikle "performansa dayalı ücret" uygulamaları ile sendikaların faaliyet alanlarına girmektedirler. Katılıma dayalı yönetim anlayışının gelişmesi ise, örgütler bir bakıma sendikaların görevlerini üstlenmektedirler. Böylece pek çok konuda sendikaların faaliyetlerini üstlenen örgütler, sendikaların krize girmelerine yol açmaktadırlar.

- "Beyaz yakalı işgücü" nün yaygınlaşması ile bireysel pazarlık önem kazanmış toplu pazarlık sistemi eski önemini yitirmiştir. Toplu sözleşmeye dayalı olmayan ilişkilerin genişlemesi, sendikaların bu açıdan etkinsizleşmelerine yol açmıştır.

Görüldüğü gibi, globalleşme sürecinde, değişen rekabet şartlarına göre işletmelerin yapılarında ve stratejilerinde değişimler yaşanmıştır. Hızla gelişen çokuluslu şirketlerde işte bu süreç içindeki değişimlere uyum sağlamak ve uzun dönemli hedeflerini yerine getirebilmek için uluslararası insan kaynakları yönetimi politikaları geliştirmektedir.

Uluslararası insan kaynakları yönetiminde uygulanan fonksiyonlardan birisi de kariyer planlamadır. Her ne kadar teorik olarak yerel yönetimle uyum sağlasa, uygulamada farklılıklar ve önem derecesi bu konunun farklı bir boyutta ele alınmasını gerektirmektedir.

3.2. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ULUSLARARASI KARIYER PLANLAMA

Son yılların global açıdan hızla gelişme gösteren uluslararası ticari ve sanayi yatırım işletmeleri, ellerindeki personeli değişik ülkelerde de çalıştırmaya, ya da sözü edilen bu ülkelerde istihdam edilecek personeli uluslararası iş yapacak nitelik ve özellikte geliştirmek için başka ülkelerdeki işletmelerde görevlendirmeye yöneltmiştir. Bu durum özellikle çokuluslu bazda çalışan işletmeler açısından önem kazanmıştır.⁸⁴

İşte bu uluslararası kariyer hareketleri ile daha geleneksel olan yerli kariyer hareketleri arasında fark ortaya çıkmıştır. Şu an bulunan kariyer modelleri kurumsal kariyer yönetimine stratejik bir bakış sunarken, yapılan iş ve rollerdeki büyük farklılıklar ile uluslararası kariyer, beraberinde farklı bir kariyer planlamayı birlikte getirir. Böylece uluslararası kariyer değişimlerinin doğasında olan bu farklı kariyer gelişimleri stratejik uluslararası kariyer yönetimi modelini ortaya çıkarmaktadır.

Günümüzde örgütlerin yapı ve süreçlerini derinden etkileyen küreselleşme, işletmelerin ve bireylerin ayakta kalabilmeleri için her alanda rekabetçi konuma gelmelerini bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu küresel rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi ve örgütsel verimliliği arttırabilmeleri sadece yapı-süreç ve teknolojik değişikliklerle değil, aynı zamanda ve en önemlisi insan kaynağını eğitmek, geliştirmek ve geleceğe hazırlamakla mümkün olabilecektir. Fakat, günümüzün belirsiz, sınırları kalkmış ve sürekli değişen dünyasında gerek işletmelerin ve gerekse bireylerin her alanda olduğu gibi kariyer planlama ve geliştirme konusunda da beklentilerinin sürekli değişmesine neden olabilmektedir. Bu kapsamda küreselleşen iş hayatında yeniden şekillenen farklı kariyer yolları ve yaklaşımları örgütlerin ve bireylerin geleceğe yönelik karar ve beklentilerini yönlendirmede önemli açılımlar sağlayabileceği ifade edilebilir.⁸⁵

Günümüzde küreselleşmenin hızlandırdığı değişimler sonucunda, örgüt yapılarının yalınlaşması, dikey kariyer yollarının yerini alacak “U” şeklinde yollar yaratılmasını gerekli kılmıştır. U şeklindeki yollarda artık yalın ve herkesin birbirinden destek aldığı ve sorumlulukların bilgi ve beceriye göre dağıtıldığı bir kariyer anlayışı

⁸⁴ Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.247.

⁸⁵ Abdullah Soysal, “**Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları**”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Afşin MYO, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, 2000, s.1

egemen olabilecektir.⁸⁶ Yeni durumda artık kariyer, büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla kariyer kavramının önemi küreselleşme ve beraberinde ortaya çıkan çokuluslu şirket kavramı ile farklı boyut kazanmaktadır.

Kişisel düzeyde, hem organizasyon içinde hem de kültürler arası bir ayarlama yapmak için kariyer hareketlerinin dikkatle izlenmesi gerekmektedir. Organizasyonel düzeyde uygulanan stratejilerin uluslararası iş arenasında başarı potansiyeline sahip olması ve uygun uluslararası insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kültürler arası düzenlemelerle bağlantılı olmaları gerekmektedir.⁸⁷

Uluslararası insan kaynakları yönetiminin gelecekteki başarısı, şirketlerin uluslararası insan kaynakları fonksiyonlarını global bir perspektif, uluslararası tecrübe ve güçlü teknik beceriler ile geliştirmesine dayanır. Bu durum, büyük becerilere sahip insan kaynakları yöneticilerinin kariyer yollarında bir veya daha fazla deniz aşırı görevler içermesi sağlayarak, en iyi bilinen bazı Amerikan insan kaynakları yeteneklerini yardımcı bölümlere tanıtarak ve bölge müdürlüklerindeki personellerin diğer bölümlerdeki ana ülke çalışanlarından ve kariyerlerinde uluslararası deneyimi olan yüksek potansiyelli insan kaynakları çalışanlarından atayarak başarılabilir.⁸⁸

Ek olarak, şirketler denizaşırı atamalardan kazanılan tecrübelerin uluslararası iş tecrübelerine ve uluslararası yöneticilerinin devam eden kariyer gelişimlerine nasıl bir etki yarattığını öğrenmek isterler.⁸⁹

Gerçekte, uluslararası arenada çalışan kurumlar şunları tüm ayrıntılarıyla düşünmemişlerdir:⁹⁰

- Uluslararası kariyer yönetim fonksiyonlarından ne istedikleri
- Bu tarz kariyer aktivitelerini ilerletecek inisiyatiflerin ne olduğu
- Gerçekte kimlerin bu uluslararası kariyer programlarına dahil olduğu
- Bu dahil olmanın nasıl olacağı

⁸⁶ M. Johnson, "Gelecek Bin Yılda Yönetim", 2.b., Çev Sinem Gül, İstanbul: Sabah Yayınları, 1998, s.57-58

⁸⁷ Alan Fish, Jack Wood, "Realigning international careers - a more strategic focus", **Career Development International**, Volume 2, Number 2, 1997, s.101

⁸⁸ Dennis R. Briscor, **International Human Resources Management**, Prehnice Hall, 1995, s.207

⁸⁹ C. Hendry, **Human Resource Strategies for International Growth**, London: Routledge, 1994, s.128

⁹⁰ A Fish., J.Wood, "HRM and international expatriate management: a strategic link for Australian business", **The International Journal of Career Management**, 5, 1993, s. 25-36.

- Eğer bir uluslararası kariyer programı varsa, buna nereden eleman alabilecekleri

Ayrıca daha bilinçli uluslararası kariyer yönetiminin şirketin stratejik gidişatını nasıl destekleyeceğini, insan kaynakları yönetimi çalışmalarını nasıl geliştireceğini ve bu işlem sürecine dahil olan çalışanların kariyer ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı konuları hakkında yeterli düşünülmesi ve planlaması gerekmektedir.

Anavatanın ve üçüncü ülkelerin daha stratejik kullanımı etkili uluslararası iş aktivitesine ve daha etkili ve gelişmiş stratejik kariyer programlarının geliştirilmesi ve adaptasyonuna bağlıdır.⁹¹

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler insan kaynaklarına yönelik kariyer planlamalarını üç temel oluşumda irdelemek zorunda kalacaklardır.⁹²

- 1. Ana Ülke Temelinde Kariyer Planlama:** Ana ülke işletmenin kurulmuş olduğu ülkedir. İşletme ana vatanındaki kuruluşlarında temel elemanlarını yetiştirmekte ve kariyerlerini kurdurtmakta yardımcı olacaktır.
- 2. Evsahibi Ülke Temelinde Kariyer Planlama:** İşletmenin yatırım yaptığı ikinci ülkenin kültürel ve yasal planlamasının ana ülke ile bağlantılı olarak alınıp bir kariyer planlama modelinin oluşturulması gereğidir. Bu yapılamada ana ülke personeli de yer alacak ve aynı zamanda da ikinci ülke personeli ana ülkeye yetiştirilmek ve ve geliştirilmek üzere gönderilecektir. Bu bağlamda gerek ana ülkeden ikinci ülkeye, gerekse ikinci ülkeden ana ülkeye gidecek personelin geleceğe yönelik kariyerleri irdelenecek ve yapılandırılmaya çalışılacaktır.
- 3. Üçüncü Ülke Temelinde Kariyer Planlama:** Üçüncü ülke ana ülke ve ev sahibi ülke dışında kalan ve çokuluslu işletmelerin faaliyetlerine çeşitli şekillerde katılan ülkelerdir. Bu katılım üretim faktörlerinden herhangi birinin tedariki ile ilgili olabileceği gibi bilgi veya yönetici transferleri şeklinde olabilir.⁹³ Üçüncü ülkede kariyer planlamasının

⁹¹ Fish, Wood, a.g.m., s.101.

⁹² Kaynak, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.248.

⁹³ Can Mutlu, a.g.e., s. 11.

oluşumu ise ev sahibi ülke, ana ülke ve üçüncü ülke üzerinden kurulacak olan bir rotasyonlar silsilesi ile yapılacaktır. Böylece kariyer planlaması süreci global bir nitelik kazanacak ve bu özelliğin getireceği başkaca biçimsel ve içeriksel düzenlemeler ve rotasyonlar üzerine kurulacak bir yetiştirme ve geliştirme yapısına yöneltilerek modelleştirilebilecektir.⁹⁴

3.2.1. Çokuluslu İşletmelerde Uluslararası Kariyer Planlama Modeli

Kariyer yönetim modelini yerli ve uluslararası olmak üzere her iki seviyede inceleyebiliriz. Yerli kariyer yönetiminde Schein, bireysel ve örgütsel kariyer planlama olan iki önemli kariyer yönetim şekli, gözden geçirip karşılaştırarak açıklamaya çalışmıştır. Şekil 3.2.'de bireysel ve örgütsel kariyer planlama modeli karşılaştırılmıştır.

Mevcut yerli modeller geniş işletme terimlerindeki uluslararası kariyer değişkenliğinin izahı konusunda yardımlar sağlarken, meseleler ve itirazlar, eninde sonunda bireyler ve işletmeler için faydalı olan etkili uluslararası kariyer etkinliğine göre meydana gelebilen örgütler ve sonradan uyum sağlayan yöneticilerin nasıl olabileceğini yani resmin bütününe bize vermez.⁹⁵

Diğer taraftan uluslararası seviyede Adler ve Ghadar'ın araştırması gibi yapılan araştırmalar uluslararası iş gelişim basamakları ile uygun insan kaynakları yönetim fonksiyonlarını karşılaştırarak daha uluslararası stratejik bir perspektif geliştirmeye çalışmışlardır. Bu doğrultuda Tablo 3.1'de uluslararası iş gelişimi aşamaları ve uygun insan kaynakları yönetiminin eşleşmesini göstermektedir..

Adler ve Ghadar, uluslararası düzeyde İş ve İnsan kaynakları yönetimi bütünleşmesinin genişletilmesi için bir olanak, fırsat sağlamaktadırlar. Adler ve Ghadar insan kaynakları faaliyetlerini firmanın uluslararası işletme faaliyetlerine bağlama süreci ortaya çıkartmaktadırlar. Bu model firmalardan kendi insan kaynakları yönetim temellerini kendi uluslararası hedeflerinin merkezine almalarını talep eder.⁹⁶

⁹⁴ Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.248.

⁹⁵ Fish, Wood, **a.g.m.**, s.101.

⁹⁶ N.J. Adler, F. Ghadar, "Strategic human resource management: a global perspective", **Human Resource Management: An International Comparison**, Walter de Gruyter, New York, NY, 1990, s. 238.

Geleneksel kariyer bakış açısı ise pek çok örgütte değişkenliğin, işe uygun belirli tip işletme yada belirli tip insanları geliştiren stratejik planlardan çok ya raslantısal ya da geleneksel olduğuna inanmıştır.

Bununla beraber geleneksel kariyer yaklaşımları çeşitli zamanlarda sorgulanmıştır. Kritik kariyer yönetimi problemleri;⁹⁷

- 1- Sadece sınırlı üst düzey yöneticilerin dışında örgüt üyelerinin örgütlerinin terfi sistemleri veya kariyer geliştirme aşamalarından yeteri kadar haberleri olmadığı.
- 2- Örgütlerin çalışanlarının ihtiyaçlarından, hedeflerinden ve arzularından habersiz olması.
- 3- Örgütlerin ve bireylerin mevcut kariyer algılamalarının uyumsuz olması.
- 4- Örgütlerin kariyer geliştirme sistemlerini parça parça oluşturarak değişik kariyer geliştirme aktivitelerinin karşılıklı etkilerini görmeyi kaçırmaları.

Kültürel uyum sağlama Adler ve Ghadar'ın modelinde ifade edilse de bu tip kültürel talepler ve kültürel sonuçlarla bağlantı kurularak ortaya çıkan sonuçlarla çok az yönlendirme yapılabilir ve bu durum insan kaynakları uygulamaları ve işletme gelişimi içeren örgütlerin stratejilerinde ne gibi değişiklikler isteyeceği de önemli bir konudur. Kültürel uyum sağlama, firmanın uluslararası büyümesi ve büyüklüğünü veya büyüme niyetini dikkate almayacak şekilde önemlidir.⁹⁸

Ayrıca Adler ve Ghadar modeli uluslararası işletmelerin farklı aşamaları yoluyla bir tanesi büyümüyorken firmanın etkisiz olduğunu bu yüzden geleneksel kariyer yönetimi uygulaması ile bir problemin yansıdığını belirtir (Yukarı veya dışarı). İlerleme ve başarı verilen örgütsel ve kişisel gelişim aşaması içinde mümkün ve bu şekilde kabul edilmelidir. Şirketin verilen aşama içinde nasıl gelişebileceğiyle ya da gerçekten bu gelişimin uygun olduğuyula ilgili bir rehber verilmez.⁹⁹

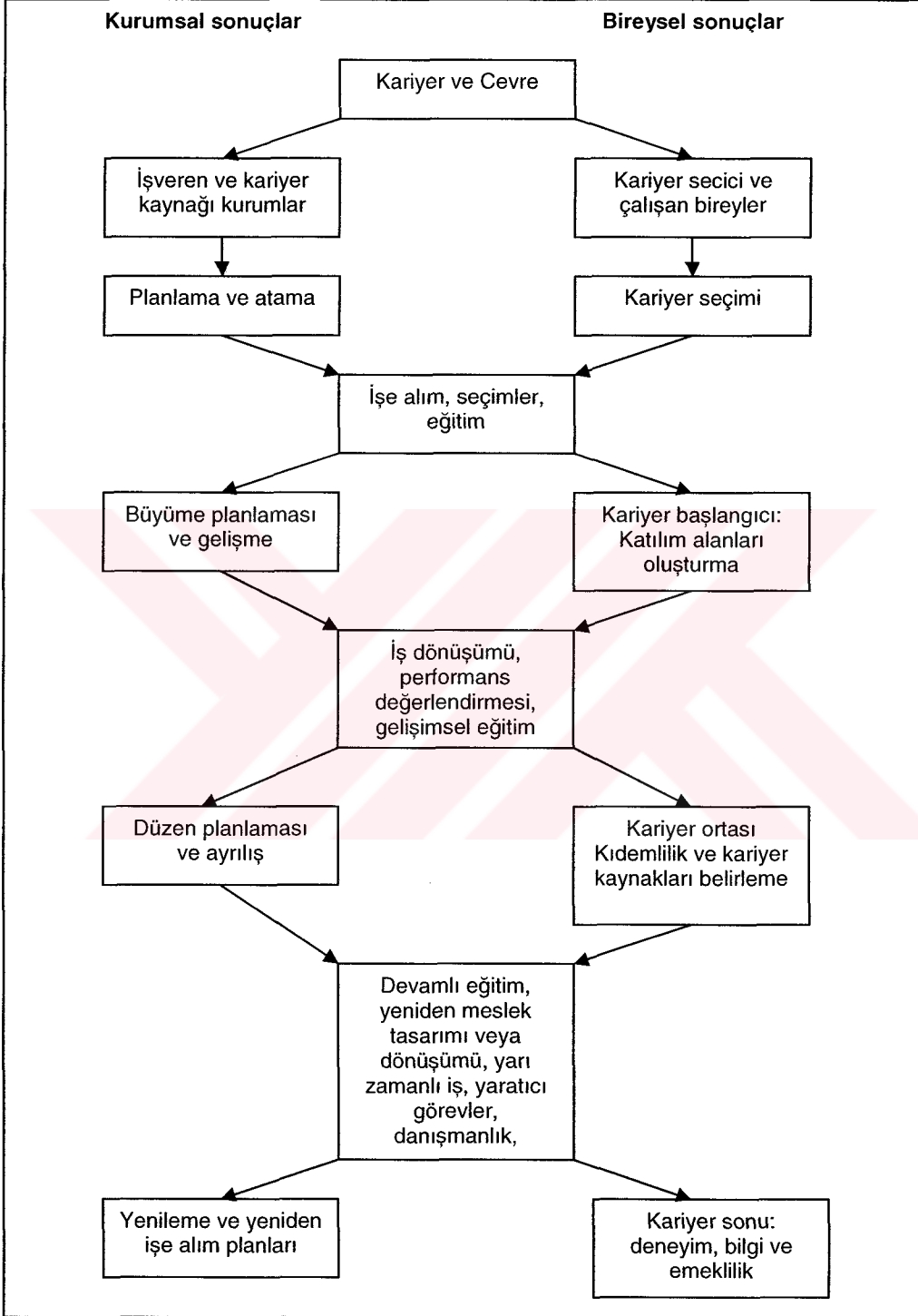
Bundan başka Adler ve Ghadar'ın modeli, uluslararası işletme faaliyetleri ve insan kaynakları yönetimi arasında, geçmişteki uluslararası kariyer yönetimiyle ilişkilendirilen rastlantısal faaliyetlerden daha stratejik bir uyum elde etmektedir.

⁹⁷ Fish, Wood, **a.g.m.**, s.109.

⁹⁸ Adler, Ghadar, **a.g.m.**, s.242.

⁹⁹ Adler, Ghadar, **a.g.m.**, s.254.

Şekil 3.2.
Kurumsal ve Bireysel İhtiyaçların Eşleşmesi



Kaynak: E.H Schein., **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978, s.124

Tablo 3.1**Uluslararası İş Gelişimi Aşamaları ve Uygun İnsan Kaynakları Yönetiminin Eşleşmesi**

	Aşama 1: Yerli	Aşama 2: Uluslar arası	Aşama 3: Çokuluslu	Aşama 4: Küresel
Plan yönlendirme stratejisi	Ürün Servisi	Pazarlama	Fiyat	Strateji
Dünya çapında strateji	Yabancı müşterileri ürün ve servisleri almasını sağlamak	Uluslararası pazarı genişletmek, yurt dışına teknoloji transferi	Üretim kaynakları sağlamak ve uluslararası pazarlama	Küresel rekabet üstünlüğü kazanmak
Yurt dışında çalışanlar	Yok ya da çok az	Çok	Biraz	Çok
Neden gönderilir?	İş gezisi	Teknolojiyi satmak, kontrol ya da transfer	Kontrol	Koordine ve entegre etmek
Kim gönderilir?	-	Orta performanslı satış elemanları	İyi performanslılar	Yüksek potansiyelli ve üst düzey yöneticiler
Amaç	Ödül	Proje – iş bitirme	Projeler ve kariyer geliştirme	Kariyer ve kurumsal gelişme
Kariyer etkisi	Olumsuz	Yerli kariyer için olumsuz	Küresel kariyer için önemli	Üst düzey için gerekli
İşe tekrar giriş	Zor	Oldukça zor	Az zor	Kolay
Eğitim ve gelişme	Yok	Kısıtlı	Daha uzun	Kariyer boyunca devamlı
Kim için kültürler arası yöneticilik	Yok	Yurt dışında çalışanlar	Yurt dışında çalışanlar	Yöneticiler
Performans değerlendirmesi	Şirketin kazancı	Bağlı şirketlerin kazancı	Şirketin kazancı	Küresel stratejik konum
Motivasyon aracı	Para	Para ve risk	Mücadele ve fırsatlar	Mücadele, fırsatlar ve gelişim
Ödül	Yurt dışındaki harcamalar için para	Yurt dışındaki harcamalar için para	Daha az cömert küresel maddi paket	Daha az cömert küresel maddi paket
Kariyer	Yerli	Yerli	Uluslararasına taşınmış	Küresel
Yönetici geçerliliği	Yerel ülke	Yerel ülke	Yerel ülke ve gelen yabancılar	Çok uluslu
Gerekli olan yetenekler	Teknik ve yöneticilik	Artı kültürel adaptasyon	Artı kültür farklarını algılama	Artı kültürler arası etkileşim, etkinlik ve sinerji

Kaynak: N.J. Adler, F. Ghadar, "Strategic human resource management: a global perspective", **Human Resource Management: An International Comparison**, Walter de Gruyter, New York, NY, 1990, s. 258.

Ne yazık ki, her iki model de tamamen yöneticilerin kültürler arası transferi ile ilgili ortak konulara yer vermişlerdir. Bundan dolayı, varolan kariyer yönetim modelleri iş yatırımları ve uluslararası kariyer yönetim aktivitelerinin oluşturulmasında ve yönetimindeki çalışan bireysel yöneticiler için sadece biraz yön göstermektedir. Dolayısıyla daha içerikli modellere ihtiyaç vardır.

Uluslararası kariyer yönetiminin daha çok bireysel bakış açısı veya daha dar anlamda bakış açısı, daha çok geleneksel ve geniş ölçekli işletme düşünceleriyle beraber planlanmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu durumda, kültürel uyum şartları içinde uluslararası kariyerlerle ilişkilendirerek örgütsel ve bireysel sorumluluk düzeylerini bütünüyle açıklayan bir modele, bir firmanın uluslararası iş stratejisine, ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına da ihtiyaç duyulmaktadır.¹⁰⁰

Uluslararası kariyer yönetimi , uluslararası stratejik işletmecilik ve yeni bir bakış açısı gerektiren insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir kavram haline gelmektedir. Uluslararası kariyer hareketliliği arttıkça iş stratejisi ve insan kaynakları yönetiminin mikro ve makro seviyelerinde çıkan zorluklar daha fazla dikkat gerektirecektir. Sadece stratejik bir perspektif ihtiyacından dolayı değil , aynı zamanda kariyer geçişlerinin kendi yarattığı uyumsuzluklar, yeni kültürel çevre ve kişilerin yaşadığı değişen iş rollerinden de dolayı uluslar arası insan kaynakları yönetimi anlayışı gelişecektir.¹⁰¹

Bu nedenle şu anki insan kaynakları çözümleri ve kariyer yapıları, kültürler arası ilişkiler ve iş – işçi hataları arttıkça geçersiz hale gelmektedirler. Büyüyen iş ortamında , etkili bir uluslararası kariyer yönetimi modeli geliştirmek kaçınılmaz bir stratejidir.

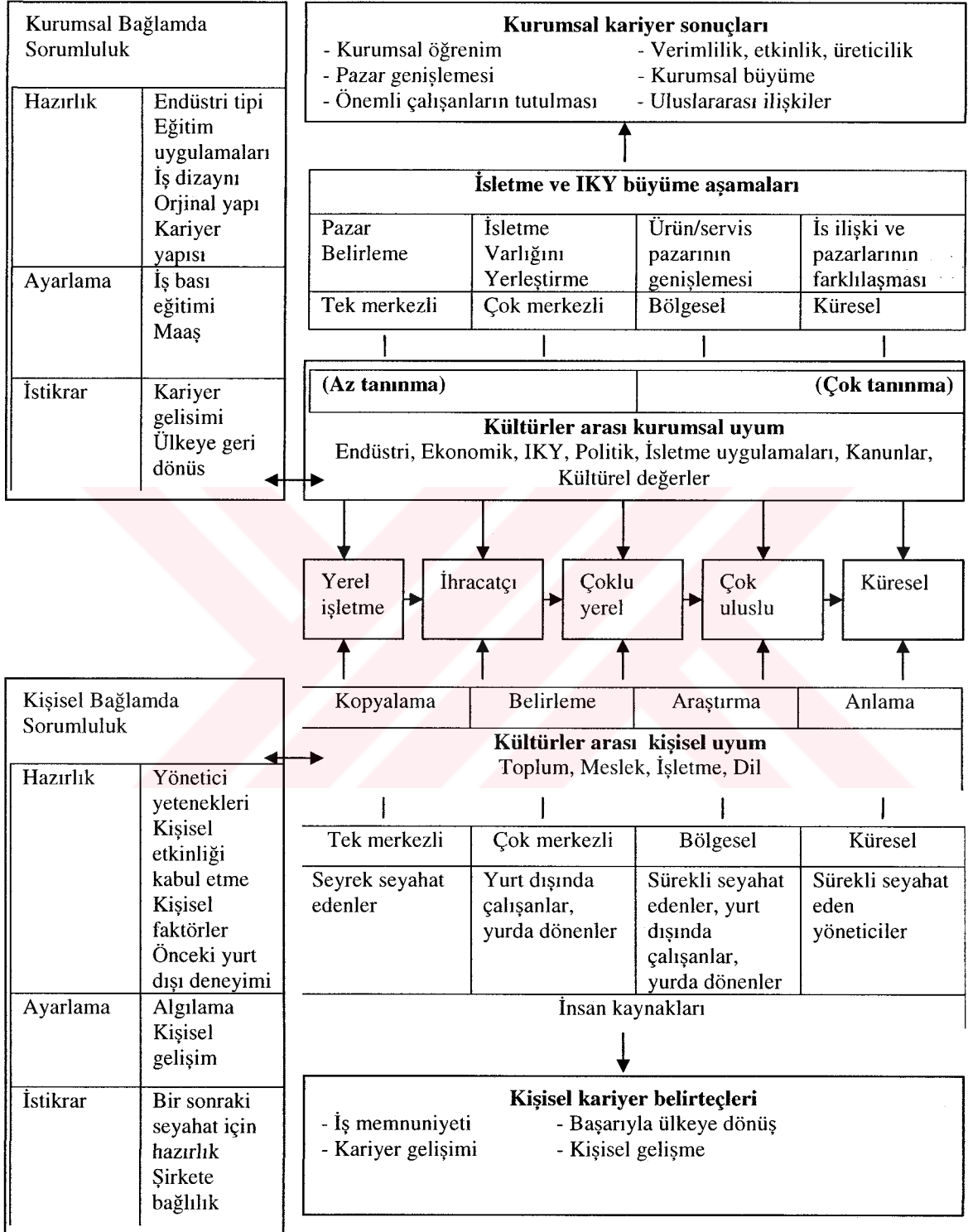
Tablo 3.2' de stratejik uluslararası kariyer yönetim modeli ile ilgili en gelişmiş çalışma görülmektedir.¹⁰²

¹⁰⁰ Fish, Wood, a.g.e., s.112

¹⁰¹ A.g.m.

¹⁰² A.g.m.

Tablo 3.2
Stratejik Uluslararası Kariyer Yönetim modeli



Kaynak: Alan Fish, Jack Wood, "Realigning international careers - a more strategic focus", **Career Development International**, Volume 2, Number 2, 1997, s.109

3.2.2. Çokuluslu İşletmelerde Kariyer Planlama ve Expatriateler

Bugünün şirketleri global gelişme gibi bir zorlukla karşı karşıyadır. Örneğin; geçtiğimiz iki yıllık sürede, A.B.D. şirketleri yabancı faaliyetlerindeki yıllık yatırımlarını iki katına çıkarmışlardır. Büyüme gibi iş eğilimleri, yabancı pazarların gelişme potansiyeli göz önünde tutulduğunda anlamlıdır. Global faaliyetlerdeki artış nedeniyle; personel bazen kendi ülkelerinin dışında çalışmakta veya diğer ülkelerden personelle çalışmaktadır. Bu çalışanlara expatriate denir.¹⁰³

Kariyer planlamanın önemi hakkında yapılan bir araştırmada katılanlara expatriate kariyer gelişim politikalarının şirketin gelecekteki başarısı için önemli olup olmadığı sorulmuştur. Katılanların büyük bir yüzdesi (%87) bunun doğru olduğunu, kariyer planlama politikalarının gerçekten de örnek şirketlerce önemsendiğini belirtti. Bu sonuç ayrıca yine katılanların büyük bir yüzdesinin 10 yıl içerisinde expatriate deneyiminin üst yönetim pozisyonları için gerekli olduğunu (%60.9) ve expatriate deneyiminin çalışanın kariyeri için değerli olduğunu (%71.1) belirtmesiyle desteklenmiştir.¹⁰⁴

Kariyer planlamanın önemsendiğini belirten bu verilere rağmen, şirketlerin yalnız %31.8'i expatriate in dönüş sonrası kariyer gelişimine yardımcı olacak politikalara sahiptir. Ayrıca katılanların yalnız %31.1'i, başarılı yurt dışı görevlendirmeleri bir promosyonun takip ettiğine inanıyor. Bu arada çok uluslu şirketlerde kavranan kariyer planlamanın önemi ile expatriate için sağlanan planlama ve destek arasında bir mesafe olduğunu gösterir.¹⁰⁵

Expatriate kariyer planlamanın kavranan önemi ile şimdiki politikalar arasındaki mesafeyi kapatmak için, şirketlerin yurt dışı deneyimini çalışanın kariyer yoluna entegre edilmesini sağlayacak kariyer planlama programlarının uygulamaya geçirilmesi önerilmiştir. Bennett tarafından 1993'te yayınlanmış bir makale, çok uluslu şirketler

¹⁰³ Noe A. Raymond, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Editör: Canan Çetin; İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, s. 291

¹⁰⁴ Charles A Handler, Irving M Lane, Michael Maher, "Career planning and expatriate couples", **Human Resources Management Journal**, Vol.7 No:3, Global, 1997, s.71.

¹⁰⁵ **A.g.e**, s.67.

tarafından kullanılan birkaç tip kariyer planlama yardımlarını belirtmiştir. Bunlardan yedi tanesi aşağıdadır:¹⁰⁶

- **Yapısal işçi açıklamaları/anketleri:** Geri dönen expatriate'in yurt dışında edindiği yeni becerileri şirketine aktarabileceği ve deneyimleri ile ilgili yorum ve fikirlerini bildirebileceği toplantılar düzenlemek.
- **Gidiş öncesi kariyer gelişim planlaması:** Gidiş öncesi, çalışanların deneyiminin kariyerlerini nasıl etkileyeceğini görmesini sağlayan ve dönüş sonrası kariyer planlamasına yardımcı olan programlar.
- **Kariyer planlama sistemleri:** Çalışanların iş görüşmesi yeteneklerini gelişmesine yardımcı olacak ve güncellenmiş özgeçmişlerinin şirket içinde sirkülasyonunu sağlayacak programlar. Bu, şirket içinde expatriate deneyimlerinden faydalanabilecek pozisyonlar için gelişmiş bir hazırlık amacıyla yapılır.
- **Geri dönüş görüşmesi:** Çalışanların ve ailelerinin yurt dışında çalışma ve geri dönüş süresinde karşılaştıkları değişikliklere alışmalarını sağlayan çalışmalar.
- **Planlama dizisi:** Yüksek potansiyelli çalışanların yurt dışı görevleri ile şirket içindeki gelecekteki pozisyonlara hazırlanması.
- **Aile hazırlık programları:** Aileye değişim sürecinde karşılaşılan okul ve çalışma yerlerine uyum gibi birçok düzen problemi ile baş edebilmelerine yönelik yardımcı programlar. Bu tür programlar, ailenin alışım sürecinin çalışanın etkinliği üzerindeki önemini algılandığını gösterir.
- **Gelişim ödülleri:** Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri ile expatriate deneyiminin çalışanın kariyer gelişiminin önemli bir parçası olmasını sağlayan programlar.

Bu stratejilerin firmalardaki kullanımını hakkında daha fazla bilgi edinmek amacıyla iki konu incelenmiştir. Birinci olarak, karılanlara yukarıdaki çözümlerin hangilerinin hali hazırda şirketlerince sunulduğu sorulmuştur. İkinci olarak ise, bu politikaların sunulduğu düzeyin onların sunulması gerektiğini düşündüğü düzeyden farklı olup olmadığını belirtmişlerdir.

¹⁰⁶ R. Bennett, "Meeting the challenges of repatriation", **Journal of International Compensation and Benefits**, September/October, 1993, s.29

Bu soruların sonuçları Tablo 3.3'te belirtilmiştir. Buna göre şirketlerin neredeyse yarısı listedeki çözümlerden yararlanmaktadır ama sonuçların bu büyük yüzdesi bu programların şirketler tarafından eksik düzeyde sunulduğunu göstermektedir. Daha kesin olarak veriler, planlama süreci programlarının örnek firmaların %66.7'sini bulduğunu göstermektedir. Buna rağmen %69.8'e göre bu programlar hala olması gerekenden az bir büyüklüktedir. Benzer sonuçlar kariyer planlama sistemleri için de elde edilmiştir. Firmaların %49.9'u şu an bu yardımları sağlasa da, cevaplayanların %74.4'ü firmalarının yeterli düzeyde bu yardımları sağlamadığına inanmaktadır.

Tablo 3.3
Kariyer Planlama Desteği

	Yeterlilik derecesi (%)			
	Şu an da çokuluslu işletmeler tarafından sağlanan (%)	Sağlanması gerekenden daha az (%)	Sağlanması gerekenden daha az (%)	Sağlanması gerekenden daha az (%)
Yapısal işçi araştırmaları	56,8	55,8	32,6	11,6
Gidiş öncesi kariyer geliştirmesi planlaması	58,2	68,2	22,7	9,5
Giriş öncesi görüşmeler	56,9	71,4	19,0	9,5
Planlama programlama dizisi	66,7	69,8	25,6	4,7
Aile hazırlama programları	50,0	69,8	25,6	4,7
Gelişim ödülleri	40,4	66,7	28,2	5,1
Kariyer planlama sistemleri	49,9	74,4	14,0	11,6

Kaynak: R. Bennett, "Meeting the challenges of repatriation", **Journal of International Compensation and Benefits**, September/October, 1993, s.30

Çokuluslu firmalarda expatriateler için stratejik ihtiyacın belirlenmesiyle beraber, firmalar expatriatelerin kariyer gelişimlerine yardımcı olmak için uygun fırsatlar

sağlamak zorundadırlar. Bunu sağlamak aynı zamanda global rekabette de firmalara başarılı olmaları için faydalı sağlayacaktır. Buna ilave olarak expatriatelerin kariyer gelişim aktiviteleri yabancı görevlendirmelerde, işe alma ve elde tutmada önemli bir araç olabilecektir. Aşağıda bu çalışmalar için kullanılan pek çok aktivite yer almaktadır:¹⁰⁷

- İş görevlendirmesi: Çalışanların intranet sitesindeki sistem aracılığıyla içerdeki iş boşluklarından haberdar olmalarını sağlar.
- Örgüt tarafından sağlanan kariyer yol bilgilendirmesi: Bu yöntem ile kişiler kendi kariyer yollarını şirketin kariyer yoluyla değerlendirebilir.
- Yıllık performans incelemesi: Bu yöntemin amacı gelişimsel, değerlendirilebilir ve idari amaçları vermektir ama expatriateler için etkili olarak ele alınmalıdır.
- Hızlı yol programları: Örgütün değişik ve farklı bölgelerine rotasyonu da içeren kendileri için yapılan örgütsel planlardan katılımcıları haberdar etmektir.
- Örgüt tarafından yapılan kariyer planlamasıyla ilgili bilgilendirme: Bu yöntem ile örgüt özel planlarını da çalışanlarıyla paylaşır.
- Bireysel kariyer rehberliği: Profesyonel kariyer uzmanları okumuş çalışanlara kariyerlerini nasıl yönetecekleri konusunda özel görüşmeler, telefon veya online şekilde yardımcı olurlar.
- Kariyer testi: Kariyer testi; ilgi envanteri, kişilik profilleri ve yetenek testleri içerir ve çalışanların kariyer yönlendirmesi ve mutluluğunu anlamalarına yardımcı olur.
- Hocalık ve akıl hocalığı: Kıdemli yöneticilere kariyer seçeneklerini değerlendirmeleri ve yönetmeleri konusunda yardımcı olur.
- Değerlendirme merkezleri: Çoklu bağımsız değerlendirmeler, bireyin alternatif kariyerlerinde başarılı olmaları için bireysel kanıtlar sağlamak için kullanılırlar. Buna ilave olarak değerlendirme merkezleri gelişimsel amaçlar için de kullanılabilirler.
- Kariyer planlama atölye çalışmaları: Bireysel ilgileri, değerleri, hedefleri ve kapasiteleri analiz eden bu atölye çalışmaları vasıtasıyla kişisel değerlendirme ve gelişimle ilgili yararlı deneyimler öğrenilmektedir.

¹⁰⁷ Jan Semler, Bahman P. Ebrahimi, Li Mingtao, "Corporate career support: Chinese mainland expatriates in Hong Kong", **Career Development International**, Vol:5 No:1, 2000, s.6.

3.2.2. Çokuluslu İşletmelerde Kariyer Planlamanın Faydaları

Çokuluslu işletmeler ise uluslararası insan kaynakları yönetimi ile uyguladıkları farklı bir yönetim politikasında kariyer planlamaya da bu doğrultuda farklı açılardan ele almakta ve incelemektedir. Dolayısı ile ortaya daha stratejik bir uluslararası kariyer planlaması kavramı çıkmaktadır. Aşağıda önem kazanan bu yeni kavramın faydaları kısaca özetlenmektedir.¹⁰⁸

Organizasyonel açıdan faydaları ise:

- Daha ileri bir organizasyonel öğrenme düzeyi
- Pazardaki artan tanınırlılık
- Anahtar kadronun bağlılığının sağlanması
- Etkinlik ve verimliliğin artması
- Organizasyonel büyüme ve organizasyonun devamı
- Daha ileri uluslararası halkla ilişkiler

Bireysel faydaları ise şunlardır:

- İşten alınan tatminin artması
- Terfi imkanları
- Yurda dönüşte başarılı olunması
- Kişisel gelişim

¹⁰⁸ Fish, Wood, a.g.m. ,s.123.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KARİYER PLANLAMASINDA ÜLKE UYGULAMALARINDAN ÖRNEKLER

4.1. KARİYER PLANLAMA ÇALIŞMALARI VE ÖN ASYA VE DOĞU ASYA ÜLKELERİ

Bu çalışma, çeşitli ülkelerden verilen örnek kariyer planlama araştırmalarını kapsamaktadır. Ülke seçiminde öncelikle farklılık ve araştırmaların içeriği göz önüne alınmıştır.

Özellikle petrol zengini olan ve gelişim sürecine devam eden, çokuluslu firmalarında faaliyet gösterdikleri, bazı Ön Asya ülkelerinde çeşitli kariyer planlama çalışmaları yapılmıştır. Bu bölümde, yapılan bu çalışmalara ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Hızla önem kazanan kariyer planlama çalışmalarının Arap ülkeleri ve Kuveyt’de yapılan araştırma ve uygulamaları aşağıda açıklanmaktadır.

Nüfus yoğunluğu ve gelişmiş teknolojisi ile çokuluslu firmalar için yatırım alanı olan Doğu Asya ülkeleri, uluslararası insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının da rahatlıkla uygulandığı bölgelerden biridir. Çalışmanın bu bölümünde batılı ve Çin’li yöneticileri bünyesinde bulunan Hong Kong’da kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarının uygulanması ile ilgili örnek bir araştırma çalışmasına ve Çin’de bulunan çok uluslu şirketlerde uygulanan Guanxi’ye yer verilmektedir

4.1.1. Arap Ülkeleri ve Kuveyt

Gelişmekte olan ülkeler arasında Arap ülkeleri sosyal yapılarındaki değişimle ve karmaşıklığı ile bilimsel araştırma için ideal bir ortam olmuştur. Bu durum özellikle petrol zengini Arap ülkeleri için geçerlidir. Petrol kazancı, bazı ekonomik sorunları çözdüğü gibi sosyal yapı ve yaşam tarzında ani bir değişime sebep olmuştur. Bu da doğal olarak iş ortamlarını etkilemiştir.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Ikhlas A. Abdalla, “Arab Business Administration Students: Attributes and Career Decision Making Self-Efficacy Expectations,” *The International Journal of Career Management*, Vol:7 No:6, 1995, s.27.

Körfez savaşı ve Kuveyt'in bağımsızlığı, yerli erkek ve bayanların gerekli yeteneklere sahip olmadan yönetici seviyelerine gelme fırsatlarını yaratmıştır. Bayanlar genelde ön yargı ve ayrımla mücadele etmek zorunda kalmışlardır.¹¹⁰

Kariyer planlamada kültür ise daha da karmaşıktır. Bunun başlıca nedenleri danışma ve müzakereleri destekleyen İslami aşiret gelenekleri, kıdemli ve yaşça büyük kişilere olan saygı ve geleneklerin ve yerleşmiş kuralların sıkı bir şekilde uygulanmasıdır. Sürekli değişen ekonomik koşullar ve sosyo-psikolojik ortam nedeniyle kişilerin kariyer anlayışları ve davranışları da devamlı değişmekte ve kariyer planlama işini zorlaştırmaktadır.¹¹¹

Batı literatürüne göre yüksek düzeyde kariyer planlama etkinliğine sahip öğrencilerin daha olgunluk, kendine güven ve kişilik konsepti özellikleri gibi etkin özelliklere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu literatürlere göre kendine güveni yüksek kişilerin kendileri ve kendilerine uygun roller hakkında daha belirgin, daha kesin bir fikre sahip oldukları saptanmıştır. Bu kişiler ayrıca iş olanaklarının kendilerine uygunluğu ve yetenekleri konusunda karar verme konusunda da daha başarılıdırlar. Hayatlarını kişisel özellikleri ile kontrol edebileceğini düşünenler karar verme konusunda da daha etkindirler.¹¹²

Eğer Arap toplumlarının bazı hedefleri çocuklarının sosyal gelişimine ve potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaksa, bunun için Arapların psikolojik özelliklerinin karar verme yeteneğine olan etkisini anlamaları gerekir.¹¹³

Daha önce erkek ve bayan üniversite öğrencileri arasında yapılan araştırmalara göre, etkinlik, ifade gücü yüksekliği ve kariyer gelişimi kararları hakkında kendine güven;

- kadınlarda ve erkeklerde kontrole sahiplik hissi, kendine güven hissi ve kendini ifade edebilme gibi özelliklerin kariyer planlama konusunda pozitif etkileri vardır.

¹¹⁰ Ikhlas.A. Abdalla, M. Al-Hamoud, "A survey of management training and development practices in the State of Kuwait", **Journal of Management Development**, Vol.14 No. 3, 1995, s.18.

¹¹¹ Ikhlas A. Abdalla, "Social support and gender responses to job stress in an Arab culture", **Journal Of Social Behavior and Personality**, Vol. 6 No. 7, 1991, s.278.

¹¹² J. Arnold, H. Bye, "Sex and sex-role self-concept as correlates of career decision making self-efficacy", **British Journal of Guidance and Counseling**, Vol. 17, No. 2, 1989, s.203.

¹¹³ Abdalla, "Social support and gender responses to job stress in an Arab culture", s.279.

- Olgunluk ve etkinlik, olgunluk ve kendine güven ve etkinlik ve kendine güven arasındaki bağlar ve kombinasyonları kariyer planlama ve karar verme konusunda, bu özelliklerin tek tek olmasından daha da etkilidir.¹¹⁴

Kariyer planlamasında etkili olan bu kişisel etkinliklere yönelik bir çalışma Kuveyt’de yapılmıştır. Çalışma bu bölgede kariyer planlama alanında yapılan ilk bilimsel incelemedir. Aşağıda bu çalışmanın metot, araç ve sonuçları açıklanmıştır.¹¹⁵

1. Araştırmanın Metodu:

Örnek: 84 erkek, 150 kadın olmak üzere üniversitenin işletme bölümünde okuyan 234 öğrenci bu çalışmaya dahil edilmiştir. Bu öğrencilerin %65’i 1. sınıf, %20’si 2. sınıf, %15’i ise 3. sınıf öğrencisidir. Ortalama yaş 20.2’dir. Araştırmanın amacının kariyer planlama görevlerini ve kendilerini nasıl algıladıkları konusunda bilgi edinmek olduğu kendilerine bildirilmiştir. Ayrıca anonim ve dürüst olmaları istenmiştir.

2. Araştırmada Kullanılan Araçlar:

Bem Sex-Role Inventory (BSRI), kariyer planlama ve kişisel etkinlik ölçeği, Rosenberg kendine güven ölçeği ve Rotter Internal-external ölçekleri kullanılmıştır. Sorular önce Arapça’ya çevrilip sonra bu ölçekleri bilmeyen 2. bir şahıs tarafından İngilizce’ye çevrilmiştir.

BSRI, 20 kadınlara mahsus (kendini ifade edebilme), 20 erkelere mahsus (etkinlik), 20 de tarafsız sıfattan oluşur. Öğrenciler kendilerini her karakteristik için 1 (her zaman doğru) ile 7 (hiçbir zaman doğru değil) arasında puanlamaları istenmiştir. BSRI bir kadınsal skor (kadınsal sıfatların ortalaması), bir erkeksel skor (erkeksel sıfatların ortalaması) ve bir de sosyal skordan (tarafsız sıfatların ortalaması) oluşur. Ortalama değerler etkinlik faktörü için 5.4, kendini ifade edebilme için ise 3.1 olarak belirlenmiştir.

Buna ek olarak kariyer planlamasında kişisel etkinlik araştırması da yapılmıştır. Bu araştırma 5 alt kategoriden oluşur ve bu kategoriler de kariyer seçim yetenekleriyle ilgili davranışı belirler:

¹¹⁴ Arnold, Bye, a.g.m., s.208.

¹¹⁵ Abdalla, “Arab Business Administration Students: Attributes and Career Decision Making Self-Efficacy Expectations,” s.29.

- a) net kişisel değer biçme
- b) mesleki bilgi edinme
- c) hedef belirleme
- d) gelecek için plan yapmak
- e) problem çözümü

Her alt kategori ise her biri 1 (güvensizlik) ile 10 (tam güven) arasında 10 maddeden oluşur. Bu 5 alt kategorinin toplam puanı kariyer planlama etkinliği ölçümü olarak kullanılır.

3. Araştırmanın Sonuçları:

Bu araştırma yukarıda belirtilen metotları kullanarak Kuveyt'te kariyer planlama alanında yapılan ilk araştırmadır.

Kariyer planlama etkinlik ölçümünün alt kategorileri olan etkinlik, kendine güven, kendini ifade edebilme ve olgunluk erkekler ve bayanlar için ayrı ayrı tablo 4.1'de gösterilmiştir. Tabloda da görüleceği gibi, ortalamalar tüm kategoriler için erkekler ve bayanlarda oldukça yakındır ve 6.0 ile 7.5 arasındadır. Her iki grup için en yüksek ortalama kişisel değer biçme kategorisindedir. En düşük ortalama ise kurum belirleme ölçeğindedir.

Taylor ve Betz'in batıda yaptığı araştırmalarda en yüksek ortalama kişisel değerlendirmede olurken en düşük ortalama problem çözümündedir.¹¹⁶

Batıda yapılan araştırma sonuçları ile Kuveyt'tekiler arasındaki farkın en büyük nedeni kurumsal bilgilendirmedeki eksiklikten kaynaklanmaktadır. Sonuçlar Arap öğrencilerin kariyer planlama görevlerini yerine getirmek için gayet yeterli güvenleri olduğunu göstermektedir. Cinsiyetler arasında belirgin bir fark gözlenmemiştir. Yalnız kendini ifade kategorisinde bayanlar erkeklerden belirli bir şekilde fazla bir ortalamaya sahipken, etkinlik kategorisinde oldukça düşük bir ortalamaya sahiptirler.

¹¹⁶ K.M. Betz, K.M. Taylor, "Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.22, 1983, s. 68.

Tablo 4.1.

Kariyer Planlamayı Etkileyen Alt Kategorilerin Erkekler ve Bayanlar İçin Listesi

	ERKEKLER		BAYANLAR		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	O	SS	O	SS										
işken														
sel kıymet	7.6	7.4	–	0.53	0.6	0.41	0.5	0.75	0.48	0.33	0.45	0.52	0.45	0.52
İlgisi	6.1	1.3	6	1.3	0.52	–	0.6	0.64	0.44	0.82	0.38	0.05	0.24	0.32
ef Belirleme	7.1	1	6.9	1.1	0.45	0.35	–	0.57	0.51	0.82	0.52	0.34	0.29	0.45
ılama	6.7	1	6.4	1.5	0.48	0.54	0.55	–	0.54	(0.81)	0.51	0.15	0.37	0.32
ölem Çözümü	7.1	1.1	6.6	1.3	0.46	0.42	0.48	0.57	–	0.76	0.45	0.18	0.29	0.42
yer planlama	6.9	0.8	6.6	1.1	0.74	0.77	0.72	0.82	0.76	–	0.59	0.26	0.41	0.51
nlık	5.2	0.7	4.3	0.9	0.27	0.2	0.32	0.47	0.3	0.4	–	0.46	0.38	0.44
dini ifade etme	4.8	0.7	5.4	0.7	0.18	0.23	0.21	0.32	0.14	0.29	0.31	–	0.12	0.39
ine güven	2.8	0.5	2.7	0.5	0.4	0.21	0.27	0.27	0.17	0.34	0.34	0.15	–	0.5
unluk	16.9	2.4	16.9	2.2	0.14	0.03	0.23	0.19	0.21	0.2	0.18	0.1	0.23	–

Kaynak:İkhlâs A. Abdalla, “Arab Business Administration Students: Attributes and Career Decision Making Self-Efficacy Expectations,” *The International Journal of Career Management*, Vol:7 No:6, 1995, s.31.

4. Araştırmanın Faydaları:

Bu araştırmaların ortaya çıkardığı sonuçlara göre sağladığı katkıları dört grupta açıklayabiliriz:¹¹⁷

Bu araştırmaların bir katkısı etkinlik, olgunluk ve kendine güven gibi etmenlerin kariyer gelişim ve planlamasına olan direkt etkisini ortaya koymasındadır. Analizlere dayanarak, ikinci katkısı ise erkekler ve bayanlardan alınan sonuçlar arasındaki çarpıcı benzerliktir. Bu da cinsiyetin minimum bir etkiye sahip olduğunu gösterir.

Arap erkekler arasında kariyer gelişimine en büyük psikolojik etmen olan etkinlik, diğer etmenlerin 2 katından fazla bir orana sahiptir ve bu bayanlar arasında da oldukça yüksektir. Ayrıca görülmüştür ki; eğitilmiş bayanlar, özellikle de daha çok erkeklerin tercih ettiği programlarda eğitim görenler, etkinlik özelliklerini arttırmayı başarmışlardır ki bu da onların zor sosyo-politik bariyerleri aşması için gereklidir.

Kendine güven ve kariyer planlama arasındaki ve olgunluk ve kariyer planlama arasındaki bilinen pozitif bağlar bu araştırmada da geçerliliğini korumuştur.

¹¹⁷ Abdalla I.A., “Arab Business Administration Students: Attributes and Career Decision Making Self-Efficacy Expectations,” s.33-34.

Bu araştırmanın 3. bir katkısı ise etkinlik ve olgunluğun kariyer planlamaya bileşik etkisini araştırmasıdır. Bu bileşik etki motivasyon beklentisi teorisi (expectancy theory of motivation) ile de desteklenebilir. Bu teoriye göre yüksek yeteneğe sahip kişiler (etkin) ve çevreleri üzerinde kontrol sahibi görünen insanların (olgunlar) hedeflerinde başarıya ulaşma ihtimalleri daha yüksektir.

Araştırmanın 4. katkısı kendine güvenen Arap kadınlar erkeklere mahsus özellik ve etkinlikler gösterebilirler. Arap bayanlar arasında kendine güven ve etkinlik arasındaki pozitif bağ, cinsiyetten beklenen dışındaki davranışlara karşı bir toplumda bulunması nedeniyle ilginçtir. Bu bayanlar tepki çekmemek amacıyla bu özellik ve yeteneklerini gösterir ve kullanırken seçici olmayı seçiyor olabilirler.

Kuveyt'te kariyer planlama ve gelişiminin yaygınlaşması ve gelişmesi için devlet iş ve kurumsal bilgileri yaygınlaştırarak destek olabilir. Kuveyt'li bayanların iş imkanları hızla arttığından, özellikle devlet dairelerinde çalışan yabancı çalışanların yerine bayanlara destek verilmesi bunu destekler.

4.1.2. Hong Kong ve Çin

Hong Kong sadece son batılı bilgisayar teknolojisine sahip olmayıp aynı zamanda etkili yönetsel uygulamalar ve eğitim fırsatlarına da sahiptir.¹¹⁸ Dolayısıyla çokuluslu firmalar için önemli bir yatırım alanıdır. Özellikle Çinli ve batılı yöneticilerin ilgisini çeken Hong Kong ayrıca bu yöneticiler için farklı bir kariyer aşaması olmuştur.

Yurtdışında yatırım yapan Çin'li firmaların 'modern çok uluslu şirketlere' dönüşebilmeleri için uzun vadeli amaçları vardır. Hong Kong'da sık sık Çin'li firmaların uluslararası hedeflerinin bir parçası olarak yer alır. Çin'li firmalar Hong Kong'u yerel partnerlerle ortaklıklar ve dağıtım bayileri kurarak daha fazla büyümenin ilk adımı olarak kullanırlar. Bunlara ilave olarak Çin'li firmalar Hong Kong'ta ki Çin'li yabancı çalışanlarının deneyimlerini ve eğitimlerini kazanmaları konusunda da önemli faydalar sağlamaktadırlar. Hong Kong'taki Çin'li yatırımlar geçen 20 yılda çok hızlı gelişmiştir.¹¹⁹

¹¹⁸ Y.Gang, "Chinese transnational corporations", *Transnational Corporations*, Vol.1, No:2 , 1992 s.125.

¹¹⁹ S. Young, C. Huang, M. McDemott, "International and competitive catch-up processes: case study evidence on Chinese multinational enterprises", *Management International Review*, Vol. 36, No:4, 1996, s.298.

Özellikle Çin’li yöneticilerin bulunduğu Hong Kong’taki bu çokuluslu firmaların kariyer gelişimleri ile ilgili yapılan araştırmalardan biri aşağıda yer almaktadır. Bu araştırmanın amacı Çin’li anonim şirketlerin, Hong Kong’ta görevli yabancı yöneticilerinin ve yine Hong Kong’taki çokuluslu şirketlerdeki batılı yöneticilerinin kariyerlerini nasıl ve ne kadar desteklediklerini araştırmaktır.

1. Araştırmanın Metodu:

Çinli yabancı yöneticilerden posta anketi yoluyla bilgi edinme konusunda büyük zorluk yaşamışlardır. Bundan dolayı guanxi kullanarak bilgi edinmede farklı bir method bulmuşlardır. Batılı yöneticilerden ise posta yoluyla bilgi edinmek daha kolay olmuştur. Çinli yabancı yönetici örnekleri Çin’in 23 bölgesinden 15’ini temsil ettiler. Çinli yabancı yöneticilerin çoğu Hong Kong’ta ortalama 3.5 yıl bulunmuşlar. Ortalama yaşları 33 ve %50 si yönetici olmayan pozisyonlarda çalışmışlar. Örgütsel büyüklükleri ise 284’dür.¹²⁰

Batılı yöneticilerin çoğunluğu ise Amerika (87), Fransa (56) ve İngiltere (50)’den ve Çin’li meslektaşlarına göre Hong Kong’ta daha uzun süre bulunmuşlardır. Ortalama yaşları 42’dir. Yine Çinli meslektaşlarından farklı olarak çoğunluğu yönetim pozisyonunda çalışmıştır. Bununla beraber Çin’li firmalar gibi benzer örgütsel büyüklüğe (291) sahip olmuşlardır.¹²¹

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi evli olanların oranı birbirine yakındır. Katılımcıların büyük çoğunluğu erkek olduğu halde Çin’li bayanların oranı batılılardan daha yüksek olduğu görülmektedir.. Görüldüğü gibi cinsiyet, yaş, Hong Kong’ta geçirilen zaman ve pozisyon açılarından iki grup arasında önemli farklılıklar vardır.

2. Araştırmada Kullanılan Araçlar:

İngilizce anket önce Çince’ye ve daha sonra da sonuçlar tekrar İngilizce’ye çevrilmiştir. Hazırlanan anket ile anonim şirketin kariyer gelişimine katılımı ve uygunluğu ölçülmüştür. Buna göre 10 kariyer gelişim aktivitesi tespit edilmiştir: Uluslar arası iş olanakları, Örgüt tarafından sağlanan kariyer yol bilgilendirmesi, Yıllık performans incelemesi, Hızlı yol programları, Örgüt tarafından sağlanan kariyer planlamasıyla ilgili bilgilendirme, Bireysel kariyer rehberliği, Kariyer testi, Hocalık ve

¹²⁰ Semler J., Ebrahimi B. P., Mingtao L., s.7.

¹²¹ A.g.m.

akıl hocalığı, Değerlendirme merkezleri ve Kariyer planlama atölye çalışmaları. Her bir kariyer gelişim aktivitesi için katılımcılardan 5 cevaptan bir tanesini seçmeleri istenmiştir. Bu cevaplar: 'Benim için kullanılır ve kullandım', 'Benim için kullanılır ama kullanmadım', 'Öbürleri için kullanılır ama benim için değil', 'benim aile şirketimde kullanılır değil', 'benim aile şirketimde kullanılır olup olmadığını bilmiyorum'. Data analizi için 2 cevap kategorisi kullanılmıştır. İlk üç cevap 'kullanılır' cevap kategorisi olarak diğer iki cevap 'kullanılır değil' cevap kategorisi olarak kullanılmıştır.¹²²

Tablo 4.2
Arka Plandaki Değişkenler

Arka Plandaki Değişkenler	Çin'li Expatriateler		Batılı Expatriate'ler	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet:				
Erkek	86	74	309	90
Kız	31	26	33	10
Medeni Hali:				
Evli	87	72	268	78
Pozisyonu:				
CEO				
Yönetici	15	13	220	64
Yönetim pozisyonu dışındaki	44	39	111	33
	54	48	11	3

Kaynak: Jan Semler, Bahman P. Ebrahimi, Li Mingtao, "Corporate career support: Chinese mainland expatriates in Hong Kong", **Career Development International**, Vol:5 No:1, 2000, s.7.

3. Araştırmanın Sonuçları:

Anonim şirket kariyer gelişim aktivitelerinin kullanılabilirlik ve kullanımını Tablo 4.3'de görülmektedir. Görüldüğü gibi, yıllık performans incelemesi haricindeki tüm aktiviteler Çin'li yabancı yöneticilerin %50'inden fazlası için 'kullanılır değil' çıkmıştır. Bu rakam hızlı yol programları ve kariyer testi için %100'e yakın çıkmıştır (%98.2). Bu rakam Uluslararası iş olanakları, Örgüt tarafından yapılan kariyer planlamasıyla ilgili bilgilendirme, Kariyer planlama atölye çalışmaları için %85'e yakın çıkmıştır. Diğer önemli bir sonuç da tipik olarak en sık verilen cevap %20'den fazla bir

¹²² a.g.m., s.8.

oranla 'benim aile şirketimde kullanılır olup olmadığını bilmiyorum' olarak gözükmektedir. Cevaplar içinde en yüksek bilgi eksikliği Örgüt tarafından sağlanan kariyer yol bilgilendirmesi için elde edilmiştir.

Bu aktiviteler içinde en sık seçilen aktivite yıllık performans incelemesi olmuştur. (%59.3). Yabancı yöneticiler için yıllık performans değerlendirmesi yerel değerlendirmelerle kıyasla pek çok zorlukla dolu olduğu halde, pek çok büyük uluslararası şirket için standart işletme prosedürüdür ve Çin'li global şirketler tarafından da çok sık kullanılır.¹²³

Aktiviteler içinde yıllık performans değerlendirmesi rakipsiz şekilde en sık kullanılan aktivite olmuştur. (%74.4) Bunu hocalık/akıl hocalığı(%34.3) ve bireysel kariyer rehberliği(%28.7) takip etmiştir. Bunlar pozitif sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadır Hong Kong'taki yöneticilerine Çin'li firmalar bireysel ilgi ve destek vererek ilgilendikleri görülmektedir. Bununla beraber değerlendirme merkezleri gibi daha bazı kariyer gelişim araçları çok az kullanılmıştır. İş görevlendirmesi gibi basit aktivite bile çok sık kullanılmamıştır. (%13.1).¹²⁴

Hong Kong'ta görevli Çin'li yabancı yöneticileri yine Hong Kong'ta görevli batılı yöneticilerle karşılaştırılmasının sonuçları ise ayrıca incelenmiştir. Dört belirgin değişken kullanılmıştır. (yaş, Hong Kong'ta buldukları süre, cinsiyet ve pozisyon). Analizler sonucunda bu iki grup arasında 7 belirgin farklılık tespit edilmiştir. Çin'li yöneticiler, İş görevlendirmesi, Örgüt tarafından sağlanan kariyer yol bilgilendirmesi, hızlı yol programları, Örgüt tarafından sağlanan kariyer planlaması ile ilgili bilgilendirme, bireysel kariyer rehberliği, kariyer testi ve değerlendirme merkezleri gibi aktivitelerinden uygun ve önemli derecede daha düşük skor almıştır. Sonuç olarak iki grup arasında yıllık performans değerlendirmesi, hocalık/akıl hocalığı ve kariyer planlama atölye çalışmaları açısından önemli bir farklılık görülmemektedir.¹²⁵

¹²³ Semler J., Ebrahimi B. P., Mingtao L., s.8.

¹²⁴ A.g.m.

¹²⁵ A.g.m.

Tablo 4.3

Hong Kong'daki Çinli Yöneticilere Uygulanan Kariyer Gelişim Aktiviteleri

Kariyer Yönetim Aktiviteleri	Benim için kullanılır ve kullandım % (hız)	Benim için kullanılır ama kullanmadım % (hız)	Öbürleri için kullanılır ama benim için değil % (hız)	Benim aile şirketimde kullanılır değil % (hız)	Benim aile şirketimde kullanılır olup olmadığını bilmiyorum % (hız)
Uluslararası iş olanakları	0.0 (0)	2.8 (3)	10.3 (11)	57.9 (62)	29.0 (31)
Örgüt tarafından sağlanan kariyer yol bilgilendirmesi	12.5 (14)	5.4 (6)	4.5 (5)	18.8 (21)	58.9 (66)
Yıllık performans incelemesi	59.3 (67)	0.9 (1)	14.2 (16)	10.6 (12)	15.0 (17)
Hızlı yol programları	0.0 (0)	0.0 (0)	1.8 (2)	58.0 (65)	40.2 (45)
Örgüt tarafından sağlanan kariyer planlamasıyla ilgili bilgilendirme	8.0 (9)	3.6 (4)	3.6 (4)	51.8 (58)	33.0 (37)
Bireysel kariyer rehberliği	28.7 (31)	0.0 (0)	0.0 (0)	37.0 (40)	34.3 (37)
Kariyer testi	0.0 (0)	1.9 (2)	0.0 (0)	66.7 (72)	31.5 (34)
Hocalık ve akıl hocalığı	23.1	5.6 (6)	5.6 (6)	44.4 (48)	21.3 (23)
Değerlendirme merkezleri	0.9 (1)	4.6 (5)	0.0 (0)	63.3 (69)	31.2 (34)
Kariyer planlama atölye çalışmaları	8.3 (9)	4.6 (5)	1.9 (2)	55.6 (60)	29.6 (32)

Kaynak: Jan Semler, Bahman P. Ebrahimi, Li Mingtao, "Corporate career support: Chinese mainland expatriates in Hong Kong", **Career Development International**, Vol:5 No:1, 2000, s.8.

Araştırmada anket sorularının cevaplandırılmasında dikkat edilen bir nokta Çin’li yöneticiler için guanxi adı altında bir method kullanılmış olmasıdır. Burada Çin’de iş yapmak için Guanxi geliştirmenin önemi belirtilmiştir.

Çin’de bulunan çokuluslu şirketlerde yapılan araştırmalara göre kariyerlerine başka yerde başlamadan önce Asya’da 2 ila 4 yıl geçici olarak kalacak olan pek çok misafir yönetici, etkili bir işletme yönetimi için gerekli olan derin ve güçlü ilişkileri geliştirmek için sınırlı bir süreye sahip olmaktadır. Bu yüzden şirket düzeyinde kıdemli yöneticiler daha uzun ilişkiler için ya bu misafir yöneticileri bırakmak zorunda hissetmekte ya da bütün önemli ilişkileri geliştirmeyi unutmak durumunda kalmaktadırlar. Halbuki 3. bir seçenek daha vardır : İlişkinin örgütsel düzeyde olduğu şirketten-şirkete guanxinin meydana getirilmesidir.¹²⁶

Geçen 20 yılda guanxiyle ilgili çalışmalar yürütülmüş, guanxi karışık ve yaygın sosyal ilişkiler ağlarını tanımlamak için kullanılan Çince bir kelime olarak açıklanmıştır. Diğer bir anlatımla Guanxi iki ya da daha fazla birey arasındaki direk belirgin bağların varlığı olarak tarif edilmiştir. Guanxi’nin Çin toplumu için çok önemli olduğuna inanılır. Pek çok Çinli bireyler ve organizasyonların bu ilişkileri geliştirdiği tavsiye edilir. Yabancı yatırımcıların Çin’de başarılı olması için guanxiyi, iş dünyasındaki rolünü ve bu önemli bağlantıları nasıl oluşturduğunu anlaması zorunludur. Bazı araştırmacılar guanxinin, Konfiçyus’un tanımladığı 5 ana rol ilişkisinden doğduğuna inanırlar: İmparator-Uyruğu, Baba-Oğul, Koca-Eşi, Büyük-küçük kardeşler ve arkadaş-arkadaş.¹²⁷

Şirketten şirkete guanxi meydana getirmek uzun dönemli kariyer gelişiminin bir parçası olabilir ve kişiler bunu uygulama biçimlerine göre değerlendirilebilirler. Ayrıca şirketten şirkete guanxiden geçici yönetici Asya’dan ayrıldıktan çok sonra da yararlanılabilir. Bununla beraber daha önemlisi kıdemli yöneticiler kurumsal guanxiyi tanımak ve yetenekleri geliştirmek zorundadır ve bunu başarıyla gerçekleştiren kişiler için ödüller geliştirmeleri gerekmektedir. Böylece şirketten şirkete guanxi ile kariyer geliştirme sürecinin bir boyutunu oluşturmuş olmaktadır.¹²⁸

¹²⁶ Ji Li, Philip C. Wright, “Guanxi and the realities of career development: a Chinese perspektive”, **Career Development International**, Vol:5 No:7, 2000, s.369.

¹²⁷ Li J., Wright P. C., a.g.m., s.369

¹²⁸ Li J., Wright P. C., a.g.m., s.370

5. Araştırmanın Faydaları:

Bu araştırmanın amacı Çin’li anonim şirketlerin Hong Kong’ta görevli yabancı yöneticilerinin kariyerlerini nasıl ve ne kadar desteklediklerini araştırmaktır. Araştırmanın ortaya çıkardığı sonuçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:¹²⁹

- Birincisi genel olarak Çin’li şirketlerin Hong Kong’ta görevlendirdiği yabancı yöneticilere sağladığı kariyer geliştirme aktivitelerinin düzeyinin oldukça düşük olduğudur. Bu gözlem yabancı şirketlerdeki yabancı yöneticilerle ilgili raporlarla uyumlu olduğu halde, global Çin’li firmaların çıkarlarıyla çelişmektedir. Pek çok uluslararası deneyimli yönetici yaratmak, aile şirketiyle yabancı operasyon arasında iletişim kurarak, kontrol mekanizması olarak görev yaparak şirketin yut dışındaki çıkarlarını koruyarak, öteki ülkelere bağlantı kurmayı kolaylaştırarak, uluslararası operasyonların firma bilgisini artırarak firmalara fayda sağlar. Global tehdit ve fırsatlara karşı da rekabetçi avantaj sağlar. Bu paha biçilmez yönetici eğitimi sınıflardaki eğitimle kıyaslanamaz.

- İkinci olarak, Bireysel şirket kariyer gelişim aktivitelerinin Hong Kong’taki Çin’li yabancı yöneticilerdeki kullanılabilirliğini batılı yöneticilerdeki kullanılabilirliğiyle karşılaştırdıkları zaman yukardaki sonucun ciddiyeti açıktır. Çin’li yabancı yöneticilerin dezavantajı çok açıktır. 10 kariyer gelişim aktivitesinden 7 tanesi Batılı yöneticiler için Çin’li yabancı yöneticilerden önemli derecede daha kullanılır olduğu gözükmektedir.. Çinli ve batılı yabancı yöneticiler arasında farkın olmadığı tek istisna aktiviteler yıllık performans izlenmesi, hocalık/akıl hocalığı ve kariyer planlama atölye çalışmalarınıdır. Belki de kariyer uygulamalar üzerindeki kültürel etkiler sonuçlar üzerine yansıtılabilir. Örneğin, belirgin olmayan kaçışla uğraşma konusunda son derece kapasiteli olan bir Çin’li kariyer yolu danışmayı önemli olarak algılamayabilir ve hocalık/akıl hocalığı Çin kültüründeki ortaklaşacılığın bir yansıması olabilir.

- Üçüncüsü, teşvik edici şekilde, bu aktivitelerin kullanılabilirliği tatmin edici gözükmektedir. Yıllık performans izlenmesi Çin’li yöneticilerin ¾’ü tarafından kullanılmaktadır. Hocalık/Akıl hocalığı ve bireysel kariyer rehberliği gibi yeni kariyer gelişim aktiviteleri pek çok Çin’li tarafından kullanılmaktadır.

¹²⁹ Semler J., Ebrahimi B. P., Mingtao L., a.g.m., s.9-10.

Kariyer gelişim aktiviteleriyle ilgili daha faydalı ve kararlı yaklaşımlar büyük olasılıkla hem Çin’li yabancı yöneticiler hem de şirketleri için avantajlı olabilir. Genel olarak bu aktiviteler yabancı yöneticilere önerilmelidir. İş görevlendirmesi özellikle bireysel kariyer planlaması için değerlidir ve tüm uluslararası şirketler tarafından rutin bir aktivite olarak üstlenilmelidir. Bu tip bir aktivite aynı zamanda olaylarla daha geniş bir şirket düzeyinde ilişki kurma anlamına gelir ve yöresel yabancı yönetici sendromu olan ‘gözden uzak olan akıldan uzak olur’ u azaltır.¹³⁰

4.2. KARİYER PLANLAMA ÇALIŞMALARI VE AVRUPA ÜLKELERİ

Araştırmanın bu bölümünde kariyer planlamasının uygulanması, birçok açıdan ileri düzeyde olan Avrupa ülkelerinde incelenmiştir. Öncelikle çokuluslu işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerden biri olan İrlanda’da yapılan kariyer planlama uygulamaları ele alınmış, daha sonra Almanya ve Fransa’daki çokuluslu şirketlerde uygulanan uluslararası kariyer planlama çalışmalarına yer verilmiştir. Son olarak Türkiye’de sırayla kariyer planlama ve çokuluslu şirketleri ele alan güncel araştırmalara yer verilmiştir.

4.2.1. İrlanda

Son yıllarda bir çok organizasyon insan kaynakları konusunda daha çok geleceğe yönelik ve geniş çaplı bir yaklaşıma yöneldiler. Bunun bir nedeni organizasyonların kariyer gelişimine verdikleri önemin artmasıdır. Dolayısıyla Kariyer gelişimi ile şirkete olan bağlılık arasındaki bağ zamanla artmaktadır.

Kurumlar kariyer planlama konusunda çalışanlara kariyer danışmanlığı ve eğitim imkanları sunarak, kişilerin kendilerini daha iyi tanımasına yardımcı olacak testler ve seminerlerle katkıda bulunabilirler.

İrlanda’da yapılan kariyer planlama çalışmalarına yönelik bir anket çalışması uygulanmıştır. Aşağıda bu anketin sonuçları ve bu doğrultuda İrlanda’da yapılan kariyer planlama çalışmaları yer almaktadır.

¹³⁰ Semler J., Ebrahimi B. P., Mingtao L., a.g.m., s.11.

1. Araştırmanın Metodu ve Araştırmada Kullanılan Araçlar:

Kariyer yönetiminin içeriğinin ve konularının yer aldığı bu araştırma, 150 İrlanda şirketinin insan kaynakları yönetim uzmanlarından toplanan verilere dayanmaktadır. Bu araştırma ile aşağıda sıralanan konular incelenmiştir.¹³¹

- a) Kariyer gelişim süreçlerine ve aktivitelerine organizasyonların bakışı.
- b) Kariyer gelişim aktivitelerinin ve kıdemli yöneticilerin kariyer gelişim sürecine karşı tutumlarının formalitesi.
- c) Kariyer gelişiminin ve diğer insan kaynakları yönetim fonksiyonlarını tamamlamasının sorumluluğu
- d) Kariyer gelişim aktivitelerinin etkisinin geçerliliği.
- e) Kariyer gelişimi ve yürütülen kariyer gelişim aktiviteleri ile ortak problemler.

2. Araştırmanın Sonuçları:

150 İrlanda şirketinin katıldığı ankete göre, kariyer gelişimi ile ilgili verilen tipik cevaplardan bazıları şunlardır;

- “Kariyer gelişimi ve kurumsal gelişim aynı demir paranın iki yüzü gibidir. Güçlü kişiler güçlü bir kurum yaratır”
- “Kariyer gelişiminin kişi ve kurumlarda devamlı büyümesi gereklidir”
- “Kariyer gelişimi gelecekteki insan gücü kaynaklarının etkili oluşunda önemli bir etkidir”

Bu tür cevaplar daha çok kariyer gelişiminin sonuçları hakkında olup gelişim süreci ve mekanizması hakkında açık bir fikir vermemektedir.

İrlanda'daki kariyer gelişim aktiviteleri geniş çaplı olarak tablo 4.4.'de gösterilmiştir.

Bu tabloda açık görünen bir şey, daha çok geleneksel aktivitelere olan bağlılıktır. En popüler aktiviteler şirket içi yeni pozisyon bildirimini ve iş geliştirmedir. Diğer önemli aktiviteler yönetici tarafından eğitim ve harç geri ödemesi planlarıdır. Bunların yanında alt kademelere geçiş için kariyer danışmanlığı, yeni işe başlayanlar için iş planlaması, emeklilik öncesi danışmanlık gibi daha özelleşmiş aktiviteleri yapan kurumlar da mevcuttur.

¹³¹ Thomas N. Garavan, “Promoting Strategic Career Development Activities: Some Irish Experience”, **Industrial and Commercial Training**, Vol:22, No:6, 1990, s.22.

Amerika’da yapılan araştırmalar gösteriyor ki kariyer planlama aktivitelerinin 7 kategoriye ayrıldığını göstermektedir: Kariyer yolu belirleme, kariyer danışmanlığı, insan kaynakları planlaması, kariyer bilgi sistemleri, yönetici geliştirme, eğitim ve özel görevler. Amerika’daki şirketler arasında İrlanda’nın aksine daha çok farklılık görülmektedir. İrlanda’daki şirketler de çok uluslu şirketler ve çalışanlarla tanışıka bu durum değişecektir.¹³²

Tablo 4.4
İrlanda’da ki şirketlerde Uygulanan Kariyer gelişim Aktiviteleri

Aktivite	Organizasyonların yüzdesi
Kariyer Yolu	
Yeni işe girenler için planlanmış iş gelişimi	35
Çalışanların yeni yetenek ve deneyimler kazanmasına yardımcı olacak kariyer yolunun belirlenmesi	60
Yüksek potansiyele sahip çalışanların planlanmış iş değiştirmesi	63
Orta düzey yöneticilerin rotasyon ile yüksek yönetim görevine hazırlanması	37
Çalışanların performanslarının, güçlü ve zayıf yönlerinin her yıl kariyer gelişimi için gözden geçirilmesi	85
Kariyer Bilgi Sistemleri	
Pozisyon açıklarının şirket içinde duyurulması	100
İs gereklerinin çalışanlara bildirilmesi	73
Eğitim	
Alt kademede çalışanlar için teknik eğitim	88
İş üzerinde eğitim	100
İdareci tarafından eğitim	95
Harç geri ödeme planı	93
Yönetici Geliştirme	
İdareciliğe yönelen kişi için özel programlar	78
Resmi yönetici geliştirme programları	86
Yönetim geliştirme komitesi	28
Personel	
Vekalet planlaması	60
Kişilerin ilgi, eğitim ve yeteneklerinin kayıtları	73
Kariyer Danışma	
Performans incelemesi ile kariyer danışmanlığı	70
şirket için kariyer danışmanlığı	83
Alt kademelere transferler için kariyer danışmanlığı	26
Emeklilik ncesi danışmanlık	29
Yüksek potansiyelli çalışanlar için kariyer danışmanlığı	50

Kaynak: Thomas N. Garavan, “Promoting Strategic Career Development Activities: Some Irish Experience”, **Industrial and Commercial Training**, Vol:22, No:6, 1990, s.25.

¹³² A.g.m., s.25.

İnsan kaynakları uzmanları kariyer gelişimindeki anahtar faktörleri şöyle sıralamışlardır:¹³³

- Alt düzey yöneticilerin kapsanması, gelişime dahil olması
- İnsan kaynakları uzmanlarının danışman olarak kullanılması
- Yeteneklerin belirleneceği aktiviteler
- Üst düzey yönetimden destek
- Eğitici bir ortam oluşturmak
- Kariyer gelişimi ile ilgili geri besleme

Kurumlar kişisel ihtiyaçlarla kurumsal ihtiyaçların uyuşması için mekanizmalara sahiptir. Bunlar işe alma, iş rotasyonu, eğitim, performans incelemesi, yönetici geliştirme ve danışmanlık fonksiyonlarını içerir. Bu anketteki sonuçlar kariyer gelişimi için daha çok insan kaynakları uzmanları ve yönetimi sorumlu tutmudur. Çok az şirket çalışanları da bu konuda sorumlu görmektedir.¹³⁴

Çalışanların kariyer gelişiminde sorumluluğun az görülmesi, çalışanların kariyer gelişimine karşı olan motivasyon ve ilgisi hakkında soru işareti oluşturur. İrlanda şirketlerinde çalışanların kariyer gelişimine daha fazla aktif olarak dahil edilmesi gerekmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki şirket içi kariyer gelişim aktivitelerine katılan çalışanlar test sonuçlarında ve iş performansında pozitif gelişme göstermiştir.¹³⁵

Ankete katılanların %62'si kariyer gelişim aktivitelerini gayri resmi aktiviteler olarak görmüştür. Ayrıca bu aktivitelerin resmiyeti şirket boyutu büyüdükçe de değişmemiştir.¹³⁶

Üst yönetimin desteği önemli bir faktör olarak görülse de ankete katılan müdürlerin yalnız %50'si üst yönetimden güçlü bir destek aldıklarını belirtmişlerdir.

Kariyer gelişimine karşı resmi yaklaşımı olan şirketlerden (katılanların %38'i) %80'i üst yönetimden güçlü bir destek aldığını belirtmiştir. Resmi olmayan yaklaşımı olan şirketlerde ise (%62) bu oran yalnız %26 dır. Bu sonuçlara göre kariyer gelişimine

¹³³ A.g.m.

¹³⁴ A.g.m., s.26.

¹³⁵ T.N. Garavan, "Promoting Natural Learning Activities", **Journal European Industrial Training**, Vol. 11 , No.4, 1987, s.14.

¹³⁶ A.g.m., s.27.

resmi olarak yaklaşan şirketlerde üst yönetimin gelişime kaynak ve lojistik olarak desteği daha güçlüdür.¹³⁷

3. Araştırmanın Faydaları

Eğer doğru organize edilirse kariyer gelişiminin kurum ve kişiler için çok belirgin katkıları olabilir.

Asağıdaki tablo İrlanda'da kariyer gelişim politikaları ve uygulamaları ile insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları arasındaki bağı göstermektedir.

Tablo 4.5

İrlanda'da Kariyer Gelişim Politikaları ile İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları Arasındaki Bağ

İnsan Kaynakları Yönetim Alanı	Şirketlerin Yüzdesi
Performans İncelemesi	78
Ücret politikası	62
Eğitim ve gelişim	91
İnsan gücü planlaması	51
Personel planlaması	74
Ödüllendirme politikası	48
İşe alım politikası	62
Personel bilgi sistemleri	38

Kaynak: Thomas N. Garavan, "Promoting Strategic Career Development Activities: Some Irish Experience", **Industrial and Commercial Training**, Vol:22, No:6, 1990, s.27.

Kariyer gelişim aktivitelerinin olması işten ayrılma oranını düşüreceği gibi aksi yönde etkisi de olabilir. Çok iyi bir kariyer gelişim sistemi olan bir şirketin rakipleri, şirketin birçok orta ve üst düzey yöneticilerini işe alabilirler. Ayrıca eğer iyi gelişmiş bir çalışan uzun süre aynı pozisyonda kalırsa bu da o kişinin işinden memnuniyetsiz olmasına neden olabilir. Bir şirket eğer şirket içi yükselme konusunda çalışanları destekliyorsa, bu iş imkanlarının da olması gereklidir.¹³⁸

Kariyer gelişiminin olumlu etkileri, çalışanların gerçek dışı beklentilerinin artması ile ters orantılı olarak azalır. Olumsuz etkiler genel olarak insan kaynakları sistemleri ile kariyer gelişim sistemleri arasındaki ayırmadan meydana gelir. Bu da çalışanların gereğinden fazla gelişmesine, promosyon sistemleri için sabırsızlanmasına

¹³⁷ A.g.m., s.27.

¹³⁸ A.g.m., s.28.

neden olur. Bu tür sorunlar, kariyer imkanları, yolları ve gelecekte beklenen yeni iş açıkları hakkında kesin bilgilendirme ile aşılabılır. Daha net kurumsal bilgilerle çalışanların beklentileri de daha gerçekçi kılınabilir.¹³⁹

4.2.2. Almanya ve Fransa

Küreselleşmenin bir sonucu olarak güçlü bir uluslararası kariyer gelişim sistemi oluşturmak Avrupalı şirketler için daha da önemli duruma gelmiştir. 2001 yılında Fransa Amerika'dan sonra ülke dışında yatırım yapan 2. büyük ülkesiydi. Küreselleşme konusunda hayli etkin olan Fransız şirketleri de uluslararası kariyer gelişimini destekleyip çalışanlarının oldukça fazla seyahat etmesini sağlamıştır. 44 büyük Fransız şirketlerden oluşan Cindex isimli birliğe göre bu şirketlerde çalışan expatriate oranı 1997 ile 2000 yılları arasında %28 artmıştır.¹⁴⁰

2001 yılında Almanya ise ülke dışında en fazla beşinci yatırımı yapan ülke olmuştur. Alman şirketler ortalama olarak satışlarının %60'ını Almanya dışında sağlamaktadır ve Alman olmayan çalışanlar Bayer, Siemens ve Volkswagen gibi çok uluslu şirketlerde tüm çalışanların yaklaşık %50 sini oluştururlar.¹⁴¹

LVMH, L'Oreal, Siemens ve Bosch gibi birçok Fransız ve Alman şirket uluslararası görevleri kariyer gelişiminin bir parçası olarak görmektedir. Yüksek potansiyele sahip yöneticilerini yeteneklerini geliştirmek, yerel pazar hakkında bilgi edinmek, yabancı dil öğrenmek gibi amaçlarla yurt dışına göndermektedirler.¹⁴²

Avrupa'daki yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada uluslararası görevleri kabul etmelerine etmen olarak finansal nedenler dışında kariyer hedefleri ve öğrenme ve gelişime olan ilgileri de ortaya çıkmıştır.¹⁴³

Kariyer gelişim uygulamaları ülkeler ve bölgeler arasında farklılık gösterir ve Fransız ve Alman şirketler geleneksel olarak hep farklı yaklaşımda bulunmuşlardır. Almanya'daki temel değerler hakların eşitliğine dayanmaktadır ve elitliğe karşıdır. Fransa ise elitliği destekler ve özellikle elit eğitim sistemleri de bunu destekler. Fransa'da yüksek potansiyelli yöneticiler de işe alınır alınmaz eğitim seviyesine göre

¹³⁹ A.g.m., s.29.

¹⁴⁰ Gunter K. Stahl, Jean – Luc Cerdin, "Global Careers in French and German Multinational Corporations", *Journal of Management Development*, Vol:23, No.9, 2004, s.888.

¹⁴¹ A.g.m., s.889.

¹⁴² A.g.m

¹⁴³ A.g.m

belirlenir. Almanya'da ise yönetici gelişimi fonksiyonel kariyer yollarını destekleyip uzmanlığa bağlı bir terfi sistemini uygular¹⁴⁴

Bu çalışmalar Alman ve Fransız yöneticilerin kariyer düzenlemeleri ve uluslararası görevlere yaklaşımlarına farklı yaklaşımlarını belirtir. Örneğin daha fonksiyonel olan Alman modeline göre yurt dışı görevi şirket içindeki merdivenleri tırmanmak için bir basamak olarak görülebilir. Bu nedenle yurt dışı görevleri Almanlar tarafından promosyon için daha etkili görülebilir. Fransız expatriate'ler bu görevleri ana şirketten uzak kaldıklarından dolayı kendileri için daha riskli görebilirler.¹⁴⁵

1. Araştırmanın Methodu ve Kullanılan Araçlar:

Avrupalı expatriate'ların uluslararası görevleri kabul etmelerindeki etmenleri anlamak için yapılan çalışmada 59 ülkedeki 20 Fransız ve 30 Alman expatriate yönetici ankete tabi tutulmuştur. Ankette kullanılan şirketler elektronik, otomobil, kimya telekomunikasyon, hava taşımacılığı ve finans gibi farklı endüstrileri temsil etmektedir. Veriler şirketlerden değil yalnız expatriate'lerden toplanmıştır. Soru formu İngilizce'den Fransızca ve Almanca'ya tercüme edilerek kullanılmıştır. Fransız anket için anket internette sunulmuş olup insan kaynakları çalışanları anketin www adresini expatriate'lere e-mail yolu ile göndermiştir. 1,373 anket formundan 550'si cevaplanıp bunların 535'i kullanılabilir haldedir. Almanya içinse dönüş adresleri yazılmış zarflar içinde anket formları insan kaynakları çalışanlarına verilmiş ve onlar da bu formları yurt dışında çalışan Almanlara iletmiştir. 1,058 anket formundan 549'u cevaplanıp bunlardan 494'ü kullanılabilir haldedir.¹⁴⁶

2. Araştırmanın Sonuçları:

Tablo 4.6 Fransız ve Alman expatriate'lerin demografik yapısını göstermektedir. Bu anketteki tipik katılımcı evli, çocuk sahibi 40 yaşlarında bir erkektir. Katılanların çoğu yurt dışında yönetici pozisyonlarındadır. Fransız örnek Alman'a oranla daha çok üniversite mezunu ve yurt dışı deneyimi daha fazla kişileri içerir.

¹⁴⁴ P.Evans, V. Pucik, J. Barsoux, **The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management**, McGraw- Hill, New York, NY, 2002, S.128

¹⁴⁵ Stahl, Cerdin, **A.g.m** s.889.

¹⁴⁶ Stahl, Cerdin, **A.g.m** s.890.

Tablo 4.6
Fransız ve Alman Expatriate Örneklerinin Demografik Profilleri

Demografik değişken	Fransız		Alman	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Medeni hal				
Evli/Biriyle birlikte	232	83.5	348	71.6
Bekar/Boşanmış/Dul	46	16.5	138	28.4
Çocuk				
Evet	216	77.1	270	55.8
Hayır	64	22.9	214	44.2
Cinsiyet				
Erkek	259	94.2	440	90.3
Kadın	16	5.8	47	9.7
Yaş				
40'tan küçük	167	59.4	353	72.5
40 ve üstü	114	40.6	134	27.5
Pozisyon düzeyi				
Üst düzey yönetici	81	24.9	109	23.0
Orta düzey yönetici	123	37.8	134	28.3
Alt düzey yönetici	121	37.2	231	48.7
Yönetici olmayan/Stajyer/ Teknik				
Eğitim seviyesi				
Diplomasız	98	35.4	247	51.4
Diploma sahibi	179	64.6	234	48.6
Önceki yurt dışı deneyim				
Evet	207	63.7	197	41.0
Hayır	118	36.3	283	59.0
Kariyerde önem verilen				
Yurt içi işler	12	4.1	55	11.5
Yurt içi ve dışı görevlerin karışımı	188	64.6	200	41.8
Yurt dışı görevler	91	31.3	224	46.8

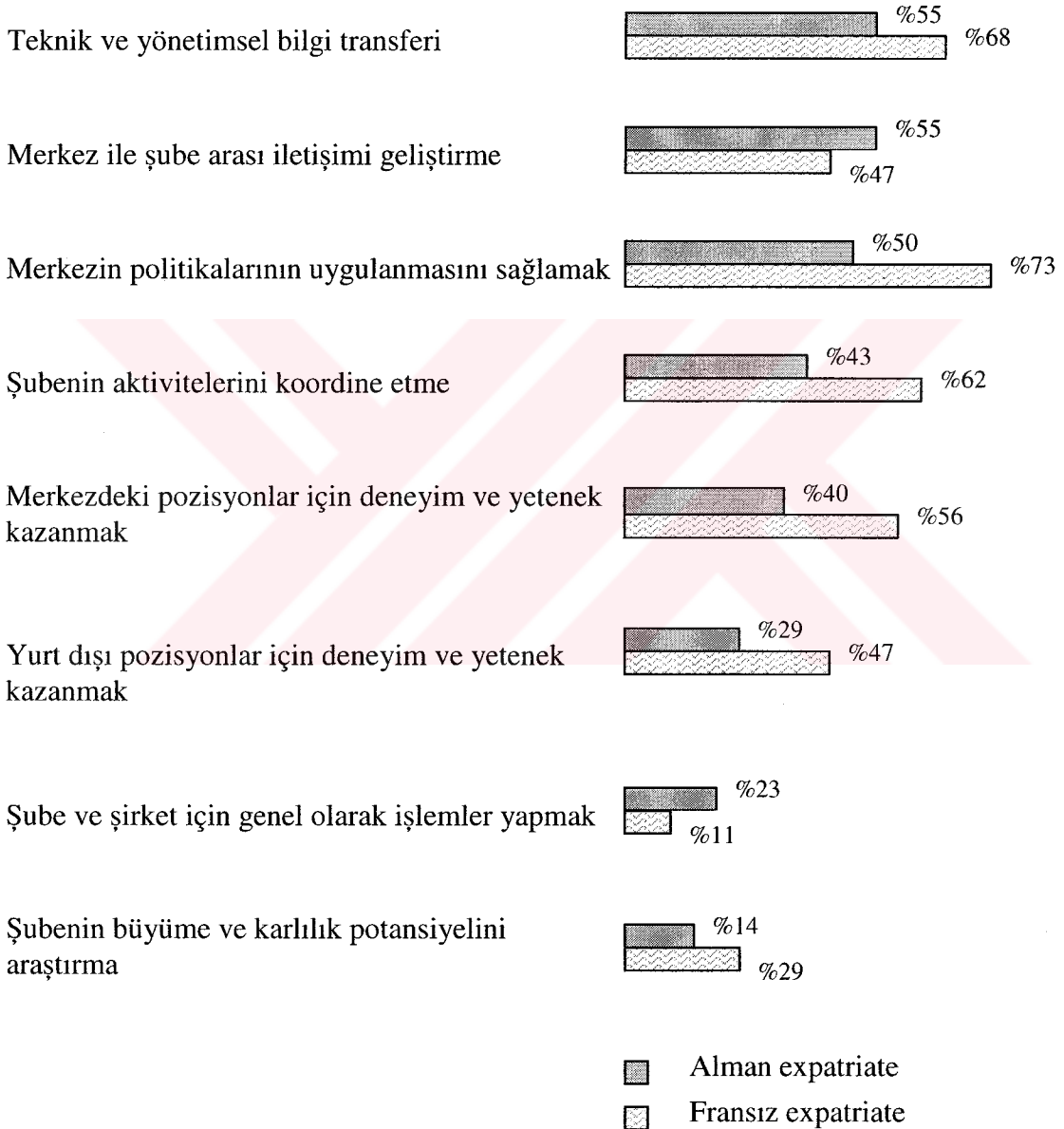
Kaynak: Gunter K. Stahl, Jean – Luc Cerdin, “Global Careers in French and German Multinational Corporations”, *Journal of Management Development*, Vol:23, No.9, 2004, s.891

Bu çalışma yurt dışı görevinde 2 yıl ya da daha az bulunan kişiler üzerinde yapılmıştır. Bunun amacı ise iş seçimleri ve karar verme aşamaları hakkında daha güvenilir ve son zamanlara ait bilgi toplamaktır.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Stahl, Cerdin, A.g.m.,s.891.

Çalışma sırasında ayrıca şirketlerin bu uluslararası görevlendirme amaçları da incelenmiştir. Şekil 4.1 yurt dışı görevlendirme amaçlarını göstermektedir. Açıklamalara göre katılımcılar birden fazla amacı seçebilmiştir.

Şekil 4.1
Uluslararası Görevlerin Amaçları



Kaynak: Gunter K. Stahl, Jean – Luc Cerdin, “Global Careers in French and German Multinational Corporations”, **Journal of Management Development**, Vol:23, No.9, 2004, s.892.

Bu veriler göstermektedir ki bilgi transferi, yabancı ofis ve merkez ofis arasında iletişimi geliştirme, kontrol ve koordinasyon amaçların en önemlisidir. Gelecek pozisyonlar için deneyim ve yetenek edinme Fransızlar tarafından daha çok seçilmiştir. Benzer durum diğer amaçlar için de geçerlidir. Bu da Fransız şirketlerinin yurt dışı görevlendirmede daha fazla amacı hedeflediklerini göstermektedir.

Bir diğer soru ise yurt dışı görevleri kabul etmede kişisel nedenleri belirlemek amacıyla sorulmuştur. Expatriate'lerden kendileri için önemli olan beş nedeni sıralamaları istenmiştir. Şekil 4.2'de de görüldüğü gibi Fransız ve Alman expatriate'ler genelde aynı nedenler üzerinde uzlaşmaktadırlar. Her iki örnekte de kişisel mücadele ve profesyonel gelişim gibi nedenlerin uluslararası görevleri kabul etmelerinde büyük önem taşıdığı görülmüştür. Kariyer gelişimi, maddi değerler gibi nedenler ise daha az etkin olmuştur.

Bu benzerliklere rağmen iki örnek arasında bazı farklılıklar da göze batmaktadır. Alman expatriate'lerin yurt dışında çalışma ve yaşama için gereken kişisel mücadele, gelecekteki kariyer gelişimi, beklenen başarı gibi nedenler daha çok ilgilerini çekmiştir. Fransız'larda ise maddi nedenler, ailevi düşünceler ve kendi müdürü tarafından desteklenmek daha önemli bir rol oynamıştır.

Fransızlar Almanlara oranla daha fazla eş ve çocuklarıyla birliktelerdir. Bu konuda daha önce yapılan araştırmalar göstermiştir ki aileler uluslararası görevleri reddetme kararında olumsuz bir etmendir.¹⁴⁸ Bu bulgulara göre ise, en azından Fransız expatriate'ler için aile görevi kabul etmeyi motive etmek konusunda pozitif bir rol oynamıştır.¹⁴⁹

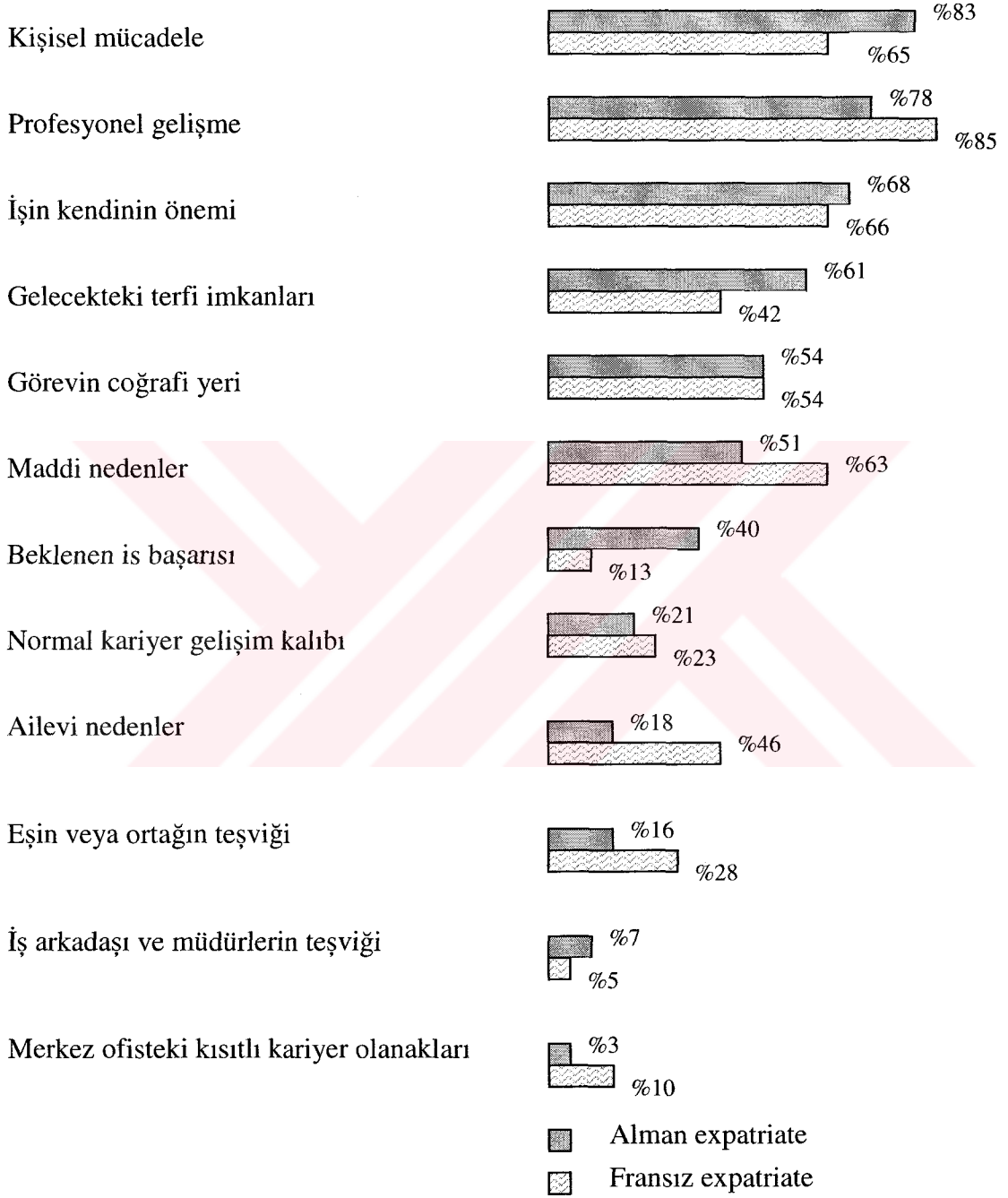
Uluslararası görevden memnuniyeti ve kariyer gelişimi hakkındaki endişeleri belirlemek amacıyla da birkaç soru sorulmuştur. Şekil 4.3'te görüldüğü gibi katılanların büyük bir yüzdesi şirketlerin yurt dışı görevlendirmeyi idare edişinden memnun olmayıp bunun başlıca nedeni olarak geri dönüşü planlama konusunda yeterli hazırlık yapılmamasını göstermiştir.

¹⁴⁸ J.M. Brett, L.K. Stroh, A.H. Reilly, "Pulling up roots in the 1900s: who's willing to relocate?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, s. 53

¹⁴⁹ Stahl, Cerdin, a.g.m , s.893.

Şekil 4.2

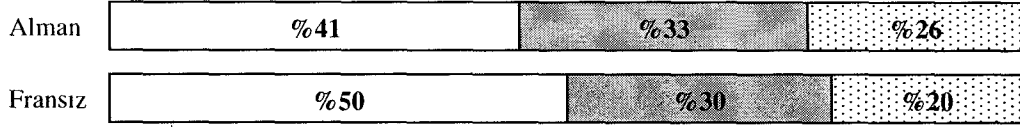
Uluslararası Görevlerin Kabul Etmede En Önemli Beş Neden



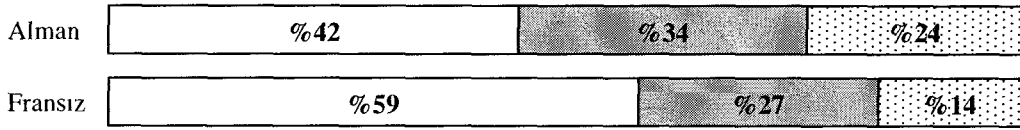
Kaynak: Gunter K. Stahl, Jean – Luc Cerdin, “Global Careers in French and German Multinational Corporations”, *Journal of Management Development*, Vol:23, No.9, 2004, s.893

Şekil 4.3
Yurtdışı Politika ve Uygulamalardan Memnuniyet

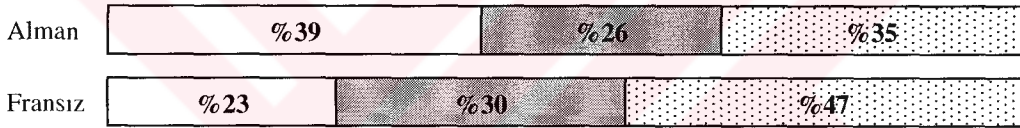
Ayrılış öncesi yeni iş için gerekli hazırlıklar:



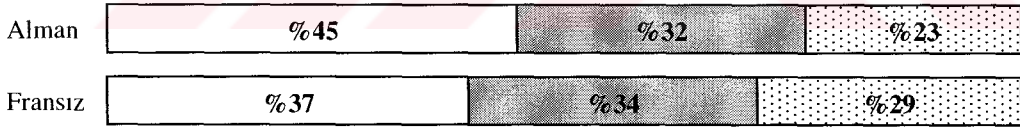
Ayrılış öncesi kültürel eğitim:



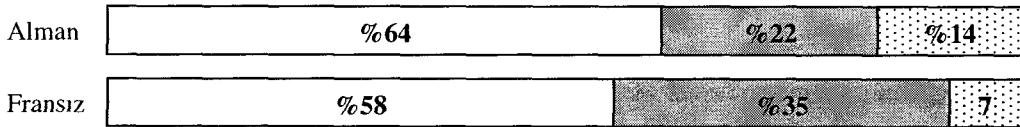
Ücret ve kazanç paketi:



Uluslararası görev süresince devam eden destek:



Uzun zaman önceden yapılan geri dönüş planlaması:

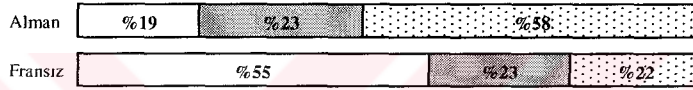


Kaynak: Gunter K. Stahl, Jean – Luc Cerdin, “Global Careers in French and German Multinational Corporations”, **Journal of Management Development**, Vol:23, No.9, 2004, s.894.

Katılanlar kariyer planlama ve geri dönüş planlaması konusundaki endişelerine bağlı olarak en çok geri dönüşleri konusunda endişelidirler. Bu da araştırma içinde yalnız Fransız expatriate'ler arasında bulunmuştur. Şekil 4.4'te de görüldüğü gibi katılan Fransızların büyük çoğunluğu kariyer gelişiminde sınırlı olanak, sorumlulukların azalması, maaşın azalması, edinilen uluslararası deneyimin kullanılmaması gibi geri dönüşle alakalı endişelere sahiptirler. Bunun aksine, Almanlar şirketlerin geri dönüş planlamasından memnun olmasına rağmen bu konulardaki endişeleri daha düşük orandadır.¹⁵⁰

Şekil 4.4
Geri Dönüş Hakkındaki Endişeler

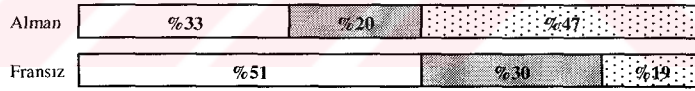
Dönüş sonrası kariyer gelişimi:



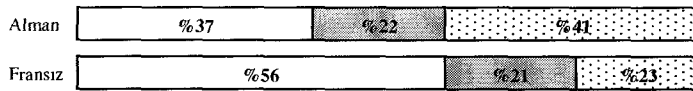
Meslekteki özerklik ve sorumluluk:



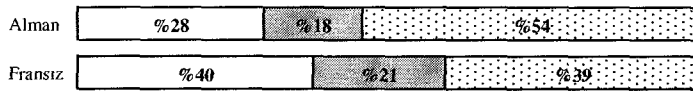
Dönüş sonrası ücret ve kazanç paketi:



Yeni bilgi ve yetenekleri kullanma fırsatları:



Dönüş sonrası eşin iş ve kariyeri:



Endişeli Tarafsız Endişesiz

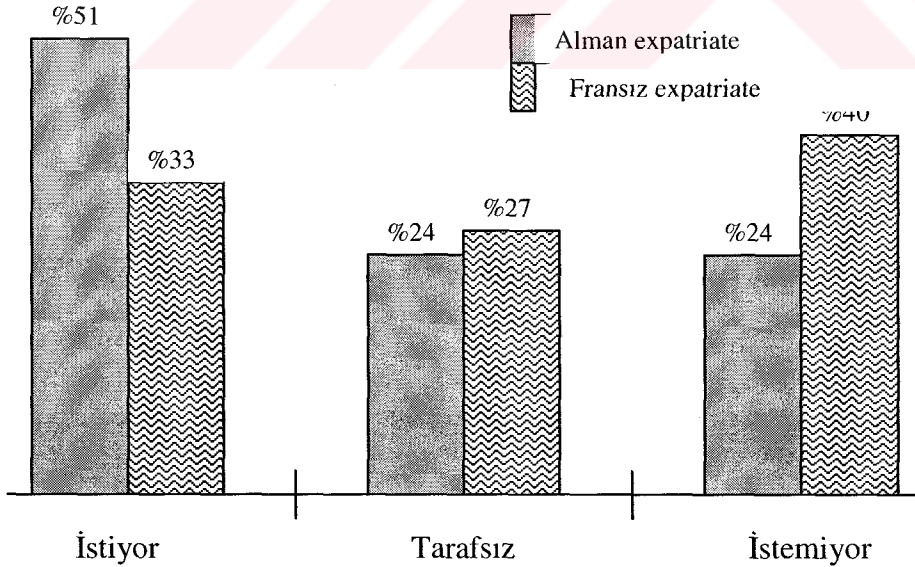
Kaynak: Gunter K. Stahl, Jean – Luc Cerdin, “Global Careers in French and German Multinational Corporations”, **Journal of Management Development**, Vol:23, No.9, 2004, s.894.

¹⁵⁰ Stahl, Cerdin, a.g.m., s.894.

Bu çalışmadan elde edilen başka iki bulgu bu çelişkili gibi görünen sonuçları açıklamada yardımcı olabilir. Şekil 4.5'te de görüldüğü gibi Fransız ve Alman expatriate'lerin büyük çoğunluğu uluslararası görevlerin kariyerleri üzerinde olumlu bir etkisi olacağını düşünmektedir. Ayrıca yine büyük çoğunluğu yurt dışında çalışmanın profesyonel, yönetici ve kültürel yetenekleri üzerinde olumlu etkisi olacağına inanmaktadır.

Fransızların geri dönüş konusunda Almanlardan daha endişeli olması, Alman expatriate'lerin döndükten sonra şirketlerinden ayrılmaya daha meyilli olmasından kaynaklanmaktadır. Döndükten sonra daha iyi bir teklif karşılığında şirketlerinden ayrılmayı istemeyen Almanların yarısından çoğu ayrılacaklarını söylemiştir. Fakat Fransızların yalnız üçte biri şirketlerinden ayrılacağını belirtmiştir. Şekil 4.6'dan elde edilen sonuçların bir diğerine göre de Almanlar, dönüş sonrasında yurt dışı deneyimlerine büyük bir talep olacağını düşünmektedirler.

Şekil 4.5
Başka Bir Şirketteki Daha İyi Bir İş İçin İşten Ayrılma İsteği

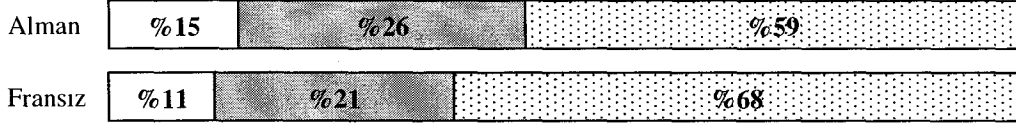


Kaynak: Gunter K. Stahl, Jean – Luc Cerdin, "Global Careers in French and German Multinational Corporations", *Journal of Management Development*, Vol:23, No.9, 2004, s.896.

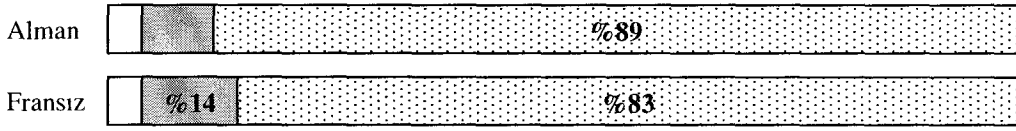
Şekil 4.6

Uluslararası Görevlerin Kariyer Gelişimi Üzerindeki Algılanan Etkisi

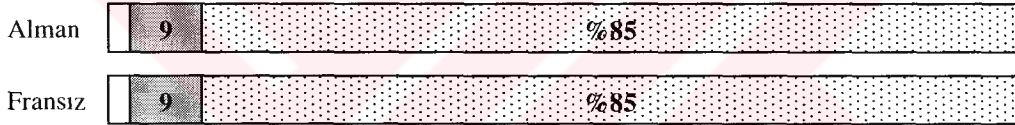
Şirket içinde yükselme:



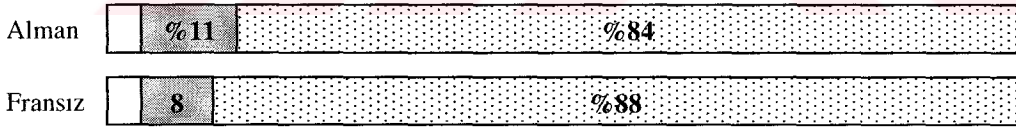
Diğer muhtemel işverenlerde kariyer fırsatları:



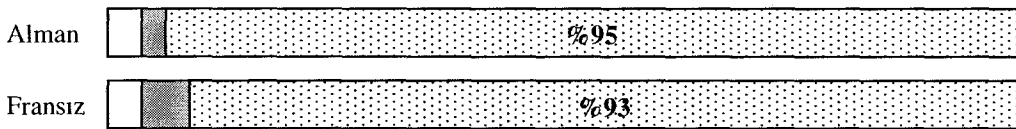
Profesyonel ve yönetici yeteneklerini gösterme:



Profesyonel ve yönetici yeteneklerinin gelişmesi:



Kültürler arası yeteneklerin gelişmesi:



Kaynak: Gunter K. Stahl, Jean – Luc Cerdin, "Global Careers in French and German Multinational Corporations", *Journal of Management Development*, Vol:23, No.9, 2004, s.895.

Bütün bu sonuçlar doğrultusunda Tablo 4.7’da Alman ve Fransız expatriate’ler arasındaki fark ve benzerlikleri listelenmektedir.

Tablo 4.7

Fransız ve Alman Expatriate’ler Arasındaki Başlıca Benzerlik ve Farklar

	Benzerlikler	Farklar
Şirket hedefleri	Bilgi transferi ve ana amaçların koordinasyon ve kontrolü. Uluslararası görevlerde birden fazla hedef gözetilir.	Fransız şirketler için kontrol, koordinasyon ve liderlik gelişimi daha önemli. Fransız şirketler aynı anda daha fazla hedefe sahipler.
Kişisel nedenler	Kişisel mücadele ve profesyonel gelişim gibi nedenler uluslararası bir görevi kabul ederkenki en büyük nedenler.	Maddi kazanç, ailevi nedenler ve eşin teşviki Fransızlar için daha önemli. Kişisel mücadele, kariyer gelişimi ve başarı gibi nedenler Almanlar için daha önemli.
Expatriate memnuniyeti	Şirketlerin uzun zamanlı geri dönüş planlaması hakkında memnuniyetsizlik var.	Fransızlar ayrılış öncesi hazırlık ve kültürel eğitim konularında daha memnuniyetsiz. Almanlar daha çok ücret ve kazanç konularında memnuniyetsiz.
Geri dönüş endişeleri	-	Fransızlar geri dönüş, özellikle de dönüş sonrası kariyer gelişimi hakkında daha endişeliler.
Algılanan kariyer etkisi	Çoğu yurt dışı deneyimin kariyerleri üzerinde pozitif bir etki yaratacağına ve profesyonel, yönetici ve kültürel yeteneklerini geliştireceğine inanıyor.	-
Şirketten ayrılma isteği	Expatriate’lerin önemli bir kısmı dönüş sonrası şirketlerinden ayrılmak istiyor ya da bu konuda kararsız	Fransızlar dönüş sonrası şirketten ayrılma konusunda Almanlara göre daha az istekli.

Kaynak: Gunter K. Stahl, Jean – Luc Cerdin, “Global Careers in French and German Multinational Corporations”, **Journal of Management Development**, Vol:23, No.9, 2004, s.897.

4. Araştırmanın Faydaları:

Fransız ve Alman expatriate’ler üzerinde yapılan bu araştırma gösteriyor ki; çalışanların büyük bir kısmı şirketlerini yurt dışı görevlendirmelerini yönetimleri ve özellikle de uzun vadede geri dönüş sonrası kariyer planlamaları konusunda hayal kırıklığına uğradıklarını göstermektedir. Fransızlar geri dönüş sonrası kariyerleri konusunda Almanlar’dan genel olarak daha endişelidirler. Bu Almanlar’ın şirketlerinden dönüş sonrası ayrılmaya daha meyilli olmalarıyla açıklanabilir.¹⁵¹

¹⁵¹ Stahl, Cerdin, a.g.m., s.898.

Uluslararası görevlerini şirket içi kariyer gelişimine bir gereç olarak görmek yerine Alman ve Fransız expatriate'lar bu deneyimlerinin kendilerini geliştirmek ve kendi değerlerini arttıracak bir vasıf olarak görmektedirler. Aynı zamanda bu deneyimi öğrenme, kişisel gelişme ve hayatlarının zenginleşmesi için bir olanak olarak algılanmaktadırlar.

Bu çalışmada bazı kısıtlamalar ve yeni araştırmalara yön verebilecek konular da vardır. Fransız ve Alman katılımcılar milliyetleri dışında yaş, medeni durum, pozisyon ve deneyim gibi demografik özelliklerinde de farklılık gösterdiğinden ülkeler arasında gözlenen farkların bundan meydana geldiği de düşünülebilir. Fransız ve Alman expatriate'ler arasında gözlenen farkların bir kısmının Alman örneğin daha genç, daha az deneyimli olmasında kaynaklanmış olabilir.¹⁵²

Toplamda bu araştırmada ortaya çıkan sorunlar çalışanlardan çok şirketler için bir sorun teşkil etmektedir. Uluslararası görevler birçok kariyer planlama ve geri dönüş sorunları taşıdığı gibi, Fortune 500 şirketleri üzerinde yapılan bir araştırma aynı zamanda bu deneyimin kariyer deneyimini geliştirerek o kişinin başka bir şirkette üst yönetim pozisyonlarında iş bulabileceğini belirtmiştir. Yeni bir CEO araştırırken idare heyeti daha çok uluslararası deneyimi olan bir yönetici aramaktadır.¹⁵³

Bu kanıyı destekleyen başka bir araştırmaya göre birçok Avrupalı ve Amerikan şirket expatriate'lerin büyük bir oranını geri dönüş sonrasında kaybetmiştir.¹⁵⁴ Yukarıdaki araştırmaya göre de Almanlar'ın yarısı ve Fransızlar'ın üçte biri döndükten sonra şirketlerinden ayrılmayı düşünmektedirler.

¹⁵² Stahl, Cerdin, **a.g.m.** , s.898.

¹⁵³ Stahl, Cerdin, **a.g.m.** , s.899.

¹⁵⁴ J. S. Black, H.B. Gregersen, M.E. Mendenhall, L.K. Stroh, **Globalizing People Through International Assignments**, Addison-Wesley Longman, New York, NY, 1999, s. 128.

4.2.3. Türkiye

Türkiye’de uygulanan kariyer planlaması çalışmaları ile ilgili yapılan araştırmalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir. Bu araştırmalar bize Türkiye’deki kariyer planlamasının yeri ve uygulama şekli ile ilgili fikir vermektedir.

Türkiye’de kariyer planlamasının insan kaynakları yönetim fonksiyonları içinde ki yeri ile ilgili bulgulara erişebileceğimiz son zamanlarda yapılan araştırmalardan biri Ernst & Young’a bağlı insankaynaklari.com’un Platin için yaptığı ‘İK Nereye Gidiyor?’ araştırmasıdır. Bu araştırma 400 insankaynaklari.com kullanıcısının katılımıyla 11-21 Mart 2004 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Ankete katılanların yüzde 56’lık çoğunluğunu erkekler oluştururken, katılımcı kadınların oranı ise yüzde 44 olmuştur. Katılımcıların genç ve yüzde 53’ünün 24-29 yaş arasında olması da araştırmanın dikkat çeken yanlarından olarak görülmektedir.¹⁵⁵

Anketin ilk bölümünde katılımcılara çok basit bir soru sorulmaktadır: “Şirketinizde insan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten bölümün adı nedir?” Yüzde 64’lük çoğunluk bu bölümün adının insan kaynakları departmanı olduğunu söylemiştir. Ancak sıra insan kaynakları departmanının sorumluluk alanlarının belirtilmesine gelince ortaya çok ilginç bir tablo çıkmaktadır. Çoğu çalışan, insan kaynaklarını, çalışanların kariyer planlarıyla ilgilenmektense personel işlemleri yapan, ücretlendirme ve bordrolarla ilgilenen bir birim olarak göstermektedir.¹⁵⁶

Şirketlerin insan kaynakları faaliyetlerinin çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğinin mercek altına alındığı ikinci bölümde, ortaya karamsar bir tablo çıkmaktadır. İşe almadan performans değerlendirmeye, ücretlendirmeden idari işlere kadar pek çok alanda yetersiz bulunan insan kaynakları birimlerinin en eksik kaldığı alan ise çalışanlara kariyer planlamaları konusunda yaptıkları rehberlik olarak belirtilmiştir. Araştırmaya göre, kariyer planlama uygulamalarını yetersiz bulanların oranı yüzde 73 iken; performans değerlendirme sistemlerini yetersiz bulanların oranı yüzde 69 olarak belirtilmektedir.¹⁵⁷

Aşağıdaki tabloda araştırmada sorulan “Firmanızda insan kaynakları departmanı sorumluluk alanları içerisine hangileri girmektedir?” sorusuna verilen cevaplara göre

¹⁵⁵ “Çuvaldızı kendinize batırmaya var mısınız?”,

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2961>, 03 Haziran 2004.

¹⁵⁶ A.g.e.

¹⁵⁷ A.g.e.

yüzde oranları belirtilmiştir. Tablodan anlaşılacağı gibi, çoğu çalışan, insan kaynaklarını, çalışanların kariyer planlarıyla ilgilenmektense personel işlemleri yapan, ücretlendirme ve bordrolarla ilgilenen bir birim olarak görmektedir.

Tablo 4.8
Türkiye’de İnsan Kaynakları Departmanı Sorumluluk Alanları

İnsan Kaynakları Fonksiyonları	Yüzde (%)
İşe alma ve yerleştirme	12.85%
Performans değerlendirme	9.05%
Kariyer planlama	6.08%
Nakiller ve atamalar	7.11%
Ücretlendirme	9.67%
Bordro	9.46%
Personel ve özlük işlemleri	10.77%
Eğitim	7.87%
Sağlık	7.11%
Servis	5.39%
Yemek	6.35%
İş güvenliği	5.52%
Endüstriyel ilişkiler	2.76%

Kaynak: “Çuvaldızı kendinize batırmaya var mısınız?”,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2961>, 03 Haziran 2004.

Türkiye’de çokuluslu şirketlerin uyguladığı kariyer planlama çalışmalarından önce, çokuluslu şirketlerin Türkiye’de kiyeri ve önemini belirten son zamanlarda yapılmış geniş çaplı bir anket çalışması aşağıda yer almaktadır. Bu çalışma ile Türkiye’de işgörenlerin kariyer planlamasında çokuluslu şirketleri hangi sırada ve hangi amaçla tercih ettiklerine dair güncel sonuçlara ulaşılmıştır.

İlgili araştırma Ernst & Young'a bağlı insankaynaklari.com da yapılan "Çok uluslu şirketlerde kariyer olanakları" araştırmasıdır. Araştırmanın anketi 2 ayrı sorudan oluşmaktadır.¹⁵⁸

Tablo 4.9

Çok uluslu şirketlerde kariyer olanakları Anket Soru:1

İş başvurusunda bulunacağınız şirketi seçmenizde rol oynayan en önemli faktör nedir?

- Çok uluslu bir şirket olması
- Türk şirketi olması
- Şirketin piyasadaki genel imajı ve bilinirliği
- Ücret politikası
- Kurumsallık düzeyi
- Global bir şirket olup olmaması
- Sunulan yan menfaatler
- Şirketin büyüklüğü
- Faaliyet gösterdiği sektör
- Çalışanlardan edinilen izlenim
- Şirketin bulunduğu şehir
- Fark etmez, herhangi bir şirket olabilir

Kaynak: "Çok uluslu şirketlerde kariyer olanakları",
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3914>, 16 Aralık 2004.

Çokuluslu şirketlerin tercih sırasını belirlemeye çalışan bu sorunun cevaplarına göre, katılımcıların %27,1'i şirketin piyasadaki genel imajı ve bilinirliği şeklinde yanıt vermiştir. Katılımcıların %20,3'ü ise çok uluslu bir şirket olması yanıtını vermiştir. Kurumsallık düzeyi diyenlerin oranı %19,4 olmuştur.¹⁵⁹

Bu kapsamlı ikinci sorunun sonuçlarına göre yurt dışında çalışma olanakları çok uluslu şirketlerde daha yeterli diyenler %87,2'dir. İkinci sırada kariyerim için daha iyi bir referans olması şeklindeki seçeneği tercih edenler ise %80,9 oranla çok uluslu

¹⁵⁸ "Çok uluslu şirketlerde kariyer olanakları",
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3914>, 16 Aralık 2004.

¹⁵⁹ A.g.e.

şirketleri tercih etmiştir. Profesyonel gelişim için daha çok eğitim olanağını çok uluslu şirketler sunuyor diyenler %79,6 olmuştur. Tatmin edici yan menfaatler veren şirketler arasında çok uluslu şirketler daha ön planda diyenler ise %68,2 ve çalışanına daha fazla değer veren şirketler çok uluslu şirketler diyenler %67,8 olmuştur. Son olarak şirketler arasında kurumsallık açısından değerlendirdiğimizde çok uluslu şirketler daha kurumsal diyenler %73,3 olarak belirtilmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi anketin sonuçlarına da baktığımızda çok uluslu şirketler Türk kamuoyu tarafından Türkiye’de iş arayanlar tarafından çok daha fazla tercih edilen şirketler konumundadır.¹⁶⁰

Tablo 4.10

Çok uluslu şirketlerde kariyer olanakları Anket Soru:2

Aşağıdaki çalışma olanaklarından hangileri çok uluslu şirketlerde ya da Türk şirketlerinde daha yeterli bir düzeyde sunulmaktadır?

	Çok uluslu şirketlerde daha yeterli a	Türk şirketlerinde daha yeterli b	Fark ettiğini düşünmüyorum c
1) Yurt dışında çalışma olanakları sunması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Kariyerim için iyi bir referans olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Profesyonel gelişimim için daha çok eğitim olanağı sunması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Tatmin edici yan menfaatler(Özel sağlık sigortası, yemek, taşıt gibi) sunması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Çalışanlarına değer vermesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Kurumsal olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kaynak: “Çok uluslu şirketlerde kariyer olanakları”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3914>, 16 Aralık 2004.

Birden fazla ülkede ekonomik faaliyet gösteren şirket diye tanımladığımız çok uluslu şirketlerle ilgili bazı verilere göre geçen yıl istatistiklerine göre Türkiye’de 66000 tane yabancı sermayeli kuruluş bulunmaktadır. Türkiye’de çokuluslu işletmelerde

¹⁶⁰ A.g.e.

kariyer olanaklarının önemli olmasının ve bir cazibe alanı oluşturmasının en nedenleri ise: ¹⁶¹

- Bu şirketlerin evrensel bazlı yönetim değerlerini, insan yönetimine dair temel hususları Türkiye'ye yerel şekilde taşıması.
- Bu taşımanın buradaki çalışanlara da çok önemli yetkinlikler, beceriler kazandırması.
- Bundan sonra bu insanların başka şirketler tarafından talep göreceği ve kazandıklarıyla oraya değer katacağı düşüncesi.
- Bu şirketlerin eğitim ve gelişim olanaklarının biraz daha fazla olması.
- Öte yandan ücret yönetiminde ve diğer yan menfaatler açısından daha hakkaniyetli olabilmeleri.
- Bütün bunların toplamından da bu şirketlerde çalışmanın adeta bir ayrıcalık olarak kabul görülmesi.

Türkiye'de bir çokuluslu şirkette çalışmak istemenin nedenlerinden biride o şirketin faaliyet alanında daha iyi olduğunun düşünülmesidir. İşgörenler bir ilaç şirketinde çalışmak ile çokuluslu bir ilaç şirketinde çalışmak tercihleri arasında ikinciye doğru yönelmektedirler. Bu şirketlerin yöneticileri eskiden dışarıdan gelirken son 10 yılda ciddi anlamda Türk'ler bu şirkette yönetime geçmiştir. Daha da sevindirici olan çokuluslu bu şirketlerin yetiştirdiği üst ve bir alt yöneticilerin dışarıdaki şirketlere gitmeleridir. Dolayısıyla bu da hem özel sektörde ciddi bir rahatlatma hem de dışa açılmamız açısından çok büyük bir ilerleme diye düşünebilir. ¹⁶²

Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına örnek olarak çokuluslu firmalardan biri olan Pfizer ve Unilever'in Türkiye'deki kariyer planlama ve geliştirme çalışmaları ve uygulama yöntemleri aşağıda açıklanmaktadır.

1. Pfizer'in Tarihçesi:

Pfizer'in kısaca tarihçesi ve Türkiye'deki yeri aşağıda kısaca ele alınmıştır: ¹⁶³
İnsanların daha uzun, sağlıklı bir yaşam sürmesi ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi için çalışan **Pfizer**, 1849 yılında kuruldu. Bugün 150'den fazla ülkede, ürünlerini tıbbın hizmetine sunan **Pfizer'** in 120.000 çalışanı bulunmaktadır. Pfizer, piyasa değeri

¹⁶¹ A.g.e.

¹⁶² A.g.e.

¹⁶³ Hakkımızda, http://www.pfizer.com.tr/basin-odasi/ba_pfizerbilgileri.asp, Aralık 2003

açısından, dünyanın en büyük 3. şirkettir. "İlaç bilgidir" anlayışını benimseyen ve dünya ilaç şirketleri arasında araştırma ve geliştirmeye (Ar-Ge) en çok yatırım yapan şirket olan **Pfizer**, Ar-Ge'ye 2003 yılında 7.1 Milyar Dolar harcamayı planlamaktadır. Bu, ilaç endüstrisindeki en büyük Ar-Ge yatırımdır. Pfizer, henüz çare bulunamamış hastalıklara tedaviler aramak üzere bilimsel çalışmalarına yenilerini eklemekte, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini her sene artırmaktadır.

Pfizer İlaçları, 1957 yılından beri, Türkiye'de sağlık sektöründe faaliyet göstermektedir. 2001, 2002 ve 2003 senelerinde Capital Dergisi tarafından, 'Türk İlaç Sektörünün En Beğenilen Şirketi' seçilmiştir. 1.000 kişilik bir ekip ile hizmet veren Pfizer İlaçları, Türkiye pazarına sunduğu ürünlerin % 76'sını ülkemizdeki fabrikalarında üretmekte, 15 ürünü ihraç etmektedir. Pfizer İlaçları, Türkiye'nin 3. en büyük ilaç ihracatçısıdır.

2. Pfizer'ın Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamaları:

Pfizer'ın Türkiye'de Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarındaki Amacı: Pfizer Türkiye ve tüm dünya Pfizerleri için, Pfizer'in dünya çapındaki başarısını etkileyecek liderler yetiştirmektir. Pfizer'de yetişmiş olan liderler, kendilerinin yerine geçmeye aday yeni liderler ortaya çıkarmak ve geliştirmek için daima çalışmaktadırlar. Kariyer planlamada, rotasyon, performans ve fırsat eşitliğinin temel olduğu belirtilmektedir.¹⁶⁴

Pfizer'de, işin gerektirdiğinden daha fazla yetkinlik ve kapasiteye sahip kişiler işe alınır. Çalışanların gelişimleri sistematik olarak değerlendirilir; değerlendirme sonuçları ve kendi kariyer hedefleri doğrultusunda kariyer yolları çizilir.¹⁶⁵

Kişiler en iyi yapabilecekleri değil, en çok gelişebilecekleri pozisyonlara getirilir. Çizilen gelişim planları doğrultusunda departmanlar ve divizyonlar arası rotasyon gerçekleşir. Sürekli gelişimin sağlanmasında, takım çalışmalarına katılım, gelişim alanlarına yönelik eğitimler kadar önemli bir yer tutar. Yönetici pozisyonlarına daima şirket içinden eleman yetiştirilir ve terfiler iç kaynaklarla yapılır.¹⁶⁶

Kariyer gelişiminde kullandığımız araçlardan bir diğeri; "Pfizer Uluslararası İş Olanakları"dır. "Pfizer Job Posting(PJP)", yani "Pfizer Uluslararası İş Olanakları", Pfizer çalışanlarının gerek kendi ülkelerindeki, gerek uluslararası Pfizerler'deki boş

¹⁶⁴ Kariyer Gelişimi, http://www.pfizer.com.tr/ik/kariyer_gelisim.asp, 2004

¹⁶⁵ A.g.e.

¹⁶⁶ A.g.e..

kadroları görebilme ve global tek bir sistem üzerinden başvuru yapabilme olanağını sağlayan bir sistemdir.¹⁶⁷

"Pfizer Job Posting (PJP)" yani "Pfizer Uluslararası İş Olanakları", Pfizer'deki mevcut tüm açık pozisyonların, dürüstlük, bütünlük ve insana saygı değerlerimizle tutarlı bir şekilde iletişimini içermektedir. Bütün şirkete açık olan kariyer olanaklarını paylaşmak için yeni yöntemlere yatırım yapmakla Pfizer, en değerli varlığını - yani çalışanlarını - geliştirecek paylaşım gereçlerini sağlamaktadır.¹⁶⁸ Burada dikkat çeken bir nokta, daha önce konularda açıklanan Hong Kong'ta ki kariyer planlama araştırmalarına göre Pfizer tarafından kullanılan bu yöntemim Hong Kong'ta ki Çinli yöneticiler için % 85 oranında henüz kullanılmadığının belirlenmesidir.

90,000 Pfizer çalışanı PJP - Pfizer Job Posting sitesine intranetten ulaşabilmektedirler. Pfizer'ın uygulamalarına göre çalışanlar şirketin başka bir ülkedeki pozisyonuna başvurabilmekte, davet edilirse tüm masrafları şirket tarafından karşılanarak görüşmeye gidebilmektedir. Hata yapmadan öğrenmenin gerçekleşmeyeceği bakış açısıyla korkmadan çalışmakta, hatalarından neler öğrendiğini gruba prezente edebilmektedirler.¹⁶⁹

1. Unilever'in Tarihçesi:

Unilever'in kısaca tarihçesi ve Türkiye'de ki yeri aşağıda kısaca ele alınmıştır:¹⁷⁰

Tüm dünyada sürdürdüğü yatırım atağıyla, küresel pazardaki etkinliğini ve payını sürekli artıran Unilever, Türkiye'deki ilk yatırımını 1952 yılında gerçekleştirmiştir. Üretim yaptığı kategorilerde her zaman yenilikçi bir çizgi izleyen Unilever, gıda, dondurma, ev bakım, kişisel bakım ve profesyonel gıda sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Ülkemizde Omo, Rinso, Domestos, Yumoş, Cif, Elidor, Dove, Clear, Rexona, Lux, Axe, Suave ve Signal markaları altında ev ve kişisel bakım ürünleri üretim ve pazarlamasını sürdüren Unilever, Türk gıda ve dondurma sektörlerinde Sana, Rama, Becel, Knorr, Komili, Lipton ve Algida markaları altında margarinden hazır çorbaya,

¹⁶⁷ A.g.e.

¹⁶⁸ A.g.e.

¹⁶⁹ A.g.e.

¹⁷⁰ İnsan Kaynakları, <http://www.unilever.com.tr/ikaynaklari.asp>, 2004

zeytinyağından çaya ve dondurmaya kadar çok geniş bir ürün portföyü ile hizmet vermektedir.

100'den fazla ülkede faaliyet gösteren, ürünleri 150'nin üzerinde ülkede satılan, 284.000 kişiye iş olanağı sağlayan Unilever'in ürünlerini hergün dünyada 150 milyon kişi satın alıyor. Faaliyette bulunduğu ülkelerin manevi ve kültürel değerlerine saygılı olan ve kendini "çok-yerelli çok-uluslu" bir şirket olarak tanımlayan Unilever, sosyal sorumluluk projelerine yılda ortalama 50 milyon dolar ayırmaktadır.

Unilever, ürünlerinin kalitesi ve yüksek standartlarıyla Türkiye'de 50 yıldır faaliyette bulunmaktadır.

2. Unilever'in Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamaları:

Unilever'in Türkiye'deki çalışanlarına uyguladığı Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarının içeriği aşağıda ele alınmıştır.¹⁷¹

Öncelikle Unilever'de çalışan profili ile ilgili istatistiklere değinecek olursak:

- Ocak 2002 itibariyle Unilever Çalışan Sayısı 283 adet yönetici ve 1557 adet diğer çalışan olmak üzere toplam 1840 adet olarak belirtilmektedir.
- Tablo 4.10'da Mart 2002 itibariyle Unilever Çalışan Türk yöneticilerin ülkelere göre dağılımı gösterilmektedir.
- Tablo 4.11'de ise Mart 2002 itibariyle Unilever Türkiye'den ve Unilever Türkiye'ye iş gücü transferi gösterilmektedir

Unilever'de kariyer çalışanların planlamalarını belirlemek için "performans geliştirme sistemi" adı altında bir sistem uygulanmaktadır. Unilever'de üstün performanslı bir organizasyon kurmaya yönelik olarak bireysel becerileri ve yetkinlikleri geliştirmek yoluyla kişisel ve profesyonel büyümeye yatırım yapılmaktadır. Kişilerin kariyer planlarını ve ücretlendirmelerini de bu doğrultuda belirlenmektedir. Bu sistemin üç temel ayağı vardır:¹⁷²

1- Hedef Belirleme; Sene başında tüm çalışanlara Unilever'in global hedeflerine paralel olarak belirlenmiş Unilever Türkiye'nin iş hedefleri duyurulur. Tüm çalışanlar ve yöneticileri karşılıklı yapılan görüşmeler sonucunda açıklanmış olan Unilever Türkiye iş hedeflerine uygun olarak kişisel hedefleri belirler ve yıllık iş planlarını hazırlarlar.

¹⁷¹ İnsan Kaynakları, <http://www.unilever.com.tr/ikaynaklari.asp>, 2004

¹⁷² Performans Geliştirme Sistemi, <http://www.unilever.com.tr/ikaynaklari.asp>, 2004

Tablo 4.10

Unilever Çalışan Türk Yöneticilerin Ülkelere Göre Dağılımı

Yurtdışında çalışan Türk yöneticilerimizin ülkelere göre dağılımı	Kişi Sayısı
Belçika	1
Hollanda	5
İrlanda	1
Tayland	1
Güney Afrika	1
Polonya	1
İsviçre	1
İngiltere	6
Macaristan	1
Cezayir	1
Toplam:	19

Kaynak: İstatistikler, <http://www.unilever.com.tr/ikaynaklari.asp>, 2004

Tablo 4.11

Unilever Türkiye'den ve Unilever Türkiye'ye iş gücü transferi

Unilever Türkiye'den ve Unilever Türkiye'ye iş gücü transferi	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Türkiye'de çalışan yabancılar	3	1,06
Yurtdışında çalışan Türkler	19	6,7
Unilever Türkiye'deki Yönetici Sayısı: 283		

Kaynak: İstatistikler, <http://www.unilever.com.tr/ikaynaklari.asp>, 2004

2- Performans Değerlendirme; Çalışan ve yönetici sene sonunda geçmiş sene içerisinde çalışanın gösterdiği performansı karşılıklı olarak değerlendirirler. Bu değerlendirme yapılırken "ne ortaya çıktı" kadar "nasıl ortaya çıktı" da değerlendirilir.

Bu aşamada iki temel kriterden destek alınır; bunlar yetkinlikler ve iş alanında geçerli olan becerilerdir.

3- Kişisel Gelişim; Yapılan değerlendirmeler sonucunda kişinin yaptığı iş ile kendi yetkinlik ve becerilerinde fark görülmesi durumunda bu eksikliği giderecek eğitim planlaması yapılır.

Unilever olarak üstün performanslı bir organizasyon kurmanın, bireysel becerileri ve yetkinlikleri geliştirmek yoluyla olabileceğinin bilincinde olarak çalışanlarına bu konuda her türlü olanak sunulmaktadır.¹⁷³

Unilever Şirketler Grubu çalışanlarının daha zorlayıcı görevleri üstlenebilmelerini sağlamak amacıyla sürekli eğitimler düzenlenmektedir. Yönetici adayları şirkete girmelerini takiben iş hedeflerimize ulaşmamızı sağlayacak ve doğal olarak kendi gelişimlerine katkıda bulunacak bir projeye atanırlar. Bu proje kapsamında amaç yönetici adaylarına geniş bir temelde iş yaparken karşılaştıkları zorlukları hissettirmek ve tecrübe kazanmalarını sağlamaktır.¹⁷⁴

Yönetici Adayları işe girişlerini takip eden ilk 2 yıl boyunca "Erken Geliştirme Programı" kapsamında fonksiyonel eğitimlerin yanı sıra temel yönetim becerileri eğitimlerine de katılarak gerçek vaka çalışmaları sayesinde iş hayatı hakkında bilgilerini artırıp becerilerini geliştirirler. Bu eğitimlerin haricinde İnsan Yönetimi ve İletişim Becerileri seminerleri sayesinde birlikte çalıştıkları kişilerin beceri ve yeteneklerini nasıl ortaya çıkartabilecekleri konusunda bilgi alırlar.¹⁷⁵

Görüldüğü gibi Türkiye'deki çokuluslu firmalarda kariyer planlama aktiviteleri kapsamlı olarak uygulanmaktadır. Türkiye'de çokuluslu firmaların öneminin artması ve geniş kariyer olanakları sunması ile bu çalışmalar hızla önem kazanmaktadır.

Başta ABD olmak üzere kariyer yönetimi uygulamaları oldukça gelişmiş bir düzeydedir. Ancak Türkiye'de bu konuda kuruluşların yeterli bilgi ve bu konuda eğitilmiş personele sahip olmadıkları görülmektedir. Başta kamu yönetiminde olmak üzere yönetsel reform çabaları içerisinde mutlaka kamu kurumlarında da kariyer yönetimi ve planlaması bölümlerinin kurulması ve liyakate dayalı bir personel yönetimi politikasının yerleştirilmesi gerekmektedir. İnsan odaklı yönetim anlayışının uygulama

¹⁷³ A.g.e.

¹⁷⁴ Yönetici Adayları, <http://www.unilever.com.tr/ikaynaklari.asp>, 2004

¹⁷⁵ A.g.e.

imkanı bulması ile birlikte, çalışanların hem kendilerinin kariyerlerinin gelişimi noktasında söz sahibi olmaları, hem de örgütsel etkinliğin artırılması mümkün olabilecektir.¹⁷⁶



¹⁷⁶ Uzun, **a.g.m.**, s.8.

SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimin alt fonksiyonlarından biri olan kariyer planlamasının amacı, çalışanın işletmeyle uyumunun sağlanması ve işletme hedeflerinin uyuşmasını sağlayarak işletmenin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktır.

Kariyer planlamasının bir yönü işletmeye, diğer bir yönü ise bireyin kendisine dayanmaktadır. Bireyin kariyerinde gösterdiği ilerleme çabaları, motivasyonunu artırarak, iş tatmini yaratacaktır. Dolayısıyla bu verimli iş ortamında, işletmenin hedefleri ile çalışanların kişisel hedefleri arasında uyum sağlanacak ve kariyer planlamasının amacı gerçekleşmiş olacaktır.

Artan rekabet, artan müşteri beklentileri ve azalan kaynaklar sonucunda kariyer yönetimi firmalar için çok önemli bir uygulama haline gelmiştir. Kariyer planlamasında en büyük sorumluluk bireyin kendisinde olsa da, işletmeye ve insan kaynakları yönetimine büyük sorumluluklar düşmektedir. Zamanla yeni koşullara ve gelişmelere uyum sağlamak ve dolayısıyla rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmeler insan gücüne daha fazla önem vermektedir. Böylece işletmeler insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını daha kapsamlı olarak uygulanmaktadırlar.

Fakat zamanla globalleşme sürecinde içinde ortaya çıkan ve üretimin globalleşmesini sağlayan çokuluslu işletmeler, bu rekabet ortamında yapılarını ve faaliyetlerini sürekli yenilemek ve güncellemek zorunda kalmışlardır. Bu süreç ile işletmelerin faaliyetlerinde ve yapılarında olan değişiklikler sonucunda işletmeleri her konuda olduğu gibi insan kaynağında da yenilikleri ve değişimi yakalamaya itmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin, bu globalleşme sürecindeki değişikliklere ayak uydurabilmesi, yeni bir kavram olan uluslar arası insan kaynakları yönetimini de beraberinde getirmiştir. Artık çokuluslu işletmeler, faaliyet gösterdikleri ortama, coğrafi dağılımına ve kültür çeşitliliğine cevap verebilecek uluslararası insan kaynakları yönetimi ile insan kaynağını yönetme yoluna gitmektedirler. Zamanla önemi daha da artan bu yönetim, temel insan kaynakları fonksiyonlarının ihtiyaçlara göre daha kapsamlı ve farklı içerikli yürütülmesini sağlamaktadır.

İşte bu değişen dünyada, uluslararası insan kaynakları yönetimi diğer fonksiyonlarda olduğu gibi, kariyer planlama ve geliştirme konusunda da beklentilerinin sürekli değişmesine göz önüne almak zorundadır. Bu doğrultuda çokuluslu işletmeler,

çalışanlarının yeniden şekillenen farklı kariyer yolları ve yaklaşımlarını, göz önüne alarak güncel kariyer planlama çalışmaları yapılmalıdır. Bilinen bir gerçek varır ki etkili bir kariyer yönetimi programı, çalışanların yetenek ve bilgilerini kullanmalarına yardımcı olur; bu da işletmeye büyük katkılar sağlar.

Çokuluslu işletmelerin çalışanlarına sunduğu uluslararası görevler, beraberinde farklı kariyer gelişim programlarını da beraberinde getirmektedir. Çokuluslu işletmelerin faaliyette bulunduğu ülkelerde yapılan araştırmalar, kariyer planlama ve geliştirme programlarının çeşitlilik gösterdiğini ve bulunduğu ülkenin kültür, coğrafi yapı vb özelliklerine göre şekillendiğini göstermektedir.

Bu çalışma, çeşitli ülkelerden verilen örnek kariyer planlama araştırmalarını kapsamaktadır. Ülke seçiminde öncelikle farklılık ve araştırmaların içeriği göz önüne alınmıştır.

Öncelikle gelişim sürecine devam eden farklı sosyal yapıları ve kültürel özellikleri ile araştırmacıların büyük ilgisini çeken Araplar ele alınmıştır. Kuveyt'teki Arapları içine alan kapsamlı bir kariyer planlama araştırması ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Kişilik özelliklerini baz alarak yapılan bu anket çalışması, olgunluk ve kendine güven gibi özelliklerin kariyer planlamasına oldukça etkili olmasıdır. Ayrıca şaşırtıcı bir sonuç, Arap erkeklerden ve bayanlardan alınan sonuçlar arasındaki benzerliktir. Bu da Arap ülkelerinde de cinsiyetin minimum bir etkiye sahip olduğunu gösterir. Ayrıca eğitilmiş bayanlar, özellikle de daha çok erkeklerin tercih ettiği programlarda eğitim görenler, etkinlik özelliklerini arttırmayı başarmışlardır ki bu da onların zor sosyo-politik bariyerleri aşması için gereklidir. Bu sonuçlar özellikle Kuveyt'li bayanların iş imkanlarının hızla arttığını göstermektedir. Çokuluslu işletmelerin yönetici seçiminde Arap ülkelerinde de bayanlara yönelmesi, bu durumda yararlı olabilecek ve bayanlar için farklı bir kariyer planı çizebilecektir.

Diğer bir örnek ülke olan Hong Kong, bünyesinde Çinli ve batılı yöneticilerle ve batılı teknolojisi ile araştırmalara konu olmuştur. Hong Kong'ta yapılan kariyer planlama araştırması, bu bölgedeki çokuluslu firmaların batılı ve Çin'li yöneticilerini ele almış ve karşılaştırmıştır. 10 adet kariyer planlama aktivitesini kapsayan bu araştırma'da Çin'li firmaların yıllık performans değerlendirmesi gibi genel aktiviteler dışında, kariyer planlama çalışmaları kapsamlı değildir. Önemli bir sonuç, 10 kariyer gelişim aktivitesinden 7 tanesi Batılı yöneticiler için Çin'li yabancı yöneticilerden

önemli derecede daha kullanılır olduğu gözükmektedir. Bunun sonucu Çin'in kültürel özelliklerinden dolayı bazı aktiviteleri gereksiz görmesi olabileceği gibi, Batılı çokuluslu firmaların yöneticileri için kariyer planlamaya daha fazla önem verdiğini gösterebilir.

Batılı çokuluslu şirketlerin farklı bakış açısını gördüğümüz bu araştırmada, Avrupa ülkelerinde yapılan diğer araştırmalarla farklı bir boyut kazanmaktadır. Almanya, Fransa, İrlanda ve Türkiye'den örnekler verilen çalışmanın bu kısmında çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Öncelikle İrlanda'da yapılan araştırmalar, işletmelerin kariyer planlama çalışmalarında %80 gibi oranlarla destek verildiğini ve uygulandığına dair pozitif sonuçlar elde edilmiştir.

Kariyer gelişim uygulamalarında Fransız ve Alman şirketleri ise farklı yaklaşımda bulunmuşlardır. Oldukça kapsamlı olan bu araştırma, Alman ve Fransız expatriate'lerin sosyo- kültürel yapılarını ele alarak anket sonuçlarını değerlendirmiştir. Fransız ve Alman expatriate'lerin kariyer planlama çalışmalarını, deniz aşırı görevlerde bulunmaya karşı bakış açılarını ve bu görevlerin öncesi ve dönüş sonrası kariyer planlarını etkilemesi üzerine düşünceleri ayrıntılı incelenmiştir. Sonuçta Batılı ülkelerden olan Almanya ve Fransa'da ki gibi çokuluslu işletmelerdeki expatriate olarak çalışanların büyük bir kısmı şirketlerini yurt dışı görevlendirmelerini yönetimleri uzun vadede geri dönüş sonrası kariyer planlamaları konusunda hayal kırıklığına uğramışlardır. Fransızlar geri dönüş sonrası kariyerleri konusunda Almanlar'dan daha endişeli olmasının, Almanlar'ın şirketlerinden dönüş sonrası ayrılmaya daha meyilli olmalarıyla açıklanabilir.

Türkiye'de yapılan örnek çalışmaları incelemeden önce, Türkiye'de kariyer planlamanın yeri üzerine bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre Türkiye'de firmalar çalışanları için geniş kapsamlı bir kariyer planlama çalışması uygulamamaktadır. Farklı bir araştırma ile Türkiye'de çalışanların çokuluslu işletmelere bakış açısını değerlendirildiğinde, çok pozitif sonuçlara ulaşılmıştır. Bunun bir nedeninin çokuluslu işletmelerin sunduğu faydalardan biri olan, örnek ve kapsamlı kariyer planlama çalışmaları olabileceğine dair Türkiye'de çokuluslu işletmelerin bu konudaki çalışmaları incelenmiştir. Dünyaca bilinen 2 ayrı çokuluslu işletmede kariyer planlamanın uygulandığı ve çalışanlarının yurtiçi ve yurtdışı kariyer yollarında olanaklar sağladığı ve yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak özellikle çokuluslu işletmeler tarafından uluslararası kariyer planlamanın, özellikle Avrupa ülkelerinde uygulandığı görülmektedir. Kariyer gelişim programları açısından uluslararası görevlerin kariyer yoluna entegre edilmesi yurt dışına gidiş ve dönüş sürecinin başarısı açısından önemlidir. Örneğin expatriate'lerin kariyer beklentilerini yönetme, kariyer yolunu belirleme, onların şirket içindeki önemli kişilerle iletişimi devam ettirmelerini sağlamak, devamlı danışmanlık ve destek sunmak uluslararası yöneticilerin kariyerini belirleme konusunda yardımcı olan konulardır. İyi planlanmış geri dönüş programları çalışanın geri dönüşünü kolaylaştırıp şirkette kalmalarını sağlayacağı halde şirketler bu yurt dışı görevlendirmeyi kariyer gelişim programlarının ayrılmaz bir parçası haline getirmediği onun tüm avantajlarından faydalanamayacaklardır.



KAYNAKÇA

- Abdalla, Ikhlas A, "Social support and gender responses to job stress in an Arab culture", **Journal Of Social Behavior and Personality**, Vol. 6, No. 7, 1991, s.273-288
- Abdalla, Ikhlas A, M. Al-Hamoud, "A survey of management training and development practices in the State of Kuwait", **Journal of Management Development**, Vol.14 No. 3, 1995, s.14-25
- Abdalla, Ikhlas A. "Arab Business Administration Students: Attributes and Career Decision Making Self-Efficacy Expectations," **The International Journal of Career Management**, Vol:7 No:6, 1995, s.27-35.
- Adler, N.J., F. Ghadar, "Strategic human resource management: a global perspective"., **Human Resource Management: An International Comparison**, Walter de Gruyter, New York, 1990. , s.235-260
- Akderman, Lesley. " How You Can Take Control of Your Career- Plus or Exclusive Job-Poll," **Money**, Vol.24 , Issue.7, July,1995, s. 36-47
- Akgüner, Tayfun. **Kamu Personeli Yönetimi**. İstanbul: Yayılım Matbaası, Der Yayınları, 1992.
- Anafarta, Nilgün. "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", **Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi**, C.1,(2). 2001 s.2-7
- Arnold, J., H. Bye, "Sex and sex-role self-concept as correlates of career decision making self-efficacy", **British Journal of Guidance and Counseling**, Vol. 17, No. 2, 1989, s.201-206
- Aydemir, Nilgün. " 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları Raporu" , İstanbul: Türkiye Genç İşadamları Derneği, Kasım, 1995.
- Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları**. İstanbul: Epsilon Yayınları, 1997.
- Beach, Dale S. **Personel Management of People at Work**, New York: 4th Ed., Macmillan Publishing Company, 1980
- Bennett, R. "Meeting the challenges of repatriation", **Journal of International Compensation and Benefits**, September/October, 1993, s.28-33
- Berberoğlu, Güneş. "İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkin Bir Uygulama:Kariyer Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, 1991, s.36-39

- Betz, N.E., K.M. Taylor, "Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.22, 1983, s. 63-81
- Black, J.S., Gregersen, H.B., Mendenhall, M.E., Stroh, L.K., **Globalizing People Through International Assignments**, New York: Addison-Wesley Longman, 1999.
- Blessing, Buck. "Career Planning: Five Fatal Assumptions," **Training and Development Journal**, Vol.9, 1996, s. 34-42
- Brett, J.M., L.K. Stroh, A.H. Reilly, "Pulling up roots in the 1900s: who's willing to relocate?", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.14, pp. 49-60
- Can Mutlu, Esin. **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta Yayın, Yayın No: 855, 1999.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.
- Cascio, Wayne F. **Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life**. Massachusetts: 3 ED. Mc. Graw Hill Company, 1994.
- Certo, Samuel C. **Modern Management: Quality, Ethics and the Global Environment**, Allyn and Bacon Publishing, MA, 1992.
- DeCenzo, David A., Stephen P. Robbins, **Personel: Human Resources Management**, New York: 3rd Ed., Prentice Hall Company, 1988.
- Dennis R. Briscoe, **International Human Resources Management**, New York: Prentice Hall Company, 1995.
- Dymsza, W.A. **Multinational Business Strategy**, New York: Mc Graw Hill Book Company, 1972
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**. İstanbul: 3.B. İstanbul Üniversitesi İşletme İkt. Ens. Yayınları, No:89, 1990.
- Evans, P., V. Pucik, J. Barsoux, **The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management**, , New York: McGraw- Hill, New York, 2002.
- Fish, Alan, Jack Wood, "Realigning international careers - a more strategic focus", **Career Development International**, Volume 2, Number 2, 1997, s.99-110.
- Fish, A, J.Wood , "HRM and international expatriate management: a strategic link for Australian business", **The International Journal of Career Management**, Vol:5, 1993, s.25-36.

- Gang, Y. "Chinese transnational corporations", **Transnational Corporations**, Vol.1, No:2, 1992, s.125-133
- Garavan, Thomas N., "Promoting Natural Learning Activities", **Journal European Industrial Training**, Vol. 11 , No.4, 1987, s.9-16
- Garavan, Thomas N., "Promoting Strategic Career Development Activities: Some Irish Experience", **Industrial and Commercial Training**, Vol:22, No:6, 1990, 22 – 30.
- Handler, Charles A., Irving M Lane, Michael Maher, "Career planning and expatriate couples", **Human Resources Management Journal**, Vol.7 No:3, Global, 1997, s.67-78
- Hendry, C. **Human Resource Strategies for International Growth**, London: Routledge, 1994.
- Hunsaker, Philip L. Curtis W. Cook. **Managing Organizational Behavior**. USA: Addison – Wesley Publishing Company, 1978.
- Ivancevich, M. John, F. William Glueck. **Foundations of Personnel Human Resource Management**, America: 3.B., Business Publications Inc, 1986.
- Johnson, M. "**Gelecek Bin Yılda Yönetim**", 2.b., Çev Sinem Gül, İstanbul: Sabah Yayınları, 1998,
- Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü , Yayın No:406, 1998.
- Kaynak, Tuğray. İşletme düzeyinde Personel Gereksinmesinin Planlanması ve Uygulama Örnekleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Basılmamış Doçentlik tezi, İstanbul İstanbul, 1978
- Keser, Aşkın. "Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi" Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Hakemli **Akademik E-Dergi**, Cilt:2, No:1, 2004.
- Kutal, Gülten. Ali Rıza Büyükuşlu, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, İstanbul: Der Yayınları, 1996.
- Moohead, Gregory. Ricky W Griffin. **Organizational Behavior**. USA: 3.b. Houghton Mifflin Company, 1992.
- Nemli, Bora, Çokuluslu İşletmelerde Yönetim ve Yönetici Profili, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994
- Öğüt, Adem. **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayınları, 2001.
- Özalp, İnan "Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyon Modelleri", Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar), **A.Ü.İ.İ.B. Yay.**, 1968, s.125-127.

- Paauwe, Jaap, Philip Dewe, "Organizational Structure of Multinational Corporations: Theories and Models," **International Human Resources Management**, London, Sage Pubkication, 1995, s.51-54
- Philip, Ji Li, C. Wright, "Guanxi and the realities of career development: a Chinese perspektive", **Career Development Internetal**, Vol:5 No:7, 2000, s.369 – 378
- Raymond, Noe A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Editör: Canan Çetin; İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım,1999.
- Schein, E.H. **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.
- Schuler, Randall S. **Managing Human Resources**. New York: New York University, West Publishing Company, 1992.
- Schuler, Randall S., Pawan. Budhwar, Gary W. Florkowski, "International Human Resources Management," **Handbook for International Management**, 2nd edition , Ann Arbor: University of Michigan Pres, 2002, s.1-74
- Schuler, Randall S.,P. Dowling, H. DeCieri "An integrative framework of strategic international human resource management," **International journal of Human Resource Management**, : A Reader. London: Blackwell Publishers,1999, s.321- 333
- Semler, Jan, Bahman P. Ebrahimi, Li Mingtao, "Corporate career support: Chinese mainland expatriates in Hong Kong", **Career Development International**, Vol:5 No:1, 2000, s.5-12.
- Soysal, Abdullah. "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Afşin MYO, **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri**, 2000, s.1
- Stahl, Gunter K., Jean – Luc Cerdin, "Global Careers in French and German Multinational Corporations", **Journal of Management Development**, Vol:23, No.9, 2004, s.885 – 902.
- Summers, Donald B. **Personel Management in Banking**, New York: Mc-Graw Hill Company, 1987.
- Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Doğan Basımevi, 1979.
- U.N. **Comission on Transnational Corporations**, Reports on the Sixth Session Official Records, New York,1980

Uyarer, Şehnaz., Kariyer Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1989.

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi (Performans Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi)** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:252, 1994

Uzun, Turgay. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması” http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149&hit=ny, Mayıs 2003

Weekly, J.K., R.Aggarwal, **International Business: Operating in the Global Economy**. Chicago: The Dryden Pres, 1978

Young, S. , C. Huang, M. McDemott, “International and competitive catch-up processes: case study evidence on Chinese multinational enterprises”, **Management International Review**, Vol. 36, No:4, s.295 – 314.

“Çuvaldızı kendinize batırmaya var mısınız?”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2961>, 03 Haziran 2004.

“Çokuluslu şirketlerde kariyer olanakları”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3914>, 16 Aralık 2004.

Demir, Ferhat. “Kariyer Yönetimi” http://www.5mworld.com/eylul_2000/Man_MKariyer.htm, 25 Eylül 2002

“Hakkımızda”, http://www.pfizer.com.tr/basin-odasi/ba_pfizerbilgileri.asp, Aralık 2003

“Kariyer Gelişimi”, http://www.pfizer.com.tr/ik/kariyer_gelisim.asp, 2004

“Kariyer Planlama”, [www..insanbul.net](http://www.insanbul.net), 2001

“Kariyer Yönetimi”, <http://www.geocities.com/seciltastan>, 2002

“İnsan Kaynakları”, <http://www.unilever.com.tr/ikaynaklari.asp>, 2004

“İstatistikler”, <http://www.unilever.com.tr/ikaynaklari.asp>, 2004

“Performans Geliştirme Sistemi”, <http://www.unilever.com.tr/ikaynaklari.asp>, 2004

“Yönetici Adayları”, <http://www.unilever.com.tr/ikaynaklari.asp>, 2004