

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALMA VE
EĞİTİMİN KARIYER YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ, BİR
ŞİRKETİN KARIYER YÖNETİMİ ÜZERİNE İNCELEME**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Gamze ASLAN**

İSTANBUL 2012

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALMA VE
EĞİTİMİN KARIYER YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ, BİR
ŞİRKETİN KARIYER YÖNETİMİ ÜZERİNE İNCELEME**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Gamze ASLAN**

Öğrenci No:

100778007

Danışman:

Prof. Dr. Zeki ADAL

İSTANBUL 2012

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi İle İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir, bunu onurumla doğrularım.

15/08/2012

Aday: Gamze ASLAN

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALMA VE EĞİTİMİN KARIYER YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ, BİR ŞİRKETİN KARIYER YÖNETİMİ ÜZERİNE İNCELEME

ÖZET

Tezi Hazırlayan: **Gamze ASLAN**

Bir örgütün verimliliğini etkileyen, devamlılığını kaliteli şekilde sağlayan en önemli faktör insandır. Bu nedenle örgütlerde insana verilen değer ve yapılan yatırım her geçen gün artmakta ve yenilenmektedir. Bu nedenle örgütler insan kaynakları birimlerine önem vermekte ve uygulamalarını desteklemektedir. Son zamanlarda örgütlerin önem verdiği en önemli uygulama kariyer yönetimidir. Çalışanlar günümüz iş yaşamında ücret, ya da sosyal imkânlar yerine örgütlerin kendilerine sağlayacakları kariyer imkânına daha fazla önem vermeye başlamıştır. Örgütler de değişen koşullarına ayak uydurmakta sağladıkları iş imkânı yanında iyi bir kariyer fırsatı da sunmaya çalışmaktadırlar.

İyi bir kariyer yönetimi sağlayabilmek insan kaynakları birimleri için işe alım fonksiyonundan başlamaktadır. İşe alım fonksiyonundan başlamaktadır. İşe eleman alırken örgüt hedefleri ve stratejilerine en uygun kişiler seçilmelidir. Bunun yanı sıra kişinin beklentileri ve örgüte sağlayacakları katkı doğru analiz edilmelidir. Son yıllarda seçme ve yerleştirme fonksiyonu daha düzenli ve tarafsız uygulanır hale gelmiştir. Bu da örgütün kariyer yönetimi başarısını önemli ölçüde etkilemektedir.

Kariyer yönetimini işe alım fonksiyonu kadar etkileyen diğer bir fonksiyon da eğitimidir. Bu fonksiyon çalışanları hem değişim ve gelişmelere uyumlu hale getirmekte hem de örgüt içinde yükselmelerini sağlamaktadır. Eğitim fonksiyonu sayesinde çalışanlar becerileri ve nitelikleri bakımından daha kaliteli ve başarılı hale getirilmeye çalışılmaktadır. Kariyer yönetiminin önemli parçalarından birini oluşturmakta, başarılı olması açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmada kariyer yönetimi ile işe alım ve

eğitim fonksiyonları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında otomotiv sektöründen bir Şirketin kariyer yönetimi incelenmiş ve bu ilişki analiz edilmiŐtir.

Anahtar Kelime: İnsan Kaynakları, İŞe Alım, Eğitim, Kariyer Yönetimi

**RELATION BETWEEN CAREER MANAGEMENT AND RECRUITMENT &
TRAINING IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, A STUDY CAREER
MANAGEMENT OF A COMPANY**

ABSTRACT

Presented By: **Gamze ASLAN**

Human is the most important factor that effects the efficiency of an organization and enables its qualified continuity. That is why investment on human resource and the value attributed to it is increasing and being renewed day by day. Due to this fact, organizations give importance to the human resource department and support its activities. The most crucial application that organizations focus on is: Career Management recently. In today's world, employees see the career opportunities that the organization has more important than the salary and social opportunities it offers. As a matter of this fact, organizations intend to provide better career opportunities to their workers besides the working conditions.

A good career management starts with the recruitment function. It is crucial to recruit people who will serve the organization objectives and strategies. Additionally, people's expectations and their contribution to the organization should be well analyzed. In recent years, recruitment and placement functions have been applied more objectively. This situation effects the success of career management importantly.

Another function that affects the career management like recruitment is education. This function both adapts the employees to new developments and also enables upward movement of them in the organization. By using the education function, employees become more skilled and qualified. This function is an essential part of career management and paves the way for having a successful career management function. In this study, relationship between career management and

recruitment & education functions are investigated. As a sample, career management of an automotive company has been chosen as a case and this relationship is analyzed.

Key Words: Human Resources, Training and Development, Career Management

İÇİNDEKİLER

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİviii

ŞEKİLLER LİSTESİHata! Yer işareti tanımlanmamış.

KISALTMALAR LİSTESİ..... x

1. GİRİŞ..... 1

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ..... 3

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi 3

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi..... 4

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı.....4

2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihi Gelişimi.....5

2.2.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....9

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları 10

2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Temel Fonksiyonları..... 11

2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması..... 13

2.4.2. İşe Alım..... 14

2.4.3. Eğitim ve Geliştirme 14

2.4.4. Kariyer Yönetimi 15

2.4.5. Performans Yönetimi 16

2.4.6. Ücret Yönetimi..... 17

3. KARİYER YÖNETİMİ 18

3.1. Kariyerin Tanımı..... 18

3.2. Kariyer Yaklaşımları (Kuramları)..... 18

3.2.1. Çok Yönlü (Protean) Kariyer Yaklaşımı 19

3.2.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı.....20

3.2.3.	Esnek Kariyer Yaklaşımı	21
3.2.4.	Portföy Kariyer Yaklaşımı	21
3.2.5.	Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı.....	22
3.2.6.	Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı	23
3.3.	Kariyer Evreleri	23
3.3.1.	Keşfetme-Arama Evresi	24
3.3.2.	Kurma Evresi	25
3.3.3.	Kariyer Ortası Evresi.....	26
3.3.4.	Kariyer Sonu Evresi	27
3.3.5.	Azalma-Emeklilik Evresi	27
3.4.	Kariyer Kalıpları	28
3.4.1.	Kararlı Kariyer Kalıbı	28
3.4.2.	Geleneksel Kariyer Kalıbı.....	28
3.4.3.	Spiral (Kararsız) Kariyer Kalıbı.....	29
3.4.4.	Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı.....	29
3.5.	Kariyer Yönetimi Sistemi	30
3.5.1.	Kariyer Yönetim Önemi.....	30
3.5.1.1.	Çalışan Açısından Önemi.....	31
3.5.1.2.	Örgüt Açısından Önemi	31
3.5.2.	Kariyer Yönetimi Sistemi İlkeleri.....	32
3.5.2.1.	Kariyer Planlaması İçin Gerekli Çalışanın Belirlenmesi	33
3.5.2.2.	Kariyer Yolunun Çizilmesi	33
3.5.2.3.	Kariyer Danışmanlarının Atanması.....	33
3.5.2.4.	Bireysel Planlar Geliştirmek	34
3.5.3.	Kariyer Yönetimi Sistemi Araçları	34
3.5.3.1.	Kariyer Haritaları	34
3.5.3.2.	Kariyer Rehberliği.....	35
3.5.3.3.	Kariyer Danışmanlığı.....	35
3.5.3.4.	Kariyer Merkezleri	36
3.5.3.5.	Koçluk.....	37
3.5.3.6.	Eğitim ve Geliştirme Programları	38
3.5.3.7.	İş Rotasyonu.....	38
3.5.4.	Kariyer Yönetim Uygulamaları.....	39

3.5.4.1.	İç İşe Alım.....	39
3.5.4.2.	Terfi.....	40
3.5.4.3.	Transfer/Yer Değişirme/İş Rotasyonu	40
3.5.4.4.	İşten Çıkarma	41
3.5.4.5.	Emeklilik.....	42
3.5.4.6.	Oryantasyon Programı	42
4.	ÖRGÜTLERDE İŞE ALIM SÜRECİ.....	43
4.1.	Örgütlerde İşe Alımın Önemi	45
4.2.	İhtiyacı Belirleme.....	46
4.2.1.	İş Analizi	46
4.2.2.	İş Tanımı	47
4.2.3.	İş Gerekleri.....	47
4.3.	Aday Araştırma ve Bulma.....	48
4.3.1.	İç Kaynaklar	48
4.3.2.	Dış Kaynaklar.....	49
4.4.	Seçme ve Yerleştirme	49
4.4.1.	Ön Görüşme	50
4.4.2.	Test –Sınav	50
4.4.3.	İş Görüşmesi	51
4.4.4.	Seçim Kararı.....	52
4.4.5.	Referans Kontrolü	52
4.4.6.	İşe Kabul ve Yerleştirme.....	53
5.	ÖRGÜTLERDE EĞİTİM SÜRECİ.....	54
5.1.	Örgütlerde Eğitimin Önemi	54
5.2.	Eğitim İhtiyaç Analizi.....	55
5.2.1.	Örgüt Analizi.....	56
5.2.2.	İş Analizi	57
5.2.3.	Kişi Analizi	58
5.3.	Eğitimin Planlanması	59
5.3.1.	Eğitime Katılacak Kişilerin Belirlenmesi	59
5.3.2.	Eğitim Konusunun Seçilmesi.....	59

5.3.3.	Eğitimi Verecek Kişinin Belirlenmesi	60
5.3.4.	Eğitim Yönteminin Seçilmesi	60
5.3.5.	Eğitimde Kullanılacak Araç, Gereç ve Eğitim Yerinin Seçilmesi.....	60
5.3.6.	Eğitim Süresinin ve Zamanının Belirlenmesi	61
5.3.7.	Eğitim Programının Hazırlanması.....	61
5.3.8.	Eğitim Bütçesi.....	62
5.4.	Eğitimin Değerlendirilmesi.....	63

6. OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ŞİRKETİN KARIYER YÖNETİMİ İNCELEMESİ..... 65

6.1.	Şirket Hakkında Genel Bilgiler.....	65
6.1.1.	Vizyon.....	65
6.1.2.	Stratejik Hedefler	65
6.1.3.	Değerler.....	66
6.1.4.	Kalite Politikası.....	66
6.2.	Şirketin Kariyer Yönetimi İle İlgili Genel Bilgiler	67
6.2.1.	Kimler İçin Kariyer Sistemi?	67
6.2.2.	A Firması İçin Kariyer Yönetim Sistemi Ne Demektir?.....	67
6.2.3.	Kariyer Sisteminin Kapsamı	67
6.2.4.	Kariyer Yönetim Sistemi Prensipleri	67
6.2.5.	Önceki Mavi Yakalı Kariyer Sistemi Tespitleri.....	68
6.2.5.1.	Metal Sanayi İŞ Değerlendirme Sistemi'ne Göre (MİDS) Mavi Yakalıların Yaptıkları İŞlerin Sınıflandırılması	68
6.2.5.2.	Kategori Sınav Sistemi.....	68
6.3.	Şirketin Yeni Kariyer Sistemi İhtiyacı.....	68
6.3.1.	Meslek Haritalarının Devreye Alınma Süreci.....	74
6.3.2.	İŞe Alım Kategorilerinin Uygunluğunun Değerlendirilmesi ve Güncellenmesi	74
6.3.3.	Terfi Sistemi ve Terfi Kriterleri	74
6.3.3.1.	Terfi Sistemi.....	75
6.3.3.2.	Terfi Kriterleri.....	75
6.3.4.	Atama ve Transferler.....	75
6.3.4.1.	Atama.....	75

6.3.4.2.	Transfer	75
6.3.5.	Eğitimlerle Çalışanların Desteklenmesi	78
6.3.6.	Mavi Yakalıdan Beyaz Yakalıya Geçiş	78
6.3.7.	Mavi Yakalı Kariyer Komiteleri	79
6.4.	Yeni Sistemin Sonuçları.....	79
7.	SONUÇ	80
	KAYNAKÇA	84

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: İnsan Kaynaklarının Gelişimi.....	7
Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	10
Tablo 3: Yetkinlik Onay Çizelgesi.....	73
Tablo 4: Eşleştirme Tablosu.....	74
Tablo 5: Mavi Yakalı Çalışan Yetkinlik Yönetim Tablosu.....	75
Tablo 6: Kaporta Departmanı Meslek – Diploma Matrisi.....	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	8
Şekil 2: İnsan Kaynakları Fonksiyonları.....	12
Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Temin ve Seçim İşlemlerinin Yeri.....	45
Şekil 4: Kaporta Meslekler Haritası.....	72

KISALTMALAR LİSTESİ

ATİ	: Ağır Ve Tehlikeli İşler Yönetmeliği
Dep.	: Departman
diğ.	: Diğerleri
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İKMY	: İnsan Kaynakları Meslek Yöneticisi
MİDS	: Metal Sanayi İş Değerlendirme Sistemi
MYKS	: Mavi Yakalı Kariyer Sorumlusu
MYO	: Meslek Yüksek Okulu
UET	: Unités Elémentaire de Travail (Temel Çalışma Birimi)
v.b.	: Ve Benzeri
v.d.	: Ve Diğerleri

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM VE EĞİTİM FONKSİYONLARININ KARIYER YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ, BİR ŞİRKETİN KARIYER YÖNETİMİ ÜZERİNE İNCELEME

1. GİRİŞ

Günümüz iş yaşamında yaşanan değişim ve gelişimler örgütlerin misyonlarını, vizyonlarını, stratejilerini ve organizasyon yapılarını güçlü şekilde etkilemiştir. Özellikle küreselleşmenin artmasıyla birlikte rekabet artmış ve örgütlerin değişim yaşamaları zorunlu hale gelmiştir. Örgütler ayakta kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yaşanan bu değişimlere ayak uydurmak ve her türlü gelişimi takip etmek zorundadırlar. Örgütler özellikle çalışma şekilleri, çalışan özellikleri, sistem ve süreçlerini bu şartlara göre değiştirerek, kaynaklarını en etkin verimli şekilde kullanarak varlıklarını sürdürebilir hale gelmiştir. Bu kaynaklar içinde insan kaynağı; örgütlerin başarısı, verimliliği, devamlılığı, rekabet gücü ve diğer kaynakları kullanması açısından en önemli ve stratejik kaynaktır. Örgütün insan kaynağının kalitesi diğer tüm kaynakları etkilemekte ve örgüt kalitesine yön vermektedir. Bu sebeplerden ötürü son yıllarda örgütlerin insan kaynakları birimleri örgüt strateji ve hedeflerinin belirlenmesinde, gelişmelerin takibinde ve değişimlere ayak uydurulmasında önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları birimleri ilgilendiği bordro özlük işleri, ücretlendirme, işe alım fonksiyonlarının geliştirerek, insan kaynakları planlaması, kariyer planlama, kariyer yönetimi, çalışan eğitimi ve geliştirilmesi gibi konulara daha fazla ağırlık vermeye başlamıştır. Bu fonksiyonlar arasında özellikle kariyer yönetimi örgütler açısından büyük öneme sahiptir. Fakat kariyer yönetimin başarılı şekilde oluşturulup, devam etmesi için diğer insan kaynakları fonksiyonu ile desteklenmesi ve uyum içinde sürdürülmesi gerekir. Özellikle işe alım ve eğitim fonksiyonları kariyer yönetimi için önemli ve destekleyici fonksiyonlardır. Çalışanların işe giriş aşamasında kariyer planlarını göz önüne alıp, buna göre seçim yapmalı bunu çeşitli eğitim faaliyetleri ile desteklemek çalışanın daha verimli, daha üretken ve kaliteli çalışmasını sağlayacaktır.

Örgütlerde kariyer yönetiminin önemini görmek, kariyer yönetimin işe alım ve eğitim fonksiyonları arasında anlamlı ilişki ve etkileşimler varsa bunu ortaya koyabilmek amacıyla hazırlanan bu çalışmanın temel amacı, kariyer yönetimi ile işe alım ve eğitim ilişkisini ortaya koymak olarak ifade edilebilir.

Bu amaçla hazırlanan çalışma dört ana başlıktan oluşmaktadır. İlk olarak insan kaynakları yönetimi açıklanmış; tanımı, tarihi gelişimi amaçları ve fonksiyonları incelenmiştir. İkinci olarak kariyer yönetimi sistemi ve kariyer yönetimi açıklanmış; tanımı, kariyer yaklaşımları, kariyer evreleri, kariyer kalıpları, kariyer yönetimi ilkeleri, kariyer yönetimi araçları, kariyer yönetimi uygulamaları, kariyer yönetiminin önemi, konuları incelenmiştir. Üçüncü olarak; işe alım ve eğitim fonksiyonları açıklanmıştır. Süreçleri, önemi incelenmiştir. Dördüncü yani son ana başlıkta ise; araştırma amacını içeren bir şirket incelemesine yer verilmiş, otomotiv sektöründe bir şirketin kariyer yönetimi incelenmiş ve işe alım ve eğitim fonksiyonları ile ilişkisine yer verilmiştir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Günümüzde küreselleşme birçok alanda etkisini açık şekilde göstermiş, işletmelerin dış pazarlara açılması, uluslararası alanda büyümesi önemli hale gelmiştir. İşletmeler bir yandan teknolojinin gelişimini takip ederken, diğer yandan büyümeye ve değişimlere uyum sağlayarak ayakta kalmaya çabalamaktadırlar. Bu yeni gelişim ve değişimler sonucu işletmelerde insanın önemi artmış ve insan odaklı yönetim ön plana çıkmıştır. İnsan unsurunun en verimli ve doğru şekilde kullanılması, diğer tüm işletme faktörleri için etkili hale gelmiştir.

İşletmeler varlıklarını sürdürme ve kendileri geliştirmede insan unsuru ile ilgili önemli bir ilişki olduğunun farkına varmışlardır. Bu bağlamda klasik personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi anlayışı öne çıkmış, bu değişim göz ardı edilemez, vazgeçilmez hale gelmiştir. Çalışanların doğru yerde, doğru zamanda ve gereken özelliklerde kullanılması için insan kaynakları yönetimi işletme süreçlerine etki eder hale gelmiştir. Özellikle eğitim programları ile çalışanlara katkı sağlanması, bunun bir yatırım olarak görülmesine başlamıştır. Bunun dışında çalışanların maddi ihtiyaçlarını karşılaması dışında, manevi olarak da tatmin edilmesi önemsenmiştir. Böylece insan kaynakları yönetiminin; kariyer yönetimi, performans yönetimi, motivasyon uygulamaları, işletme kültürünün çalışanlara aktarılması, güvenliklerinin sağlanması fonksiyonları oldukça önemli hale gelmiştir.

Sonuç olarak; insan kaynakları yönetimi, işletmelerin stratejik yönetimi için oldukça önemli bir hale gelmiş ve işletme yönetimi için danışman rol üstlenmiştir.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları günümüz değişen koşulları ile birlikte örgütlerin vazgeçilmez birimleri haline gelmişlerdir. Örgütün devamlılığını sağlayacak personelin bulunması yerleştirilmesi ve örgüt içinde eğitilerek geliştirilmesi önemli fonksiyonları olarak göze çarpmaktadır.

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

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. (Uyargil ve diğ., 2010, 3) Örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. (<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/713.pdf>) Genel olarak düşündüğümüzde insan kaynakları yönetiminin bir işletmenin varlığını devam ettirmesi ve bunun şirket genel hedef, vizyon ve misyonu ile birleştiren işletmedeki çalışanları en verimli ve etkin hale getirecek politikalar üreten bir yapı olarak düşünebiliriz.

Özellikle son yıllarda artan rekabetçi ortam ve daha nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyulması ile insan faktörü ile insan kaynakları yönetiminin de önemi artmıştır. Bir organizasyonun insan kaynakları yönetiminin etkinliği organizasyonun genel başarısı ile orantılı hale gelmiştir. İnsan odaklı, katılıma, grup esasına dayalı düşünce ve davranış sistemine dayalı yeni üretim ve yönetim teknikleri yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış, işletmelerin finansal sermayeleri yanında insan sermayesi ile daha fazla rekabet gücü kazandığı görülmüştür. (Selamoğlu, 2000, s.13) Bir organizasyonun insan kaynakları yönetiminin etkinliği organizasyonun genel başarısı ile orantılı hale gelmiştir. Doğru uygulanan insan kaynakları yönetiminin çalışan motivasyonu buna

bağlı olarak verimliliği etkilediği görünen bir gerçek haline gelmiştir. Organizasyonlar için özellikle şu konularda insan kaynakları önemi artmıştır;

- Çalışan motivasyonu ve verimliliği
- Değişen çalışma şartları ve ekonomi koşulları
- Küreselleşme
- Çalışanlardaki olumsuzluklar.

Bu etkilerin azaltılması ve uygun çalışma koşulları yaratılması, bunu organizasyonların hedef ve politikaları ile birleştirilmesi rolünü üstlenmiştir.

2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihi Gelişimi

19. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’ de başlayan Endüstri Devrimi ile çalışma hayatında büyük değişiklikler olmuş, yeni bir dönem başlamıştır (Tüzün, 1996, s.8). Endüstri devrimi öncesinde insanlar atölyelerde ufak gruplar halinde çalışmaktaydılar. Hayatları boyunca kazanç elde edebilecekleri bir işe, bir mesleğe sahip olmak üzere bir ustanın yanında çalışmayı başaranlar, ustalığa kadar yükselebilecek şanslı insanlardandı (Ekin, 1994, s.5). Endüstri devrimi ile el işçiliğinin yerini makine işçiliği almaya başlamış, makineleşme ile yüksek üretim miktarları elde edilir olmuştur.

Makinelerin çalışma hayatına girmesiyle beraber hem daha uzun çalışma saatleri, hem de fazla çalışma saatlerine rağmen daha düşük ücretler alınması durumu ortaya çıkmıştır. Çalışanlara, üretim yapan herhangi bir makineden farklı bakılmadığı, iş açısından rutin, can sıkıcı çalışmanın hüküm sürdüğü bu devrede insan kaynakları yönetiminin varlığından söz etmek mümkün değildi. İşgörenlerle ilgili tüm işleri başlarındaki formen düzenlerdi. Ancak çok büyük fabrikalarda çalışma saatlerini hesaplayan ve ödemeleri ayarlayan bir de işletme memuru bulunurdu (Butler ve diğerleri, 1991, s.11).

20.yüzyılın başlarında üretim sürecinde mal üretiminin yanı sıra çalışanların verimliliği de önem kazanmaya başlamıştır. Zaman ve hareket etütlerinin yapıldığı, iş

analizlerinin, iş tanımlarının ve işe yönelik eğitimin doğuşunun gözlemlendiği 20. Yüzyıl başında Taylor ile Gilbreth' in adlarına rastlanmaktadır (Tüzün, 1996, s.9). İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı, Taylor ve Gilbreth'in yaptıkları çalışmaların insan kaynakları ve işletme üzerindeki pozitif etkilerini göstermeleriyle bilimsel yöntemin doğuşuna bağlanır (Butler ve diğerleri 1991, s.12). Bir yanda ağır çalışma şartları hüküm sürmeye devam ederken diğer yanda işçilere kütüphane, sosyal tesis ve eğitimden sağlık hizmetlerine varan imkânlar verilmeye başlanmasıyla beraber bu imkânlardan işgörenlerin ne kadar yararlandırılacağı işleriyle ilgilenmek üzere refah Sekreterleri olarak adlandırılan kişiler göreve başlatılmıştır. Bu kişiler modern insan kaynakları yöneticisi olma yönünde gelişim gösterecek, organizasyon içinde insan kaynaklarından sorumlu bir pozisyonun temsilcileriydiler (Tüzün, 1996, s.10).

Ağır şartlar altında çalışmak işçiler arasında huzursuzluğa ve bireysel çapta direnmelere yol açmıştır. İşçiler tepkilerini devamsızlık, işe geç gelme, işi yavaşlatma, kaliteyi bozma gibi hareketlerle belli etmeye başlamışlardır. Bu hareketler zamanla küçük gruplar şeklinde yapılan grev ve boykot eylemlerine dönüşmüştür. Bu eylemlerin sonuç vermeye başlaması ise işçileri daha düzenli olarak bir araya gelmeye ve isteklerini sistemli bir şekilde duyurmaya yöneltmiştir. Bu hareketler ise sendikal faaliyetlerin başlangıcı olmuştur (Uğur, 1995, s.4).

Yine 20. yüzyılın başında çalışma koşullarının iyileştirilmesi, teşvikli ücret sistemleri, insanlar arası etkileşim ve iletişim, grup normları ve değerleri, iş tatmini, moral, gözetim, uygun işe uygun eleman, eğitim, işe son verme gibi çalışmalar gündeme gelmiştir. İnsanın makine olarak görülmeyip, insanca ihtiyaçların ön plana çıkması ve işletmenin ekonomik amacının ikinci plana itilmesiyle beşeri ilişkiler devri başlamış olmaktadır. Bu alanda Mayo ve Rothlisberger'in Hawthorne çalışmaları (1927-1932), grup içi etkileşimlerin diğer anlamda sosyal faktörlerin üretim üzerinde büyük etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Tüzün, 1996, s.12).

20. yüzyılın ortalarında müşterinin istekleri önem kazanmaya başlamış yaşanan darboğaz yüzünden üretilen malı satmak yerine satılabilecek malın üretimine yönelim başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında tüm hiyerarşi kademelerinde eğitim verilmesi, insan kaynağının motive edilebilir, öğrenmeye açık bir özelliğe sahip olduğunun anlaşılması ve personel işlerinin sistematikleştirilmesi

çalışmaları, yeni olgular olarak çıkış göstermişlerdir. İnsan kaynakları yönetiminin ana fonksiyonları olan tedarik, performans değerlendirme, ödüllendirilme ve eğitim unsurları insan kaynakları yönetiminde yerlerini almışlardır. Grup çalışmasını özendirme, grup davranışlarıyla ilgilenme, kalite çemberlerini oluşturma, tam zamanlı hareket insan kaynakları yönetiminin ilgilendiği diğer konular olarak sayılabilir (Tüzün, 1996, s.13).

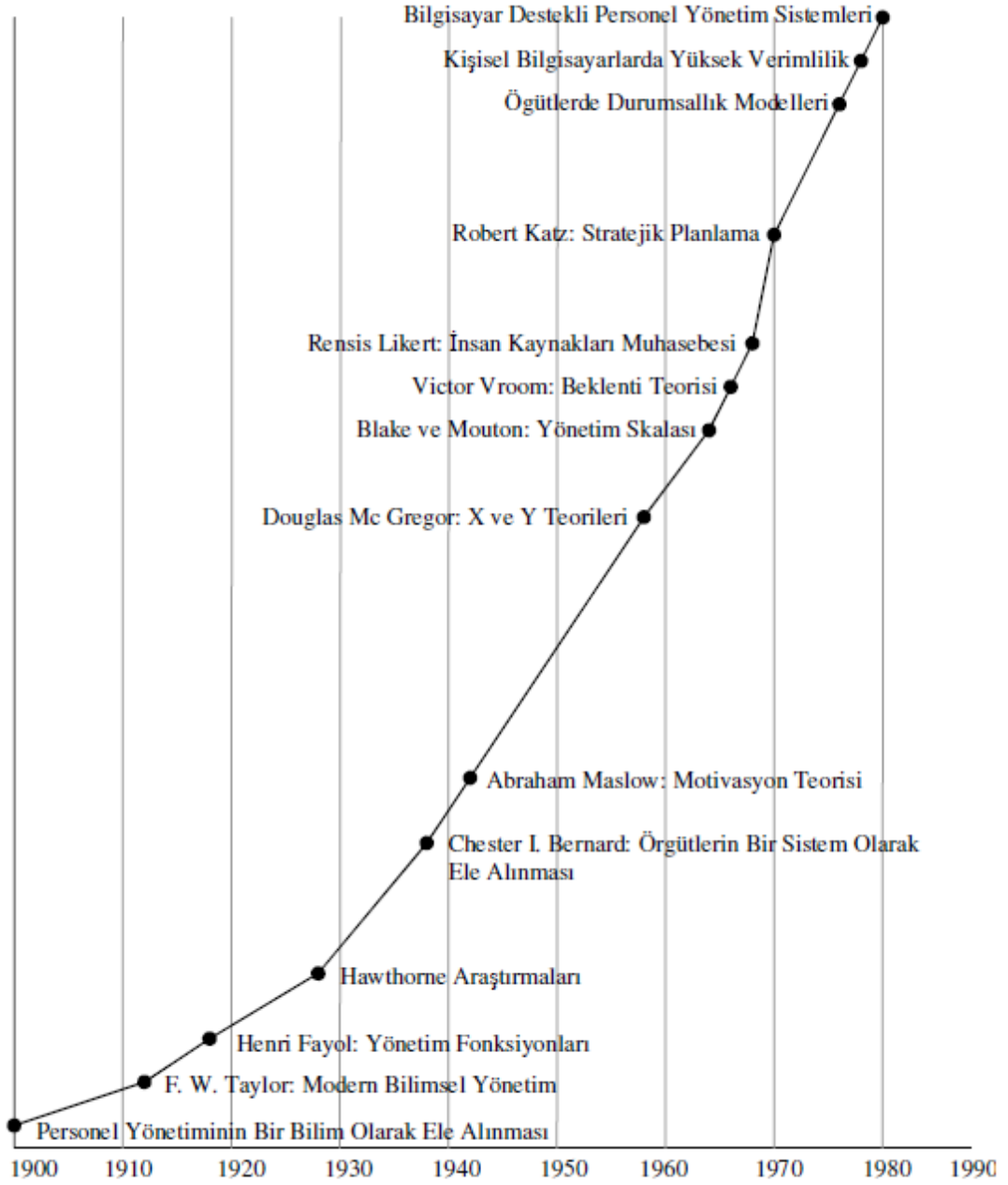
İşletmeler açısından büyük bir öneme sahip olan personel yönetimi anlayışında 1970'lerden sonra köklü değişiklikler yaşanmaya başlanmış, 1980'li yıllara gelindiğinde ise yoğun rekabet dönemi kendini göstermiştir. Bu dönemde insan, en az sermaye ve teknoloji kadar, hatta onlardan daha etkin ve değerli hale gelmeye başlamıştır. Bütün bu gelişmeler insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmuştur.

Tablo 1: İnsan Kaynaklarının Gelişimi

Üst Düzey Yönetici					İnsan Kaynakları
Orta Düzey Yönetici				Çalışma İlkeleri	
Alt Düzey Yönetici			Personel Çalışan Sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro Elemanı	Kayıtlar				
Yıllar	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

Kaynak: Palmer ve Winters (1993, 23)

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi



Kaynak: Demiral (1999, 20)

İnsan kaynakları yönetiminin; 20. Yüzyılda gösterdiği gelişim çizgisi Şekil 2’de görülmektedir. Buna göre, bu gelişim çizgisi içersisinde 6 dönüm noktası bulunmaktadır. Bu dönüm noktalarını ifade eden anahtar kavramlar ise, sırasıyla; yönetim teknolojisi, örgütsel davranış, personel teorisi, sendikaların büyümesi ve

gelişmesi, yasal düzenlemeler ve bilgisayar teknolojisi şeklinde belirtilmektedir. Aynı gelişim çizgisi, günümüzde örgütün insan gücü politikalarının planlanması, işe alma, personel değerlendirme, ücret, toplu iş görüşmeleri, insan kaynaklarının denetimi sorunları alanlarında yapılacak düzenlemeler, doğrultusunda devam edecektir (Demiral, 1999, s.21).

2.2.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel yönetimi son yıllarda yaşanan değişim ve gelişmeler sonucu yetersiz kalmış, yeni rol ve nitelikler üstlenmek zorunda kalmış ve insan kaynakları yönetimi haline dönüşmüştür. Başka bir ifade ile personel yönetiminin kurmay işlev niteliğinin ve ‘‘hizmetçi’’ rolünün değişmesi kaçınılmaz bir koşul haline gelmiştir. (Uyargil ve diğ., 2010, 3) İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde geleneksel personel yönetiminin yerine kullanılmaya başlanan modern bir terimdir. Ancak, bu yeni terim dar kapsamlı personel yönetimi kavramından önemli ölçüde farklıdır (Karabulut,1999, s.16).

Geleneksel personel yönetimi, işe alma, eğitim ve sosyal haklarla ilgili programlar ve bunların performans, tatmin ve işgücü devri üzerindeki etkileri gibi sorunlarla uğraşırken, yeni insan kaynakları yönetimi davranış bilimleri teknikleri ile benzeri istihdam ilişkileri sorunlarında sürekli ve etkili bir gelişmeyi esas almaktadır (Aytaç, 1997, s.250).

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmakta olup, bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandıran nedenleri bir diğer Keser'e (2003) göre yine 4 başlık altında incelemek mümkündür :

1. ‘‘İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),

2. Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücü verimli olması beklenemez),
3. Değişimler (Yönetim ve Üretim),
4. İşgücünü olumsuz etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, Yabancılaşma, Tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).”

Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Konular	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanlarla İlişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve İşbirliği içinde
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Genel Çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

Kaynak: Serpil Aytaç, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1996, s.11.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları

İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları katkılarının en üst düzeye çıkarılacak şekilde geliştirilip, işletmeyle bütünleştirilmesini sağlamaktır (Baysal, 1993, s.64). Bazılarına göre İKY'nin, temelde dört amacı bulunmaktadır. Bunlar;

- İnanç ve faraziyeler (işletme üniter yapısı çerçevesinde karşılıklı güvenin oluşturulması)
- Stratejik Entegrasyon (insan kaynağı yönetiminin işletmenin genel plan ve stratejilerinin bir parçası olması)

- Yönetim, Yöneticiler ve Liderler (yöneticilerin merkezde ve işyeri düzeyinde organizasyondaki öneminin genel performansına katkılarının sağlanması)
- Ana Teknik ve Metotlar (organizasyonun yeniden yapılması, yönetim anlayışının değişimi, dikkatli tedarik süreci, çalışanların seçimi, iş değerlendirilmesi, çalışanların katılımı programı, iletişim ağları ve performansa dayalı ücret sistemleri şeklinde belirtilebilir (Büyüksu, 1995, s.95).

Bazılarına göre İKY'nin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlar insan kaynaklarının organizasyon hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak, çalışanların gereksinimlerinin karşılanması ve mesleki bakımdan geliştirilmelerini temin etmek şeklinde sıralanabilir (Palmer, 1995, s.25).

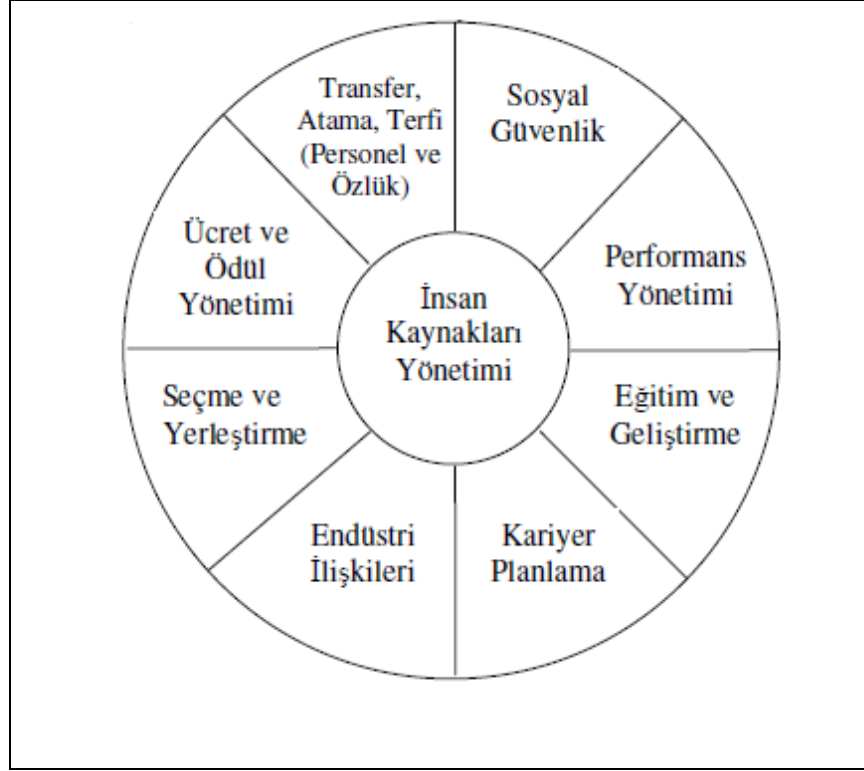
Genel olarak baktığımızda İKY'nin organizasyon içinde var olan çalışanların etkin ve verimli şekilde çalışmasını sağlamak ve yeni alınan çalışanların organizasyona dahil olmasında önemli rolü olduğunu görmekteyiz. Bu nedenlerle organizasyon hedef ve stratejilerine uygun hareket etmek, uygun işe uygun çalışanlar almak, bu kişilerin etkin ve verimli halde çalışmasını sağlamak, gelişimlerini sağlamak ve takip etmek, gerekli iletişimi sağlamak İKY'nin amaçları arasındadır.

2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Temel Fonksiyonları

Organizasyon içinde İnsan Kaynakları bir kişinin işe alımından işten ayrılmasına kadar geçen tüm süreçten sorumludur. Bu süreçler bazı fonksiyonlarla izlenir ve uygulanır. Belirlenmiş olan temel fonksiyonlar çeşitli şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu fonksiyonlar;

- İnsan Kaynakları Planlaması
- Seçme ve Yerleştirme
- Eğitim ve Geliştirme
- Kariyer Yönetimi
- Performans Yönetimi
- Ücret Yönetimi olmak üzere aşağıda açıklanmaktadır.

Şekil 2: İnsan Kaynakları Fonksiyonları



Kaynak: Aytaç (1997, 252)

İşletme alanında İnsan Kaynakları Yönetimi' nin işlevleri yerine getirilirken; İnsan Kaynakları Yönetimi'nin alanına giren konularda diğer bölümlere danışmanlık yapılır ve farklı bölümler arasında İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerinin birbirleri ile uyumlu olarak düzenlenmesi sağlanır (Yüksel, 2000, s.36.)

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili tüm işlevlerin amacı, işletmenin faaliyette bulunduğu iş alanında, rekabet üstünlüğünü temin etmek ve yaşamının daha iyi bir konumda sürdürülebilmesini sağlamaktır. Bu durumun bir sonucu olarak, yeni ürünleri ve teknolojileri yaratabilecek ve kullanabilecek, yeni pazarlarda uyumlu olarak rekabet edebilecek, büyüme ve gelişmeyi başarabilecek ve tüm bu işlevleri birbirleri ile uyumlu olarak yapabilecek işgücünü işletmeye kazandırmak ve verimli olarak kullanmak,

günümüzün en önemli konularındandır. Bu nedenle geleneksel rolünün ötesinde, İnsan Kaynakları Yönetimi' nin stratejik bir rolü de vardır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.295).

2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Mevcut iş gücü konumlarından arzulanan iş gücü konumuna nasıl geçileceğini belirlemeye yönelik süreç İK planlaması olarak ifade edilmektedir. İK planlaması yapılması, doğru zamanda, doğru yerde doğru kişilerin işe alınmasını sağlamaktadır. Bu süreçte, gerekli sayı ve nitelikte çalışanı sağlayabilmek için sistematik bir yaklaşım uygulanmaktadır. İK planlaması geleceğe yönelik bir süreç olarak iş gücü açıklarının zamanında tespit edilmesi ve doğru kişilerin bulunmasını sağlamak üzere yönetilmektedir (Danışman, 2008, s.15).

İnsan Kaynakları'nın planlaması aşamasında planlar, programlar oluşturularak iş analizleri ve tanımları yapılabilir. İnsan Kaynakları'nın planlamasında; mevcut işgücünün var olan durumu tespit edilerek gelecekte işletmenin gereksinim duyacağı İnsan Kaynakları'nın niceliği ve niteliği belirlenir. İş analizi ve tanımlamasında ise; işletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı bir şekilde belirlenerek işin özellikleri ortaya konulur. Bu kapsamda, hem mevcut işin hem de İnsan Kaynakları'nın analizi yapılmış olur. İşletmelerin sahip olduğu İnsan Kaynakları'ndan daha akılcı şekilde yararlanmanın önemli bir yolu olan planlama; belirli bir zamanda ve yerde, en uygun sayıda ve nitelikte çalışanın bulunması (Özakman, 1995, s.49); organizasyondaki mevcut İnsan Kaynakları'nın bilgi ve becerilerinin en uygun ölçüde kullanılabilmesidir. Ayrıca İnsan Kaynakları planlaması, organizasyondaki İnsan Kaynakları'nı bir maliyet unsuru olmaktan çıkaran ve üretim etkeni haline dönüştüren bir işlemdir (Bingöl, 1998, s.55-60).

2.4.2. İŖe Alım

Bilimsel anlamda iŖe alma ve seçme kavramı bir iŖletmedeki belirli iŖlerde alıŖacak muhtemel kiŖilerin aranması, belirli kriterlere göre seçimi ve iŖe yerleŖtirilmesi sürecidir (Arslan, Personel Seçimi, 1999, s.1).

İnsan Kaynakları yönetiminin en temel ve belirgin fonksiyonlarından biri eleman seçimidir. Bu konunun taŖıdıėı önem kurumun devamlılığını sağlayacak personelin seçilmesinin kurum için taŖıdıėı önemden kaynaklanır. Geekten de kurumun amaçlarını gerekleŖtirecek elemanların bulunması günümüzde baŖlı baŖına bir iŖ alanı olarak karŖımıza ıkmıŖtır. Her etkinliğin en önemli bileŖeninin insan olduğunun anlaŖılmasından bu yana, alanında etkin, kalifiye ve uzman personel ihtiyacının belirlenmesi, uygun kiŖilerin iŖe alınmaları çok daha belirleyici bir süreç olarak rol oynamaya baŖlamıŖtır (Fındıkçı, 1999, s.167).

İŖletmenin ihtiyaç duyduğu uygun nitelik ve nicelikteki iŖgcn sağlayabilmek için en önemli nokta doğru iŖe doğru kiŖiyi yerleŖtirebilmektir. Bu karar iŖletmenin performansını ve iŖ sonuçlarını doğrudan etkilemekte, verilecek karar önemli olmaktadır. Tüm bu nedenler ile iŖe alım insan kaynakları açısından önemli bir fonksiyon durumundadır.

2.4.3. Eğitim ve GeliŖtirme

Eğitim ve geliŖtirme kavramı; belirli kademelerdeki belirli iŖleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranıŖların kazandırılması süreci olarak açıklanmaktadır (TaŖkın, 2001, s.20).

Eğitim, kurumların hedef ve stratejileri ile yakından iliŖkili olan bir uygulamadır. Kurumların pek çoğunun eğitim iŖlevleri ile ilgili olarak kendilerine yöne veren bir yaklaŖımları vardır. Son yıllarda bu yaklaŖımlar taktik geliŖtirme görünümünden çıkararak stratejik bir boyuta ulaŖmıŖtır (Gök,2006, s. 38-39). İŖletmenin

bir sistem olduğu ve bütün parçaların bu sistemin içindeki tamamlayıcılar olduğu düşünülürse, sistemin çalışması açısından eğitim önemli bir işletme faaliyetidir (Taşkın, 1999, s.75).

2.4.4. Kariyer Yönetimi

Günümüzün insan kaynakları yönetiminde “kariyer” kavramı giderek önemini arttırmaktadır. Örgüte bağlılığın azaldığı yeni çalışma biçimi ve endüstri ilişkilerinde özellikle nitelikli işgörenleri elde tutmanın en etkili yolu kariyer yönetimi olmaktadır. Çünkü pek çok çalışan için kariyerinde ilerleyebilme yolundaki beklentiler karşısında ücret görelisi olarak önemini yitirmektedir (Erdöl, 2000).

Bireylerin kariyer planlarını çalıştıkları örgütlerin kariyer geliştirme programlarıyla kesiştirmesine, örgütlerin de bireylerin kariyer planlarını desteklemesine kariyer yönetimi denir. Yani, kariyer yönetimi birey ve örgütün amaçlarını ortak kazançlar dâhilinde birbirlerine uygunlaştırması sürecidir (Aytaç, 1997; DeCenzo ve Robbins, 1999).

Kariyer yönetimi, bireylerin mesleklerinde ilerleyebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla örgütlerin belirli yöntemleri kullanmasıdır. Zaten kariyer yönetiminin başarılı olması için kesinlikle örgüt tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu aşamada örgütler çalışanların yükselme olanaklarını ve kariyer yollarını belirlemeli, çalışanlarına kariyer danışmanlığı yapmalı, eğitim programları ile çalışanlarını desteklemeli, çalışanlarının iş deneyimlerini ve kariyer bilgilerini arttırmalı, performans değerlendirmeleri yapmalı ve örgütte motivasyonu arttırmalıdır. Bu amaçlarla kullanılan kariyer yönetimi araçlarının amacı, çalışanlarda bulunan potansiyeli en üst seviyeye getirip hem kariyer süreçlerinde onlara yardımcı olmak hem de aynı zamanda örgütsel amaçlara ulaşmaktır (Aytaç, 1997; Wallis, 2001).

2.4.5. Performans Yönetimi

Performans değerlendirme belli bir zaman dilimi içinde çalışanların davranış ve başarıları ölçme süreci olarak açıklanmaktadır. Farklı işletmeler farklı performans değerlendirme ölçütlerine sahip olabilmektedir. Performans değerlendirme sürecinin uygun bir şekilde tasarlanıp uygulanması bazı avantajlar sunmaktadır. Bunlar: ödüllendirme, terfi ya da tenzil, işten çıkarma ya da geri çağırma veya transfer uygulamaları gibi örgüt kararlarının verilmesinde kolaylık sağlama; iş görenin geliştirilmesinde, yöneticilere yardımcı olma; iş görenin kariyer seçiminde yol gösterme; iş görenin kendi zaman ve eforunu önetmesine ilişkin bireysel kararlarını almasında yardımcı olma (Gök, 2006, s.41).

Performans yönetimi, bir liderin çalışanlarının başarısı üstündeki rolünü ölçmeye yönelik bir amaç ile başlamaktadır. Çalışanların başarısını ölçmek için mümkün olduğunca gerçekçi ve dürüst bir yaklaşımla çeşitli ölçeklerin kullanılması söz konusudur. Bu ölçekler sayesinde bir çalışanın hangi konularda yeterli olup hangi konularda açığının olduğunun tespiti olanaklıdır. Ayrıca çalışanların yöneticileri değerlendirdiği yöntemler kullanması da olasıdır. Bu sayede yöneticilerin performanslarını geliştirerek çalışanlara daha çok yardımcı olabilecekleri öneriler oluşabilir. Performans yönetimi üç aşamada oluşmaktadır. Bu aşamalar, değerlendirme öncesi, değerlendirme aşaması ve değerlendirme aşamasından sonra olarak sıralanmaktadır. Bu aşamalar ile çalışan ve yöneticinin beklentilerine dayanan performans ölçümü yapılabilmektedir. Çalışanların, yöneticilerin kendinden bekledikleri konum, rol ve sorumluluklar konusunda tanımlamalara ihtiyacı bulunmaktadır. Bunun yanı sıra amaçların da çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Çalışanlar bu konularda bilgilendirildiklerinde performans yönetimi daha kolay sağlanmaktadır. Her çalışan kendisinden beklenen amaçları net olarak anlamalıdır. Bu amaçlar; spesifik, ölçülebilir, dikkate değer, gerçekçi ve zamanı belli olmalıdır. Çalışanların performansını ölçebilmek için düzenli tutulan formlar olmalıdır. Bu formlar en azından aylık olarak doldurulmalıdır. Çalışanlara kendi formlarında yer alan kriterler aktararak, elde ettikleri performans açıklanmalıdır. Çalışanlardan bu değerlendirmelere yönelik geri besleme istenmelidir. Ayrıca çalışanların performansını

artırmak için çeşitli araştırmalar yapılarak incelemeler gerçekleştirilebilir (Malone, 2004, s.7).

2.4.6. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, ücret strateji ve politikalarının geliştirilmesi, ücret sisteminin tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesiyle ilgili (Dessler, 2005, s.666-667) faaliyetleri kapsar. ‘‘Ücretleme’’ diye de adlandırılan bu işlev, işgörenlerin uzmanlık ve hizmetlerinin karşılığı olan kazanç ve ödüllerle ilgili ücret sistemlerinin tasarımı ve yönetilmesini ifade eder. Burada, her bir işgörene ne kadar ücret verileceği, işgörenler arası ücret farklılıklarında eşitlik ve adaletin nasıl sağlanacağı, neye göre ve ne kadar olacağı, ücret paketi ve sistemlerinin nasıl olacağı gibi hususlar, önemli karar konularıdır. Ayrıca, bu süreçte ‘‘ maddi olmayan ücret veya ödüller’’ de dikkate alınabilecek unsurlar arasındadır.

Ücret yönetimi; bir örgütte kinlerin, neye göre, ne zaman ve nasıl ‘‘ ücretlendirileceği’’ ile ilgili politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsayan bir insan kaynakları yönetimi işlevi olarak tanımlanabilir. Ücret yönetimi, işletmenin amaç ve stratejilerine uygun bir ücretleme sisteminin planlanması, oluşturulması/ geliştirilmesi ve işletilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar. Bu niteliğiyle ücret yönetimi, geleneksel ‘‘ bordrolama’’nın ötesinde daha geniş ve stratejik bir anlam ve içeriğe sahiptir (Uyargil, Adal, Acar ve diğ., 2010, s.358-359).

3. KARIYER YÖNETİMİ

3.1. Kariyerin Tanımı

Kariyer kavramının oldukça eskiye dayanan bir geçmişi vardır. Bazen kişinin kendisini bir ‘‘ uzmanlık’’ alanına adanması, bazen de aralarında fazla ilişki olmayan bir dizi işlerde çalışmak anlamında kullanıldığı görülmektedir (Tutum, 1979, s.22).

Kariyer kavramına ilişkin aşağıdaki gibi çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır;

- Hall’a göre (1994, s.264) kariyer, “bir kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir.”
- Werther ve Davis’e (1996; s.311) göre “bir kişinin tüm yaşamı boyunca tutunduğu işlerin tümüdür.”
- Sabuncuoğlu’na göre (2000; s.148) “bir kişinin hayatı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımı konusundaki tavrıdır.”
- Aytaç’a göre (1997, s.20)kariyer, “bir kişinin karşılanabilecek olan olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini açıklar.”

Genel olarak söylemek gerekirse, kariyer, kişinin yaşamı boyunca çalıştığı işler ile ilgili mevkilerdir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s.179).

3.2. Kariyer Yaklaşımları (Kuramları)

Çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten bir başka işe yukarıya dikey olarak ilerlediği, ya da tek bir meslekte veya işin fonksiyonel bir kolu içinde çalışanların yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği kariyer yoluna geleneksel kariyer yaklaşımı denir. Bu yolun sınırları açıkça belirlenmiş, bireylerin sahip olabilecekleri ilişkiler ve işler açıkça bilinmelidir. Bu yaklaşımda bireyler gelecekte ilerleyebilecekleri kariyer

yolunu tam olarak biliyor olsalar bile, yukarıya doğru yükselirken tercih edilebilecek alternatif bir yolun olmaması, çalışanların yaptıkları işten ve çalışma ortamından zevk almamaları bunun sonucu olarak da örgüte bağlılıklarında ve iş tatminlerinde azalma görülmesi bireyleri örgüt dışı iş alternatiflerine itmiştir (Soysal, 2003).

Yönetsel ve örgütsel değişmelerin etkisiyle kariyer sistemleri de değişmektedir. Yalınlaşan ve kademe sayısında azalmaya giden örgüt içinde kariyer yolları ve fırsatları da azalmıştır. Bu durumda bilginin öneminin anlaşılmasına, ücret ve ödüllerin pozisyon yerine uzmanlığa göre verilmesine neden olmuştur. Bu gelişmelerin eşliğinde motivasyon teknikleri de değişmiştir. Erdoğan ve Doğan'a (2003, s.651- 652) göre bu değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni kariyer yaklaşımlarının önemli noktaları şunlardır:

- “Dikey kariyer hareketlerinin yerini yatay kariyer hareketlerine bırakmaya başlaması,
- Kariyerin bir örgütle sınırlı olmaktan çıkıp sık sık iş değişikliklerinin yaşanması,
- Örgütsel bağlılığın zayıflaması,
- Örgütlerin bireye sunduğu kariyer fırsatlarının azalması,
- Büyük örgütlerden ayrılan bireylerin, daha sonra bu örgütlerle çalışan taşeron, tedarikçi ya da müşteri olarak kariyer yollarına devam etmeleri,
- Büyük örgütlerden ayrılan yöneticilerin, kendilerini bir örgüte bağlı kalmak yerine meslekleri ve iş yaptıkları sektörlerle kendilerini tanımlamaya başlamaları,
- Bireylerin kariyerlerinde iş-aile dengesini sağlamaya çalışmalarıdır.”

3.2.1. Çok Yönlü (Protean) Kariyer Yaklaşımı

Çok yönlü kariyer, örgüt tarafından değil kişi tarafından yönetilen bir süreçtir. Bu kariyer tipi; kişinin eğitim ve tecrübelerini, birkaç örgütteki işini ve mesleki alandaki değişimleri kapsar. Bu yeni anlayışta örgütün rolü ise, işçilerin kariyerlerini büyütmek ve geliştirmek için fırsat ve kaynaklar (mentorluk, koçluk, eğitim ve geliştirme vb.) sağlamak, onların kendi kariyer sorumluluklarını üzerlerine

alabilmelerine yardımcı olmak, devam eden öğrenme için ortamlar oluşturmak ve teşvik etmek olarak sayılabilir (Erdoğan, s.535).

Bu yaklaşıma göre örgütün kariyer sürecinde ki rolü ise, çalışanlarının kariyerlerini yükseltmek ve geliştirmek için olanaklar ve kaynaklar (mentorluk, network, koçluk, eğitim ve geliştirme gibi) sağlamak, kariyer ile ilgili sorumluluklarını üzerlerine almak, sürekli öğrenme ortamı oluşturmak ve onları teşvik etmektir (Soysal, 2003) Çok yönlü kariyer yaklaşımının özellikleri Hall ve Moss' a (1998) göre şunlardır:

- “Kariyer, örgüt tarafından değil bireylerin kendisi tarafından yönetilir.
- Kariyer; deneyimler, yetenekler, öğrenmeler, geçişler ve tanımlanabilen değişikliklerden oluşan ve yaşam boyu süren bir seridir.
- Devam eden öğrenme, kendini yönlendirme ve gelişmeden oluşur ve kişiseldir.
- Başarılı bir değişim için; teknik bilgiden öğrenme bilgisine, iş güvenliğinden istihdam edilebilirliğe, örgütsel kariyerdan çok yönlü kariyere ve kendi işinden bütün işlere doğru bir değişim olmalıdır.
- İşletme, atamaları yapma, gelişimsel ilişkiler oluşturma, bilgi ve diğer gelişimsel kaynakları sağlama konusunda bireye yardımcı olmalıdır.
- Bu kariyer yolunun hedefi psikolojik başarıdır.”

Bu kariyer modelinin popülerliği daha az ödül, daha fazla hareketlilik ve belirsizlik tarafından günümüz ekonomi ve çalışma ilişkilerinden almaktadır (Kordon,2006, s.63).

3.2.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Tek bir kurumda çalışmaktan öte, iş fırsatlarının değerlendirilmesi, bu yaklaşımın özünü oluşturmaktadır. Bireyin kariyer hareketliliği, başka kurumlara doğru olabileceği gibi, çalıştığı kurumun farklı iş bölümlerine de olabilecektir (Peiperl and Baruch, 1997, s.15).

Sınırsız kariyer yaklaşımında kariyer hareketliliği bir örgütten başka bir örgüte olabileceği gibi, bireyin içinde bulunduğu örgüt büyükse, bu örgüt içinde başka bir iş birimine doğru da olabilir. Bundan dolayı bu yaklaşım, çalışanları elde tutmak, kaçırmamak üzerine kurulan geleneksel kariyere farklı olarak, kariyer hareketliliği ve çeşitliliği kavramlarını ön plana çıkarmaktadır. Bunun sonucu olarak da kariyer keşif süreci kariyer safhaları arasında en önemli safha haline gelmektedir. Örgütlerde büyüklük, rollerin açıklığı, uzmanlık ve kontrol yerine; değişim kabiliyeti, bütünlük olma ve yenilik yapma önemli bir rol oynamaya başlamıştır (Soysal, 2003).

3.2.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Esnek kariyer yaklaşımında kişiler tek bir mevkiye bağlı olarak kalmazlar. Dikey bir kariyer devamlılığı yerine özelliklerine yönelik olarak kariyerlerini sürdürürler. Kariyerlerini yönetme sorumluluğu daha çok kişinin kendisindedir. Çalışan sürekli olarak kendini geliştirmeye çalışarak kendisi için oluşabilecek fırsatları takip etmelidirler. İşletmeler bu noktada kişilerin özelliklerini ve yetkinliklerini iyi belirlemeli, gerekli yetkinlikleri sağlamak için çalışanlarını desteklemelidirler. Aynı zamanda gelişimlerini gözlemlemeli, sürekli çalışanları değerlendirmeli ve sonuçlara göre kişilere verilebilecek görevleri belirleyerek çalışanları doğru işlere yönlendirmelidirler. Böylece çalışanlar için tek bir görev ve alan dışında birden fazla görev ve alanda başarılı olma imkânı sağlanır.

3.2.4. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Bu kariyer yaklaşımı Handy tarafından geliştirilmiştir. Portföy kariyer yaklaşımında kişiler tek bir işletmeye bağlı, belirli ve düzenli bir ücret karşılığında çalışmak yerine; farklı işletmelerde işletme ihtiyaçları ve uzmanlık alanları doğrultusunda çalışmakta ve yaptıkları her işin karşılığını almaktadırlar. Böylece tek bir

iş i yapan tek bir işletme için çalışmak yerine kendi özelliklerine uygun birden fazla işletmede çalışmaktadırlar.

Templer ve Cawsey, kariyerin doğası ve çalışan örgüt ilişkileri konusunda, portföy kariyer yaklaşımının varsayımlarını şu şekilde tanımlamıştır (Aytaç, 2005, s.247):

- “Çalışan örgütsel hiyerarşi içerisinde ilerlemek için iş e alınmak yerine belli bir görev için sözleşmeli olarak iş e alınır,
- Eğitim ve gelişimin bireyin sorumluluğu altında olduğu kabul edilir,
- Kısa süreli performans sonuçları üzerinde durulur,
- Yedekleme ve kariyer geliştirme programları daha çok çekirdek personel için tasarlanır.”

3.2.5. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı

Bu kariyer yaklaşımı teknik kariyer ile yönetsel kariyer ilişkisini içermektedir. Teknik olarak yetişmiş ve eğitim almış çalışanlar, kariyerlerinin belli bir noktasından sonra yönetici olarak çalışma yaşamlarına devam etmek isterler. Bu aşamada teknik olarak yetişmiş olan çalışanların bazı yönetsel ve insan ilişkilerine dayalı eğitimleri de almaları ve bu anlamda da kendilerini yetiştirmeleri ve geliştirmeleri gerekir.

Bu kariyer yaklaşımında işletmeler uzmanlık alanında yetişmiş kişiler arasından yönetici olabilecek kişileri belirlemeli ve yönetsel anlamda eksiklikleri belirlenerek buna yönelik eğitmeli ve geliştirmelidirler. Bu tip çalışanlara yönettiği diğer çalışanlarla ilişkiler ve gerekli bilgi aktarımı sağlamalarına yönelik özellikler sağlanmalı ve kendi yönetim planlarını geliştirip uygulama becerisi kazandırılmalıdır.

3.2.6. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı

Ağ tipi kariyer yaklaşımında çalışanlar ve yöneticiler için hem dikey hem de yatay olarak geçiş yapmak mümkündür. Böylece bir çalışan diğerinin önünde kariyer engeli oluşturma etkisi azaltılabilmekte, çalışanların kendilerini geliştirme fırsatı olmakta ve işletmede birçok kariyer fırsatı yaratılmaktadır.

Bu kariyer yaklaşımında çalışanlar sadece dikey olarak değil yatay olarak da terfi alabilmekte ve kendilerini de çok yönlü olarak geliştirme fırsatı bulabilmektedirler.

3.3. Kariyer Evreleri

Bireyler iş yaşamları boyunca belli aşamalardan geçerek kariyer evreleri süreçlerini tamamlarlar. Araştırmacılar kariyer evreleri ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapmışlardır.

Aytaç (2005, s.60) keşif, kurulma (örgüte giriş ve kariyer başlangıcı), kariyer ortası, kariyer sonu, azalma (emeklilik) olarak sınıflandırmaktadır.

Sabuncuoğlu (2005, s.171) kariyer evrelerini, kendini tanıma (keşfetme), kurma, orta kariyer, geç kariyer ve iniş olarak sınıflandırmaktadır.

Aldemir, Ataol ve Budak (2001, s.205), kariyer evrelerini üç başlık altında toplamışlardır. Bunlar, çalışma yaşamının başlangıcı, çalışma yaşamının ortası ve çalışma yaşamının son yıllarıdır.

Özden (2006) ise keşfetme, kurma, kariyer ortası ve kariyer sonu olarak sınıflandırmaktadır.

Can, Akgün ve Kavuncubaşı (2001, s.160), kariyer evrelerini iş öncesi dönem, işe giriş dönemi, kariyerde ilerleme aşaması, kariyerini koruma aşaması ve emeklilik aşaması olarak sınıflandırmaktadır.

Schein (1971), kariyer basamaklarını; giriş öncesi, giriş, temel yetiştirme ve başlangıç, ilk düzenli değerlendirme, mesleği uygun bulma, meslekten çıkış ve çıkış sonrası olarak sınıflandırmaktadır.

Argon ve Eren (2004, s.256), hangi kültürden olursa olsun, tüm çalışanların kariyer süreci; keşfetme, kurma, orta kariyer, geç kariyer ve gerileme evrelerinden oluşur.

Tanımlardan hareketler kariyer evrelerini 5 başlık altında sınıflandırabiliriz. Bunlar; keşfetme-arama, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu, azalma- emeklilik evreleridir.

3.3.1. Keşfetme-Arama Evresi

Bireyin kariyeri ile ilgili çalışmalara başladığı aşamadır. Bu aşamada birey neler yapabileceğini, yetkinlik ve özelliklerinin hangi meslek ya da alan için daha uygun olduğunu analiz eder. Gerekirse bununla ilgili bazı testlerden geçer. Bazı işler denemeye başlayarak işe uygun olup olmadığını test eder. O işle ilgili güçlü ve zayıf yanlarını görme fırsatı bulur. Kendini tanır ve geliştirmeye çalışır. Bu evre bireyin doğumundan 25 yaşına kadar geçen süreyi kapsar.

Kariyer araştırma davranışının gelişimi ve fırsatları yakalama, çeşitli kurs ve seminerlere katılım ile şekillenmektedir. Bireyin kariyer gelişiminin yönünün ne olacağını belirlenmesi ise kişinin gelişim merkezli davranışlarını yönlendirmektedir. Bireyler kariyer ile ilgili bilgilerini değer, ilgi yetenek düzeyleri, zayıf yönleri ve çevre araştırması ile sağlamaktadır. Etkin bir kariyer seçimi yapmak isteyen bireyler, iyi bir şekilde araştırma yapmaya ihtiyaç halindedir. Bunun sonucunda da kariyer bilgisinde artış ile kariyer başarısı için gerekli olan yetenek ve davranışların bilinmesi ortaya çıkmaktadır. Sonuç itibarıyla bu dönemin verimli bir şekilde geçirilmesi, gelişim ile ilgili davranış ve faaliyetlere katılımdaki gönüllülüğe bağlıdır (Raymond, 1986, s.121).

Kişi değişik iş alternatiflerini değerlendirir ve bunun sonucunda kendi yetenek ve ilgi alanlarıyla bağlantı kurmaya çalışır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s.182). Başarılı bir kariyer kesif stratejisiyle bütünleştiği takdirde sağlıklı kararlar alınabilir. Kişilik, yetenek ve tutumlar bireyin kariyer seçimini etkileyecektir (Korkmaz, 2003, s.50).

3.3.2. Kurma Evresi

Kurma aşaması üç basamaklı bir merdivene benzetilebilir. 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 gerçekleştirmek üzere tüm gayretiyle işe sarılacaktır. Üçüncü basamakta ise ulaştığı pozisyonları korumak ve kollamak için geribildirimlerle durumunu güçlendirmeye, geri kalmamaya ve fırsat yakalarsa daha ileriye ataklar yapabilme olanaklarını elde etmeye bakacaktır (Kaynak, Adal, Ataol, vd., 1998, s.244).

Bu aşamada gözlenen en önemli sonuç “gerçek şoku”dur. Gerçek şoku, bireyin beklentileri ile yeni iş ve örgütünün gerçekleri arasındaki açığı anlatır. Kişiler, özellikle ilk işini ve örgütü seçtikleri dönemde genelde gerçekçi olmayan yüksek beklentiler içindedirler. İlk işe yerleştiklerinde bu açığı görmeleri zaman alacaktır. Bu nedenle en azından başlangıçta müdahaleci değillerdir (Aytaç, 2005, s.66).

Bu evre ülke şartlarına göre önem kazanmaktadır. Ülkelerin işsizlik durumu bireyi bu aşamada fazlaca etkilemektedir. Çoğu zaman birey istediği nitelikte ve şartlarda bir iş ya da şirketle iş hayatına atılamayabilir. Ekonomik ya da diğer nedenlerle iş hayatına atılır. Fiziksel ihtiyaçlar ve güvenlik duygusunun ön plana çıktığı bir aşamadır. Bu evrede ne kadar doğru şekilde ilerler ve seçim yaparsa sonraki aşamaları kendisi için o kadar kolay olacaktır. Birey bu evrede girdiği bir yandan başladığı işi öğrenmeye çalışırken diğer yandan işe göre şekillenmeye ve işe uyum sağlamaya çabalamaktadır. Kendini işine göre geliştirmeye çalışmaktadır. Bu evre 26 yaş ile 35 yaş arasını kapsayan bir süredir.

3.3.3. Kariyer Ortası Evresi

Bu evrede birey, kurma aşamasında gösterdiği çabalar sonucu kariyerinde belli bir yere gelmiştir. Bu evrede güvenlik gereksinmesinin önemi azalmakta; başarı, saygınlık ve özgürlük gereksinimleri ön plana çıkmaktadır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001, s.160). Pek çok insan, ilk kariyer ikilemiyle orta kariyer evresinde karşılaşır. Bu dönem, bireylerin performanslarının kurma aşamasındaki gelişimini sürdürme, durağanlaştırma ve düşürmeye başlamaları açısından bir düzey belirleme dönemidir. Esasen, önceki verimliliğine rağmen bireyin bir “öğrenen” olmayı sürdürüp sürdürmeyeceği kararı bu evrede verilir (Argon ve Eren, 2004, s.257). Birey artık bir öğrenciden çok uygulayıcı durumundadır (Sabuncuoğlu, 2005, s.171). Bu dönem aynı zamanda yeniden değerlendirme dönemidir. Birey, kariyer hedeflerini gözden geçirir, bunun sonucunda iş değişikliği kararı da alabilir. Kariyer ortasının sonlarına doğru üç olasılık ile karşılaşılır (Kaynak, Adal, Ataol, vd.,1996, s.182).

Kariyer ortası dönemde çocukların büyümesine paralel olarak sorunları da artmıştır. Birey iş yaşamının dışında evine ve ailesine daha fazla zaman ayırmak istemektedir. Zaten işinde yeterince ustalaşmış, çoğu görevi fazla çaba sarf etmeden otomatik olarak yerine getirmektedir. Bireyin ilk ciddi sağlık sorunları da (romatizma, göz bozuklukları, stres vb.) yine bu devrede kendini gösterir. Kişinin sorumluluklarının artışı, başkalarına önderlik etme, bu dönemin tipik özelliklerindedir. Bu dönemde mesleğinde ilerleyen bir kişi, yönetim basamaklarından yukarıya doğru hızla yol almaktadır (Bayraktaroğlu, 2003, s.131). Yaşam devrelerindeki orta yaş krizine de karşılık gelen bu devrede, önceki aşamalarda maddi ve manevi ihtiyaçları karşılandığından kişiler yeni kazanımlar sağlayamaz, sonuçta yöneticilerin tepkisiyle karşılaştıklarından işten ayrılarak kariyerlerinde önemli değişiklikler yapabilirler (Aytaç, 2005, s.69). Bu nedenle daha enerjik hale getirilmesi gereken bireye bu krizi aşma, tükenmişliği önleme amacıyla katkıda bulunarak, etkili kariyer geliştirme programlarıyla yardımcı olunabilir (Aytaç, 1997:68; Schein 1976, s.19).

3.3.4. Kariyer Sonu Evresi

Birey yine olgunluk dönemindedir, ancak fiziksel olarak yaşlanmıştır. Bu dönemde öğrenme yavaşlamıştır, buna karşın büyük bir tecrübe birikimi kazanılmıştır. Birey bu devrede daha çok öğretici konumdadır. Bu konumu ile de çevresinden saygı görür. Orta yaş krizi sorunlarını atlatan birey, yaşamına yeni bir anlam vermiştir ve bu çerçevede yaşamını sürdürmektedir. Ayrıca bireyin sağlık sorunları gündemin daha fazla meşgul etmeye başlamıştır. Kariyer ortası devresinde karşılaşılan sorunların bir kısmı, bu devreye de taşınır. Bu devrede yükselme eğilimi gösterenlerin oranı çok düşüktür. Bireyin kariyeri daha çok durgunluk sürecine girer.

Özellikle devre sonuna doğru bireyin iş yaşamına olan ilgisi azalır ve gerileme dönemine girer (Özden, 2001, s.2).

Kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Bazı bireyler çalışma basamağının en üst düzeyine ulaşmıştır. Kişiler bu dönemde performanslarının mobilitelerinin azaldığını ve muhtemelen hali hazırdaki işlerinde odaklanıp kaldığını fark ederler (Korkmaz 2003, s.51). Bu evre 51 yaş ile 65 yaş arası süreci kapsar. Bu evre kişinin mevkisini koruma dönemi olarak belirtilmektedir (Özgen ve Meslektaşları, 2002, s.182).

3.3.5. Azalma-Emeklilik Evresi

Bu evre 65 yaş ve sonrası sürecidir. Azalma- emeklilik evresine kişi kariyer sonu evresinde yavaş yavaş girmeye başlamış, bu evrede tamamen bu dönemi yaşamaya geçmiştir.

Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Bazıları için bu durum bir soktur. Şüphesiz ki emeklilik, kariyerin son bulma halidir. Bazıları emeklilik dönemine ait planlar yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü ve genç çalışanları

yararlandırırlar. Emeklilik bireyin yaşamına yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştirildiği dönemdir. Ancak, tamamı ile kazanılmış bir bireysel kimliğe sahipken iş kimliğinin kaybı, birçok emeklinin kendini yararsız ve verimsiz hissetmesine yol açacaktır (Bayraktaroğlu, 2003, s.133).

3.4. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma yaşamı boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder ve genel olarak dört grupta toplanır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001, s.164):

3.4.1. Kararlı Kariyer Kalıbı

Bu kariyer kalıbı “doğrusal kariyer kalıbı” olarak da adlandırılır. Bu tip kariyer kalıbında kişi okuldan mezun olduktan sonra bir örgütte çalışmaya başlar ve kariyeri boyunca örgütler değişse bile yaptığı iş aynı kalır ve değişmez. Bu tercihin nedeni kararlı kariyer kalıbına uygun hareket eden bireylerin yapmakta oldukları işten yeterince tatmin olmaları ve bu nedenle çalıştıkları örgütleri değiştirme ihtiyacı duymamalarıdır. Öte yandan bu tarz çalışanlar mevcut işlerinde uzun yıllar çalıştıkları için konularında uzman ve yetkin olan kişilerdir (Baron, 2003, s.234).

3.4.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı

Bu kariyer kalıbında birey belirli bir uzmanlık alanında kalarak edindiği tecrübe ve kıdemle beraber yıllar geçtikçe kariyer basamaklarında yukarı doğru bir hareketlilik içine girer ve bu kariyer yolunda emekliliğe kadar devam eder (Baron, 2003, s.235). Bu

nedenle bu kariyer modelini benimseyen bireyler bütün iş hayatları boyunca aynı meslekte kalmaya yönelik planlar yaparlar ve mesleklerinde ilerlemelerini sağlayacak olan kariyer yollarını önceden belirlerler (Noe, 1999, s.335).

3.4.3. Spiral (Kararsız) Kariyer Kalıbı

Spiral kariyer modeli, bireyin iş hayatı boyunca var olan bilgi ve yetkinliklerine yeni beceriler ekleyerek birbiriyle ilgili ancak farklı meslek dallarında çalıştığı kariyer modelini ifade etmektedir. Bu modelde bireyler her bir pozisyonda yedi ile on yıl arasında değişen sürelerde çalışırlar ve bu sürelerin sonunda kariyerlerini yeniden şekillendirerek daha önceki işleriyle ilgili olan bir başka meslek dalına geçerler (Baron, 2003, s.235).

Birey bir örgütte iş hayatına başlar ve belli bir süre aynı meslekte ilerler, daha sonra önüne çıkan yeni fırsatlar ile mesleklerinde değişiklik yapar ve kendilerine sürekli bir şeyler ekleyerek yeni mesleklerde çalışmaya devam ederler.

3.4.4. Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı

Bu kariyer tipini benimseyen bireyler ise mevcut işlerinde bir ile dört yıl gibi kısa sürelerde kalırlar ve birbiri ile tamamen ilgisiz olan işlere geçme eğilimi gösterirler (Baron, 2003, s.235). Bireyler bir işi deneyip diğerine geçerek iş yaşamlarına devam ederler. Genellikle eğitim düzeyi düşük kişiler b tip bir kariyer kalıbında ilerlerler. Sürekli devam ettikleri bir örgüt ya da meslek olmadan farklı işlerde çalışırlar. Bir meslekte kariyerlerine devam edecek kadar aynı örgütte çalışmaya devam etmezler.

3.5. Kariyer Yönetimi Sistemi

“Kariyer planlama” ve “kariyer geliştirme” olmak üzere iki bileşenden oluşan kariyer yönetimi literatürde; örgütlerin çalışanların yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması olarak geçmektedir (Walker ve Gutterdidge, 1990, s.244).

3.5.1. Kariyer Yönetim Önemi

Kariyer yönetiminin önemi, örgütlerin çalışanların yeteneklerini ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlanmasından kaynaklanmaktadır. Bu yöntemin örgütlerde geçerli bir uygulama olarak görülmesindeki etken düşünce, örgüt ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun, iş doyumu ve örgütte kalma kararında temel belirleyici olduğudur. Kariyerle ilgili bireysel yetenek ve ilgi alanlarının örgütün amaçlarıyla uyumlaştırılması, hem birey hem de yöneticiler için sürekli işlem olarak düşünülmelidir. (Özer, 2009) Birey açısından kariyer yönetimi; bireyin bilgi, beceri, ilgi ve amaçları üzerinde biçimlenirken, örgüt açısından kariyer yönetimi, iş, pozisyon ve kısa/uzun dönemli örgütsel ihtiyaçlar üzerine kuruludur (Öğüt, 2003, s.180).

Gürüz ve Yaylacı (2004, s.186) kariyer yönetiminin örgütler açısından önem kazanmasının nedenlerini; işlerin yenilenmesi ve karmaşık bir hale gelmesi, bilgi ve becerilerin sürekli olarak güncelleşmesi, özellikle büyük işletmelerde fazla personelin çalışması ve işgörenlerin aynı anda yukarı doğru terfisinin mümkün olamaması nedeniyle yatay hareketliliğe (rotasyon ve transfer gibi) ve uzmanlaşmaya yönelmeyi gerekli kılması, işten ayrılma oranlarının (iş gören devir hızı) azaltılması ve örgüt içerisinden gerektiğinde eleman sağlamak suretiyle iş gören motivasyonunu ve bağlılığının artırılması şeklinde özetlemiştir.

3.5.1.1. Çalışan Açısından Önemi

Her bireyin iş yaşamı için kendine belirlediği bir kariyer planı vardır. Bir örgütün parçası olduktan sonra bu planı en iyi şekilde yürütmeyi, işinde başarılı olmayı ve belli bir seviyeye gelmeyi amaçlar. Bu süreçte örgütten beklediği de kendisi için belli bir kariyer yönetimi oluşturarak kendisine destek olmasıdır.

Birey çalışma gücünü elde ettiği ve işe giriş yaptığından bundan sonraki aşamada bir yerleşim kurmakta ve kariyer yapmaktadır. Giriş "içeriye hareket" sürecini ya da bir örgütte yer almayı içermektedir. Böylece bir örgütün üyesi olan birey kariyerini geliştirme, yüksek ücret ve daha iyi statü amaçları dışında, özellikle genç yaş grubuna dâhil olanlar, çalışma ilişkilerinin yakın, esnek ve yapıcı olacağını düşünmektedirler. Bu düşünce bireyin üstlerle ilişkilerinin birey açısından önemini ortaya koymaktadır. (Eryiğit, 2000, s.1)

Bireylerin örgütten en büyük beklentileri sahip oldukları kariyer planlarının bilinmesi ve hem örgüt hem de üstleri tarafından desteklenmesidir.

Bireylerin kariyerleri ile ilgili amaç ve ihtiyaçları toplumlara ve kültürlere göre farklılıklar arz etmektedir. Örneğin Japon toplumunda bir örgüte dâhil olan birey adeta o örgütün bir parçası durumu olmayı kabullenmekte, Japon kültürü "ömür boyu istihdam"ı bir erdem olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle iş gören devri düşüktür (Kondo, 1999, s.62).

3.5.1.2. Örgüt Açısından Önemi

Günümüz değişen iş hayatında işletmelerde işçi sirkülasyonunun giderek artması, özellikle yönetimsel, profesyonel ve teknik yetenek alanında işletmelerin emek talebi ihtiyaçlarını önemli derecede arttırmıştır. Bu gelişen, dinamik yapıları örgütlerde yüksek yetenekli personeli işletmeye çekmek, örgütte kalmasını sağlamak ve geliştirmek de giderek zorlaşmıştır. Bu bakımdan örgütte yöneticilerin geliştirilmesi,

özellikle şirketin çeşitli iş alanlarında temel yatırımlar yapmasını gerekli kılmıştır. Bu yatırımların gelecekte de verimli ve etkin işgücüne dönüşmesi için örgütlerin şimdiden kariyer planlama ve geliştirmeye önem vermesini zorunlu hale getirmiştir (Beer vd., 1985, s.234).

Yapılan bir araştırmanın sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi, örgütlerdeki kariyer yönetimi faaliyetleriyle örgütsel başarı arasında yakın ilişkiler söz konusudur (Duygulu, 1998, s.139-144). Diğer bir araştırmaya göre ise, kariyer yönetimi programlarının örgüt içinde verimli ve başarılı olabilmesi için üst yönetim tarafından desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir (Bilen, 1998, s.110). Bu kapsamda bilgi ekonomisinde en önemli malzemelerden biri olan insanın kariyerini planlamak ve geliştirmek, günümüz örgütlerinin vazgeçilmez uygulamalarından biri haline gelmiştir. Özellikle çalışanların kariyerlerinin yönetilmesi, modern örgütlerin karşılaştıkları önemli değişimlere uyum sağlamalarında son derece güçlü bir araç olarak dikkat çekmektedir. Diğer taraftan kariyer yönetimi, çalışanların yetenek eskimesine uğramalarını önlemede, iş ve aile arasında daha iyi bir denge yaratmada ve insan potansiyelini geliştirmede, örgütler için yeni bir yol olarak görülmektedir. Böylece kariyer yönetimi, günümüzde örgütlerin ayakta kalmasında kullanabilecekleri stratejik bir rekabet silahı olarak görülebilir (Wils vd., 1992, s.213). Diğer taraftan kariyer yönetiminin, örgütün stratejik ve operasyonel düzeyleri arasında bir ilişki kurmasını sağlaması açısından da önemli olduğu belirtilebilir.

3.5.2. Kariyer Yönetimi Sistemi İlkeleri

Örgüt açısından kariyer yönetimi ilkeleri; kariyer planlamasının uygulanacağı işgörenin tespit edilmesi, işgörenin kariyerinde ilerleyecek yolların belirlenmesi, personele kariyer aşamalarında yardımcı olacak kariyer danışmanlarının bulunması ve işgörene bireysel kariyer planlarının oluşturulması şeklinde ifade edilebilir (Bartol ve Martin, 1991, s.807; Kaynak, 1996, s.174; Kaynak, Adal, Ataoğlu, vd., 1998, s.239; Cascio, 1998, s.363; Taştepe, 2001, s.57; Foot ve Hook, 2002; Şimşek, 2002, s.358).

3.5.2.1. Kariyer Planlaması İçin Gerekli Çalışanın Belirlenmesi

Örgütte görev alan bütün işgörenlerin kariyer planlaması modeli çerçevesinde yer alması ideal bir durumdur. İlke bu olmakla birlikte uygulama grubu dışında kalabilecek bazı işgörenlerde olabilmektedir. Kariyer planlamasında devre dışı kalabilecek işgörenler arasında, örgütsel yapıda tepe yönetimi istemeyenler, yükselmeyi amaçlamayanlar ve örgütte emekliliği yaklaşmış olanlar sayılabilir. Diğer taraftan, planlama kapsamına alınan işgörenler arasında da öncelikli olanlar tespit edilmektedir.

3.5.2.2. Kariyer Yolunun Çizilmesi

Örgütler özellikle tepe yönetime gelecek işgörenleri belirledikten sonra, kariyerlerinde yükselmeleri konusunda gereken desteği sağlamalıdır. Bu aşamada, kariyer yollarının (Schuler, 1998) çizilmesinde üç basamak izlenmektedir. İlk basamak, örgüt içerisindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasıdır. İkinci basamak, değişik işler arasındaki benzerlikler araştırılarak ortaya çıkarılır. Bunlar “iş aileleri” olarak adlandırılır. Son basamak ise, bir araya getirilmiş işler arasında mantıksal bağlar pekiştirilerek güçlendirilir. Böylece işgörenler, özellikle de alt kademe de görev yapan çalışanlar, ileride yapılacak iş ile ilişkilendirilecek olan fakat daha çok yetenek, bilgi ve beceri gerektiren aynı iş ailelerindeki üst statüdeki görevler için hazırlanıp yetiştirilebilmektedir.

3.5.2.3. Kariyer Danışmanlarının Atanması

Örgütler işgörenlerin kariyerlerinde daha kolay ilerlemesini sağlamak amacıyla danışman kullanabilirler. Danışmanlar örgüt içi ve dışı olmak üzere iki kaynaktan sağlanabilir. Danışmanların psiko-sosyal açıdan etkin, örgüt kültürünün bilincinde,

tecrübeli bireylerin olması uygulamanın başarısı açısından önemlidir. Örgütte bu nitelikleri taşıyan çalışan olmadığı veya bulunamadığı takdirde örgüt dışına yönelerek bu alanda hizmet veren özel kuruluşlara veya eğitim kurumlarına başvurulabilmektedir.

3.5.2.4. Bireysel Planlar Geliştirmek

Kariyer danışmanlarının görevleri arasında “iş ailelerinin” araştırılması, kariyer yolunun çizilmesi gibi görevlerinin yanı sıra bireysel planların hazırlanması ve geliştirilmesi de yer almaktadır. Bireysel planların geliştirilmesi konusunda danışmanlara düşen görevler arasında işgörenler hakkında her türlü verileri toplamak, işgören profillerini çıkarmak, işgörenlerin potansiyellerini belirlemek, kariyer yolları, alternatif kariyer fırsatları hakkında çalışanlara bilgi vermek ve işgörenin kendisini geliştirmesi konusunda alabileceği eğitim programları hakkında işgörenlere bilgi sağlamak sayılabilir.

3.5.3. Kariyer Yönetimi Sistemi Araçları

3.5.3.1. Kariyer Haritaları

Kariyer haritaları bir örgütte işler arasında yapılabilecek geçişlerin gösterildiği tüm pozisyonların yer aldığı şemalardır. Şemada bir işten diğerine hangi şartlar ve deneyimle geçilebileceği net olarak belirtilir. Bir çalışanın ne kadar süre içinde bir üst düzeye ya da göreve gelebileceği, dikey ve yatay kariyer yolları kariyer haritaları aracılığı ile çalışanlara iletilir. Dikey hareket, çalışanın yönetim kademelerinde ileri doğru hareketini, yükselmesini belirtir. Yatay hareket ise çalışanın örgütte aynı seviyede farklı iş ve birimlere doğru geçişini belirtir (Özden, 2001). Pozisyonlar arası dikey ya da yatay geçiş yapabilmek için izlenecek yollara “kariyer yolları” denir.

Bir kariyer haritasında; pozisyonun görev ve sorumlulukları, pozisyon için gerekli yetkinlik, bir pozisyondan diğerine hangi seviyede deneyim ile geçilebileceği, yatay olarak ilerleme yolları, dikey olarak ilerleme yolları açık olarak yer alır.

3.5.3.2. Kariyer Rehberliği

Kariyer geliştirme konusunda önemli bir araç niteliği taşıyan rehberlik, örgüt içinden deneyimli bir kişi tarafından deneyimsiz iş görene kariyer gelişiminde ilerlemesine yardımcı olmak amacıyla verilir ve bu aşamada rehber; kişilere hangi kitapları okuyacakları, hangi kursları alacakları, hangi meslekleri arayabileceklerini, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiğini, kariyer olanaklarını, yerel üniversitelerdeki var olan kursları ve organizasyonun eğitim olanaklarını sunar (Özden, 2000, s.57). Amaç, çalışanların örgüte veya işe uyumlarında onların yeterlilik boşluklarını azaltmak için geliştirme önerileri oluşturmaktır (Aydemir, 1995, s.23).

Çalışanlara destekçi olarak ve eğitmen olarak hizmet eden rehberler, deneyimsiz iş görenlerin, güvenilir bilgileri elde edebilmesi için örgütle ilgili tüm bilgiyi ve bilgi akış sistemlerini bilmek zorundadır (Can, 1998, s.161; Şimşek, 1998, s.348).

3.5.3.3. Kariyer Danışmanlığı

Büyük örgütlerde, işletmelerde iş aileleri ve bunlara bağlı pozisyonların sayısı artmakta; bundan dolayı, kariyer yolları ve kariyer haritaları karmaşıklaşmakta, kariyer rehberliği yetersiz kalmaktadır. Kariyer rehberliğinin yetersiz kaldığı durumlarda kariyer danışmanlığına başvurulur. Çalışanlar kariyerleri ile ilgili olarak sistemli adımlar atmak, ilerleyebilme fırsatlarını değerlendirmek ve gelişim ve öğrenim olanaklarını bilebilmek için kariyer danışmanlığına gereksinim duyarlar (Palmer, 1993; Özden, 2001).

Kariyer danışmanları örgüt içinden seçilebileceği gibi örgüt dışından da sağlanabilir. İşletme içi danışmanlarının psiko- sosyal açıdan yetkin düzeyde, organizasyonel kültürün bilincinde ve işletme gerçeklerini bilen, deneyimli ve olgun kişiler olmaları, uygulama başarısı açısından önemli görülürken, eğer üst yönetim bu yetkinlikte işletme içinden birisini bulamıyorsa işletme dışından özel bir kuruluş veya eğitim kurumlarından yararlanabilecektir (Şimşek,2007, s.93).

3.5.3.4. Kariyer Merkezleri

Kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin; gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir. Bu haliyle ancak çok büyük organizasyonlarda uygulama alanı bulabileceği açıktır.

Kariyer merkezleri özellikle şunları sağlar (Aytaç, 1997, s.140):

- Grup atölyeleri (workshops) oluşturmak,
- Yazılı okuma materyalleri oluşturmak, kurslar düzenlemek,
- Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak,
- Beceri ve yetenek testleri uygulamak,
- İşletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak.

Kariyer atölyeleri (Workshops), çalışanların diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak ve kendi kendilerini teşhis ederek kariyerlerini nasıl geliştirecekleri konusunda değerlendirme yaptıkları çalışmalardır.

Yazılı kaynaklar (Alıştırma kitapları-Workbooks), bireylere kendilerini analiz etme, kariyer planlaması, kariyer hedeflerini belirleme konusunda pratik bilgiler sağlar. Bu alıştırma kitapları yoluyla çalışanların kendilerini tanımaları, ilgilerini öğrenmeleri,

uygun fırsatları bilmeleri, işlerini tanımaları ve planlarını geliştirmeleri sağlanmak istenir.

Beceri ve yetenek testleri, bireylerin belirli konulardaki yetkinliklerinin düzeyini tespit etmek amacı ile kullanılırlar. İşe alım aşamasında kullanılan birçok test kariyer yönetimi aracı olarak da kullanılabilir.

Kariyer merkezlerinin bir etkinliği de kariyer bilgi sistemleridir. Örgütte bir iş açığı meydana geldiği zaman bu durum ilk olarak örgüt içinde duyurulur. Örgüt içinde iş ve kariyer arayışında olan işgörenler hakkında kariyer bilgi merkezindeki bilgiler, açık işlerin özellikleri ile karşılaştırılır. (<http://enm.blogcu.com/kariyer-planlama-10/9317825>) 10.04.2012

3.5.3.5. Koçluk

Koçluk, örgütte çalışanları geliştirme tekniklerinden en yenisi olarak görülebilir. 1990'lı yıllarda geliştirilen bu yöntem, belli bir gruba belli bir hedef için özel ders, konferans ve seminer vererek o hedefe hazırlama tekniği olarak ifade edilebilir (Aytaç, 1997, s.147). Diğer bir anlamla koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen bir işletme içi ve dışı danışmandır (Özden, 2000, s.59).

Koçlar bireyin kariyer planları yapmasında yardımcı olurlar. Çalışanların organizasyonda yükselmeleri için hangi yetenek ve becerilerini geliştirmeleri gerektiğini anlamalarını sağlarlar. Etkili bir koçluk için çalışanlar ve onların yöneticileri arasında sağlıklı ve açık ilişkiler olmalıdır (Şimşek, 2007, s.162).

Örgütlerde bir kariyer koçunun kişilere aşağıdaki konularda yardımcı olabileceği Enelow tarafından belirtilmiştir (Enelow, 2002, s.124);

- “Doğru endüstride doğru işi bulmak,
- Kariyer değişimlerinde yardımcı olmak,
- Kişisel çıkmazlara çözümler üretmek (aile, iş, yerleşim, yaş, fiziki engel),

- Araştırmada, araç ve tekniklerden yararlanmada yardımcı olmak,
- Mülakat teknikleri konusunda bilgi vermek,
- Bir iş teklifini nasıl müzakere edileceği konusunda bilgi vermek,
- Doğru referanslara sahip olduğunuzda emin olmanızı sağlamak,
- Tecrübelerinden faydalandırmak.”

3.5.3.6. Eğitim ve Geliştirme Programları

Çalışanlar, kariyer gelişim programları sayesinde hem örgüt içinde hem de dışında kariyerleriyle ilgili karar verme becerilerini, bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirebilirler. Bireysel gelişim gibi bireysel programların yanında, yönetici geliştirme programları adı altında daha kapsamlı, spesifik eğitim programları da uygulanabilir (www.mcozden.com).

Günümüz çalışanın eğitim ve öğrenme ihtiyacı ve ihtiyacının giderilmesinin kurum için taşıdığı önem, bu işin sadece çalışanların gayretlerine bırakılmamasını gerektiriyor. Diğer bir ifade ile kurumların hazırlayacakları öğrenme ortamları ile çalışanların hayat boyu öğrenme alışkanlığı kazanmaları, onları eğitmek ve geliştirme vazgeçilmez sorumluluk olarak ifade edilebilir (Fındıkçı, 1999, s.225).

3.5.3.7. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, çalışanların organizasyon içinde yatay olarak yer değiştirmesi şeklinde tanımlanabilir (Aytaç, 1997, s.148).

Başka bir tanımda ise iş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilir (Kaynak,

Adal, Ataol, vd., 1998, s.69). Örneğin, bankada tasarruf hesaplarına bakan bir iş görenin sırasıyla krediler servisinde, kambiyo servisinde çalıştırılması gibi (Yüksel, 1998, s.86).

3.5.4. Kariyer Yönetim Uygulamaları

3.5.4.1. İç İşe Alım

Kariyer yönetiminin en önemli adımı işe alımdır. Bir örgütte ihtiyaç duyulan işgücünün temin edilmesi işe alımdır. İç işe alım ihtiyaç duyulan işgücünün dış kaynaklar yerine iç kaynaklardan temin edilmesidir. Dış kaynaklardan işgören temini yapılırken izlenen tüm adımlar aynı şekilde iç işe alımda da uygulanır. Öncelikle açık pozisyonun gerekleri ve ihtiyaç duyulan nitelikler belirlenir, buna uygun olarak pozisyon belirtilir ve iş duyurusu hazırlanır. Çalışanlar arasından uygun olanlar başvuruda bulunur ve pozisyon için en uygun olan çalışan seçilerek pozisyon kapatılır.

İç işe alımın, dış kaynaklardan yapılan işe alıma göre bazı yararları vardır. Bunları Aslan aşağıdaki gibi sıralamıştır (Aslan,1999, s.40-41) :

- “Daha kolay ve kısa sürelidir.
- Adayların çalışmaları ve başarıları hakkında daha detaylı ve gerçekçi bilgi sahibi olunur.
- Adaylar firmayı ve kültürünü bilirler, işe uyum süreci çok kısadır.
- İyi bir motivasyon kaynağıdır.
- Firma içindeki çalışanlara öncelik verilmesi çalışanların moralini yükseltir.”

İç işe alımı, terfi ve transfer veya yer değiştirmeden ayıran en önemli fark, iş duyurusunun yapılarak isteklilerin başvurularının sağlanmasıdır (Özden, 2000, s.159).

3.5.4.2. Terfi

Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Terfi, bir çalışanı bulunduğu görevden daha fazla yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Terfi, bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme olanağı ile genelde bireylere büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak terfi, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme ihtiyacını doyurur (Sabuncuoğlu, 2005, s.82).

İşletmelerin, kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Böyle bir yaklaşımın, kurumsallaşmanın bir gereği olduğu söylenebilir. İdeal olarak terfilerin, hangi şartlarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm çalışanlarının bilgisine sunulmalıdır. Bu nedenle terfi uygulamalarında performans değerlendirmesinin önemi çok büyüktür. Terfilerin objektif olarak gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmenin de objektif olması ve kararların değerlendirme sonucuna göre verilmesi gerekir. Aksi halde kişilerin kariyer değerlendirmeye, yönetim ve planlamasına ve firmanın kararlarına karşı olan güvenleri azalır. Bu da firmada huzursuzlukların ortaya çıkmasına sebep olur (Aytaç, 2005, s.127).

3.5.4.3. Transfer/Yer Değiştirme/İş Rotasyonu

İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması halinde transferden söz edilir (Sabuncuoğlu, 2005, s.84). Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme denilmektedir (Özden, 2006).

Bireylerin örgüt içerisinde yatay olarak yer değiştirmesi faaliyeti iş rotasyonu (Campion vd.,1994; Schuler, 1998; Dessler, 2003) olarak adlandırılır. Diğer bir ifadeyle, işgörenin aynı düzeyde veya benzer beceri ve yetenek gerektiren işlerde çalıştırılması durumu olarak ifade edilebilir (Can, 1997, s.184).

“İş rotasyonunun temelde iş görene sağladığı iki olumlu katkı vardır. Birincisi, yer değiştirme sonucunda örgüt içi ve dışı alternatif kariyer fırsatlarının oluşmasına neden olabilmesi, ikincisi ise iş görenin kendini geliştirme ve yeni beceriler edinme fırsatını sağlamasıdır”(Argüden, 1998, s.100; Desimone vd., 2002, s.487; Mayrhofer vd., 2004, s.478; Werner ve De Simone, 2006, s.488). Bunun yanında, iş rotasyonu uygulaması ile örgüt içinde farklı bölümlerde çalışma imkanı bulan işgören, gelecekte örgütte yönetici olarak çalışma fırsatı bulduğunda, çalıştığı bölümlerin yapısı, işleyişi ve eksiklikleri hakkında bilgi sahibi olabilecektir (Çalık ve Eres, 2006, s.120). Buna karşılık, iş rotasyonunun eğitim masraflarını arttırması, değişimin ilk günlerinde işgörenlerin verimini düşürmesi ve farklı bölümlerde çalışmaya başlayan personelin takım çalışmasına kolay adapte olamaması gibi bazı olumsuzlukları da bulunmaktadır (Can, 1997, s.184).

3.5.4.4. İşten Çıkarma

Son yıllarda ekonomide yaşanan değişimlerin örgütlere olumsuz yansımaları sonucunda bazı örgütler işten çıkarma yöntemi ile işletmelerini daraltma/ küçültme yoluna gitmektedir. Bu duruma yönelik bazı yasal önlemler alınsa da işten çıkarma örgütlerin öncelikli seçtiği bir çözüm yolu haline gelmiştir. Yüksek nitelikli çalışanlar işten çıkarıldıktan sonra daha kolay iş bulurken, daha düşük nitelikteki ya da niteliksiz çalışanın iş bulması daha zor haldedir. Bu nedenle işten çıkarma yerine öncelikle örgüt içinde yer değiştirme, iş rotasyonu konusunda çözüm aranmalı ve eğer işten çıkarma yapılacaksa belli bir süre öncesinde mutlaka çalışana bilgi verilmelidir.

İşten çıkarma, hem işletme hem de çalışan için olumsuz bir durumdur. Gelişmiş ülkelerde yönetim politikası gereği işletme, kimin işten çıkarılıp kimin işletmede

kalacağını belirlediğinde, işten çıkarılanlara kariyer geçişlerinde hızı düşürmemek ve bu geçişlerdeki yaşayabilecekleri kırgınlık, depresyon gibi psikolojik safhalarıyla ilgili olarak yardımcı olabilmek için dışarıda istihdam sağlama programları veya dışarıya yerleştirme programları kanalıyla bu kişilere yardımda bulunmaktadırlar (Aytaç, 2005, s.133).

3.5.4.5. Emeklilik

Örgütün birey üzerinde odaklanan kararlarından biri de emeklilik kararıdır. Aslında örgütlerin çoğunda emeklilik kararını çalışanlar kendileri verirler. Ancak bazı durumlarda örgütler iş görenleri emekliliğe özendirmek için çeşitli uygulamalar yapabilirler (Aytaç, 2005, s.179).

Örgüt küçülmeye gitmek amacıyla ya da emekliliğe hak kazanmış, artık çalışmak istemediği kişi ile yollarını ayırabilir. Hatta bu tip çalışanları emekliliğe zorlayabilir. Diğer bir uygulamayla da örgüt emekliliğe hak kazanmış çalışandan memnun ve yollarını ayırmak istemiyorsa, tecrübe ve bilgisinden yararlanmak amacıyla farklı görevler sunabilir. Çalışandan emekliliği döneminde danışman ya da mentor olarak yararlanabilir, çalışmaya devam edebilirler.

3.5.4.6. Oryantasyon Programı

Örgütte işe yeni başlayan, transfer edilen, terfi edilen çalışanlar için uygulanan programlardır. Amacı; çalışanı yeni işine, görevine, kurumuna alıştırmak belli kural ve bilgileri aktarmaktır. Oldukça önemli olan bu programlar çalışanın örgüt ile daha kolay kaynaşmasını örgüt kültürünü daha kısa sürede benimsemesini sağlar.

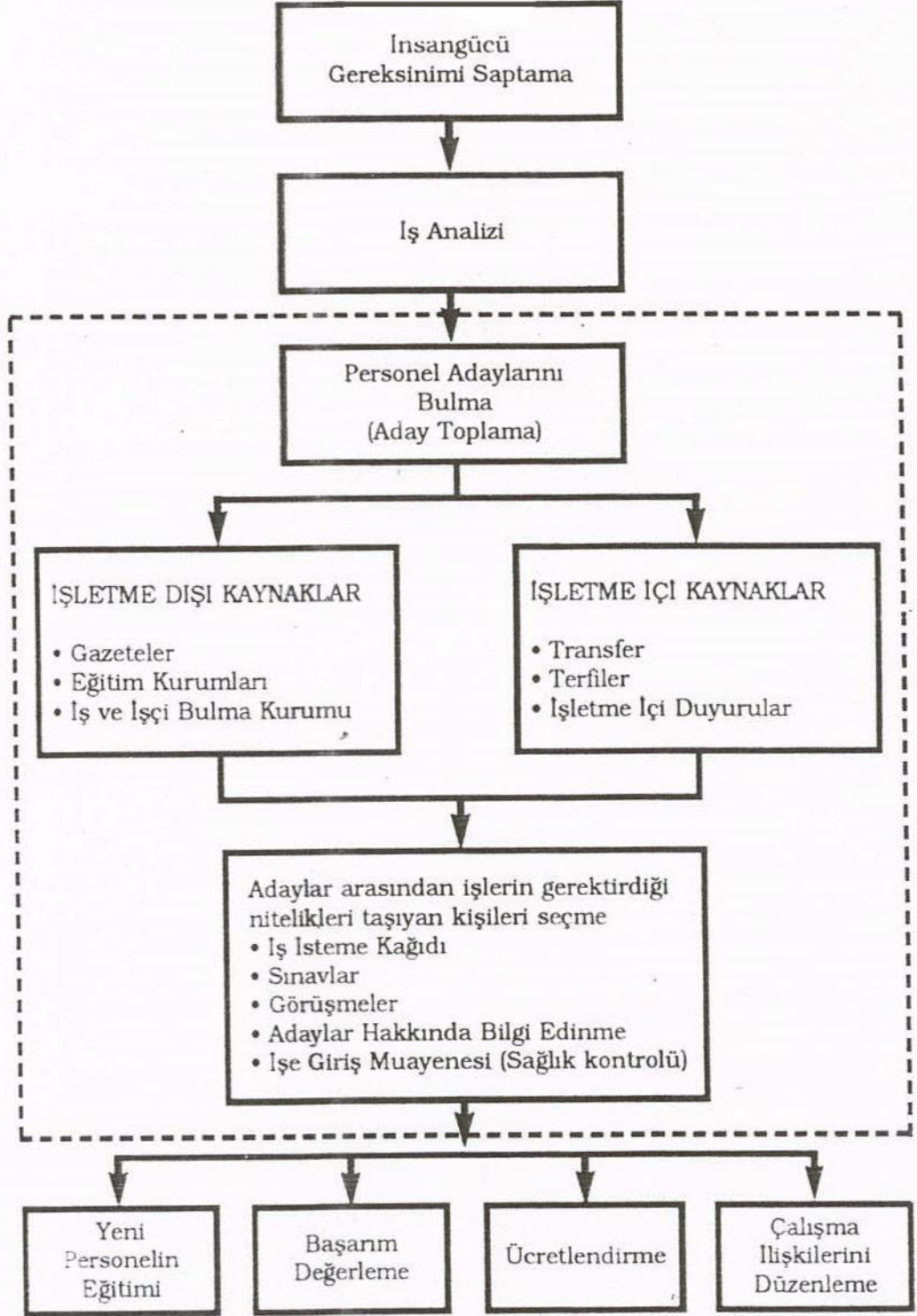
Bu eğitimin önemsenip, çalışanına yeterli sürede ve nitelikte verilmiş olması adayın işini, kurumun yapısını kısa sürede kavrayıp başarılı olma, kuruma yarar sağlama ve motive olma düzeyini artıracaktır (Gürüz, Yaylacı, 2004, s.170).

4. ÖRGÜTLERDE İŞE ALIM SÜRECİ

Örgütlerde en önemli girdi insan faktörüdür. Bu nedenle en verimli ve doğru sonuçları alabilmek için örgüte dâhil edilen bireyler oldukça önemlidir. Doğru işe doğru insanın yerleştirilmesi ve doğru kullanılabilmesi bir örgütün dikkat etmesi gereken konuların başında gelir. Aynı zamanda bireyin işe uygun olması yanında, işletme kültürüne, işletme hedeflerine de uygun olması gerekir, bunlar örgüt tarafından önemlidir. Bir de işe alınacak bireyin beklentileri göz önünde bulundurulmalı ve kendisini kariyer planını tatmin edebilecek bir örgütse işe alım kararı verilmelidir. Aksi takdirde yanlış işe alımlar ve yüksek oranda giriş çıkışlar (turn over) yaşanmasına sebep olunur.

İşe alım uzun ve maliyetli bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç içinde dikkatle yapılması gerekenler vardır. İhtiyacı belirlemek ile başlayan süreç; aday araştırma ve bulma ile devam eder ve seçme ve yerleştirme ile son bulur.

Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Temin ve Seçim İşlemlerinin Yeri



Kaynak: Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2.Baskı, 1996, s.79.

4.1. Örgütlerde İşe Alımın Önemi

İşe alım süreci örgütler için maliyet yaratan ve zaman alan bir süreçtir. Bu sürecin iyi yönetilmesi oldukça önemlidir. İşe alım görevini yürüten personelin örgütün gerçeklerine göre hareket ederken çevrede oluşan değişiklikleri de takip ederek bunu örgütüne yansıtmak zorundadır. Aynı zamanda işe alım kararı vereceği kişileri çok iyi analiz ederek örgüte uygunluğunu da göz önünde bulundurmalıdır. Doğru bir işe alım süreci en uygun kişinin en düşük maliyet ve zaman harcanarak örgüte kazandırılması ile gerçekleşir. Alım kararı verilen kişinin işi en etkin ve verimli şekilde yapabilecek kişi olması gerekir.

Koç (2001)'a göre rasyonel bir seçim sisteminin kurulamayıp işe uygun elemanlar seçememenin, birey ve kurum açısından yol açacağı zararlar aşağıdaki gibi sıralanır;

“Birey açısından;

- Yeteneklerinin üzerinde bir iş için seçildiğinde, işi başaramayacağından dolayı bunalıma girer,
- Yetenek, ilgi ve eğitim düzeyinin altında bir görev için seçildiğinde işi benimsememe, ciddiye almama söz konusu olabilir,
- İş doyumsuzluğu ortaya çıkar,
- İşe bağlılık azalır,
- Verimsizlik baş gösterir,

Kurum açısından;

- İş kazaları, işe devamsızlık, işten ayrılmalar artar,
- Maliyetler artar,
- Hizmet içi eğitim giderleri artar,
- Kurumda çalışan diğer personel de olumsuz etkilenir,
- Etkinlik ve verimlilik azalır.”

Bu gibi zararların yaşanmaması için doğru işe doğru kişileri alarak en etkin ve verimli olabilecek işe alım sürecini uygulamak gerekmektedir.

4.2. İhtiyacı Belirleme

İşe alımın ilk adımı hangi departmanda, hangi pozisyon için hangi nitelik ve nicelikte personele ihtiyaç olduğunun saptanmasıdır. Doğru bir işe alım sürecini yönetmek için bu adım oldukça önemli ve dikkatle yürütülmesi gereken çalışmalardan oluşur.

4.2.1. İş Analizi

İş analizi bir örgütte yapılacak işlerin ayrıntılı olarak incelenmesi ve işin her yönü ile özelliklerinin ortaya koyulmasıdır. İş analizi ile bir işin nasıl yapılacağı, işi kimin yapacağı, ne zaman ve nasıl yapılacağı belirtilir. İş analizinden elde edilen verilerle iş tanımını yapmak ve iş gereklerini saptamak mümkündür.

İş analizi ile yapılacak işin özellikleri ortaya koyulur ve işe alım yapılacağı zaman görüşmelerde işi net şekilde ortaya koymaya yardımcı olur. Böylece işe alımda kesin ve net kriterler belirlenebilir. Çalışma koşulları gözden geçirilebilir ve gerekli ise iyileştirmeler yapılabilir. İşle ilgili kariyer planları oluşturulabilir. Performans için gerekli kriterler ortaya çıkabilir. İşin yapılması sırasında alınacak önlemler ve hazırlanması gereken çalışma koşulları oluşturulabilir.

İş analizi süreci dikkatle ve titizlikle yürütülmeli en doğru sonuçlara ulaşılabilmesi için objektif olunmalı ve tek bir nokta üzerinden hareket edilmemelidir. İş analizi; hazırlık, verilerin toplanması, sonuçlandırılarak uygulanması aşamalarından oluşur. Bu aşamalarda bilgiler toplanırken; gözlem, görüşme ve anket yöntemlerinden yararlanılabilir.

4.2.2. İş Tanımı

İş analizleri sonuçları ile iş tanımları oluşturulur ve iş ile ilgili her tür bilgi, özellik iş tanımında yer alır. İşin nasıl yapılması gerektiği, hangi özellik ve yetkinlikteki kişilerin çalışması gerektiği, işin kapsamı, önemi, işin hangi makine, teçhizat, araç ve gereçlerle yapılması gerektiği bağlı olduğu birim, yönetici ayrıntılı şekilde yazılı olarak ortaya koyulur.

Özellikle seçme yerleştirme aşamasında iş tanımları büyük kolaylık sağlar ve doğru işe doğru kişilerin alınmasında önemli bir yol göstericidir. Performans yönetiminde de yararlanılan önemli bir yazılı belgedir. İş görüşmeleri sırasında işin doğru aktarılması, kişinin beklentileri ile iş arasındaki uyumun saptanması, işin özellikleri ile kişinin özelliklerinin karşılaştırılması, işe alım yapıldıktan sonra kişiye görev ve sorumluluklarının net ve anlaşılır şekilde iletilmesi, çalışan personel için de performansının izlenmesi ve belirtilen sorumluluklarla doğru orantıda ilerleyip ilerlemediği tespit edilebilir.

4.2.3. İş Gereklere

İş gereklere iş analizinden yararlanarak hazırlanır. İş yapacak kişide bulunması gereken özellik, yetkinlik ve deneyimlerin ayrıntılı şekilde ortaya koyulmasıdır. Aynı zamanda çalışma koşulları da belirtilir.

Ayrıntıları ile bahsederek; kişinin öğrenim durumu, bilgi ve deneyimlerinin ne olması gerektiği, bedensel ve düşünsel olarak beklentiler, işin yapılmasına dair gerekli sorumluluk düzeyi ve gereklere belirlenir. Özellikle seçme ve yerleştirme, terfi gibi insan kaynakları fonksiyonlarında bu yazılı belgeden yararlanır.

4.3. Aday Araştırma ve Bulma

İşe alım sürecinin ilk adımı olan ihtiyacı belirlemeden bahsetmek mümkündür. Sonraki aşamada aday araştırılması ve doğru adayın bulunması gelmektedir. Aday araştırma için farklı yöntemlerden yararlanılabilir. Doğru adayı bulmak için araştırma aşamasında iç ya da dış kaynaklardan yararlanılabilir.

4.3.1. İç Kaynaklar

Aday araştırmaya başlandığında öncelikli olarak insan kaynakları iç kaynaklara yönelmektedir. İş tanımına ve gereklerine uygun olarak ilk etapta bir iç ilan hazırlanır ve bu ilan ya işletme içi panolarda ya da interaktif ortamda yayınlanarak aranılan pozisyon çalışanlara duyurulur. Öncelikle iç kaynaklardan yararlanmak mevcut çalışanlar için motivasyon kaynağı oluştururken bir yandan da yatay ya da dikey olarak şirket içinde hareket etme imkanı sağlar. Belli bir kariyer yönetimi içinde terfi almalarını, iş rotasyonu ya da iş genişletme yapılmasını sağlar. İç kaynaklardan aday bulmanın sağladığı başlıca yararlar arasında;

- Kurum içi hareketlilik yaratılması
- Aday araştırma ve bulma maliyetinin düşürülmesi
- İşletmenin kendi kaynaklarını kullanması
- İşletmeye bağlılığın artması
- İşletmeden farklı işletmelere kayıp verilmesinin önlenmesi
- Çalışanların motivasyon ve verimliliğinin artması sayılabilir.

İşletmelerin birçoğu aday araştırmaya iç kaynaklardan başlasa da aday bulma işlevini iç kaynaklardan tamamlayamayabilir. Bu noktada dış kaynaklara yönelir.

4.3.2. Dış Kaynaklar

Aday araştırma ve bulunmasının tümünün iç kaynaklardan tamamlanması oldukça zordur. Aynı zamanda terfi ya da iş rotasyonu şeklinde doldurulan pozisyonlar yeni boş pozisyonlar oluşmasına da neden olmaktadır.

İç kaynaklardan aday bulmak dış kaynaklardan aday bulmaya göre daha kolaydır. Çünkü kişi belli bir süredir o işletmenin üyesidir ve işletme koşullarına uygundur. Geçirilmesi gereken işletmeye adaptasyon süresini aşmış sadece yeni pozisyonuna adapte olma süresi vardır. Oysa dış kaynaklardan aday bulmak daha da dikkatli olunması gereken bir süreçtir. Bu nedenle insan kaynakları departmanı bu konuda iç dinamikleri göz önünde bulundurmamak zorunda olduğu gibi dış dinamikleri de göz önünde bulundurarak; adayı iyice araştırmak ve analiz etmek, etik kurallara uygun, rekabet şartlarını da göz önüne alarak hareket etmelidir.

Dış kaynaklardan aday araştırma ve bulma sürecinde; ilanlar, doğrudan başvurular, referans yöntemi, iş ve işçi bulma kurumları, danışmanlık firmaları, eğitim kurumları, outsourcing, internet gibi yöntemlerden faydalanabilirler.

Dış kaynaklardan aday bulmanın sağladığı başlıca yararlar arasında;

- İşletmeye taze kan gelmesi
- Yeni kişilerin yeni bakış açıları kazandırması
- Tam donanımlı aday bulunması ve bazı eğitim ihtiyaçlarının bulunmaması sayılabilir.

4.4. Seçme ve Yerleştirme

İşe alım sürecinin son aşaması olarak seçme ve yerleştirme fonksiyonundan bahsedebiliriz. Aday araştırma ve bulma aşamasında belirlenen uygun adaylar bu aşamada gruplandırılarak kimin işe alınacağı belirlenir. Bu aşamada işin nitelikleri ve gerekleri göz önüne alınarak belirlenen uygun adaylar arasında bir dizi işlem yapılır ve

karşılaştırma yapılarak en uygun ve işin özellikleri ve gerekleri ile en çok uyuşan kişi seçilir. Bu aşamada aşağıdaki işlemler izlenir.

4.4.1. Ön Görüşme

Yukarıda saydığımız bazı yollar ile başvurular insan kaynakları birimi tarafından toplanır ve belirli bir incelemeye tabi tutulduktan sonra içlerinden uygun olabilecek öz geçmişler belirlenir ve bu öz geçmişler ön görüşme için davet edilirler. Uygun olmayan aday öz geçmişleri ise bu aşamada elenir ya da uygun olabilecekleri farklı boş pozisyonlar için saklanırlar.

Ön görüşme aşamasında; başvuruda bulunan adayların asgari şartlarda işin özelliklerine uygun olup olmadığına, fiziksel ve deneyim bakımından işin gereklerini taşıyıp taşımadığına bakılır ve buna göre sürece devam edilir ya da elenir.

4.4.2. Test –Sınav

İşin gereklerine uygun şekilde hazırlanan testler kişinin işin gerekleri için uygun olup olmadığını tespit etmek için kullanılır. Testlerin güvenilir ve geçerliliğinin saptandığı testler olması oldukça önemlidir.

Bazı testler adayların bilgisini ölçerken bazı testler de psikoteknik açıdan kişiyi ölçerler.

- **Bilgi Ölçüm Testleri;** bu testler işin gereklerine göre adayın belirli konularda bilgisini ölçmeye yarayan testlerdir. Bu gibi testler adayın; İngilizce, bilgisayar ya da mesleki bilgisini ölçen testlerdir.
- **Psikoteknik Testler;** bu testler adayların kişilik özelliği ve farklılıkları bakımından sınındığı testlerdir. Genel olarak psikoteknik testler adayların; yetenek, motivasyon, beceri, performansları bakımından veriler ortaya koyarlar. Başlıca

psikoteknik testler; zekâ testleri, yetenek testleri (sayısal/sözel), kişilik testleri, ilgi testleri olarak sıralanabilir.

4.4.3. İş Görüşmesi

İş görüşmeleri işe alımın en önemli aşamasıdır. Bu aşamada artık kişi işe alınma noktasına yakın bir noktadadır, görüşmenin sonucunda işletmeye dâhil olup olmaması söz konusudur.

Diğer yandan bu aşamada yüz yüze görüşme imkânı bulunmakta böylece artık adayın kendini nasıl tanıttığından çok görüşmedeki gözlemlerin kullanılması ve kişinin sergilediği tavırların da eklenmesi ile daha geniş bir değerlendirme imkanı bulunmaktadır.

Görüşmedeki en önemli amaç işin gereklerine göre en doğru adayı saptamaktır. Görüşme sırasında adayın kendini ifade etmesi yanında, şirket ve pozisyon hakkında bilgi alması, şirket beklentileri ile kişi beklentilerinin ne derece uyum sağlayabileceği açıkça ortaya çıkar. Böylece taraflar birbirlerini daha yakından tanıma fırsatı bulabilirler ve etkileşime girerler. Ayrıca görüşme sırasında kullanılan jest, mimikler, beden dili de büyük ölçüde kişi ile ilgili bilgi verir.

Görüşme boyunca adaya belli sorular yöneltilebilir ya da öncelikle kendisini anlatması istenerek aralarda ya da sonda bazı sorular sorulabilir. Kullanılan bazı soru tipleri şöyledir;

- Kişisel bilgilerle ilgili sorular
- Eğitim ile ilgili sorular
- Mesleki deneyimler ile ilgili sorular
- Yetkinlik ve kişilik ile ilgili sorular
- Beklentiler ve hedefler ile ilgili sorular.

Bu soru tipleri çeşitli mülakat teknikleri içinde sorulabilir. Pozisyonların gerekleri, ihtiyaçları, pozisyon için gerekli kişi sayısı ya da insan kaynakları departmanı

seçimine göre farklı görüşme (mülakat) tipleri seçilebilir. Belirlenebilecek görüşme tipleri şunlardır;

- Yapılandırılmış-Planlı-Standart görüşme,
- Yapılandırılmamış-Plansız-Serbest görüşme,
- Stres mülakatı,
- Yetkinliğe dayalı mülakat
- Grup (Panel) görüşmesi,
- Komisyon görüşmesi,
- Kültür mlkatları.

4.4.4. Seçim Kararı

Bu aşamada artık aday diğerk aşamaları başarı ile tamamlamış ve işe alınması için adayın diğerk alternatiflerden daha uygun olduğu kararı verilmiştir. Seçim kararı verilirken en uygun ve en doğru adaylar üzerinde durulur. Bu aşamaya kadar adaylar hakkında toplanan tüm bilgiler bir araya getirilir ve sonuçlar çıkarılarak en uygun olan aday seçilir.

Bu nihai karar değildir adayın birlikte çalışacağı yöneticisinin de fikri alınır. Adayın mesleki bilgisi ve teknik açıdan yeterliliği konusunda ilgili yöneticiden fikri alınarak elde edinilen insan kaynakları departmanı sonuçları ile birleştirilir ve sonraki aşama olan referans kontrolünü de uygun şekilde geçmesi gerekir.

4.4.5. Referans Kontrolü

Yapılan görüşmeler ve çıkarılan sonuçlar dışında adayın geçmiş tecrübeleri ve geçmiş iş tecrübelerindeki tutum, çalışma şekli ve davranışları da oldukça önemlidir. Bu bilgileri elde etmek için kişinin referans olarak gösterdiği öğretmenleri ya da geçmiş

tecrübelerinde ilgili iş arkadaşları ya da yöneticileri ile görüşülerek adayla ilgili bilgi alınır.

Bu aşamada mümkün olduğunca objektif bilgiler elde etmek önemlidir. Bazen kötü sonuçlanmış bir iş tecrübesi nedeniyle adaylar hakkında kötü ya da olumsuz düşünceler iletildiği gibi, kötü ya da eksik yönlerini adayı sevdiği için belirtmeyen kişiler de olabilir. Bu nedenle referans araştırmasında elde edilen sonuçlar tek başına değerlendirilmemeli ve bir değil farklı birkaç yerden bilgi alınmalıdır.

4.4.6. İşe Kabul ve Yerleştirme

Bu aşamada yapılan görüşme, test ve referans kontrolleri olumlu sonuçlanmış ve iş için en uygun olan adayla ilgili işe kabul kararı verilir.

Adaya işe başlaması için yapması gereken işlemler iletir ve işe başlaması için gerekli evraklar hazırlattırılır. Kişinin bu evrakları insan kaynakları departmanına getirmesiyle işe başlama tarihi belirtilir. Çalışacağı departman yöneticisi bilgilendirilir ve onun da ilgili departman çalışanlarını bilgilendirmesi yeni personelle ilgili bilgi iletmesi gerekir.

Personel işe başladığında karşılanır, çalışma arkadaşları ile tanıştırılır ve işletme işleyişi, yapısı ve genel kuralları ile ilgili bilgilendirme yapılır. İş yapması için gerekli donanım, araç, gereç sağlanır ve işi yapması için gerekli tüm eksiklikler giderilir.

Bu aşamadan sonra kişi bir oryantasyon programına tabi tutulur ve iş ile ilgili temel bilgiler personele aktarılır. Personelin şirkete ve işe adapte olması sağlanmaya çalışılır.

5. ÖRGÜTLERDE EĞİTİM SÜRECİ

Örgütlerde uygulanan eğitim süreçleri eğitim ihtiyaç analizi ile başlayarak öncelikle kimin hangi eğitimlere ihtiyacı olduğu saptanır. Eğitim ihtiyaç analizi örgüt, iş ve kişi analizi yapılarak ortaya çıkarılır. Sonraki adımda eğitim planlamasına yer verilerek eğitim tüm detayları belirlenir, eğitime kimin katılacağı, eğitimi kimin vereceği, eğitim yeri, konuş ve zamanı gibi. Sonraki aşamalarda eğitim programı hazırlanır, eğitim bütçesi belirlenir. Son olarak da eğitim değerlendirmesi yapılarak, eğitimin yararları ve amaca ne kadar ulaştığı saptanır.

5.1. Örgütlerde Eğitimin Önemi

Çağımızdaki hızlı değişimlerle birlikte, işletmelerin ayakta kalması değişen şartlara uyum sağlayabilmesi için eğitim oldukça önemli hale gelmiştir. Değişimler işlerin yapılış şekli ve edinilen mesleki bilgilerde değişiklikler yaratmakta böylece çalışanların bilgileri yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle bir örgütün en önemli ögesi olan çalışanların bu eksiklikleri giderilmeli ve çağa uygun işi en iyi şekilde yapabilecek ve en verimli çalışabilecek hale getirilmeleri gerekmektedir. Bu gerçekler göz önüne alınarak örgütlerin çalışanın işe başlamasından işten çıkmasına kadar olan süreçte eğitim ve geliştirme faaliyetleri planlamaları ve uygulamaları gerekmektedir. Eğitim faaliyetlerinin sonunda da eğitimlerin değerlendirilmesi yapılarak faydaları somut şekilde ortaya çıkarılmaya çalışılmalıdır. Doğru planlanan ve uygulanan eğitim faaliyetlerinin örgütlerde verimliliği artırmada, daha bağlı çalışanlar yaratmada etkisi büyüktür.

Eğitim faaliyetlerinin işletme yönetimine sağlayacağı faydalar çok fazladır. Ataklı'ya (1992, s.67) göre özellikle değinilmesi gerekli temel faydalar şunlardır:

- “İşletmelerde eğitim öğrenme zamanını kısaltır; işe yeni girenlere ve çok eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.

- Eğitime katılanlar, daha fazla bilgiyi kafalarında tutabilir ve uygulamaya koyabilirler.
- Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.
- Yeni bir göreve başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
- Eğitimli bir çalışan işini bilir ve daha iyi yapar.
- Çalışanların işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.
- Çalışanın kendisine olan güveni artar; sorunları daha kolay çözer; mesleki becerileri gelişir.
- Çalışan işinde daha faydalı olur; işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.
- Çalışanlar işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.
- Çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgileri yenilenir.
- Yetenekli kişileri işe almak ve işte tutmak kolay olur. Böylece iş gücü devir hızı düşer.
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri düşer.
- İşletme, dış çevresine karşı da şirket imajını güçlendiren eğitimli çalışanları ile çıkabilir. Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlar.”

5.2. Eğitim İhtiyaç Analizi

Eğitim ihtiyaç analizi; eğitim hedeflerini ortaya koyabilmek, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriklerini belirleyebilmek, işletme hedefleri doğrultusunda elde edilmesi beklenen sonuçlara ulaşım başarılı olabilmek, ürün ve hizmet kalitesini artırabilmek için gerekli olan sistematik bir çalışmadır.

Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, bireysel ve kurumsal gelişimi sağlamak ve sürekli hale getirmek için, uygulamada karşılaşılan sorunları ve ihtiyaçları tespit etmek, değişim ihtiyacının ve isteğinin saptanarak uygun çözüm önerilerini sunmaktır.

Eğitim ihtiyaç analiziyle, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıkları ve bu eğitimlerin içerikleri belirlenmektedir. Eğitim ihtiyaç analizi, kullanılan farklı yöntemler ile gerekli olan bilginin toplanmasına yardımcı olmaktadır. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın elde edilen bilgiler, organizasyonun performansını artırıcı yönde yapılacak çalışmaları, verilecek eğitimleri netleştirmektedir.

5.2.1. Örgüt Analizi

Örgüt analizi, daha çok uzun vadeli eğitim planları için kullanılır. Örgütün misyon, hedef, stratejileri gibi, i evre analizi yanı sıra dış evre analizi de yapılır. Örgütün dış evre analizi yapılırken piyasadaki eğilimler, toplumsal ve hukuksal değişim ve yenilikler, rakipler incelenir.

Örgütün i evre analizi yapılmasıyla kısa ve uzun vadeli hedef ve stratejileri ortaya çıkarılarak hazırlanacak eğitim planları da bu doğrultuda düzenlenir. Örgüt ihtiyaçları belirlenirken örgüt kültürü de önemli bir etkidir. Hazırlanacak eğitim programlarının Şirketin sürekliliği ve etkinliği doğrultusunda örgüt kültür ve iklimiyle bağdaştırılması gerekir.

Örgüt sürekliliği, örgütün istihdam ve üretim gücüyle ilişkilidir. Bu nedenle hazırlanacak eğitim planları istihdam edilen personel sayısının değişimi ile birlikte farklılık gösterebilir. Yeni alışanların örgüte girmesiyle saptanan eğitim ihtiyacında değişikliğe gidilebilir. Ayrıca eğitim için gerekli maliyet ve diğer kaynaklar sınırlıysa hangi eğitime öncelik verileceği de değişebilir.

Örgütsel etkinliğin kapsamında yer alan organizasyon çıktısına ilişkin nitelik ve nicelik standartları, kâr, savurganlık, işçilik maliyeti, cihazların kullanımı ve bakımı gibi ölçülebilir bilgiler, eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi için gereklidir. Bunların

yanında devamsızlık, işten ayrılma, işe geç kalma ve iş kazalarında artış gibi organizasyon içinde yaşanan sorunlar hakkında tutulan kayıtların incelenmesi de eğitim ihtiyacının objektif kanıtları olarak değerlendirilebilir. Ayrıca karar verme, sorun çözme, ekiple çalışma gibi örgütsel etkinliği artıracak davranışların kazandırılmasında eğitime duyulan ihtiyacın, gittikçe arttığı görülmektedir.

Örgüt analizi ile örgütün o anda içinde bulunduğu ve gelecekte karşılaşılabileceği durumlar tespit edilmiş olur. Böylece iç çevrede ihtiyaç duyulanlar tamamlanırken, dış çevrede de yapılması gerekenlerin ne olduğu belirlenir. Sonuç olarak örgüt mevcut problemlerini saptarken, bir yandan da gelecekte karşılaşılabileceği problemler için önlem alabilir.

5.2.2. İş Analizi

İş analizi bir işle ilgili ayrıntılı bilgi toplama ve analiz etme yöntemidir. Birçok önemli insan kaynağı fonksiyonunda iş analizinden yararlanır. Bunlardan bir kısmı; seçme yerleştirme, performans yönetimi, eğitim fonksiyonlarıdır. Daha önceki bölümde işe alımda nasıl yararlanıldığından bahsedilmişti. Burada da eğitim fonksiyonunda nasıl yararlanıldığı incelenecektir.

Değişen çalışma koşulları içerisinde örgütler için eğitim önemli hale gelmiştir. Eğitimin önemli olması da iş analizlerinin daha fazla öne çıkmasını ve iş analizlerinden daha fazla yararlanılmasını önemli hale getirmiştir. Planlanan ve uygulanan eğitim sistemlerinin amacına ulaşması ve başarılı halde sürdürülmesi eğitim ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi ile mümkün olur. Bu da iş analizlerinin doğru, tutarlı şekilde yapılmasına bağlıdır. Örgütün başarılı, amacına ulaşmış, zaman, emek ve maliyet kaybettirmeyen eğitim planlamaları ve uygulamaları sürdürebilmesi, iş analizlerinin belli bir sistemde, güncellenebilir bir süreçle yapılmasına dayanmaktadır.

İş analizi yapılır ve kullanılırken, işlerin dinamik olduğu unutulmamalı, sürekli güncellenebilir şekilde hazırlanmalı ve örgütle bütünleştirilmiş olmalıdır.

5.2.3. Kişi Analizi

Eğitim ihtiyaç analizi yapılırken kişi analizinde, kişinin mevcut performansı üzerinde durulur, bunun yanı sıra değerleri, hedefleri, yetkinlikleri, potansiyel performansı, ihtiyaçları, kariyer ve gelişim planları üzerinde de durulur. Böylece çalışanın mevcut bilgi ve becerisi ile hangi noktada olduğu ve ulaşması gereken, ulaşmak istediği nokta ile arasındaki fark ortaya çıkarılarak, istenen özelliklere, bilgi ve beceriye sahip olup olmadığı analiz edilir. Başka bir deyişle iş gereklerine uygunluğu ya da iş gerekleri ile arasındaki fark net bir şekilde ortaya koyulur. Eğer fark kişinin kendisiyle ilgili kişilik özellikleri ile uyumu ya da motivasyonu ile ilgili değil de eğitim eksikliğinden kaynaklanıyorsa, eğitime ihtiyaç olduğu anlaşılabilir.

Kişi analizi yapılırken bir çok noktadan kişi ele alınmalıdır. Öncelikle kişinin değer ve ihtiyaçları incelenerek, kişinin bu özellikleri ile yaptıkları iş arasındaki uyum ortaya çıkarılır. Bazen kişi işi yapabilecek özelliklere sahip olsa da performans ya da motivasyon eksikliği gösterebilir. Bunun sebebi yaptıkları iş ile değerlerinin ve ihtiyaçlarının örtüşmemesi uyumsuzluk göstermesidir. Kişinin kariyer ve gelişim hedefleri ile işin değer ve ihtiyaçlarının uyumlu olmamasıdır.

Kişi analizi oldukça önemli olup diğer analizlerle birlikte değerlendirilmelidir, tek bir açıdan ya da analizden yararlanılarak değer, birçok açıdan ele alınmalıdır. Maddeler halinde sıralarsak kişi analizi yapılırken aşağıdaki konular üzerinde durulmalı ve bu konular analiz edilerek kişi analizi tamamlanmalıdır;

- Değerler ve ihtiyaçların ölçülmesi,
- Mevcut performansın ölçülmesi,
- Potansiyel performansın ölçülmesi,
- Kişisel kariyer ve gelişim planlarının analizi,
- Beceri ve yetenek analizi.

5.3. Eğitimin Planlanması

Eğitim ihtiyaç analizi tamamlandıktan sonra elde edile bilgileri kullanarak eğitimin planlanması aşamasına geçilir. Bu aşamada;

- Eğitime katılacak kişiler belirlenir,
- Eğitimin konusu seçilir,
- Eğitimi verecek kişinin belirlenir,
- Eğitim yontemi seçilir,
- Eğitimde kullanılacak araç ve gereçler ve eğitim yeri belirlenir,
- Eğitim suresi ve zamanı belirlenir.

5.3.1. Eğitime Katılacak Kişilerin Belirlenmesi

Eğitim ihtiyaç analizi tamamlandıktan sonra kimlerin hangi eğitime ihtiyaç duyduğu belirlenir ve buna göre eğitime katılacak kişi listesi hazırlanır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta benzer işleri yapan, benzer özelliklere sahip kişileri gruplamaktır. Bu şekilde hazırlanan katılımcı listesi daha başarılı ve amaca daha uygun olacaktır.

Katılımcı listelerinde dikkat edilmesi gereken diğer konu da objektif bir şekilde gerçekten eğitim ihtiyaı olan kişilerin eğitime dâhil edilmesidir.

5.3.2. Eğitim Konusunun Seçilmesi

Eğitim ihtiyaç analizi sonuçlarından elde edilen verilere göre hangi konularda eksiklik olduğu belirlenir ve buna göre konu seçimi yapılır. Konu seçimi yapılırken amaç mevcut bilgiyi artırmak olabileceği gibi eksikliği gidermek de olabilir. En önemli nokta eğitim ihtiyaç analizi verilerinin doğru yorumlanarak, seçilecek konunun iş

gereklerine uygun, şirket hedef ve stratejilerine uyumlu aynı zamanda kişinin ihtiyaç ve değerleri ile de uyumlu olmasıdır.

5.3.3. Eğitimi Verecek Kişinin Belirlenmesi

Eğitime katılacak kişilerin ve konunun belirlenmesi ardından eğitimi kimin vereceği de önemlidir. Örgütün eğitim politikası doğrultusunda çalışan personel içinden belirlenen konularda yetkin kişiler seçilebileceği gibi dışarıdan, bir eğitim firmasından da yararlanılabilir. Eğitimin amacına uygun olabilmesi için içeriden seçilecek kişinin seçimi oldukça önemlidir. Gerçek anlamda konusunda uzman ve eğitimi verebilecek yetkinlikte kişilerin seçilmemesi eğitimi amacından uzaklaştırır. İçeride belirlenen eğitim konusunu verebilecek yetkinlikte bir uzman yoksa mutlaka eğitim dışarıdan temin edilmesi gerekmektedir.

5.3.4. Eğitim Yönteminin Seçilmesi

Eğitim yönteminin konu ve katılımcılarla yakından ilişkisi bulunmaktadır. Eğitim konusuna göre iş başı ya da iş dışı eğitim mi verilecek; örnek olay, role play gibi tekniklerden hangisi kullanılacak buna karar verilmesi gerekir. En önemlisi konu ve katılımcılarla seçilecek eğitim yönteminin birbirine uygun olmasıdır. Aksi takdirde eğitim istenen amaca ulaşamayabilir.

5.3.5. Eğitimde Kullanılacak Araç, Gereç ve Eğitim Yerinin Seçilmesi

Bu konu eğitim yöntemine ve süresine yönelik olarak belirlenir. Eğitim yöntemine uygun şekilde eğer verilecek eğitim pratiğe yönelikse işbaşı eğitimleri daha

çok tercih edilir ve bu eğitimler örgüt içinde daha rahat verilir. Eğer eğitim teoriğe yönelik bir eğitimse daha çok iş ve örgütün dışında bir yer seçilmelidir.

Eğitimde kullanılacak her türlü araç ve gerecin mutlaka eğitimden önce hazırlanması ve uygun şekillerde kişilere verilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda eğitim içeriği ile ilgili de görsel ve yazılı materyallerin hazırlanmasının da olumlu etkisi olacaktır.

5.3.6. Eğitim Süresinin ve Zamanının Belirlenmesi

Eğitimin zamanını ve süresini belirlerken; örgüte zaman kaybı yaşatılmamasına aynı zamanda da katılacak kişilerin motivasyonunu düşürmeyecek bir etki yaratılmasına dikkat edilmelidir.

Genellikle bu konuda örgütlerin eğitimleri iş dışı saatlerde vermek istemesi çalışanların da iş saatleri dışındaki zamanı kendilerine ayırmak istemeleri probleme neden olabilmektedir. Kişiler işi aksatmayacak şekilde iş saatleri içinde eğitim görmeyi daha fazla tercih etmektedirler.

Eğitim için kullanılacak süre eğitimin içeriğine göre belirlenir. Önemli olan bu süreyi en etkin, verimli ve amaca yönelik kullanabilmektir. Belirlenen süre için önceden provalar yapılması ve eğitimin bu saatlere göre planlanması önemlidir.

5.3.7. Eğitim Programının Hazırlanması

Eğitim programlarının hazırlanması birçok değişkene bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Eğitimin içeriği, örgütün eğitim politikası, eğitim hedef ve amaçları, eğitimcinin tarzı eğitim programlarını farklılaştırmaktadır.

Eğitim programları hazırlanırken bu değişkenler mutlaka göz önünde tutulmalı ve en baştan eğitimin sonunda kazandırılması istenilen davranışlar belirlenmelidir. Bunun sonrasında sonuca uygun amaçlarla hareket edilmeli ve belirlenen amacı en verimli şekilde uygulayabilecek bir plan hazırlanmalıdır.

5.3.8. Eğitim Bütçesi

Eğitim şüphesiz örgütlere maliyet getiren bir etkinliktir. Önemli olan bu maliyet sonucu kişilere kazandırılacak sonuçlar ve örgüte fayda sağlamasıdır. Eğitim bütçesi hazırlanırken örgütün eğitim politikası göz önüne alınmalı ve en uygun maliyet ile en etkili eğitimi planlamaya özen gösterilmelidir. Maliyetler çıkarıldığında bu maliyet karşılığında elde edilecek faydalar da net şekilde sunulmalıdır.

Çörtekoğlu'na (2002, s.288) göre eğitimin giderleri şu şekilde sıralanır:

- “Eğitimin tasarımı ve geliştirilmesi için yapılan masraflar ve harcanan zaman,
- Eğitimin tanıtılması için yapılan masraflar (varsa çalışılan ajanslara yapılan ödemeler, poster, broşür masrafları vb.),
- Eğitim organizasyonu giderleri (katılımcıların eğitime gönderilmesi için gerekli işlemlerin yapılmasına ilişkin harcanan zaman gibi),
- Eğitime ilişkin giderler (eğitim odaları, kullanılan araç ve teçhizat, doküman gibi),
- Katılımcı giderleri (katılımcıların eğitime katılmalarından dolayı işte geçirmedikleri saatlerin karşılığı),
- Eğitimin fırsat maliyeti (katılımcıların eğitimde geçirdikleri saate karşılık gelen iş değeri),
- Değerlendirme giderleri (harcanan zaman, analiz, kullanılan materyal vb.),
- Seyahat ve konaklama giderleri.”

5.4. Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim etkinliğinin amaçları ne derece ulaştığı, ne kadar verimli, etkin olduğu ve ne kadar olumlu fayda ürettiği oldukça önemli ve eğitimin sonunda sorgulanan konulardır. Fakat tüm bu sonuçları ölçmek ve somut veriler elde etmek zordur çünkü eğitim soyuttur ve sonucun ölçülebilir olması oldukça zordur. Buna rağmen çeşitli yöntemlerle, anketlerle eğitimin etkinliği değerlendirilebilir ve belli ölçüde sonuçlar elde edilebilir.

Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesinde ilk adım, eğitimin niceliksel ve niteliksel değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesidir. Burada önemli olan nokta, belirlenecek ölçütlerin, çalışanların performansı ve işletmenin verimliliği, eğitimin işletmeye getirdiği katma değer ile ilişkilendirilmesidir. Nicel açıdan belirlenebilecek değerlendirme ölçütleri; karlılık oranları, satış düzeyleri, çalışanların bilgi düzeyleri, iyileştirme düzeyleri vb. olabilirken niteliksel açıdan da; çalışanlarda isteklendirme artışı, eğitime karşı tutumlar, izlenimler vb. konular ölçülebilir. (Gürüz, Yaylacı, 2004, s.181). Satışla ilgili bir eğitim verilmişse eğitime katılan kişilerin eğitimden önce ve sonra satış düzeylerine bakılarak eğitimin ne ölçüde etkili olduğu ile ilgili fikir elde edilebilir. Eğer belli bir davranış kazandırılmasına yönelik bir eğitimse yine aynı şekilde eğitim öncesi ve sonrası bu davranış gözlemlenir ve ne derece etkili bir eğitim olduğu ile ilgili bir fikre varılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta bu değişikliklerin direk eğitim ile alakalı olup olmadığıdır. O nedenle bu dönemde farklı bir değişkenin yoğun etkileri var ise bu ayırt edilmelidir.

Değerlendirmede ikinci adımsa bu değerlendirme konularının uygun tekniklerde ölçüm yapılmasıdır. Eğer sayısal sonuçlar ölçülecekse; raporlar, grafikler, göstergeler kullanılabilir. Fakat niceliksel sonuçlar ölçülecekse; anket, mülakat, gözlem, soru formları kullanılabilir.

Eğitimin değerlendirilmesi ile ilgili örgüte maliyet yaratan bu etkinliğin olumlu ve verimli, hedefe uygun sonuçlar yaratılması bu maliyetin göz ardı edilmesini ve uzun dönemli sistematik eğitim planlarının daha rahat yapılmasını sağlayacaktır.

Değerlendirmelerle ilgili mümkün olduğunca objektif olunmalı ve doğru analizler yapılmalıdır.

Genel olarak dört aşama ile eğitim sonuçları değerlendirilmektedir;

- Tepkinin ölçülmesi,
- Öğrenmenin ölçülmesi,
- Davranışların ölçülmesi,
- Sonuçların ölçülmesi.

Değerlendirme bir bakıma eğitimin kalite kontrol aşamasıdır. Değerlendirmenin temel amaçları ve yararları Barutçugil'e (2002, 82) göre şu şekilde sıralanır:

- “Değerlendirme, verilen eğitimin kalitesi hakkında geribildirimde bulunur. Bu, yalnızca eğiticinin performansı hakkında fikir vermez aynı zamanda eğitimin içeriği ve kullanılan materyaller hakkında da fikir verir. Eğitimin iyi olan ve geliştirilmesi gereken bölümleri hakkında bilgi sağlar.
- Bilgilerin eğitim konularına uyguna hale getirilmesine yardımcı olur. Değerlendirme teknik süreçlerden yararlanarak bunları başka alanlarda kullanma fırsatı verir.
- İş yerine taşınan eğitimin etkinliğinin ölçülmesini sağlar. Eğitim uzun ve pahalı bir süreçtir. Alınan eğitimin ne kadar yararlı olduğunu öğrenmek oldukça önemlidir.
- Eğitimler ve eğitim politikası şirket amaçlarına göre belirlenebilir. “Eğitimin içeriği ve sunuluş biçimi şirket amaçlarına uygun mu?”, “Bu eğitimin şirketin gelecekteki bir kaç yıllık planlarını gerçekleştirmedeki yeri ne olacaktır?”, “ Açık amaçlara ulaşmamızda en etkili yol bu mu?” gibi sorulara cevapların bulunmasını sağlar.”

6. OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ŞİRKETİN KARIYER YÖNETİMİ İNCELEMESİ

Bu bölümde Otomotiv sektöründe yer alan önemli ve kariyer sistemini oluşturup başarılı bir şekilde sürdüren bir şirketin ‘‘Mavi Yakalı Kariyer Yönetim Sistemi’’ (MYKS) incelenmiştir. Bu süreçte diğer İnsan Kaynakları fonksiyonları ile ilişkisi ve zaman içinde yaşadığı değişime yer verilmiştir.

6.1. Şirket Hakkında Genel Bilgiler

6.1.1. Vizyon

Toplam pazarda karlılığı gözeterek lider olmak, ülkede en güvenilir, en güçlü ve en güvenli ürün gamını sunan, en geniş satış ve satış sonrası hizmet şebekesine sahip marka olarak müşterilerimizin tam tatminini sağlamak.

6.1.2. Stratejik Hedefler

- Toplam pazarda sürekli olarak lider kalmak
- Kârlı olmak ve ortakların beklentilerini karşılamak
- Marka imajı ve marka çekiciliğini geliştirmek
- Müşteri memnuniyeti ve sadakatini geliştirmek (ürün, satış ve satış sonrası hizmetleri)
- Şebeke etkinliğini güçlendirmek
- Organizasyonun verimliliğini ve personelin aidiyet gururunu artırmak

6.1.3. Değerler

- Ekip Ruhu
- Şeffaflık
- Profesyonellik
- Güven
- İlkelilik
- Yaratıcılık

6.1.4. Kalite Politikası

Müşterilerin sürekli değişen değerler paralelinde, değişen taleplerini en kısa sürede belirleyerek koşulsuz müşteri memnuniyeti sağlamak temel hedeftir.

A Şirketinde tüm faaliyetler bir proses yaklaşımıyla bütün olarak değerlendirilir. Faaliyetler, kendi içinde etkili olarak izlenir ve ilgili süreçlerle olan etkileşim göz önüne alınarak yönetilir. Böylece iş sonuçlarına daha etkin, verimli ve istenen sürede ulaşılır.

Tüm çalışanlarımızın kendi iş sahalarında sektörünün en iyisi olmaları, gelişim, değişim ve iş sonuçları üzerinde sürekli iyileştirme faaliyetleri ile liderlik A Şirketi için kaçınılmazdır. Bu kapsamda ürün ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesine katılım, verimlilik ve kârlılığın artırılması, hedefe ulaşabilme yeteneğinin ve toplam performansın iyileştirilmesi, takım çalışması, bilgiyi yönetmek, somut veriler üzerine kararlar almak, sürekli öğrenmeyi temin ederek kalite yönetim sisteminin gelişimini sağlamak en önemli kalite politikamızdır.

6.2. Şirketin Kariyer Yönetimi İle İlgili Genel Bilgiler

6.2.1. Kimler İçin Kariyer Sistemi?

A şirketindeki tüm mavi yakalı çalışanlar için (Tüm Sendikalı);

6.2.2. A Firması İçin Kariyer Yönetim Sistemi Ne Demektir?

- Çalışanların yetkinlik ve eğitimlerine göre doğru işlerde görevlendirilmesi ve geliştirilmesi
- İşle ilgili bilgi ve becerileri ile iş tatminlerinin ve motivasyonlarının sağlanması
- Eğitim sistemine yetkinliklerle etkinlik kazandırılması
- Standart terfi ve görev değişikliği kurallarının uygulanması yoluyla şirketin geleceğinin garanti altına alınmasına yönelik önemli bir sistemdir.

6.2.3. Kariyer Sisteminin Kapsamı

İşe girişteki unvan ve kategorisinden, mesleğinde terfisine (kategori değişikliği), başka bir mesleğe transferine, atamaya ve mavi yakalı statüden beyaz yakalı statüye geçişe kadar tüm kuralları belirler.

6.2.4. Kariyer Yönetim Sistemi Prensipleri

Fırsat eşitliği, kariyer aşamalarında netlik, yetkinlik kazanımı, çalışana sorumluluk verilmesi, tutarlı ve entegre İK uygulamaları, etkin eğitim yönetimi, çalışan motivasyonu.

6.2.5. Önceki Mavi Yakalı Kariyer Sistemi Tespitleri

Aşağıda açıklanan iki uygulama şirketin 2011 öncesi uygulamalarını ve bu uygulamaların gelişime açık noktalarını içermektedir.

6.2.5.1. Metal Sanayi İş Değerlendirme Sistemi' ne Göre (MİDS) Mavi Yakalıların Yaptıkları İşlerin Sınıflandırılması

Kişiyi değil işi değerlendirir. Kişi ne kadar kalifiye olursa olsun, yapmakta olduğu işin kategorisini alır. Departmanlar bazında farklı yorumlama olmadan, benzer yetkinlikte çalışanların MİDS'e göre aynı kategoride olması gerekli.

6.2.5.2. Kategori Sınav Sistemi

Adayların bilgi birikimini kısıtlı olarak ölçebilmekte fakat kategori sınav soruları ile çalışanların işlerindeki yetkinlikleri örtüştürülememektedir. Departmanlar, şirket üretim araçlarıyla çalışanların mesleki yetkinliklerini etkin ve detaylı olarak takip etmekteydi.

6.3. Şirketin Yeni Kariyer Sistemi İhtiyacı

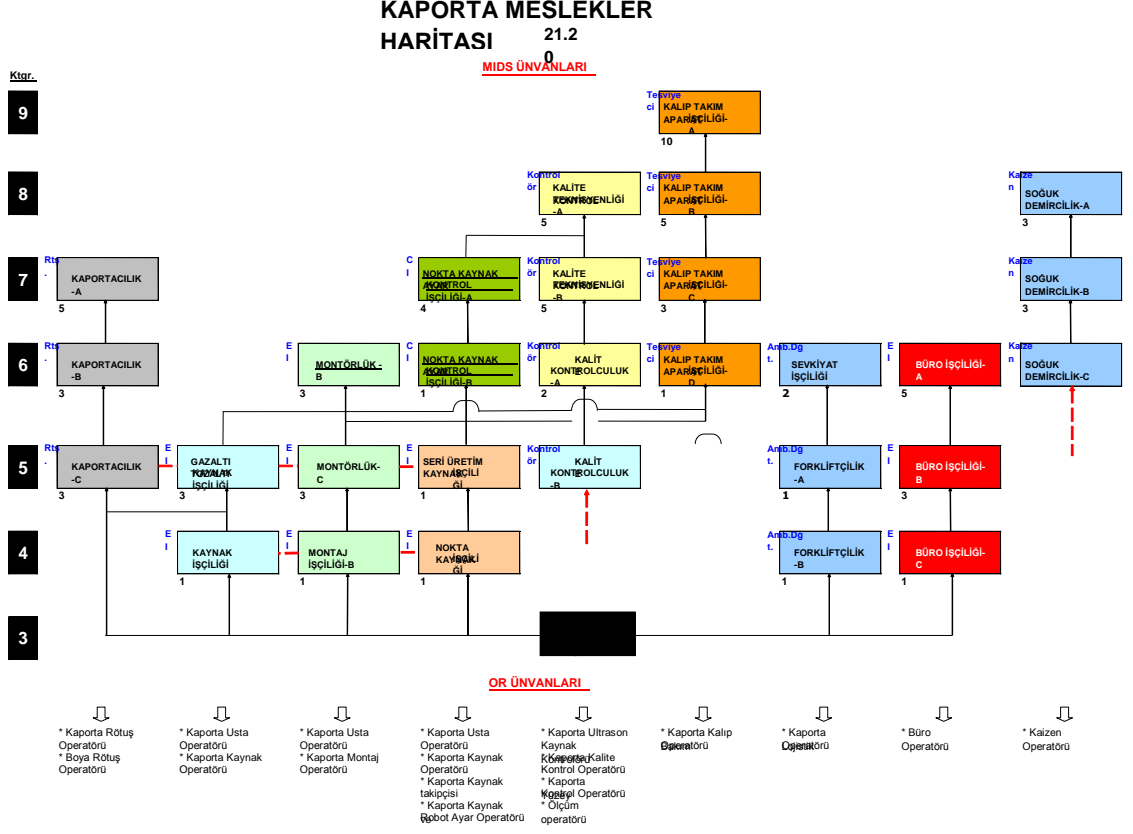
Yeni sistem ihtiyacı değerlendirmeler sonucunda, şirket İK prensipleriyle paralel olan, sahadaki yetkinlik uygulamalarını dikkate alarak MİDS bazlı yeni bir sistem oluşturma gerekliliği doğurmuştur. Yeni sistemin çıkış noktaları;

Çalışanların mevcut görev ve kategorisinin gereklerini bildiği, zaman içerisinde şirketteki hangi görev ve kategorilere gelebileceğinin tanımlandığı ve bunun için çalışanların hangi yetkinliklere sahip olması gerektiğinin belirlendiği bir sistem devreye almak.

Bu amaçla her meslek için kariyer haritaları hazırlanmış, çalışanlara yatay ve dikey gelişim imkanı sağlanmıştır. Yeni sistem içi aşağıdaki etaplar izlenmiştir;

- Meslek haritaları
- İşe alım kategorilerinin uygunluğu ve güncelliği
- Terfi sistemi
- Atama ve transferler
- Eğitimler aracılığıyla çalışanın desteklenmesi
- Mavi yakalıdan beyaz yakalıya geçiş
- Mavi yakalı kariyer komiteleri

Şekil 4: Kaporta Meslekler Haritası



Tablo 3: Yetkinlik Onay Çizelgesi

UYAN - TCCMULLI MONTAJ DEPARTMANI		TEMEL YETKİNLİK ONAY ÇİZELGESİ					
Soyad : UET :		HEDEF SEVİYE 1					
Ad : Adlye :		Eİ					
Sicil no : Ekip :		BLOK 1					
İlgili Eğitimler	Alan	Gerekli Yetkinlikler	Yetkinlik onay kriterleri	Değerlendirme kriterleri	Uygulanma ve değerlendirme durumu		
					EYET	HAKIM	
Prosa Bisi Eğitimi (457) Kırsal Riskler Duyarlılaşma (461) (Tehlikeli kırsal alanların potansiyel risklerini azaltma)	İhmal	1 postanın işlenimine uyum	Operatör FOS veya bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.	Prosa derinliği / Operatör FOS veya bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.			
		1 postanın güveni sağlama uyum	Hesabla uyum sağlama parça malzeme UET / Toplam FOS veya bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.	Okunabilir / Prosa derinliği / Operatör FOS veya bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.			
	İlgüvenliği	1 postanın iş güvenliği ve çevre bilincine uyum	Operatör FOS (saatler riskleri) veya iş güvenliği süreç barmamı işlenimine uyum / İş güvenliği süreç barmamı işlenimine uyum / Çevre bilinci / UET seviyesindedir.	Operatör FOS (saatler riskleri) veya iş güvenliği süreç barmamı işlenimine uyum / İş güvenliği süreç barmamı işlenimine uyum / Çevre bilinci / UET seviyesindedir.	Prosa derinliği / Operatör FOS (saatler riskleri) veya iş güvenliği süreç barmamı işlenimine uyum / İş güvenliği süreç barmamı işlenimine uyum / Çevre bilinci / UET seviyesindedir.		
		1 postada SS uygulanması uyum	Operatörün çalışma potansiyelini / UET seviyesindedir.	Prosa derinliği / SS derinliği / Günlük gözlemler			
	Bakım	1 postada ürün / taşı ve sorulara kulandığı aletleri uyguladığını kontrol eder.	Operatör / bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.	Günlük posta gözlemi / Prosa derinliği			
		1 postada ürün / taşı ve sorulara kulandığı aletleri uyguladığını kontrol eder.	Operatör / bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.	Günlük posta gözlemi / Prosa derinliği			
	İhtiyam	1 postada ürün / taşı ve sorulara kulandığı aletleri uyguladığını kontrol eder.	Operatör / bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.	Günlük posta gözlemi / Prosa derinliği / Operatör FOS (saatler riskleri) veya iş güvenliği süreç barmamı işlenimine uyum / İş güvenliği süreç barmamı işlenimine uyum / Çevre bilinci / UET seviyesindedir.			
		1 postada ürün / taşı ve sorulara kulandığı aletleri uyguladığını kontrol eder.	Operatör / bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.	Günlük posta gözlemi / Prosa derinliği / Operatör FOS (saatler riskleri) veya iş güvenliği süreç barmamı işlenimine uyum / İş güvenliği süreç barmamı işlenimine uyum / Çevre bilinci / UET seviyesindedir.			
	Kalite	1 postada ürün / taşı ve sorulara kulandığı aletleri uyguladığını kontrol eder.	Operatör / bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.	Haberleşme / İş güvenliği / UET seviyesindedir.			
		1 postada ürün / taşı ve sorulara kulandığı aletleri uyguladığını kontrol eder.	Operatör / bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.	Haberleşme / İş güvenliği / UET seviyesindedir.			
DOPRA	1 postada ürün / taşı ve sorulara kulandığı aletleri uyguladığını kontrol eder.	Operatör / bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.	Operatörün çalışma potansiyelini / UET seviyesindedir.				
	1 postada ürün / taşı ve sorulara kulandığı aletleri uyguladığını kontrol eder.	Operatör / bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.	Operatörün çalışma potansiyelini / UET seviyesindedir.				
Mona/Derece (450) Vahama (451) Sade	1 postada ürün / taşı ve sorulara kulandığı aletleri uyguladığını kontrol eder.	Operatör / bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.	Operatör / bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.				
	1 postada ürün / taşı ve sorulara kulandığı aletleri uyguladığını kontrol eder.	Operatör / bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.	Operatör / bilimsel süreç barmamı işlenimine uyum ve UET seviyesindedir.				

* : Bir meslek uzmanının müdahalesiyle gerçekleştirilen onay

Operatör Onayı
Soyad :
Tarih :

Meslek Uzmanı Onayı 1
Soyad :
Tarih :

Meslek Uzmanı Onayı 2
Soyad :
Tarih :

UET Şefi Onayı
Soyad :
Tarih :

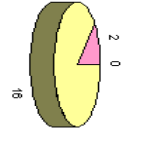
Adlye Şefi Onayı
Soyad :
Tarih :

Tablo 4: Eşleştirme Tablosu

YETKİNLİK - MİDS UYGUNLUK TABLOSU					
Eİ	b1	b2	b3	b4	b5
n1	3	3	4	4	5
n2	5	5	6		
n3	6	6	7	7	8
n4					
CI	b1	b2	b3	b4	b5
n1					
n2	5	5	6		
n3	6	6	7	7	8
n4	8	8	9		

Tablo 5: Mavi Yakalı Çalışan Yetkinlik Yönetim Tablosu

Mavi Çalışan Yetkinlik ve Kategori Gelişim İzleme Tablosu																				
İlno	Şirket İlno	Adı	Soyadı	MİDS Unvanı	Redd MİDS Ktg.	E1						C1								
						E1:Orn			E1:İnanç			N2 seviye		N3 seviye		N2 seviye		N3 seviye		
						Yetkinlik göre MİDS Ktg.	Yetkinlik Seviyesi	Yetkinlik Blokları	Yetkinlik Seviyesi	Yetkinlik Blokları	Yetkinlik Seviyesi	Yetkinlik Blokları	Yetkinlik Seviyesi	Yetkinlik Blokları	Yetkinlik Seviyesi	Yetkinlik Blokları	Yetkinlik Seviyesi	Yetkinlik Blokları		
1	20264	İNCELT	BOZKURT	İNKORAKA YAKALI İŞÇİSİ	4	12	15	17	20	22										
2	21907	İNOSTAFA	AÇAR	İNKORAKA YAKALI İŞÇİSİ	4	12	15	17	20	22										
3	10630	ŞİNASI	ADEMİR	SERİ ÜRETİM KAYNAĞI İŞÇİSİ	5	12	15	17	20	21	1									
4	22612	MURAT	BALI	İNKORAKA YAKALI İŞÇİSİ	4	12	15	17	20	21	5									
5	22673	DUĞER	ÖLKER	İNKORAKA YAKALI İŞÇİSİ	4	12	15	17	20	21										
6	16300	AHMET	BOZKCI	İNKORAKA YAKALI İŞÇİSİ	4	12	15	17	20	21										
7	19428	HAYRAN	NİLİFER	SERİ ÜRETİM KAYNAĞI İŞÇİSİ	5	12	15	17	20	22										
8	21924	GENELİZ	ÖZCAN	İNKORAKA YAKALI İŞÇİSİ	4	12	15	17	20	21										
9	22104	REYHAN	ŞENTÖRK	İNKORAKA YAKALI İŞÇİSİ	4	12	15	17	20	22										
10	22898	TUNCAY	EREN	İNKORAKA YAKALI İŞÇİSİ	4	12	15	17	20	22										
11	23946	ÖMÜR	YILDIRIM	İNKORAKA YAKALI İŞÇİSİ	4	12	15	17	20	21										
12	23982	TAYFUN	ÇALIK	İNKORAKA YAKALI İŞÇİSİ	4	12	15	17	20	21	3									
13	23989	YILDIRAY	ERDOĞAN	İNKORAKA YAKALI İŞÇİSİ	4	12	15	17	20	21										
14	20006	YUSUF	KARAHAN	İNKORAKA YAKALI İŞÇİSİ	4	12	15	17	20	22										
15	21818	MESUT	BOZÖLU	İNKORAKA YAKALI İŞÇİSİ	4	12	15	17	20	23										
16	11456	EMRE	ZEMAN	İNKORAKA YAKALI İŞÇİSİ	4	12	15	17	20	24										



6.3.1. Meslek Haritalarının Devreye Alınma Süreci

Öncelikle insan kaynakları tarafından meslek haritaları oluşturulmuştur. Haritalar mesleklerle netleştirilmiş ve karar verilmiştir. Mavi yakalı çalışanların meslek haritalarına göre konumlandırılmıştır. Son olarak da MİDS unvanı ile kategori, meslek ve görev arasındaki uyumsuzlukların kişi bazında düzeltilmiştir.

Böylece ilk süreç çalışmaları tamamlanmış ve meslek haritalarının devreye alınma sürecine girilmiştir.

6.3.2. İşe Alım Kategorilerinin Uygunluğunun Değerlendirilmesi ve Güncellenmesi

İmalat, Bakım, Kalite gibi meslek bazında işe giriş kategorileri düzenlenmiştir. Bu aşamada iş analizleri, tanımları ve gereklerinden yararlanılmıştır. Ayrıca mevcut çalışanların kategorileri yeni sistemle uyumlu hale getirilmiştir.

6.3.3. Terfi Sistemi ve Terfi Kriterleri

6.3.3.1. Terfi Sistemi

Meslek haritalarına ve MİDS kriterlerine uygun olarak alınan 1 seviye kategori artışı olarak belirlenmiştir. Mavi yakalı çalışanların yeni unvan ve kategorileri meslek haritalarındaki parkurlar dikkate alınarak belirlenmektedir. Mavi yakalı çalışanlar, aday oldukları MİDS unvanının gerektirdiği deneyim yılını doldurmuş olmalıdırlar.

6.3.3.2. Terfi Kriterleri

- Tüm adayların yetkinlik bazlı değerlendirilmeleri.
- MİDS unvanındaki bekleme süresine uygunluk.
- İnsan Kaynakları kriterlerine uygunluk. Çalışana ait disiplin cezası, devamsızlık, iş kazası, öneri vb. gibi kriterler.

6.1.1. Atama ve Transferler

6.1.1.4. Atama

Atamalar, mavi yakalı çalışanların eğitime, kazandığı bilgi ve becerilere dayalı olarak mesleklerin de ihtiyaçlarına göre departman içi, departmanlar arası veya direktörlükler arası gerçekleşen ve kategori artışı da gerekebilen görev değişiklikleridir.

Atamalarda Ağır ve Tehlikeli İşler Yönetmeliğine (ATİ) uygunluk şartı aranmaktadır. Atamanın kesinleşmesi için ise yeni görevde 1 yıl çalışma şartı aranmaktadır.

Meslek parkuru değişikliklerinde mavi yakalı, öncelikle mevcut kategorisine karşılık gelen MİDS unvanını almaktadır.

6.1.1.5. Transfer

Transferler, zorunlu nedenlerle departman içi, departmanlar veya direktörlükler arası olabilen, görev değişiklikleridir. Üretim sayısındaki değişiklikler, atölye ihtiyaçları, sağlık nedenleri, düşük performans vb.

Transferlerde, mavi yakalı çalışanlar transfer oldukları departmanın meslek haritasında belirtilen mesleğe giriş unvan ve kategorisini almaktadır. Ancak mavi yakalı çalışanın mevcut görevi ve/veya mesleki tecrübeleri, transfer olduğu görevle uyumlu olduğu durumlarda ise kategorisi aynı kalacak şekilde haritasındaki ilgili görevin unvanını alır.

Tablo 6: Kaporta Departmanı Meslek – Diploma Matrisi

MESLEKİ TEKNİK EĞİTİM		KAPORTA DEPARTMANI									
Eğitim Programı (EML - MYO - SP)	<p>A Mesleğin Gerekleriniyle En Uyumlu</p> <p>B Mesleğin Gereklerini Karşılıyor</p> <p>C Meslekte Çalışabilir</p> <p>İşe Alım aşamasında A ve B uygun derencesi önceliklidir.</p>	<p>Tablo: MYO, Meslek Teknik ve Endüstri Lisesi Müfredatı, MYK Ulusal Meslek Standartları ve Sertifika Programlarının Eğitim İçerikleri karşılaştırılarak yaratılmıştır</p>	KAPORTA CILIK	KAYNAK İŞÇİLİĞİ	NOKTA KAYNAK İŞÇİLİĞİ	KALİTE KONTROLÇULUK	MONTAJ İŞÇİLİĞİ	KALIP TAKIM APARAT İŞÇİLİĞİ	HAZIRLAMA VE TAKİP İŞÇİLİĞİ	SOĞUK DEMİRCİLİK	
			<p>MYO-EML ÖĞRENİM ALANI - SERTİFİKA VEREN YETKİLİ KURUM</p>	<p>MYO-EML ÖĞRENİM DALI - SERTİFİKA PROGRAMI TANIMI</p>							
EML	TESSİSAT TEKNİYOLOJİSİ		<i>Merkezi İhtilaf Kurumları</i>								
EML	UÇAK BAKIM		<i>Sogutma Sistemleri</i>								
EML	ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ		<i>Uçak Elektronikleri</i>								
EML	ULUŞTIRMA HİZMETLERİ		<i>Lojistik</i>								
SP	YETKİLİ SÜRÜCÜ KURSLARI		<i>B Sınıf Ehliyet</i>								
SP	TMMOB		<i>Sarıcaçılı Taşıma ve Kirişleme Araçları Kullanımı</i>								
SP	TEAŞ		<i>Kuvvetli Akım Tesislerinde Çalışma Yöntemi</i>								
SP	OYAK-REHAUL T MEB		<i>Otomotiv Sac Sakilelendirme Sertifika Programı</i>								
SP	OYAK-REHAUL T MEB		<i>Otomotiv Boyacısı Sertifika Programı</i>								
SP	OYAK-REHAUL T MEB		<i>Otomotiv Motorcüsü Sertifika Programı</i>								
SP	OYAK-REHAUL T MEB		<i>Otomotiv Sac Üretim Tezgah İşçisi Sertifika Programı</i>								
SP	OYAK-REHAUL T MEB		<i>Üretim Lojistikçisi Sertifika Programı</i>								
SP	OYAK-REHAUL T MEB		<i>Kaynakçılık Sertifika Programı</i>								
SP	YETKİLİ ÖZEL EĞİTİM KURUMU		<i>Özel Güvenlik Görevlisi Sertifika Programı</i>								
EML	ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ (2004-2005 Öğretim Yılı ve Öncesi)		<i>İnşaat</i>								
EML	ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ (2004-2005 Öğretim Yılı ve Öncesi)		<i>Elektronik</i>								
EML	ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ (2004-2005 Öğretim Yılı ve Öncesi)		<i>Resim</i>								
EML	ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ (2004-2005 Öğretim Yılı ve Öncesi)		<i>Makine Ressamlığı</i>								
EML	ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ (2004-2005 Öğretim Yılı ve Öncesi)		<i>Metal İşçisi</i>								

6.1.2. Eğitimlerle Çalışanların Desteklenmesi

Hem mevcut çalışanların yetkinliklerini artırmada hem de bir üst pozisyona hazırlanmalarında çalışanlara verilmesi gereken eğitimler eğitim ihtiyaç analizleri ile belirlenmiştir. Gerekli eğitimlere karar verilerek çalışanlara hem mevcut pozisyonları için hem de terfi, atama, transfer zamanlarında b eğitimler sağlanmıştır. Eğitimlerin sonunda eğitim sonuçları değerlendirilmişti ihtiyaç duyan çalışanlara aynı eğitimler başarı sağlanana kadar uygulanmıştır.

Özellikle mavi yakalıdan beyaz yakalıya geçişte bu eğitim sonuçları göz önünde bulundurulmuştur.

6.1.3. Mavi Yakalıdan Beyaz Yakalıya Geçiş

Mavi yakalıdan beyaz yakalıya geçişte bazı kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler;

- En az bir kez terfi etmiş olmak,
- Yaşın 30'a eşit ya da 30'dan büyük olması,
- Kıdemin 5 yıla eşit ya da 5 yıldan büyük olması,
- Eğitim düzeyinin en az lise tercihen MYO mezunu olması,
- Mavi yakalı yönetiminde görev alacak UET Şefi adayları için; kişilik envanteri (ideal UET şefi profili referans alınarak) İmalat Okulu UET Şefi adayı Eğitim Parkuru.

Aynı zamanda departmanların potansiyel aday havuzları oluşturulmuştur.

6.1.4. Mavi Yakalı Kariyer Komiteleri

Mavi yakalı kariyer komiteleri, departman bazında; Dep. Müdürü, Atölye şefleri, MYKS ve İnsan Kaynakları Meslek Yöneticisinden (İKMY) oluşmaktadır. Kariyer komiteleri İKMY tarafından organize edilmektedir.

Kariyer komiteleri; aşağıdaki başlıklara aday olan kişileri, İK kriterlerine göre ve kotayı dikkate alarak değerlendirmektedir. Mavi yakalı kariyer komitelerinin gündeminde yer alan ana başlıklar;

- Terfi adayları (İK kriterleri),
- Mavi yakalıdan beyaz yakalıya geçiş adayları,
- Mavi yakalı potansiyel uzmanlar,
- Kritik postaların yedeklemelerinin yapılması.

6.2. Yeni Sistemin Sonuçları

- Yetkin ve istekli çalışanlar sürekli gelişme teşvik edilmiş oldu.
- Çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini daha net anlayarak elde ettikleri sonuçlardan sorumlu olacaklarını gözlemleyebilmişlerdir.
- Bireysel yetkinliğe dayalı olarak ve kurum kültürüne uygun örnek davranışların terfi etmeyi hazırladığı terfi sistemi pozitif algı oluşturdu.
- Adil ve tutarlı uygulama, İK ve yönetim kademelerine duyulan güveni artırdı.
- Kendisine mavi yakalı bağlı olan yöneticilere yönetim aracı olarak kullanabilecekleri bir araç verilmiş oldu.
- Şirketin ihtiyaç duyduğu kritik görevlere sahip çalışanların yedeklenmesi ve bu yetkinliklerin şirket tarafından kazanımı sağladı.
- Birbiri ile entegre edilmiş, saha desteği ile oluşturulan tutarlı İK uygulamaları çalışan motivasyonunu artırdı. (İşe alım, terfi, transfer, mesleki eğitim yönetimi, yetkinlikler, ücretlendirme, çalışma mevzuatı, yıllık bireysel görüşmeler gibi İK süreçlerinde entegrasyon).

7. SONUÇ

İnsan Kaynakları İşe Alım fonksiyonunun ilk adımını İnsan Kaynakları Planlaması oluşturmaktadır. İnsan Kaynakları Planlaması'nda örgütün mevcut ve geleceğe yönelik hedef ve politikaları göz önüne alınarak örgütün insan gücü arz ve talebi dengelenir.

İnsan Kaynakları Planlaması sayesinde elde edilen bilgiler ihtiyaç duyulan çalışanın taşınması gereken özellikleri ortaya çıkarması örgütün kariyer yönetimi için veri oluşturur. Bu sayede örgüte dahil edilen personelin gelecekte örgütün hangi kademesine yükselebileceği fikrini verir. Çalışanların gelecekte oluşacak boş pozisyonlara getirilip getirilemeyeceği, uygun olup olmayacağı kariyer yönetimi aracılığıyla belirlenir

İyi bir işe alım sistemi kuran ve bunu başarılı bir şekilde uygulayan örgütler, örgütün ihtiyaçlarına göre en doğru personeli seçmiş olurlar. Böylece iyi bir kariyer yönetimi oluşturmak için doğru başlangıcı yaparlar. İşe alımlar sırasında, kişilerin hangi işlerde iyi, hangilerinde kötü olduğu, öncelikleri ve ne istedikleri, ne tür bir örgütte çalışmanın kendilerini mutlu edeceği, kendi hedef ve amaçları ne olduğu örgütler tarafından analiz edilir. Kendi yetenek ve ilgilerini, gereksinimlerini, beklentilerini, hedeflerini iyi tanıyan ve nasıl bir örgütte yer almak istediğine karar veren birey kendi kariyer planını oluşturur. Bu bilgiler kişilerin beklentileri ve kariyer planlarıyla örgütün kariyer yönetiminin bağdaştırılmasına yardımcı olur. Bu uygulama, işletmenin başarısını arttırmakla beraber çalışanın da ihtiyaçlarına cevap verme olanağı sağlar. Ayrıca çalışanın örgüte bağlılığını, motivasyonunu ve verimliliğini arttırmış olur.

Kısaca ifade etmek gerekirse; kariyer yönetimi bireylerin işe alınması ve yerleştirilmesi ile başlar. İşe alım fonksiyonu ile birlikte örgütün hedef ve amaçlarına uygun çalışanın temin edilmesi, bireylerin kariyer planları ile örgütün kariyer yönetiminin eşleştirilmesi sağlanır.

İşe alım fonksiyonu ile başlayan kariyer yönetimi, eğitim fonksiyonu ile çalışanların deneyim ve bilgilerinin arttırarak, çalışanları eğitim programlarıyla destekleyerek devam ettirilir.

Örgütler, çalışanlarının değişen ekonomik ve sosyal şartlara uyum sağlaması amacıyla bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırmak zorundadırlar. Bu sebeple zaman zaman çalışanlarına eğitim programları hazırlar ve uygularlar.

Örgütlerin kariyer yönetimi ve eğitim yönetimi süreçlerinin ortak hedefi çalışanların geliştirilmesi ve desteklenmesidir. Eğitim yönetiminin asıl hedefi örgütün eğitim ihtiyaçlarının en etkin şekilde karşılanması, kariyer yönetiminin hedefi ise, çalışanların mesleki gelişimini sağlamak ve örgütün ihtiyaçlarına en doğru şekilde cevap vermektir. Hedefleri bakımından bu iki sürecin bir çok ortak noktası vardır.

Eğitim yönetimi, eğitim konusunun belirlenmesi, eğitim programı oluşturulması, eğitim ihtiyaçlarının sağlanması, kime eğitim verileceğinin belirlenmesi gibi konulardan oluşur. Kariyer yönetimi uygulamaları eğitim yönetimine bilgi sağlamakta, aynı zamanda da sonuçlarından yararlanmaktadır.

Kariyer yönetimi, örgütte oluşan boş pozisyonlar için uygun adayların tespit edilmesi ya da örgüt içinden bu boş pozisyonlara uygun adayların yetiştirilmesinde eğitim yönetiminin önemli bir destek almaktadır.

Bazı eğitim yönetimi uygulamaları aynı zamanda kariyer yönetimi uygulamaları olarak da ortaya çıkmaktadır. Özellikle uzun vadeli eğitim programları çalışanların geliştirilmesi ve yetiştirilmesi bakımından kariyer yönetimi için etkin insan kaynağının yaratılmasında önemli fayda sağlamaktadır. Eğitim programlarının kariyer yönetimi hedefleri doğrultusunda oluşturulması ve uygulanması kişinin ileride getireceği pozisyona hazırlık niteliği taşımakta ve sistemli bir gelişim sürecini yaratmaktadır.

Çalışanların var olan bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi değişime uyum sağlaması, var olan bilgilerinin tazelenmesi, motivasyonlarını yükseltmesi ve kariyer planlamalarına yardımcı olması gibi birçok amaca bağlı olarak eğitim programlarına ihtiyaç duyulur. Eğitim programlarıyla çalışanların mevcut işlerini daha iyi yapması ve gelecekteki pozisyonları ile ilgili bazı bilgi ve yetenekleri kazanması hedeflenmektedir.

Örgütler, gelecekte yükseltmeyi planladıkları ve yönetici olma potansiyeline sahip olduğunu düşündükleri personel için kariyer yönetimi süreci içinde “Yönetici Yetiştirme, Yönetici Geliştirme, Liderlik Okulu, Yönetici Okulu” gibi uzun süreli farklı eğitim programlarını oluşturur ve uygularlar. Yetenek yönetimi ise, yetenekli bulunan ya da yönetici adayı olarak görülen çalışanlar için hazırlanan eğitim programlarını içerir. Diğer eğitim programlarından farklı olarak yetenek odaklıdır ve katılımcılarını bu kritere göre belirler. Bu eğitim faaliyetleri dışında projeler, iş zenginleştirme, rotasyon, mentorluk ve koçluk uygulamalarıyla da çalışanların gelişim faaliyetleri ayrıca desteklenmektedir.

Kariyer yönetimi sürecinde eğitim ve gelişim faaliyetleri planlanırken, örgütün dinamikleri ve örgüt dışında yaşanan değişimler dikkate alınmalıdır. Günümüzde yaşanan değişimler nedeniyle, eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütün çabası dışında bireysel çaba da gerektirmektedir. Bu durum bireyin kariyer planları ile örgütün kariyer yönetiminin eşleşmesine de yardımcı olur.

Son bölümde yer verilen şirket uygulamasında da görüldüğü gibi kariyer yönetiminin başarısı diğer insan kaynakları fonksiyonlarından işe alım ve eğitim ile yakından ilişkilidir. Şirket kullandığı kariyer yönetiminde bazı açıklar ve eksiklikler görmüş ve yenileme ihtiyacı hissetmiştir. Sistemini yenilerken de görevleri açık ve net şekilde ortaya koymaya özen göstererek çalışanların gelecekte şirket içinde yükselebilecekleri yeri net olarak ifade etmiştir. Bununla başlayan sistem yenilemesi işe alım kategorilerini gözden geçirip yenilemek ve kariyer sistemini destekleyecek şekle getirmekle devam etmiştir. İşe alım kriterleri yenilenirken iş analizleri ve iş tanımları da hazırlanmış, terfi , atama ve transfer kriterleri de yenilenmiştir.. Bununla birlikte kariyer sistemi araçları devreye sokulmuş kariyer haritaları meslek haritaları oluşturulmuştur. Yeni oluşturulan sistem ile birlikte kariyer yönetimi işe alımla bağlantılı hale getirilmiştir aynı zamanda şirkete kritik pozisyonlarda devreye sokmak için yedekleme yapma fırsatı oluştur. Şirket içindeki kişiler ve yeni alınan kişiler çalışma süreleri boyunca eğitimlerle desteklenme kararı alınmıştır. Çalışmaları süresi boyunca hem buldukları görevler hem de bir üst göreve hazırlıklı olmaları için eğitimler verilerek gerekli yetkinlikler sağlanmaya çalışılmıştır. Özellikle mavi yakalıdan beyaz yakalıya geçişte eğitim sonuçları göz önüne alınmıştır.

Örnekte de görüldüğü gibi kariyer yönetiminin başarısı diğer insan kaynakları fonksiyonları ile de yakından ilişkilidir. Özellikle işe alım ile başlayan süreç eğitimlerle desteklenmelidir. Bu şekilde uygulanan bir kariyer yönetimi hem örgüt hem de çalışan için daha anlamlı ve başarılı olacaktır.

KAYNAKÇA

- ARIDURU, A. Eğitim İhtiyaç Analizi. 15.04.2012. <http://www.fortune.com.tr/egitimihtiyac.asp>.
- ARGON, T. ve EREN A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ARSLAN, A. E. (1999) Personel Seçimi. *HR Dergi*, (Eylül- Ekim 1999). 02.02.2012. <http://www.hrdergi.com>.
- ATAKLI A. (1992). Eğitim ve Mesleki Başarı. *Verimlilik Dergisi*, (Ocak 1992/1). s. 67.
- AYDEMİR, N. (1995). *2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*. İstanbul: Tügiad Yayını.
- AYTAÇ, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi Ve Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- AYTAÇ S. (1996). *İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Uludağ Üniversitesi.
- BARON, R.A. ve GREENBERG J. (2003). *Behaviour In Organizations. 8.Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- BARUTÇUGİL İ. (2002). *Eğiticinin Eğitimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAYRAKTAR, A.S. (2004). *İşletmelerde Kariyer Planlamanın Personelin Motivasyonu Üzerindeki Etkileri Ve Bir Uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- BAYSAL A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları No:225.
- BİNGÖL, D. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4.Basım). İstanbul: Beta Yayınları

- BUTLER, J. , FERRIS G., NAPIER N. (1991). *Strategy and Human Resources Management*. South-Western Publishing Co., U.S.
- BÜYÜKUSLU A. R. (1995). Dünya’da Endüstri İlişkileri Sistemlerinin Yeniden Yapılanması ve Stratejik İnsan Kaynakları. *TİSK Dergi*, Cilt: XXXIV, Sayı: 2. s. 95
- CAN H., AKGÜN A., KAVUNCUBAŞI Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. Baskı). Ankara:Siyasal Kitabevi.
- ÇÖRTELEKOĞLU T. (2002). *Boomerang – Eğitimin Geri Dönüsü*. TAHİROĞLU, F. (Ed). *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- DANIŞMAN A. (2008). *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Adana: Nobel Kitabevi.
- DECENZO, D. A. ve ROBBINS, S. P. (1999). *Human Resources Management*, 6th Ed. New York: John Wiley&Sons.
- DEMİRAL, C. K. (1999). *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- DOĞAN, S. (1996). İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı:12/1-2, s. 243-270.
- EKİN, N. (1994). *Endüstri İlişkileri*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- ERDOĞMUŞ, N., DOĞAN, Ö. (18-19 Mayıs 2003). Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları. 2. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. İzmit.
- ERDÖL, C. (2000). *Kariyer Planlama Sistemi, Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme, Kariyer Sorunları ve Koçluk Uygulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- ERYİĞİT, S. Kariyer Yönetimi, Kamu İş; Cilt:6 Sayı: 1/2000. 19.04.2012. <http://www.kamuis.org.tr/pdf/616.pdf>.
- FINDIKÇI, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Basım Yayım, Dağıtım, İstanbul

- GÖK, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- GÜRÜZ, D. Ve ÖZDEMİR YAYLACI G. (2004). *İletişimci Gözüyle □İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- HALL D. T. (1994). *Career Development, The International Library Of Management*, Dartmouth Pub., Comp.
- HALL, D.T., Moss, J.E. (1998). *The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. Organizational Dynamics*, c. 5.
- SOYSAL, A. (2006). Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları, Çimento İşveren Dergisi, Cilt:20, Sayı:5 (Eylül 2006).(21.04.2012).<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/malale1.pdf>.
- KARABULUT, E. (1999). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü. *MPM Aylık Yayın Organı, Anahtar Gazetesi*, Sayı:122. s. 16.
- KAYNAK, T., ADAL, Z., ATAAY, İ. ve diğerleri (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276/406. İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Keser, A. (2003). Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, *İş gücü Dergi*, Cilt: 4, Sayı: 1. (15.04.2012). <http://www.isguc.org>
- KOÇ, N. (2001), İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler. *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı Ders Notları*. s.55-63.
- KONDO, Y. (1999). *İşletmede Bütünsel Kalite*. İstanbul: MESS Yayın No: 300.
- KORDON, E. (2006). *Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.
- KORKMAZ, A. (2003). *Kariyer Yönetimi Ve Kariyer Planlama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi.
- KOZAK, A. M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Anadolu Üniversitesi, No: 1326, Eskişehir.

- MALONE O. (2004). *101 Leadership Actions for Performance Management*, Massachusetts: HRD Pres.
- NOE, R.A. (çev. ÇETİN, C.). (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- ÖZAKMAN, S.Y. (1995), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Model Önerisi, *Yönetim Dergisi*. (Ocak 1996). Sayı: 6. s. 49-52.
- ÖZDEN M.C. (2000). Kariyer Yönetimi. *Basılmamış Araştırma Raporu*, Ankara.
- ÖZDEN, M. C. Bireysel Kariyer Yönetimi. Elektronik Yayın ISBN975974439-1-4, (13.04.2012). <http://www.mcozden.com>.
- ÖZER, A. (2009). Örgütlerde Kariyer Yönetimi ve Planlama Uygulamaları. (10.02.2012). <http://www.tisk.org.tr/isverenIsayfa.asp?yaziId=2468&id=113>.
- ÖZGEN, H. (2002). ÖZTÜRK A., YALÇIN A., *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitapevi.
- ÖĞÜT, A. (2003). *Bilgi Çağında Yönetim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- PALMER, M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. (çev. ŞAHİNER, D), İstanbul: Rota Yayınları.
- PEIPERL, M. and BARUCH Y. (1997). *Back to Square Zero. The Post-Corporate Career*, American Management Association.
- RAYMOND, A. (çev: ALEMDAR, K.), (1986), *Sosyolojik Düşüncenin Evreleri* Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel.
- SCHEIN H. E. (çev. AKBABA, A.). (2002). Örgütsel Kültür. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 3, s.1-32.
- SELAMOĞLU, A. (Temmuz 2000). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri ilişkilerinin Zenginliği. *İşveren Dergisi*, Cilt: XXXVII. Sayı: 10. s. 13.
- ŞİMŞEK, M. Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. (6 Baskı). Konya: Günay Ofset.

- SOYSAL, A. (2003). Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları. 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. *Bildiriler Kitabı*, 18-19 Mayıs, İzmit.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMİCİ T., ÇELİK, A. ve diğerleri. (2007). Kariyer Yönetimi. (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- TAŞCI, D. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- TAŞKIN E. (1999). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Gelişme*. İstanbul: Der Yayınları.
- TAŞKIN E. (2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. (3. Baskı). İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- TUTUM, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Todaie Yay. No. 79.
- UĞUR, A. (1995). *İşçi- İşveren İlişkileri*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayını.
- TÜZÜN, A. C. (1996). *Günümüzde İnsan kaynakları Yönetiminde Stratejik Yönelim Gösterme Gereği ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- URAL, İ. (2007). *Kariyer Basamaklarında Yükselme Uygulamasına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- UYARGİL, C., ADAL Z., ACAR, A. C. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- ÜLGEN, H., ve MİRZE, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları
- ÜNAL, A. İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/713.pdf> 19.04.2012.
- WALKER, J., GUTTERIDGE, T. (1990). *Career Planing Practices*. New York.
- WALLIS, T. J. (April 2001). *Tips for Making a Good Career Match*, Career World.
- WERTHER, W. B. ve KEITH D. (1996). *Human Resource and Personnel Management*, Fifth Edition, Mcgraw-Hill, North America.

YÜKSEL, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.

ÖZGEÇMİŞ

07.05.1986 İstanbul doğumluyum. İlköğretimi aynı okulda tamamladıktan sonra 2000 yılında Çapa Anadolu Öğretmen Lisesi'nde eğitime başladım, 2004 yılında mezun oldum. Aynı yıl Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünü başladım, 2008 yılında mezun oldum. Bir süre çalıştıktan sonra 2010 yılında Beykent Üniversitesi, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim bölümünde yüksek lisans eğitimime başladım. Şu anda özel bir şirketin insan kaynakları yöneticisi olarak çalışmaktayım.

Üniversite yıllarımda “Work and Travel” programı ile Amerika'ya gittim. Şu anda iyi seviyede İngilizce kullanabiliyorum. Ayrıca üniversite kendi bölüm topluluğumuzun kurucu üyelerinden olup mezun olana kadar aktif çalışmış bulunmaktayım.

Gamze Aslan