

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

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA KARIYER YÖNETİMİNİN
YERİ VE BİR UYGULAMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

SAİKA ŞAHİNÖZ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tuğrul SAVAŞ

İSTANBUL, 2006

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iv
ÖZET	v
SUMMARY	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARIYER VE KARIYER YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	3
1.2. İnsan Kaynakları Birimi Dahilinde Yürütülen Faaliyetler	4
1.2.1. Personel Gereksiniminin Belirlenmesi	4
1.2.2. İstihdam Sorumluluğu	5
1.2.3. Ücret Planlama Sistemi	5
1.2.4. Kariyer Sorumluluğu	6
1.3. Kariyer Kavramına Tarihsel Yaklaşım	6
1.4. Kariyerin Tanımı	7
1.5. Kariyerin Önemi ve Kapsamı	9
1.6. Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi	10
1.6.1. Hedef Uzmanlık Alanlarının Belirlenmesi	11
1.6.2. Hedef Çalışma Ortamlarının Belirlenmesi	11
1.6.3. Hedef Pozisyonları Belirlenmesi	12
1.7. Kariyer Seçimini Etkileyen Unsurlar	13
1.7.1. Sosyal Geçmiş	13
1.7.2. Kişilik Gelişimi	13
1.7.3. Değer Gelişimi	14
1.7.4. Bireysel Beklentiler	14
1.8. Kariyer Seçimlerine Rehberlik Etmekte Kullanılan Çalışmalar	14
1.8.1. Holland'ın altı kişilik tipi	15
1.8.2. Schein'in Kariyer Çıpaları (anchor)	16
1.8.3. Jung'un karakter tipolojisi	17
1.9. Kariyer Gelişimi	17
1.10. Kariyer Devreleri	18
1.10.1. Keşfetme-Arama (0-25 yaş)	19
1.10.2. Kurma (26 – 35)	19
1.10.2.1. İş Arama ve Bulma	20
1.10.2.2. İşe Başlama ve Oryantasyon	20
1.10.2.3. Yerleşme ve İlerleme	20
1.10.3. Kariyer Ortası (36-55 yaş)	22
1.10.4. Kariyer Sonu (56-75 yaş)	23
1.11. Kariyer Sorunları	24
1.11.1. Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar	24
1.11.2. Çift kariyerli eşler	25
1.11.3. Ayışığı sorunu	25
1.11.4. Çift kariyerlilik	25
1.11.5. Başlangıç dönemi kariyer sorunları	26
1.11.6. Kariyer düzleşmesi	26
1.11.7. Beceri ve yeteneğin yitirilmesi	27

1.11.8. Gözden düşme.....	27
1.11.9. İşten çıkartılma	27
1.11.10. Stres ve tükenmişlik.....	28
1.11.11. Engellenme	29
1.12. Kariyer Kalıpları	29
1.12.1. Kararlı Kariyer Kalıbı.....	29
1.12.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı.....	29
1.12.3. Spiral Kariyer Kalıbı.....	30
1.12.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı	30
1.13. Kariyer Yönetimi	30
1.13.1. Kariyer Yönetiminin Önemi	33
1.13.2. Kariyer Yönetiminin Yararları.....	34
1.14. Etkili Bir Kariyer Yönetim Sistemi	34
1.15. Kariyer Yönetim Sistemleri	36
1.16. Kariyer Yönetiminde Yöneticilerin Rolü Ve Önemi	37
1.16.1. Yöneticilerin Rolü.....	38
1.16.2. Organizasyon Veya Şirketin Rolü	39
1.17. Kariyer Yönetimi Araçları	39
1.17.1. Kariyer Haritaları.....	40
1.17.2. Kariyer Danışmanlığı.....	42
1.17.3. Kariyer Rehberliği	43
1.17.4. Kariyer Merkezleri.....	43
1.17.5. Koçluk.....	44
1.17.6. Eğitim ve Geliştirme Programları.....	45
1.17.7. İş Rotasyonu	45
1.17.8. İş Zenginleştirme	45
1.18. Kariyer Yönetimi Uygulamaları	46
1.18.1. İç işe alım.....	46
1.18.2. Terfi	48
1.18.3. Transfer ve Yer değiştirme	49
1.18.4. İşten Çıkarma.....	49
1.18.5. Emeklilik.....	50
1.18.6. Oryantasyon Programı	51
1.18.7. Yönetici Geliştirme.....	51
1.18.8. Örgütsel Yedekleme	53
1.18.9. Kariyer Yönetiminde Görülebilecek Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar.....	53
1.19. Kariyer Yönetim Politikaları	54
1.20. Bireysel Kariyer Yönetimi.....	55
1.21. Örgütsel Kariyer Yönetimi	57
1.22. Kariyer Yönetiminde Temel Olarak Performans Değerlendirme.....	58
1.25. Kurumsallaşma ve Kariyer Yönetimi	59

İKİNCİ BÖLÜM KURUM KÜLTÜRÜ

2.1. Kurum Kültürü Kavramı.....	63
2.2. Kurum Kültürünün Oluşumu	65
2.3. Kurum Kültürünün Özellikleri.....	66
2.4. Kurum Kültürüyle İlgili Yaklaşımlar	68

2.4.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Kurum Kültürü.....	68
2.4.2. Durumsallık Yaklaşımında Kurum Kültürü	68
2.4.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar.....	69
2.5. Kurum Kültürünün Unsurları.....	69
2.5.1. Değerler	69
2.5.2. Normlar	72
2.5.3. İnançlar	72
2.5.4. Semboller.....	73
2.5.5. Hikaye ve Masallar	74
2.5.6. Adetler,Törenler	74
2.6. Kurum Kültürünün Boyutları.....	74
2.7. Kurum Kültürünü Oluşturan Faktörlerden Başlıcaları	76
2.8. Kurum Kültürü Modelleri.....	77
2.8.1. Kilmann Modeli.....	78
2.8.2. Schein Modeli	79
2.8.3. Peters Ve Watermann'ın Mükemmellik Modeli.....	81
2.9. Kurum Kültürünün Önemi Yararları Ve Değişimi	83
2.9.1. Kurum Kültürünün Önemi.....	83
2.9.2. Kurum Kültürünün Yararları	84
2.9.3. Kurum Kültürünün Değişimi	84
2.10. Kariyer Yönetiminin Kurum Kültürü İçindeki Yeri.....	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	87
3.2. Araştırmanın Yöntemi	87
3.3. Araştırmanın Uygulama Alanı ve Sınırları	87
3.4. Zorlu Grubu	88
3.5. Vestel Grubu	89
3.6. Vestel Grunu Tarihçesi	91
3.7. Vestel Grubu İnsan Kaynakları.....	94
3.7.1 Felsefesi	94
3.7.2 Ortak Değerler	95
3.7.3 Vizyon ve Misyon.....	97
3.7.4 İnsan Kaynakları Politikası.....	97
3.8. Vestel Pazarlama.....	98
3.9. Araştırmanın Bulguları	100
SONUÇ	111
KAYNAKLAR	113
EKLER	121

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 Geleneksel Kariyer İle Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması.....	7
Tablo 2 Kişiliklerin Uyumlu Olarak Bulunduğu İş Ortamı	15
Tablo 3 Kişilik Değerleri Türler ve Genel Özellikler	16
Tablo 4 Kariyer Gelişim Modeli	18
Tablo 5 Kariyer Yönetiminde Yöneticinin Rollerini	38
Tablo 6 Kariyer Yollarının Geliştirilmesi İçin Dört Evre	41
Tablo 7 Kariyer Yönetimi Etkinliklerinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri	54
Tablo 8 Kurum Kültürünün Tanımlanıp Ölçülmesinde, Belirlenmesinde Esas Olan 10 Boyut.....	75

ÖZET

Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi bir organizasyona nitelikli personel bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.

Kariyer yönetimi unsuru da giderek önemi artan alanda bireysel tatminin sağlanması, çalışanın görevlerini yerine getirirken kariyer hedeflerinde ne kadar ilerleyebildiklerini görebilmeleri açısından son yıllarda iyice önemi artmış, hem bireyin hem de işletmenin ortak sorumluluğu haline gelmiş bir insan kaynakları yönetimi alanıdır.

Kariyer yönetimi kavramı, son zamanlarda gelişme gösteren temel insan kaynakları yönetimi yöntemlerinden birisidir. Bireysel kariyer yönetimi sürecinde, çalışan, kariyer amaçlarını belirlemek durumundadır. Örgütlerin de çalışanlara kariyer planlama sürecinde yardımcı olmaları gerekmektedir. Diğer taraftan kariyer yönetimi ayrıca yöneticilere organizasyonun insan kaynağı ihtiyacı konusunda çalışanların hakkında bilgilenmiş bir şekilde karar vermeleri konusunda yardımcı olur. Bu kararlar çalışanın işe alınması, iş taleplerinin karşılanması amacıyla yer değiştirmesi yada örgütsel yedekleme yapılması gibi konuları da içerir.

Bu tez kapsamında öncelikler kariyer yönetimi ve uygulamaları ve kurum kültürü kavramları değerlendirilmiş, çalışmanın gerçekleştirildiği kurumun kariyer yönetim fonksiyonları ve kurum kültürünün nasıl olduğu analiz edilmiş ve kurumun durumu tespit edilmiştir.

SUMMARY

Human resources management term consists of any activities on obtaining and coordinating human resources. In the other word, human resources management in an overall obtaining qualified personel and activities to get him work in the organization.

Career management getting more important in the last years, is a human resources branch where personnel satisfaction is acquaried. Career management is under responsibility of both employee and organization.

The career management concept is one of the basic human resources management techniques that improved recently. In the individual career management process, employee has to determine individual career objectives. Organizations have to assist to the employee in the career planning process. On the other side, career management help the managers to make more informed decisions about employees in regard to the organization's human resources needs. It includes employee placement, reemployment of employees to accommodate business demands and management succession planning activities.

In the scope of this thesis, firstly career management and career management activities and organizations culture concept are studied. By analyzing, career management activities of the organization, how to be organization culture, and establish of organization position.

GİRİŞ

Eski teknolojiye sahip klasik iş alanları çağın gerisinde kalmanın sıkıntısı ile ekonomik zorluklar yaşamakta, küçülme ve çalışanların işine son verme eğilimi göstermektedirler. Son yıllarda bilim ve teknolojinin oldukça hızlı ilerlemesi yeni iş alanlarının ortaya çıkmasına yol açmış ve bu alanlara yatırım yapan firmalar eğitilmiş personel sıkıntısı çekmeye başlamışlardır. İş ve çalışma hayatına ilişkin kavram ve kurallar, insan kaynakları departmanının yıllar içinde anlaşılma biçimi, yüklenmiş olduğu görevler, insana ilişkin yürütülen faaliyetler, teknolojik gelişmelerde aynı hızda olmasa da hızla değişmekte ve gelişmektedir. Uluslar arası finans piyasa ve borsalarında firmalar bir günde el değiştirmekte, yeni yönetim için satın aldıkları firmanın eski kültürünün ve çalışanları için planladığı kariyer basamaklarının hiçbir önemi kalmamaktadır. Bu değişiklikler çalışanların kariyerlerini, iş hayatını ve mevcut işler arasındaki ilişkilere tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir. Emeğini profesyonel olarak değerlendirenlerin bu bilgiler ışığında kariyer planlarını / stratejilerini iyi belirlemeleri ve aynı zamanda ani kariyer değişikliklerine hazırlıklı olması gerekmektedir. Şirket içi motivasyonun ve devamlılığın sağlanması için firmalar çalışanları için kariyer yönetimi planları oluşturmak ve kariyer planlaması yapmak zorundadırlar. Fakat kariyer yönetimi planlarını oluşturmak sadece organizasyonların sorumluluğu olma özelliği taşımamakta fertlerin de bu sorumluluğu paylaşmaları gerekmektedir.

Birinci bölümde, insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminde yürütülen faaliyetlere değinildikten sonra, kariyer kavramının tanımlanması, önemi ve kapsamına değinilmiştir. Daha sonra kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve kariyer seçimini etkileyen unsurlara yer verildikten sonra kariyer seçiminde rehberlik etmede kullanılan yöntemlerden bahsedilmiştir. Kariyer gelişimi, kariyer devreleri, kariyer sorunları ve kariyer kalıpları tanıtıldıktan sonra;

Kariyer yönetiminin tanımı, önemi, yararları, sistemleri, kariyer yönetimi uygulamalarında bireyin rolü ve önemi, araçları, uygulamaları, politikaları, bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi, kariyer yönetiminde temel olarak performans değerlendirme konusuna değinildikten sonra bu bölümde son olarak kurumsallaşma ve kariyer yönetimi konusundan bahsedilmiştir.

İkinci bölümde; kurum kültürü kavramının tanımı, oluşumu, özellikleri, yaklaşımları, unsurları, boyutlarına değinildikten sonra kurum kültürünü oluşturan başlıca faktörlerden bahsedilmiştir. Daha sonra kurum kültürü modelleri açıklanmıştır. Kurum kültürünün önemi, yararları ve değışimi konusuna değinildikten sonra bu bölümde de son olarak kurum kültürünün kariyer yönetimi içindeki yerinden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; uygulama yapılan işletmenin tanıtımı ve kariyer yönetiminin bu işletmede uygulanışı hakkında bilgiler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARIYER VE KARIYER YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personel bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.¹

İnsan kaynakları yönetimi en basit şekilde “ Örgütün insanlar ile ilgili konularının bir organizasyonudur” şeklinde tanımlanabilir.² Bu tanım; içeriği bütün insan kaynakları yönetiminin içeriğini amaçlarını ve gelecekte yeni eklenecek görev ve sorumlulukları da kapsayabilecek kadar genel bir tanımdır. Bu kolay tanımlama insan kaynakları yönetiminin sınırlarını çizmede her zaman yeterli olabilecektir: İnsanı ilgilendiren her şeyin organizasyonu. “İnsan” burada çok önemlidir ve kapsamının ne olduğu çok daha önemlidir. Bahsedilen insan işletmenin sadece çalışanıdır, yoksa müşterilerini, potansiyel işgücünü, tedarikçilerinin, tamamlayıcılarını ve bir bütün olarak toplumu da kapsar mı? Bu sorunun cevabı günümüz insan kaynakları yönetimine göre “evet“ olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimin çalışmaları örgütün mevcut ve potansiyel insan kaynakları üzerine yoğunlaşmaktadır. Yerine getirilen faaliyetlerdeki en büyük eksiklik ise bu faaliyetlerin stratejik bir bakış açısından yoksun ve operasyonel etkinliğin sağlanmasına yönelik olmasıdır.

¹ Mehmet Cemil Özden , **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Ankara, 2001, s. 66

²Leyla Baysak Eroğlu, **Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler**, (M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1995, s. 94

1.2. İnsan Kaynakları Birimi Dahilinde Yürütülen Faaliyetler

1.2.1. Personel Gereksiniminin Belirlenmesi

Firma iş analizi yaparak, organizasyonunda yer alacak pozisyonları belirler. Her bir pozisyonda çalışacak personel sayısı, iş yükü analizleri ile belirlenir. İş yükü analizi, belirli bir süre içinde belirli bir işin yapılması için gerekli personel sayısının belirlenmesini sağlar. Firmanın personel gereksinimi, firmanın operasyonel faaliyetlerine bağlı olarak değişecektir.

Firmanın güncel iş yüküne göre ihtiyaç duyduğu personel sayısı “ gerçek personel gereksinimi” dir. Ancak firma, hastalık, kaza, izin, vb kişisel nedenlerle ortaya çıkacak kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında işin aksatılmadan yürütülmesi için daha fazla personele ihtiyaç duyar ki; buna “ yedek personel gereksinimi” denir. Devamsızlık durumlarındaki belirsizlik artıkça, firmanın yedek personel gereksinimi de artar. Firmanın olağan personel gereksinimi gerçek ve yedek personel gereksinimlerinin toplamıdır.

Firmanın olağan personel gereksinimi, pozisyonlar bazında ve her bir pozisyonda çalışacak kişi sayısı olarak belirlendiğinde, bir anlamda personel kadrosu da belirlenmiş olacaktır. Personel kadrosu ile mevcut personel sayısı arasındaki fark, firmanın o andaki “ eksik personel gereksinimi” ni de ortaya koyar. Kuşkusuz bu gereksinim, pozisyon bazında ifade edilir. Gelecekteki personel gereksinimin belirlenmesi, bir planlama süreci gerektirir. Bu süreçte firma, bir yandan gelecekteki iş yükünü, diğer yandan firmadan çeşitli nedenlerle ayrılacak personel sayısını tahmin etmek durumundadır.

İstifa, işten çıkarma, emeklilik, ölüm ve maluliyet vb. nedenlerle çalışanların firmadan ayrılması sonucu “ ek personel ” gereksinimi ortaya çıkar. Firmanın gelecekteki iş yüküne göre hesaplanan “ gerçek personel gereksinimi ” ile tahmini devamsızlık durumuna göre hesaplanan “ yedek personel “ gereksinimi firmanın gelecekte toplam personel gereksinimini oluşturur.³

³Margaret Palmer ve Winter Kennet, **İnsan Kaynakları**, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayıncılık: 1995, s.27

1.2.2. İstihdam Sorumluluğu

Örgütün ana hedeflere ulaşmasında başarılı olabilecek uygun nitelikte kişilerin istihdam edilmesi gerekmektedir. İlk olarak örgütün yapılanması veya yeniden yapılanması neticesinde ortaya çıkan ihtiyaçlar belirlenmelidir. Belirlenen bu ihtiyaçlar doğrultusunda iç ve dış insan kaynaklarının araştırılmasına başlanır. Bunun için ilk olarak örgüt içinde belirlenen işleri yapabilecek olan kişiler tespit edilmekte, daha sonrada mevcut İK veri tabanı, gazeteler, üniversiteler, örgüt çalışanlarının tavsiyeleri doğrultusunda gerekli araştırmalar yapılarak bir insan kaynakları portföyü oluşturulmalıdır. Yapılan bu çalışma sonrasında uygun görülen adaylar ile mülakat yapılarak her görev yeri için 2-3 aday en son karar için, üst yönetim karşısına çıkarılmalıdır. Üst yönetim tarafından uygun görülen adaylara oryantasyon eğitimi verilerek kuruluşu daha erken tanınmasına yardımcı olunur.

1.2.3. Ücret Planlama Sistemi

Örgütün personel maliyetlerini kontrol edebilmek, ücretlerden dolayı iş bırakmaları ve şikayetleri en aza indirip çalışanları memnun edebilmek ve iyi performans gösterenleri ödüllendirmek suretiyle Ücret Planlama Sisteminin kurulması yararlı olacaktır.

Örgüt bu çalışmayı gerçekleştirirken şu noktalara dikkat etmelidir:

- Aynı iş kolundaki değişik örgütlerin ücretleri,
- İşverenin ödeme gücü,
- Hayat standartları ve yaşam maliyetleri,
- Çalışanın pazarlık gücü
- Kanunlar

Bu aşamada örgütün özellikleri göz önüne alınarak iş değerlendirmesi yapılmalı ve çalışanların yetenekleri ve örgüte yaptığı katkılar göz önünde bulundurularak eşit işe eşit ücret politikası çerçevesinde ücret planlama sistemi oluşturulmalıdır.⁴

⁴ Zuhal Akal, , “Özendirici Ücret Sistemleri”, *Standart Dergisi*, Ankara, Şubat, 2001.

1.2.4. Kariyer Sorumluluğu

Kariyer planlaması tüm çalışanların iş hayatında ki başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Kariyer olgusunun çalışanlar için anlamı: performansına göre işlerinde ilerleme olanakları ve ilerleyeceği yeri görmek, daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, güç ve prestij elde etmektir. Örgütün kariyer planlama sistemi şu şekilde gerçekleştirilmelidir:

İlk olarak örgüt çalışanlarının değerlendirilmesi için yöntemler (ilgilendiği konular, beceriler, değerleri, kuvvetli ve zayıf yönleri...vb.) tespit edilmeli, sonra bu metotlar uygulanarak tüm çalışanlar değerlendirilmelidir. Örgütün tüm iç ve dış imkanları belirlenmeli, örgüt çalışanlarının kısa orta ve uzun vadedeki hedefleri tespit edilmelidir.

Örgüt çalışanları yapılan çalışmalar hakkında bilgilendirilerek, konuyla ilgili gerekli eğitimler verilmelidir. Örgütün kariyer planı uygulamaya konularak sonuçlar izlenmeli ve sonuçlar üst yönetime rapor edilmelidir.

1.3. Kariyer Kavramına Tarihsel Yaklaşım

Geçen yüzyılın ortalarında başlayan geleneksel kariyer anlayışı son 15-20 yılda yaşanan hızlı değişimlerin etkisiyle sona ermiştir. Örgütler istenilen pozisyonlar için gerekli yetkinliğe sahip kişileri aramaya başlamışlardır. Bununla beraber örgütte küçülme, yeniden yapılanma gibi dönüşümlerle ilgilenmeye başlamışlardır. Bu durumda çalışanların kendilerini sürekli geliştirmeleri, yenilemeleri ve bireysel kariyer planlamaları yapmalarının gerekli olduğu ortaya çıkmıştır.

Kariyer kavramı üzerine geliştirilen yeni anlayış ise “ çok yönlü kariyer” tanımı ile açıklanmaktadır. Çok yönlü kariyer kavramı: kişinin kabiliyetleri ve ilgilendikleri değişmeler ile iş ortamındaki değişmeler ve değerlendirmelere göre değişen kariyer olarak tanımlanmaktadır. Klasik kariyer ile karşılaştırıldığında, bireyin kariyerini yönetmede asıl sorumluluğu kendisinin aldığı görülmektedir.⁵

⁵ Raymond Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, İstanbul: Beta yayıncılık, 1999, s. 332/331

Tablo 1: Geleneksel Kariyer İle Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması

Boyut	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
Hedef	Terfi-maaş zammı	Psikolojik tatmin
Psikolojik anlaşma	İş güvencesi	Esneklik
Yer değiştirme	Dikey	Yatay
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Nasılı bil	Nasılı öğren
Gelişme	Formal eğitime aşırı güven	İlişkiler ve iş tecrübelerine daha çok güven
Yönetim sorumluluğu	Örgüt	Personel

Kaynak: Raymond Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, İstanbul: Beta yayıncılık, 1999, s. 332

Geleneksel kariyerde “ örgüt” merkeze taraf da yer alırken yönlü kariyerde “ birey” merkeze alınmaktadır. Çok yönlü kariyerde birey başka görevlerde değerlendirilmek üzere başka bir yerde çalıştırılabilir. Bu görevlendirme ile çalışan kendini yenileme ve geliştirme fırsatı yakalayacaktır. Bu kariyer anlayışında ana hedef psikolojik tatmindir. Çok yönlü kariyer kavramının diğer önemli bir özelliği de duruk bilgi kalıplarına bağlı kalmak yerine sürekli öğrenme eğilimidir.

Geleneksel anlayışta uzmanlığın gerektirdiği formal eğitim ve bu eğitime duyulan güven yerini insan ilişkilerine ve iş tecrübelerine güvenmeye bırakmıştır. İş doyumunun sağlanması ve karara katılarak sorumluluk üstlenme gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır.

1.4. Kariyerin Tanımı

Kariyer, kelime anlamı olarak “bir kişinin çalışma yaşamının planlanmasıdır”. Kariyer, esasen bir kişinin tüm çalışma yaşamını kapsayan bir süreçtir. Kariyer, bireyin yaşamı boyunca sürdürdüğü işi ile ilgili pozisyonlar dizisidir.⁶ Geniş anlamda ve kullanıma sahip olan kariyer; yüksek gelir arzusu, sorumluluk alma, toplumsal statü, saygınlık ve

⁶ www.gmu.edu/departments/psychology-8.5.2006

güç, elde etme fikrini ifade eder.⁷ Diğer bir görüş ise kariyeri, kişinin yaşamı boyunca edindiği işe yönelik deneyim ve faaliyetlerle ilgili algıladığı tutum ve davranışlar dizisi şeklinde tanımlamaktadır.⁸

Genel anlamda kariyer, yaşam boyu süren bir uğraştır, bir iştir, öznel anlamda ise kariyer, genç yaşlarda ilerlemek amacıyla başlanılan ve emekliliğe kadar sürdürülen bir uğraştır.⁹ Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi kariyer kavramı farklı biçimlerde yorumlanabilir.¹⁰

- İlerleme olarak kariyer, çeşitli görevler arasında dikey hareketliliği,
- Meslek olarak kariyer, çeşitli işler arasındaki dikey hareketliliği,
- Yaşam boyu yapılan işler dizini olarak kariyer, bireyin yaptığı işlerin bütününe kapsamaktadır.

Yapılan bu tanımlamalar kariyeri, kişinin yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bütünü olarak kabul etmektedir. Burada önemli olan sadece kişinin üstlendiği ve sürdürdüğü iş değil, bu işlerin kendisine verilmesinden sonra işe yönelik beklenti ve amaçları gerçekleştirebilmesinde gerekli olan eğitim ve edindiği bilgi ve becerileri işe koşarak örgütte ilerleyebilmesidir.¹¹

Günümüzdeki kariyer tanımını klasik kariyer tanımını içeren özelliklerle karşılaştırdığımızda aralarında çok büyük farklar olduğunu göreceğiz. Bunun en büyük nedenlerinden biri, şirketlerin organizasyon yapılarının önemli ölçüde giderek büyük değişimlere uğramasıdır. Çünkü, organizasyonların kuruluşları ‘yataylaşma’ meylinde, yani kuruluşta daha az yönetim kademesi var, otorite dağıtılmış bir halde ve bundan da fazlası personelin sorumlulukları bir proje veya müşteri verilerine en azından fonksiyonel verilere göre düzenlenmiş durumda. Neticede, personelden geniş bir yelpazede çeşitlilik gösteren yetenekler geliştirmeleri bekleniyor.

⁷John Ivancevich, J. Donnelly ve J Gibson, **Managing for Performance**, Texas: Business Publishing, 1983 s. 238

⁸ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 5.Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi, 1999, s.303

⁹ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınevi, 2000, s.20

¹⁰Güneş Berberoğlu, “İşletmelerde Organizasyon Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt : 24 Sayı: 1 Ankara, 1991, s.136.

¹¹ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, 1985, s.105

Şirketler artık iş güvencesi yerine, çalışanlarına şimdiki ve gelecekteki işverenleri ile çalışabilme becerilerini artıracakları eğitim programları ve iş deneyimleri konusunda fırsatlar olduğuna dair güvence verebilirler. Klasik kariyer tanımında, neyin nasıl yapılacağını bilmek, bir hizmeti görmek veya bir ürünü üretmek için gerekli uygun yeteneklere sahip olmak çok önemliydi. Günümüzde neyin nasıl yapılacağını bilmek halen önemli olduğu halde şimdi çalışanlar “kimin için?” ve “neden?” sorularının cevaplarına da ihtiyaç duyuyorlar. Bu da çalışanlara şirketin iş ve kültürünü anlamak ve böylece işin devamı ve ilerlemesi için bilgi ve tecrübelerini geliştirip artırmak güdüsünü veriyor.

1.5. Kariyerin Önemi ve Kapsamı

Kariyer, kişinin hayatında özel bir anlam ifade etmektedir. Bireyin çalışma ortamı, birçok insanla iletişimde bulunması ve onlarla işbirliği içinde çalışması bir mesleğin sosyal yönünü oluştururken bu meslek sayesinde sağlayacağı iş doyumunu psikolojik yönünü oluşturur.¹²

Birey, çalışma yaşamına başlamasıyla birlikte, ihtiyaçlarını karşılamak, beklenti ve arzularını gidermek, geleceğe yönelik planlama yaparak kademeli yapıda yükselmek başarılı olmak ister. Bu özelliklerin tümü bireyin psikolojik oluşumundan, tutum, duygu, ve düşüncelerinden kaynaklanmaktadır. Bu yönüyle kariyer, bireyin davranışsal yönünü ortaya koymaktadır. Kariyerin böyle durumlarda psikolojik boyutu ön plandır. Bu boyut kapsamında psikolojik olarak sağlıklı kabul edilen fizyolojik ihtiyaçları tatmin edilmiş birey, çalışma yaşamında kendini gerçekleştirme doğrultusunda kariyerinde ilerleme isteyecektir.

Kariyer, bireyin iş yaşam süresince işiyle ilgili deneyim ve tutumlarını, ihtiyaçlarını giderme isteğini kapsamaktadır. Bununla birlikte kariyerin kapsamı, kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kariyer iki yönlü bir kavram olarak da incelenebilir. İlk olarak, kişinin iş yaşamı sürecindeki az yada çok başarısını tanımlar. Kariyerin bu yanı, açıkça görülebilir ve objektif olarak ölçülebilir. Kariyerin bu özelliği bireyin “ nesnel kariyeri” olarak tanımlanabilir. İkinci olarak da, bireyin işi yaşamının tüm koşulları kapsamında;

¹² Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve G. Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2001, s. 199

kariyerini işini bireysel olarak değerlendirilmesidir. Bu kariyer kişinin “öznel kariyeri” dir.¹³

Kariyer kavramının kapsadığı içerikleri kısaca özetlemek mümkündür:

- Kariyer, bireyin işe başlangıcında emekliliğine kadar olan süreci içerir.
- Kariyer, bireyin çalışma hayatı boyunca çeşitli aşamalara ayrılır.
- Kariyer, tutum ve davranışları kapsar.
- Kariyer, aynı örgüt içinde aynı iş için çeşitli görevler olarak yükselmeyi ifade eder.
- Kariyer, çalışma hayatının değişik alanlarında faaliyet gösteren farklı örgütlerde farklı işlerde çalışmayı da ifade eder.

1.6. Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi

Bireysel vizyonunuzu belirledikten sonra, bu vizyon ile uyumlu olarak çalışma yaşamına ilişkin somut hedeflerin ortaya konulması gereklidir. Herhangi bir tür başarının ilk koşulu, ne istediğimizle ilgili açık bir düşünce geliştirmemizdir. Bu, nereye ulaşmak istediğimizle, neyi başarmak istediğimizle ilgili bir düşüncedir. Bu bağlamda kariyer hedefleri, gelecekte çalışma yaşamında hangi noktada bulunmak istenildiğiyle ilgilidir. Bir anlamda çalışma yaşamındaki rotadır.

Belirli bir meslek grubunun seçilmiş olması, hangi alanda çalışmak isteğinin ortaya çıkmasına sebep olur. Ancak hemen her mesleğin içerisinde bir çok uzmanlık alanı, bu mesleğin yapılabildiği bir çok ortam ve bu ortamlarda da çalışılabilecek bir çok pozisyon vardır. Kariyer hedeflerinin belirlenmesi, uzmanlık alanlarının, çalışma ortamının ve uzun dönemde hedeflenen en üst pozisyonun belirlenmesi anlamına gelmektedir.

Örnek vermek gerekirse, işletme fakültesinden mezun olunulması durumunda: İşletme yönetiminin hangi fonksiyonun ilgi çektiği, hangi alanda (finans, pazarlama, insan

¹³Robert Mansfiel, **Career and Individual Strategies, Man and Organization**, London: George Allen&Unwin Ltd., 1993 s. 103

kaynakları vb.) çalışmak ve bu alanların hangi spesifik bir konusunda (risk yönetimi, pazarlama araştırması, performans yönetimi vb.) uzmanlaşmak istenildiği, kamuda mı, özel sektörde mi çalışmak istenildiği, seçilen çalışma ortamında ulaşmak istenilen son nokta nedir? Yerel bir şirkette finans işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı mı, uluslararası bir şirketin pazarlama müdürü mü olmak mı hedefleniyor.

Görüldüğü üzere kariyer hedeflerinin belirlenmesi, bir çok konuda karar vermeyi, bunun için de araştırma yapmayı gerektirir.

1.6.1. Hedef Uzmanlık Alanlarınızın Belirlenmesi

Alınılan eğitim ve seçilen meslek ile ilgili, uzmanlaşılabilir tüm alanların belirlenmesi gerekmektedir. Bunlardan hangileri çalışacak olan kişinin ilgisini çekiyor? Bu alanların gerektirdiği gelişim çabalarını da dikkate alarak hedef uzmanlık alanlarının belirlenmesi çok önemlidir. Ayrıca seçilen uzmanlık alanları, hedef çalışma ortamlarının ve pozisyonların belirlenmesinde çalışanı sınırlayabileceğini gözden kaçırmamak gerekmektedir.

1.6.2. Hedef Çalışma Ortamlarınızın Belirlenmesi

İlk olarak girişimci olmak yada bağımlı çalışmak konusunda tercih yapılmalıdır. Daha sonra kamu veya özel sektörde çalışma konusunda bir tercih yapılmalıdır. Kamu sektöründe iş güvenliği ve kimi mesleklerde toplumsal saygınlık daha fazladır. Buna karşın ücret düzeyi ve gelişme olanakları özel sektöre göre daha azdır.

İkinci olarak istenilen sektörleri (finans, turizm, inşaat, tekstil vb) ve şirket türlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Her sektörün kendine özgü özellikleri ve çalışma koşulları farklıdır. Ayrıca şirketin eski/yeni, küçük/büyük, yerel/yabancı/çok uluslu, bağımsız/grup şirketi olması, çalışma ortamlarında büyük farklılıklar yaratabilir. Örneğin, eski şirketlerde çalışma düzeni oturmuştur ve fazla esnek değildir. Yeni şirketlerde çalışma düzeni sürekli olarak gelişim halindedir. Şirket büyüdükçe yükselme olanakları artar, buna karşın bürokrasi de fazlalaşır. Yabancı/çok uluslu şirketlerin çalışma düzeni, şirket merkezince belirlenir ve yabancılarla çalışma, yabancı ülkelere sık seyahat, hatta diğer ülkelerde çalışma söz konusu olabilir. Bağımsız şirketler çalışma

düzeni açısından grup şirketlerine göre daha serbesttir, ancak grup şirketlerinde çalışmak grubun diğer şirketlerinde de çalışma olanağı sağlayabilir. Hedef çalışma ortamının belirlenmesi sırasında sektörlerin ve çeşitli tipteki şirketlerin özellikleri ve çalışma düzenleri hakkında bilgi toplanmalı ve çalışana uygun sektör ve şirket tiplerinin belirlenmesi gerekmektedir. Sektör ve firma tiplerini de önceliklendirilmesi gerekmektedir. Böylece, iş aranması sırasında veya bir iş teklifi alınması durumunda, firmalar arasında karşılaştırma yapılırken kullanılacak olan bir kriter de belirlenmiş olur. Son olarak, seçilen sektör ve şirket tiplerinin de hedef pozisyonları sınırlayabileceğini göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

1.6.3. Hedef Pozisyonların Belirlenmesi

Uzun dönemde nihai olarak ulaşılmak istenilen nokta çok önemlidir. Ne tür bir kurum veya şirkette, hangi pozisyonda çalışılmak isteniyor işte bu noktada bu sorunun cevabı iş yaşamının başlarında genel ifadeler ile belirtilebilir. Ancak daha sonra belirli bir alanda, sektörde, şirkette veya kurumda çalıştıkça ve deneyim kazandıkça daha belirgin hale gelir. Ancak bu da çeşitli pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olmaya bağlıdır.

Daha sonraki çalışmalarınızı ve gelişiminizi bu noktaya odaklamalıyız, kısa ve orta dönemde belirleyeceğimiz kariyer hedeflerinde uzun dönemli kariyer hedeflerinizi göz önünde bulundurmalıyız.

Kariyer hedeflerinin belirlenmesi konusunda son olarak birkaç noktaya değinmek istersek; Kariyer hedefleri belirlenirken kişilik özelliklerinize uygun bir kariyer hedefi belirlemeliyiz.. Ayrıca kariyer hedefleri belirlenirken, geliştirilmesi olanağı varsa da, yetkinlikler de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu biraz da, kişinin yetkinliklerini ne ölçüye kadar geliştirebileceğine ilişkin beklentileriyle bağlıdır.

Yukarıda belirtildiği gibi, hedef sektörlere, çalışma ortamlarına ve pozisyonlara bağlı olarak birden fazla uzun dönemli kariyer hedefi olabilir. Özellikle çalışma yaşamının başında bireyler, bunlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı için, birden fazla hedef belirleyebilir. Ancak daha sonra bu hedefler arasında bir seçim yapmak ve o doğrultuda ilerlemek kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca yaşam felsefesinde ve bireysel vizyonda değişim olursa, kariyer hedeflerinin de değişmesi normaldir.

1.7. Kariyer Seçimini Etkileyen Unsurlar

Bireyin çalışma hayatını etkileyen ve nerde çalışmak istediğini etkileyen belli etmenler vardır. Bu etmenlerin en önemlileri: sosyal geçmiş, kişilik ve değer gelişimi ile bireysel beklentilerdir.

1.7.1. Sosyal Geçmiş

Bireyin kariyer seçimini etkileyen temel unsurlardan biride sosyal geçmiş dir. Araştırmalar sonucunda aile bireylerinin kariyerleri ile çocukların kariyer beklentileri arasında sıkı bir bağ olduğu anlaşılmıştır. Yönetici ve uzmanlar ise çocuklarını daha profesyonel ve yönetsel işlere yönlendirdikleri ortaya çıkmıştır.¹⁴

Sosyal geçmişe dayalı diğer bir faktörde bireyin örgüt seçimiyle ilgilidir. Bireylerin çalışmak istedikleri kuruluşları nasıl ve neden seçtikleri, kariyer seçim nedeninden daha az bilinmektedir. Bunların dışında birey, bu seçimi kişisel özellikleri ve örgüt iklimi arasındaki uygunluğa dayalı olarak yapmaktadır.¹⁵

1.7.2. Kişilik Gelişimi

Bireyleri birbirinden ayıran en önemli özellik kişilik farklılıklarıdır. Kişilik: bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu , diğer bireylerden ayırt edici , tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir.¹⁶ Davranış bilimleri açısından ise kişilik: bireyin, zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıkların hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşam tarzına yansımalarıdır.¹⁷ Kişiliği etkileyen birçok etmen daha vardır. Bu etmenlerin toplamı kişiliği meydana getirmektedir. Kişilik özellikleri: karakter, mizaç, ve yetenek faktörleri kapsamaktadır.¹⁸ Bireyin yaptığı iş ile bireyin kişilik özellikleri uyumlu olmalıdır. Kariyer seçimini etkileyen önemli etmenlerden biride kişilik gelişimidir. Bireyler yaşamının tüm boyutlarını etkileyecek bu seçimde çok dikkatli davranmak durumundadır.

¹⁴ Halil Can, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi** , Ankara: Siyasal Kitabevi, 1996.s.306

¹⁵Robert Mathis ve J. Jackson, **Human Resources Management**, 8. Edition, New York: West Publishing Company, 1997, s.329.

¹⁶ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranış**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992. s.404.

¹⁷ Wortman Camile, **Psychology**. New York Alfred Corp., 1998, s. 329

¹⁸ Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**. Ankara: Seçkin Yayınevi, 2001, s.26

1.7.3. Değer Gelişimi

Bireyler kariyerleri ile ilgili düşüncüler ve değerler geliştirirler. Bireyin kişisel değerlerinin gelişimde, çevresindeki insanlar, aile bireylerinin davranışları önemli rol oynamaktadır.¹⁹ Aile bireylerinin kariyer ile ilgili değerleri, bireyin alt yapısını oluşturur ve edindiği bilgileri denetim altında tutarak bunları kariyer seçiminde kullanılır. Bununla birlikte toplumun kariyere yönelik değerlendirmeleri ve tutumları bireyin kariyer seçimini etkiler.

1.7.4. Bireysel Beklentiler

Birey çalışma yaşamına başlamadan önce yaşantısı ve sosyalleşme süresi boyunca edindiği kazanımlar sonucu seçeceği kariyer ile ilgili beklentileri oluşturur.²⁰ Genel olarak birey, bir işi elde etmeyi umuyorsa ve başaracağına inanıyorsa başarılı olacağı işi seçecektir. Bireysel ve örgütsel beklentilerin giderilmediği takdirde örgüt içinde bir verimlilik ve çatışma sorunu ortaya çıkacaktır.

1.8. Kariyer Seçimlerine Rehberlik Etmekte Kullanılan Çalışmalar

Kariyer seçimlerinde rehberlik etmekte kullanılan 3 yaklaşım olduğunu görüyoruz:

- Holland'ın mesleki tercihleri,
- Schein Çıpaları,
- Jung'un karakter tipolojisi

Bu yaklaşımların ortak özellikleri çalışanları ve şirketleri, temel değerlerine, kişisel tercihlerine, eğitimlerine ve duygusal yapılarına göre belli kategorilere ayırmak ve ana kategoriler tespit ederek kendini bu sınıfta tanımlayan çalışanların ne tür mesleklere yönlendirmeleriyle işlerinden alacakları iş tatminini artırabileceklerinin belirlenmesine yönelik yaklaşımlardır.

¹⁹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, s.307

²⁰ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, İstanbul : Beta Yayınları, 1995,s.19

1.8.1. Holland'ın altı kişilik tipi

Holland'ın teorisine göre insanlar 6 kategoriden oluşan kişilik özelliklerinin herhangi birine sahiptir. Bu kişilik özelliklerini şöyle tanımlayabiliriz: Gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci, gelenekçi olarak tanımlanmıştır.²¹ Bu kategorilerdeki kişiliklerin uyumlu olarak bulunduğu iş ortamı aşağıdaki çizelgede belirtilmiştir.

Tablo 2: Kişiliklerin Uyumlu Olarak Bulunduğu İş Ortamı

Kişilik Tipi	Uygun Problem Çözme Süreci	Kişilik Özellikleri	İlgiler	Örnek Olarak Verilen Meslekler
Gerçekçi Tip	Duygusal Düşünen	Kararlı, Materyalist Pratik Isıracı	El Becerileri, Mekanik Elektronik, Teknoloji	Tesisatçı, Makinist, Tüccar, Mimar
Araştırmacı Tip	Sezgisel Düşünen	Rasyonel, Analitik, Entelektüel, Hevesli, Eleştirici	Bilim, Matematik	Fizikçi, Antropolog, Kimyager, Matematikçi, Biyolog
Artistik Tip	Sezgisel Düşünen	Duygusal, İdealist, Etkileyici, Hayal Gücü Yüksek	Dil, Sanat, Müzik, Yazarlık, Drama	Oyun Yazarı, Şair, Kompozitör
Sosyal Tip	Duygusal Düşünen	İşbirlikçi, Arkadaş, Sosyal Anlayışı Kuvvetli	İnsan İlişkileri, Kişiler Arası Beceriler, Etki	Profesör, Psikolog, Öğretmen, Avukat
Girişimci Tip	?	Maceracı, Enerjik, Konuşkan, Kendine Güvenli, Belirsiz	Liderlik, Kişiler Arası Beceriler, Etki	Yönetici, Satış Elemanı, Politikacı
Gelenekçi Tip	Duygusal Düşünen	Düzenli, Kontrollü, Dürüst, Dikkatli, İtaatkar	İletişim Sistemleri, Zeka Ve Bilgisayar Becerileri	Muhasebeci, İstatistikçi, Mt, Postane Memuru

Kaynak: "Kariyer gelişmesinde toplumsallaşmanın önemi" www.5mworld.com/mkarsiv/mk93.html

1.8.2. Schein'in Kariyer Çıpaları (anchor)

İş yaşamı sonucu tatmin oluşturabilecek yada isteklerin gerçekleşmesine engel olabilecek kişisel değer kümeleri saptanmıştır bunları da kariyer çıpaları olarak adlandırmıştır Edgar Schein. Schein'e göre tüm insanların asla vazgeçemeyeceği temel değerleri vardır. Bu değerler:

- Otonomi/bağımsızlık,
- Güvenli/istikrar,
- Teknik – işlevsel beceri,

²¹ www.careerkey.org, 22.04.2006

- Yönetimsel beceri,
- Yaratıcı girişimcilik,
- Hizmet,
- Saf rekabetçilik,
- Yaşam kalitesi.

Bu değerlerin farklı bileşenleri her bireyde bulunabilmektedir aynı zamanda şirketler de çalışanlarına bu değerleri sunmaktadır. Çoğu insan için önemli olan 2-3 değer vardır. Eğer şirket bu değer kümelerinin üçünden ikisini karşılayabiliyorsa bu sabit bir eşleme olarak görülebilir.

Tablo 3: Kişilik Değerleri: Türler ve Genel Özellikler

Otonomi/bağımsızlık,	Kendine güvenen biri olmak, bugünkü iş dünyasında kullanılabilir
Güvenli/istikrar,	Hayatı boyunca bir işverenle çalışmayı istemek, günümüzde geçerliliği pek kalmamıştır.
Teknik – işlevsel beceri,	Profesyonel bir uzmanlıkla anılmak istenenler.
Yönetimsel beceri,	Geçerliliğini yitirmektedir ama hala klasik yönetim sistemlerine dayalı org yeri vardır.
Yaratıcı girişimcilik,	Yaratıcılık rekabeti getirir.
Hizmet,	Çevre sorunlarında açlığa kadar değişen bir çok değerli konuya tamamen adanmayı gerektirir.
Saf rekabetçilik,	Sadece zor sorunları çözmektir , örnekleme yapılmasına gerek yoktur.
Yaşam kalitesi.	Yaşam kalitesini kariyer gelişimi için feda etmek konusunda isteksizlik bu aşamada sorun yaratabilir.

Kaynak: <http://www.computerpsychologist.com/tcp2000/careersampr.htm>

1.8.3. Jung'un karakter tipolojisi

Bu yaklaşımda bireyin kişiliğinde 4 boyuttan söz edilmektedir. Bu boyutlar ile çalışma ortamları Holland'ın teorisinde olduğu gibi eşleştirilmektedir. Farklı karakter özelliklerine sahip insanlar değişik iş becerilerine sahip olacaktır ve kendileriyle benzer karakter özelliklerine sahip çalışanlarla daha uyumlu olacaktır. İçedönüklük– dışadönüklük boyutu kişinin algılamasını ölçer ve kişinin iç dünyasında ki fikirlere eğilimini güç ve yenilenme kaynağı olarak belirler. Duygu-sezgi boyutu bilgiye ulaşmak için dış dünyanın yada içteki düşünceler dünyasının kullanılmasına ilişkindir. Düşünme – hissetme boyutu bilgiyi değerlendirmede basit tanımlardan ve dış

normlardan yararlanılmasına yada iç değerlerin kullanılmasına işaret eder. Hüküm verme – algılama boyutu dış dünyaya kapalılık anlayışı yada bilgi arayışı ile yaklaşma özelliklerine işaret etmektedir. Bu teoriye göre iş yeriyle daha iyi bir şekilde eşleşen çalışanların mesleklerinde daha başarılı olacaklarını öngörür.

1.9. Kariyer Gelişimi

Kariyer Gelişimi çalışanın her birinin gelişme sağlayıcı görevler, faaliyetler ve ilişkilerle karakterize edilmiş aşamalarla geliştirdikleri bir süreçtir. Kariyer Yönetimi bir model çerçevesinde ele alınmak istendiğinde üç boyuttan oluşan bir yapı şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Birinci boyut **yaşam evresi modelleri** dediğimiz öznel yön yani değerler, tutumlar, kişilik ve davranışlardan oluşmaktadır ve birey odaklı bir boyuttur. İkinci boyut **organizasyon temelli** nesnel yön; yani iş, işsel eylemler, konu seçimleri, tercihler, planlar gibi somut olgulardır. Üçüncü boyut; öznel yönün uzantısı olarak kişisel amaçlar ile, nesnel yönün uzantısı olan organizasyonel amaçların bütünleştirilmesidir buna da **yönelimsel model** adını verilmektedir.

Birey açısından kariyer yönetiminin çeşitli basamakları vardır. İlki olan, “**keşfetme-arama aşaması**”nda, birey kariyeri ile ilgili çalışmalara başlar. İlgilerini, değerlerini ve görev tercihlerini tasarlar ve ilgisini çektikleri görevleri belirlediği sürece almaları gereken eğitim ve öğretimi takip ederler. İkinci aşama “**kuruluş aşaması**”dır ve artık birey aradığı işi bulmuştur ve kurumun başarısına katkıda bulunmak isteği gelişmiştir. İşle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar. Üçüncü aşama, “**devamlılık aşaması**”dır. Birey kurma aşamasında gösterdiği çabalarla kariyerinde artık bir noktaya ulaşmıştır, yüksek mesleki tecrübeleri ve bilgileri vardır, şirket işlerinin nasıl yürüdüğü hakkında derin bir kavrama gücüne sahiptir. Artık bir öğrenciden çok uygulayıcıdır, sorumluluk ve görevleri daha fazla ve problem çözme kabiliyetleri gelişmiştir. Dördüncü aşama, “**çözülme aşaması**”dır ve bu aşamada bireyler çalışma ve çalışmama arasındaki denge değişikliğine hazırlanırlar. Şirket açısından çözülme aşamasındaki en önemli kariyer yönetimi çalışması; emeklilik planlaması ve görev değiştirmedir.

Tablo 4: Kariyer Gelişimi Modeli

	Keşif	Kuruluş	Devamlılık	Çözülme
Gelişimsel görevler	İlgililerin belirlenmesi, birey ve iş arasındaki uyumun belirlenmesi	İlerleme, büyüme, güvenlik, hayat tarzı oluşturma	Başarılarla sıkça sarılmak, yetenekleri geliştirmek	Emeklilik planlaması, iş ve iş dışındaki hayat arasındaki dengenin değişmesi
Faaliyetler	Yardım etme Öğrenme Yönlendirmeleri Takip etme	Bağımsız katkıda bulunma	Eğitim verme, sponsorluk geliştirme yönlendirme	İşten yavaş yavaş çekilme
Diğer personelle ilişkiler	Çırac/Acemi	İş arkadaşı	Danışman	Sponsor
Yaş	30'dan az	30-45	45-60	61'den yukarı
İşteki yıllar	2 yıldan az	2-10 yıl	10 yıldan fazla	10 yıldan çok

Kaynak: Keser Aşkın, "Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar", *İş Güç Bakış-İş Yaşamı Dergisi*, Sayı : 2 Ağustos, 2002, s,32..

1.10. Kariyer Devreleri

Birey hayalindeki iş yaşamı ile gerçek iş yaşamını kafasında uyumlaştırmaya çalışırken, çalışma hayatı süresince çeşitli devrelerden geçer. Bu devreler, yaş aralıkları, bireyin gelişimine bağlı olarak değişiklikler gösterebilir. Özellikle kadınların evlendikten sonra çalışma yaşamına ara yada son vermeleri, ülkemizdeki emeklilik yaşının gelişkin ülkelere nazaran düşük olması kariyer devrelerinde kaymalara neden olmaktadır.

1.10.1. Keşfetme-Arama (0-25 yaş)

Bu devre bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsamaktadır. Daha çocukluktan itibaren bireyler, çeşitli meslekler hakkında bilgi sahibi olur ve çeşitli konularla ilgilenmeye başlarlar. Çocukluk devresinde meslekler hakkındaki bilgi çok sınırlıdır. Çocuk daha çok çevresindeki kişilerin meslekleri hakkında bilgi sahibi olur. Bu devredeki mesleki ilgileri ise sınırlı bilgileri çerçevesinde bir heves niteliğindedir.

Ergenlik döneminde bireyler, çeşitli meslekler hakkında daha gerçekçi bilgiler edinirler. Yine bu dönemde kendini ispatlama ve kimlik kazanma çabası içinde mesleki ilgileri de belirginleşmeye başlar. Bu dönem bireysel kariyer yönetimi açısından çok önemlidir. Çünkü birey mesleki eğitim veren liselere bu dönemde başlamaktadır. Bireyin bu dönemdeki seçimleri çok sınırlı bilgi ile aile ve yakın çevrenin etkisi altında yapılmaktadır. Bu dönemde yapılan yanlış bir seçimin, yüksek öğrenim ve buna bağlı olarak meslek seçiminde de olumsuz etkileri yaşanmaktadır.

İlk yetişkinlik devresinde birey, artık meslekler hakkında bilgi sahibi olmaya başlar. Bu devrede birey ya yüksek öğrenime, yada çalışma yaşamına başlar. Üniversiteyi bitirenler için yüksek lisans veya doktora eğitimine başlama konusu bu devrede gündeme gelir. Erkekler bu dönemde askerlik sorununu çözmeye çalışır.

Yüksek öğrenimde, üniversitenin ve bölümün seçilmesi de meslek seçimi açısından son derece önemlidir. Yüksek öğrenimdeki bölümler, ileride seçilebilecek meslekleri kısıtlar. Gelecekte yüksek öğrenimi dışındaki bir alanda meslek seçilmesi durumunda, eğitim için boşa zaman harcanmış olacaktır. Kuşkusuz yüksek öğrenim, bireysel gelişmeye katkıda bulunur. Ancak çeşitli bireysel gelişim faaliyetleri ile de benzer sonuçlar elde edilebilir.

1.10.2. Kurma (26 – 35)

Bu devrede birey yetişkinlik dönemindedir. Bu devreyi kendi içinde üç alt döneme ayırmak mümkündür.

1.10.2.1. İş Arama ve Bulma

Bu devrede işsizlik oranının çok yüksek, iş olanaklarının kısıtlı olduğu ülkelerde daha da önem kazanmaktadır. İş arama faaliyetleri çoğunlukla oldukça uzun bir sürece yayılabilmektedir. Genellikle birey çalışma yaşamının başında istediği nitelikte bir iş bulamamakta, ekonomik nedenlerle iş yaşamına atılamamaktadır. Bu devrede doğru adımların atılması, kariyer hedeflerine ulaşılmasını da kolaylaştırır.

İş arama bireyin sadece kurma devresinde değil, daha sonraki kariyer devrelerinde de çeşitli nedenlerle iş değiştirmesi durumunda yapması gereken önemli bir bireysel kariyer yönetimi faaliyetidir.

Günümüzde şirketler, personel alımlarını oldukça profesyonel yöntemlerle gerçekleştirmektedir. Buna karşın bireyin klasik yöntemlerle iş arama çabaları giderek sonuçsuz kalacaktır. Bu nedenle birey, hem şirketlerin personel alımı aşamalarını, hem de bu aşamalarda kendisinden beklenenleri etkin olarak yapmak için gerekli yöntemleri bilmek durumundadır. Diğer bir deyişle "profesyonel olarak iş aramak" zorundadır.

1.10.2.2 İşe Başlama ve Oryantasyon

Bu devrede aranılan iş bulunmuştur. Birey artık işe başlamış ve uyum göstermeye çalışmaktadır. Yeni bir çevreye giren birey için çalışma ortamına uyum göstermek ve işini öğrenmek bu devrenin en önemli hedefleridir. Özellikle iş yaşamına ilk kez başlayan bireyler bu devrede birçok sorunla karşı karşıya kalırlar.

1.10.2.3. Yerleşme ve İlerleme

Çalıştığı işe ve iş ortamına uyum sağlayan bireyler için artık önemli olan konu, mevcut konumlarını sağlamlaştırmak ve mesleklerinde ilerlemektir. Bu devrede birey işinde ustalaşmış, çalıştığı kurumu iyice tanımıştır. Birey işine sarılarak başarı için tüm gücüyle çalışırken, bir taraftan da mesleki bilgisini artırır.

Birey oldukça üretken olduğu bu devrede işinde ustalaştıkça daha fazla yetki ve sorumluluk isteyecektir. Bu, bireyin mesleki olarak ilerlemesi anlamına gelmektedir. Kuşkusuz bireyin organizasyon içinde ilerlemesi, kurum kültürüne ve kariyer yönetimi politikalarına da bağlıdır.

Yerleşme ve ilerleme, iş değiştiren bireyler için de söz konusudur. Yerleşme ve ilerleme konusunda organizasyonun kariyer yönetimi ile ilgili faaliyetlerinin yanında bireyin de yapacağı birçok faaliyet vardır. Bireyin kariyer hedeflerini organizasyonun beklentileri ile uyumlaştırması, mesleki gelişim için çaba göstermesi bu faaliyetlere örnek olarak verilebilir. Bunun için de birey, öncelikle kurumsal kariyer yönetiminin ana ilkelerini,

daha sonra çalıştığı kurumun kariyer yönetimi politika ve uygulamalarını, son olarak yetkinliklerini ve kurum içi ilişkilerini geliştirme yöntemlerini öğrenmek zorundadır.

Yukarıda alt devreleri belirtilen kurma aşaması bazı bireyler için daha uzun zaman alabilir. Özellikle bireysel vizyonunu ve buna bağlı olarak kariyer hedeflerini belirlemeyen bireyler, bilinçli bir seçim yapamadıkları için, birbirleri ile ilgisi olmayan alanlarda çok sık iş değiştirirler. Bu konumda olan bireyler için kurma devresinin daha uzun sürmesi olağandır.

1.10.3. Kariyer Ortası (36-55 yaş)

Büyük ölçüde yaşamının olgunluk dönemi ile çakışan bu devrede birey, artık işinde iyice ustalaşmış, yeri sağlamlaşmış, hatta konum olarak bir-iki basamak yükselmiştir. Birey için başarı, saygınlık gibi gereksinimleri ön plana çıkmıştır. Birey, bir taraftan mevcut konumunu korumaya çalışırken diğer taraftan yükselme olanaklarını araştırır. Hızla değişen teknoloji ve artan rekabet koşulları, kariyerin orta evresini yaşayan bireylerin bu değişiklikleri takip edebilmeleri için kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılar. Bireyin ilk ciddi sağlık sorunları da yine bu devrede kendini gösterir.

Bu devrede karşılaşılan en önemli sorunlardan biri orta yaş krizidir. Bu kriz, iş yaşamından veya boşanma, hastalık, bir yakının ölümü gibi iş dışı bir nedenden kaynaklanabilir. Bu dönemde birey yaşamının sınırlı olduğunu algılar. O güne kadarki başarılarını ve hedeflerini gözden geçirir. Ve buna bağlı olarak bireysel vizyonunda ve kariyer hedeflerinde önemli değişiklikler yapabilir. Buna paralel olarak birey sadece işini değil, yaşama biçimini de değiştirebilir.

Orta yaş krizinin, iş yaşamından kaynaklanabileceğini belirtmiştim. Bunlardan biri, bireyin mesleki olarak durağan bir döneme girmesidir. "Kariyer Platosu" olarak adlandırılan bu dönemde birey, maddi ve manevi açılardan yeni kazanımlar sağlayamaz, iş yaşamı monotonlaşır. Bireyin kariyer platosuna girmesi, yetkinliklerini geliştirme sürecinin sonuna gelmesinin sonucu olabilir. Bu durum "birey odaklı plato"yu ifade eder. Diğer yandan bireyin mesleki açıdan durağan bir sürece girmesi, organizasyonun yapısından da kaynaklanıyor olabilir. Bir anlamda organizasyon içinde bireyin mesleki gelişimi için yollar tükenmiştir. Bu durum da "organizasyon odaklı plato"yu ifade eder.

Orta yaş krizine yol açan bir diğer durum da, kişinin kariyerinde bir gerileme sürecine girmesi durumudur. Özellikle iş yaşamındaki hızlı değişimin, teknolojik yeniliklerin bireyin yetkinliklerini geliştirmesini gerektirmesi, buna karşın bireyin bu gelişmelere uyum gösterememesi sonucu olarak ortaya çıkar. Bireyin performansı düşer, organizasyonun kendisine verdiği önem azalır. Bu durumun sürmesi halinde birey önce daha pasif görevlere getirilir. Kuruma katkısı iyice azalan birey, son aşamada işten çıkarılabilir ya da iş doyumunu azaldığı için işten ayrılabilir.

Bireyin kariyerinde gerileme gibi, beklenmedik ölçüde hızlı yükselişi de bazı sorunlara yol açabilir. Özellikle mevcut yetkinlikleri, atandığı pozisyon için gerekli olan yetkinlikleri karşılamayan birey için bu durum önemli bir stres kaynağı olacaktır. Yüklendiği sorumlulukları gereği gibi yerine getirememesi sonucunu doğuran böyle bir durum, hem o pozisyondaki bireye, hem de çalıştığı kuruma büyük zararlar verebilir.

Diğer devrelerde de ortaya çıkma olasılığı yüksek olmakla birlikte en çok bu dönemde karşılaşılan önemli sorunlardan biri de "tükenmişlik"tir. Özellikle yoğun ve stresli iş ortamlarında karşılaşıma olasılığı daha fazla olan tükenmişlik, "fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik" olarak tanımlanmaktadır . Bu durumda olan bireylerde; enerji eksikliği, işe ve çalışma ortamına karşı duyarsızlık, performans düşüşü görülür.

1.10.4. Kariyer Sonu (56-75 yaş)

Birey yine olgunluk döneminindedir, 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, gündemini 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 ve gerileme sürecine girer. Özellikle devre sonuna doğru bireyin iş yaşamına olan ilgisi azalır ve gerileme dönemine girer.

Ülkemizdeki emeklilik yaşı ise gelişmiş ülkelere nazaran düşüktür. Gelişmiş ülkelerde genellikle emeklilik ile kariyerin sonlanması bir arada görülmektedir. Bunda emeklilik yaşının yüksek olmasının ve bireyin zaten çalışma isteğinin kalmamasının yanında, emeklilikte sağlanan ekonomik olanakların yeterliliği etkili olmaktadır. Ülkemizde ise, emeklilik yaşının düşük olması sonucu, emekli olduktan sonra da bireyin çalışma gücü ve isteği devam etmektedir. Kimi zaman emeklilikte sağlanan ekonomik olanakların yetersizliği de bireyi emeklilikten sonra da çalışmaya itmektir. Ancak çoğu zaman baskın olan etken, bireyin emeklilikten sonra kendini boşlukta hissetmesi ve çalışma yaşamının bireye verdiği gayri maddi yararlardan yoksun kalmasıdır.

Özel sektörde emekli olanlar çoğunlukla son şirketlerinde emekli statüsünde çalışmaya devam etmektedir. Ancak kamu kesiminden emekli olacaklar için durum çok daha zordur. Çünkü bu bireyler, o güne kadar alıştıkları iş ortamından çok farklı olan özel sektörde çalışmak durumundadır ve emeklilik döneminin kendine has sorunları, bir de iş ortamı değişikliği ile katlanarak artmaktadır.

1.11. Kariyer Sorunları

Bireyin kariyer gelişiminde karşılaştığı birçok sorun vardır. Bu sorunlardan bir kısmı bireyin kendi durumundan kaynaklanmakla birlikte çoğu firma kültüründen etkilenir. Bireyin kendisinden kaynaklanan sorunlar da, kariyer yönetimine önem veren firmaların dikkatli bir yaklaşımla çözümlenmesine yardımcı olabileceği türdendir. Aşağıda çalışma yaşamında karşılaşılabileceğiniz kariyer sorunları kısaca tanımlanmıştır:

1.11.1. Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar

Kadınların toplumsal rollerini değiştirmek çabaları iki güçlü kuvvet tarafından desteklenmektedir. Doğum oranlarını azaltma konusunda baskı ile mal ve hizmet üretiminde artış sağlamak için kadınların istihdamlarını genişletme yönünde devlet çabaları, eğitim olanakları ve eğitim seviyesindeki gelişmelere de paralel olarak çalışma yaşamında kadının rolü giderek artmaktadır. Ancak kadınların kariyer merdivenlerini tırmanmasının erkeklere nazaran daha fazla zorlukları vardır. Öncelikle birçok firma

kadınların tepe noktalarına gelmesini uygun görmemektedir. Bu yaklaşımın firma kültürü ile ilişkisi açıktır.

Kadınların ailevi sorumlulukları, özellikle çocuklar ile ilgili toplumsal beklentiler, kadınların enerjilerinin bir kısmını bu alanlara kaydırmalarını gerektirmektedir.²² Kadınların bu sorumluluklarını yerine getirerek de kariyer olanaklarından yararlanması, yine firma kültürünün olumlu yansıması ile mümkündür.

Toplumsallaşma süreci, ülkemizde de kadınların erkeklerle eşit koşullarla yetişmesini teşvik eder durumda değildir. Birçok konuda olduğu gibi, devletin çalışan kadınların hakları ile ilgili yasaları yenilemek ve zenginleştirmekte yetersiz kalmış olduğu bir gerçektir.

Son olarak, kadınların çalışma yaşamında cinsel tacize uğramaları, önemli bir sorun olarak görülmektedir. Yine firma kültürü, bu sorunun çözülmesinde etkili bir unsurdur.

1.11.2. Çift kariyerli eşler

Kadınlar çalışma hayatında daha fazla rol oynadığında ve bu arada kariyer basamaklarında ilerlemeye başladığında, çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmaktadır. Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin ve farklı kariyer yollarının bulunması aile yaşamını da etkilemektedir. Eşlerin benzer kariyer yollarını izlemesi durumunda bile rekabet ve kıskançlık gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Çift kariyerli eşlerde, eşlerden birisinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde bu genellikle erkek olmaktadır. Bu durum kadınların kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları bir başka sorundur. Firmalar çift kariyerli eşler sorununun çözümüne, her iki eşe de mesleklerine uygun kariyer olanakları sağlayarak katkıda bulunma yoluna gidebilmektedir.²³

²² Ahmet Acar, "Kariyer Yönetimi", *İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı:17, İstanbul, 1994, s.24.

²³ Mehmet Cemil Özden , **Bireysel Kariyer Yönetimi**, s.195

1.11.3. Ayışığı sorunu

Bir firmaya bağımlı olarak çalışan bir kişinin, gelir yetersizliği, tecrube kazanmak, yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile firma dışında kendi hesabına çalışması, ayışığı sorunu olarak tanımlanmaktadır. Bir lise oğretmenininki kendi hesabına özel ders vermesi gibi. Bu durumda çalışanın enerjisinin bir bölümü dışarıdaki aktiviteler için harcayacağı ortadadır. Ancak bireylerin temel işinin yok olması durumunda bu faaliyetleri bir güvence olarak görmeleri sonucu bu yaklaşım da engellenememektedir. alışanlarına iyi olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren firmalarda bu tür sorunların en aza indirilebileceği açıktır.

1.11.4. Çift kariyerlilik

Bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olmasıdır. Bireyin birden fazla alanda eğitimi olması, bu alanlarda deneyim kazanmış olması bu alanlarda ilerleyebilme olanağı sağlarsa da, bireyin bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi gerekecektir. Çift kariyerli olma bireyin hangi kariyerin kendisi için önemli olduğuna kara vermede zorlanmasıdır. Çünkü bireyin her iki kariyeri birlikte ilerletmeye çalışması zordur.²⁴

1.11.5. Başlangıç dönemi kariyer sorunları

Başlangıç dönemi kariyer sorunlarının başında daha önce belirttiğim "gerçek şoku" yer almaktadır. Birey bu şoku atlattıktan sonra, bu kez kendini kanıtlama yönünde aşırı bir çaba içine girmektedir. Bu aşırı çabalar firmanın diğer çalışanlarınca olumsuz olarak algılanabilmektedir. Yine bu dönemde bireyin çeşitli bürokratik engeller nedeniyle st yönetim ile iletişim kopukluğu yaşaması, kendini kanıtlama çabası içinde olan bireyi olumsuz yönde etkilemektedir.

²⁴ Serpil Ayt, **alışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s. 227

1.11.6. Kariyer düzleşmesi

Bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder. Kariyerinin düzleştiği bu noktada birey; umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hali içindedir. Kariyer düzleşmesi, kariyer yaşamının ortalarında olan bireyler için söz konusu olmakta ve genellikle daha önce belirttiğim orta yaş krizi ile birlikte gerçekleşmektedir.

Kariyer düzleşmesi, birey odaklı veya firma odaklı olabilir. Birey odaklı kariyer düzleşmesinde bireyin yetkinlikleri, daha üst pozisyonlar için yetersiz kalmaktadır. Peters prensibi olarak da bilinen bu yaklaşıma göre bireyler yeteneksiz olduğu noktaya kadar yükseltirler. Bu durumda olan bireyler için kariyer düzleşmesi kaçınılmazdır. Zaten buldukları noktada bile yetersiz kalmaktadırlar.

Kariyer düzleşmesi firma odaklı da olabilir. Günümüzün hiyerarşik organizasyonlarında tepe noktalara gidildikçe pozisyon sayısı azalmaktadır. Bu pozisyonların dolu olması, yetkinlikleri bu pozisyonlara gelmesi için uygun olan bireyler için bir engel teşkil etmektedir. Odak noktası ne olursa olsun kariyer düzleşmesi, önemli bir kariyer sorunudur. Bu sorunun çözülmesinde kuşkusuz firmanın yaklaşımı büyük önem taşıyacaktır. Nitekim yapılan bir araştırmada , örgütün kariyer düzleşmesinde bulunan bireye ilgi göstermesi durumunun, ilgisiz kalmasına oranla daha yüksek iş doyumunu sağladığı ortaya konmuştur.

1.11.7. Beceri ve yeteneğin yitirilmesi

Kariyer ortasında veya sonlarında olan bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesi durumudur.²⁵ Bireyin yaşlanması bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabilir. Daha önemlisi, günümüzün hızlı teknolojik değişimlerine ayak uyduramayan bireyin mevcut beceri ve yeteneklerinin değersiz veya kullanışsız hale gelmesidir. Çalışanlara yeni beceri ve yetenekler kazandırılması konusunda bu noktada firmalara önemli görevler düşmektedir.

²⁵ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, s.97.

1.11.8. Gözden düşme

Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademede durağanlığa girmesi durumudur. Kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik bu durumun başlıca nedenleri olarak gösterilmektedir . Gözden düşmenin bireyin yanında firmaya vereceği zararlar çok büyüktür. Firmalarda sıkça karşılaşılan bu sorun bu yüzden dikkatle ele alınmalı, gözden düşmeye neden olabilecek faktörler incelenmeli ve bu durum ortaya çıkmadan gerekli önlemler alınmalıdır.²⁶ Çünkü gözden düşme sorunun ortaya çıkmasında büyük pay sahibi firmadır. Sorunun çözümünde de firma rol oynamalıdır.

1.11.9. İşten çıkartılma

Firma için bir kariyer yönetimi uygulaması olan işten çıkartma olgusu bireyler için önemli bir kariyer sorunudur. Bazı bireyler için işten çıkartılma kariyer yaşamlarının sonlanması anlamına gelebilir. Ancak genellikle firmanın küçülme, kapanma gibi nedenlerle çıkarmak zorunda kaldığı bireyler için bu durum, yeni kariyer olanakları anlamına gelmektedir. Bu bireyler için bile belirli bir dönem işsiz kalma olasılığı söz konusu olabilir. Bu nedenle bazı firmalar bu sorunun giderilmesi için eski çalışanlarının iş bulmalarında onlara yardımcı olmaktadır.

1.11.10. Stres ve tükenmişlik

Çalışma yaşamında toplumsal ve kişisel yaşama bağlı çok sayıda stres kaynağı vardır ve stresle başa çıkabilmek için bir çok öneri ve yöntem geliştirilmiştir.

Stres, genel olaylardan ve bireyin özel yaşamından kaynaklanabilir. Ekonomik bunalım, siyasi istikrarsızlık, teknolojik değişim, çevre kirliliği genel olaylara; ölüm, hastalık, boşanma, işsizlik, ailevi sorunlar bireyin özel yaşamı ile ilgili stres kaynaklarına örnek

²⁶Nilgün Aydemir, **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, İstanbul: Tugiad Yayınları, 1995, s. 237

olarak verilebilir.²⁷ Çalışma yaşamı da önemli bir stres kaynağıdır. İş güvenliği, terfi ve transfer beklentisi, yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, beklenen bir terfinin gerçekleşmemesi veya beklenmeyen bir terfinin gerçekleşmesi, bozuk iletişim, aşırı çalışma, monotonluk, belirsizlik, bireyler arasında rekabet ve çatışma, kariyer düzleşmesi, gözden düşme, engellenme, işten çıkartılma gibi çalışma yaşamında karşılaşılan birçok durum stres kaynağı olabilir.

Stres en hafif etkisi ile bireyin performansında belirgin bir düşüşe yol açar. Daha ileri aşamada birey duyarsızlaşır, tepkisizleşir, işle ilgili motivasyonu kalmaz.²⁸ Son aşamada birey duygusal açıdan tükenir. Bireyin artık hiçbirşeye karşı isteği kalmamıştır, aşırı gergindir ve işe gitmek istemez. Sıkıntı, çok fazla çalışmak, çok az çalışmak, stres, zaman hassasiyeti, konsantrasyon zorluğu, kendine güven azlığı ve içe dönüklük tükenmişlik konusunda dikkat edilecek konulardır.

Stresle başa çıkabilmek konusunda kuşkusuz bireylerin çaba göstermesi gerekir, ancak bu yetersizdir. Bu konuda firmaların da üzerine düşen birçok sorumluluk vardır. Çalışma ortamını en az stres kaynağı olacak şekilde düzenlemek firmanın elindedir. Ayrıca firma kültürünün de stresi artırıcı veya azaltıcı etkisi bulunabilir.

1.11.11. Engellenme

Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda birey, ya ekonomik olanakları nedeni ile çalışmasını sürdürür yada işten ayrılır. Bireyin işten ayrılması, yeni birinin işe alınması ve uyumlaştırılmasını gerektirdiğinden, arzu edilen bir sonuç değildir. Bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalışıyor olması da, genellikle iş düzenine uyum konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarır. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için firmanın bireyin beklentilerini anlaması gerekir. Bunun için, firma içinde iyi bir iletişim ortamının sağlanması ve çalışanların beklentilerine karşı duyarlı olunması gerektiği açıktır.

²⁷ İnalet Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, Ankara: Pegem Yayınları, 2000, s.23

²⁸ Pehlivan, s.41

1.12. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireyin çalışma yaşamı süresince işi ve kariyeri ile ilgili davranışları ifade etmektedir. Bireylerin beceri, ilgi ve beklentileri geniş ölçüde farklılık gösterdiğinden kariyer kalıpları da buna bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Kariyer kalıpları genel anlamda dört temel gruba ayrılmaktadır.²⁹

1.12.1. Kararlı Kariyer Kalıbı

Kararlı kariyer kalıbında ilerlemeyi kendine hedef edinen birey, okuldan mezun olduktan sonra çalışma hayatına atılmaya karar verir ve yaşamı boyunca bu kariyerde kalır. Birey çalıştığı kurumu değiştirse bile yaptığı işler büyük olasılıkla değişmez. Belirli bir uzmanlık gerektiren iş alanlarında çalışan bireyler(inşaat mühendisleri, mimarlar, mr teknisyenleri) bu kariyer kalıbına girerler. Kararlı kariyer kalıbının diğer bir tanımı da devamlı durumdaki kariyer olarak da tanımlanmaktadır.

1.12.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı

Bu kariyer kalıbı kendine temel almış olan birey, kurum içindeki pozisyonu itibariyle bir önceki işe göre daha fazla sorumluluk, bilgi ve beceri gerektiren işlerde peş peşe ilerlemesidir. Bu kalıpta bulunun çalışan, aynı kurum içinde basamaklar halinde çalışma yaşamını sürdürebileceği gibi farklı bir örgüte geçse de doğrusal kariyerini izleyerek kariyerlerinin sürdürebilirler. Bu kariyer kalıbında birey, çalışma hayatına başladığı pozisyon da bir süre kaldıktan kademeli olarak üst düzey yönetici olma yolunda birer birer ilerlemektedir. Birey, çalıştığı kurumu değiştirse dahi kariyer basamaklarını çıkmaya devam etmektedir.

1.12.3. Spiral Kariyer Kalıbı

Bireyin, birbirinden önemli derecede farklı olmayan ancak farklı alanlardaki işlerde çalışmasına spiral kariyer kalıbı adı verilmektedir. Orta yaşlardaki kişilerin kariyer değişiklikleri ve aşırı hareketlilik bu kariyer kalıbını izleyen bireylerin eylemlerini

²⁹ Can, s.315; Aytaç, s.213

simgelemesidir. Bir firmada üst düzey yönetici olan birinin aynı iş kolunda çalışan başka bir firmaya geçmesi ve bunu sürekli hale getirmesi bu kariyer kalıbına örnek olarak verilebilir.

1.12.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı

Bu kariyer kalıbında bireyler, bir iten diğer işe olmak kaydıyla çok sürekli iş değiştirirler ve bir alanda ısrarcı olacak şekilde çok uzun süre kalmazlar. Bu kalıba giren bireyler, eğitim düzeyi düşük, ilgi ve beceri düzeyleri düşük olan kişiler bu kariyer kalıbına girerler. Kariyer kalıpları içinde doğrusal kariyer kalıbı, örgütsel davranışı yönetmek ve anlamak için amaca en uygun olanıdır. Kurumlarda çeşitli kariyer fırsatları yaratılarak, bireylerin kendilerini geliştirmeleri, daha çok sorumluluk almaları, ve yeteneklerini daha etkin kullanma fırsatı yaratılmalıdır.

1.13. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, organizasyonda çalışanların mesleki gelişiminin sağlanması anlamında kullanılmaktadır. Kariyer yönetimi, insan kaynaklarının yönetimi alanına giren konuların başında gelmektedir. Başka bir ifade ile kariyer yönetimi, çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunun verilmesi, bunu yapabilmeleri için gerekli desteğin sağlanması sürecidir.³⁰ Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, örgütün kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir. Bu süreçte birey ve örgüt aynı taraf da yer almaktadır ve birbirini destekleyici rol oynarlar.³¹ Bu tanımlara bakılarak kariyer yönetimi, bireylere iş gücü ihtiyaçlarını tatmin etme ve bireysel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını kılan amaç, plan ve stratejileri belirleyip uygulanmasını sağlayan süreçtir.

³⁰Nesime Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.B., Mpm Yayınları No: 640, Ankara, 2000, s.45

³¹ Mehmet Cemil Özden, "İnsan Kaynakları Yönetimi", *Basılmamış İnceleme Raporu*, Ankara, 1998, s.28

Kariyer yönetiminin örgütlerde geçerli bir uygulama olarak görülmesinin temel nedeni, örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun sağlanmasında, iş doyumunu ve kurumda kalma kararında belirleyici bir unsur olmasıdır.³²

Bu bağlamda kariyer yönetiminin başlıca aşamalarını şu şekilde özetleyebiliriz.

Birinci aşama: Organizasyonda çalışma yaşamına başlamak.

İkinci aşama: İlerleme ve yükselme.

Üçüncü aşama: Çalışma yaşamının son yılları:(Kariyer duraklamaları)

Dördüncü aşama: Emeklilik ve işten ayrılma

Bu aşamalardan yola çıkarak **Kariyer Yönetimi** şu şekilde ifade edilebilir.
Çalışanların,

- İlgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri,
- Organizasyon içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri,
- Kariyer hedeflerini belirledikleri,
- Bu hedeflerini de gerçekleştirmek için faaliyet planları hazırladıkları bir süreçtir.

Kariyer Yönetiminin amacı ise, çalışanların ilgi ve yeteneklerini analiz ederek organizasyondaki tüm çalışanların tatminini sağlamaktır. Kariyer yönetimi sadece işveren açısından değil aynı zamanda çalışan açısından da önem taşımaktadır. Şirket açısından bakıldığında, çalışanı kariyer planlamaları için motive etmekteki başarısızlık; boş pozisyonların doldurulmasında zorluk, daha düşük personel bağlılığı, eğitim ve geliştirme programlarına ayrılan paraların uygunsuz kullanımı ile sonuçlanabilir. Çalışan açısından ise, kariyer yönetiminin yetersizliği hayal kırıklığına, şirket içinde kendini değersiz hissetmeye ve uygun görevlendirme yapılmadığında kendini değersiz hissetmeye ve yeni iş arayışları içine girmelere sebep olabilir.

³² Berberoğlu, s.143

Kariyer yönetimi uygulamalarının temelini yönetimin, çalışanların kariyerlerini geliştirme çabalarını destek olma düşüncesi oluşturmaktadır. Kurumlarda uygulanan kariyer yönetimi teknikleri, bireylerin potansiyelinin belirlenerek buna göre kariyerinin geleceğiyle ilgili planlar yapmasına yardımcı olunmasını kapsar.

Kariyer yönetiminin amaçlarını şu şekilde sayabiliriz

- Çalışanların memnuniyetini sağlamak,
- İnsan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak,
- Çalışanları motive etmek,
- İş de ilerleme konusunda gerekli düzenlemeler yapmak,

Şirketler, çalışanların kariyerlerini gerçekleştirmeleri için kariyer motivasyonlarını yüksek tutmalarına yardım etmek ihtiyacı hissederler. Kariyer motivasyonunun üç yönü vardır. Kariyer esnekliği, kariyer anlayışı ve kariyer kimliği. Kariyer esnekliği, çalışanın işlerini etkileyen sorunlarla mücadele etme derecesidir. Kariyer anlayışı, Çalışan ilgi alanlarını, yeteneklerini, güçlü zayıf yanlarını ne kadar biliyor ve bu algılamalar ile kariyer hedefleri ne derece ilgilidir. Kariyer kimliği, çalışanın işlerine bağlı olarak kişisel değerlerini tanımlama derecesidir.

Yüksek kariyer esnekliğine sahip personel, çalışma ortamında karşılaştığı sorunları çözebilir ve beklenmedik olaylara kolay adapte olabilme özelliğine sahiptir. Bu personel sürekli öğrenme içerisindedir, yeteneklerini kullanama dereceleri yüksektir, kariyerleri için risk alırlar ve şirketin başarısı onlar için çok önemlidir. Yüksek kariyer arzusuna sahip personel, kariyer hedefleri belirlerler ve bu hedeflere ulaşmalarına yardım edecek geliştirici faaliyetlerde bulunurlar. Şirkete bağlılıklarından dolayı da değişen tüketici taleplerine cevap vermek için sürekli arayış içine girerler.

1.13.1. Kariyer Yönetiminin Önemi

Kariyer yönetiminin hem birey hem de kurum açısından önemi çok fazladır. Kurum açısından, personeli kariyer planlamaları için motive etmekteki başarısızlık; boş pozisyonların tamamlanmasında ki zorluk, daha düşük personel, danda az bağlılık, eğitim ve geliştirme programlarına ayrılan fonların dikkatsiz ve özensiz kullanımı ile sonuçlanabilir. Birey açısından ise kariyer yönetimi, yetersiz yönetim şeklinde hayal kırıklığı, kurum içinde bireyin kendisini yetersiz hissetmesi ve uygun görevlendirme yapılmadığında kurum içi ve dışı birleşmeler, yeniden yapılanmalar, küçülmeler gibi nedenlerle iş değişikliğine sebep olabilmektedir.³³

Kariyerin önemini anlamada 3 temel neden bulunur:

- Kariyerin yönünü belirlemede proaktif bir yaklaşım kullanılması,
- Bireyler hayat dönemlerinde çeşitli kariyer aşamalarından geçeceklerinden dolayı yöneticiler çalışanların ve meslektaşlarının deneyimlerini anlamalıdır.
- Kariyer yönetimi karlı bir iştir ve insanı doğru yerde kullanarak iyi bir yatırım yapar.³⁴

Kariyer yönetimi programları, örgüt çalışanlarının tüm potansiyellerini çalıştığı kurum için harcamasına yardımcı olur. Aynı zamanda bu programlar çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini desteklediğinden dolayı büyük önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi sisteminin kariyer yönetimim alt sistemi ile örgüt, çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim, ve yetenekleri, sunduğu gelişim fırsatlarıyla yönlendirerek insan sermayesini en uygun şekilde değerlendirilmelidir. Kariyer yönetim uygulamaları; kurumda yöneticilik potansiyeli olan çalışanların belirlenmesi, üst düzey pozisyonlara iç kaynak sağlanması, çalışanlara kurum ihtiyaçlarının uyumlaştırılması, örgüt imajının iyileştirilmesi, olumsuz iş davranışı ve alışkanlıkların azalması gibi olumlu sonuçlar doğurabilir.

³³ Noe, s.329

³⁴Debra Nelson ve J. Quick, **Organizational Behaviour**, New York: West Publishing Company,1997, s.506

1.13.2. Kariyer Yönetiminin Yararları

Kariyer geliştime programlarının yararlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:³⁵

- **Eşit istihdam, fırsat:** Tüm çalışanlar için ilerleme gösterebilmeleri için fırsat sağlanması
- **İş yaşamında kalite:** Çalışanlar daha fazla iş memnuniyeti ve daha iyi bir kariyer fırsatı beklentisi içinde olmaları.
- **Yetenekli personel rekabeti sağlama:** Üst düzey personel kendi kariyerlerini destekleyen ve kariyer geliştirme programları bulunan örgütleri tercih etmelidirler.
- **Eskimeden sakınma:** Teknolojide ve çevrede meydana gelen hızlı değişim sonucu kariyer geliştirme programları bu değişimleri daha önceden tespit ederek gerekli önlemleri alması.
- **Personel kaybetmeme:** Bu programlar dahilinde örgütler bireysel kariyer gelişiminin neden olduğu çalışanın örgütten ayrılmasının engellemektedir
- **Personelden yararlanmayı geliştirme:** Çalışanlar kendilerine uygun ve sevdikleri bir işte çalışması halinde performansın sürekli olarak bir artış göstermesi.

1.14. Etkili Bir Kariyer Yönetim Sistemi

Etkili bir kariyer yönetim sistemi dört temel aşamadan meydana gelmektedir: insan kaynakları planlaması, bireysel değerlendirme, eşleme ve geliştirmedir.³⁶ Bu aşamaların etkili bir şekilde işlenmesi için kariyer danışmalığının işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilecek uzmanlara yada uzman yardımcılara ihtiyaç vardır. Böyle bir hizmet ya kurum içindeki çalışanlar tarafından karşılanır yada kurum dışında bu alanda uzmanlaşmış kurum veya kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmektedir.

³⁵ Dales Beach, **The Management of People at Work**, 4. Edition New York: Mc Millan Publishing, 1980, s.320

³⁶ Canan Sümer, “ İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme” *Türk Psikoloji Bülteni*, 4(9), 1999.

İnsan kaynakları planlamasının temel amacı: Personel ihtiyaçlarının geleceğe yönelik olarak yorumlanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek şekilde insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi. Eleman seçme, yerleştirme ve eğitime fonksiyonlarının yanı sıra; insan kaynakları planlaması kurum içi kariyer geliştirme fonksiyonu içinde önemli bir girdi sağlar. Bu bilgiler bize, gereksinim duyulacak olan işler ve bu işlerin gerektirdiği özellikler şeklindedir.

Bireysel değerlendirme amacı: Kariyer planlaması yapmak isteyen bireyin, kariyer ilgilerinin, bilgi, beceri, yetenek, tutum ve beklentilerinin değerlendirilmesidir. Hedef, kişinin o anki durumunu belirlemek ve bir kariyer stratejisi geliştirmesinde ona yardım etmektir. **Değerlendirme**, programlanmış bir yönerge kitapçığı aracılığıyla kişinin kendini değerlendirmesi şeklinde bireysel olarak yapabileceği gibi, bir uzman denetiminde kariyer planlaması çalışma grubu şeklinde de olabilmektedir.

Kurumlar, çalışanın ifadelerine dayalı programlara ek olarak, amirler ve /veya uzmanlar tarafından yapılan “ performans değerlendirme” tekniklerini kullanarak da bir değerlendirme yapabilmektedirler. Performans değerlendirme amirler tarafından sözel yada yazılı olarak yapılabileceği gibi gerçek yada bilgisayar simülasyonları çerçevesinde de yapılabilmektedir. Sözel değerlendirmede amirler, çalışanın güçlü olan ve geliştirmesi gereken yönlerini yapılandırılmış yada yarı yapılandırılmış formlarda göstermektedir. Gerçek yada bilgisayar simülasyonları, çalışanların, bağlı bulunduğu pozisyonların sorumluluklarını yürütebilme potansiyellerinin değerlendirmesinde kullanılmaktadır. Aday, problem çözerken öncelik sırasını nasıl belirlediği, izlenen yaklaşım, ulaşılan çözümlerin etkinliği gibi kriter temelinde bir uzmanlar grubu tarafından değerlendirilir. Elde edilen sonuçlar, kişilik özellikleri, eğitim ve tutum ölçen diğer ölçme teknikleri sonuçlarıyla, birleştirilerek kişinin aday olduğu/ olacağı pozisyonlara uygunluğu hakkında genel bir değerlendirme yapılır. Çalışana geri bildirim olarak sunulan bu çalışma, kişiden alınan diğer bilgilerle birleştirilerek, o kişinin kariyer gelişiminin planlanmasındaki en temel veriyi oluşturur.

Eşleme, çalışanlar için belirlenen kariyer planları, çalışanların ilgileri ve insan gücü planlaması sonunda belirlenen geleceğe yönelik personel ihtiyaçlarının karşılaştırılmasını ve bireysel kariyer geliştirme stratejilerinin hazırlanmasını içerir.

Hedef, çalışanın kendi için belirlediği kariyer planı ile, kurumun ona sunabileceği kariyer planı ile uyumlu olmasıdır. Bu aşamada, kariyer danışmanına yada bu işlevi üstlenmiş amir veya diğer kişilere önemli bir görev düşmektedir. Eğer kariyer danışmanlığı görevini, kurum içindeki amir ve yöneticiler üstlenecekse, bu kişiler kariyer planlaması üzerine eğitim almaları ve bu aktivitenin iş tanımlarında yer alması gerekmektedir. Çalışan ve danışman belirli aralıklarla çalışanın kariyer planlarını tartışmalı ve kurumun olanakları içinde gelişimsel hedefleri belirlemelidir.³⁷

1.15. Kariyer Yönetim Sistemleri

Demografik ve sosyal normların değişimi, politik etkiler, ticari baskılar ve teknoloji, organizasyonların geleneksel düzeyde kariyer olanakları sunmalarını etkilemektedir ve bu nedenle organizasyonların kariyer konuları üzerinde odaklanmaya ihtiyaçları vardır. Kariyer yönetimi sistemleri şirketlerin büyüklüklerine ve bu konuya verdikleri öneme göre değişiklik gösterir. **Kariyer Yönetim süreci aşağıdaki dört süreci kapsar:**

Kendini değerlendirme → Uyum kontrolü → Hedef belirleme → Faaliyet planlama

Kendini Değerlendirme: Çalışanın kendi kariyer ilgi alanlarını, değerlerini, kabiliyetlerini ve davranışsal eğilimlerini belirlemelerini sağlar. Genellikle, ilgi alanı ve kişiye yönelik araştırma testlerini içerir.

Uyum Kontrolü: Çalışanın şirketin kendi bilgi ve becerilerini nasıl değerlendirdiğini ve kendilerinin şirketin planlarında nerede olduklarını anlamalarını sağlayan bilgidir. Bu bilgi genelde insan kaynakları müdürü tarafından performans değerlendirme ve kariyer geliştirme toplantısı tertip edilmesiyle sağlanabilir.

Hedef belirleme: Çalışanın kısa ve uzun vadeli kariyer hedeflerini ifade eder. Bu hedefler genelde arzulanan pozisyonları ifade eder.

³⁷ Sümer, s. 12

Faaliyet planlaması: Çalışanların kısa ve uzun dönem kariyer hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemelerini içerir. Bu plan, eğitim ve kurs seminerlerine katılmayı, şirket dahilindeki yeni iş imkanlarına başvurmayı kapsar.

Bir kariyer yönetim süreci geliştirmek için bazı faktörler göz önünde tutulur. Sistemin gelişmesini iş ihtiyaç ve hedeflerine bağlamak, üst yönetimin desteğini almak personelin ve yöneticilerin sistemin gelişme sürecinde yer almalarını sağlamak sistemin direnci kırmaya yardımcı olur. Etkin Kariyer Yönetim sistemlerinin dizayn faktörleri aşağıdaki unsurları kapsar:

Etkin Kariyer Yönetim Sistemlerinin Dizayn Faktörleri

1. Sistem bir iş ihtiyacını karşılayacak şekilde konumlandırılır.
2. Çalışan ve yöneticiler sistemin geliştirilmesinde görev alırlar.
3. Çalışan kariyer yönetiminde aktif olmaları için teşvik edilir.
4. Değerlendirme devamlıdır ve sistemi geliştirmek için kullanılır.
5. İş üniteleri, sistemi kendi amaçları doğrultusunda değiştirebilirler(sınırlı ölçüde).
6. Çalışan kariyer bilgilerine ulaşabilmek isterler.
7. Üst kademe yönetim, kariyer sistemini destekler.
8. Kariyer yönetimi diğer bazı insan kaynakları sistemlerine bağlıdır (performans yönetimi, eğitim ve işe alma gibi).

1.16. Kariyer Yönetiminde Yöneticilerin Rolü ve Önemi

Organizasyonlarda etkili bir kariyer yönetimi için bölüm yöneticileri, kendi çalışanlarının gelecekteki gelişmelerine destek olmalı ve gerekli durumlarda onlara koçluk ve danışmanlık yapmalıdırlar. Bölüm yöneticilerinin, çalışanlarına uygun mesajları iletmede ve gelecek fırsatlar için gerçekçi geri bildirimler vermede anahtar bir rol oynamalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışanlar, onların yöneticileri, insan kaynakları yöneticileri ve şirket, kariyer planlamasında sorumlulukları paylaşırlar. Leibowitz ve Schlossberg, yöneticilerin çalışanlarıyla her gün gelişen bir iletişime ihtiyacı olduğunu belirtmişler ve bu yöneticilerde, görevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri için bulunması gereken 9

belirli beceriden söz etmişlerdir: İletişimci, danışman, değerlendirici, koç, yol gösterici, öğüt verici, komisyoncu, akıl danışıcı ve savunucu.

Bölüm yöneticileri çalışanlarına yardımcı olabilmek için kariyer konularında temel bilgilere sahip olmayı sağlayıcı bir eğitimle görevlerine başlayabilirler.

1.16.1. Yöneticilerin Rolü

Kariyer yönetiminde bölüm yöneticilerinin rolü, çalışanlarının iş performanslarını yakından gözlemlene şansına sahip olmaları bakımından yararlı olacaktır. Çalışanın performans sonuçlarına göre onu yönlendirmek, terfi ettirmek veya iş azaltmada bulunmak bölüm yöneticisi bakımından daha rahatlıkla yapılabilmektedir. Aynı zamanda, yöneticiler, açık mevkiler, eğitimler ve diğer gelişim fırsatları hakkında ana bilgi kaynağıdır. Günümüzde, bazı yöneticiler personelle beraber kariyer planlama aktivitelerine katılmaktan kaçınmaktadırlar. Çünkü, kendilerini personelin kariyerle ilgili sorularını cevaplayacak düzeyde hissetmemekte ve kariyer sorunlarıyla ilgili personele yardım edecek vakit bulamamakta ve kariyer sorunlarını tamamen anlayabilecek kişiler arası yetenekten yoksunlar.

Tablo 5: Kariyer Yönetiminde Yöneticinin Roller

ROLLER	SORUMLULUKLAR
Koç	Problemi incele Dinle Endişeleri sınıflandır Endişeleri tanımla
Değerlendirici	Geribildirim Şirket standartlarını açıkla İş sorumluluklarını açıkla Şirket ihtiyaçlarını açıkla
Danışman	Seçenekler geliştir Hedef belirlemede yardımcı ol Öneriler üret
Yönlendirme birimi	Kariyer yönetimi kaynaklarıyla bağlantı kur Kariyer yönetim planına devam et

Kaynak: Aytaç Açıklalın, **İnsan kaynağının Geliştirilmesi**, Ankara: Pegem Yayınevi, 1999, s,77.

1.16.2. Organizasyon veya Şirketin Rolü

Organizasyonda görev alan tüm personelin bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde kapsanması durumu ve gereğidir. Ancak organizasyon yukarıya tırmanacak bireyleri seçer ve onlar için özel kariyer patikaları hazırlar. İlk işlem, organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasına dönük olacaktır. İş analizleri yapılarak iş spesifikasyonları, iş ve görev tanımları ortaya çıkarılır. Bu pozisyonlar için gerekli bilgi, beceri ve yetenekler belirlenir. Daha sonra organizasyonun alt kademelerinde görev yapan bir birey, ileriki dönemlerde yapmakta olduğu işle ilişkilendirilebilecek bir üst pozisyon için hazırlanabilecek, eksiklikleri eğitimle kapatılarak yetiştirilebilecektir. Bu işlemler için organizasyon ya kendi yöneticilerinden ya da dışarıdan olmak üzere kariyer danışmanları atamak suretiyle çalışanlarına kariyer yönetimi hizmeti verir. İşletmenin bilgi bankasında bulunan çalışan ile ilgili bilgiler, performans değerlendirme sonuçları, kariyer gereksinme analizleri gibi objektif veriler toplanır. Bireyin potansiyel yetileri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bazı bireyler yetenek, eğitim yetersizliği, düşük performans gibi nedenlerle kariyer basamaklarında çok fazla yükselmezler. Kariyer danışmanları onlar için de ufuk açıcı önerilerde bulunmalı, onları başka yollara sevk etmelidirler.

1.17. Kariyer Yönetimi Araçları

Kariyer yönetimi sürecinde kullanılan birçok araç mevcuttur. Bu araçların bir kısmı sadece bu sürece özgü, bazıları da diğer bir insan kaynakları sürecinin aracı veya uygulaması durumundadır. Gelişmiş ülkelerde bu araçlar çok daha çeşitlidir. Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetiminin altında bir süreçtir. Tüm insan kaynakları süreçleri birbirleri ile ilişkilidir. Doğal olarak, kariyer yönetimi de diğer insan kaynakları süreçleri ile yakından ilişki içerisindedir. Bu ilişkiler sonucunda bir firmada etkin bir kariyer yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi diğer insan kaynakları süreçlerinin etkin işleyişine bağlıdır.

17.1. Kariyer Haritaları

Bir organizasyon içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir.³⁸ Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasıdır.³⁹ Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçinebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir.⁴⁰

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

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

Pozisyonlar arası geçişlerin dikey olması gerekmez. Aynı düzeydeki pozisyonlar arasında da geçiş yapılması mümkündür. Bu nedenle organizasyon şeması üzerinde belirli bir pozisyona gelmek için geçilmesi gerekli birbirinden farklı pozisyonlar olabilir. Böylece, aynı pozisyona farklı pozisyonlardan geçerek ulaşmak mümkündür. İşte belirli bir pozisyona ulaşmak için izlenecek bu yollara **kariyer yolları** denilmektedir.

Eğer firmada bir kariyer haritası çalışması yapılmışsa kariyer yollarının belirlenmesi de kolaydır. Ancak bu tür detaylı bir çalışmayı yapmak oldukça güçtür. Üstelik organizasyonların yapısı ve buna bağlı olarak şemalar, örgütsel ihtiyaçlardaki hızlı değişime paralel olarak değişmektedir. Bu yüzden kariyer haritası çıkarılmadan da genel

³⁸ Nesime Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.52.

³⁹ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, s.8.

⁴⁰ Mehmet Cemil Özden, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.201.

hatları ile kariyer yolları belirlenebilmektedir. Bu şekilde bir firmada gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir.⁴¹

Tablo 6: Kariyer Yolarının Geliştirilmesi İçin Dört Evre

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

Kaynak: Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.199

Kariyer haritalarını incelerken personel organizasyonunu ve personel planlamasını gözardı etmemeliyiz. Hangi yöntemle belirlenirse belirlensin, kariyer yolları firma çalışanlarına firma içindeki kariyer olanaklarını gösterir. Bununla birlikte Firmaların amaçlarına ulaşması için yapılacak işleri ve bu işleri yapacak personeli belirlemesi, personel organizasyonunun konusunu oluşturur. Personel organizasyonun sağlıklı bir şekilde oluşturulabilmesi için de iş analizlerinin doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir. İş analizlerinin temel sonuçları olan iş tanımları ve iş nitelikleri, kariyer yönetiminde kullanılan en önemli araç olan kariyer haritası'nın da temel taşını oluşturur. Diğer bir deyişle, iş tanımları ve iş nitelikleri belirlenmemiş olan bir organizasyonda kariyer haritasından da söz etmek mümkün değildir. Kariyer haritası olmayan bir organizasyonda da, terfi, yönetici geliştirme, örgütsel yedekleme gibi ileri kariyer yönetimi uygulamaları havada kalır. Bu nedenle firmaların kariyer yönetimi konusundaki uygulamalarını değerlendirmek için, personel organizasyonunu ne şekilde oluşturduğuna, hangi araç ve yöntemleri kullandığına da bakmak durumundasınız. Kariyer yönetimi de dinamik bir süreçtir ve personel planlaması süreci ile yakından ilişkilidir. Gelecekte hangi pozisyonlarda, hangi nitelikte ve ne kadar personele gereksinim duyulacağı, **personel planlaması süreci** sonunda belirlenir. Kariyer yönetimi, örgütün insan kaynaklarının geliştirilmesi süreci olduğuna göre, personel

⁴¹ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.199.

planlama sürecinden elde edilen bu veriler, kariyer yönetim sürecinin girdisini oluşturacaktır. Diğer bir deyişle, örgüt gelecekte ihtiyaç duyacağı personel ihtiyacını, kariyer yönetimi araç ve uygulamaları ile bugünden geliştirmeye başlayacaktır.

Personel planlaması sonucunda, şu an için belirlenmiş olan kariyer haritası gelecekteki gereksinimlere göre de şekillenecektir. Firmaların kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için, firmanın vizyonu, hedefleri ve personel planlama uygulamaları hakkında da bir fikir sahibi olmak durumundasınız.

1.17.2. Kariyer Danışmanlığı

Birey kariyer hedefine ulaşmak için geçilecek pozisyonları, diğer bir deyişle kendi kariyer yolunu belirlemek durumundadır. Ancak özellikle organizasyon yapısı büyüdükçe iş aileleri içindeki pozisyon sayısı artmakta, buna bağlı olarak kariyer yollarının sayısı da artmaktadır. Bireyin firma içindeki tüm bu pozisyonlar ve kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olması olanaksızdır. Bu noktada devreye kariyer danışmanlığı girmektedir. Kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların meslekte ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmaktır.⁴²

Kariyer Danışmanlığı, kişilerin ilgi ve isteklerini dikkate alarak, kişilere organizasyon içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir.⁴³ Firma içinde kariyer danışmanlığı genellikle İK bölümleri tarafından verilmektedir. Çünkü İnsan Kaynakları, personel organizasyonunu yapan, iş tanımı ve iş niteliklerinin çıkarılmasını organize eden, böylece firma içindeki tüm pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olan bir bölümdür. Ayrıca kariyer yönetimi uygulamaları da İK bölümünün sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir.

İK bölümleri dışında **mentor** adı verilen deneyimli yöneticiler de kariyer danışmanlığı yapabilmektedir. Mentor yada bir başka adıyla **akıl hocaları**, özellikle genç yönetici adaylarına mesleki gelişimleri için izlemeleri gereken yollar ve geliştirmesi gereken beceriler konusunda yardımcı olmaktadır. Bu anlamda mentorluk, bir usta-çırak ilişkisini andırmaktadır.

⁴² Margaret Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.80.

⁴³ Mehmet Cemil Özden, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.8.

1.17.3. Kariyer Rehberliği

Mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, firma içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek yön gösterilmesidir.⁴⁴ Kariyer rehberliği kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurdur ki; genellikle İK personeli, aynı zamanda kariyer rehberi olarak da faaliyet göstermektedir. Mentorların da danışmanlık yaptığı yönetici adaylarına kariyer rehberliği yaptığını söyleyebiliriz.⁴⁵

Kariyer rehberliği bir anlamda, bireysel kariyer yönetimi konusunda organizasyon dışında yapılan danışmanlık hizmetinin organizasyon içinde verilmesidir. Hatırlanacağı üzere kariyer yönlendirme danışmanlığı firmaları da benzer faaliyetlerde bulunmaktadır.

1.17.4. 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 kurumsallaşmiş bir şeklidir. Bu haliyle ancak çok büyük organizasyonlarda uygulama alanı bulabileceği açıktır.

Kariyer merkezleri özellikle şunları sağlar:⁴⁶

- 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.

⁴⁴ Serhat Özkan, İşletme Organizasyonlarında Kariyer Geliştirme ve Uygulamalar Konulu alışması, (Yayınlanmamış Master Tezi), İstanbul,1998 s.92.

⁴⁵ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, s.165.

⁴⁶ Aytaç, s.140.

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.⁴⁷ 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.⁴⁸

1.17.5. Koçluk

Belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir.⁴⁹ Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmandır. Koçlar bir anlamda yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Aynı zamanda yöneticilere hedef belirleme, çalışanları motive etme ve değerlendirme vb. konularda etkinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır. Maalesef ülkemizde birçok yöneticinin bu tür bir koçluk hizmetine ihtiyacı bulunmaktadır.

1.17.6. Eğitim ve Geliştirme Programları

Çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile bilgi, beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik yaratan faaliyetlerdir. Eğitim ve geliştirme programları, işe uyum (oryantasyon), teknik ve yönetim becerilerini geliştirme konularında; işbaşında, kurum

⁴⁷ Aytacı, s.141

⁴⁸ İlkay Savcı, **Örgüt ve Birey**, Tasarım Dizgi Fotokopi Ofset Ltd., Ankara, 1999, s.143.

⁴⁹ Aytacı, s.147

içi veya kurum dışı eğitimlerle gerçekleştirilebilir. Bu programlarda kullanılan birçok eğitim türü (sınıf içi eğitim, uygulamalı eğitim, seminer, workshop vb.) ve yöntemi (anlatım, uygulama, tartışma, örnek olay, rol tekniği, simulasyon, film/slayt gösterimi vb.) mevcuttur.

1.17.7. İş 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 gerçekleştirmesidir.⁵⁰ Bir iş dizaynı tekniği olarak, alt düzey işlerde otomasyonun yol açtığı monotonluğun hafifletilmesi amacı ile geliştirilmiş, ancak gözlenen yararları sonucu yöneticilerin geliştirilmesinde de bir eğitim tekniği olarak yararlanılmaya başlanmıştır. Kariyer yönetimi açısından önemli olan zaten bu tür uygulama biçimidir.

İş rotasyonuna somut bir örnek vermek gerekirse, büyük bir firmanın insan kaynaklarından sorumlu olacak üst düzey bir yönetici yetiştirmek istiyorsunuz. Firmada insan kaynakları yönetimi; organizasyon, işe alma, eğitim, performans, kariyer, ücretlendirme ve özlük işleri olmak üzere altı temel süreç üzerinden yürütülüyor olsun. Siz bir yönetici adayını alarak tüm bu süreçlerde en az ikişer yıl çalıştırıyorsunuz ve ondan sonra üst düzey yönetime getiriyorsunuz. Böylece üst düzey yönetici hemen her konuda deneyim kazanmış oluyor. Bunun sonucunda insan kaynakları yönetiminde çok önemli olan örneğin özlük işleri alanında deneyimi olmayan bir kişiyi üst düzey yönetici yapma gafletine de düşmüyorsunuz.

1.17.8. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işin içeriğinin çalışanlara; başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir.⁵¹ İş zenginleştirme de bir iş dizaynı tekniği

⁵⁰ Tuğray Kaynak ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul, 1998, s.69.

⁵¹ Tuğray Kaynak ve diğ., s. 71.

olarak geliştirilmiş, ancak çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde de yararı görüldüğü için kariyer yönetimi aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır.⁵²

İş zenginleştirmeye somut bir örnek vermek gerekirse, ücretlendirme ve özlük işleri uzmanına, ücret araştırması yapma sorumluluğunu da veriyorsunuz. Böylece bu uzman araştırma, istatistiksel analiz ve raporlama konusundaki becerilerini de geliştirmiş oluyor. (Tabi bu uzmana bu konulardaki eğitim desteğini veriyor ve sorumluluk artışına paralel olarak ücretinde de ayarlama yapmayı ihmal etmiyorsunuz.)

1.18. Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Kariyer yönetimi uygulamalarının esasını yönetimin çalışanların kariyerlerini geliştirme çabalarına destek olma düşüncesi oluşturmaktadır. Bunun için öncelikle bireyin potansiyelinden yönetimin ve bireyin kendisinin haberdar olması gerekir. Bu bilgi kariyerle ilgili amaçların hatalı belirlenmemesi için yararlıdır. İşletmelerde uygulanan çeşitli kariyer yöntemi teknikleri, bireyin potansiyelinin belirlenerek, buna göre kariyerinin geleceğiyle ilgili planlar yapmasına yardımcı olunmasını kapsar.⁵³

1.18.1. İç işe alım

İç işe alım olarak adlandırabileceğimiz bu işlemin firma dışı kaynaklardan yararlanarak yapılan işe alım işleminden bir farkı yoktur. Herhangi bir nedenle açık olan pozisyon için bir iş duyurusu hazırlanır. Bu iş duyurusu, pozisyonun adını, yerini, iş tanımını, iş niteliklerini, başvuru yeri, zamanı ve aranacak şartları içerir. Nitelikleri iş duyurusunda belirtilen kriterlere uygun olan firma çalışanları, çalıştıkları bölümün yöneticilerinin de onayını alarak boş olan pozisyon için başvururlar. Nitelikleri en uygun aday seçilerek açık olan pozisyon doldurulur.

İç işe alımın, dış kaynaklardan yapılan işe alıma göre bazı yararları vardır. Bunlar:⁵⁴

- Daha kolay ve kısa sürelidir.

⁵² Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, s.159.

⁵³ Berberoğlu, s.144.

⁵⁴ Esra Aslan, **Personel Seçimi**, Human Resources, Eylül-Ekim 1999, s.40-41

- 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 alımın bu yararlarına karşı bazı sakıncaları da vardır. Öncelikle tüm açık pozisyonları firmanın mevcut personeli ile doldurmak imkansızdır. Eğer pozisyonun gerektirdiği nitelikler, firmadaki personelin niteliklerini aşıyorsa dış kaynaklara başvurmak zorunlu hale gelir. Özellikle firmanın deneyim sahibi olmadığı bir alanda faaliyete geçmesi sonucu açılan pozisyonlarda bu ihtiyaç kendini gösterir. İkinci olarak, firmanın dış kaynaklardan personel sağlaması sonucu farklı bilgi ve deneyim birikimine sahip adaylar firmaya taze kan katar, yeni bakış açılarıyla firmanın gelişimine katkıda bulunur. Açık pozisyonlar sürekli iç kaynaklardan doldurulursa firma bir süre sonra atalete sürüklenir durağanlaşır. Son olarak, firma kültürünün de böyle bir uygulamaya elverişli olması gerekir. Bunun için seçimin adil ve objektif olarak yapılması, seçilemeyen adayların da kırılabilirlik göstermemeleri gerekir.

Eğer açık olan pozisyon, başvuranlar açısından daha üst bir pozisyon ise terfi, daha farklı bir yer veya fonksiyon ise transfer veya yer değiştirme sonucunu doğuracaktır. İç işe alımı ,terfi ve transfer veya yer değiştirmeden ayıran en önemli fark, iş duyurusunun yapılarak isteklilerin başvurularının sağlanmasıdır.⁵⁵ Ayrıca firmanın iç ve dış kaynaklardan hangi ölçüde ve ne şekilde yararlandığı da kariyer yönetim sürecini doğrudan ilgilendirir. Firmaların kariyer yönetimi uygulamalarında firmanın işe alım sistemi önemli bir veri kaynağı olduğundan, bu uygulamaları değerlendirmek için firmanın işe alım sistemi ve politikaları hakkında da bir fikir sahibi olmak durumundasınız.

⁵⁵Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**,s.169.

1.18.2. Terfi

Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır.⁵⁶ Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem firmanın başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve firmaya olan bağlılıkları artar.

Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliklerdir. Günümüzde baskın olan görüş, terfinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir. Yeterlilik için ise geçmişteki performans ile çalışanın yetkinlikleri başlıca ölçütlerdir. Ancak geçmişteki başarının tek ölçüt olarak alınmasının en önemli sakıncası, mevcut bir pozisyonda başarılı olan bireyin niteliklerinin, daha yüksek bir pozisyon için yeterli olamaması olasılığının bulunmasıdır. Bu nedenle sırf mevcut pozisyondaki başarısına bakarak çalışana terfi ettirme, hatalı bir politika olarak görülmektedir. Buna karşın sadece yetkinlikleri dikkate alarak terfi ettirme giderek daha fazla kabul görmektedir.

Firmanın kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Böyle bir yaklaşım, kurumsallaşmanın da bir gereğidir. İdeal olarak terfilerin, hangi şartlarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm personelin bilgisine sunulmalıdır. Ancak, ne yazık ki, ülkemizde birçok firmada ne açık bir terfi politikası vardır, ne de terfiler adil bir şekilde yapılmaktadır. Terfilerde, kitaplarda yazan/olması gereken birçok faktörün yerine, çalışma yaşamının kendine özgü ilişkilerinden doğan daha başka faktörler devreye girmektedir. Önemli kariyer yönetimi uygulaması olan terfi işlemi sonucunda bireylerin pozisyonları ve buna bağlı olarak ücretleri de değişmektedir. Ayrıca bazı transfer ve yer değiştirmelerde, pozisyon düzeyi aynı kalmakla birlikte bölgesel farklılıklardan dolayı ücret düzeyi de değişebilmektedir. Kariyer yönetimi uygulamalarından başarılı sonuçlar almak, kısmen firmanın pozisyonlar arasında kurduğu ücret dengesine, yani ücret yönetimi politika ve

⁵⁶ İlhan Erdoğan, “İşletmelerde Davranış”. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları No: 272, 1997, s:2.

uygulamalarına da bağılıdır. Diğer yandan kariyer yönetimi uygulamaları ile bireylerin ücret düzeyleri de değişebilmektedir.

1.18.3. Transfer ve Yer Değiştirme

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 diyoruz.⁵⁷ Transfer veya yer değiştirmede, yetki sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte yada çok az değişmektedir. Bir anlamda organizasyon içerisinde yatay değişiklik söz konusudur.

Günümüzde kariyer yönetiminde daha çok terfilere ağırlık verilmektedir. Ancak gelecekte, organizasyonlardaki dikey basamakların giderek azalması, diğer bir deyişle yalın organizasyonun ön plana çıkması, transfer ve yer değiştirmenin de önemini artıracaktır. Böylece çalışanların dikey olarak yükselmeden de sorumluluk ve yetkilerinin artması, buna bağlı olarak da ücret düzeylerinin yükselmesi söz konusu olabilecektir. Dolayısı ile kariyer hedeflerinizi belirlerken bu gelişimi de göz önünde bulundurmalısınız.

Personel seçimi ve terfilerde olduğu gibi transferler de örgütsel değişimde önemli bir araçtır. Değişimi gerçekleştirmek için ise uygun kişiyi hakkı olduğu yere getirmek bu görüşün esasını oluşturur.⁵⁸

1.18.4. İşten Çıkarma

İşten çıkarma nedeni genel veya özel olabilir. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son vermesi örnek olarak verilebilir. Özel nedenler olarak, personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi veya disiplini bozması sayılabilir. Ayrıca İş Kanununda işverenin personeli tazminatsız olarak işten çıkarabileceği haklı nedenler de belirtilmiştir.

⁵⁷ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, s.170

⁵⁸ Mehmet Cemil Özden; **Bireysel Kariyer Yönetimi**, s.169-171

İş Kanunu'nda belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkarılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir. Çünkü işe alınacak, terfi ettirilecek personelin seçimi kadar, işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de büyük önem taşır. Şöyleki; firmanızda 100 kişi çalışıyor olsun ve 10 kişiyi işten çıkarmak durumundasınız. Bir an için tüm personelin işten çıkarıldığını düşünelim. Siz bu 100 kişiden 90'ını işe alsaydınız, hangilerini seçerdiniz? Böyle bir yeniden seçim işlemi yapmış olsanız işe almayacağınız 10 kişi, firmanızdan çıkarılması gereken kişilerdir.

İşten çıkarmanın son çare olarak görülmesi, çalışana davranışlarını düzeltmesi veya performansını düzeltmesi konusunda şans verilmesi, çalışanların motivasyonunu ve kurumsal bağlılığını artırır. Personel sayısında azaltma yapma gerektiğinde ise, işten çıkarılacakların doğru seçilmesi, kalanların motivasyonu açısından son derece önemlidir. Üstelik bu tür bir operasyon, kısa sürede ve bir kerede yapılmalı, personel bu operasyon konusunda bilgilendirilmeli ve kalanların tedirgin olması önlenmelidir.

Kariyer yönetiminin diğer uygulamalarında olduğu gibi firmanın işten çıkarmada dikkate alacağı kriterler ve bunun yöntemi, yani işten çıkarma politikası da belirli olmalıdır. Ülkemizde birçok firma ne yazık ki işten çıkarmanın önemli bir kariyer yönetimi uygulaması olduğunun farkında bile değildir.

1.18.5. Emeklilik

Ülkemizde emekliliğin koşulları sosyal güvenlik mevzuatı ile belirlenmiştir. Koşulları sağlayan bireyin emekli olması, bireyin kendi isteği ile gerçekleşmektedir.

Firmalar için emeklilik konusu üç açıdan önem taşır. Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalardır. Hatta kamu kurumlarında belirli yaş sınırlamalarına giderek personelin zorunlu emekliliğe tabi tutuldukları gözlenmektedir.

İkinci olarak, firmanın emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesidir. Çalışmasından memnun olunan personelin aynı göreve emekli statüsünde devam etmesi mümkündür. Ayrıca bu gibi kişilerin mesleki birikimlerinden danışman/mentor olarak da yararlanılabilir.

Son olarak, emekli olacak personelin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir. Bunun için emeklilik öncesi kariyer danışmanlık programları açılmaktadır.⁵⁹

1.18.6. Oryantasyon Programı

Firmaya yeni işe başlayanlarla terfi ettirilen veya görev yeri değiştirilenlerin, yeni işlerine uyum sağlamaları amacı ile yürütülen programlardır.⁶⁰ Bu programlar özellikle yeni işe başlayanlar açısından büyük önem taşır. Çünkü bunlar, firma kültürüne, çalışma usullerine ve mevcut çalışanlara yabancıdır. Bu nedenle birçok firma, işe yeni başlayan personelin uyum süresini kısaltmak amacı ile oryantasyon programları düzenlemektedir. Bazı firmalarda bu programlar eğitim programları ile bütünleştirilerek önemli bir eğitim yönetimi uygulaması haline getirilmiştir. Eğitim yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinin her ikisi de firmanın insan kaynaklarının geliştirilmesini nihai hedef olarak alır. Yalnız eğitim yönetimin çıkış noktası kurumsal eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Kariyer yönetimin çıkış noktası ise çalışanların mesleki gelişimidir. Aynı nihai hedefe yönlenen bu iki sürecin bir çok kesişim noktasının da bulunması olağandır.

Eğitim yönetimi çalışanların mesleki gelişimlerinde önemli bir destek sağlar. Bazı eğitim yönetimi uygulamaları (oryantasyon, yönetici geliştirme), aynı zamanda bir kariyer yönetimi uygulaması olarak da algılanmaktadır. Genel olarak eğitim ve geliştirme programları ise, kariyer yönetiminde kullanılan en önemli araç görünümündedir. Dolayısı ile, firmaların kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için, firmanın eğitim yönetimi politika ve uygulamaları hakkında da fikir sahibi olmak gerekmektedir ve bu uygulamalar ilk yıllarda uygulanmalıdır⁶¹.

1.18.7. Yönetici Geliştirme

Bilim, teknoloji, üretim biçimlerinde ve sosyal yaşamdaki hızlı değişim, çalışma yaşamı biçim ve ilişkilerinde de önemli değişikliklere neden olmuştur. Bunun sonucunda, yönetimin önemi ve yöneticilerde aranan nitelikler de artmıştır. Yöneticilere yeni

⁵⁹ Aytacı, s.120.

⁶⁰ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, s.172

⁶¹ Berberoğlu, s.145.

çalışma ilişkilerinin gerektirdiği niteliklerin kazandırılması da önemli bir kariyer yönetimi uygulaması haline gelmiştir.

İstenen nitelikteki yöneticilerin firma dışından sağlanması mümkünse de firma içinden yetiştirilmesinin çok daha olumlu sonuçlar verdiği görülmüştür. Bu nedenle birçok firma, yönetici adayı, talent pool gibi uygulamalarla geleceğin yöneticilerini firma bünyesinde yetiştirmeye çalışmaktadır.

Yönetici Adayı Programı, belirlenen kariyer haritası dahilinde yetenekli gençlerin işe alınarak belirli bir programa uygun olarak geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesidir. **Talent Pool** ise, yetenekli yöneticilerin veya yönetici adaylarının üst yönetim için belirli program dahilinde yetiştirilmesidir ve yönetici adayı programının bir üst düzeyidir.⁶²

Günümüzde birçok firmada, özellikle yönetici adayı programları yaygın olarak uygulanmaktadır. Ancak birçok firmada bu program, uygulanması için gerekli altyapı hazırlıkları tamamlanmadan, sırf “moda” olduğu için uygulanmaktadır. Gerekli altyapı çalışmaları hazırlanmadan yürütülen bu programlardan da doğal olarak beklenen yararlı sonuçları almak mümkün değildir.

Yönetici geliştirme programlarında dikkat edilmesi gereken bir başka husus da, bu programlara dahil olmayan diğer personel üzerindeki etkileridir. Özellikle benzer pozisyonlara benzer nitelikteki bir kısım personeli yönetici adayı olarak almak, diğerlerini bu program dışında tutmak, kapsam dışında kalan personelin motivasyon ve verimlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle yönetici geliştirme programlarının kapsamı ve uygulama ilkeleri özenli bir şekilde belirlenmelidir. Benzer tür pozisyonlar için benzer nitelikteki tüm personel başlangıçta yönetici adayı olarak değerlendirilmeli, bu programdaki personelin kapsamı, zaman içerisinde gösterdikleri performans ve geliştirdikleri yetkinliklere bağlı olarak giderek daraltılmalıdır.

⁶² Mehmet Cemil Özden, **Kariyer Yönetimi**, s.8.

1.18.8. Örgütsel Yedekleme

Firmalarda özellikle kritik nitelikteki pozisyonların çeşitli nedenlerle boşalması durumunda ivedilikle o pozisyonun mevcut personel tarafından doldurulması için yapılan çalışmalar **örgütsel yedeklemenin** konusunu oluşturur. Bu amaçla hazırlanan **Yedekleme Planı** ise, tepe yönetimi açısından kritik görülen pozisyonlarda, pozisyonu dolduran kişinin ayrılması halinde yerini dolduracak adayların önceden belirlenmesi sürecidir.

Yedekleme planı, sadece insan kaynakları bölümü ve tepe yönetimi tarafından bilinen gizli bir süreçtir. Yedekleme planında yönetici kadroları ile birlikte uzman düzeyinde kadrolar da bulunabilir. Önemli olan pozisyonun tepe yönetimi tarafından kilit olarak görülmesi ve işletmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır.⁶³ Bu konuya önem veren firmalar, her yöneticiden, kendi yerine aday olabilecek kişileri yetiştirmesini de beklemekte, bu konuda gösterilen faaliyetlerdeki başarıda o yöneticinin başarısının değerlendirilmesinde önemli faktör olarak dikkate alınmaktadır. Bu yaklaşım, yöneticilerin kendi yerine aday olabileceklerden bilgi saklaması ve onları sindirmesi şeklinde gerçekleşen klasik anlayışın tam tersidir.

1.18.9. Kariyer Yönetiminde Görülebilecek Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar

Kariyer yönetim sisteminin etkin bir şekilde uygulanması sonucunda bireyde bıraktığı olumlu etkileri ve olumsuz etkilerini şu şekilde özetlemek mümkündür.⁶⁴

⁶³ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, s.8.

⁶⁴ Aldemir ve arkadaşları, s.198

Tablo 7: Kariyer yönetimi etkinliklerinin olumlu ve olumsuz yönleri

OLUMLU SONUÇLAR	OLUMSUZ SONUÇLAR
Aile ilişkilerinde doyumlu olma,	Bireysel kariyer planlamalarının yetersiz kalması,
Yönetici, meslektaş ve astlarıyla olan ilişkilerde doyumlu olma,	Bireyin örgütsel amaç ve planlarının kendi amaçlarıyla bağdaşmadığını görmesi,
Değişime uyum sağlama,	Bireyin kariyer planlamalarının kendi yararına olmadığını görmesi sonucu örgütten ve amaçlardan uzaklaşması.
Fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı olma,	Bireyin kariyer planlamalarının kendi yararına olmadığını görmesi
Yükselmeyi kabul etme yada etmeme,	
Emekliliği yaşama.	

Kaynak: Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve G.Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2001.

1.19. Kariyer Yönetim Politikaları

Kariyer yönetim politikaları kurumdan kuruma farklılık göstermektedir. Bazı örgütlerde kariyer yönetimi ile ilgili politikalar “kendin yetiştirir” veya “ dışarıdan al” şeklinde gerçekleştirilmektedir. Diğer bir kariyer yönetim politikası anlayışı ise zaman ölçümü saptama politikalarıdır. Bu politikaları şöyle açıklayabiliriz:⁶⁵

Kısa Vadeli Performans: Bu politikayı seçen üst düzey tepe yöneticileri “ şimdi ve burada” ilkesini benimsemektedirler. İşlerinde o ana kadar başarılı olan kişiler tercih edilmektedir. Bu politikada yöneticiler yüksek performans gösteren çalışanları terfi ettirdikleri zaman örgütün de bu bağlamda başarılı olacağına inanmaktadırlar. Yöneticiler bu kişilerin uzun veya kısa vadede şirkette kalıp kalmadıklarına inanmamaktadırlar. Kısa vadeli performans politikası örgütlenmenin akıcı ve esnek olduğu, küçük ve hızla büyüyen organik” örgütlerde yaygındır.

⁶⁵ Michael Armstrong, **Personel Management Practice**, London: Clays Ltd St İvespk, 1991,s.475

Uzun Vadeli Planlama: Bu yaklaşım oldukça yapılandırılmış bir kariyer yönetimi yaklaşımını içermektedir. Bu politikada çalışanların performans ve potansiyel değerlendirmeleri ve bu bilgiler paralelinde bir kariyer planlaması yapılması çok önemlidir. Bu politika büyük, bürokratik mekanik örgüt tiplerinde uygulanmaktadır.

Uzun Vadeli Esneklik: Bu politikada yöneticiler kısa vadeli performansı benimsemekle birlikte uzun vadeli bir kariyer planlamayı da göz önünde bulundurlar. Uzun vadeli esneklik politikası stratejik planlamaya dayalı örgütlerde izlenen bir yaklaşımdır.

1.20. Bireysel Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetiminde bireyin sorumlulukları ve faaliyetleri, "bireysel kariyer yönetimi" nin konusunu oluşturur. Ancak firmaların da bireysel kariyer yönetimi konusunu iyi algılamaları, çalışanların beklentilerini daha iyi anlamaları açısından önem taşır. Çünkü yanlış yönlendirilmiş bir kariyer, bireyin kendisini değerlendirmede eksiklik ve gerçekçi olmayan terfi beklentileri, hem yeni hem de eski çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilir. Nitekim yapılan bir araştırmada çalışanların bireysel kariyer yönetimine oldukça önem verdiklerine ilişkin bulgular ortaya konmuştur. Bankalarda 20-29 yaş grubundaki çalışanlar üzerinde yapılan diğer bir araştırmada ise değer yargıları ve sürekli bir kariyer planının bulunması, katılımcıların %85'i tarafından öncelikli bir konu olarak değerlendirilmiştir.

Bireysel kariyer yönetimi, yukarıda belirtilen kariyer planlamasını da içeren, ancak ondan daha geniş bir kavramdır. Planlama, yönetim fonksiyonlarından sadece birisidir. Diğer yönetim fonksiyonları ise organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetimdir. Bireyin kariyeri ile ilgili faaliyetler söz konusu olduğunda, bireyin kariyerini sürdüreceği meslek, işyerleri ve yolların seçimini içeren kariyer planlanmasının yanında, diğer yönetim fonksiyonlarının da uygulama alanı bulacağı açıktır.

Bireysel kariyer yönetiminde bireyin üzerine düşen sorumluluklar, birçok konuda faaliyette bulunmasını gerektirir. Bu faaliyetlerin planlanması, bu amaçla kullanılacak kaynak ve yöntemlerin organizasyonu, faaliyetlerin icra edilmesi, bireysel hedefler ve

kurum beklentileri ile koordinasyonu, sonuçların değerlendirilmesi, bireysel kariyer yönetimi içinde değerlendirilir.⁶⁶

Bu açıklamalar doğrultusunda bireysel kariyer yönetimini " bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirmesi amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi" olarak tanımlayabiliriz.⁶⁷

Bireysel kariyer yönetimi kapsamında değerlendirilen başlıca faaliyetler ise aşağıda belirtilmiştir:

- Bireysel vizyonu belirleme,
- Kariyer hedeflerini belirleme,
- Yetkinlikleri belirleme,
- Meslek seçimi,
- İşe ilişkin öncelikleri belirleme,
- İş olanaklarını araştırma,
- Özgeçmiş hazırlama,
- İşe başvurma ve başvuru takibi,
- İş görüşmesi ,
- İşe başlama ve oryantasyon,
- Firma kültürüne uyum sağlanması,
- Mesleki yenilikleri takip etme,
- İş ilişkilerini yönlendirme,
- Firmanın eğitim ve kariyer yönetimi politikalarına uygun davranışların sergilenmesi,
- Emeklilik yaşamına hazırlık,
- Bireysel ve kariyer hedefleri ile bulunulan noktayı gözden geçirme ve gerekli önlemleri alma.

Bu faaliyetler, çalışma yaşamı boyunca bir kaç kez tekrarlanabilir. Ancak bireysel vizyonun ve kariyer hedeflerinin belirlenmesi ile meslek seçiminin, mümkünse yüksek

⁶⁶ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, s.29.

⁶⁷ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, s.30.

öğrenime başlamadan önce veya en geç çalışma yaşamının başlarında yapılması önerilir. Bireyin özellikle bireysel vizyonunu ve kariyer hedeflerini net olarak belirlememiş olması, yanlış meslek seçmiş olması durumunda, çalışma yaşamının hangi döneminde olursa olsun, bunları belirlemesi gerekir. Ayrıca bireyin yaşam felsefesindeki değişiklikler yada bulunduğu noktayı gözden geçirmesi sonucunda bunların yeniden belirlenmesi mümkündür.

1.21. Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütsel kariyer yönetimi, iş gören ihtiyaçlarını tatmin etmek ve kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekenleri planlama, stratejileri saptama ve bunları uygulama sürecidir.⁶⁸ Kariyer yönetimi, örgütlerin kurum içinde çalışan bireylerden en yüksek performansı almak için uyguladıkları yönetsel biçimidir. Bu uygulamanın olmazsa olmaz koşulu; yöneticiler ve yönetim basamakları dışında, çalışanlar arasında iletişim kanallarının sürekli açık tutulmasıdır.⁶⁹ Örgütler bünyelerinde çalışan bireylerin gelişimi için her türlü geliştirme programları düzenlerler.

Örgütler, bünyelerinde çalıştırdıkları bireylerin ihtiyaçlarını ve kariyer amaçlarını karşılaştırmak durumundadırlar. Bu karşılaştırmalar ve uygulanan kariyer yönetim programları örgütün daha etkin ve üretken olmasına, çalışanlarının ise daha mutlu ve başarılı olmasına yardımcı olacaktır.

Başarılı bir kariyer yönetim sürecinin başlamasında aşağıdaki oluşumlar gerçekleşmiş olmalıdır.⁷⁰

- Yönetici, çalışanın amaç ve ilgilerini anlamış olmalıdır.
- Yönetici ve çalışan gelişim aşamalarında anlaşmaya varmalıdır.
- Çalışanlar, yöneticilerinin kendi performans ve gelişim ihtiyaçlarını nasıl gördüğünü bilmelidir.
- Yönetici, çalışana yardım etmek için kaynaklarını belirlemelidir.

⁶⁸ Aldemir, s. 216.

⁶⁹ Berboğlu, s. 144.

⁷⁰ www.gmu.edu/department/psychology (8.5.2006)

Örgütsel kariyer yönetim uygulamaları bireyin kariyer planlarını yapmaları ve kariyer geliştirme çalışmalarını önemli ölçüde etkiler.

1.22. Kariyer Yönetiminde Temel Olarak Performans Değerlendirme

Birçok organizasyon, genellikle çalışanlarını artan sorumluluklarla bir işe terfi ettireceği zaman mevcut performansı üzerinde odaklanır, kıdeme daha az ağırlık verilir. Bunun yerine, adayın performansı, öğrenim ve gelişimi, eğitimi, ödülleri ve diğer performans bilgileri, çalışanın daha üst bir pozisyondaki başarı şansını öngörmeye sıklıkla kullanılır. Bu yaklaşımı kullanarak, organizasyonun terfide etkili karar alma şansı daha etkili olmaktadır. Bu durumda, geçmiş çalışma performansı çalışanın gelecek başarısını öngörmeye oldukça iyi bir yöntemdir. Fakat geçmiş performans her zaman gelecek performans için geçerli bir işaret değildir, özellikle çalışanın terfi ettirileceği iş gerekleri farklı beceri ve yetenekler gerektiriyorsa.

Pek çok iş, performans değerlendirme sistemi ve kariyer geliştirme arasında yakın bir ilişki ihtiyacına vurgu yapmaktadır. Tüm kariyer planlama ve yönetimi uygulamaları arasında, performans değerlendirme sistemi en başta gelen ve insan kaynakları için çok yararlı olabilecek bir sistemdir; aynı finans ve muhasebe sistemleri için muhasebe raporlarını kullanmak gibi(kar-zarar veya bilanço tablosu). Geçerli ve güvenilir performans değerlemeleri, kimin terfi etmesi gerektiği, küçülme durumunda kimin işletme için fazla olduğu ve eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirleme gibi keskin sorulara cevap sağlayıcıdır. Gelecek gelişimler için kişi seçmeye odaklanma, örneğin değerlendirme merkezleri için yüksek kapasiteli çalışan seçimi, performans değerlendirme sonuçları baz alınarak yapılabilir. Performans değerlendirme sistemi, eğer geçerli ve güvenilirse, kariyer planlama sistemini uyumlulaştırmada temel taş olarak hizmet etmektedir.

Kariyer yönetimi sistemi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeniyle performans yönetimi sistemi ile yakından ilgilidir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleriyle bilgi alışverişi içinde olması, diğer insan kaynakları işlevlerini de olumlu etkileyecektir. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş

değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Sistematik bir kariyer yönetimi olmayan işletmelerde de terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, performans değerlendirme sonuçları etkin veri kaynağı olacaktır.

Kariyer başarısı, başarı ve güç için ihtiyaçları tamamlamada bir yoldur. Kişinin donanım ve yaşam kalitesini geliştirdiği için, ilgi ve değerlerin sebebi ve kimin ilerleyebileceği çalışmasıdır. Kişisel boyutta, kariyer başarısı maddi gelişim elde edilmesini, güç ve tatmini ifade etmektedir. Kariyer başarısının bilgisi, kariyer gelişimi için kişisel olarak uygun stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olur. Organizasyon boyutunda, birey ve kariyer başarısı arasındaki ilişkinin bilgisi, insan kaynakları yöneticilerine etkin kariyer sistemleri oluşturmada yardımcı olur. Kariyer başarısı üzerinde, Bandura ve Rotter'ın sosyal öğrenme teorileri temelinde bir çalışma yapılmıştır. Bandura'nın perspektifinde kişilerin yüksek beklentileri yüksek performansla sonuçlanan hareketlerine rehberlik eder, aynı şekilde kişilerin düşük ve gerçekçi olmayan beklentileri ters bir şekilde performanslarını etkiler. Araştırmalar sonucu iş performansının kariyer başarısı üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya çıkmaktadır.

1.23. Kurumsallaşma ve Kariyer Yönetimi

Kurumsallaşma dediğimizde bir organizasyonun kişilerden bağımsız olarak saptanmış amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesi ve kendi varlığını koruması sürecini anlıyoruz. Günümüzde ülkemizdeki firmaların genel yapısı kurumsallaşma kavramından oldukça uzaktır.

Ülkemizde firmalar genelde aile şirketi olarak kurulmakta, büyüme sürecinde firma kurucularının kişisel özellikleri büyük rol oynamaktadır. Firma belirli bir büyüklüğe ulaştığında, bu arada kurucuların enerjileri tükenmeye başladığında, ailenin ikinci kuşağı devreye girmektedir. Ancak ikinci kuşağın yetenekleri, genellikle firma kurucularının özelliklerinden az olmakta, bunun sonucunda da firmalar ikinci kuşağın yönetiminde yok olmaktadır. Bu sürecin farkında olan firma kurucuları, daha yönetimi ikinci kuşağa devretmeden kurumsallaşma yönünde de gereken adımları kararlılıkla

atabilmektedirler. O halde firmaların çok uzun dönemde "kalıcı" olmalarını sağlayan kurumsallaşma kavramını biraz daha yakından incelemekte yarar vardır.

Kurumsallaşma, firmanın belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Bu amaç ve hedefler öylesine güçlü ve çekicidir, ilke ve değerler öylesine sağlam ve bağlayıcıdır ki, firmanın mevcut yöneticileri kendilerini bunlara uygun hareket etmek zorunda hissederler. Diğer bir deyişle bunlar, yöneticilerin kişilik ve kararlarından etkilenmeyen kavramlardır. Bu kavramlar, vizyon, misyon, ilke ve değerlerden başka birşey değildir. Dolayısı ile kurumsallaşma için çok uzun vadede yön gösteren bir vizyonun, idealist firma amaçlarının, yöneticiler dahil firmada çalışan herkesi bağlayan ilke ve değerlerin saptanmış olması gereği böylece anlaşılmaktadır.

Kurumsallaşma aynı zamanda sistemleşme ve kurallaşma sürecidir. Vizyon, misyon, ilke ve değerler yol gösterici, sınırlayıcı üstün kavramlardır; ancak doğrudan uygulanamazlar. Bu kavramlar, firmadaki sistemler ve işleyiş kurallarında canlılık kazanır. Bir firmanın kurumsallaşmasından söz edebilmek için, faaliyetlerini sistemleştirmiş olması ve uygulamalarını belirli kurallar çerçevesinde yapıyor olması gerekir.

Faaliyetlerin sistemleştirilmiş olması, firma faaliyetleri ile ilgili her konuda politikaların belirlenmiş olması ve bu politikaların uygulamaya yön verecek şekilde yönetmelik, genelge gibi prosedürlerle sistematik bir şekilde düzenlenmiş olması demektir. Uygulamaların belirli kurallar çerçevesinde yapılması ise, belirtilen prosedürlere firma yönetimi dahil tüm çalışanların uyması demektir.

Günümüzde kurumsallaşma dendiğinde sadece prosedürleşme ve bürokrasi anlaşılmaktadır. Özellikle bürokrasi dendiğinde de, kamu kurumlarındaki abartılı uygulama şekli ile "kırtasiyecilik" anlaşılmaktadır. Prosedürleşme ve bürokrasinin, bazı karar ve faaliyetlerin kayıt altına alınmasının gerekmesi sonucu bir miktar kırtasiyeciliğe yol açtığı doğrudur. Ancak bunların abartılı uygulamalarına bakıp iş hayatının gerçeklerine uymadığı yolundaki iddia da doğru değildir.

Görüldüğü üzere sistem ve prosedürler, kurumsallaşma kavramının sadece bir parçasıdır. Vizyon, misyon, ilke ve değerler kurumsallaşma kavramının manevi yönünü

oluştururken, sistem ve prosedürler de maddi yönünü oluşturmaktadır. Kurumsallaşma kavramı, maddi ve manevi yönü ile bir bütündür. Böylece bazı firmaların ISO 9000 çalışmaları ile sistem ve prosedürlerini oluşturdukları halde neden hala kurumsallaşamadıkları da anlaşılmış olmaktadır.

Kurumsallaşma kavramını açıklarken firma kültürünü tanımlarken kullandığımız kavramların aynısını kullandık, çünkü kurumsallaşma bir firma kültürüdür. Ancak her firmanın bir kültürü olduğu halde her firma kurumsallaşmış değildir. Çünkü kurumsallaşma, firma kültürünü oluşturan unsurların belirli bir şekilde özelleştirilmiş halidir. Diğer bir deyişle bir firmanın kurumsallaşmış sayılabilmesi için firma kültürünü oluşturan unsurların belirli niteliklere sahip olması gerekir.

Bu açıklamalardan sonra uzun dönemde kalıcı olmak isteyen kurumların neden kurumsallaşmak zorunda olduğunu da anlamaya başlıyoruz. Firmanın kuruluşunda firmayı gelişme sürecine sokan, kurucuların kişisel özelliğidir; çalışanlara yön gösteren ve onları motive eden de bizzat kurucuların kendileridir. Oysa firmanın bu ilk sahiplerinin fiziksel güçleri ve ömürleri sınırlıdır. İkinci kuşağın ise birinci kuşağın niteliklerini taşıması olasılığı çok azdır. İşte bir firma kurumsallaştığında firmayı gelişme sürecine sokan firmanın vizyonu, çalışanlara yön gösteren ve onları motive eden unsurlar, firmanın misyonu, ilke ve değerleri olmaktadır.

Üstelik kurulan sistemler ve prosedürler, firmanın faaliyetlerini bu kavramlar doğrultusunda sürdürebilecek en uygun kişilerin yönetim kademelerinde yer almasını sağlayacak biçimde geliştirilmektedir. Öyle ki, firma ortakları bile olsa, firmaya zarar verebilecek herhangi bir faaliyeti yapmasına izin verilmemektedir. Bir anlamda firma, kendisini yok edebilecek firma ortaklarına karşı gerekli araçlarla donatılmış olmakta, firma kendi kendini korumaktadır. Bu yüzden firmanın uzun dönemde varlığının sürmesi amacı ile birinci kuşak tarafından başlatılan kurumsallaşma çabaları, firma üzerinde etkinliğinin azalmasını istemeyen ikinci kuşak tarafından bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde baltalanmaktadır. Böylece bir firmanın kurumsallaşmış sayılabilmesi için neden yönetimde üç kuşağın geçmesi gerektiği de anlaşılmış olmaktadır.

Kurumsallaşmış firmalar, varlıklarının devamını yetenekli profesyonellerde görürler. Bu nedenle de kurumsallaşmış firmalarda insan kaynağına çok önem verilir. En iyi kariyer

yönetimi uygulamaları da kurumsallaşmış firmalarda görülür. Çünkü firmanın uzun dönemli hedeflerine ulaşmasının, firma kültürünü benimsemiş nitelikli çalışanlarla mümkün olabileceği iyi anlaşılmıştır.

Birinci bölümde, kariyer ve kariyer yönetimi oluşturan başlıca faktörlerden bahsedilmiş olup ikinci bölümde kurum kültürü kavramı, kurum kültürünü oluşturan başlıca faktörlerden bahsedildikten sonra kurum kültürünün kariyer yönetimi içindeki yerinden bahsedilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ

2.1. Kurum Kültürü Kavramı

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden ve bu da 'örgüt kültürü' olarak bilinir. Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise işletme veya örgüt kültürü bir alt kültürdür.

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da Pascale ve Athos tarafından ise Japonya'da incelenmiş olan ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilen Örgüt Kültürüne ilişkin tanımlar şöyle sıralanabilir:

Schein'e göre; kurumsal kültür; "belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse içi bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır".⁷¹

Killmann ve arkadaşları ise; "paylaşılan filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması" şeklinde tanımlamıştır.⁷²

Kozlu da kültürü; "bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi, bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, insanın tinsel başarıları ve yaratılışları, tüm olarak tinsel ve törel yaşam, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü" şeklinde tanımlandıktan sonra, örgüt kültürünün; paylaşılan değer ve

⁷¹Edgar Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", Sloan Management Review, Cilt: 25, Sayı: 2, Winter 1984, s.3-16.

⁷² Killmann, **Beyond the Quick Fix Managing Five Tracks to Organizational Success**, 1987, s.5

inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu söylemektedir”.⁷³

Tanımlar her ne kadar farklı kişilerce gerçekleştirildi ise de, her birinde kurum üyeleri tarafından paylaşılan maddi ve manevi kültürel öğelerin söz edilmesi aynı zamanda ortak noktalarını da işaret etmektedir. Yani; kurumsal kültürün özü karşılığını kültürel değerlerde bulmaktadır. Görülen odur ki; kurum kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her kurumda farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır. Kurum kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her kurum kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerinde katkısı bulunmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez, aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca, çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur, katkılar yapabilir.

2.2. Kurum Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır.⁷⁴

Kurum kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da, kurumsal ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Kurum kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur.⁷⁵

⁷³ Cem Kozlu, **Kurumsal Kültür**, İstanbul: Defne Yayıncılık Ve Tanıtım Limited Şirketi, 1988, s.64

⁷⁴ Ali Rıza Terzi., **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000 s.102.

⁷⁵ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara, Gül yayınevi. 1991 .s78.

Kurum kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir.⁷⁶

- Birinci aşamada, tek bir kişi, yani kurumun veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.

- İkinci aşamada, kurumun kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi kuruma getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.

- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, kurum için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.

- Son aşamada ise, pek çok kişi kuruma dahil edilir ve genel kurum kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Kurum kurucusunun kurum kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarfetmiştir. Bu kişiler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir kurumun kültürü şekillenmeye başlamakta, kuruma yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Yani kuruma katılan her birey, o kurumda yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, kurum kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkiye bulunacaktır. Kurum liderinin kültür oluşturmadaki sorumlulukları bunlarla da sınırlı değildir.

Kurumda çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına

⁷⁶ Doğan, 1997:63-64

ilişkin efsaneler oluşturması kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır.⁷⁷

Kurum kültürü oluşturulduktan sonra onun yeni gelenlere aktarılması gerekmektedir. Özellikle bu konuda kurumdaki insan kaynakları uygulamaları kültürün hem geliştirilmesi hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin, çalışanların seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli ölçütlere göre değerlendirilmesi, ödüllendirme uygulaması, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinlikleri, terfi işlemleri, işe yeni alınanların kültüre uyum göstermelerini, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültüre aykırı davranışların ve zarar verenlerin de cezalandırılmasını sağlar.⁷⁸

2.3. Kurum Kültürünün Özellikleri

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özelliklerini dört ana grupta toplayabiliriz. Bunlar;

1. Kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.

Diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve hala görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri yani çalışan görevlileri etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

2. Kurumsal kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.

Kurumsal kültür her örgüt için ayrı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Kuruma üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri

⁷⁷ Alganer Ç.Ü., **Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2000, s.99

⁷⁸ Gümüş, s. 101

ve davranışlarıyla mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak, paylaşmalıdır. Kurumsal kültür böylece yaşayacak tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve kurumun tümünde yayılma ve anonim olma özelliğini kazanacaktır.

3. Kurum kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Kurum üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

Kurum kültürü E. Schein isimli düşünürü göre, üç katmana ayrılarak incelenir.⁷⁹ Her katman kültürün yansıması ve anlaşmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna üst katman diyoruz. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargıların görmekteyiz. Grup üyeleri yazılı olmayan, bu değer yargılarını birbirleri ile konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşılırlar. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir. Kilmann isimli düşünür de, örgüt içindeki bir takım varsayımların ve gerçeklerin bilinmesi, kişilerin düşünce yapısı içinde yer alarak, davranışlar için değer ve inanç sistemi oluşturulması gereğini savunur.⁸⁰ Bunlar yazılı değildir. Ancak en üst katmandan alt katmana kadar varsayımların ve gerçeklerin bilinmesi, kişilerin düşünce yapısı içinde yer alarak, davranışları için değer ve inanç sistemi oluşturulması gereğini savunur. Bunlar yazılı değildir. Ancak en üst katmandan alt katmana kadar var sayımların bilinmesi ve kabullenmesi yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunda kılar. Bu yapılmazsa birey bir çok şeyi farkında olmadan öğrenir, doğru olarak kabul eder ve basma kalıp şeklinde uygulamaya koyar. Bilinçliliğin geliştirilmesi ve yayılması güçlü inançları, daha bilinçli davranışlar ortaya çıkarır. Bu nedenle örgütsel öğrenme ve paylaşım, yazılı olmayan veya yazılı olarak ifade edilmesi zor olan kurumsal kültürde çok önem taşımaktadır.

⁷⁹ Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, 1985..

⁸⁰ Kilmann, s.165.

4. Kurumsal kültürün dördüncü özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır.

Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında bir biriyle ilişkili, bir birini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıpları önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış sistemlerinden oluşmaktadır.

Kurumsal kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Kurum içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seramonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır. Bunların nedenleri örgüt üyelerine zamanla, yeri geldikçe ve fırsatlar ortaya çıktıkça verilmeli, örgütsel öğrenme gerçekleştirilmeli ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleriyle aktarılarak pekiştirilmelidir.

2.4. Kurum Kültürüyle İlgili Yaklaşımlar

2.4.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Kurum Kültürü

Karşılaştırmalı yönetimi yaklaşımı kültürü örgütün dışında olan ve örgütün temel inanç ve değer yargılarını etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. bu yaklaşımı temel alan çalışmalar makro düzeyde, kültür ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi incelerken, mikro düzeyde değişik kültürlerden gelmiş bireylerin (yönetici, orta kademe, çalışanlar vb.) tutum ve davranışlardaki benzerlik ve aykırılıkları incelemektedir.

2.4.2. Durumsallık Yaklaşımında Kurum Kültürü

Durumsallık yaklaşımında ise, kültür, kurum içinde olan bir değişken olarak ele alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu kabul edilmektedir.

Kültürü bir değişken olarak kabul eden her iki yaklaşımda, kurum kültürünü ilişkide bulunduğu dışsal ortam ile içsel özellik ve ilişkilere göre biçimlenen bir olgu olarak ele alınmaktadır.

2.4.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Bu yaklaşım kendi içinde üç ayrı model olarak ele alınabilir. Bu model sosyolojiden ziyade antropolojiden etkilenmektedir. Bu yaklaşıma göre kültür kurumda olan bir değişken değil, kurumun bizzat kendisidir. Bu bakış açısına göre kurum kültürünün sadece maddesel veriler aracılığıyla değil, daha çok sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle incelenmesi uygun olacaktır.

2.5. Kurum Kültürünün Unsurları

2.5.1. Değerler

Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca iyi kötü ayırımına temellik eden alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar. Değerler daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi arzulanan soyut davranış biçimleridir.

Değerlerle bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağı örgüt üyelerinin insan çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler.

Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi bir gruplanmaya tabi tutulmuştur:

- Kurumsal değerler: Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.
- Ekonomik değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.

- Estetik değerler: biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.
- Sosyal değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir.
- Politik değerler: Güç kazanma ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.
- Kutsal değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler.

Değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumca ne değerinde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır, normların haklılayıcılarıdır. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bir normu iş görenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran dayandığı kültürel değerlerdir.⁸¹

Paylaşılan değerler rutin faaliyetlerin değerli ve önemli hale gelmesine yardımcı olurlar, ayrıca örgütün toplumun önemli varsaydığı değerlerine bağlanmasını sağlar ve rekabet avantajı için ayrıcalıklı bir kaynak oluşturur.

Örgütlerde doğru olarak kabul edilen şeyler yeni gelenlere de öğretilir ki yeni gelenler bu tür bir sorunla karşılaştıkları zaman ne yapacaklarını bilsinler. Güçlü kültürlerle sahip örgütlerin temelinde yatan geniş ve derin bir şekilde paylaşılan değerlerdir.⁸²

Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Galgardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir.⁸³

1. Örgütün kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı

⁸¹ İ.Ethem Başaran, , **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara, 1982.,s.112

⁸²Hunt James G., Osborn Richard G., Schermerhorn, Jr John R.,**Organizational Behavior**, 6.Baskı, John Wiley & Sons Co. USA, 1997, s.274

⁸³ Tengiz Üçok, Organizasyon Kültürünün Oluşumu, *Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt-4, Sayı: 1-2, 1989.,s.317

düşünceyi paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

2. Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.

3. İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.

4. Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Yapılan birçok ampirik araştırma ile değerlerin bireysel ve örgütsel başarı üzerine etkisi ortaya konmuştur. Örneğin iş gereklerinin ve örgüt değerlerinin doğru biçimde anlaşılması kişilerin işlerine uyumunu, işlerinden tatmin düzeyini, örgütsel katılım ve birliği artırmaktadır. Paylaşılan değerler aracılığıyla istenen çalışma davranışlarını ortaya koymayı sağlayacak zihinsel ilişkiler kurulup geliştirilmektedir.

Amerika'da yaklaşık seksen firmayı kültürel ortamını inceleyen bir araştırmada, başarılı şirketlerde değerlere önem verildiği ve bu şirketlerin bazı temel özellikleri paylaştıkları belirlenmektedir.

Yönetimler, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen göstermektedirler.

En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst düzeyine kadar firma için çalışan herkes bu değerleri bilmekte ve paylaşmaktadır.

Değerler diğer unsurlara göre daha güvenilir ve daha kolay belirlenebilir niteliklidir. Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın sebebi

sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin açık kapı politikası uygulayan bir şirkette kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa bu ortamda iletişimin öneminden ve bir değer olarak varlığından söz edilebilir.⁸⁴

2.5.2. Normlar

Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir.⁸⁵

Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını nasıl ilişkide bulunacağını başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir.⁸⁶

İşgörenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Örgütün kültürel normları bir işgörenden beklenen rolleri belirlediği gibi, işgörenin bu rolleri yapmasını da onaylar. Ayrıca normlar, bir işgörenden haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece normlar, işgörenin hangi rolleri oynayacağını hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir. Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler.⁸⁷

2.5.3. İnançlar

Geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadırlar. İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin

⁸⁴Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3.Baskı,Yayın No:464, Alfa Yayınları,1998, s.35

⁸⁵ Steinholg ve Owens, Towards R.G., “A Theory Of Organizational Culture”, *Journal Of Educational Administration*, Vol 27, No: 3, 1989, s.10

⁸⁶ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, s.113

⁸⁷ Enver Özkalp, **Örgütler ve Çalışma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1986,s.76

yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır.

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi etkin olması işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir.⁸⁸

2.5.4. Semboller

Bazı şirketler üst yöneticilerine özel limuzinler kiralayıp, havayolu ile seyahat etmeleri gerektiğinde şirket jetlerini emirlerine vermektedirler. Bazı şirketler ise limuzin veya özel şoför tutmak yerine kişiye özel bir araba vermekte, yine özel jet yerine ise iyi bir havayolunun ekonomik sınıfında bir bilet ayırtmaktadır.

Bu ve bunun gibi konular sembollere örnek olarak gösterilebilir. Bunların yanı sıra ofislerin düzeni, döşemeleri, giysiler gibi şeyler de sembollere örnektir. Bu semboller kimin önemli olup olmadığı, yöneticilerin ne kadar eşitlik istedikleri ve uygun olan davranışların neler olduğu gibi konularda ipucu olmaktadır.⁸⁹

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembolle daha somut hale gelebilmektedir. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir.⁹⁰

Her ne kadar bu semboller gözle görülebilseler de bunların önemi veya anlamı her zaman açık olmayabilir.⁹¹

⁸⁸Sabuncuođlu,s.36-37

⁸⁹ Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, 7.Baskı, Prentice-Hall, Usa, 1996, S.698

⁹⁰ Sabuncuoğlu, s.38.

⁹¹ Hunt James G., Osborn Richard G., Schermerhorn, Jr John R., **Organizational Behavior**, 6.Baskı, John Wiley & Sons Co. Usa, 1997, s.273

2.5.5. Hikaye ve Masallar

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler.⁹²

Hikaye ve masallar, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir.⁹³

2.5.6. Adetler,Törenler

Bir örgütün kültürünün görülebilen en önemli elemanlarından biri de adetler ve törenlerdir. Adetler örgüt çalışanlarının davranışları ve anlayışlarını etkilemek için özel zamanlarda kullanılan standart ve tekrarlanan faaliyetlerdir.³³Bu gibi törenler örgüt kültürüne, işletmenin temel değerlerini dramatize etmek suretiyle katkıda bulunurlar. Örneğin yirmi beş yıl çalışmış bir kişiye verilen bir kravat iğnesi işletmenin sadakate verdiği önemi gösterir. Böylece yeni gelen kişilere de örgütün nelere değer verdiği gibi konularda yardımcı olmuş olur.⁹⁴

2.6. Kurum Kültürünün Boyutları

Kurum kültürü, araştırmacıların birçoğu tarafından soyut çevre olarak görülmekte ve bu nedenle boyutları kesin olarak belirlenememektedir. Kurum kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde, belirlenmesinde esas olan 10 boyuttan söz edilmektedir. Bunlar Tablo 8'de belirtildiği üzere:

⁹²Göksel Ataman Unutkan, **İşletme Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.

⁹³ Judith R.Gordan, **Organizational Behavior**, Allyn And Becon, 1983.

⁹⁴ Judith R Gordon., **Organizational Behavior**, 5.Baskı, Prentice-Hall, USA, 1996,s. 476

Tablo 8: Kurum kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde, belirlenmesinde esas olan 10 boyut

1.	Bireysel özerklik	Kurum çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir.
2.	Risk toleransı	Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir.
3.	Yön	Kurumun çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir
4.	Bütünleşme	Kurum birimlerinin birlikte eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilmeleridir.
5.	Yönetim Desteği	Kurum içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.
6.	Kontrol	Kurumda geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerinin sayısıdır
7.	Kimlik	Çalışanların kurumu bir bütün halde görme ve tanımlarının derecesidir.
8.	Ödül Sistemi	Nesnel olarak belirlenmiş ölçütlere göre verilen ödüllerin derecesidir.
9.	Fikir ayrılıklarına verilen tolerans	Kurumda çalışanların düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesidir
10.	İletişim modelleri	Kurumda iletişimin, resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığı derecesidir

Kaynak: Ömer Dinçer, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayın ve Dağıtım A.Ş., 1996 ; Beril Akıncı, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları, 1998

Başka bir ifade ile, bu boyutların toplamı kurumun kültürünü oluşturmaktadır. Kurum kültürünün yukarıda belirtilen boyutları, kurumda işlerin nasıl yapıldığına ve bireylerden neler beklenildiğine ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Çalışanlar ise bu boyutlara bakarak, kurumla ilgili nesnel olmayan bütüncül bir anlam oluşturmaktadırlar.

2.7. Kurum Kültürünü Oluşturan Faktörlerden Başlıcaları

Vizyon, uzun dönemde nelerin başarılmış olabileceğinin yada olması gerektiğinin görüntüsü/düşüncesidir. Yani firmanın gelecekteki görüntüsünün bugünden belirlenmesidir. Dolayısı ile vizyon, firmanın tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön verir. Vizyon firmaya uzun dönemli gelişme yönünü gösterir.

Misyon, kurumun ana amacı, üstlendiği ana görevidir. Bu öyle bir amaçtır ki kuruma uzun dönemde hayatta kalma gücü verir.

Kurumun vizyonu ve misyonu, kurumun tüm faaliyetlerine yön veren, şekillendiren kavramlardır. Vizyon ve misyon uygulamada birbirlerinin yerine kullanılabilir. Nitekim birbirine benzer ifadeler, kimi zaman vizyon bildirisi, kimi zaman misyon bildirisi adı altında yer alabilmektedir. Önemli olan kullanılan başlık değil, bu başlık altında belirtilen ifadelerin ne kadar kuruma özgü olduğu ve gerçekten yön gösterme niteliğine sahip olup olmadığıdır. Çünkü son yıllarda birçok firma, sırf modaya uymak için gerçekte inanmadıkları halde birbirine benzer ifadelerle vizyon ve misyon bildirimleri hazırlamaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da bu şekilde belirlenen vizyon ve misyon bildirimleri kurum faaliyetlerine yön verememekte, kağıt üzerinde kalmaktadır.

İlke ve değerler, kurumların, faaliyetlerini yürütürken uyacağını beyan ettiği kavramlardır. Bunlar vizyon ve misyona göre daha somut ve açık, doğrudan uygulanabilir kavramlardır. İlke ve değerler, firmanın politika ve uygulamalarına yön verdiği gibi sınırlamaları da oluşturur. Bir anlamda kurum, çeşitli düzenlemelerinde ve faaliyetlerinde kendisini bağlayıcı ana kuralları da koymuş olmaktadır.⁹⁵

Politikalar, kurumun faaliyetlerini yürütürken izlediği yol ve yöntemlerdir. Bir anlamda kurumun yönetim tarzıdır. Kurumun çeşitli konularda (örneğin ücret, işe alma, fiyatlandırma) birden fazla hareket tarzı olabilir. Kurumun seçtiği yol, o konudaki politikasını oluşturur. Örneğin, piyasanın üzerinde ücret verme, iç kaynaklardan personel seçimi, piyasanın altında fiyatlandırma politikası vb. Vizyon, misyon, ilke ve değerler uzun dönemde değişmemelerine rağmen, politikaların uzun dönemde duruma

⁹⁵ Mehmet Cemil Özden, **İnsan Kaynakları yönetimi**, s.14.

uygun olarak geliştirilmesi sözkonusu olabilir. Ancak kısa dönemde politikalar da değişmez; gündelik kararlara ve uygulamalara yön verirler. Genellikle politikalar, firmanın iç yönetmelik, prosedür, genelge gibi düzenlemelerinde somut ifadesini bulur.

Uygulamalar, kurumun kısa dönemli hedeflerine ulaşmak için yürüttüğü faaliyetlerdir. Operasyonel planlar, kararlar, eylem ve işlemler, çeşitli uygulama örnekleridir. Kurumun gündelik faaliyetlerinde birçok uygulama örneğini görmek mümkündür. Kurum kültürü en somut yansımalarını, günlük uygulamalarda gösterir.

Tüm bu faktörler kuruma özgü bir havanın yaratılmasında rol oynarlar. Kurumun kuruluşunda kurumu yöneten kişiler kurum kültürünün oluşmasında etkili olabilir. Ancak kurum faaliyetlerine devam ettikçe, daha birçok etken devreye girmekte ve kurum kültürü bu kişilerden bağımsız olarak gelişmektedir.

Uzun yıllar faaliyet gösteren bir kurumda işe başlamışsanız kurum kültürünü veri olarak kabul etmek durumundasınız. Kurum kültüründe esaslı bir değişim yaratabilmek kısa dönemde başarılabilir bir olgu değildir. Bunun için “değişim yönetimi” ilke ve yöntemlerini kullanmak ve değişimi yönlendirebilecek bir pozisyonda bulunmak gerekir. Ancak bu, hiç bir gelişme sağlayamazsınız anlamına gelmez. Sonuçta her birey yaşayan kurum kültürünün bir parçasıdır ve küçük de olsa değişime katkıda bulunabilir. Görüldüğü gibi kurum kültürü, sonuçta günlük uygulamalarda kendisini göstermektedir. Kurum kültürünü çözümlenmek kariyerinizi yönlendirmede önemli bir adımdır.

2.8. Kurum Kültürü Modelleri

Kurum kültürü gelişiminde birçok modellerden sözedilebilir. Bu modeller şunlardır: Schein, Hawkins, Kluckhohn ve Straodbeck, Laurent, Hofstede, Trompenaar, Deal ve Kennedy, Quinn ve Cameron, Harrison ve Handy, Kilmann, Byars, Miles ve Snow, Quchi, Peters ve Watermann, Lahiry Scheineder, Toyohiro Kono, Parsons Wallach ve Pümpin modelleridir.

Bu modeller kendi içinde kurumların yeniden yapılanmasında önemli süreçleri bize vermektedir. Bu modellerden Kilmann, Schein ve Peters ve Watermann modeline değinilmiştir.

2.8.1. Kilmann Modeli

Kilmann'a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilmektedir, diğer bir deyişle kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilediği açıktır. Kilmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır;

Bürokratik Kültürler

Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlere sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur.

Yenilikçi Kültürler

Bugün pek çok şirketin sahip olduğu ve hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur.

2.8.2. Schein Modeli

Scheine göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır;

1. Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme
2. Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme
3. Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme

Şimdi sırasıyla modeli oluşturan ana işlevleri gözden geçirelim.

a) Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarına çözme

- **Görev ve strateji:** Ana görevin birincil işlevi açıkça veya üstü kaplı olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonların çevreye duyurulması ve bunların çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılması
- **Amaçlar:** Ana hedeften türetilmiş amaçlar üzerinde fikir birliğine varılması.
- **Araçlar (means):** Hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar yöntemler üzerinde anlaşmaya varılması.
- **Ölçme:** Örgütün veya grubun amaçlarını ölçmede kullanılacak başarı değerlendirme ölçüleri ve kontrol sistemleri üzerinde ortak bir karara varılması.
- **Düzeltilme:** Amaçlara ulaşılmadığı durumlarda düzeltici ve sapmayı önleyici çabalar hakkında bir anlaşmaya varılması.

Bu başlık altındaki uyum sorunlarından en önemlisi şüphesiz amaçların ve misyonun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi ve buna uygun stratejiler oluşturulmasıdır. Misyonu çevresel değişimlere göre değiştirebilmek, örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından yaşamsal bir öneme sahiptir.

b) Bütünleşme (entegrasyon) sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler

- **Ortak dil ve kavram birliği** : Grup üyelerini birbirine bağlayan, iletişim sağlayan bir husustur. Aksi halde üyeler birbirlerini anlayamayacağı için bir sosyal örgüt veya grup varlığından söz edilemez.
- **Grup sınırları,gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri:** Kültürün en önemli konularından biri örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesidir. Üyeler böylece örgütsel sınırlarla ve örgüte katılma koşullarını ve nedenlerini anlarlar.
- **Güç ve konum:** Örgütlerde hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği, terfi sisteminin ölçütlerinin neler olacağı bellidir. Bu konuda örgüt üyeleri uyumun sağlanması yardımcı olacak, ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçecektir.
- **Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi:** Örgütlerde bireyler arası ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi bağları oluşturmak, birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gerekli ortamın kurallarını oluşturulmalıdır.
- **Ödüller ve cezalar:** Örgütlerde hangi hareketlerin iyi ve arzu edilen, hangi davranışların arzu edilmeyen olduğunu, hangi davranışları maddi veya manevi ödül kazandıracığını, hangi tutumların cezalandırılacağını veya ödüksüz bırakılacağını belirlemek gerekir.
- **İdeoloji ve din:** Bütün örgütler, diğer tüm sosyal gruplarda olduğu gibi açıklanamayan bazı olaylarla karşılaşır. Bu olayların grup üyeleri tarafından yorumlanabilecek bir ideoloji veya manevi yada dinsel değerlerinin oluşması, açıklanamayan veya yorumlanamayan durumların oluşturduğu endişe ve korkuları ortadan kaldıracaktır.

c) Endişeyi azaltma

Örgüt kültürünün çok önemli bir görevi çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizliklerin azaltması veya en azından etkilerini hafifletmesidir. Birey çevreden gelebilecek tehdit veya tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku veya endişeye kapılabilir. Ama birey öncelikle görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve

ilişkileri bildiği zaman kendine gelen uyarıları tehditleri ayıklar ve başa çıkmak için varsayımlar geliştirir. Kültürün temelini oluşturan bu kriterler / varsayımlar çevrenin, birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu sayede bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkularını azaltmaktadır. Kültürel değişimlere karşı olan tutumlarda endişeyi azaltma, korkuları yenme iç güdüsü ve eğiliminden kaynaklanmaktadır.

2.8.3. Peters ve Watermann'ın Mükemmellik Modeli

Mükemmellik Yaklaşımının Değerlendirilmesi

Peters ve Waterman “Mükemmeli Araştırma” adlı yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan bir çok şirketi incelemişler. Bu şirketlerin başarılarını oluşturan 8 ortak özelliği belirlemişlerdir. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve kararlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır.

Mükemmel Firmaların Kültürel Değer ve Davranışları

- Hareketi tercih etme
- Müşterilerle sürekli ilişkiler
- Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi
- İnsana değer vererek verimliliğini artırmak
- Basit yapı ve az kurmay
- Bir ana işletme değerine önem verme
- En iyi bilinen iş alanında kalma
- Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma

Şu halde, görüldüğü gibi mükemmellik yaklaşımı başarılı şirketlerin 8 ortak özelliğine dayandırılmıştır. Bu 8 ilkedeki izah edilen kavramları biraz daha açıklamak gerekirse, başarılı şirketler uzun inceleme ve analizlerden kaçınarak yeni fikirleri süratle geliştirmektedirler.

Basit örgüt yapısı aktiviteleri hızlandırır. Üst kademe ile alt kademenin anlaşmasını kolaylaştırır, aynı dili konuşmalarına yardımcı olur, aynı heyecanı paylaşmalarını sağlar. Çalışan sayısının az olması, bürokrasiyi azaltır ve hızla başarıya erişmeye yardımcı olur.

Üretimde verimliliği arttırmanın yollarından en etkili olanı, çalışanları güdülemektir. Motive etmek için çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk vererek kendi işlerini kendilerinin planlamasını sağlamaktadır. Böylece, daha gerçekçi hedef ve planlar ortaya çıkarken, çalışanlarda kendilerinin firma için önemli olduğu hissi uyandırılmakta, kendilerine olan saygınlıkları ve işletmeye ait olma duyguları artırılmaktadır. Mükemmellik Yaklaşımına Göre Başarılı Şirketlerin 8 Ortak Özelliği:

1. Sorun ve analizler içinde boğulmak yerine hareketi tercih etme
2. Tüketicilerle sürekli yakın ilişki içinde bulunma
3. Alt kademelere faaliyet serbestisi vererek girişimciliği cesaretlendirme
4. İnsana değer vererek verimliliği yükseltme
5. Basit örgüt biçimi ve az sayıda kurmay personelle çalışma
6. Ana işletme değerlerine önem verme
7. Uzmanlığa sahip olunan iş kollarında çalışmaya önem verme
8. Aynı zamanda gevşek ve sıkı kontrol sistemlerini birlikte kullanma

Başarılı şirketlerin hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir işletme kültürü mevcuttur. Bu nedenle, işe alınan yeni elemanların oryantasyon eğitimlerinde, şirketin sosyal yapısına ilişkin bilgiler ile elemanların davranışlarına temel oluşturan değer ve kurallardan meydana getirilmiş örgüt kültürü ve buna ilişkin örnek hikayeler anlatılmaktadır.

Başarılı şirketler uzmanı olmadıkları, teknolojisini ve nasıl yürüdüğünü bilmedikleri iş alanlarına girmemektedirler. Bir işletmenin başarısı esas faaliyet alanını terketmemesine bağlıdır. Çünkü satışta, iyi müşteri ilişkileri kurmada, yeni ürün geliştirmede, düşük maliyetli üretimin elde edilmesinde, iş alanını iyi bilme ve burada elde edilen tecrübeyi kullanma yatmaktadır. Şirketler, ancak bu sayede başarılı olabilmektedirler. Başarılı

şirketler, çok çekici ve karlı olan ancak iş bilgi ve tecrübelerinin bulunmadığı alanlara girmek istemezler. Serüvenci yönetim ve aşırı risk alma başarısının en büyük düşmanıdır.

2.9. Kurum Kültürünün Önemi Yararları ve Değişimi

2.9.1. Kurum Kültürünün Önemi

Günümüzde organizasyon kültürü kuruluşları rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, organizasyon kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

Risk üstlenen bazı yöneticiler güçlü bir şekilde büyüyen bir Pazar ve sınırlı rekabet imkanlarıyla birlikte parlak bir geleceği planlarken, aynı ortamda aynı şartlarda olan başka bir kültürel ortamın yöneticileri belirsiz bir gelecek görür ve daha sınırlı stratejileri tercih ederler. Dolayısıyla seçimde ve başarılı uygulamalarda kültürün önemi büyüktür. Stratejik planlamacılar varsayımları, inançları ve buna dayalı sonuçları planlayarak tüm stratejik alternatifleri değerlendirirler. Bu aşağıdaki süreç yardımı ile oluşturulur.

1. Strateji ile ilgili tüm varsayımların oluşturulması
2. Oluşturulan her varsayımın geçerliliğinin test edilmesi
3. Her bir varsayımın olası olumlu ya da olumsuz sonuçlarının tahmin edilmesi

İşletmelerde egemen olan bazı inançları şöyle belirleyebiliriz.

1. En iyi olma inancı
2. İşin yürütülmesinde ve iyi yapılmasında ayrıntıların önemli olduğu inancı.
3. İnsanların birey olarak önemli oldukları inancı.
4. Üstün kalite ve hizmet inancı.
5. Örgütteki üyelerin çoğunluğunun yenilikçi olması ve başarısızlığın azaltılmasında istekli olunması gerektiği inancı.
6. İletişimi zenginleştirmek için biçimsel olmayan davranışların da çok önemli olduğu inancı.

7. Ekonomik büyümenin ve karın örgütsel başarının temelini oluşturduğu inancı

2.9.2. Kurum Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, o örgüte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlanmaktadır. Bunları altı ana başlık altında incelemek mümkündür.

Kurum Kültürü Yararları:

- Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.
- Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur.
- Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt için ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.). örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatabilir.
- Örgüt kültürü sembollerle, seramonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar.
- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır.

2.9.3. Kurum Kültürünün Değişimi

Örgütsel kültür değişmez değildir; iç ve dış çevre şartları örgüte baskı yaparak onu değişime zorlayabilir.

Ünlü düşünürlerden Schein'e göre olası bir değişim, şu nedenlere dayandırılmaktadır;

1. Örgütün hayat eğrisindeki (doğuş, büyüme, olgunluk ve çöküş) döneme ve durumlara göre kültürel değişim gerekli hale gelir.
2. Kültürü yaratan varsayımların zaman içinde değiştiğinin farkına varılmasıyla örgütsel kültür değişebilir.

3. Örgütün çevreden gelen bir kriz sonucunda veya örgüt içi güçlerin kültür değişimini başlatabilecek duruma gelmesiyle örgütün değişime hazır hale gelmesi durumunda kültürel değişim başlar.

R. Kilmann'a göre, aşağıdaki dört neden örgüt kültüründe değişime neden olmaktadır.

1. Örgüt kültürü, örgütün ana hedefini destekler nitelik arz etmiyorsa,
2. Örgüt kültürü, örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçirmedeği zaman,
3. Örgüt kültürü, örgütteki çıkar gurupları arasında uyum sağlamadığı durumlarda,
4. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine örgütün karmaşık ve zor sorunlarını ele almaya ve çözmeye yönlendirici katılımcı bir ortam sağlamadığı hallerde, örgüt kültürü değişimi kaçınılmaz olacaktır.

Kilmann değişim içi beş temel evre öne sürmektedir. Bunlar :

1. Gerçek normların su yüzüne çıkarılması
2. Yeni beklenti ve emirlerin dağıtılması
3. Yeni normların oluşturulması
4. Kültür boşluklarının saptanması
5. kültür boşluklarının doldurulması

2.10. Kariyer Yönetiminin Kurum Kültürü İçindeki Yeri

Kurum, insan kaynakları politikasının vazgeçilemez bir parçasıdır. Kurumun insan kaynakları politikası ise, genel yönetim politikasının bir parçasıdır. Kurumun yönetim politikası ise, kurumun vizyon, misyon, ilke ve değerleri ile şekillenir. Dolayısı ile kariyer yönetimi politikası ve buna bağlı olarak kariyer yönetimi uygulamaları, kurum kültürünün bir parçası, bir yansımasıdır.

Kurumun çeşitli konulardaki politikaları genelde birbirleri ile uyum içindedir. Örneğin bir kurumun insan kaynaklarına önem vermesi şeklindeki bir ilke ve bu doğrultuda geliştirilen bir insan kaynakları politikası, tüm insan kaynaklarına ilişkin süreçlere yansır. Ücret politikası, işe alma politikası, eğitim politikası bu ana politikadan nasibini

alır. Tüm bu politikalar firmanın çeşitli düzeylerdeki düzenlemelerine yansıdığı gibi, uygulamalarda da kendini gösterir.

Kurum kültürünü oluşturan yazılı unsurlar ile fiili uygulamalar arasında fark olabileceğini, bu durumda fiili uygulamaların esas alınması gerekmektedir. Bu nedenle insan kaynakları konusunda da yazılı olan unsurlardan çok fiili uygulamalara bakmak gerekmektedir. Fiili uygulamaların yazılı olanlardan önemli ölçüde farklı olması kurum kültürünün yazılı unsurlarının “vitrin” ya da “göstermelik” olduğunu ifade eder.

Kariyer yönetiminin fiili uygulamaları yaşayan ya da gerçek firma kültürünün bir yansımasıdır. Diğer insan kaynakları uygulamaları (ücret, eğitim, performans yönetimi vb.) açısından insan kaynaklarına önem verilmediği açıkça anlaşılan bir firmada “yönetici adayı” programının “vitrin” mahiyetinde olduğunu ve hedeflenen amaçlarına ulaşamayacağını belirtebiliriz.

Görüldüğü üzere, gerçek kurum kültürünü algılamak, bir kurumda kariyer yönetimi uygulamalarının rolü hakkında da bir fikir verecektir. Eğer kariyerinizi geliştirmek istiyor iseniz, bunun ancak gerçek anlamda insan kaynaklarına önem veren kültürün hakim olduğu firmalarda gerçekleşebileceğini de algılamış olmalısınız. Firmanın çeşitli konulardaki politikaları genelde birbirleri ile uyum içindedir. Bir firmanın insan kaynaklarına önem verilmesi şeklindeki bir ilke ve bu doğrultuda geliştirilen bir insan kaynakları politikası, tüm insan kaynaklarına ilişkin süreçlere yansır.⁹⁶

İkinci bölümde, kurum kültürü ve kurum kültürü kavramını oluşturan faktörlerden bahsedildikten sonra üçüncü bölümde Vestel A.Ş. tanıtıldıktan sonra Vestel A.Ş.’nin kurum kültürünün nasıl olduğuna ve bu kurumdaki kariyer yönetimi politikalarının nasıl uygulandığına dair bilgiler verilecektir.

⁹⁶ Mehmet C. Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, s.199.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

Kurum kültürü içinde kariyer yönetiminin yerini saptamaya yönelik olarak Zorlu grubuna ait Vestel A.Ş.'de bir uygulama çalışması yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Son yıllarda artan rekabetçi ortamda ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler, örgüt ve bireylerin ilgi ve isteklerinin artmasına, değişmesine ve çeşitlilik göstermesine sebep olmuştur. Bu değişimle birlikte örgütler yönetim şekillerinden personeline bakış açısına kadar pek çok konuda değişiklik yapmak zorunda kalmaktadırlar. Örgütlerin ayakta durması ve başarılı olmasında önemli olan insan sermayesini geliştirmek için, iş yeri organizasyonunda daha esnek bir yapılanmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla kariyer yönetiminin, kariyer geliştirme ve kariyer planlamanın önemi giderek artmaktadır. Bu çalışma ile, Vestel A.Ş. de kurum kültürünün bir parçası olan, kariyer yönetiminin nasıl uygulandığına ilişkin bilgilerin elde edilebilmesi amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamız keşfedici bir araştırma niteliğindedir. Elde edilen veriler bilgi toplamanın günümüzdeki en yaygın yollarından olan gözlem, mülakat ve arşiv yöntemi kullanılarak elde edilmiştir (Ek-1).

3.3. Araştırmanın Uygulama Alanı ve Sınırları

Bu araştırma, Zorlu holding bünyesinde faaliyet gösteren şirketlerden biri olan Vestel Pazarlama A.Ş.'nin İstanbul Genel müdürlük binasında gerçekleştirilmiştir.(Ek-2) Görüşmelerde insan kaynakları müdürü ve uzmanları ile üst düzey yöneticilerle görüşülmüş, aynı zamanda da şirkette arşiv çalışması yapılmıştır.

3.4. Zorlu Grubu

Üretim, ihracat, istihdam rakkamlarının büyüklüğü ve dünya pazarlarındaki rekabet gücüyle Türkiye ekonomisinde çok önemli bir yere sahip olan Zorlu Holdingin başarı öyküsünün temelleri, 1950li yılların başında Denizli Babadağda atılmıştır. Mehmet Zorlu, ilk ticari kimliğini 16 Mart 1953 tarihinde, şahıs firması olarak almıştır. Şirket daha sonra, 4 Ocak 1968 tarihinde Zorlu Tic.Koll.Şrk. Mehmet Zorlu ve Oğulları olarak tescil edilmiştir.

Zorlu Holding üretim kapasitesi, ihracatı, yüksek verimliliğe sahip AR-GE yatırımları ve teknolojik üstünlükleriyle bugün Türk sanayinin en güçlü üretim kuruluşlarından biridir.

2000’li yıllarda,Türkiyenin en büyük kuruluşları arasına adını yazdırmayı başaran Zorlu Holdingin faaliyetleri tekstilden finansa, elektronikten enerjiye kadar geniş bir alana yayılmaktadır.

2002 yılı itibariyle Zorlu Holding, şu dört ana alanda faaliyet göstermektedir:

- Ev tekstili, polyester iplik
- Elektronik ürünler,bilgi teknolojileri ve dayanıklı tüketim malları
- Finansal hizmetler
- Enerji üretimi

1980’li yıllara kadar ev tekstili alanındaki çalışmalarıyla büyümesini sürdüren ve Zorlu Holding Tekstil Grubu adı altında Türkiyenin ev tekstilinde lider markası olarak kabul edilen TAÇ’ı yaratan Zorlu Holding, 1994 yılında Vestel Elektronik bünyesine katmıştır. Holding, 1996 yılında Zorlu Enerji ile enerji ve 1997 yılında da DenizBank ile finans sektörlerine adım atarak şirketlerinin sayısını artırmıştır.

1998 yılında 600 milyon ABD doları olan Grup ihracatı,1999 yılında 680 milyon ABD dolarına, 2000 yılında ise 852 milyon ABD dolarına ulaşmıştır.

Zorlu Holdingin ihracat rakamı, ülkemizin ağır bir ekonomik kriz yaşadığı 2001 yılında dahi artarak, 879 milyon ABD dolarını aşmıştır.2002 yılında ise 1.3 milyar ABD dolarına ulaşmıştır.

Zorlu Holding bugün, 46 şirketindeki yaklaşık 20.000 çalışanıyla, Türkiye'nin geleceği ve Türk insanının yaşam kalitesi için çalışmaktadır.

Ev tekstili, polyester iplik

Zorlu Grubunun ev tekstili alanındaki faaliyetleri, zaman içinde büyük bir hızla büyüyerek Türkiye'nin sınırlarını aşmış ve bugün Türkiyedekiler ile birlikte Fransa, Almanya, Güney Afrika ve ABDde kurulu 11i üretim 8i pazarlama olmak üzere toplam 19 şirkete ulaşmıştır.

Elektronik ürünler,bilgi teknolojileri ve dayanıklı tüketim malları

Elektronik, beyaz eşya ve bilgi teknolojisi alanlarında faaliyet gösteren ve beş yurtiçi ve dokuz yurtdışı olmak üzere toplam 14 şirketten oluşan Vestel Grubu,Zorlu Holding elektronik sektöründeki yatırımlarının amiral gemisidir.

Finansal hizmetler

Zorlu Holding 1997 yılı başlarında DenizBankı Özelleştirme İdaresinden satın almış ve aynı yılın Eylül ayında bankacılık sektöründeki faaliyetlerine başlamıştır. Mevcut Şube sayısını 164e kadar çıkararak DenizBank, kurumsal ve bireysel bankacılık hizmetlerini sürekli olarak güçlendirmekte ve geliştirmektedir.

Enerji üretimi

Zorlu Enerji, Grubun enerji sektöründe hizmet veren ilk şirkettir. Zorlu Holdingin kendi elektrik ihtiyacını karşılamak amacıyla 1993 yılında kurulan Zorlu Enerji, şu anda 180 sanayi kuruluşuna ait 224 aboneye elektrik satışı yapmaktadır.

3.5. Vestel Grubu

Elektronik, beyaz eşya ve bilgi teknolojisi alanlarında faaliyet gösteren ve yedi yurtiçi, onbir yurtdışı olmak üzere toplam 18 şirketten oluşan Vestel Şirketler Grubu, Zorlu Grubu'nun elektronik ve beyaz eşya sektöründeki yatırımlarının amiral gemisidir.

Yurtdışındaki şirketleri aralarında Almanya, Fransa, İngiltere, İspanya, İtalya ve Hollanda'nın da bulunduğu AB ülkelerinde yer almaktadır.

Televizyondan beyaz eşyaya, klimadan bilgisayara kadar dünya standartlarındaki ürünleriyle 103 ülkeye ihracat yapan Vestel, bugün itibariyle özellikle Almanya, İngiltere ve Fransa gibi Avrupa'nın en gelişmiş ülkelerinde %20, dünyada ise %5 oranında pazar payına sahiptir.

İç pazarın yanı sıra dış pazarlarda da başarısını 2000 yılında gerçekleştirdiği 548 milyon dolarlık ihracat şampiyonluğu ile somutlayan Vestel, dünya çapında gerçekleştirdiği yatırımlarla binlerce kişiye istihdam olanağı ve ülkesine büyük bir ihracat potansiyeli sağlamaktadır.

Beyaz Eşya'da üretiminin %77'sini ihraç ettiği 2003 yılında toplam 1,5 milyar dolar ihracat gerçekleştiren Vestel'in 2004 yıl sonu ciro hedefi 2 milyar doların üzerine çıkmaktır.

Dünyadaki gelişmeleri yerinde ve hızla takip edebilmek adına yeni ürün geliştirmeye verdiği önemle Vestel, Türkiye sınırlarını da aşarak dünya çapında 5 noktada, İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri, HongKong, Manisa ve İzmir'de AR-GE yatırımları yapmıştır. Bu yatırımlar; kendi teknolojisini kendi üreten Vestel'in, dünya insanı için dünya kalitesinin de üstünde ürün yaratma tutkusunu simgelemektedir.

Türkiye'de televizyon üretiminde birçok ilke imza atan Vestel, 100 Hz. TV, ilk 87 ekran TV, 16:9 sinema formatında TV, DVD'li Flat TV, kayıt yapabilen Replay TV, Dolby Surround Prologic Sistemli TV, Digital TV , İnternet TV, TFT TV ve Plazma TV ürünlerini ilk olarak pazara sunmaktan gurur duymaktadır.

2003 yılı sonuçlarına göre, Vestel Elektronik, TV'de Türkiye iç pazarının % 31'ine, Türkiye'nin TV ihracatında ise % 53 pazar payına sahiptir. Avrupa'daki TV pazar payı ise % 23. Son 1,5 yıldır JVC, Hitachi ve Toshiba gibi dünya elektronik devlerinin ürünlerini tesislerinde üretmeye başlamıştır.

1999 yılı Haziran ayında başlangıçta buzdolabı ve split klima ile üretime başlayan Vestel Beyaz Eşya, başta İngiltere, Fransa, Almanya ve İspanya olmak üzere 66 ülkede 127 marka ile ODM olarak üretim yapmaktadır. Yılda 1,5 milyon adet buzdolabı, 300.000 adet split klima ve 2003 yılı Eylül ayında devreye girecek yeni fabrika ile 1 milyon adet çamaşır makinesi kapasiteli üretim tesislerine sahip Vestel Beyaz Eşya'nın ihracat oranı, toplam üretimin % 77'sine ulaşmıştır.

1975 yılında Türkiye'de ilk kez uzaktan kumanda ve tuner üretimini gerçekleştirmek üzere kurulmuş, Türkiye'deki en büyük elektronik komponent yüzey montajı (SMD) kapasitesine sahip Vestel Komünikasyon tesisleri ise; Avrupa'nın da en büyük analog uydu alıcı ve DVD üreticisi konumundadır. Türkiye'nin ilk dijital Ar-Ge'sine sahip Vestel Komünikasyon, son 3 yılda kişisel bilgisayar üretiminde de Türkiye lideridir.

Vestel Elektronik, Vestelkom ve Vestel Beyaz Eşya fabrikalarında üretilen tüm ürünlerin dış pazar satışlarını Vestel Dış Ticaret, iç pazar satışlarını ise Grubun bir diğer şirketi olan Vestel Pazarlama gerçekleştirmektedir.

Vestel Pazarlama, Türkiye'nin coğrafi ve ekonomik yapısı gereği dört bölge müdürlüğü ve 12 satış müdürlüğü ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirketin, Vestel markalı ürünlerin yanısıra JVC, Zanussi, Regal ve Moulinex markalı ürünleri de tüketicileriyle buluşturduğu Türkiye'nin her köşesinde 531'i showroom, 393'ü shop olmak üzere yaklaşık 1500 aktif bayisi ve 600'ü aşkın satış sonrası servis merkezi bulunmaktadır.

Tüm bu yatırımlar; kendi teknolojisini kendi üreten Vestel'in, dünya insanı için dünya kalitesinin de üstünde ürün yaratma tutkusunu simgelemektedir.

3.6. Vestel Grubu Tarihçesi

- **1984**

Vestel Elektronik A.Ş. tamamı halka açık uluslararası bir şirket Polly Peck tarafından elektronik aletler üretmek amacıyla Manisa'da kuruldu.

- **1986**

Vestel ürünlerinin yurtiçi pazarlama faaliyetlerini yürütmek amacıyla İstanbul'da Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama A.Ş. kuruldu.

- **1987**

Bilgi Teknolojisi ve kominikasyon alanlarında faaliyet gösteren Veskom Kompüter Kominikasyon A.Ş. İstanbul'da kuruldu.

- **1988**

Vestel Elektronik, Mart ayında tamamı Türk mühendisler tarafından tasarlanan ilk renkli televizyonu üretti. İlk yerli monitör tasarımı ve üretimi gerçekleştirildi.

- **1989**

Vestel Grubu'na Türkiye'nin önemli ihracat merkezlerinden olan İzmir'de 1976 yılından itibaren TV tunerleri ve uzaktan kumanda sistemleri üretiminde hizmet veren bir şirketin devamı olarak kurulan TELKOM Elektronik Haberleşme Cihazları İmalatı ve Ticaret A.Ş. katıldı.

Beyaz Eşya sektöründe ilk adım olarak servis/satış orginizasyonu yapılanması ürün ithalatı ile başladı.

- **1990**

Vestel Şirketler Grubu'na bağlı şirketlerin ürünlerini yurtdışında pazarlama faaliyetlerini yürütmek üzere Vestel Dış Ticaret A.Ş. Manisa'da kuruldu. Renkli Tüp üretmek amacıyla VESCOLOR Tüp ve Komponent Sanayi ve Ticaret A.Ş. kuruldu. Şu anda faaliyeti bulunmamaktadır. Yıl sonunda Polly Peck'deki kriz sonucu yönetim kayyumlara bırakıldı.

- **1991**

Beyaz Eşya; buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, mikrodalga fırın, elektrikli mini fırın üretimi Vestel Goldstar Sanayi ve Ticaret A.Ş. bünyesinde toplandı.

- **1992**

Mayıs ayında Vestel Goldstar A.Ş. ünvanı Pekel Teknik Sanayi ve Ticaret A.Ş. olarak değiştirildi ve Merloni Spa ve PHILCO Italia ile ortaklık kuruldu.

- **1994**

Kasım ayı Vestel için yeni bir dönem oldu. Türk Tekstil sektörünün ileri gelen kuruluşu Zorlu Holding, Vestel'in %82 hissesine sahip olan Collar Holding'i satın aldı.

- **1995**

Vestel'in yeniden yapılandığı ve yeni atılımlarını başlattığı bir yıl oldu. Aralık ayında Vestel beyaz eşya grubu Pekel'in tüm hisselerinin satışını Merloni grubuna devretti.

- **1996**

Vestel, Vestel White markası ile beyaz eşya, buzdolabı, çamaşır ve bulaşık makinesiyle birlikte klima ürünlerini iç piyasaya sürdü ve yeni servis organizasyonları kurdu.

Veskom Kömüter Kominikasyon A.Ş.'nin ünvanı Vestel Bilişim Teknolojileri Ticaret ve Sanayi A.Ş. olarak değiştirildi.

Telkom ürün yelpazesine uydu alıcılarını da kattı ve hisselerinin tümü Vestel tarafından satın alınan şirketin ismi Vestelkom A.Ş. olarak değiştirildi.

Black & Decker ile yapılan anlaşma sonucu küçük ev aletleri piyasaya sürüldü.

- **1997**

Zorlu Grubu'nun telekominikasyon altyapısını geliştirmek amacıyla en üst kalitede ISDN teknolojisine yatırım yapmakta olan VestelNet şirketi kuruldu ve kısa bir süre sonra da ulusal iletişim şirketi Türk Telekom A.Ş.'ye yeni bir santral binası hediye etti.

Grubun 1996'da Vestel Beyaz serisi ile Türk pazarına başarılı girişimin ardından 1997 yılında grubun beyaz eşya sektöründeki ilk yatırım projesi olan Vestel Beyaz Eşya şirketi kuruldu.

- **1998**

Vestel Türkiye'nin ilk Internet televizyonlarını piyasaya sürdü ve bu pazardaki global öncülerden biri konumuna geldi.

Vestel, Merkezi Silikon Vadisi, Kaliforniya-Amerika'da bulunan ve tamamı Türk sermayeli ilk global şirket olan Vestel-Usa'ı kurarak tüm dünyada bilgi teknolojileri sektöründe hizmet vermeye başladı.

- **1999**

Dexar 5 Mart 1999 tarihinde türk Telekom A.Ş. ile "Türksat Sayısal Uydu Platformu" servis anlaşmasını imzalayan ilk firma oldu. Vestel Beyaz eşya üretimi yapmaya başladı.

- **2000**

İç pazarın yanı sıra dış pazarlarda da başarısını 2000 yılında gerçekleştirdiği 548 milyon dolarlık ihracat şampiyonluğu ile somutlayan Vestel, dünya çapında gerçekleştirdiği

yatırımlarla binlerce kişiye istihdam olanağı ve ülkesine büyük bir ihracat potansiyeli sağlamaktadır.

- **2002**

2002 yılı sonuçlarına göre, Vestel Elektronik, TV’de Türkiye iç pazarının % 24’üne, Türkiye’nin TV ihracatında ise % 53 pazar payına sahiptir. Avrupa’daki TV pazar payı ise % 23. Son 1,5 yıldır JVC, Hitachi ve Toshiba gibi dünya elektronik devlerinin ürünlerini tesislerinde üretmeye başlayan Vestel Elektronik’in ilk hedefi 7 milyon adet TV üretimi ve 1 milyar Euro satış cirosuna ulaşmaktır.

- **2003**

Grubun 2003 yıl sonu hedefi ise, ihracatını 1,3 milyar Euro’nun üzerine çıkararak; bu yıl da Türkiye’nin İhracat Şampiyonları listesinde en ön sıralarda yer almaktır.

- **2005**

Dünyadaki gelişmeleri yerinde ve hızla takip edebilmek adına yeni ürün geliştirmeye verdiği önemle Vestel, Türkiye sınırlarını da aşarak dünya çapında 5 noktada, İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri, HongKong, Manisa ve İzmir’de AR-GE yatırımları yapmıştır.

Vestel Pazarlama, Türkiye'nin coğrafi ve ekonomik yapısı gereği dört bölge müdürlüğü ve 9 satış müdürlüğü ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirketin, Vestel markalı ürünlerin yanısıra JVC, Regal ve Moulinex markalı ürünleri de tüketicileriyle buluşturduğu Türkiye'nin her köşesinde 350’si showroom, 300’ü münhasır olmak üzere yaklaşık 1500 aktif bayisi ve 600’ü aşkın satış sonrası servis merkezi bulunmaktadır.

3.7. Vestel Grubu İnsan Kaynakları

3.7.1. Felsefesi

VESTEL’de "Önce İnsan" ilkesi doğrultusunda tüm çalışanlarına verimli bir biçimde çalışacakları, ilişkilerin karşılıklı saygıya ve güvene dayandığı bir ortam yaratma çabası hakimdir. Sürekli gelişim için en önemli unsurun sahip olunan entellektüel sermaye olduğunun bilincindedirler. VESTEL’i VESTEL yapan, herşeyden çok özveriyle çalışan yüksek nitelikli profesyonel kadrosudur. Amacı, büyük başarıların altına VESTEL ailesi olarak hep birlikte imzalarını atmak ve şirketimizle birlikte yükselmektir.

VESTEL'de herkes kendi işinin lideridir; esnek organizasyon yapısı her çalışanın kendi işiyle ilgili konularda sorumluluk almasına ve inisiyatif kullanmasına olanak tanır. İnsan Kaynakları vizyonu, bütün VESTEL çalışanlarını yetkilendirerek insan kaynakları alanında birer uzman haline getirerek ve VESTEL'i İnsan Kaynakları departmanlarına ihtiyaç duymadan yürüyecek seviyeye ulaştırmaktır.

Tüm VESTEL çalışanları ortak değer yargılarına sahiptir.

3.7.2. Ortak Değerler

- **Sahiplenme**

VESTEL çalışanları olarak işin gereklerinin yerine getirilmesi, sistemlerin korunması, geliştirilmesi ve kişilerin verimliliklerinin artırılmasına yardımcı olma konularında sorumluluklarımızı kabul ederiz ve şirketin kaynaklarını özenli ve etkin kullanıp, her hareketimizi şirketin başarısını gözönünde bulundurarak yaparız.

- **Takım Çalışması**

VESTEL Şirketler Grubu takım çalışmasını benimser ve farklı fikirleri en iyiye ulaşma yolunda bir katma değer olarak görür. Bu anlayışı da Süreç Odaklı Yaklaşım çerçevesinde ve şirket amaçları doğrultusunda yaygınlaştırıp geliştirmeye çalışılır.

- **Liderlik**

VESTEL olarak her bir çalışanın takım çalışması çerçevesi içinde, kendi sorumluluk alanında birer lider olduğuna inanır ve bu konuda gelişmeleri için destek veririz.

- **İnisiyatif Kullanabilme**

VESTEL olarak her bir çalışanın kendi işini yaparken en doğru kararları verebileceğine ve en doğru yolu bulacağına inanır, bunu geliştirmek için destekleriz.

- **İletişim**

İşi yaparken temasta bulunulan herkes ile etkin iletişim kurmak temel ilkelerden biridir. İletişim kurarken kendimizi karşıımızdaki kişinin yerine koymanın ve kişileri etkin dinlemenin kurumu başarıya götüreceğine inanılır.

- **Yaratıcılık**

VESTEL çalışanları olarak bilgiye ulaşırken ve elde ettiğimiz bilgileri kullanırken, ulaştığımız her noktada kendimizi, kaynaklarımızı ve sonuçları sorgulayarak, alternatif üreterek, farklı kaynaklardan aldığımız bilgileri yorumlayarak, alışılmış kalıpların ötesine geçmeyi hedefleriz.

- **Esneklik**

VESTEL Şirketler Grubu olarak, dışımızdaki dünyada gerçekleşen değişimleri takip edip uyum sağlamayı, değişmesi gereken alışkanlıklarımızdan kurtularak farklı anlayışlara açık olmayı ve mevcut sistemlerin ötesini görmeye çalışıp kendimizle birlikte dünyayı da değiştirerek gelecekte de var olmayı amaçlarız.

- **Kendine ve Başkalarına Saygı**

VESTEL çalışanları olarak kişilerin kendi potansiyellerini ortaya koyma isteğine, farklı fikir ve görüşlere saygı gösteririz.

- **Kendini Geliştirebilme**

Öğrenmeyi sadece dış kaynaklardan gelecek hazır bilgi olarak görmeyip, bilgiyi çeşitli araçlar kullanarak (çalışan profilmimize uygun bir şekilde merakımızdan doğan öğrenme isteğiyle) kişisel araştırma ve çabayla farklı kaynaklardan elde etmek isteriz. Bu bilgiyi de yorumlayarak geliştirir ve uygularız.

- **Zamanındalık**

Yapılması gereken işleri verilen sözlere uygun olarak, zamanında ve en doğru şekilde yaparız.

- **Amaca Yönelik Olma**

VESTEL çalışanları olarak işlerimizi yaparken amaca yönelik olarak çalışmanın hedeflere varmak için gerekli olduğuna inanırız. Tüm enerjimizi ve kaynaklarımızı en etkin biçimde amaca giden yolda kullanırız.

3.7.3. Vizyon ve Misyon

- Dünyaya açıktır; Sahip olduğu vizyon, girişimci ruh ve cesaretle yarattığı markaları dünya pazarında da iddia sahibi yapacak güce ve kararlılığa sahiptir.
- Dinamiktir; yeniliklere ve yaratıcılığa değer verir; araştırma-geliştirmeye yatırım yapar; değişime direnç, bürokrasi ve teslimiyetçiliği reddeder.
- Topluma karşı sorumluluk duygusu taşır; tüm sosyal paydaşlarına maddi ve manevi değer katmak için çalışır; çevreye duyarlıdır.
- Geleceğe giden yolda, geçmişten güç ve ders almanın önemini bilinciyle ulusal değerlere bağlıdır; ailevi ve manevi değerlere sahip çıkar, bağnazlık ve tutuculuğun karşısındadır.
- Başarının anahtarının verimli, disiplinli ve planlı olarak çalışmak olduğuna inanır.
- Çalışanlarına değer katar; mesleki eğitim ve gelişime olanak tanır; başarıyı ödüllendirir.
- Saygın, istikrarlı ve güçlüdür, dürüst ve güvenilir bir kurumdur.
- Faaliyet gösterdiği her alanda en iyi olmak için çalışır. Sonuca odaklanır. Üründe ve hizmette kaliteden ödün vermez.
- Katılımcı, adil ve demokratik bir yönetime, kurumsallaşmanın gerekliliğini kavramış, öğrenen ve eleştiriye açık bir organizasyona sahiptir.
- Huzurlu bir çalışma ortamı yaratmada, takım ruhunun, ortak sinerjinin ve iletişimin gücüne inanır.
- Müşteri odaklıdır, pazarın talep ve beklentilerini tespit ederek, üretimini ona göre yönlendirir.
- Temizlik ve düzene değer verir, tutumluluğu teşvik eder, israfın karşısındadır.

3.7.4. İnsan Kaynakları politikası

- İnsan kaynağımız rekabet üstünlüğü sağlayan temel unsurumuzdur.
- Her çalışmamızın Grubumuzun ortak değerlerine sahip olmasını bekleriz.
- Grubumuzun çalışmak için özellikle tercih edilen bir kurum olmasını amaçlarız.

- Kurumun esas olduğu ilkesi çerçevesinde, çalışanlarımızın beklentileri ile kurum beklentilerini dengeleriz.
- Çalışanlarımız arasında adalet ve fırsat eşitliği gözetiriz.
- Başarı ve yüksek performansı değerlendirir ve teşvik ederiz.
- Her çalışanımızın işinin, her yöneticimizin de işyerinin sahibi olmasını bekleriz.
- İhtiyaçların karşılanmasında grup içi insan kaynağımızdan yararlanmayı esas alırız.
- İnsan kaynakları yönetiminde yenilikleri izler, grup ihtiyaçları doğrultusunda değerlendirerek uygularız.
- Grubumuzu oluşturan sektörlerin ve şirketlerin farklılıklarına özen gösteririz.

3.8. Vestel Pazarlama

Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama; Vestel Elektronik, Vestel Beyaz Eşya ve Vestel Komünikasyon'un ürettiği malların yurt içi dağıtımını, pazarlaması ve satışından sorumludur. Şirket aynı zamanda Zanussi, JVC, Moulinex, Tefal, Rowenta, Samsung ve Motorola gibi yabancı markaların distribütörlüğünü de yapmaktadır.

Yalın ve etkin bir yönetim yapısına sahip olan Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama, yedi bölümden oluşan bir yapılanmaya sahiptir: Satış, pazarlama, tüketici hizmetleri ve operasyon, finans, bilgi ve risk kontrol, bilgi teknolojileri ve insan kaynakları. Şirket, satış faaliyetlerini, dört bölge ofisi (Marmara, Ege-Akdeniz, Orta Anadolu ve Güneydoğu Anadolu) ve bunlara bağlı olarak çalışan 12 satış ofisi ile yürütmektedir. Bölgesel yapılanmasına ek olarak, Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama, otellere, büyük perakende zincirlerine ve kurumlara yönelik satış faaliyetlerini yürüten bir ticari satış birimine de sahiptir.

Müşteri hizmetleri ve operasyon alanında, Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama, ürünlerin bayilere daha hızlı ve daha etkin dağıtımına yönelik adımlar atmıştır. Şirket günlük raporlamanın etkinliğini artırırken siparişleri üretimden teslimata, bayiden nihai tüketiciye dek tüm safhalarda izleyebilmektedir. Vestel Dayanıklı Tüketim Malları

Pazarlama, Türkiye’de dayanıklı tüketim malları sektöründe, ürünlerin nakliyatında etkinliği gözeten Manugnistics sistemini kullanan tek şirkettir. Uygulamaya koyulan bu sistem, Ankara ve Adana’daki depoların kapatılmasına imkan tanımış; taşıma maliyetlerini önemli oranda düşürmüş ve kamyon kullanım oranlarını %90’a yükseltmiştir.

Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama çok markalı bir pazarlama stratejisi uygulamakta ve ürünlerini nihai kullanıcılarla buluşturmak için üç farklı dağıtım kanalını kullanmaktadır.

- Ana dağıtım kanalı, Vestel kurumsal kimliği altında faaliyet gösteren showroom ve mağazalardan oluşan bayi ağıdır. Son dört yıl içerisinde bayi ağı yeniden yapılandırılmış ve Vestel ürünleri, farklı markalarda elektronik ürün ve beyaz eşya satan mağazalardan çekilmiştir. Vestel showroom ve mağazalarının sayısı 2004 yılı sonunda 1.150’ye ulaşmıştır. Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama’nın amacı bu sayıyı 2005 yılının sonunda 1.250’ye çıkartarak Türkiye’nin dayanıklı tüketim malları pazarında en büyük ikinci bayi ağına sahip olmaktır.

Vestel mağazalarında müşterilere Vestel markalı elektronik ürünler ve beyaz eşyalar, JVC tüketici elektroniği ürünleri, Zanussi ankastre mutfak cihazları, Tefal, Moulinex ve Rowenta küçük ev aletleri ile Samsung ve Motorola cep telefonları sunulmaktadır.

- Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama’nın ikinci büyük dağıtım kanalı toptan satış kanalıdır. Vestel markalı ürünler son üç yılda kademeli olarak toptan satış kanalından çekilerek, bu segment için özel olarak geliştirilen Regal markası sunulmuştur. 2002 yılında başlayan Regal markalı ürün satışı, Şirketin toplam cirosunun yaklaşık %13’üne ulaşmış durumdadır.
- Üçüncü bir dağıtım kanalını Carrefour, Metro, Real, Praktiker, Tansaş ve Maxi gibi büyük perakende zincirleri oluşturmaktadır. Bu segmentte, özel markalı ürünler (Firstline, Alaska, Watson ve SEG) satışı gerçekleştirilmektedir.

Türkiye’nin önde gelen iş ve ekonomi dergilerinden Capital’in gerçekleştirdiği

anketlerde, 2003 ve 2004 yıllarında Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama Türkiye'nin en çok beğenilen ikinci markası seçilmiştir. Türk dayanıklı tüketim malları sektörünün önder oyuncularından biri olan Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama'nın rekabet avantajları arasında yerli üretimdeki gücü, yerel tercihlere cevap verebilen ürün gamı, etkin ve münhasır dağıtım kanalı, çok markalı pazarlama stratejisi, yüksek süreç otomasyon ve verimliliği sayılabilir.

Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında 2003 yılında milli atletimiz Süreyya Ayhan ile başlattığı atletizme destek çalışmalarını 2004 yılında da devam ettirmiştir. Şirket, 2004 Atina Olimpiyatları'nda yarışan 7 milli atleti desteklemiştir. 2008 Pekin Olimpiyatları'nda yarışması öngörülen 10 milli atlete destek vermekte olup, program dahilinde, 24 atlete sponsorluk sağlamayı ve atletizmin Türkiye'de gelişimine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

3.9. Araştırmanın Bulguları

Vestel Pazarlama A.Ş. İnsan Kaynakları müdürü, İnsan Kaynakları bölümündeki uzmanlar ve Bölüm müdürleri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

Söz konusu kurumda İnsan Kaynakları müdürü tarafından belirttiği üzere; Kariyer yönetimi politikasının benimsenmesi ve uygulanmasının bireye ve örgüte olumlu etkileri vardır. Bu uygulamanın çalışanlara olumsuz bir etkisi yoktur. Birey bu uygulama içinde sürekli olarak kendini geliştirme, eğitim ve seminerlere katılma, takım ruhu içinde hareket etme kabiliyeti kazanma, kendini gerçekleştirme gibi imkanlardan yararlanmaktadır. Örgüt üzerine etkisi ise işlerin planlı ve programlı olması, sorumluluk alanlarının belirlenmiş olması, çalışanları bu doğrultuda yönlendirilmesi örgütün başarısını, verimliliğini ve değişimleri yakından takip etme ve uygulama özelliğini olumlu yönde etkilemektedir. Kurumun kariyer yönetimi uygulamalarını hangi araçlardan yararlanarak ve ne şekilde gerçekleştirdiği kurum içinde sistematik olarak belirlenmiştir. Bünyesinde farklı işkollarında faaliyet gösteren birçok firmayı barındıran Vestel kurumunda insana verilen değer ön plandadır. Kariyer yönetim fonksiyonunun insan odaklı olduğunu unutmamak gerekir. Bu da çalışanların ve örgütün daha etkin daha etkili bir performans göstermesi ve faaliyetlerin bu yönde sürdürülmesini gerekli hale getirmektedir. Bu da herşeyden önce çalışana iş tatmininin sağlanması, verilen

görevleri, dikkatli ve istekli olarak çalışmaya yöneltmektedir. Bunun sonucunda da örgüt pozitif olarak etkilenmektedir

Organizasyon Şeması/Kariyer Haritaları ve Kariyer Yolları

Vestel Genel Müdürlüğüne bağlı tüm çalışanların ayrıca Vestel Pazarlama A.Ş. bünyesinde çalışan kişilerin yer aldığı Organizasyon Şeması (Ek-3) gösterilmektedir. Organizasyon şemasında çalışanların, pozisyonlar arasında geçişlerinin belirlendiği, hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği net olarak belirtilmiştir. Bu geçişler yatay veya dikey olabilmektedir. Kurum için geçerli olan kariyer haritaları ve kariyer yolları, organizasyon şeması üzerinde gösterilmektedir.

Kuruma Bağlılık ve İşden ayrılma/çıkarılma sebepleri

Vestel Pazarlama A.Ş.'de çalışanların üst düzey müdürler seviyesinde kuruma bağlılıkları Ek-5'de anılacağı üzere yüksek seviyededir. Yöneticilerin büyük bir bölümü kurumun ilk kurulduğu günden beri şirket bünyesinde bulunmaktadır. Üst düzey yönetici seviyesinde işten ayrılmalar çok düşük orandadır. Sirkülasyonun üst düzey gruba göre daha fazla olduğu grup junior kademesinde işe alınan personel seviyesinde yaşanmaktadır. İşten ayrılmalarda orana baktığımızda % 60 şirket tarafında işe son verme, % 40 çalışanın kendi rızasıyla işten ayrılmalar yaşanmaktadır. (Bu bilgi görüşmeler sırasında ik müdürü tarafından sözlü olarak belirtilmiştir. Kurumun gizliliği bünyesinde iş gücü devir oranı bilgisi verilmemiştir.) Şirketin çalışanın işe son vermesine sebep olarak, personelin yoğun iş temposuna ayak uyduramaması, iş etiğine aykırı davranışlar ve çalışanın performansında memnun olmama gibi sebepler sıralanabilirken; çalışanın işten ayrılmasına sebep olarak, genel müdürlük binasının bulunduğu yerin genelde diğer merkezlere uzak olması, yoğun iş temposu, daha rahat ortamlarda iş bulunması gibi sebepler sıralanabilir(Ek-4). Şirket, çalışanlarının işine son verirken bile eğer iş etiğine aykırı bir davranıştan dolayı iş akdini fesih etmemişse, işine son verdiği kişilerin daha sonradan iş bulmalarında kendilerine yardımcı olmaktadır. Bu uygulama bağlılığın çift taraflı olduğunu göstermektedir.

İç İşe Alım

Vestel Kurumunda, kariyer yönetimi uygulamalarından biri olan iç işe alım süreci her zaman uygulamakta ve duruma göre değişmektedir. İşletmede her hangi bir nedenle açık olan pozisyon için bir iş duyurusu hazırlanmaktadır. Nitelikleri uygun olan işletme

çalışanları, çalıştıkları bölümün yöneticilerinin de onayını alarak boş pozisyon için başvururlar. Nitelikleri en uygun aday seçilerek açık olan pozisyon doldurulur. İhtiyaçlara göre içinsan kaynağından yararlanma Vestel kurumunda bir insan kaynakları politikası olarakda belirtilmiştir.

Terfi İşlemleri

Şirkette terfi olayları şirket içi atamalar şeklinde gerçekleşmektedir. Dışarıdan beyin göçü veya atama olmamaktadır. Vestel Pazarlama A.Ş.'de bulunan yöneticilerin hepsi çekirdekten yetişmiş ve kademe kademe yükselmiş kişilerden oluşmaktadır. Çalışanların gösterdikleri performansla doğru orantılı olarak yükselme şansları çok fazla olmaktadır. Yalnız bütün Vestel ailesi içinde bu kuralı bozan tek birim Ar-Ge birimidir. Birimin stratejik konumu nedeniyle terfi olayları veya elaman seçimi dışarıdan beyin göçü ile karşılanmaktadır. Vestel ailesi bünyesinde bulunan bütün bölge müdürleri ve satış müdürleri içeriden yapılan atamalar ile karşılanmaktadır. Örnek vermek istersek; şu anki Vestel Beyaz Eşya Pazarlama Müdürü vestel bünyesinde klima Satış mühendisi olarak hizmet etmeye başlamış daha sonra pazarlama bölümüne geçerek Klima ürün müdürü olarak görevine devam etmiş, beyaz eşya bölümünde farklı ürün gruplarında çalıştıktan sonra Elektronik bölümüne geçen çalışan daha sonra tv ve uydu alıcıları ürün müdürlüğünde de çalıştıktan sonra Elektronik Ürünlerden Sorumlu Pazarlama müdürü olarak hizmetlerine devam eden Yücel, kasım 2005 itibariyle Beyaz Eşya Pazarlama müdürü olarak görevine devam etmektedir. Şu anki bütün yöneticiler bu durumdadır (Ek-5). Aynı zamanda Vestel yönetim kurulu tablosu için (Ek-6).

Ücret Politikası

Şirketin ücret uygulaması hakkında tam bir bilgi verilmese de şu zamana kadar ücretleme politikası çalışanın pozisyonuna göre belirleniyordu fakat geçtiğimiz yıldan itibaren ücret sistemi belirlenen iş ailelerine göre oluşturulmaktadır. Kurumda Hay ücret sistemi son iki yıldan beri uygulamaktadır. Her iş ailesinde ki birim derecelendirilmiştir. Çalışanlar buldukları dereceye göre maaş almaktadır. Grade 4 ile grade 5 de bulunan çalışan farklı ücretler almaktadır. Vestel de 12 maaş sistemi uygulanmaktadır. Fakat satış temsilcileri normal maaşın yanında prim sistemindedir yararlanmaktadır. Grade'ler arasında ki geçiş çalışanın göstereceği performansa göre belirlenmektedir. Kişinin yabancı dil bilmesi kişinin maaşında bir farklılık yaratmamaktadır önemli olan kişinin hangi kademededir. Yeni işe başlayan bir ürün sorumlusu 5. grade

olarak değerlendirirken yeni işe başlayan bir teknik uzman ise 7. grade olarak değerlendirilmektedir. Şirketin kendine ait bir ücret skalası bulunmaktadır. Yalnız bu sistemin dışında şirket, çalışanlarına yan menfaatlerde sağlamaktadır. Bunlar yöneticilere araba sağlama, benzin parasını karşılama, cep telefonu ücretlerini karşılama, taksi ücretlerini karşılama...vb gibi. Satış temsilcilerinin ve ürün sorumluların tutturmaları gereken hedefler veya doldurmaları gereken kotalar olduğu için bu hedefler doğrultusunda bu ekip bünyesinde çalışan personelin nasıl bir performans sergiledikleri gözlemlenebiliyor. Hedeflenen kotalar doldurulduğu takdirde 3 ayda bir prim sistemi uygulanmaktadır.

Departmanlara Göre İş Teklifi Şartları

Vestel Pazarlama bünyesinde çalışan personelin hangi üniversiteden mezun olduğuna bakılmaksızın iş teklifi yapılabilir. Şirket için önemli olan kişinin nerden mezun olduğu değil kişinin bünyesinde barındırdığı özellikler ile Vestel ailesine uyum sağlayıp sağlamayacağıdır. Bu istisnai durumu bozan tek birim Vestel Ar-Ge birimidir.

Ar-Ge Departmanı

Ar-Ge birimi bir kurum için çok önemli olduğundan Türkiye'nin en iyi okullarında özellikle derece yapmış insanlar tercih edilmektedir. Seçilen bu kişiler şirket tarafından yüksek lisans yapmaya veya doktora yapmaya teşvik ediliyor. Bu alanda tecrübeli eleman bulmak çok kolay olmadığından dolayı diğer bölümlerin aksine ABD'den Türkiye'ye yavaş yavaş beyin göçü başlatılmış durumdadır. Arge bölümüne eleman seçilirken dikkat edilen bir diğer önemli husus ise seçilen kişilerin vestel ailesine uyum gösterebilecek kişiler olmalarıdır. Vestel Arge koordinatörü İhsan Alkım bu kişiler ile ilgili vestel grubunun tümü pozitif enerjiye sahip iş yapan ve birbirlerinin dedikodusunu yapmayan insanlar olarak adlandırıyor. Ekip oluşturulurken dikkat edilen bir diğer husus ise çok başarılı ama etrafına negatif enerji saçan insanları tercih edilmiyor bu aynı zamanda bir şirket politikası olarak da karşımıza çıkıyor. Kişi ne kadar başarılı olursa olsun etrafına huzursuzluk veren bir vestel ailesi için uygun bir aday olamıyor. Eleman seçiminde her şeyden önce insan ilişkileri ve takım olabilme bilinci ön planda tutuluyor. Bir insanın tek başına yapabileceği çok fazla bir şey yok ama takım olarak yapabilecek şeyi çok fazla olduğundan takım çalışması olgusu çok önemlidir. Arge yaklaşık 400'e yakın çalışmanı bünyesinde bulundurmaktadır.

Vestel Pazarlama Departmanı

Vestel Pazarlama birimde ki durum ise Şu Şekildedir: Vestel pazarlama birimi her biri farklı ürün gruplarından sorumlu 7 ürün m¼d¼r¼nden oluşmaktadır. Her bir ürün sorumlusunun iş tanımı veya görev tanımı açıkça hiçbir Őüpheye mahal bırakmaksızın ik bölüm¼ tarafından ayrıntılı bir biçimde belirlenmiştir. Pazarlama birimine eleman alırken, junior pozisyonu için ayrı senior pozisyonu için ayrı özelliklerde elemanlar seçiliyor. Bu birimde yoğun bir çalışma temposu olduğu için görüşmeler sırasında yoğun bir çalışma temposu olduğu başvurular sırasında belirtiliyor ve bu yoğun iş temposunda ayak uyduracak kişiler tercih ediliyor. Personel alımında mühendisler tercih edildiği gibi işletme, iktisat, gibi pazarlama bölüm¼nden mezun kişilerde tercih edilmektedir. Bu birimde Ar-Ge bölüm¼ gibi üniversite ayrımı yoktur. Genelde yetiŐtirilmek üzere deneyimsiz kişiler seçildiği gibi 3-4 yıllık deneyimi olan kişilerde tercih edilmektedir. Bu birim de çalışan kişilerin yabancı dil bilmesi zorunludur. Bunun yanı sıra analitik düşünme yeteneğinin ve yaratıcılığının çok iyi olması gerekmektedir. İŞin kendisi pazarlama olduğu için sayılarla uğraŐacak ve bir o kadarda yaratıcı olacak ki pazara bakıp bir takım noktaları gör¼p ç¼z¼m önerileri üretebilsin. Pazarlama biriminde çalışan kişilerin gelişim için her çalışanın pazarlama seminerlerine ve zirvelerine katılması sağlanıyor. Dünyanın farklı noktalarından gelen pazarlama gruplarının konuşmacı olarak yer aldığı toplantılara iştirak ediliyor. 2-3 ayda bir yurtdışı seyahatler gerçekteŐtiriliyor. Bu seyahatlerde eğitimcilerden alınan eğitimler olmasa da çalışanların vizyonunu geliştirilmesi ve pazarı takip edebilmeleri açısından çok önemli ve etkili bir etkinlik. Bunu yanı sıra teknik, teorik e kişisel gelişimi hedefleyen eğitimlerde veriliyor.

Vestel grubu satış ekiplerini oluştururken satış temsilcisinde olması gereken özellikleri Şu Şekilde adlandırıyor.

- Güler yüzl¼ olmak
- İyi bir dinleyici olmak
- Doğru soru sormayı bilmek
- Yaratıcı olmak
- Kendinizi m¼Őterinin yerine koymak
- Tertipli ve titiz olmak

- Düzgün konuşmaya sahip olmak
- Beden dilini doğru kullanmak
- Sabırlı olmak
- Strese dayanıklı olmak
- Kendinize güvenmek
- Hızlı hareket etmek
- Espri duygusuna sahip olmak ve sohbet edebilmek
- Bilgili olmak
- Müşteriyi tanımlamak
- Fikir geliştirmek
- Sahiplenme duygusunu yaratma

Bu unsurları bünyesinde bulunduran bir satış temsilcisinin başarılı olması kaçınılmazdır. Bunun yanında her satış temsilcisinde takım çalışması olgusunu bulunması gerekmektedir.

Çağrı Merkezi Departmanı

Vestel grubu çağrı merkezinde 27 kişi 2 vardiya şeklinde çalışmaktadır. Bu 27 kişiden 2 kişi ekip lideri 1 kişi teknik lider 24 agent bulunmaktadır. Çağrı merkezine eleman alımı yapılırken çeşitli testlerin yanı sıra adayların işe en kdaraya yatkın olduğuna ve eğitim düzeylerine bakılıyor. Aynı zamanda kariyer hedefinin olmadığı bir iş olduğu için çok donanımlı kişileri bu işde çalıştırmak mümkün olmuyor. Bu nedenle buarada çalışacak kişilerin çalışmaya hevesli öğrenmeye açık ve sabırlı olması ön şart oluyor. Bu çalışanların eğitimlerinde ise profesyonel yardım alınıyor. Eğitim şirketleriyle anlaşılıp motivasyon, telefonda konuşma, iletişim teknikleri gibi konularda düzenli olarak eğitimler verilmektedir. Çağrı merkezinde çalışan kişilerin aynı zamanda vestel ürün gamında bulunan ürünler ile ilgili donanımlı olması gerektiğinden , vestel ürünleri ile ilgili eğitimlerde verilmektedir. Belli birimlerde çalışan elemanlarda olması gereken özellikler (Ek -7).

Eleman Seçimi ve Mülakat Aşamaları

Kariyer yönetim sürecinde elaman seçimi ve seçilen elemanların eğitimlerine çok önem verilmelidir. İk müdürü mülakat görüşmelerinin 2 aşamasından sonra devreye

girmektedir. İlk görüşmeler İnsan Kaynakları uzmanları tarafından gerçekleştirildikten sonra İnsan Kaynakları müdürü devreye giriyor. İnsan Kaynakları müdürünün olumlu görüş bildirmesi halinde İK müdürünün de hazır bulunduğu bölüm yöneticileri veya genel koordinatörün de olduğu yeni bir görüşme gerçekleşiyor. Daha sonra iş teklifi aşamasına geçiliyor. Mülakatlar: yetkinlik bazlı ve stres mülakatları şeklinde olabiliyor. Çalışanların kariyer gelişimlerinde İnsan Kaynakları bölümü etkin rol oynayabiliyor. Özellikle terfi aşamasında etkinliği artabiliyor.

Oryantasyon Programı/ Eğitim Programı

İlk işe başlayan çalışanlar 1 haftalık bir oryantasyon programına tabii tutuluyorlar. Bu bir haftalık süreç de ilk olarak şirketin kendisini tanımalarına, çalışacakları bölümleri tanımalarına yönelik sorumlu müdürler tarafından kendilerine bir brief veriliyor. İnsan Kaynakları uzmanları da şirket politikası hakkında bilgi veriyor. Oryantasyon programının son gününde yeni işe başlayacak olan kişi Manisa fabrikaya götürülüyor ve fabrika tanıtımı yapılıyor. Vestel çalışanlarına teknik, kişisel, ve yönetsel eğitimler veriliyor. Vestel grubu İnsan Kaynakları Departmanının hazırlamış olduğu eğitim katalogu bulunuyor. Bu eğitim kataloglarından çalışanlar almak istedikleri 6 eğitim kolunu belirliyor bu eğitimler daha sonra bağlı buldukları grup müdürleri ve İK müdürü tarafından değerlendirildikten sonra çalışanın bu eğitimleri alması için herhangi bir engel kalmamış oluyor. Çalışanın almak istediği eğitimlerde İK müdürü veya bölüm yöneticileri tarafından değişiklik yapılabilir. Bu eğitimlerin yanı sıra çalışanlara sorumlu oldukları ürün gamıyla ilgili teknik eğitimlerde veriliyor. Aynı zamanda Vestel grubu servislerine yönelik olarak Vestel Servis Merkezi'nin Manisa'daki stüdyosunda çekimi gerçekleştirilen eğitimler Türkiye'nin dört bir yanındaki servisler tarafından canlı olarak izlenebiliyor. Servis çalışanları bu yayınlar sırasında sorularını anında iletilip cevap alıyor. Ve bu yöntem ile birçok servis çalışanına ulaşma imkanı sağlanmış oluyor.

İç İletişim Kanalları

Vestel grubu her şey den önce çalışanına yani insan olgusuna çok önem veriyor. Şirket içi iletişim kanallarını çok açık olduğunu İK müdürü kendi ifade ediyor. Bu bağlamda kurum içinde birtakım dergi ve yayınlar çıkarılıyor. Bu yayınlardan birkaç tanesi şu şekildedir: Made in Vestel, Zorlu, Vs, Taçstyle, Denizlim...vb gibi yayınlardır. Şirket halkla ilişkiler ve reklam faaliyetlerini yürütmek için profesyonel yardım olarak bir

şirkette anlaşmış durumdadır. Şirket kültürünün en önemli hususlarından biri şirketteki çalışanları harcamama üzerine kurulu, çok amatör bir ruhla çok profesyonelce çalışan bir ortam yaratılmak isteniyor. Doğru insanlara doğru hizmet verilmek istendiği için hizmet birincil veri olarak kabul ediliyor ve çalışanların mutlu bir şekilde kendi evlerinde çalışıyormuş gibi bir ortam sağlanıyor.

Örgütsel Yedekleme Programı

Vestel pazarlama bünyesinde örgütsel yedekleme sistemini faaliyet göstermektedir. Örgütsel yedekleme mevcut pozisyonlarda görev alan bireylerin herhangi bir nedenden işten ayrılması durumunda boş kalan pozisyonu işletmeyi olumsuz olarak etkilememesi için daha önceden o pozisyona kimin geçeceğini belirlemesidir. Çalışanlar hangi pozisyonun vekili olduğunu bilirler. Bazı nedenlerden ötürü illa da boş kalan pozisyona yerleştirilecek diye bir kural yoktur. Bu program Üst kademelere yükselebilecek potansiyel adayları belirleyerek, yönetim kademelerinin yedeklenmesine katkıda bulunmak amacıyla Zorlu Holding İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü tarafından yürütülen bir programdır (Ek-8).

Rotasyon Uygulaması

Vestel bünyesinde bulunan işletmelerde çalışanlara rotasyon uygulamaları vardır. Rotasyonun amacı, uzun süre belli bir pozisyonda çalışan kişilerin iş körlüğünün, tatminsizliğinin ortaya çıkmasını engellemek yada en aza indirmek için uygulanmaktadır. Rotasyon, çalışanları organizasyon içinde yatay olarak yer değiştirmesidir. Kendi uzmanlık alanına paralel olarak başka bir departmanda görev almasıdır. Bu durum da çalışan bireyin kariyer gelişimine canlılık katmasını sağlar. Organizasyonun ayırmış olduğu bütçe kariyer yönetimi faaliyet alanlarının belirlenmesine etken olmaktadır.

Kariyer Seçimine Rahberlik Etmede Kullanılan Yöntem

Çalışmamızın teorik kısmında da belirtildiği üzere kariyer seçimlerinde rehberlik etmekte kullanılan 3 yöntemden bahsedilmişti. Bizim uygulamamızla bu yöntemleri karşılaştırdığımızda, kurumun insan kaynakları müdürü tarafından da belirtildiği üzere, Vestel pazarlama A.Ş. kurumunda kullanılan yöntem Schein'in kariyer çıpaları yöntemiyle benzerlik göstermektedir. Kişilerin bünyesinde barındırdığı özellikler veya kişinin kişilik özellikleri dikkate alınarak seçimler yapılmaktadır.

İşletmenin benimsemiş olduğu ve çalışanlar tarafından bilinen vizyon, misyon, ilke ve değerler, politikaları vardır. Bunlarda firmanın kültürünü oluşturmaktadır. Buda kariyer yönetimi uygulamalarını yönlendirmekte ve firma kültürünün bir parçasını oluşturmaktadır. Vestel A.Ş. nin örgüt kültürü ile ilgili olarak örgüt kültürü yaklaşımları göz önüne alındığında, kültürü örgütün kendisi olarak ele alan bir yaklaşım söz konusudur. Kültür kurumun bizzat kendisi konumundadır. Bu bağlamda kurum kültürü sadece maddesel veriler aracılığıyla değil, sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle de incelenmektedir

Vestel Pazarlama A.Ş. de kurum kültürü unsurlarının hemen hemen hepsine rastlamaktayız

- Adetler ve törenler
- Normlar
- Semboller
- Yan Mefaatler
- Sosyal Değerler

Adet ve Törenler

Kurum çalışanlarını belli törenler veya ödülleri ile onurlandırmaktadır. 5, 10, 15, 20 yıllık çalışanlarına belli törenler ile ödül vermektedir. 15 ve 20 yıllık çalışanlarına Ahmet Nazif Zorlu tarafından hizmetlerine karşılık plaket verilirken, vestel ürün gamından belli hediyelerde verilmektedir. Çalışanların motivasyonlarına yönelik çalışmalarda yapılmaktadır. Yeni yılda Manisa fabrikada yeni yıl partisi düzenlenmektedir tabii İstanbul genel müdürlük de çalışanlar için de partiler düzenlenmektedir. Çalışanların kendilerini evde gibi hissetmeleri amaçlanmaktadır.

Normlar

Asansöre herhangi bir yiyecek veya içecek maddesi ile girilmesi kesinlikle yasaktır. Sabahları çalışanların kahvaltısı için bir salon bulunmaktadır yalnız bu salon mesai başlangıç saatine kadar hizmet vermektedir. Şirketin bir diğer uygulaması ise atıl durumda bulunan vestel ürünlerinin çalışanlara daha düşük bir ücret ile taksitli veya peşin olarak satılması uygulamasıdır. Atıl durumda ki bu ürünler sadece personele

çıkılmaktadır. 6 ayını doldurmamış bir personel bu ürünleri taksitli olarak alma fırsatı bulamayacaktır.

Semboller

Bina genelinde krem rengi mobilyalar tercih edilirken halılarda ise mavi tonda renk seçimi tercih edilmektedir. Aynı zamanda çalışanları rahatlattığı düşünüldüğü için klasik müzik uygulaması da vardır.

Yan menfaatler

Çalışanlarını yararlanması için bina içinde spor merkezi, kütüphane, müze, Tv salonun yanı sıra yemekhane uygulaması vardır. Çalışanlara araba sağlama, benzin parasını karşılama, cep telefonu ücretlerini karşılama, taksi ücretlerini karşılama gibi ek imkanlarda sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra şirketin mutlak üzerinde durduğu bir konu ise çalışanların göstermiş olduğu performansdan dolayı çalışanlarını daha önceden belirlenmiş geziler ile ödüllendirmesidir. Satış biriminde çalışan satış temsilcileri, bayiler, ürün sorumluları aylık veya yıllık olarak belirlenmiş kotaları veya hedefleri tutturmaları halinde şirket tarafında yurtiçi veya yurtdışı geziler ile ödüllendirilmektedir. Geçen yıla kadar bu uygulama bu şekilde iken bu yıldan itibaren bölüm müdürlerine sorarak geziye katılan personelde çeşitlemeye gidilmektedir. Örnek olarak, çamaşır makinesinin satışında hedeflenen miktarın tutturulması halinde bu hedefi gerçekleştiren bayii, satış temsilcisi, bu üründen sorumlu ürün sorumlusu, ürün müdürü, ve bu ürünün bağlı olduğu müdür ve teknik ekip den seçilen personeliz geziye katılımı sağlanmaktadır. Bu uygulama çalışanın motivasyonun artırdığı gibi çalışanların işlerine daha hevesli bir şekilde bağlanmasında ek bir motivasyon sağlamaktadır.

Sosyal Değerler

Vestel grubunun spora vermiş olduğu destek üst seviyelerdedir. Hepimizin bildiği gibi Turkcell Süper Ligde Vestel grubunun bir futbol takımı var bunun yanında vestel grubu atletizme çok büyük yatırımlar yapmaktadır. Hatta 2001 yılında atletizme verdiği destek çerçevesinde günümüze kadar süren “ Vestel Türk Atletizmin yanında” adlı sosyal sorumluluk projesi devam etmektedir. Bu proje kapsamında 13 atlet ve 8 antrenöre destek verilmektedir.

Bu uygulamaların hepsi kurum kültürünün bir yansımasıdır. En önemlisi şirket çalışanlarına çok değer verdiğini uygulamaları işe çalışanına hissettirmektedir ve kendilerine rahat bir ortamda çalışmalarını için bütün olanakları sağlamaktadır.

Bütün bu bilgiler ışığında Vestel Pazarlama A.Ş için kurumsallaşmasını büyük ölçüde tamamlamış imajı veren, sistemler ile yönetilen, iş ailelerinin olduğu, ücret sistemlerinin yaratıldığı, insan olgusunun çok önemli olduğu ve herkese eşit şekilde şans verilen, kariyer yollarının ve kariyer haritalarının yaratıldığı bir kurum olarak nitelendirebiliriz. Son olarak Vestel işe alım görüşme ve değerlendirme formu (Ek-9)'da gösterilmiştir.

SONUÇ

Bir kurumun kariyer yönetim politikaları sahip olduğu kurum kültürü politikaları ile şekillenmektedir. Kurum, insan kaynakları politikasının vazgeçilemez bir parçasıdır. Kurumun insan kaynakları politikası ise, genel yönetim politikasının bir parçasıdır. Yönetim politikası ile, kurumun vizyon, misyon, ilke ve değerleri ile şekillenir. Dolayısıyla kariyer yönetimi politikası ve buna bağlı olarak kariyer yönetimi uygulamaları, kurum kültürünün bir parçası, bir yansımasıdır.

Vestel Pazarlama A.Ş. kariyer seçiminde rehberlik etmede kullanılan 3 yöntem arasından Schein kariyer çipası yaklaşımından etkilenmiş durumdadır. Schein'e göre tüm insanların asla vazgeçemeyeceği temel değerleri: Otonomi/bağımsızlık, Güvenli/istikrar, Teknik – işlevsel beceri, Yönetimsel beceri, Yaratıcı girişimcilik, Hizmet, Saf rekabetçilik, Yaşam kalitesidir.

Kurumlarda bu değerlerin farklı bileşenleri her bireyde bulunabilmektedir aynı zamanda şirketler de çalışanlarına bu değerleri sunmaktadır. Çoğu insan için önemli olan 2-3 değer vardır. Eğer şirket bu değer kümelerinin üçünden ikisini karşılayabiliyorsa bu sabit bir eşleme olarak görülebilmektedir. Bu bağlamda elaman seçiminde kişilerin bünyelerinde buldukları özellikler kümesi dikkate alınarak bir hedefleme yapılmaktadır. İnsan Kaynakları müdürü tarafından da belirtildiği üzere Vestel A.Ş.'de bu çıpalardan; Otonomi/Bağımsızlık, Yaratıcı Girişimcilik, Teknik ve İşlevsel Beceri, Yönetimsel Beceri...vb rastlanmaktadır.

Vestel Pazarlama A.Ş kurum kültürü yaklaşımlarından, yapılan inceleme sonucu kültürü örgütün kendisi olarak ele alan yaklaşımdan etkilenmektedir. Bu doğrultuda kurum kültürü oluşumunda üst yönetimin kabulleri belirleyici olmaktadır. Araştırılan kurumun kültürü, kurucularının değerleri ile birlikte, kurumun bizzat kendisi konumundadır. Dolayısıyla, iş mükemmeliyeti, takım çalışması, bir bütün olmak, müşteri memnuniyeti, vizyon, misyon ve değerlere bağlılık, etik değerlere önem verme, devamlılığın sağlanması gibi değerler şirketin olmazsa olmazları arasında yer almaktadır.

İncelemeler sonunda kariyer yönetiminin, kariyer geliştirme ve kariyer planlamanın önemi açıktır. Kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlamasını birbirinden

ayırmak doğru olmaz; bu nedenle hepsini bir bütün olarak düşünmekte yarar vardır. Vestel pazarlama A.Ş de kariyer danışmanlığı uygulanmakta ve bu görev insan kaynakları bölümü tarafından yürütülmektedir.

Günümüzdeki işletmelerin, önemle üzerinde durdukları bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu da, kariyer planlama çalışmalarıdır. Bireysel kariyer hedefleri beklentileri ile organizasyonun ileriye dönük personel gereksinimlerinin bütünleştirildiği kariyer planlama çalışmalarında, personelin geliştirilerek organizasyon içindeki yükselmesinin planlanması gerçekleştirilmektedir. Vestel Pazarlama A.Ş'de örgütsel yedekleme sistemi kurulmuştur. İşletmelerin geleceğe dönük personel gereksinimleri doğrultusunda, personel kariyerlerini planlayan işletmelerin, süreç içinde rekabet ve başarı şanslarının artacağı kaçınılmaz olduğundan, Vestel Pazarlama A.Ş.'de örgütsel yedekleme programı uygulanmaktadır.

Kariyer yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması; yönetimin iyileşmesi, problemlerin daha hızlı çözülmesi, verimliliğin, kazancın ve işletmenin saygınlığının da artmasının ve insan sermayesinin çok önemli olduğunda bir göstergesidir. Sonuç olarak bir işletme için kariyer yönetiminin uygulanması, hayati bir önem taşımakta, örgüt ve bireyin geleceğine yön vermekte, birey örgüt bütünleşmesine katkıda bulunmakta ve kültürün bir parçası olma niteliğini taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Acar Nesime, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.B., Mpm Yayınları No: 640, Ankara, 2000.

Açıklım Aytaç, **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**, Ankara: Pegem Yayınevi, 1999.

Aldemir Ceyhan, Alpay Ataol ve G.Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2001.

Akıncı Beril, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları, 1998.

Akyüz Faruk, **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: 2001.

Armstrong Michael, **Personel Management Practice**, London: Clays Ltd St İvespk, 1991.

Arthur Andersen Danışmanlık, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, İstanbul : Sabah Yayıncılık, 2000.

Aslan Esra, **Personel Seçimi**, Human Resources, Eylül-Ekim, 1999.

Ataol Alpay, **Kariyer Yönetimi**, İzmir: Hava Teknik Okullar Komutanlığı Basımevi, 1998.

Aydemir Nilgün, **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**. İstanbul: Tugiad Yayınları, 1995.

Aytaç Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Başaran İ.Ethem, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara, Gül yayınevi, 1991.

Başaran İ.Ethem., **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara, Gül Yayınevi, 1992..

Beach Dales, **The Management of People at Work**, 4. Edition New York: Mc Millan Publishing, 1980.

Büyükuşlu Ali Rıza, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: 1998.

Can Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 5.Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi, 1999.

Can Halil, Akgün Ahmet, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi** , Ankara: Siyasal Kitabevi, 1996.

Canman Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınevi, 2000

Cüceloğlu Doğan, **İnsan ve Davranış**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.

Çelebioğlu Fuat, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 238, İstanbul, 1990.

Dinçer Ömer, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayım Ve Dağıtım A.Ş., 1996

Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi**, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Erdoğan İlhan, "**İşletmelerde Davranış**". İstanbul: *İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları* No: 272, 1997.

Eroğlu Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, İstanbul : Beta Yayınları, 1995.

Fındıkçı İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2000.

Gordon Judith R, **Organizational Behavior**, 5.Baskı, Prentice-Hall, USA, 1996

Gordan Judith R., **Organizational Behavior**, Allyn And Becon, 1983

Gönen Dünder, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000.

Greenberg Jerald, Robert A. Baron, **Behaviour İn Organization Eight Edition** , Prentice Hall, New Jersey, 2003

Ivancevich John, J. Donnely ve J Gibson, **Managing for Performance**, Texas: Business Publishing, 1983.

Kaynak Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, İstanbul: Alfa Yayınevi, 1995.

Kaynak Tuğray ve Diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, 1998.

Kilmann, R. H., **Beyond the Quick Fix Managing Five Tracks to Organizational Success**, 1987

Kozlu Cem, **Kurumsal Kültür**, İstanbul: Defne Yayıncılık Ve Tanıtım Limited Şirketi, 1986.

Mansfiel Robert, **Career and İndividual Strategies, Man and Organization**, London: George Allen&Unwin Ltd., 1993

Mathis Robert ve J. Jackson, **Human Resources Management**, 8. Edition, New York: West Publishing Company, 1997.

Nelson Debra ve J. Quick, **Organizational Behaviour**, New York: West Publishing Company, 1997.

Özden Mehmet Cemil , **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Ankara: Ümit Yayıncılık, 2001.

Palmer Margaret., **Performans Değerlendirmeleri** (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993.

Palmer Margaret ve Winter Kennet. **İnsan Kaynakları**, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayıncılık: 1995.

Pehlivan İneyet, **İş Yaşamında Stres**, Ankara: Pegem Yayınları, 2000

Robbins Stephen, **Organizational Behaviour**, New Jersey: Prentice Hall, 2005

Sabuncuoğlu Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitapevi Yayınları, Bursa, 2000.

Sabuncuoğlu Zeyyat, Tüz Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 3.Baskı, Yayın No:464, Alfa Yayınları, 1998.

Savaş Tuğrul, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, İstanbul: Melisa/ Anka Maatbacılık, 2005.

Savcı İlkay, **Örgüt ve Birey**, Ankara: Tasarım Dizgi Fotokopi Ofset Ltd., 1999.

Schein Edgar H., **Organizational Psychology**. New Jersey: Prentice-Hall Inc.1976

Schein Edgar H., **Organizational Culture And Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985

Schein Edgar H., **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**, Sloan Management Review, Cilt: 25, Sayı: 2, Winter 1984

Seyidoğlu Halil, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Geliştirilmiş 8. Baskı, İstanbul: Güzem Yayınları, 2000.

Raymond A.Noel, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çeviren Prof.Dr.Canan Çetin, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1999.

Terzi Ali Rıza, **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Tezcan Mahmut, **Kültür ve Kişilik**. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, 1993.

Unutkan Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.

Üçok Tengiz, **Yönetim İlkeleri**, Ankara: Gazi Kitapevi, 1993.

Yalçın Selçuk, **Personel Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, 1985

Wortman Camile, **Psychology**. New York Alfred Corp., 1998.

Zel Uğur, **Kişilik ve Liderlik**. Ankara: Seçkin Yayınevi, 2001

Makaleler

Acar Ahmet, “Kariyer Yönetimi”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı:17, İstanbul, 1994.

Akal Zuhal, “ Özendirici Ücret Sistemleri”, *Standart Dergisi*, Şubat, 2001.

Berberoğlu Güneş. “İşletmelerde Organizasyon Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi* Cilt : 24 Sayı: 1 Ankara, 1991.

Canman Doğan. Y. Ertekin, F.Ar, T.Kaya ve C.Özer., “Kamu Görevlileri El Kitabı” Ankara: *Todaie Yayınları*, Yayın No: 308, 2002.

Keser Aşkın, “Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar”, *İş Güç Bakış-İş Yaşamı Dergisi*, Sayı : 2 Ağustos, 2002.

Ölçer Ferit, “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:30, Sayı:4, Aralık/1997.

Özden Mehmet Cemil, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Basılmamış İnceleme Raporu*, Ankara, 1998.

Özkalp Enver, “Örgütler ve Çalışma”, *Anadolu Üniversitesi Yayınları.*, Eskişehir, 1986.

Öztürk Mehmet, “İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir”, *İş, Güç, Bakış, İş Yaşam Dergisi*. Ankara: Sayı: 9, 2003

Sümer Canan, “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme” *Türk Psikoloji Bülteni*, 4(9), 1999.

Üçok Tengiz, “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, *Dokuz Eylül Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt-4, Sayı: 1-2, 1989

Yaman Fatih, “Kariyer Aşamaları”, *Peryön Bülteni*, 1998/2.

Tezler

Arslan Dilek, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme ve Uygulamadan Örnekler**, (M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997).

Bilen Deniz, **Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama**, (M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998.)

Eroğlu Leyla Baysak, **Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler**, (M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1995).

Tuna Murat, **Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Geliştirilmesi**, (Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996).

Uyarer Şehnaz, **Kariyer Yönetimi**, (İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1989).

Yılmaz Arife, **İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlama ve Uygulama Örneği**, (Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: 2003).

Basılmamış Tez

Alganer Ç.Ü., **Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000).

Becerikli Sema Yıldırım, **Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü**. Ankara: (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi 1999.)

Gök Erkan, **Kariyer Yönetim ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması**. Gebze: (Gebze Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2000).

Özden Mehmet Cemil , **Personel Tedariki ve Seçimi**, (Basılmamış Doktora Dönem Ödevi), İstanbul, 1992.

Özkan Serhat, **İşletme Organizasyonlarında Kariyer Geliştirme ve Uygulamalar Konulu Çalışma**, (Yayınlanmamış Master Tezi, İstanbul, 1998).

İnternet Kaynakları

<http://www.pdfactory.com>(09.10.2005)

<http://www.britishcouncil.org.tr/turkish/govmats/etk13.doc>(10.11.2005)

www.mcozden.com(07.12.2005)

http://www.vestel.com.tr/Dev/Kurumsal/ik/INKA_Ortak_Degerlerimiz.htm(15.01.2006)

http://www.vestel.com.tr/Dev/Kurumsal/ik/INKA_Kilometre_Taslarimiz.htm(15.01.2006)

http://www.vestel.com.tr/Dev/Kurumsal/ik/INKA_Felsefemiz.htm(15.01.2006)

<http://www.vestel.com.tr/Dev/Kurumsal/ik>(15.01.2006)

<http://www.vestel.com.tr/Dev/Kurumsal/vestelgrubu.htm>(15.01.2006)

<http://www.vestel.com.tr/Dev/Vsg/vestelpazarlama.htm>(15.01.2006)

<http://www.vestel.com.tr/Dev/Kurumsal/zorlugrubu.htm>(15.01.2006)

http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/investor_relations/tr/management/organizasyon_vapisi.asp

http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/investor_relations/tr/management/yonetim_kurulu.asp

http://www.zorlu.com.tr/TR/IK/ins_ insangucu.asp(15.01.2006)

<http://www.zorlu.com.tr/TR/IK/default.asp>(15.01.2006)

www.gmu.edu/department/psychology(8.5.2006)

www.ceterisparibus.net(12.02.2006)

www.bilgiyonetimi.com(25.04.2006)

EKLER

EK – 1

MÜLAKAT FORMU

1. Zorlu grubu A.Ş. kısaca tanıtabilir misiniz?
2. Müdürü olduğunuz İnsan Kaynakları birimi hakkında bilgi verebilir misiniz?
3. Vestel grubu İnsan Kaynakları felsefesi, ortak değerleri nelerdir?
4. Vestel Pazarlama A.Ş kısaca tanıtabilir misiniz?
5. Çalışanlarınızın kuruma bağlılığı ile alakalı ne söyleyebilirsiniz?
6. Sirkülasyonun fazla olduğu birim hangisidir?
7. İş gücü devir oranınız nedir?
8. Çalışanlarınızın işten ayrılma veya çalışanınızın işine son verme sebepleri nelerdir?
9. Kurumunuzun kurum kültürü ve unsurları hakkında bilgi verebilir misiniz?
10. Kurumunuzda mobilya ve halılarda kullanılan renk seçiminin özel bir nedeni var mı?
11. Vestel A.Ş nin spora yapmış olduğu yatırımlar hakkında bizi bilgilendirir misiniz?
12. Kurumunuzda iç işe alım uygulanıyor mu nasıl?
13. Şirketinizdeki terfi uygulaması hakkında bilgi verebilir misiniz?
14. Kurumunuza iş başvurusunda bulunulması için herhangi bir üniversite kriteri arıyor musunuz?
15. Vestel Ar-Ge birimi hakkında bilgi verebilir misiniz?
16. Kurumunuzca belirlenen Ar-Ge biriminde çalışacak olan kişilerde olması gereken özellikler nelerdir?
17. Vestel Pazarlama departmanı hakkında bilgi verebilir misiniz?
18. Kurumunuzca belirlenen Pazarlama biriminde çalışacak olan kişilerde olması gereken özellikler nelerdir?
19. Kurumunuzun Call-Center birimi hakkında bilgi verebilir misiniz?
20. Kurumunuzca belirlenen call center biriminde çalışacak olan kişilerde olması gereken özellikler nelerdir?
21. Satış Departmanı hakkında bilgi verebilir misiniz?
22. Kurumunuzca belirlenen satış biriminde çalışacak olan kişilerde olması gereken özellikler nelerdir?
23. Çalışanlarınıza performans değerlendirme testi uygulanıyor mu açıklayabilir misiniz?

24. Eleman seçme ve yerleştirmede kullanılan teknikler hakkında bilgi verebilir misiniz?
25. şirketiniz tarafından personele verilen eğitimler hakkında bilgi verebilir misiniz?
26. Kurumunuzun oryantasyon programı hakkında bilgi verir misiniz?
27. şirketinizde uygulanan kariyer yönetim politikaları nelerdir kısaca açıklayabilir misiniz?
28. şirketinizin vizyon, misyon, stratejiler, politikaları, inanç ve değerleri hakkında bilgi verebilir misiniz?
29. Kurumunuz iç iletişim kanalları hakkında bilgi verebilir misiniz?
30. Çalışanlarınıza ücret dışında sağladığınız yan menfaatler nelerdir?
31. Kurumunuz tarafından kullanılan örgütsel yedekleme programı var mı? Varsa anlatabilir misiniz?
32. Kurumunuzun organizasyon yapısı ile ilgili ne söyleyebilirsiniz?
33. Kariyer seçiminde rehberlik etmede kullanılan yöntemleri dikkate aldığınızda kurumunuz bu tekniklerden hangi yöntem ile benzerlik göstermektedir? Nasıl?
34. Kurumunuzda rotasyon uygulaması var mıdır?
35. Kurumunuzda kariyer danışmanlığı uygulanmakta mıdır? Nasıl?

İnsan Kaynakları Departmanı:

(1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,14,16,18,20,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35)

Pazarlama Departmanı: (17,18)

Satış Departmanı: (21,22)

Call Center Departmanı: (19,20)

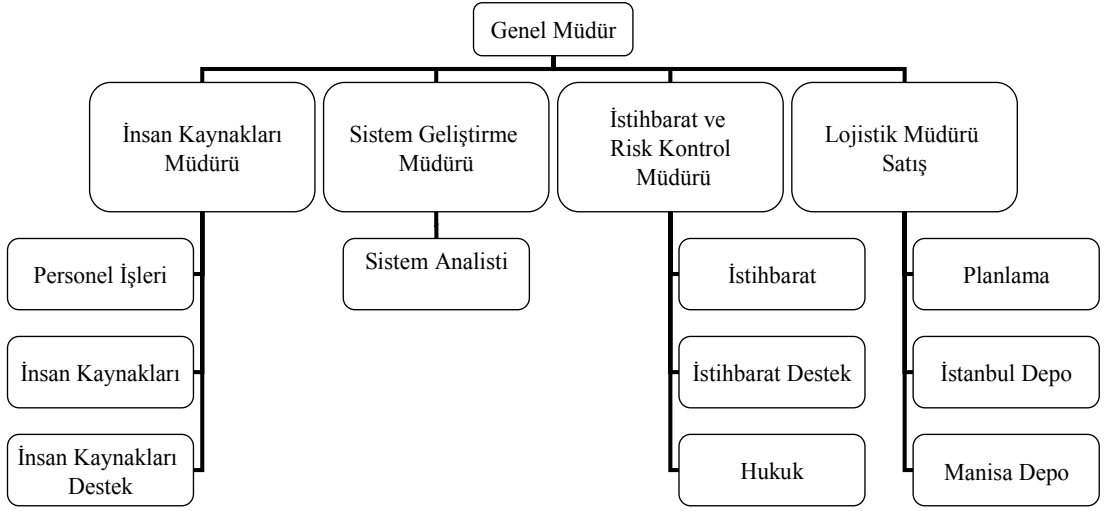
Ar-Ge Departmanı: (15,16)

EK-2**GENEL MÜDÜRLÜK BİNASI**

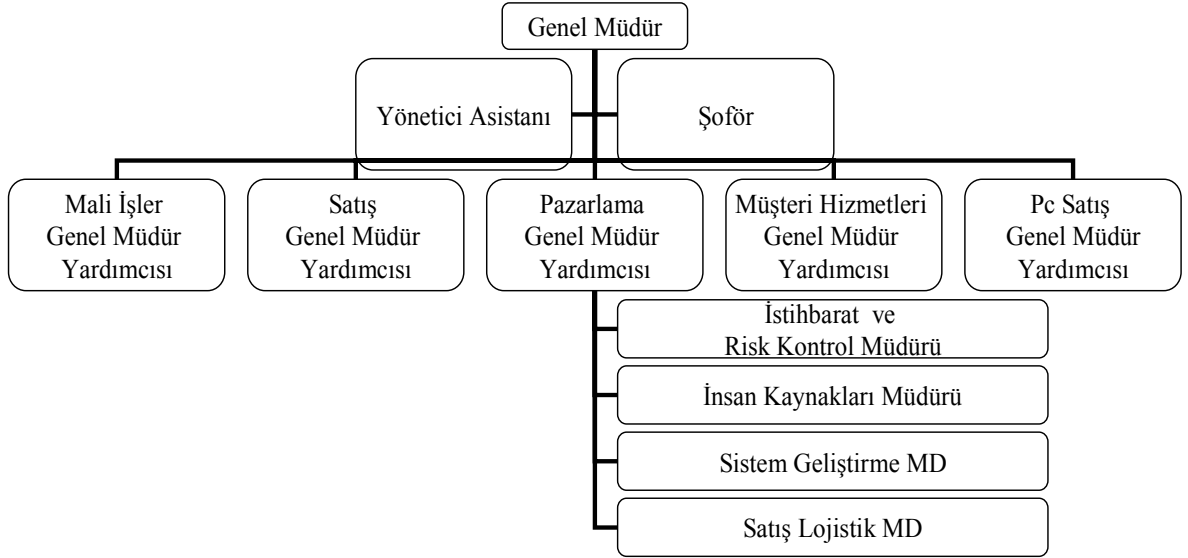
BÖLÜMLER	ÖZELLİKLERİ
140 kişilik Auditorium	Tv, Dvd, Projeksiyon, Tepegüz, Simultane sistemi
Video Konferans Ofisleri ve Toplantı Salonları	2 adet 8 kişilik, 7 adet 11 kişilik, 1 adet 14 kişilik ve 1 adet 11 kişilik video konferans hizmeti veren toplam 11 adet toplantı odası. Ayrıca 3 adet video konferans hizmeti veren ofis vardır
Eğitim Salonları	Oturma düzenekleri değişebilen 1 adet 36 kişilik, 1 adet 10 Bilgisayar 20 kişilik, 1 adet 22 kişilik 1 adet 16 kişilik ve 1 adet 10 kişilik toplam 5 adet eğitim salonu vardır.
İkram salonu	1 adettir
Winter Garden	250 kişilik.
Vip Yemek Salonu	50 kişilik
Eğlence Merkezleri	Fitness Center, Kuaför Salonu, Kütüphane, Müze, Helikopter Pisti
Kargo	Yurt içi ve yurt dışı kargo taşımacılık hizmeti
Otopark	46 araçlık kapalı - 34 araçlık açık otopark
Diğer	Dünya standartlarına uygun yangın ihbar, koruma ve söndürme sistemi,3 adet ATM, 3 Adet Kiosk cihazı, kartlı giriş – çıkış sistemi, Giriş - çıkış noktalarında arama sistemi

EK-3
ORGANİZASYON ŞEMASI

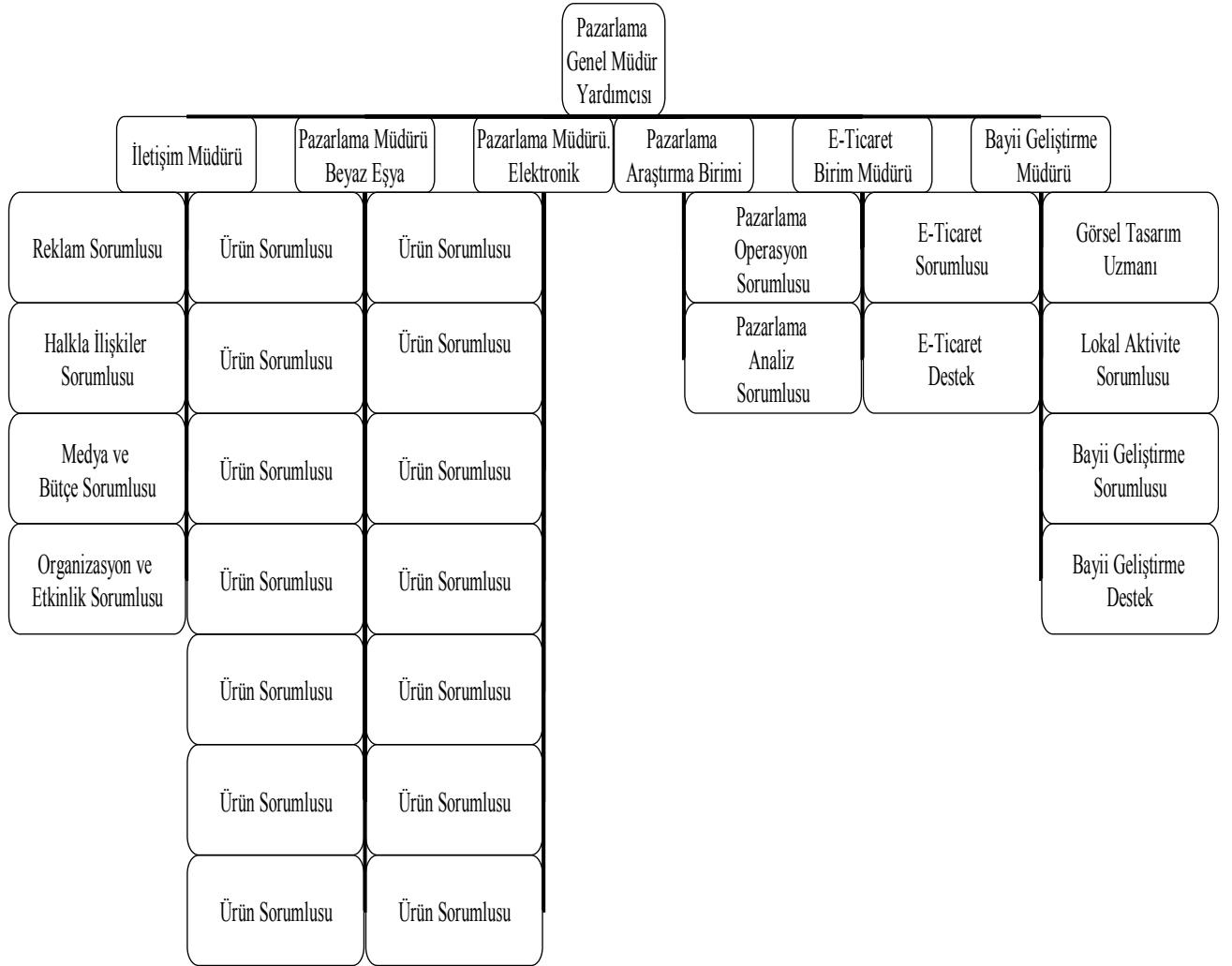
GM Bağlı Tüm Müdürlükler



Vestel Pazalama A.Ş. Genel Müdürlük



Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı



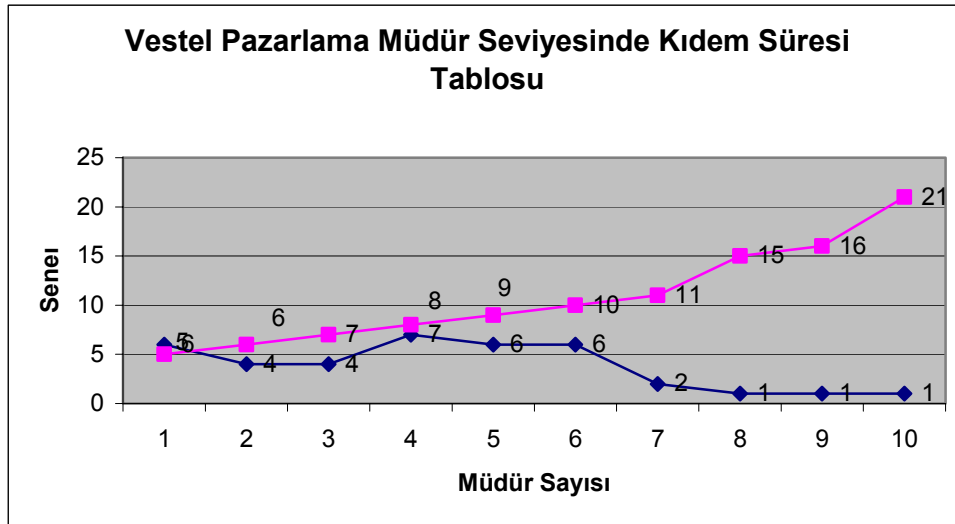
EK-4
İŞDEN AYRILMA SEBEPLERİ

1	Şirket merkezinin uzaklığı
2	Yoğun iş temposu
3	Ayıışığı sorunu
4	Şirket tarafından işe son verme
5	Çalışanın performansı
6	İşe etiğine aykırı davranış
7	Rahat iş imkanlarının bulunması
8	Görevi kötüye kullanma
9	Sağlık durumunun çalışmaya imkan vermemesi

EK-5

MÜDÜRLERİN ÇALIŞMA YILLARINI GÖSTEREN TABLO

Müdür Sayısı	Sene
6	5
4	6
4	7
7	8
6	9
6	10
2	11
1	15
1	16
1	21



ÖRNEK

LEVENT HATAY-1999 Dan Beri Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama A.Ş. Genel Müdürlüğü Görevini Yürütüyordu. 2005 Den İtibaren Rusya, Bağımsız Devletler Topluluğu Ve Ortadoğu Da Markalaşmadan Sorumlu İcra Kurulu Üyesi.

TİMUR TÜNCER – 1999 Dan Beri Vestel De Çeşitli Yönetim Kademelerinde Çalışan Tuncer 2003 Yılından Bu Yana Tüketici Hizmetleri Ve Operasyondan Sorumlu Genel Müdürlüğü Görevinde Çalışıyordu. 2005 Yılından İtibaren Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama A.Ş. Genel Müdürlüğü Görevini Yürütüyor.

ZİYA ÖZTÜRK – 2003 de Moskova ya taşınarak rusya'daki dış pazarlama genel müdürlüğü görevini üstlenen Öztürk şuan Moskovada Vestle Trade CIS şirketinin genel müdürlük görevini yürütmektedir.

ARDA KAYA - Vestle Trade CIS şirketinin malı işler genel müdür yardımcılığı görevine getirildi.

FİLİZ KÜNÜRALP – 2005 yılından itibaren Tuncer den boşalan tüketici hizmetleri genel müdür yardımcılığı görevine bugüne kadar teknik müdürlük görevini başarıyla yöneten ve uzun dönem ayrı ayrı yönetilen beyaz eşya elektronik teknik bölümlerini de yönetmiş bulunmaktadır.

GÜL YÜCEL- 1997 den beri vestelde çalışıyor. Vestel beyaz eşya pazarlama müdürü vestel bünyesinde klima satış mühendisi olarak hizmet etmeye başlamış daha sonra pazarlama bölümüne geçerek klima ürün müdürü olarak görevine devam etmiş, beyaz eşya bölümünde farklı ürün gruplarında çalıştıktan sonra elektronik bölümüne geçen çalışan daha sonra tv ve uydu alıcıları ürün müdürlüğünde de çalıştıktan sonra elektronik ürünlerden sorumlu pazarlama müdürü olarak hizmetlerine devam eden yücel, kasım 2005 itibariyle beyaz eşya pazarlama müdürü olarak görevine devam etmektedir

EK-6**YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN GÖREV DAĞILIMI**

ÜYE	GÖREVİ	KAÇ YILDIR GÖREV YAPTIĞI	DİĞER GÖREVLERİ
Ahmet Nazif Zorlu	Başkan	10	Vestel Dış Ticaret Yönetim Kurulu Başkanı Vestel Beyaz Eşya Yönetim Kurulu Başkanı Vestelkom Yönetim Kurulu Başkanı Vestel Pazarlama Yönetim Kurulu Başkanı Deksar Multimedya Yönetim Kurulu Başkanı Vestel Savunma Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı
Ekrem Pakdemirli	Başkan Yardımcısı	-	Üniversite öğretim görevlisi
Şule Zorlu	Yön. Kurulu Üyesi	3	Linens Pazarlama Genel Müdür Vestel Beyaz Eşya Yönetim Kurulu Üyesi Vestel Pazarlama Yönetim Kurulu Başkan Yard. Vestel Dış Ticaret Yönetim Kurulu Başkan Yard. Deksar Multimedya Yönetim Kurulu Başkan Yard.
Ömer Yüngül	Yön. Kurulu Üyesi	4	Vestelkom Yönetim Kurulu Üyesi Deksar Multimedya Yönetim Kurulu Üyesi Vestel Savunma Sanayi Yönetim Kurulu Üyesi
Enis Turan Erdoğan	Yön. Kurulu Üyesi	4	Vestel Beyaz Eşya Yönetim Kurulu Üyesi Vestelkom Yönetim Kurulu Üyesi
M. Cem Bodur	Yön. Kurulu Üyesi	4	Denizbank Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Yılmaz Argüden	Yön. Kurulu Üyesi	-	Ekonomist ve Üniversite öğretim görevlisi

EK-7**ELEMANLARDA OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER**

BİRİMLER	ÖZELLİKLERİ
SATIŞ TEMSİLCİSİ	Güler yüzlü olmak İyi bir dinleyici olmak Doğru soru sormayı bilmek Yaratıcı olmak Kendinizi müşterinin yerine koymak Tertipli ve titiz olmak Düzgün konuşmaya sahip olmak Beden dilini doğru kullanmak Sabırlı olmak Strese dayanıklı olmak Kendinize güvenmek Hızlı hareket etmek Espri duygusuna sahip olmak ve sohbet edebilmek Bilgili olmak Müşteriyi tanımlamak Fikir geliştirmek Sahiplenme duygusunu yaratmak
ARGE ÇALIŞANLARI	Agresif Olmama, Takım Elemanı Olma, Pozitif Enerjiye Sahip Olma, Dedikodu Yapmama, İnsan İlişkileri Kuvvetli Olan Bilgili Olma Strese Dayanıklı Olma Yaratıcı Olma ...vb
CALL CENTER ÇALIŞANLARI	Çalışmaya hevesli Sabırlı olan Öğrenmeye açık İletişim yönü kuvvetli Diksiyonu düzgün Sabırlı
ÜRÜN SORUMLULARI	Yoğun iş temposuna ayak uydurabilecek, Strese dayanıklı olma Kendine güvenen iletişim yönü kuvvetli , analitik düşünebilen, yaratıcı, yabancı dil bilen, takım çalışması odaklı...vb

EK-8**ÖRGÜTSEL YEDEKLEME PROGRAMI**

PROGRAM	ÖZELLİKLER
1	Tüm şirketlerden, yüksek potansiyel ve performansa sahip, asgari 2 yıl deneyimi olan çalışanlar seçilir
2	Yönetici Geliştirme eğitim programları uygulanır.
3	Eğitim sonrası proje grupları oluşturularak ekip çalışmasına yatkınlık sağlanır.
4	Katılımcılar düzenli aralarla yeni eğitim programlarına çağrılır.
5	Diğer şirket ve fabrikalarımızda geçici görevlendirmeler yapılır
6	Program süresince ve sonrasında düzenli izleme gerçekleştirilir.

EK-9**VESTEL İŞE ALIM GÖRÜŞME VE DEĞERLENDİRME FORMU**

Adayın Adı Soyadı: Aday Olunan Pozisyon/Unvan:	Tarih: Görüşmeciler Başvuru Şekli: Referans Adı:
DIŞ GÖRÜNÜM: Görüntüsünde rahatsız edici unsur olup olmaması, vestel pazarlama'yı ve ürün grubunu temsil edip edemeyeceği, saç,sakal, vücut bakımı Uygun Değil <input type="checkbox"/> Uygun Denilebilir <input type="checkbox"/> Oldukça Uygun <input type="checkbox"/> Çok Uygun <input type="checkbox"/>	
GIYİM TARZI: Kiyafetinin temiz olup olmaması, iş görüşmesine uygun giyinip giyinmediği Uygun Değil <input type="checkbox"/> Uygun Denilebilir <input type="checkbox"/> Oldukça Uygun <input type="checkbox"/> Çok Uygun <input type="checkbox"/>	
KONUŞMA BİÇİMİ: Ses tonu, seçtiği kelimeler ve ifade tarzı, telaffuzunun olup olmaması, şivesinin olup olmaması Uygun Değil <input type="checkbox"/> Uygun Denilebilir <input type="checkbox"/> Oldukça Uygun <input type="checkbox"/> Çok Uygun <input type="checkbox"/>	
KELİME HAZİNESİ: Cümle kuruş biçimi, kullandığı kelimelerin niteliği Uygun Değil <input type="checkbox"/> Uygun Denilebilir <input type="checkbox"/> Oldukça Uygun <input type="checkbox"/> Çok Uygun <input type="checkbox"/>	
İLETİŞİM KURMA: Fikirlerini açıkça beyan ifade edebilmesi, soruları algılayıp yanıtlayabilmesi Uygun Değil <input type="checkbox"/> Uygun Denilebilir <input type="checkbox"/> Oldukça Uygun <input type="checkbox"/> Çok Uygun <input type="checkbox"/>	
VÜCUT DİLİ: Duruşu, oturuşu, gülyüzlü olup olmaması, göz teması kurup kurmaması Uygun Değil <input type="checkbox"/> Uygun Denilebilir <input type="checkbox"/> Oldukça Uygun <input type="checkbox"/> Çok Uygun <input type="checkbox"/>	
İŞ YAŞAMININ GELİŞİMİ: Daha önceki işyerlerinde çalışma süreleri ve ayrılış nedenleri, eğer varsa işsizlik dönemlerinin açıklanabilir olması Uygun Değil <input type="checkbox"/> Uygun Denilebilir <input type="checkbox"/> Oldukça Uygun <input type="checkbox"/> Çok Uygun <input type="checkbox"/>	
ÖĞRENİM YAŞAMI/EĞİTİMLERİ: Okul yaşamına ait akademik sonuçlar, diğer başarıları, almış olduğu eğitimler Uygun Değil <input type="checkbox"/> Uygun Denilebilir <input type="checkbox"/> Oldukça Uygun <input type="checkbox"/> Çok Uygun <input type="checkbox"/>	
İŞE VE KARİYERE AİT HEDEFLERİ: Görevin adayın ilgi alanlarıyla, kişisel	

tercihleri ve özellikleriyle, kariyer, ücret beklentisi ile olan uyumu		
Uygun Değil <input type="checkbox"/>	Uygun Denilebilir <input type="checkbox"/>	Oldukça Uygun <input type="checkbox"/> Çok Uygun <input type="checkbox"/>
GENEL İZLENİM: Yukarıdaki tüm değerlendirmelerin ışığı altında adayın mülakatı yapan üzerinde bıraktığı genel izlenim.		
Uygun Değil <input type="checkbox"/>	Uygun Denilebilir <input type="checkbox"/>	Oldukça Uygun <input type="checkbox"/> Çok Uygun <input type="checkbox"/>
DİĞER: adaya ait belirtmek istediğiniz diğer bilgiler. Örn ailesine ait bilgiler,		
Uygun Değil <input type="checkbox"/>	Uygun Denilebilir <input type="checkbox"/>	Oldukça Uygun <input type="checkbox"/> Çok Uygun <input type="checkbox"/>
GÖREVE UYGUNLUĞU: Görevin adayın kariyer hedefleriyle ve tercihleriyle olan uyumu		
Uygun Değil <input type="checkbox"/>	Uygun Denilebilir <input type="checkbox"/>	Oldukça Uygun <input type="checkbox"/> Çok Uygun <input type="checkbox"/>
İŞ TEKLİFİ	Yapılacak	Yapılmayacak
SONUÇ	Kabul Etti	Red etti. Red Nedeni.....