

ÖRGÜTSEL KARIYER
YÖNETİMİ VE YAPI KREDİ BANKASI
UYGULAMASI

Mehmet ARGÜDEN
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir-1998

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ İLHİMLER FAKÜLTESİ

ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ VE YAPI KREDİ BANKASI UYGULAMASI•

Mehmet ARGÜDEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı

Danışman:Prof.Dr.Celil KOPARAL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 1998

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
EYLÜL 1998

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ VE YAPI KREDİ BANKASI UYGULAMASI

Mehmet ARGÜDEN

İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 1998
Danışman: Prof.Dr.Celil KOPARAL

İşletmeler birey-örgüt uyumunu gerçekleştirmek ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmek için örgütsel kariyer yönetimime ihtiyaç duymaktadırlar.

Günümüzün özgür kişilikli bireyleri bir işte çalışmaktan çok, o işin bir parçası olmayı ve işteki geleceğini planlamak durumundadırlar. Ancak bireysel olarak ne kadar çaba harcanırsa harcanırsın örgütün desteği olmadan kariyer planları gerçekleştirilemez. Bu noktada örgütsel kariyer yönetimi hem örgütün hem de bireyin amaçlarını ve gelecekte beklenenlerini uyumlaştırarak örgütü bir bütün olarak başarıya ulaştırmada yardımcı bir yönetsel uygulama olarak kullanılmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle örgütsel kariyer yönetimini açıklamada yararlanılacak bazı kavramlar açıklandıktan sonra örgütsel kariyer yönetimi bir süreç olarak incelenmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EYLÜL 1998

ABSTRACT

To make the harmony of individual-organization and to behave for associate aims administrations need to organizational career.

Nowadays, free characterised individuals are face to face with planning the future of their work; more than working in the job. However, without the support of an organization, the individual can't manage their career plans. No matter how hard they try. At this point organizational career management is wed for making the organization successful by making the harmony of organization's and hte individual's aims for the future.

In this study, after describing some concepts for benefiting from them, organizational career management has been examined as a process.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Celil KOPARAL

Üye : Prof.Dr.İnal Cem AŞKUN

Üye : Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ

Mehmet ARGÜDEN'i "Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması" başlıklı tezi 14 Ekim 1998 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof.Dr. ~~Uzkesici~~ **UZKESİCİ**

~~Anadolu~~ Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo:1.1. John Holland’ın Kişilik-Kariyer İlişkileri Modeli.....	15
Tablo:1.2. Erikson’ın Sekiz Yaşam Gelişim Basamağı.....	20
Tablo:1.3. Bühler’ın Yaşam Dönemleri.....	24
Tablo:1.4. Kariyerde Dört Aşama.....	25
Tablo:2.1. Metal Sanayi İş Gruplama Sistemi.....	69
Tablo:2.2. Metu Öğrenci Kariyer Programı.....	70
Tablo:2.3. Etkin ve Etkin Olmayan Geribesleme.....	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil:1.1. Daniel Lewinson’ın İnsan Yaşam Dönemleri.....	23
Şekil:2.1. Bireysel Kariyer Planlamasının Temel Taşları.....	58
Şekil:2.2. Geleneksel Kariyer Yolu.....	63
Şekil:2.3. Örgütsel Toplumsallaşma Modeli.....	86
Şekil:2.4. İnanç ve Değerler Analizi.....	87
Şekil:2.5. Örgütsel Kültürün Sınıflandırılması.....	88

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
BİRİNCİ	
BÖLÜM KARIYERİN KAVRAMSAL TEMELLERİ	
1. KARIYER KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ.....	1
2. KARIYERİN TANIMI VE KARIYERLE İLGİLİ KONULARIN KAVRAMSAL TEMELLERİ.....	3
2.1. Kariyer Kavramının Tanımı.....	4
2.2. Kariyerle İlgili Konuların Kavramsal Temelleri.....	7
2.2.1. Kariyer Haritası.....	7
2.2.2. Kariyer Mobilitesi.....	8
2.2.3. Kariyerde Plato.....	8
2.2.4. Kariyerde Sosyalleşme.....	8
3. KARIYERİN BOYUTLARI.....	9
3.1. Bireysel Boyut.....	9
3.2. Örgütsel Boyut.....	11
4. MESLEKSEL KARIYER SEÇİMİ.....	12
4.1. Mesleksel Kariyer Seçiminin Anlam ve Önemi.....	12
4.2. Mesleksel Kariyer Seçimini Etkileyen Etmenler.....	13
4.2.1. Sosyal Art Yetişim.....	13
4.2.2. Kişilik Gelişimi.....	14
4.2.3. Değerlerin Gelişimi.....	14

4.2.4. Toplum.....	15
4.2.5. Deneyimler.....	16
5. KARIYER KALIPLARI.....	16
5.1. Geleneksel Kariyer Kalıbı.....	18
5.2. Kararlı Kariyer Kalıbı.....	18
5.3. Kararsız Kariyer Kalıbı.....	18
5.4. Çoklu Kariyer Kalıbı.....	18
6. KARIYERLE İLİŞKİLENDİRME AÇISINDAN BİREYSEL YAŞAM GELİŞİM DÖNEMLERİ.....	19
6.1. Yaşam Gelişim Dönemlerinde Eric Erikson Yaklaşımı.....	19
6.2. Daniel Lewinson'ın Yetişkin Gelişim Dönemi Yaklaşımı.....	20
6.3. Charlotte Bühler'in İnsan Yaşamının Akışı Kuramı.....	23
7. KARIYER AŞAMALARI.....	24
7.1. Longenecker ve Pringle Modeli.....	26
7.1.1. Çalışma Yaşamının Başlangıcı Aşaması.....	26
7.1.2. Çalışma Yaşamının Ortası.....	26
7.1.3. Çalışma Yaşamının Son Yılları.....	26
7.2. Greenhaus Modeli.....	26
7.2.1. İşe Hazırlık Aşaması.....	27
7.2.2. Örgüte Giriş Aşaması.....	27
7.2.3. İlk Kariyer Aşaması.....	28
7.2.4. Orta Kariyer Aşaması.....	28
7.2.5. Son Kariyer Aşaması.....	28
7.3. Diğer Yaklaşımlar.....	29
8. KARIYER VE EĞİTİM İLİŞKİSİ.....	31

İKİNCİ

BÖLÜM ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ

1. KARIYER YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL İÇERİĞİ.....	33
1.1. Kariyer ve Yönetim Kavramlarının İlişkisi.....	33
1.1.1. Yönetimin Tanımı ve Özellikleri.....	33
1.1.2. Yönetim Fonksiyonları.....	35
1.2. Kariyer Yönetimi Kavramı.....	37

1.2.1. Bireysel Kariyer Yönetimi.....	38
1.2.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi.....	39
2. ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİNİN TANIMI, GELİŞİMİ VE YARARLARI.....	40
2.1. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Tanımı.....	40
* 2.2. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Gelişimindeki Etkenler.....	42
2.2.1. Yönetim Kültürü.....	42
2.2.2. İnsan kaynakları Olgusuna Geçiş ve İnsanlar Aracılığı İle Verimlilik.....	45
2.2.2.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	45
2.2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	46
2.2.2.3. İnsan Kaynakları Aracılığı İle Verimlilik.....	47
2.2.3. Bilgi Toplumu, Eğitim ve Bilgi İşçileri.....	47
2.3. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Yararları.....	49
2.4. Örgütsel Kariyer Yönetimi Kararları.....	51
2.4.1. Terfi.....	51
2.4.2. Transferler.....	52
2.4.3. İşten Çıkartma.....	52
+ 2.4.4. Emeklilik.....	52
2.4.5. Örgütsel Yedekleme.....	53
3. ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİM SÜRECİ.....	54
3.1. Kariyer Planlaması.....	54
3.1.1. Bireysel Kariyer Planlaması.....	55
3.1.2. Örgütsel Kariyer Planlaması.....	59
* 3.1.2.1. Örgütsel Kariyer Planlamasınca Kariyer Yolları...	60
3.1.2.1.1. Klasik Yaklaşım Göre Kariyer Yolları	61
3.1.2.1.2. Örgütsel Yaklaşım Göre Kariyer Yolları.....	63
3.1.2.1.3. Davranışsal Yaklaşım Göre Kariyer Yolları.....	65
3.1.2.2. Kariyer Yolu Olarak Dikey, Radyal ve Çevresel	

Hareketler.....	65
3.1.2.3. Örgütsel Kariyer Planlamasının Yararları.....	66
3.1.2.4. Örgütsel Kariyer Planlamasının Aşamaları.....	66
3.1.2.4.1. Personelin Belirlenmesi.....	67
3.1.2.4.2. Potansiyel Tespiti ve Performans	
Değerlendirme.....	71
3.1.2.4.3. Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi.....	72
3.1.2.4.4. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi.....	75
3.2. Örgütsel Kariyer Planlarının ve Stratejilerinin Uygulanması.....	79
3.2.1. Stratejilerin Uygulanmasında Örgüt Yapısı.....	80
3.2.2. Kaynak Dağıtımı.....	81
3.2.3. Örgüt Kültürü.....	82
3.2.3.1. Örgütsel Toplumsallaşma.....	84
3.2.4. Liderlik.....	89
3.3. Eğitim ve Kariyer Geliştirme	91
3.3.1. Eğitim.....	91
3.3.2. Kariyer Geliştirme Kavramı.....	94
3.3.2.1. Kariyer Geliştirme Yöntemleri.....	95
3.3.2.1.1. Kariyer Merkezleri.....	96
3.3.2.1.2. Kariyer Planlama Yazılımları.....	96
3.3.2.1.3. Destekleyici Kaynak Kitaplar.....	96
3.3.2.1.4. Kariyer Danışmanlığı.....	96
3.3.2.1.5. Kariyer Geliştirme Workshopları.....	99
3.3.2.1.6. Periyodik İş Rotasyonu.....	100
3.3.2.1.7. Kariyer Planlama Grupları.....	100
3.3.2.1.8. Koçluk.....	100
3.3.2.1.9. Özel Gruplar İçin Programlar.....	101
3.4. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	101
4. ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN	
SORUNLAR.....	102
4.1. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar.....	103
4.1.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	103

4.1.2. Çift Kariyerli Eşler.....	104
4.1.3. Ay Işığı Sorunu.....	104
4.1.4. Çift Kariyerlilik.....	105
4.2. Kariyer Aşamalarında Karşılaşılan Sorunlar.....	105
4.2.1. Başlangıç Dönemi Sorunları.....	105
4.2.2. Kariyer Ortası Sorunları.....	107
4.2.2.1. Kariyer Platosu.....	107
4.2.2.2. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi.....	108
4.2.3. Kariyer Sonu Sorunları.....	108
5. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE UYGULAMALARI.....	109
5.1. Japonya.....	109
5.2. Avrupa Birliği Ülkeleri.....	110
5.3. Amerika Birleşik Devletleri.....	111

ÜÇÜNCÜ

BÖLÜM YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.'DE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	112
2. İŞLETME HAKKINDA TANITICI BİLGİLER.....	113
2.1. İşletmenin Tarihçesi.....	113
2.2. İşletmenin Hizmetleri.....	118
2.3. İşletme Politikası.....	120
2.4. İşletmenin Örgüt Yapısı.....	120
2.5. İşletmenin Örgüt Şeması.....	122
2.6. İşletmede İş Tanımları.....	134
3. ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ SÜRECİ.....	135
3.1. Kariyer Planlama.....	135
3.1.1. İnsan Kaynakları Bölümü.....	135
3.1.2. Kariyer Hedefleri ve İşe Alma.....	136
3.1.3. Görevlerin ve Kariyer Yollarının Belirlenmesi.....	140
3.1.3.1. Stajyer Memur	140
3.1.3.2. Management Trainee.....	141

3.1.3.3. Stajyer Uzman Yardımcısı.....	142
3.1.3.4. Stajyer Müfettiş Yardımcısı.....	142
3.1.3.5. Stajyer Analist Yardımcısı.....	143
3.1.3.6. Stajyer Müşteri Temsilcisi Yardımcısı.....	144
3.1.3.7. Araştırmacılar.....	145
3.1.4. Performans Değerlendirme.....	145
3.1.5. Kariyer Planlarının Uygulanması.....	147
3.1.5.1. İletişim.....	147
3.1.5.2. Ücret, Sağlık ve Sosyal Haklar.....	148
3.1.6. Kariyer Geliştirme.....	149
3.1.6.1. Yapı Kredi Bankası Eğitim Merkezi.....	149
3.1.7. Uygulanan Planların Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	150
4. YAPI VE KREDİ BANKASI'NIN “YENİ YENİLİKLERE YOLCULUK” PROJESİ.....	151
5. DEĞERLENDİRME.....	152
SONUÇ	156
YARARLANILAN KAYNAKLAR	159
EKLER.....	165

GİRİŞ

Dünyadaki hızlı değişim, ekonomik yapıda, iletişim teknolojisinde, sosyal ve siyasal hayatta önemli etkiler yapmaktadır. Bu değişim ve gelişim hem bireyleri hem de örgütleri etkisi altına almaktadır. Bireylerin ve örgütlerin bir bütün olarak istek ve beklentileri değişmekte ve artmaktadır.

İş hayatında her birey için çalıştığı iş çok önemli bir yer tutmaktadır. İş'e bir gelir kaynağı olarak bakmanın yanında insanlar içten içe çok daha fazlasını beklemektedirler. Birey, bir yandan cazip, statülü, yeteneklerini ortaya çıkaran ve ilgi alanlarına hitap eden iş isterken öte yandan da fazla yorulmak, mesai yapmak, ailesinden uzak kalmak istememektedir.

Bireyin hayatının büyük bir çoğunluğu işte geçmekte ancak yaşam boyu işle ilgili gerçekçi plan ve düşüncelere fazla yer verilmemektedir. Şu anda nerede olduğu yarın nerede olmak istediği gibi konularda bireylerin çok fazla düşünmemeleri sonuç olarak işteki verimine yansımının yanında bir süre sonra bireyi monoton bir hayatla yüz yüze getirmektedir.

Oysa bireyin iş hayatında nereye gittiğini düşünmesi tüm iş hayatı boyunca yapması gereken en önemli faaliyetlerden biridir.

Bireylerin ilerleme ve mesleki gelişimlerini çok fazla düşünmemeleri ve plansız bir biçimde her şeyi olurlarına bırakmaları, işletmelerin bu konuda bir şeyler

yapmalarını gerekli kılmıştır. Sonuçta kaybedilen verim, motivasyon işletmenin amaçlarının gölgelenmesi tehlikesini doğurmaktadır.

Örgütsel kariyer yönetimi, bireyi işletmenin odağına yerleştirerek, bireyi geleceğini düşünmeye, planlamaya ve gerekli tüm yardımları yapmaya yönelik olarak geliştirilmiş faaliyetler bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece hem birey hem de işletme kazançlı olacaktır.

Hızlı rekabet sürecinde stratejik bir avantaj sağlamak açısından önemli bir araç olan kariyer yönetimini inceleyen bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde kariyer kavramı ele alınarak, kariyerin bireysel boyutu incelenmiştir.

İkinci bölümde kariyer yönetimine girilmiş, kariyer yönetimi bireysel ve örgütsel açılardan ele alınarak, örgütsel kariyer yönetiminin temel noktaları belirtilmiştir. Örgütsel kariyer yönetimi bir süreç içinde ele alınarak, her bir sürecin içinde yer alan kavramlar ve yöntemler üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde tüm teorik çalışmanın Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.' de nasıl uygulama bulduğu araştırılarak, tespit edilen sonuçlar değerlendirilerek, sonuca ulaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYERİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

1. KARİYER KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

Kariyer kavramı, tam anlamıyla 1970'li yıllarda incelemeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır.¹ Ancak tarihe baktığımız zaman modern kamu hizmet anlayışının gelişmeye başladığı on altıncı yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp, gelişme gösterdiği görülmektedir.²

Kariyer kavramının on altıncı yüzyıldan bu yana keşfedilmiş olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlaması ilk olarak Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" kitabı ile görülmektedir. Daha sonra 1957 yılında Donald E. Supper'in yazdığı "Kariyer Psikolojisi", 1963 yılında Tiedeman ve O Hara'nın "Kariyer Gelişimi; Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland'ın yazmış olduğu "Meslek Tercihi Teorisi" kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir.³ 1970'li yıllardan bu yana ise, kariyerin ve insan yaşamının

¹ BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, **Mükemmel Yönetim Stratejileri**, Capital Guide, Şubat, 1995, s.18.

² TORTOP Nuri, **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1994, ss.91-92.

³ AYTAÇ Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, ss.11-12.

nasıl gelişim ve değişim gösterdiği, bilim adamlarının daha yoğun bir biçimde ilgi odağı olmuştur.⁴

Kariyer kavramının bu gelişiminde, özellikle insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının daha yakından ve bilimsel olarak incelenmesi önemli bir olgudur.

"Değişmeyen tek şey değişimdir" sözü tüm dünyayı etkisi altına alırken, yönetim bilimi de bu slogandan etkilenmektedir. Özellikle insanlar aracılığı ile verimlilik amacı sonucunda işletmelerde insan kaynakları daha yoğun bir biçimde inceleme alanı bulmuştur. Bu incelemelerin sonucunda personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır.

İnsan kaynaklarına geçişle aynı zamanlara rastlayan eğitim sistemlerindeki değişme ve gelişmelerde kariyerin hızlı gelişiminde önemli bir olgudur. Hayat boyu eğitim ve öğrenmenin gündeme gelmesi ve artan rekabet karşısında bireylerin kendilerini geliştirip, kaderlerine boyun eğmeyebilecekleri fikrinin yayılması ile kariyer kavramının telaffuz edilmesi artış göstermiştir.⁵

İş dünyasında rekabetin artması ve değişime odaklaşma sonucunda bireycilik artış göstermiştir. Bu durum geçmişin devamlı ve sadık iş anlayışı yerini; fırsatçılık, ne olursa olsun yükselme fikri almış, refah bir yaşam düşüncesinin yayılması bireylerin iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme olanaklarını arttırmıştır. Örgütler içindeki bu dönüşüm ve değişim kariyer kavramının önemini günümüze taşıyan etkenlerin başında gelmektedir.

Örgüt, görevleri grup üyeleri arasında dağıtılmış, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapıdır.⁶ Bu tanımda yer alan ortak amaçların oluşturulması ve grup üyelerinin amaç paralelliğinin sağlanması önemli bir sorundur. Bu ortak

⁴ AYDEMİR Nilgün, **Kariyerinizi Nasıl Planlarsınız?**, TUGİAD, İntermedya Ekonomi, 1996, s.4.

⁵ BURACK H. Elmer, MATHYS J. Nicholas, **Career Management in Organization: A Pratical Human Resource Planning Apporach**, Brace-Park Press, Lake Forest, 1988, s.6.

⁶ MASSIE L.J., **İşletme Yönetimi**, (Çev.Şan Öz-alp), Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1983, ss.65-66.

amaçların genellikle geçim sağlama biçiminde oluşturulmasına karşın, daha önemlisi örgüt amaçlarını gerçekleştirirken diğer taraftan, personelin kişisel doyumlarını sağlayan bir kaynak özelliği taşımak zorunda olmasıdır. Bireysel olarak tatminin en önemli yolu da çalışanın işini sevmesini ve aynı zamanda işinde gelecek görmesini sağlayabilmektir. Belirli bir süre sonunda birey belirli bir yerlere gelmek arzusu duyacaktır. Bu durum bireyden başlamak üzere örgüte kadar uzanan kariyer kavramının incelenmesini gerekli kılmıştır.

Kariyer kavramı kullanıldığında insanlar farklı farklı anlamlar çıkartmaktadır. Bu anlamlardan bazıları çok basit iken bazıları da çok karmaşıktır. Bazen bir iş ifade ederken bazen de kişinin ailesini, hayatını ve boş vakitlerini ifade edebilir.⁷

2. KARIYERİN TANIMI VE KARIYERLE İLGİLİ KONULARIN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Çalışma, iş ve çalışma yaşamı kavramları, insanlık tarihi kadar eski, günlük yaşamda her an kullanılan kavramlardır. F.Winslow Taylor, sistematik bir çalışma yapan ve iş kavramını tanımlayan ilk kişidir. Çalışma kavramı, insanın bedensel ve zihinsel güçlerini belirli bir amaca yönelik olarak ve planlı bir şekilde kullanabilmesi olarak tanımlanmaktadır.⁸

Kariyer kavramı da günlük hayatta oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Farklı açılardan yaklaşımlarla farklı tanımların ortaya çıkmasına karşılık, genel olarak çalışma yaşamından soyutlanmayan ve çalışma yaşamıyla birlikte kullanılan kariyer kavramı ile ilgili olarak yapılan tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

⁷ ATAOL Alpay, *Kariyer Yönetimi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1989, s.2.

⁸ AYTAC, A.g.e., s.14.

2.1. Kariyer Kavramının Tanımı

Yönetim biliminin içinde yer alan kariyer, genel bir ifadeyle, kişinin hayatı boyunca gerçekleştirdiği faaliyetleri ifade eder.⁹ Kariyer kavramı, çoğu yazar tarafından yaklaşık olarak aynı doğrultuda tanımlanmaktadır. Kariyerle ilgili olarak yapılan tanımlar şöyle sıralanabilir:

Kariyer, "bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları, kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanmasıdır".¹⁰

Kariyer" seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir".¹¹

Kariyer " bir kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir".¹²

Kariyer, "bireyin yaşamındaki üretken yılların çoğunluğunu harcayarak başlangıç yaptığı, geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da meslektir".¹³

Kariyer, "kamu ya da özel sektörde çalışma yaşamında ilerleme sağlayıcı bir başarı elde edebilmek amacıyla bireyin izlediği yol veya çalıştığı alandır".¹⁴

Yine aynı tanımdan yola çıkarak bir başka tanım Berberoğlu tarafında şöyle yapılmıştır.¹⁵

⁹ "Kariyer" kelimesi İngilizce "**Career**", Fransızca "**Carrière**" kelimelerinin karşılığı olarak Türkçe'ye girmiştir. Kelimenin sözlük anlamı; taşocağı, koşu yeri, arena'dır. Oxford Wordpower Dictionary career kelimesini "bir işte ya da profesyonellikte, uzun dönem içinde yüksek bir pozisyona geçiş yapmak ve bu amaç için gerçekleştirilecek tüm değişim ve gelişim süreci; bireyin iş hayatı" olarak tanımlamaktadır.

¹⁰ KAYNAK Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.162.

¹¹ CAN Halil, AKGÜN Ahmet, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s.163.

¹² HALL D.T., **Personnel Management**, McGraw-Hill Inc., 1991, s.264.

¹³ BERBEROĞLU N. Güneş, "İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama:Kariyer Yönetimi", **TODAİE**, C.24, S.1, Mart 1991, s.135.

¹⁴ A.g.m., s.135.

¹⁵ A.g.m., s.135.

Kariyer;" bireyin profesyonel kimliğini ortaya koymaktadır".

Kariyer ile ilgili tanımları daha çoğaltmamız mümkündür:

Kariyer, "yaşam boyu süren bir uğraş, bir iştir".¹⁶

Kariyer, " bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanmasıdır".¹⁷

Jeffrey Greerhaus "Career Management" adlı kitabında kariyerle ilgili iki ayrı yaklaşıma değinmiştir.¹⁸

Birinci yaklaşım, Jan Maanen ve Schein' ın 1977'de yaptıkları dış kariyer tanımıdır. Bu tanıma göre kariyer kavramı; bir organizasyonun ya da mesleğin kalitesi ve niteliğini ifade eder. Örneğin hukuk mesleğini düşündüğümüzde, bu meslek içinde çeşitli mevkiler bulunmaktadır. Her bir mevki ve pozisyon farklı bir nitelik taşımaktadır. Bu grup içinde hukuk öğrencilerinden hukuk firmalarına kadar çok fazla sayıda örnek verilebilir. Organizasyon ya da meslek içinde çok sayıda ve farklı pozisyonlar bulunduğu gibi pozisyonlar arasındaki hareketlerde farklılık göstermektedir. Küçük bir işletmede hareketli bir kariyer patikası söz konusu olabilmektedir.

İkinci yaklaşım; kariyeri, bir organizasyon ya da meslekten çok, bireysel bir nitelik ve kalite olarak tanımlamaktadır.

Greenhaus' un bu açıklamalardan sonra yaptığı kariyer tanımı ise şöyledir:

Kariyer "bireyin hayatı boyunca edindiği, iş ile ilgili tecrübeleridir". Bu tanım içinde yer alan iş tecrübeleri kavramı içine objektif ve subjektif elemanlar girmektedir. Objektif elemanları; iş pozisyonları, iş aktiviteleri ve iş ile ilgili kararlar oluştururken, subjektif elemanları ise değerler ve ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Greenhaus'a göre bu grup içinde subjektif elemanlar daha önemlidir.

¹⁶ CANMAN A. Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE, 1995, s.18.

¹⁷ TORTOP, A.g.e., s.92.

¹⁸ GREENHAUS H. Jeffrey, **Career Management**, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Dryden Press, USA, 1987, ss.5-7.

Ayrıca Canman kamu kesimindeki ve özel kesimdeki ayrıma değinerek; kamu kesimi için kariyeri şöyle tanımlamaktadır:

Kariyer " devlet memurluğunun bir meslek haline getirilmesidir".¹⁹

Bu genellemelerin ardında insanlar yaşam boyunca kariyer kavramının oluşumu ile ilgili olarak iki farklı görüş ortaya atmaktadırlar. Bazı insanlar kariyerin oluşumunda kişinin hayatı boyunca yaptığı başarı planlarının etkisinin olduğunu savunurken, bazı insanlar ise kariyerin bir şans oyunu olduğunu ileri sürmektedirler.

Yapılan tüm kariyer tanımlarına bağlı olarak kariyer kavramının içeriği ile ilgili olarak yanlış anlamaları önlemek için şu hususlar ifade edilebilir:²⁰

i-Kariyer kavramı yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Daha esnek bir anlam taşımaktadır. Yaptıkları işlere ve örgüt hiyerarşisi içindeki konumlara bakılmaksızın personelin iş yaşamı boyunca yaptıkları işler dizisini ifade etmektedir. Organizasyondaki yöneticilerin kariyeri olabileceği gibi, yönetici sekreterlerinin de kariyeri vardır.

ii-Kariyer kavramı sadece dikey hareketlerle ilgilenmez. Yani örgütteki basamaksal hiyerarşik yükselmenin yanında yatay olarak şu anda yaptıkları işten memnun olan, yükselmek istemeyen personeli de kapsar. Aynı kademede kalarak çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler edinilerek de kariyer geliştirilebilir.²¹

iii-Kariyer kavramı, bir örgütte işe alma ve/veya alınma ile eş anlamlı değildir. Birden fazla örgütü ve birden fazla faaliyeti kapsayabilir. Birey iş dışındaki faaliyet ve yaşantıları ile de kariyerine katkıda bulunabilir.²² Hızlı değişim ortamında birey birden fazla kariyere sahip olabilir. Bu durum günümüz koşullarında bir ölçüde gerekli olmaktadır.

iv-Kariyer kavramı hem örgütün birey üzerindeki etkilerini hem de bireyin kendi iş hayatı, planlaması ve denetiminde söz sahibi olması demektir.

¹⁹ CANMAN, A.g.e., s.18.

²⁰ CAN, AKGÜN, A.g.e., ss.163-164.

Bu açıklamalardan sonra kariyer kavramının farklı bakış açılarıyla yorumlanmasından ortaya çıkan tanımlar şöyle özetlenebilir:²³

i-İlerleme Olarak Kariyer : Çeşitli görevler arasında dikey hareketliliği ifade etmektedir.

ii-Meslek Olarak Kariyer: Çeşitli işler arasında dikey harekettir.²⁴

iii-Herhangi bir Role İlişkin Deneyimler Dizini Olarak Kariyer: Örneğin ev kadınlığının, aile reisliğinin kariyer olarak ele alınması.²⁵

Özetlenecek olursa, çalışmamızda kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren, örgüt içinde verilen iş rollüne bağlı beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile beraber örgütte ilerleyebilme sürecidir.

2.2. Kariyerle İlgili Konuların Kavramsal Temelleri

Kariyerin tanımına bir açıklık getirdikten sonra, kavramın gelişim süreci içinde bir takım araştırmacılarca ortaya atılmış ve kariyer inceleme süreci içinde göz ardı edilemeyecek olan kavramları da ortaya koymak gerekmektedir. Bu kavramlar, Sosyal Bilimcilerce geliştirilmiş ve kariyerin inceleme boyutuna önemli katkılar sağlamıştır.

2.2.1. Kariyer Haritası

Şirketin belirlediği iş hedefleri ile kişinin hedefleri arasında bağlantı

²¹ BUDAK, A.g.e., s.18.

²² A.g.e., s.1.

²³ BERBEROĞLU, A.g.m., s.136.

²⁴ Kariyer kavramı bazı yazarlar tarafından “Meslek” olarak Türkçe’ye çevrilmiştir. Ancak meslek olarak yapılan çeviri, kavramın tam anlamını yansıtamamaktadır.

²⁵ Bu konu kariyer yönetimi için özel bir anlam taşımaktadır. Genel olarak bilgi toplumu ile beraber günümüzde insanların düşündüklerinin aksine, deneyimlerin ve yeteneklerin artması daha tercih edilen bir kariyer biçimidir. Yeteneksizlik düzeyine yükselmektense, yeteneklilik düzeyinde kalarak bir profesyonel olarak kariyer yapmak daha önemlidir. Ayrıntılı bilgi için bkz. PETER J. Laurence, **Peter Reçeteleri**, Bilgi Yayınevi, İstanbul, 1997.

oluşturarak, işletme tarafından tanımlanan ve belirli pozisyonlar için kritik unsur olarak tespit edilen bilgi, yetenek ve davranışların geliştirilmesine katkı sağlayan, örgüt içindeki kariyer hareketlerini gösteren tablolarıdır.²⁶

2.2.2. Kariyer Mobilitesi

Bireyin kariyeri ile ilgili olarak farklı örgütlerde çalışması ya da aynı örgüt içinde farklı düzeylerde görev yapması, olarak tanımlanmaktadır. Kariyerde bir hareketlilik içinde bulunana bireyi sürekli yükselmek için çaba sarf etmektedir.

2.2.3. Kariyerde Plato

Kariyerde plato ya da kariyer duraklamaları, kişinin üst düzeydeki görevlere yükseltilme olanaklarının zayıf olduğu noktalar olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda birey uzunca bir süre, yeteneklerindeki noksanlık ya da diğer kusurları sebebiyle yükseltilemeyecek bir konumda bulunacaktır.

Örgütlerin çevrelerinde iş arayan yönetici adaylarının ve diğer elemanların sayısının fazla olması, yavaş gelişen örgütlerde dikkati çeken bir durum sergilemektedir.²⁷

Birey tüm iş hayatı boyunca dengeli bir seyir izlemek istemektedir. Ancak ne yaparsa yapsın kariyerinin bazı dönemlerinde dengesini kaybedebilir. Dengeyi bozan faktörler şöyle sıralanmaktadır.²⁸

-İlerleme olanaklarının azalması

-Transfer yükseltme ölçütlerinin değişmesi

2.2.4. Kariyerde Sosyalleşme

Kariyerde sosyalleşme, bireyin işine ve çevresine uyumu olarak tanımlanmaktadır. İşe alınma sırasındaki ve daha sonraki özellik ve performans

²⁶ ALTUN Berk, " Kariyer Planlamada hepimizin Bildiği Gerçekler", **Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Y.1, S.2., Aralık 1996, s.32.

²⁷ ALDEMİR, A.g.e., s.172-174.

²⁸ BUDAK, A.g.e., ss.32-33.

değerlemeleri, bireyin göreve uyumunun, grup normları ile bireysel gereksinme ve değerler arasındaki uyum bireyin gruba alışmasının, grubun kendi içindeki ve diğer başka gruplarla olan rol çatışmasının çözülmesi grubun örgüte uyumunun göstergesi sayılmaktadır.²⁹

3. KARIYERİN BOYUTLARI

Kariyer kavramının incelemesinde iki ayrı boyut ortaya çıkmaktadır. Bunlar bireysel ve örgütsel boyutlar ya da perspektiflerdir.

3.1. Bireysel Boyut

Kariyer kavramının en önemli boyutlarından biri birey boyutudur. Çünkü yapılacak tüm kariyer çalışmaları sonuç olarak bireyi ilgilendirmektedir. Bu nedenle genel anlamda düşünüldüğü gibi, her birey kendi kariyeri ile ilgili planlar ve çalışmalar yapmak zorundadır. Kişi hayatı boyunca yapmış olduğu çalışmalarla ilgili bir değerlendirme yaptığında iyi-kötü ya da hoşlandım ya da hoşlanmadım, mutluyum ya da mutsuzum gibi sonuçlara ulaşacaktır. Ancak birey günümüzün hızla ilerleyen bilgi toplumu içinde artık bu değerlendirmeleri daha objektif ve sistemli bir biçimde yapmak zorundadır. Çünkü kişiliğe yönelik net belirlemeler, kendini tanımaya ve geleceğe yönelik olarak yeni stratejiler belirleyerek, yepyeni ufuklar açmaya yardımcı olacaktır. Birey çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgüt içinde yerini bilme ve anlama, ayrıca, giderek gelecekte de, nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. Bu aşamada birey, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kendine yönelteceği sorularla bazı tespitlerde bulunmak isteyecektir. Örneğin; "Ben gerçekte ne istiyorum?", "Neyi nasıl yapabileceğimi biliyor muyum?", "Hangi olanaklardan yararlanabilirim?", "Nereye ulaşmak istiyorum?", "Oraya varmak için ne yapmam gerekiyor?" vb. Kişi yaşamı boyunca bu sorulara yanıt ararken bireysel gelişim yolunu belirleyecektir. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi³⁰ içinde, "**kendini gösterme**" ve "**kendini**

²⁹ BERBEROĞLU, A.g.m., s.127.

³⁰ Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeğe yönelik olduğu. ikincisi ise ihtiyaçların belirli bir hiyerarşi içinde bulunduğuudur. Alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki

gerçekleştirme(Kendini Tamamlama) " basamaklarında yer alan ihtiyaçlar doğrultusunda birey; ilerleme, yükselme ve kendini geliştirme gereksinimi duyacaktır.³¹

Kariyer boyutları içinde bireyin bilgi ve yetenekleri, uyumu, çalışma biçimi, güdü ve bekleme işleri önem kazanmaktadır.³²

Bireyler hayatları boyunca çeşitli güç kararlar almak durumunda kalmaktadırlar. Başarılı bir gelişim ve yükselme için kişi bu buhranlı dönemleri yönetmeyi bilmeli ve bu tehlike ve krizleri fırsata dönüştürebilmelidir.³³

Yukarıda belirtilen şekilde, kariyerin bireysel boyutu hem kişinin işi hem de hayatı ve yaşam biçimi açısından son derece önemlidir. Bireyin yaşam dönemleri incelendiğinde her bir dönem kendine özgü bir kişilik ve kariyer özelliğinin olduğunu göstermektedir.

Bireysel kariyer süreci mesleki açıdan ele alındığında kişinin atanacağı pozisyonlar itibari ile bu pozisyonlara uyumu ile bağımlı olarak değerlendirilecektir. Bu değerlendirme aşamasında kariyer boyutları içinde ön uyumu incelenecektir. Bu incelemede pozisyon özellikleri ile sahip olunan bireysel nitelikler uyumlu bir hal almıyorsa, atamadan vazgeçmek veya aynı karara bireyin ulaşması beklenenecektir.³⁴

Birey açısından bir kariyere sahip olmak bir işe sahip olmanın ötesinde bir anlam taşımaktadır. Kariyer başarısının anlamı, para, statü, ve diğer fırsatlardan yararlanabilme olanaklarını beraberinde getirmektedir. Özellikle son zamanlarda kariyer başarısının anlamı değişmiş ve gelişmiştir. Bunların içinde para ve statü olmakla beraber daha önemli olarak gelişen anlamı; işçilerin işten elde ettikleri

ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir: Fizyolojik, güvenlik, sosyal, kendini gösterme, kendini tamamlama ihtiyaçları. Ayrıntılı bilgi için bkz. KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım-Yayın A.Ş., İstanbul, 1995, ss.384-388.

³¹ ROBBINS Stephen, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çeviren. Sevgi Ayşe Öztürk, Etam A.Ş., Eskişehir, 1994, s.42.

³² KAYNAK, A.g.e., ss.167-168.

³³ ATAOL, A.g.e., s.6.

³⁴ KAYNAK, A.g.e., s.167.

ruhsal kazançlarını arttırmaktır.³⁵

Diğer yandan birey açısından yükselme ümidi ve yetkilendirilme beklentisi artmıştır. Birey boyutunda genel hatlarıyla başarıma duygusu, karşılaşılabileceği olanaklar, psikolojik ödüller ve daha iyi yaşam biçimleri konu edilebilmektedir.³⁶

/ 3.2. Örgütsel Boyut

Kariyerin örgütsel boyutunun orijininde de birey bulunmasına rağmen bu aşamada devreye uyum konusu girmektedir. Bir yerde örgütsel kariyer bireyin bulunduğu örgüt içindeki durumunu esas almaktadır. Ancak örgütsel açıdan bireyin kariyeri üzerinde çalışmak iki yönlü etki sağlamaktadır. Bu literatürde " **amaçların bütünleştirilmesi**³⁷ " kavramı ile açıklanmaktadır.³⁸ Bu kavram örgütsel amaçlarla bireysel amaçların birbiri ile uyumlu hale getirilmesini ifade etmektedir.

Örgütsel açıdan kariyer kavramı, modern yönetim teorilerinin literatüre kazandırmış olduğu insan kaynakları aracılığı ile verimlilik anlayışının bir sonucu niteliğindedir. Yukarıda bahsedilen uyum ile sağlanacak verim, örgütün performansını arttıracaktır.

Diğer yandan örgütlerin kariyer dinamiklerini anlaması, işgörenlere olası yardım ve destek çalışmalarında yardımcı olacaktır. Bu insan kaynaklarını geliştirmek için bir katalizör görevini yerine getirecektir. İşçilerin performans değerlemesi, değerlerin yerleştirilmesi, iş analizleri ve iş dizaynları gibi konularda

³⁵ Bu değişimin ortaya konmasında motivasyon teorilerinin katkısı büyüktür. Özellikle modern motivasyon teorileri (Üç ihtiyaç teorisi, amaç belirleme teorisi, pekiştirme teorisi, eşitlik teorisi), para kavramının motive edici etkisi yanına psikolojik etkenleri eklemiştir. Ayrıca bu konuda en önemli çalışma Frederick Herzberg tarafından yapılmıştır. Herzberg'e göre iş tatminine yol açan faktörler ile iş tatminsizliğine yol açan faktörler birbirinden ayrı ve farklıdır. Sonuçta ücret ve çalışma koşulları gibi faktörlerin tatmin edici olmadığı ancak olmadığıda tatminsizliğe yol açan hijyen faktörü oldukları; başarıma, tanınma, işin kendisi, gelişme ve sorumluluk gibi faktörlerin ise tatmin sağlamada kullanılabilecek motive edici faktörler oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz. ROBBINS, A.g.e. ss.40-60. , KOÇEL, A.g.e., ss.382-405.

³⁶ DEMİRBİLEK Tunç. "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri" **Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF. Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, Yıl:1994, s.73.

³⁷ Amaçların bütünleştirilmesi kavramı literatürde kişi-örgüt bütünleşmesi kavramı ile de ifade edilebilmektedir. Bu kavram, işletme içindeki bireylerin işletmenin amaçları ile işletmenin amaçlarının aynı doğrultuda yürümesi anlatılmaktadır.

³⁸ KAYNAK, A.g.e., s.163.

kariyer programlarının katkısı fazlasıyla hissedilir hale gelmiştir. İşletmelerin kariyer kavramı üzerinde durmaları, gelecekteki insan kaynaklarının bugünden şekillendirilmesi, işgücü ihtiyacı doğrultusunda temel kararların verilmesi yönünde katkılar sağlayacaktır.

İşletmeler açısından büyük bir sorun teşkil eden yetkilendirme, terfi ettirme konularında da en iyi kararları vermenin anahtarı yine kariyer kavramının içinde yer almaktadır.

4. MESLEKSEL KARIYER SEÇİMİ

Eğitim temel olarak bireyleri ilerideki mesleklerine hazırlamaya yönelik bir araçtır. Ancak uygulamaya bakıldığında, ilkokuldan başlamak üzere eğitimin hedefi göz ardı edilerek, sınavlara hazırlamak olduğu görülmektedir. Bazı meslek okulları dışında ortaokul ve lise eğitiminin neredeyse tek amacı öğrencileri üniversite sınavına hazırlamaktır. Hatta daha ayrıntılı olarak incelendiğinde bu amaçta dershanelere bırakıldığı görülmektedir. Bu nedenle bireylerin mesleksen kariyer seçimlerini yapmalarında tek alternatif üniversite aşaması olmaktadır. Üniversite aşamasına gelen genç, açıkta kalmamak, aile ve çevrenin beklentilerini yerine getirmek ve bir üniversite diploması sahibi olmak için gerçekçi olmayan seçimler yapmaktadır. Bu durum hem ileride bireyin sevmediği bir işte ömrünü tüketmesi ile kendine zarar vermekte, hem de bulunduğu örgütte verimsiz bir üye olarak örgütün başarısını etkilemektedir.

Bireylerin meslek seçimiyle karşı karşıya kalmadıkları, babadan oğula geçen mesleklerin bulunduğu geleneksel toplumlarda mesleksen kariyer seçiminin büyük bir önem taşıması yanında, gelişmiş bilginin, yüksek teknolojinin bulunduğu toplumlarda mesleksen kariyer seçimi üzerinde düşünülmesi gereken bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.1. Mesleksen Kariyer Seçiminin Anlam ve Önemi

Bireylerin kariyer süreci içinde en önemli aşamalardan birisi meslek seçimidir. Büyük bir ihtimalle, birey, seçtiği meslek ya da örgütte günde sekiz saat

ve haftada beş gün olmak üzere yaklaşık olarak hayatının 5000 -10.000 gününü harcar. Bu zaman zarfında her gün sekiz saat uyku, sekiz saat iş ve yine yaklaşık olarak sekiz saat kendine ait olarak geçirir. Bu, uyanık kalınan zamanın yarısını çalışmaya harcandığı anlamına gelir. Birey açısından bu zamanı boşa harcamak, büyük bir hata olacaktır.

İnsanların büyük bir çoğunluğunun işlerinden memnun olmadığı görülmektedir. İş koşullarını sevmeyenler, yönetimden şikayet ederler, para ile mutlu olmazlar ve en önemlisi geleceklerinden kaygılıdırlar. Bu nedenle iş değiştirmek için her şeyi yapabileceklerini söylerler. Bu şikayet ve memnuniyetsizliklerin büyük bir çoğunluğunun nedeni mesleksi kariyer seçim aşamasında yapılan hatalardır. meslekleri eğitim, aile toplum ve biraz da şans ile belirlenmiştir.³⁹ Tüm bunlardan dolayı bireylerin mesleksi kariyer seçimini etkileyen etmenler dikkatle analiz edilmelidir.

4.2. Mesleksi Kariyer Seçimini Etkileyen Etmenler

Bireylerin kariyer seçimini etkileyen birçok etmen vardır. Bu etmenlerin en önemlileri, sosyal art yetişim, kişilik gelişimi, bireysel beklentiler ve toplumsal etkilerdir.⁴⁰

4.2.1. Sosyal Art Yetişim

Kariyer seçimini etkileyen temel etkenlerden birisi kişinin sosyal art yetişimidir. Aile büyüklerinin kariyerleri ile çocukların arzuladıkları kariyerler arasında güçlü bir paralellik bulunmaktadır. Örneğin eğitim düzeyi düşük olan ve beceri gerektirmeyen işler yapan kişilerin çocuklarının da hemen hemen aynı düzeyde işleri yapma olasılığı yüksektir. Yöneticilerin çocukları ise daha çok yönetsel işlere eğilim göstermektedirler.⁴¹

³⁹ TEMPLETON Charles, **Başarı**, Form Yayınları, İstanbul, 1993, ss.9-10.,51.

⁴⁰ CAN, A.g.e., s.165.

⁴¹ A.g.e., s.166.

4.2.2. Kişilik Gelişimi

Kariyer seçiminde bireyin kişilik yapısı da büyük rol oynar. Kişilik genel anlamıyla " bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir".⁴² Özellikle bireyi diğer bireylerden ayıran nitelikler kariyer seçiminde de farklılaşmalara sebebiyet vermektedir. çocukluk dönemi boyunca aileleri tarafından özen gösterilerek büyütülen bireyler insan yönelimli işlere ağırlık verirken, aileleri tarafından özen gösterilmeden büyütülen bireyler de teknik nitelikli işlere eğilim göstermektedirler.⁴³

Kişilik ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen ve insanları kendi kişilik yönelimleri uyumlu olan işlere eğilim gösterdiklerini ortaya çıkartan John Holland' ın araştırmasıdır. Holland altı kişilik türü tanımlamış ve her kişilik türünün hangi kariyerlere eğilimli olduğunu göstermiştir. Holland' ın geliştirmiş olduğu kariyer-kişilik ilişkileri Tablo:1.1. 'de gösterilmiştir.

Holland' ın çalışmaları üzerine yapılan incelemeler, kişilik yöneliminin kariyer seçiminin yalnızca en iyi belirleyicisi olmayıp, aynı zamanda kişilik türü ile kariyer arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda bireylerin kariyerlerini değiştirme olasılığının çok düşük olduğunu da doğrulamıştır.

4.2.3. Değerlerin Gelişimi

Bireyler sahip olmak istedikleri kariyer ve mesleklerle ilgili bazı düşünceler geliştirirken, aynı zamanda kariyer ve mesleklerin getirdiği değişik olanaklar hakkında da bazı değerler geliştirirler. Bu kişisel değerlerin gelişiminde aile büyükleri ve öğretmenlerin davranışları ile, toplumsal etkiler önemli rol oynamaktadır.

⁴² CÜCELOĞLU Doğan, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, s.404.

⁴³ CAN, A.g.e., s.166.

Tablo:1.1. John Hollan'ın Kişilik-Kariyer İlişkileri Modeli

KİŞİLİK YÖNELİMİ	KARİYERLER/MESLEKLER
1-GERÇEKÇİ: Atak davranışlar, eşgüdüm, güç ve beceri gerektiren fiziksel etkinlikleri içerir.	*Ormancılık *Ziraat *Mimarlık
2-ARAŞTIRICI: etkileyici etkinliklerden çok bilişsel süreçleri içerir.	*Matematik *Biyoloji
3-SOSYAL: Düşünsel ve fiziksel etkinliklerden çok kişilerarası ilişkileri içerir.	*Klinik Patoloji *Halkla İlişkiler
4-GELENEKSEL: Planlı, kurallarla düzenlenmiş etkinlikleri ve kişisel gereksinimlerin bir örgüte ya da güçle statü sahibi kişiye tabi olması	*muhasabe *Finansman
5-GİRİŞİMCİ: Güç ve statü elde etmek için diğerlerini etkilemeye yönelik eylemleri içerir.	*Yönetim *Hukuk *Yayıcılık
6-SANATSAL: Dışavurumcu, sanatsal yaratıcılık, bireysel etkinlikleri içerir	*Sanat *Müzik *Eğitim

Kaynak: Halil Can, A.g.e., s.167.

4.2.4. Toplum

Bireylerin kariyer tercihleri içinde yadsınamayacak bir etkende toplumdur. Özellikle belirli dönemlerdeki toplum trendleri kariyer tercihlerinde belirleyiciliği

yüksek bir olgu olmaktadır. Üniversite çağına gelen gençler ailenin kendi etkisi yanında toplumsal etkiyi de hissetmektedirler. Bu etki üniversite tercihlerinden başlamaktadır. Günün şartlarına göre toplumun kabul ettiği ve değer verdiği bölümler gençler ve aileleri tarafından tercih edilir olmaktadır. Yine toplumun yönlendiriciliği de göz ardı edilemez. Tercih aşamasında olan birey, yapacağı tercih hakkında toplumun düşüncelerini ve değer yargılarını da kabul ya da ret açısından belirleyici bir etken olarak görmektedir.

Geçmişten günümüze her alanda yaşanan değişim olgusu kariyer seçim düşüncesinde de yaşanmıştır. Günümüzde toplumsal trendleri, iş, kişisel gerçekler ve organizasyon ihtiyacı gibi önemli faktörler de seçimde önemli bir yer edinmişlerdir. Bireyler günün gerçekleri yanında "beni ne mutlu eder?" sorusu ile yüzleşmektedirler.

4.2.5. Deneyimler

Birey mesleğini daha önce yaşadıklarına göre de seçebilir. Ağabeyi öldürülen birinin polis olmayı, büyükbabasının evi yanan birinin itfaiyeci olmayı istemesi buna örnek gösterilebilmektedir.⁴⁴

Bunların dışında bireylerin meslek seçiminde etkili olmaları bakımından etnik köken, cinsiyet ve zeka gibi kavramları da eklememiz gerekmektedir. Bu etkenlerin etkileşimi, bireyin evlenmesinde olduğu gibi, meslek seçiminde de etkilidir. Örneğin kadınların meslek seçiminde cinsiyetin, zencilerin iş bulmasında ırkın engelleyici bir etken olduğu, buna karşılık yüksek sosyoekonomik düzeyin, yaratıcı zekanın olumlu bir rol oynadığı görülmektedir.⁴⁵

5. KARIYER KALIPLARI

Kariyer kavramının incelenmesi aşamasında, üzerinde durulması gereken diğer önemli bir konu da bireylerin sergilemiş oldukları kariyer kalıplarıdır. Kariyer kalıbı kavramı, bireyin çalışma yaşamı içinde gösterdiği iş ve kariyere yönelik

⁴⁴ ONUR Bekir. *Gelişim Psikolojisi*, Verso Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 1991, s.98.

⁴⁵ A.g.e. ss.96-98.

davranışlarını ifade etmektedir.⁴⁶

Bireyler çalışma yaşamları boyunca çok çeşitli kararlar alabilirler. Alınan kararlar emekliliğe kadar aynı işte ve meslekte çalışma olabileceği gibi, iş değiştirme, meslek değiştirme, kısa süreli işlerde çalışmak, kısa sürede kariyer sahibi olarak, yüksek mevkilere gelebilmek şeklinde de olabilir. Tüm bu kararların neticesinde bireyin başarısını etkileyen sonuçlar bulunduğu gibi işletmenin başarısını etkileyecek sonuçlar da bulunmaktadır.

Kariyer kalıplarını belirlemeden önce üzerinde durulması gereken bir diğer konu da kariyer kalıpları ile bağlantılı devamlılık faktörüdür. Günümüz insanının kariyer kalıplarını şekillendirmede etkili bir faktör olan devamlılık faktörü geçmişten günümüze farklılıklar göstermektedir. Geçmişte " aynı meslekte devamlılık " ve " aynı şirkette devamlılık " iş yaşamının temel unsurlarından birini oluşturmaktaydı. Buna hem şirketler hem de çalışanlar önem vermekteydiler. Şirketler, çok iş değiştirmiş bireylerin iş başvurularını olumsuz olarak değerlendirirlerdi. İşe aldıkları elemanlardan da ömür boyu sadakat beklerlerdi. Aynı şirkette çalışan insanlar yetişmiş eleman olarak değerlendirilir ve işten ayrılmasının şirket için sakıncalı olduğu düşünülürdü.⁴⁷

Ancak günümüze gelindiğinde, iş yaşamında personel devir hızının arttığı görülmektedir. Buna bağlı olarak devamlılık faktörü de değişmektedir. Devamlılık azalmaktadır. Safe Card Servicez genel müdürü ve AT&T Universal Card eski genel müdürü Paul Kahn şöyle demektedir; " iş değiştirmenin kötü bir şey sayıldığı zamanları hatırlıyor musunuz? ". Bireyler menfaatleri doğrultusunda kısa sürede iş değişikliklerine girişebilmektedirler. Değişimin doğrultusunda iş yaşamının devamlılık düşüncesi de değişmektedir. Bireyler bilerek ve isteyerek, kendi kişisel kalitelerini geliştirmek, yeni deneyimler elde etmek ve kendi kariyerlerini düşünerek yaptıkları iş değişiklikleri bireysel açıdan yararlı hale gelmiştir.⁴⁸ Ayrıca bütün bu değişimlerin ve kargaşaların yaşandığı ve hızla iki binli yıllara yaklaştığımız bu

⁴⁶ BUDAK, A:g.e., s.24.

⁴⁷ BIÇAKÇI Ulaş, **Başarının Olmayan Rotası**, Rota Yayın Ltd. Şti., İstanbul, 1996, ss.55-60.

⁴⁸ A.g.e., ss.60-64.

dönemde işletmeler kurallara uymayanları ve uyum sağlayamayanları hiç tereddüt etmeden işten atabilmektedir. Kimi işgören uyum sağlayamayarak başka meslek ve işletmelere kayarken, en güçlü ve iyi olanları ise yeni iş koşullarını ve ortamı benimseyerek profesyonellik yolunda hızla ilerlemektedir.⁴⁹

Genel anlamda kariyer kalıplarını dört ana başlık altında toplanmıştır.⁵⁰

5.1. Geleneksel Kariyer Kalıbı

Bu kalıpta, ilk işler öğrencilik yıllarında yapılan part-time ve geçici işlerdir. Bunu 20-30 yaşları arasında yapılan ilk tam zamanlı işler izler. Bu dönemde yükselme olanakları sınırlıdır. Emekliliğe kadar sürmektedir.

5.2. Kararlı Kariyer Kalıbı

Birey okulu bitirdikten sonra bir işletmeye girip, aynı meslekte çalışan bireylerde görülen kariyer kalıbıdır.

5.3. Kararsız Kariyer Kalıbı

Bazı bireyler kararlı istihdam dönemlerine kadar geleneksel kariyer kalıbını izlerler. Daha sonra da başka işlere geçerek denemelerde bulunurlar. Her yeni denemede kariyer süreci birey için yeniden başlar. Orta yaşlardaki bireylerin kariyer değişiklikleri bu türdendir.

5.4. Çoklu Kariyer Kalıbı

Bu kariyer kalıbını sergileyen bireyler bir işten diğerine geçerek yaşamlarını sürdürürler. Genel olarak eğitim düzeyleri düşük bireyler bu kariyer kalıbını seçerler.

⁴⁹ JOHNSON Mike, *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, Çeviren.Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, Eylül 1996, ss. 51,61.

⁵⁰ BUDAK, A.g.e., ss.24-25.

6. KARIYERLE İLİŞKİLENDİRME AÇISINDAN BİREYSEL YAŞAM GELİŞİM DÖNEMLERİ

İnsan yaşamının dönemleri ve gelişimi üzerine birçok araştırma yapılmıştır. bu araştırmalarda kişisel gelişim ile kariyer arasında bir paralellik söz konusudur.⁵¹

6.1. Yaşam Gelişim Dönemlerinde Erik Erikson Yaklaşımı

Bireysel yaşam gelişim dönemleri ile ilgili çalışmalardan birisi Erikson' ın yapmış olduğu sınıflandırmadır. Erikson, bireyin yaşam süreci içinde, sekiz psikososyal gelişim evresinden geçtiğini belirterek, bu evreleri açıklamıştır. Bu sınıflandırmaya göre birey, yaşamın her bir dönemini, o döneme özgü görevler, sorumluluklar ve bunalımlarla yaşamakta, çeşitli engeller gelişimi engelleyebilmektedir. Böylece bir sonraki evreye geçmektedir. Örneğin, birinci basamakta; bebeklikte, yetişmek ve hayatta kalmak için bütün olarak ailesine bağlı kalmak zorundadır. Uygun şartlar altında küçük bebek, ailesine ve diğer insanlara karşı güven duygusu uyandıracaktır. Aksine uygun olarak yetiştirilmeyen çocuk ise, güç anlaşılan, hayatı tersine dönmüş güvensiz biri olarak ortaya çıkacaktır.⁵²

Erikson' ın yaşam gelişim basamakları Tablo:1.2' de gösterilmiştir. Bu basamakların ilk dördü çocukluk yaşamı ile ilgilidir. Diğer dört basamak ise yetişkinlik ile ilgilidir. Ergenlik, kişinin kendi öz kimliğini oluşturduğu bir dönemi tanıtmaktadır. Bu dönemde kişi aynı zamanda, kendi yeteneklerine uygun olacak bir mesleğin seçimini de gerçekleştirmektedir.⁵³

Erikson' ın modelinin son üç basamağı kariyerle ve yetişkinlikle daha yakından ilgilidir. Genç yetişkinlik döneminde, yakın dostluklar kurma, diğer insanlarla olma ve gruplara katılma söz konusudur. Bu yakın dostluklar çalışma grupları, sosyal grupları vb. kapsar.⁵⁴ Yetişkinlik dönemi kişinin üretkenliğini, kariyerini yükseltmeyi ve olgunluğa doğru ilerlemeyi kapsar. Bu aşamada gelecek

⁵¹ ATAOL, A.g.e., s.6.

⁵² GREENHAUS, A.g.e., s.80.

⁵³ ATAOL, A.g.e., ss.6-7.

⁵⁴ GREENHAUS, A.g.e., s.81.

nesillere yol göstericilik özellikle önemlidir. Çünkü artık birey anne babasının hünerlerine sahip olmuştur. Kendide eski nesle ait bir üye olarak yeni nesli yetiştirme görevini üstlenir. Olgunluk aşamasında birey artık riskli bir yaşam düzeyine ulaşmıştır. Yaşamı ve sağlığı açısından endişe duymaktadır. Yaşamdan zevk almaya ve yaşamını anlamlı kılmaya çabalar. Olgunluk döneminde birey emeklilik sendromunu yaşamaktadır. aslında üretkenliğinin ve bilginin doruğundadır. Ancak emeklilikle beraber yeni bir hayatı tanımaya başlar. Böylece yeni bir uyum sorunu ortaya çıkar.

Tablo:1.2.Erikson' ın Sekiz Yaşam Gelişim Basamağı

Yaşam Gelişim Basamakları	Yaş
1.Güvensizliğe karşı güven	Bebeklik
2.Özerkliğe karşı utanç ve şüphe	1-3
3.Girişim ve inisiyatife karşı suç	4-5
4.Çalışkanlığa karşı adilik	6-11
5.Kimliğe karşı rol karışıklıkları	Ergenlik
6.Dostluğa karşı izolasyon	Genç yetişkinlik
7.Kuşağa karşı durgunluk	Yetişkinlik
8.Dürüstlük egosuna karşı ümitsizlik	Olgunluk

Kaynak:Jeffer H. Greenhaus, **Career Management**, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, The Dryden Press, USA, 1987, s.81.

6.2. Daniel Lewinson'ın Yetişkin Yaşam Gelişim Dönemi

Yaklaşımı

Daniel Lewinson' ın ve Yale' deki çalışma arkadaşları ile 1970'lerde yapmış olduğu çalışmalarda bireyin yaşam dönemlerini incelemiş ve bu aşamalarda

bireyin sahip olduğu özellikleri ortaya koymuştur. Ayrıca Lewinson her bir dönemden diğeriine geçişteki nispi dengeleri de araştırmıştır.

i-Aileden Ayrılma(17 -22 yaş): Bu dönem bağımsız birey olma yolunda ilerleme olarak nitelendirilir. Birey ailesi ile bağlarını bu dönemde koparmaya başlar ve böylece kendi başına kalarak, kişiliğini yapılandırmaya başlar. Genç erkek askerlik ya da üniversite gibi bir geçiş kurumu seçebilir. Aileden kopma söz konusu olmasına karşın, birey hala ailesine bir ölçüde bağımlıdır. Çünkü gencin ihtiyacı olan parasal ve duygusal destek hala ailesinden gelmektedir. Birey aileden ayrılıp oluştırmaya çalıştığı dünyada uğradığı başarısızlıklar karşısında hemen ailesine sığınmaktadır. Kendi ayakları üstünde durduğunu düşünmesine rağmen birey halen ailesine bir ölçüde bağımlıdır.

ii-Yetişkinler Dünyasına Geçiş (Deneme Yılları)(22-28): Bu aşamaya yetişkinlerin dünyasına geçici kabul aşaması da diyebiliriz. Bu dönemin genç açısından temel önemi yetişkinler dünyasına kabul edilebilmektir. Bu dönemde birey öğrenimini tamamlayarak gelecek arayışları içinde meslek seçimine girmiştir. Bu dönemde bireyin odak noktası olan ailesi etkisini kaybetmeye başlar. Birey yetişkin rollerini, sorumluluklarını keşfeder ve üstlenir. Bir iş kurabilir, bir meslek geliştirebilir, sonra onu terk edebilir.

iii- Otuz Yaşına Giriş (28-33): Bu dönemde birey kendine birtakım sorular sorar. "Hayatımdan memnun muyum?", "hayatımı değiştirmek istiyor muyum?", "ne yönde değişmek istiyorum?", "bunun için neler yapmalıyım?" şeklindeki sorularla birey yaşam gelişimini deđerlendirir⁵⁵. Yapılan değerlendirme sonucunda birey tatmin oluyorsa, yoluna devam eder. Ancak, birey istediği sonuçları elde edememişse; büyük bir değişim çabası baş gösterir. Sorunlar tekrar ele alınıp, farklı açılardan değerlendirilir. Meslekte başarılı olma ve kişiliği geliştirme arzuları bu dönemde bir arada yürütölmektedir. Birey açısından bu dönemin en önemli sonucu; sevmediği işi değiştirme kararı, yaşadığı yerleri terk etme ve boşanmadır. kısacası bu dönem kurulu düzeni değerleştirme konusunda son

⁵⁵ GREENHAUS. A.g.e.. s.82.

şans olarak gösterilmektedir.⁵⁶ Birey genel anlamda toplum içindeki yerini almış, bir yuva kurmuş, uzun süreli planlarını yapmış ve bunların peşine düşmüştür.

iv-**Yerleşme**(33-40): Bu dönemde hayat daha planlı ve programlı yaşanmaya başlar. Düzen hakimdir. Bireyin ailesine yakınlığı artarken, sosyal etkinliklerden uzaklaşma görülür. Tümü ile işe yönelir. Bu dönemde birey güç arayışları içine girer. daha iyi ve rahat bir yaşam için birey üç noktada odaklanır: aile, iş ve boş vakit. Bu dönemin tüm boyutunu mevki, güç, gelir ün ve daha kaliteli bir aile hayatı oluşturma çabaları kaplarken; birey bu düşüncelerine ulaşmada bireyin izlediği strateji birinin adamı olmak doğrultusundadır. Böylece birey, birinin adamı olarak onun himayesine girerek, amaçlarına ulaşmaya çalışır. Özellikle genç yöneticiler, gelmeyi umdukları pozisyonlara ulaşmada kendilerine yardımcı olacak bir koruyucu arayışı içindedir. Özellikle yetişkin erkek bağımsız olmadığını düşünür. Birinin adamı olmaya çalışması yanında, üstündekilerin otoritesinden kurtulmak ister, genellikle üstlerinin kendisini çok fazla kontrol ettiklerini ve ona çok az serbestlik tanıdıklarını düşünür Kendi kararlarını verebileceği ve işi gerçekten yürütebileceği zamanı sabırsızlıkla bekler.⁵⁷

v- **Potansiyel Orta Yaş Krizi Dönemi**(40-45): Bu dönemde birey ikinci bir değerlendirme daha yapar. Birey hayatından ve yaptığı işten tatmin oluyorsa hayata ve işine daha sıkı bir şekilde sarılacaktır. Bu dönemde birey oldukça önemli başarılar elde edebilir ve ayrıca tecrübesi hızla gelişir. Orta yaş krizinin ortaya çıkması ise, beklentilerin gerçekleşmemesinden kaynaklanmaktadır. Hayatının daha iyiye gittiğini, daha fazla tecrübe kazandığını, geliştiğini göremeyen birey kriz dönemine girecektir.

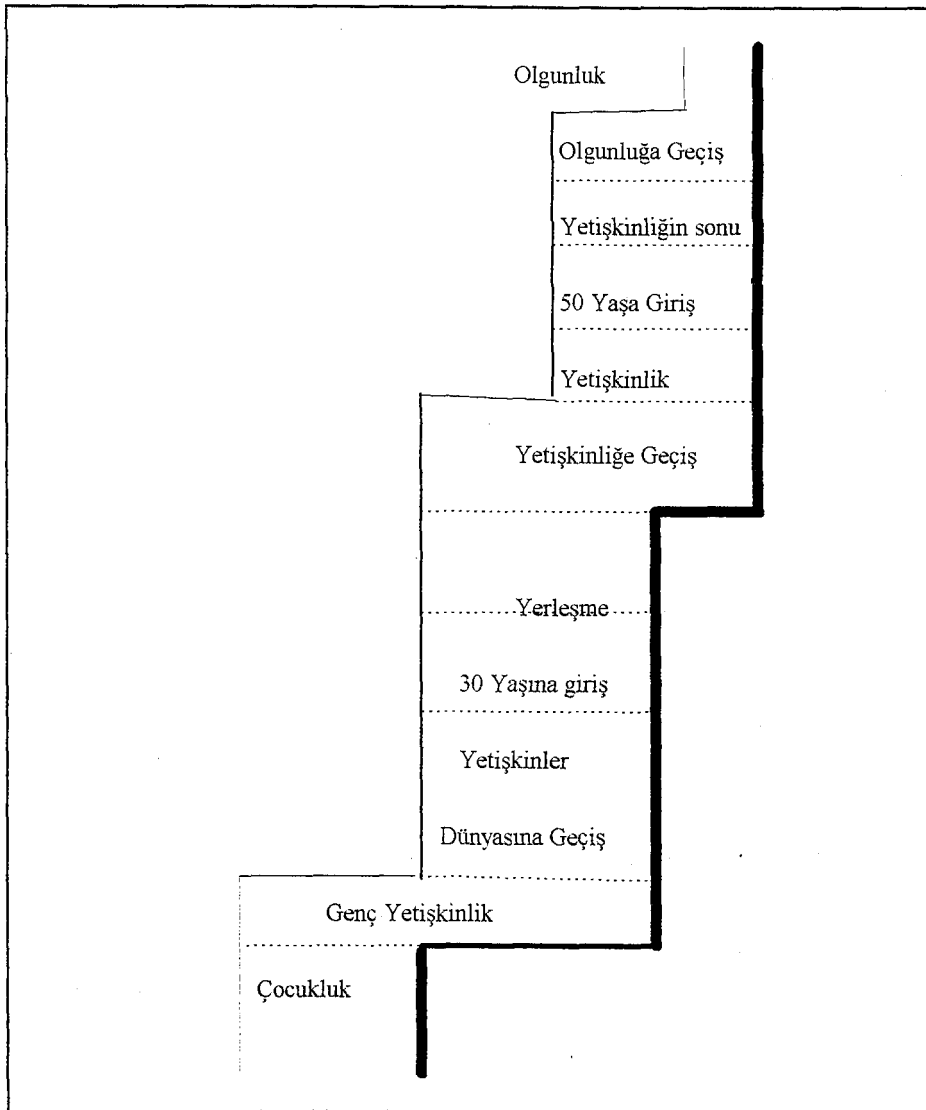
Orta yaş krizinin en önemli belirtileri küskünlük, kendi kabuğuna çekilme gibi olabilir, bunun sonucunda içkiye ve diğer uyuşturuculara düşkünlük, işi bırakma, yönetsel kariyerini tehlikeye sokma gibi davranışlara sebebiyet verebilir.⁵⁸

⁵⁶ ALDEMİR, A.g.e., s. 167.

⁵⁷ ONUR, A.g.e., ss.32-33.

⁵⁸ ALDEMİR, A.g.e., s.167.

Şekil: 1.1. Daniel J. Levinson'ın İnsan Yaşam Dönemleri



Kaynak: GREENHAUS, A.g.e., s.83.

vi- **Yenilenme**(45-50): Bu dönemde kişi geçmişteki başarılarından hoşnut bir şekilde, deneyim kazanmış olarak yoluna devam etmektedir. Birey yine bu dönemde, kariyerinde doruğa ulaşma, rekabetçi ortamda rahat hareket edebilme, toplumsal bağlarını güçlendirme, aile işlerine önem verme belirgin özelliklerdir.

6.3. Charlotte Bühler'in İnsan Yaşamının Akışı Kuramı

Charlotte Bühler ve öğrencileri yaşam akışını (life course) 1930' larda Viyana'da topladıkları yaşam öyküsü verilerini kullanarak incelemişlerdir. Yaşam döngüsünde meydana çıkan olaylar, tutumlar ve başarılardaki değişmelere dayanan

Yaşam döngüsünde meydana çıkan olaylar, tutumlar ve başarılarıdaki değişmelere dayanan evrelerin düzenli akışını ortaya koyan bir yöntem bilim geliştirmişlerdir.⁵⁹

Bühler' in yaşam dönemleri ayrımı Tablo:1.3.' de gösterilmiştir.

Tablo:1.3. Bühler'in Yaşam Dönemleri

<u>Yaşlar</u>	<u>Dönemler</u>
0-15	Evdeki çocuk
15-25	Genişleme hazırlığı ve kendi belirlediği amaçları belirleme
25-45	Yükselme, amaçları kesi biçimde belirleme
45-65	Kendini değerlendirme

Kaynak: ONUR, A.g.e., s.35.

7. KARIYER AŞAMALARI

Bir kişinin kariyeri, okuldan ayrılış ve örgütsel yaşama giriş ile başlamaktadır. Bir örgütte yaşama başlamak, kariyerin yalnızca başlangıcıdır.⁶⁰ Tanımlamalarda da belirtildiği şekilde, kariyer, bireyin tüm çalışma yaşamını kapsar. Kariyer incelenirken bireyin örgütteki ilişkileri de ayrıntılı bir biçimde sentezlenmelidir.⁶¹

Bir astın, üstü ile birlikte örgütte geliştireceği ilişkilerin incelenmesi, bireylerin çalışma yaşamlarında geçirecekleri aşamaların anlaşılmasında yardımcı olacaktır. Birey, ilişkiler açısından bir örgütte sırasıyla dört aşamadan geçmektedir.⁶²

i-Çırak: Bir örgüt içinde çalışan birey çıraklık aşamasında, başkalarınınca idare edilir. Bu aşamada bireye iş öğretilerek, yetiştirilir.

ii-Meslektaş: Bu dönemde birey, örgütün etkinliklerine bağımsız olarak katkıda bulunur.

⁵⁹ ONUR, A.g.e., s.35.

⁶⁰ GREENHAUS, A.g.e., s.80.

⁶¹ ATAOL, A.g.e., s.21.

⁶² A.g.e., s.21.

iii-**Akıl Hocası**: Akıl hocalığında birey, öğretici ve yetirici konumdadır. Tecrübesiz elemanların yanında akıl hocalığı yapar.

iv-**Himayeci**: İngilizce "**sponsor**"⁶³ kelimesinin karşılığı olarak kullanılan himayecilik aşaması, personele arka çıkma, örgüte kavramsal olarak katkıda bulunma ve ihtiyacı olanlara yardımcı olma gibi ilişkileri içerir.

Tablo:1.4. Dört kariyer aşamasını ve özelliklerini göstermektedir.

Kariyer aşamaları ile ilgili olarak birçok araştırmacı tarafından farklı modeller ortaya konulmuştur.

Tablo:1.4. Kariyerde Dört Aşama

	1.Aşama	2.Aşama	3.Aşama	4.Aşama
Belirgin Etkinlikler	Yardımlaşma, öğrenme, yönergeleri izleme	Bağımsız yardım eden	Eğitim	Örgütün isteklerine, yönergelerine göre biçim kazanma
Başlıca ilişkiler	Çırak	Meslektaş	Akıl hocası	Himayeci
Belirgin psikolojik sonuçlar	Bağımlılık	Bağımsızlık	Başkalarının sorumluluğu üstlenme	Güç kullanma

Kaynak: ATAOL, A.g.e., s.22.

⁶³ ATAOL, A.g.e., s.21.

7.1. Longenecker ve Pringle Modeli

Longenecker ve Pringle yaptıkları çalışmalar sonucunda kariyer aşamalarını üç ayrı bölüm olarak tasarlamışlardır.⁶⁴

7.1.1. Çalışma Yaşamının Başlangıcı Aşaması

Kariyerin ilk yılları olarak değerlendirilir. Bireyin okuldan mezun olarak işe girdiği andan 30-35 yaşlarına kadar geçen zamanı içine alır. Bu dönem bireyin örgüte girişi ile başlar ve işe alıştırma eğitimi ve/veya diğer çalışmalar sonucunda zamanla deneyim kazanıncaya kadar devam eder.

7.1.2. Çalışma Yaşamının Ortası

Bireyin yaşamında bu aşama, 30-35 yaşlarından başlayarak 50-55 yaşlarına kadar geçen zamanı içine almaktadır. Bu dönemin tipik özellikleri; sorumlulukların artışı, başkalarına önderlik yapma ve liderlik yeteneklerinin gelişmesi ve mesleğinde ilerleyen birey yönetim basamaklarında yukarıya doğru tırmanışa geçmiştir. Yaşam-gelişim dönemleri açısından yaşlılık ve orta yaş krizinin benzeri sendromlar yaşanabilir. Bunun sonucunda birey kişisel bir değerlendirme yapar.

7.1.3. Çalışma Yaşamının Son Yılları

Mesleki gelişim ve yükselme sonucunda ikinci aşamada kariyer açısından güçlenen birey, artık kariyerinin son yıllarını yaşamaktadır. Çoğunlukla kariyerinin sorunlu yıllarını geride bırakmıştır. Bu aşama 50-55 yaşlarından emekliliğe kadar sürmektedir. Yapılan çalışmalar bireyin bu dönemi tamamlamasından sonra emekliliğe ulaştığını ve kariyerine son verdiğini göstermektedir. Ayrıca birey mesleksenel açıdan tam bir olgunluğa ulaşmıştır.

7.2. Greenhaus Modeli

Greenhaus' un oluşturmuş olduğu model, diğer modellerin bir sentezi

⁶⁴ GREENHAUS, A.g.e., s.86.

olarak değerlendirilebilir.⁶⁵

7.2.1. İşe Hazırlık Aşaması

İşe hazırlık aşamasının tahmini zaman çerçevesi doğumdan(0 yaş) başlayarak yirmi beş yaşına kadar ulaşmaktadır. Yeni doğan çocuk fizyolojik gelişimi ile beraber, okul çağına geldiğinde geleceğe yönelik olarak birtakım iş dünyasına ilişkin imajları da geliştirmeye başlar. Özellikle üniversite öncesi iş tercihleri ve üniversite eğitimi ile gelecekte seçeceği işe hazırlık yapar. Bu aşamada birey, alternatif mesleklerin kalitelerini değerlendirir. Bu değerlendirme sonuçlarına göre, mesleklere ilişkin düşünceleri şekillenir.⁶⁶ Belirlediği mesleksel imaj doğrultusunda alması gereken eğitimi kararlaştırır.

7.2.2. Örgüte Giriş Aşaması

Bu aşamada birey bir iş seçer ve bir örgütün içinde belirli bir kariyer sahasında işe başlar. Bu basamağın pozitif bir sonucu bireyin kariyer değerlerini karşılayabilecek bir iş seçimidir.⁶⁷ Pek çok bireysel iş tercihleri hatalı yada gerçekçi olmayan bilgiler üzerine kurulmaktadır. Buna bağlı olarak kişinin elde edeceği bilgilerin gerçekçi olup olmaması ve bilginin azlığı ya da çokluğu kariyerine başlangıç aşamasında önem arz etmektedir. Yanlış atılacak bir adım, kişinin kariyerine yanlış başlaması ve sonuçta mutsuz olmasına neden olabilecektir. Sonuçta yapılacak tercih özellikle örgüt ve çevresinin niteliğine bağlı olarak kişinin yaşam kalitesini etkileyecektir. Örgüte giriş aşaması Schein' ın iş dünyası içine giriş aşaması ile tipik benzerlikler taşımaktadır.⁶⁸

Bu aşama birkaç aylık iş araştırması ile başlamaktadır. Eğitim dönemini 18 yaşına kadar tamamlamışlar ve akademik eğitim nedeni ile bu yaşları geride bırakmış bireyleri kapsamı açısından , bu dönem 18 ile 25 yaşlar arasını içine almaktadır. Okulu bitiren kişi iş önerileri almaya başlar, öte yandan kendi istekleri

⁶⁵ AYDEMİR. A.g.e.. s.12.

⁶⁶ A.g.e.. s.12.

⁶⁷ GREENHAUS. A.g.e.. s.88.

⁶⁸ A.g.e.. s.88.

almaktadır. Okulu bitiren kişi iş önerileri almaya başlar, öte yandan kendi istekleri doğrultusunda iş araştırmaları yaparak tercihini ne yönde kullanacağına karar verir. Bireyin tercihini yaparak bir örgütün mensubu olması ile son bulur.

7.2.3. İlk Kariyer Aşaması

25-40 yaşları arasındaki bu kariyer aşamasının en kritik noktası, iş seçimi yaparak bir örgüte giren bireyin işi öğrenmeye, örgütsel kural ve normları tanımaya, örgüt içinde toplumsallaşmaya ve yetenekleri arttırmaya çalışır. Bu aşamada örgütsel uyum çok önemlidir. Yine bu aşamada birey kariyer hayalleri peşindedir. Bu hayallerini gerçekleştirmek için çabalar ve ilk kariyerinin istekleri doğrultusunda oluşumunu sağlar. İsteddiği yaşam biçimine bağlı olarak, dünyada bir yer bulmaya çalışır. Bu aşamanın pozitif bir sonucu olarak başarılı bir ilk kariyer oluşturma gerçeğleştirilmesi iş doyumunu, mevkisel ilerleme, finansal ve toplumsal ödüllerde artış ve daha fazla toplumsallaşma olabilir.

7.2.4. Orta Kariyer Aşaması

Orta kariyer aşaması 40-45 yaşları arasında gerçekleşmektedir. Bu aşamada yoğun olarak kişisel bir değerlendirme yapılır. İlk kurulan kariyerin, hayat tarzının, ilk erişkinliğin değerlendirmesi yapılarak; orta yaşa girerken, bu yaşa uygun kararlar alınır. Orta yaş döneminin karakteristik özellikleri saptanarak, istenilen kariyer düzeyine ulaşmak ve meslekten tatmin olmak için birey, kendini yetiştirmeye ve geliştirmeye devam eder. Bu durum mevki elde etmek için kurslara gitme, sınavlara girme, mesleki bilgileri takip etme şeklinde kendini gösterir. Kişisel performans açısından birey üç farklı durumla karşı karşıyadır. Bunlardan birincisi, performansın gelişmeye devam etmesi, ikincisi aynı kalması ve nihayet sonuncusu da performansın gerilemesi ve düşüşe geçmesidir.

7.2.5. Son Kariyer Aşaması

Bu aşamada birey yavaş yavaş emekliliğe hazırlık yapmaya başlar. Performans açısından sürekli yükselen bir grafik çizen birey, kendini gerçekleştirme ihtiyacı duyabilmektedir. Yaş olarak ilerlemesine rağmen, kendi kendisine saygı

göstermeye çalışmaktadır. Mesleğinde daha başarılı ve üretken olmak için çaba harcamaktadır. Bu aşama ortalama 60 yaşlarına kadar devam etmektedir.⁶⁹

Tüm bu aşamalardan sonra birey emekliliğe hak kazanmaktadır. Emeklilik aşaması, bireyin kariyerini tamamlamış olduğunu göstermektedir. Ancak burada tartışılması gereken nokta, örgütsel açıdan kariyerin tamamlanmış ve son bulmuş olmasına karşın, bireysel açıdan kariyer transferlerinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğidir. Birey bulunduğu örgütte kariyerini tamamlamasından sonra, başka bir kariyere geçebilir. Meslekte çalışırken yapmak istediği ancak çeşitli nedenlerle yapamadığı işlere yönelebilir. Bu aşamada çiçek yetiştirme, bahçe bakımı, resim yapma vb. etkinliklere yönelerek hem kendini gerçekleştirme ihtiyacını giderirken hem de yeni bir kariyere ilk adımı atabilir.⁷⁰

7.3. Diğer yaklaşımlar

Miller ve Form modeli;⁷¹

0 - 15	yaş arası	: İşe başlama periyodu
15- 18	yaş arası	: İlk iş periyodu
18- 34	yaş arası	: Deneme ve yargılama
34- 60	yaş arası	: Durgunluk
65 +		: Emeklilik

Super'in Modeli;⁷²

0 - 14	yaş arası	: Büyüme
--------	-----------	----------

⁶⁹ GREENHAUS, A.g.e., s.89.

⁷⁰ CAN, A.g.e., s.165.

⁷¹ GREENHAUS, A.g.e., s.87.

⁷² A.g.e., s.87.

15- 24	yaş arası	: Keşif
25- 44	yaş arası	: Kurum, kuruluş
45- 64	yaş arası	: Koruma
65 +		: Gerileme

Hall ve Nougain Modeli;⁷³

0 - 25	yaş arası	: Prewrite
25- 30	yaş arası	: Kurum, kuruluş
30- 45	yaş arası	: İlerleme
45- 65	yaş arası	: Koruma
65 +		: Emeklilik

Schein'in Modeli;⁷⁴

0 - 21	yaş arası	: Büyüme
16- 25	yaş arası	: İş dünyasına giriş
16- 25	yaş arası	: Temel terbiye
17- 30	yaş arası	: İlk kariyere üyelik
25 +		: Orta kariyer üyelik
35- 45 yaş arası		: Orta kariyer krizi

⁷³ A.g.e., s.87.

⁷⁴ A.g.e., s.87.

40 +	: Son kariyer
40 +	: Gerileme
?	: Emeklilik

8. KARİYER VE EĞİTİM İLİŞKİSİ

Eğitim " bir kimsenin herhangi bir etkinlik alanında yetiştirilmesi; bu alanda bir kimse ya da grupça edinilen ahlaksal, kültürel, entelektüel ya da teknik bilgiler bütünü " dır.⁷⁵ Bu tanımdan hareketle açıkça görüldüğü gibi, kariyer kavramını eğitimden soyutlamak mümkün değildir. Ancak temel eğitimin yanında üzerinde durulması gereken konu, bireylerin kariyerlerinde ilerlemelerini sağlayacak olan sürekli eğitim kavramıdır.⁷⁶

Sürekli eğitim, bireyin kişisel tatmin veya işle ilgili sebeplerinden dolayı sürekli bir eğitim almasıdır. Üniversiteye gitmemiş, liseyi bitirmiş bireyin durumunu ele almak bu kavrama bir örnek teşkil edecektir. Bu birey bir yerde çalışmakta ve pazarlama alanında ders almak istemektedir. Bu birey okula geri dönerek akşam eğitimi sayesinde 5 kur tamamlayarak bir sertifika alabilecektir.⁷⁷ Böylece birey işyerine daha rekabet edebilir bir şekilde ve daha üstün bir şekilde dönecektir. Aynı örnek lisans derecesi olan ve belirli spesifik konularda uzmanlaşmak isteyen birey içinde geçerlidir. Her iki durum içinde bireyler okula geri dönerek akşam dersleri ile sertifika alarak eğitimini devam ettirecek ve işyerlerine geri döndüklerinde daha rekabet edebilir olacaklardır. Bu durum bireylerin kariyer yollarının açılmasını ve kariyer merdivenlerinden hızlı adımlarla çıkmalarına yardımcı olacaktır. Ancak özellikle lisans eğitimini tamamlayan birey için bu eğitim yüksek lisans eğitimi anlamına gelmemelidir. Hemen ilave edilmesi gereken nokta, yüksek lisans yapan bireyin de sürekli eğitim süreci içine girmiş olduğudur. Ülkemiz açısından lisans

⁷⁵ **Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, Interpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., 1986, Cilt.7, 1986,s.3550.

⁷⁶ COMEAU Raymond, "Türkiye'nin Geleceği Sürekli Eğitime Bağlı", **Future's Technnologies Dergisi**, Ocak 1996, s.17.

mezunu bireylerin ihtisas programları ve üniversitelerimiz tarafından ikinci öğretim adı altında, paralı olarak ve akşam saatlerinde verilen yüksek lisans eğitimi son yıllarda çok önemli hale gelmiştir. Özellikle çalışan kesimin kendini güncelleştirmeleri ve gelişmeleri ile kariyerlerinde önemli ilerlemeler kaydetmeleri söz konusu olmaktadır.

Raymond Comeau, makalesinin devamında bir ön kestirim yaparak; 2000' li yıllarda bir insanın hayatı boyunca ortalama beş veya altı defa kariyer değiştireceğini öngörmektedir. Bu tahminden hareketle, bireylerin meslek yaşamları boyunca, her yeni basamak içi kendilerini sürekli olarak eğitmesi ve geliştirmesi gereği de ortaya çıkmaktadır.

Burack ve Mathys ise sürekli eğitim ve öğrenme kavramını hayat boyu eğitim ve öğrenme kavramları ile açıklamaktadır. Kariyer ve eğitim ilişkisi içinde kariyerin gelişme nedenlerinden biri olarak ta gösterilebilecek olan eğitim sistemlerindeki değişimler (özellikle çalışan bireylerin eğitime devam etmeleri) bireylerin kariyer üzerindeki düşüncelerini değiştirmiş ve daha farklı fırsatlar doğurmuştur.⁷⁸

Günümüzün işleri her geçen gün devamlılık faktöründen biraz daha uzaklaşacağına göre, başarının sırrı işe alınabilirlik olacaktır. İşe alınabilirliğin anahtarı ise öğrenmeyi sürekli bir süreç haline getirmekte yatmaktadır. Yazar ve danışman John Humble bir gözleminde şunları söylemektedir:⁷⁹

"Babam iş hayatını, bilgisini belki ikiye katlayarak tamamlamıştır. Benim içinse bu elli kat oldu. Önümüzdeki kuşaktakilerin ileride olmak için neye gereksinim duyacaklarını kim bilir?"

⁷⁷ Türkiye'de bu tür bir eğitim sisteminin tam anlamıyla uygulaması görülmemektedir.

⁷⁸ MATHYS, A.g.e., s.6.

⁷⁹ JOHNSON, A.g.e., s.67.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ

1. KARIYER YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL İÇERİĞİ

Kariyer yönetimi, bireyin kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi, aynı zamanda da, örgütün insan kaynağı ihtiyacını karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler oluşturup bunları yürürlüğe koyması anlamını taşımaktadır.¹

Kariyer yönetimini açıklamak için aşağıda öncelikle kariyer ve yönetim bağının kurulmasına çalışılmıştır.

1.1. Kariyer ve Yönetim Kavramlarının İlişkisi

Tüm yönetim türlerinde olduğu gibi, kariyer yönetiminde de bir yönetim işlevinden bahsedebilmek için, belli başlı bazı özelliklerin bulunması gerekmektedir.

Aşağıda bu özellikler açısından kariyer ve yönetim ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

1.1.1. Yönetimin Tanımı ve Özellikleri

Yönetim kavramı, "amaçlara ulaşmak için işbirliği yapmak ve çalışmaların amaçlar doğrultusunda düzenlenmesidir" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım içinde en önemli nokta, yönetimin, amaca yönelik bir faaliyet olmasıdır. Amaca yönelik olarak yapılan yönetim eylemleri içinde önemli olan ikinci nokta ise, başkaları ile birlikte, sınırlı kaynaklardan en verimli şekilde yararlanarak sonuca

¹ AYTAÇ Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer:Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, Epsilon Yayınevi, İstanbul, 1997, s.20.

ulaşmaktır.²

Yönetim faaliyeti evrensel bir süreçtir. En az iki insanın bulunduğu her yerde yönetim faaliyetinden söz edilebilir. Bir fabrikanın yönetimi söz konusu olabileceği gibi ailenin, okulların, spor kulüplerinin, derneklerin de yönetiminden söz edilebilir. Yönetimin evrensel oluşu, dünyanın her yerinde uygulanan yönetim tekniklerinin aynı olması sonucunu doğurur. Ancak dünya genelinde politik ve kültürel bir birlik oluşamamasından dolayı aynı yönetim tekniklerinin uygulanması mümkün olmamaktadır.³

Genel olarak; özel yönetim, kurumsal yönetim ve devlet yönetimi olmak üzere üç tür yönetim bulunmaktadır. Özel yönetim, bütün yönetim fonksiyonlarını kapsar. Kurumsal yönetim de ise genel amaç kar olmayabilir. Borsalar ve ticaret odaları bu yönetim türüne örnek gösterilebilir. Devlet yönetimi, toplumun gereksinmelerini karşılamak için kurulmuş olan işletmelerin yönetim türüdür.⁴

Bir diğer gruplandırma ise yönetim sürecini yürüten gruplar açısından yapılmaktadır. Buna göre yönetim üçe ayrılmaktadır. Ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim.⁵

Yönetim faaliyetinin en önemli özelliği amaca yönelik bir faaliyet olmasıdır. Yönetim faaliyetinin diğer özellikleri ise şöyle sıralanmaktadır.⁶

i-Yönetim bir grup faaliyetidir

² ÖZALP İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt.1, Metin Ofset ve Matbaacılık, Eskişehir, 1995, s.7.

³ A.g.e., s.8.

⁴ A.g.e., s.8.

⁵ Aile işletmeleri (Family Owned Business), sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmelerdir (KOÇEL Tamer, "Aile İşletmeleri", **Milliyet Gazetesi**, 13 Aralık 1991). Ailesel yönetim ise, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yönetim şeklinin en büyük özelliği üst yönetimin aile bireylerine açık olmasıdır. Siyasal yönetim; işletme sahipliğinin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumudur. Profesyonel yönetim ise, karar organlarının ve tüm hiyerarşik yapıdaki kademelerin uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişilerden oluşması halinde söz konusu olmaktadır. KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul 1995, ss.9-11.

⁶ A.g.e., ss.9-12.

ii-Yönetim faaliyetinin beşeri özelliği vardır

iii-Yönetim işbirliği faaliyetidir

iv-Yönetim işbölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir

v-Yönetim bir koordinasyon faaliyetidir

vi-Yönetim bir yetki faaliyetidir

vii-Yönetim evrensel özelliğe sahiptir

viii-Yönetim basamaksal özelliğe sahiptir

1.1.2. Yönetim Fonksiyonları

Yönetim fonksiyonları beşe ayrılarak incelenmektedir:

i-Planlama

Yönetimin en temel fonksiyonu planlamadır. Diğer tüm yönetim fonksiyonları planlamanın devamı niteliğindedir. Özellikle hızlı değişen bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için planlama daha önemli hale gelmektedir. Planlama geleceğin bir fotoğrafını düşünmek olarak varsayılabilir.⁷

Planlama⁸, ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, ne zaman yapılacağına ve bunları kimin yapacağına karar vermektir. Planlama bulunulan yerle varılmak istenen yer arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Planlamanın temel işlevi seçim yapmaktır. Bunun için değişik karar biçimlerinin ve alternatiflerin bulunması gereklidir.⁹

ii-Örgütlenme

⁷ ÖZALP, A.g.e., s.120.

⁸ Planlama(Planning). Latince'de düz yüzey anlamına gelen " **Planum** " kelimesinden alınmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz. AKAT İlter BUDAK Gönül , BUDAK Gülay , **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık-Dağıtımçılık, İzmir, 1984, s.75.

⁹ AKAT, BUDAK. A.g.e., s.59.

Örgütlenme¹⁰ fonksiyonu, saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli şartları sağlama faaliyetidir.¹¹

Örgütlenme faaliyeti dinamik ve statik olarak iki yönden ele alınmaktadır.¹²

Süreç olarak örgütlenme, dinamik yönünü temsil etmektedir. Bunun anlamı, işlerin ve işler topluluğundan ibaret olan fonksiyonların tesbiti ve bu fonksiyonları gerçekleştirecek olan organların vücuda getirilmesidir. Örgütlemenin statik yönü ise, üretim için gerekli olan maddi ve beşeri unsurları bir araya getirme faaliyetinin sonucu oluşan yapı veya iskelettir.

iii-Koordinasyon

Koordinasyon, bireylerin ve bireylerin oluşturmuş olduğu grupların saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için, kararlar almada, işlerde, faaliyetlerde ve fonksiyonlarda örgütün bölümlerini bir araya getirmektir.¹³

İşletmede istihdam edilen işgücünün envanteri ve kaydı, yeni işgücünün seçilmesi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, kariyerinin yönetimi, ücretlendirilmesi, eğitimi gibi işlevleri kapsamaktadır. Bazı yazarlarca kadrolama örgütlenme fonksiyonu içinde kullanılmaktadır.¹⁴

iv-Yöneltme

Yöneltme kurulan yapıyı harekete geçirmek yönelik faaliyetleri içerir. Yöneltme ile ulaşılacak istenen amaç, planlanan konuların işletmeye en iyi faydayı sağlayacak şekilde sistemli hale getirmektir.¹⁵

¹⁰ Örgütlenme kavramı yerine "organizasyon" kavramı da kullanılabilir. Kelimenin kökeni Yunanca "organon" ve Latince "organum" kelimelerinin türetilmesinden elde edilmiştir. ÜLGEN Hayri, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No.258, İstanbul, 1993, s.5.

¹¹ ÖZALP, A.g.e., s.168.

¹² ÜLGEN, A.g.e., ss.7-9.

¹³ ÖZALP, A.g.e., s.204.

¹⁴ AKDEMİR Ali, *İşletme Bilimine Giriş*, Dostlar Ofset Matbaacılık, Kütahya, 1996, ss.157-158.

¹⁵ ÖZALP, A.g.e., s.189.

Yönelme, yürütme veya emir-komuta terimleriyle de ifade edilebilir. Bu fonksiyon içinde, örgüt içindeki çalışanlara yapacakları işlerli ilgili kararları ve politikaları bildirme ve emir verme faaliyetleri söz konusudur.¹⁶

v-Denetim

Denetim diğer fonksiyonların bir sonucudur. Denetim, diğer fonksiyonların neyi, nasıl ve ne derecede başardığını araştırır ve saptar. Örgütün saptanan amaçlara ne derece ulaştığı yine denetim fonksiyonu ile bilinebilir.¹⁷

Bu beş fonksiyona ek olarak örgütlenme ve yönelme fonksiyonlarının ortaklaşa ilgili oldukları yönetici yetiştirme konusunun da altıncı bir fonksiyon olarak eklenmesi gerekmektedir.¹⁸

1.2. Kariyer Yönetimi Kavramı

Bilimsel yönetim döneminden bu yana bireyin örgüt içindeki durumu tartışma konusu olmuştur. İlk dönemlerde hem birey açısından hem de örgüt açısından odak noktasını parasal çıkarlar oluşturmaktaydı. Belirli işleri yapmak için bireyler istihdam edilir ve böylece iki taraflı parasal çıkar ilişkisi süreci başlamış olurdu. Ancak günümüze gelinceye kadar geçen süre içinde bu anlayış yavaş yavaş kaybolmaya başlamıştır. Örgütlerin işlevleri çeşitlenmiş, görevlerin ve işlerin gerektirdiği nitelikler artmıştır. Bu durum her iki taraf içinde önem arz etmektedir. Örgütler kendileri için gerekli olan nitelikli, bilgili, uyumlu ve verimli işgücünü bulmada sorunlarla karşılaşırken, öte yandan artan personel devir hızını azaltmaya çalışmaktadırlar. Bireyler ise, çeşitlenen ve çoğalan örgütlerde iş bulabilmek için daha bilgili ve nitelikli olmak zorunluluğunu hisseder hale gelmişlerdir. Ayrıca çalıştıkları örgütlerde devamlılıklarını sağlayabilmek ve hayal ettikleri pozisyonlara gelebilmek güçleşmiştir. Tüm bu gelişmeler kariyer yönetimini sistemli ve sürekli

¹⁶ TOKAT Bülent, ŞERBETÇİ Derya, *İşletmecilik Bilgisi*, İstanbul, 1996, s.106.

¹⁷ ONAL Güngör, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, Akademi Kitabevi Yayınları, No.4, Bursa, 1983, s.111.

¹⁸ AŞKUN Cem İnal, *Yönetim (Ders Notları)*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1976-1977, s.7.

şekilde uygulamayı gerekli kılmıştır.

Günümüzde uygulama alanı bulan sayısız yönetim tekniği içinde özellikle örgüt birey uyumunu sağlamada ve amaç birliği oluşturmada etkili bir teknik olarak karşımıza çıkan kariyer yönetimi, örgüt geliştirme ve değişimi yönetme konularında da etkisini göstermektedir.

Kariyer yönetiminin literatür taramasında iki ayrı yaklaşım göze çarpmaktadır. Birincisini, kariyerin bireysel yönünü ele alan yaklaşım oluştururken ikinci yaklaşım ise, örgütsel açıdan kariyer yönetimini incelemektedir.

1.2.1. Bireysel Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetiminin birinci boyutunu oluşturan bireysel kariyer yönetimi, işten çok bireyde odaklaşmakta ve onun amaçları ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir. Böyle bir analiz, bireyin yeteneklerini geliştirmesi için örgüt içi ve örgüt dışı çevrelerdeki durumları ortaya koymaktadır. Doğaldır ki, çoğunlukla bireylerin belirsiz amaçları bulunabilir. Bu amaçlar için kesin kararlar verebilmek, bireyin gelecekteki gelişimini hızlandırarak, istediği konum ve statüleri elde etmesini sağlayacak ve kolaylaştıracaktır.¹⁹ Bireysel kariyer yönetiminde, birey kariyer başarısı, yükselme ve daha iyi bir hayat tarzı ümit etmektedir.

Birey tüm kariyer çabalarını belirli bir çevre içinde göstermektedir. Bu çevrenin elemanları; aile, meslektaşlar, ast ve üstler, toplum, örgüt ve bireyin kendi kişiliğinden oluşmaktadır. Bunların içinde en önemlisi bireyin içinde bulunduğu örgüt ve işi olmakla beraber farklı durumlarda ve dönemlerde her bir faktörün önemi değişiklikler gösterebilmektedir.

Birey kariyer yönetimi ile geleceğini kontrol etme fırsatı yakalamaktadır. özellikle başarısızlık duygusu, zamanın boşa akıp gittiği hissi vb. durumlar bireylerin huzursuzluk içinde bulunmalarına neden olmaktadır. Her ne sebeple olursa olsun iş hayatında planlama yapmak gereklidir. Özel yaşamda uygulanan

¹⁹ DEMİRBİLEK Tunç , “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C.9, S.2., İzmir, 1994, s.75.

planlar iş yaşamında da zaruret halini almaktadır. Birey öncelikle neyi başarmak istediğini ortaya koymalıdır. Örneğin birey iş hayatında bir değişiklik yapmaya ve iş değiştirmeye karar verdiğinde kısa ve uzun vadeli hedeflerini iyi ve rasyonel olarak belirlemek zorundadır. Bunun sonucunda bu hedeflere dönük bir plan geliştirmelidir. Bireysel kariyer yönetiminde önceliği bireysel değerlendirme (self-assessment) almaktadır. Birey kendi becerilerini ve belirli değerlerini objektif olarak saptamalıdır. Bu süreç genel hatları ile şu adımları gerektirecektir:

i-Eski deneyimlerin ve başarıların gözden geçirilmesi

ii-Bugünkü durumun belirlenmesi

iii-Vizyon tespiti, hedef belirleme, plan yapma

Bireysel bir bilanço hazırlamak için, nelerden hoşlandığı, hayatta nelere önem verdiği, mevcut hayat tarzının niteliği, mevcut işin analizi ve koşulların belirlenmesi gerekmektedir. Bireysel bilançonun neticesine göre hedef tespiti ve hedeflere ulaştıracak planların hazırlanıp, uygulanması söz konusu olacaktır. Ayrıca tüm bu çalışmalar içinde birey, yardım gereksinimi içine girecektir ki, bu yardım; aile ve dostlardan, danışmanlardan, iş deneyimi olan profesyonel kaynaklardan temin edilebilecektir.²⁰

1.2.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütsel kariyer yönetimi, bireyin belirli bir örgüt içindeki kariyeri ile ilgilenmektedir. Örgüt içinde bireyin işine uygun biçimde ilerlemesini sağlayacak ve örgüt-birey uyumunu sağlayacak süreci içermektedir. Örgütsel kariyer yönetiminde temel odak, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Ayrıca bireylerin gelişim ve ilerlemelerini sağlamak suretiyle gelecekte ihtiyaç duyacağı vasıflı eleman gücünü şimdiden şekillendirmiş olabilmektedirler.

Örgütsel kariyer yönetimi, örgüt tarafından gerçekleştirilen bir eylemdir. Örgüt yöneticileri amaçlar ve stratejiler çerçevesinde bireylerin kariyer planlarının

²⁰ A.g.m., s.75.

oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecini bir döngü halinde gerçekleştirirler.

2. ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİNİN TANIMI, GELİŞİMİ VE YARARLARI

Örgütsel kariyer yönetimini özellikle destek ve uyum konusunu içermektedir. Örgütsel kariyer yönetimiyle örgüt, hem personelinin meslek hayatlarını planlama hem de bu planları eyleme geçirmek için belirli süreçleri yerine getirmektedir.

2.1. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Tanımı

Kariyer yönetimi örgütte çalışan personelin kariyer başarılarını artırma, sürekli kılma yolu ile insan kaynaklarının verimli hale getirilmesi ve böylece örgütün verimliliğinin ve başarısının arttırılması amacı için çalışır.²¹ Bu amaca göre bir tanım yapmak gerekirse, kariyer yönetimi, " örgütlerde çalışanların potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanılabilmesi amacına hizmet için başvuru bir yönetsel uygulamadır".²²

Kariyer yönetimi, "birey ile örgüt uyumunu sağlayan yönetsel bir uygulamadır". Bunun için bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel olanakların uzlaştırılması gerekmektedir.²³

Kariyer yönetimi ile ilgili bir diğer tanım ise; "birey tarafından yalnız başına ya da kurumun kariyer sistemleri doğrultusunda gerçekleştirilen kariyer planlarını hazırlama, uygulama ve gözlemlene sistemidir" şeklindedir.²⁴

Bir başka kariyer yönetimi tanımı ise şöyledir; "Kariyer yönetimi, bir

²¹ UYARGİL Cavide , "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi:Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.262. İstanbul, 1994, s.6.

²² BERBEROĞLU Güneş , "İşletmelerde organizasyon-Birey Bütünleşmesini sağlayan Etkili Bir Uygulama:Kariyer Yönetimi" **TODAİE**, C.24, S.1, Mart 1991,s.143.

²³ ÇETİN Canan , "Kariyer Planlaması", **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C.25, S.1, Nisan 1996, s.124.

²⁴ AYDEMİR Nilgün , 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD, İstanbul, Kasım 1995, s.7.

kariyer hedefi seçimi ve bu kariyer hedefine ulaşmak için yapılan faaliyetler sürecidir".²⁵

Kariyer yönetimi, "bir kurumdaki personelin, kurumsal ihtiyaçların ve bireysel performansın, potansiyelin ve tercihlerin değerlendirilmesi doğrultusunda yükseltilmesinin, ilerlemesinin planlanması ve biçimlendirilmesidir".²⁶

Yine başka bir tanım ise, "yeteneklerin ve çıkarların analiz edilmesi konusunda örgütlerin çalışanlarına yardımcı olmasını sağlayan ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamalarını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır".²⁷

Kişinin, şirketin geleceğe dönük hedefleri ile, kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak; yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılması süreci, yine kariyer yönetiminin tanımlarından biridir.²⁸

Kariyer kavramının yeni yeni incelenmeye başlanmasından dolayı literatürde farklılıklar göze çarpmaktadır. Bunların en başında da kariyer planlaması ile kariyer yönetiminin eş anlamlı olarak kullanılması gelmektedir. Yazarlar kariyer planlaması ile kariyer yönetiminin aynı kavram olduğunu belirterek tek bir tanım içinde açıklamaktadırlar. Bu konuyu Tuğray Kaynak şöyle ifade etmektedir:

"Son yıllar kariyer planlaması olgusunda çok, çabuk ve boyutlu bir gelişmeyi beraberinde getirmiştir. bu gelişme sonucunda giderek bir kavram olarak "kariyer planlaması" nı da etkileyerek bir evrim geçirmeye zorlamış ve olgu giderek gelişen bir boyut kazanarak "kariyer yönetimi" adı altında gündemde yerini almıştır."²⁹

Bu ayrım özellikle konuya yönetim ve davranışsal açıdan bakan yazar

²⁵ WERTHER B. William , DAVIS Keith , **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill,Inc.,Singapore,1993, s.377.

²⁶ CANMAN, A.g.e., s.117.

²⁷ DEMİRBİLEK, A.g.e., s.71.

²⁸ ATUN Berk, "Kariyer Planlama",**Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, S.2, Aralık 1996, s.31.

²⁹ KAYNAK Tuğray , **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım ve Yayımları, İstanbul. 1996, s.161.

arasında daha rahat gözlemlenmektedir. Bu çalışmada araştırılan konunun örgütsel kariyer yönetimi olması nedeniyle, yönetim bilimi disiplininin doğasına uygun olarak kariyer planlama, kariyer geliştirme konularını kapsadığı düşünülerek şekillendirilmiştir. Aynı zamanda yine bu noktadan yola çıkarak, örgütsel kariyer yönetimi süreci de yönetim biliminin uygulamış olduğu süreçler göz önünde bulundurularak araştırılmıştır. Konuyu bireyselsel olarak kariyer geliştirmek ve davranışsal ya da psikolojik boyut ötesinde örgütsel bazda temel yönetim bilimi çerçevesinde hazırlamak gerekliliği bunu zorunlu hale getirmiştir.

Buna göre örgütsel kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirmenin bir bütün haline getirilip tek bir süreç altında toplanmasıdır.

2.2. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Gelişimindeki Etkenler

Örgütsel kariyer yönetiminin gelişiminde birçok etkenin payı bulunmaktadır. Yönetim kültüründeki değişimden başlayarak, insan kaynakları düşüncesinin gelişimi ve özellikle de bilgi toplumuna geçiş örgütsel kariyer yönetiminin gelişimine yardımcı olmuştur.

2.2.1. Yönetim Kültürü

En kısa tanımı ile yönetim " başkaları vasıtasıyla iş görmektir". Klasik yönetimcilerden bu yana yönetimin tanımında çok büyük farklılaşmalar olmamakla birlikte yönetim yaklaşımlarında büyük gelişmeler olmuştur. Her yeni model bir öncekinin üzerine inşa edilmiş ve daha geliştirilmiş bir yapı içindedir.

Bilimsel yönetimin fikir babası olan Frederick Taylor, çalışanların becerilerinin sistematik hale getirilerek, standartlaştırmanın sağlanmasını ve bunu yaparken de otokratik bir yönetim anlayışını savunmuştur. Taylor bu savunusu ile , bilimsel yönetimin ilk tohumlarını atarken, işçilerin gelişmelerini, refahlarını ve kariyerlerini de düşünmüştür. Çalışanların psikolojileri yani insan faktörünü ihmal etmekle suçlanan teorisinde, kariyer yönetiminin ilk kıvılcımlarını görmek mümkündür. Taylor 'Bilimsel Yönetimin İlkeleri' adlı kitabında şöyle demektedir:

"Yönetimin temel hedefi, tüm çalışanların tek tek maksimum refahını

sağlamaya bağlı olarak işverenin maksimum refahını sağlamak olmalıdır". Taylor çalışanların refah düzeylerinin maksimuma çıkarılması ile elde edeceklerini de şöyle ifade etmektedir:

"...bir çalışan için maksimum refah, sadece aynı düzeydeki işçilerden daha fazla ücret alması değil, daha önemlisi maksimum verimlilik düzeyine yükselmesidir. Böylece, genel bir ifadeyle, bir işçi doğal yeteneklerinin imkan vereceği en üst düzeye çıkabilecek ve gerektiğinde bu tür işleri daha sonra yapabilecektir".³⁰

Bu ifadelerde kariyer yönetiminin kıvılcımlarını görmekte beraber, Taylor insanı yinede bir kenarda bırakmış ve mekanik bir yaklaşımla çevreden soyutlamıştır.

Taylor' ın ardından eleştirisel olarak gelişen davranışçı yaklaşımlar insan kavramına odaklaştıklarından, yönetim felsefesinde yumuşamalar gözlenmiştir. En önemlisi Taylor' ın unuttuğu olduğu çevresel faktörler bu dönemde telaffuz edilir olmuştur. İnsan ilişkileri ekolünün ortaya çıkışı Elton Mayo³¹ ve arkadaşlarının AT&T' nin üretim birimi olan Western Electric Company' nin en büyük fabrikası olan Hawthorne fabrikasındaki araştırmaları ile başlamıştır.³² Araştırmalar 1924' de başlamış ancak sonuçları 1930' larda alınmıştır.³³ Araştırma sonucunda beklenen verilerin elde edilememesi yanında metodoloji yönünden büyük eleştirilere uğrayan Hawthorne çalışmaları, "Hawthorne etkisi"³⁴ olarak adlandırılan sonucu ile kariyer yönetiminin özünü oluşturmuştur. Çalışanlar karşısında yönetimin duyarlılığının motivasyonu arttırdığı, bu araştırma sonucunda ortaya konulmuş ve Hawthorne etkisi olarak adlandırılmıştır. Bir atölyede çalışan elemanlara daha iyi ışıklandırma amacıyla voltajın arttırılacağı söylenmiş ve ardından bir verimlilik ölçümü

³⁰ TAYLOR W. Frederick . **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, Çeviren.H. Bahadır Akın, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, 1997, s.21.

³¹ Elton Mayo'nun çalışmaları ile ilgili orijinal kaynak MAYO Elton . **The Human Problems of Industrial Civilization**, Viking Press, 1960.

³² DAUTEN Dale . **Max Stratejisi**, Çeviren. Abdurrahman Tanrıöver, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 1997, s.54.

³³ AYTÜRK Nihat . **Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri: Yönetim Sanatı**, Emel Yayınevi, Ankara, 1990, s.21.

³⁴ KOÇEL Tamer . **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995, s.143.

yapılmıştır. Sonucunda verimlilik artmıştır. İkinci olarak, aynı atölyedekilere bu sefer, ışığın çok kuvvetli olduğu ve biraz kısılacığı bildirilerek, ışık kısılmış ve ikinci ölçümde verimliliğin yine artmış olduğu gözlenmiştir. Üçüncü defa, ışıkların tekrar arttırılmasında verimliliğin yine artmaya devam ettiği gözlenmiştir. Bundan çıkan sonuç, kısa vadede, çalışanlar henüz somut bir yarar görmeseler bile, kendileriyle ilgilenilmesinin, onlarda bir motivasyon artışı sağladığıdır.³⁵

Charles Perrow, 'The Short and Glorious History of Organizational Theory' adlı kitabında Taylor'dan bu yana sürüp giden çekişmeyi aydınlığın güçleri ile karanlığın güçleri arasındaki mücadele olarak açıklamaktadır. Perrow'a göre karanlığın güçleri örgüt kuramının mekanik okulu tarafından temsil edilmektedirler. Bu okulun üyeleri, örgütlere sanki birer makineymiş gibi davranmaktadırlar. Yine bu okulun yaklaşımına göre, örgütler merkeziyetçi, belirgin yetki sınırları ile kuşatılmış, uzmanlaşmanın sağlandığı ve belirgin işbölümünün olduğu bir biçimde tanımlanmaktadırlar. Aydınlığın güçleri ise, insan ilişkileri okulunu temsil etmektedir. Yetki devretme, çalışanlara özerklik, güven, insanı bir bütün olarak algılama ve bireyler arası dinamik iletişim bu yaklaşımın örgüt anlayışını simgeleyen kavramlardır.³⁶

Bu gelişim süreci içinde teknoloji, tüketici, işgücü profili gibi çevresel faktörlerin işletmelere değişim gerekliliği yönelimli olarak etkileri sonucunda yeni yönetim eğilimleri ortaya çıkmıştır. stratejik yönetim, Fütürist yönetim, Desantralize yönetim, Katılımcı Yönetim, Demokratik Yönetim vb.³⁷

Sonuçta günümüzün gelişen yönetim kültürü içinde insan, işletmelerde odak noktası olmuştur. Katılımcı yönetimin demokratik ve verimli tarzı sonucunda daha rasyonel neticeler elde edilmektedir. Yönetim yaklaşımları üzerine yapılan uygulamalı araştırmaların birçoğu katılmalı yönetim tarzının uygulanması

³⁵ ERENGÜL Bilge, **Kültür Sihirbazları: Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, Ocak 1997, s.95.

³⁶ PETERS J. Thomas, WATERMAN H. Robert, **Yönetme ve Yükselme Sanatı**, (Çev. Selami Sargut), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, Kasım 1995, ss.7-8.

³⁷ ERENGÜL, A.g.e., ss.16-21.

sonrasında verimliliğin diğer yönetim tarzlarına göre daha yüksek olduğunu saptamışlardır.³⁸

Çalışanların örgüt yönetiminde söz sahibi olmaları, kararlara katılabilmeleri ve örgütsel verimliliğin en büyük katalizatörü olmaları, onların odak noktasına yerleşmelerini sağlarken, diğer yandan temel örgüt başarısı için uyumu gerekli kılmıştır. Bu uyumu sağlamak ve örgüt paralelinde çalışanlarında temel amaçlarına hizmet etmek için kariyer yönetimi zorunlu hale gelmiştir.

2.2.2. İnsan Kaynakları Olgusuna Geçiş ve İnsanlar Aracılığı İle Verimlilik

İş organizasyonlarındaki hızlı dönüşüm neticesinde personel kavramından insan kaynakları kavramına geçiş yaşanmıştır. Bu kavramsal değişim sadece isim değişikliğinden ibaret değildir. Aşağıda bu değişim başlıklar altında incelenmeye çalışılmıştır.

2.2.2.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

I. Dünya savaşından önceki dönemlerde insanların düşüncelerine, motivasyona ve uygun örgüt ortamı yaratılmasına gerekli önem verilmemekteydi. Tarihsel süreç içinde incelendiğinde, bu dönemde emeğin ucuz ve bol olduğu görülmektedir. Bireyler istihdam edilmeyi beklemekte ve her koşulda çalışmaya razı durumdaydılar. ancak I. dünya savaşı ile bu durum değişim süreci içine girmiştir. İşgücünün orduya katılması ile beraber sendikalar güçlenmeye başlamış ve yeni taleplerle işverenlerin karşısına çıkmaya başlamışlardır. hemen ardından II. dünya savaşı ile verimliliği yüksek ve nitelikli işgücünün önemi oldukça artmıştır. 1960 ve 1970'li yıllarda Maslow, McGregor, Likert, Argyris, Herzberg ve McClelland gibi davranış bilimcilerinin çalışmaları ile personel konusunun önemi artmıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde ise, verimliliğin yükseltilmesinde en önemli olgunun insanlar olduğu sonucuna varılmıştır. Böylece insan faktörü örgütlerin verimliliğini, üretimini ve en önemlisi karını etkileyen bir kaynak olarak görülmeye başlamıştır. Bu düşüncenin neticesinde, insan kaynaklarının tüm bölümlerle ve kaynaklarla

³⁸ AKDEMİR Ali, *İşletme Bilimine Giriş*, Abacılar Ofset, Kütahya, 1995, ss.20-22.

ilişkili olduğu ve her birini etkileme gücüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynağı olgusuna yönelişle beraber, insan ögesi örgütün merkezinde görülmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimine geçişle örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve grup olarak örgütün amaçlarına ulaşmasında en büyük katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik bir bakış açısıyla yaklaşımıştır. Bu felsefe değişikliği ile tüm örgütlerin amacı, kaynakların elverdiği ölçüde görevlerini en etkin biçimde yerine getirmek olarak yapılaşmıştır.

Personel bölümünün, kırtasiyecilik, ücret ödeme ve işe alma ve çıkartma gibi basit işlevlerinin yerini insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanma, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, motivasyonlarının arttırılması, değerlendirme gibi daha stratejik işlevler insan kaynakları ile beraber örgütlere yerleşmiştir. Tüm bu işlevlerin içinde örgütsel kariyer yönetimini de görmekteyiz. Özellikle insan kaynakları ile beraber gelişim gösteren liderlik kavramı ve liderin geride yeni liderler bırakarak örgütten emekli olması gibi düşünceler kariyer yönetiminin gelişimindeki önemli faktörlerden biridir.³⁹

Yönetim felsefesi içinde insan kaynağının odak noktası olması , çalışanlara maliyet ögesi olarak değil yatırım yapılan değerli kaynak olarak bakmayı gerekli hale getirmiştir. Kariyer yönetimini gündeme getiren yönetim felsefesindeki bu önemli dönüşüm, insan kaynakları ile ilgili stratejik kararlar ve politikalar almayı gerektirmiştir. Böylece çalışanların kapasitelerinden daha etkin şekilde yararlanmak, alınacak önlemlerle gizli güçlerini ortaya çıkartmak söz konusu olabilmıştır.⁴⁰

2.2.2.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi tepe yönetiminin güdümünde ve sorumluluğundadır. Personel yönetiminin aksine insan kaynakları yönetiminin eylem sorumlulukları, her birimin yöneticilerine verilmektedir. En temel görevi örgüt ve birey bütünleşmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin diğer özellikleri

³⁹ AKDEMİR, A.g.e., ss.357-361.

şöyle sıralanmaktadır:⁴¹

i-Örgüt ve birey bütünleşmesini sağlama yönelimlidir.

ii-Güçlü kültürlerle ve değerlere önem verir.

iii-Çalışanların davranışsal özelliklerine önem verir.

iv-Örgütlendirme ilkeleri organiktir. Esnek roller ve ekip çalışması önem taşır.⁴²

2.2.2.3. İnsan Kaynakları Aracılığı İle Verimlilik

Verimlilik, son yüzyılın en önemli olgusudur.⁴³ Verimlilik olgusunun muhteşem gelişimi insan kaynakları ile bütünleştirildiğinde günümüzün rekabet ortamından başarı ile çıkmanın anahtarı bulunmuş olacaktır. Bu bağlamda rekabet ortamında ayakta kalmak için en önemli kaynağın, yani insan kaynağının en etkin bir biçimde stratejik olarak yönetilmesi zorunlu olmuştur.

2.2.3. Bilgi Toplumu, Eğitim ve Bilgi İşçileri

Bilgi, insanoğlunun 5000 yıl kadar önce dil ve resimleri birleştirerek yazıyı bulmasından itibaren başlayan ve aktarılması ile saklanması mümkün hale gelmesinden bu yana inanılmaz bir ilerleme kaydetmiştir.⁴⁴

Bilgi; "okuma, araştırma , gözlem ve deney sonucunda edinilen ya da öğrenilenlerin bütünüdür" diye tanımlanmaktadır. Ayrıca "düşünce, yargılama, akıl

⁴⁰ CANMAN, A.g.e., ss.56-57.

⁴¹ A.g.e., ss.58-59.

⁴² Organik organizasyon, çevre koşullarının sürekli ve hızlı olarak değiştiği durumlarda uygun olarak görülen organizasyon yapısıdır. Bu konuda Burns ve Stalker'ın organizasyon- çevre ilişkisi konusunda yapmış olduğu çalışmalar ile Lawrence ve Lorsch ikilisinin yapmış olduğu çalışmalar bulunmaktadır. Ayrıca organizasyon-teknoloji ilişkisi ile ilgili olarak Joan Woodward'ın yapmış olduğu çalışmalarda önemli nitelik taşımaktadır. KOÇEL, A.g.e., ss.201-209,184-190.

⁴³ Verimlilik patlamasından önce, bir ülkenin "gelişmiş" olması için en az elli yıl geçmesi gerekirdi. Güney Kore daha 1955'te dünyanın geri kalmış ülkelerinden biri iken gelişmişlik seviyesine yirmi yılda çıkmayı başarmıştır. Tarihin en eski çağlarından beri kural olarak kökleşip devam eden bir olayın tersine dönmesi, 1870 veya 1880 yıllarında ABD'de başlayan verimlilik devriminin bir sonucudur. DURUCKER Peter , **Gelecek İçin Yönetim:1990'lar ve Sonrası**. (Çev.Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, Nisan 1995, ss.99-122.

yürütme gibi işlemler sonucunda elde edilen düşünsel ürün" olarak ta tanımlanmaktadır.⁴⁵

Bilgi toplumu; bilgi ve enformasyon teknolojisini ön plana çıkaran özelliği ile, entelektüel kaynakların fiziksel kaynaklardan, temel teorik araştırmaların uygulamalı araştırmalardan, öğrenimin işyerinde tecrübeden daha önemli hale geldiği, değişimin ise bilimin mevcut temellerini çok kısa sürede tamamen geçersiz hale getirecek kadar hızlı bir şekilde yaşandığı dönemdir.⁴⁶

1980'li yılların ikinci yarısından itibaren dünya ekonomisindeki önemli değişimler , genel olarak yapısal değişimlerin ve yüksek teknolojinin etkisinden kaynaklanmaktadır. Değişimin hızlı bir biçimde yaşandığı ve tüm dünya üzerinde etkili olduğu günümüzde, dünya ekonomisindeki gelişmelere paralel olarak ekonomik, siyasal ve sosyal alanlarda yeniden yapılanma çabalarının hız kazanmakta olduğu da gözlenmektedir. Tüm bu değişim süreci dört önemli alanda yaşanmaktadır.⁴⁷

i-Teknolojik yenilik

ii-Ekonomik sistemin modernizasyonu

iii-Siyasal reformlar

iv-Toplumsal motivasyon

Yaşanmakta olan bu değişimin makro açıdan ortaya çıkardığı gelişmeler sonucunda, günümüz işletmelerinin nasıl başarılı olacağı ve geleceğin işletmelerinin niteliğinin ne olacağı gibi sorular mikro ekonomik düzeyde ilgilerin odak noktasını teşkil etmektedir.

⁴⁴ CILGA Erten . "Bilgi Toplumu", MESS İşveren Gazetesi, Y.34, S.690 , Mayıs 1997, s.6.

⁴⁵ Büyük Larousse,C.4. Interpress Basım ve Yayıncılık A.ş., s.1637.

⁴⁶ Bilgi toplumu kavramı yerine literatürde "sanayi ötesi toplum", "servis ve hizmetler toplumu", "iletişim toplumu", "özdevinim toplumu", "sibernetik toplum", "post-endüstriyel toplum" gibi kavramlarda kullanılmaktadır. KURTULMUŞ Numan, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*. İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.98., DELİLBAŞI İhsan, GÜZTOKLUSU Y. Murat, *Sanayi Ötesi Çağı: Özdevinim Toplumu*, TESAV, Sonsöz Matbaacılık, Ankara, Eylül 1994, s.14.

⁴⁷ KURTULMUŞ, A.g.e., ss.15-16.

Baş döndürücü bir hızla gelişen teknolojinin öncülük ettiği değişim süreci hem global anlamda hem de ulusal ekonomilerde çeşitli alanlarda yapısal değişimleri ortaya çıkartmıştır. Özellikle geleneksel örgütlerin yeni yapılanmalar karşısında yeterli kalmaması sonucunda, yönetim biliminin mahiyetinde, örgütlenme anlayışında, örgütlenme stratejilerinde ve örgüt yapılarında önemli değişimler ortaya çıkmaktadır.

2.3. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Yararları

1980'li yıllardan sonra iş çevrelerinde, örgüt yapılarında ve işgücü yapısında ortaya çıkan değişimler, örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olmasında önemli olan insan kaynaklarını geliştirmek için yeni olanaklar araştırılmasına neden olmaktadır. Örgütsel kariyer yönetimi, bu olanakları örgütlere sağlamada ve birey örgüt uyumunda, örgütlere yardımcı olmaktadır.

Örgütsel kariyer yönetimi bir problem çözme ve karar verme işlemidir. Bireylerle ilgili bilgiler toplanır ve sonucunda geri bildirimde bulunulur. Hedefler belirlenir, plan ve stratejiler geliştirilir, uygulanır ve bu sürekli bir işlem haline getirilir.⁴⁸

Örgütsel kariyer yönetiminin örgüte ve bireylere sağladığı faydalar şöyle sıralanmaktadır:⁴⁹

- i-Bireylere daha iyi iş imkanı, daha iyi ücret ve statü
- ii-Çalışanlara yol göstericilik
- iii-Çalışma ilişkilerinin daha esnek, yakın ve yapıcı olması
- iv-Birey-örgüt bütünleşmesini sağlama
- v-İşgücünün beceri ve kapasitelerinden iyi biçimde yararlanmak

⁴⁸ AYDEMİR, A.g.e., ss.40-42.

⁴⁹ LEIBOWITZ B. Zandy, FARREN Caela, KAYE L. Beverly, **Designing Career Development Systems**, Jossey - Bass Inc. Publishers, San Francisco, 1986, s.7. , BERBEROĞLU, A.g.m., s.140-142.

vi-Verimlilik artışı ile amaçlara daha hızlı bir biçimde ulaşmak

vii-Örgüt içinde sürekli iletişim ağının kurulması, karşılıklı mesajların akıcılığının sağlanması

viii-Bireysel amaçların anlaşılması ve desteklenmesi yoluyla örgüt amaçlarına ulaşma

ix-Bireylerin kariyer gelişimlerine yardımcı olarak, çalışma ortamının daha seviyeli ve yapıcı bir hale sokulması

x-İşgücünün örgüte olan bağlılığının ve sadakatinin arttırılması

xi-İşletmenin gelecekteki faaliyetlerini sürdürecekt nitelikli işgücünün önceden hazırlanması

xii-Örgüt ya da çalışanlarla ilgili çeşitli konularda gözlenen uyumsuzlukların en aza indirilmesi

xiii-Örgüt çapında iş barışının sağlanması

xiv-Kamuoyunda imaj yaratmak

Örgütsel kariyer yönetiminin genel olarak yararları böyle sıralanmakla beraber, üzerinde önemle durulması gereken yararları da şunlardır:

i-Motivasyon Açısından Örgütün Desteklenmesi

ii-Eşit iş Olanaklarının Yaratılması

iii-İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması

iv-Örgüt İçindeki Mevcut İnsan Kaynağına Öncelik Verme

v-Kadrolama Fonksiyonuna Destek

vi-Stratejik Olarak İnsan Kaynaklarını Yönlendirme

vii-Kariyer uyumunun sağlanması

2.4. Örgütsel Kariyer Yönetimi Kararları

Örgütsel kariyer yönetimi içinde örgüt, birey üzerinde odaklanarak bazı kararlar alır ve bu kararlarla bireylerin kariyer yönetimini üstlenmiş olur. Ayrıca alınacak bu kararlar bireylere yeni kariyer planı yapmalarında yardımcı olur. Bu kararlar, terfi, transfer, işten çıkartma, emeklilik ve örgütsel yedekleme' dir.

2.4.1. Terfi

Örgütün birey üzerine vereceği önemli kararlardan birisi terfidir. Terfi, bir diğer ifade ile bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme imkanı ile genelde bireylere büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar.

Terfi, personel seçimi kararlarında da önemle üzerinde durulması gereken bir karardır. Yönetim, bireyin terfisi için karar verirken üç temel noktayı dikkate almalı ve bu kararların çalışanların motivasyonu, performans ve moralleri üzerinde nasıl bir etki yapacağını bilmelidir.⁵⁰

i-Kıdeme veya yeterliliğe göre mi terfi kararı verilecek?

ii-Eğer terfi yeterliliğe dayalı ise yeterlilik nasıl ölçülecektir?

iii-Açık pozisyona terfi için kriterler nedir ve nasıl terfi kararı verilecektir?

Örgütsel kariyer yönetiminde terfi ve ilerlemede önemli bir diğer konuda performans değerlemedir. Terfi ve ilerlemelerin objektif olarak gerçekleştirilebilmesi için performans değerlemenin de objektif olarak yapılması gereklidir. Aksi bir durum örgüt içinde huzursuzluklara ve çekemezliliklere sebep olacaktır.

⁵⁰ AYTAÇ, A.g.e., s.115.

2.4.2. Transferler

Çalışan bireylerin çoğu için transfer, gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülmesine rağmen, bazıları için çevre değişikliğinden ve ailesel problemlerden kaynaklanan yeni sıkıntıların oluşumudur. Bilhassa coğrafi olarak yapılan transferler bireyin, sosyal, finansal ve psikolojik olarak birçok sorunla yüz yüze gelmesine neden olabilecektir.

Bireyler bir örgütte işe başladıktan sonra farklı transferlerle karşı karşıya kalabileceklerdir. Örgüt piramit şeklinde düşünüldüğünde yeni mezun olup işe yeni başlayanlar alt basamakta yer alacaklardır. Alt basamak örgüte girişi sağlar. Meydana gelen her açık pozisyon içerden veya dışarıdan gelebilir. Bazı işletmeler daha üst basamaklardaki açık pozisyonları örgüt içinden terfi yoluyla doldururlar. Bazıları da dışarıdan atama yolunu seçerler.

2.4.3. İşten Çıkartma

Ekonomik krizlerle beraber oldukça önemli bir sorun haline gelen ve tartışma konusu olan işten çıkartmalar özellikle gelişmekte olan ülkelerde örgütlerin oldukça fazla başvurdukları yöntemlerden biridir.

İşten çıkartmanın hem örgüt hem de birey açısından önemli etkileri vardır. İşverenin yasal gerekçelerle işten çıkarttığı bireyin yerine yeni bir bireyi bulması gerekecektir. Ayrıca örgütün işten çıkartmalarına karşı toplumun genel tepkileri de zarar verici boyutlara ulaşabilecektir. Birey açısından ise, işten çıkartılmak tahrip edici boyutları olan bir olaydır. Ekonomik ve psikolojik etkileri çok büyük olacaktır.

2.4.4. Emeklilik

Emeklilik konusu, örgütlerde çoğunlukla bireyler tarafından verilen bir karardır. Birçok kişi işten ayrılmak için kendi belirledikleri zamanı işten ayrılıp

emekli olmak için seçmektedirler. Özellikle bu isteğin kadın çalışanların %80'inden fazlası tarafından tercih edilmektedir.⁵¹

2.4.5. Örgütsel Yedekleme

İngilizce Succession Planning olarak adlandırılan ve Türkçe'ye örgütsel yedekleme olarak çevrilen bu kavram, özellikle örgüt içinde anahtar konumdaki tepe yöneticilerin yerine her an hazır olabilecek bireylerin planlamasını içermektedir.

Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem anahtar yönetici pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak şeklinde tanımlanmaktadır.⁵²

Wendy Hirst, örgütsel yedekleme planlamasını "belirli mevkilere geçecek olan belli kişileri teşhis etme" şeklinde tanımlamıştır.⁵³

Meagan Butterill'e göre dört tip örgütsel yedekleme planı vardır.⁵⁴

i-Başvurma: Bir kadro boşaldığında açıktan doldurulması

ii-Yerleştirme Eğitimi: Birçok üst pozisyonlar için kullanılan planlamadır.

iii-Yedekleme Planı: Personelin yıllık değerlendirilmesi ile yönetimin gerçekleştirdiği planlamadır.

iv-Kariyer Yönetimine Bağlı Yedekleme Planlaması: Burada yedekleme planlaması, insan kaynakları planlaması ve işletme stratejisiyle kariyer yönetimini birbirine bağlayan bir köprü vazifesi görür.

Başarılı bir örgütsel yedekleme sistemi, vasıflı bireylerin işe alınmasının ve seçiminin önemli olduğu görüşü üzerine kuruludur. İçeriden terfi politikaları, dahili

⁵¹ AYTAÇ, A.g.e., s.119.

⁵² A.g.e., s.120.

⁵³ AYDEMİR, A.g.e., s.44.

⁵⁴ AYTAÇ, A.g.e., s.121.

bir yetenek havuzu sağlar ve genç yöneticilerin sistem içerisindeki gelişme olanaklarını görebilmesini garanti altına alır.

3. ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİM SÜRECİ

Örgütsel kariyer yönetimi, işgücü pazarını hem işletme içi hem de işletme dışı olarak sabit ve dinamik olarak tüm koşulları göz önüne alarak incelemektedir. Özellikle örgüt içindeki personelin ve örgütün karşılıklı etkileşimi ile bireyin yükselebileceği kariyer safhalarını oluşturmak ve bireyleri geliştirmek için sistematik bir sürecin oluşturulması gerekecektir.

Bu çalışmada örgütsel kariyer yönetimi süreci, yönetim kavramının gereklerine uygun olarak incelenmiş ve bu doğrultuda süreç yönetsel bir bakış açısıyla oluşturulmuştur. Konuya psikolojik ya da daha farklı branşlardan yaklaşanlar kariyer yönetim sürecini daha farklı bir tarzda değerlendirmektedirler. Bu yaklaşımlarda kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları farklı farklı değerlendirilmekte ve hepsi kariyer geliştirme başlığı altında toplanmaktadır. Oysaki yönetim literatürleri incelendiğinde sayılan tüm kavramların yönetim kavramının içinde incelendiği görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada da kariyer planlama ve geliştirme yönetim sürecinin birer aşaması olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1. Kariyer Planlaması

Kariyer planlama kavramı genel olarak kariyerle ilgili hedefleri ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak yolları seçme sürecidir.⁵⁵ Kariyer planlama, örgütsel kariyer yönetiminin önemli bir parçasıdır. Kariyer planlaması için tüm planlama süreçlerinde olduğu gibi, ilk olarak bir durum analizi yapılması gereklidir. Bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve mevkinin belirlenmesi ile beraber hedefler tespit edilir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için kısa, orta ve uzun vadeli planlara ihtiyaç vardır.

⁵⁵ WERTHER B. William , DAVIS Jr.Keith, **Human Resources and Personnel Management**. McGraw-Hill Book Co., , Singapore, 1993, s.377.

Kariyer planlaması ile örgüt yöneticileri, personelin yükselme ve ilerlemesini sağlarken, aynı zamanda gelecekteki işgücü ihtiyaçları doğrultusunda gereksinim duyulacak statüler, mevkiler ve iş gücünü bugünden belirlemiş olacaktır. Örgütte çalışan işgücü gelecekte ihtiyaç duyulacak nitelik ve kadrolara uyumlu olarak yönlendirileceklerdir.

Kariyer planlaması geniş anlamı içinde iki yönlü incelenmektedir:

-Bireysel kariyer planlaması

-Örgütse kariyer planlaması

3.1.1. Bireysel Kariyer Planlaması

Bireysel kariyer planlaması; tamamen birey üzerine odaklanmıştır. Bireyin amaç ve yeteneklerinin bir analizinin yapılması ile başlar ve bireyin kariyer hedefleri doğrultusunda planlar yapılır. Tüm bu faaliyet sürecini birey kendi başına tasarlar ve gerçekleştirir. Özellikle iş dünyasında son yıllarda gözlenen eğilim, yönetici pozisyonlarına gelmiş bireylerin sürekli olarak gelecek arayışlarına girişmeleri ve kendilerine daha iyi bir gelecek yaratmak için sürekli olarak kendi gayretleri ile kariyerlerini planlamalarıdır. Bu eğilim işletmelerde bir üst basamağa yükselme konusunda yaşanan sorunlarla -ki bunların içinde önemli denebilecek bir etken, yönetici engeli bir diğeri ise Peter İlkeleri'nde belirtildiği şekliyle yeteneksizlik sınırıdır- ve bireylerin hayatta paranın yanında işten zevk almanın da önemli olduğunu anlamalarıyla daha da önem kazanmıştır.

Çalıştığım işten gerçekte neler bekliyorum? sorusu ile başlayan ilk planlar düşünceyi harekete geçirmekte ve kariyer planlarına ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Çalışılan işi, yapılabilecek alternatifleri yeniden düşünmeye başlamak, bireyin hayatında köklü değişimlerin oluşmasına neden olabilir. Bu yüzden böylesi köklü değişikliklerin başı boş ve rasgele bir sürece bırakılması bireyin katlanamayacağı sonuçları da beraberinde getirebilecektir. Bu noktada başarı, zihinlerde belirlenen bazı hedeflere ve bu hedeflere ulaşmak için fırsat kollamaya bağlıdır. O halde hayati

öneme sahip bu değişim ve gelişim süreci belirli planlar çerçevesinde yapılmalıdır.⁵⁶

Bireysel boyutta incelenen kariyer planlamasının aktif katılımcı olarak görülen birey; yapacağı tercihler konusunda kariyerinin tüm öğelerini ciddi olarak düşünmek, insanların peşinden koştukları işlerden neden ayrıldıklarını araştırmak ve yönetime katılabilmek için nelerin gerekli olduğunu bulmak zorundadır. Tüm bu tespitler yapılırken birey aşağıda belirtilen aşamalardan geçmek zorundadır:⁵⁷

i-Kariyer amaçlarını tanımlama

ii-Olası işverenleri belirleme

iii-İş ve kariyer yollarını analiz etme

iv-İşe başvurma ve elde etme

Bu süreç içinde, objektif bir değerlendirme yapılarak, her türlü kariyer fırsatı dikkate alınmalıdır. Bir bireye ilişkin karar verilmeden önce, birey kendini anlamaya ve kendisi için neyin önemli olduğunu ve tüm çalışmaları, çabaları sonucunda ödülün ne olacağını bilmek zorundadır. Bu değerlendirme sırasında birey, ilgi/yetenek testleri, mesleksel tercih testleri yapabilirler. Ayrıca anne, baba ve çevre ile yapılacak olan konuşmalar ve verilecek yardımlar bu belirlemede etkin olacaktır. Son karar aşaması içinde mesleksel kariyer tercihi içinde bahsedilen etkenlerinde katkısı ile bir sonuca ulaşılabilecektir.

Bireyler kariyer tercihlerini yaparken, yapacakları kariyer araştırmasında iş olanakları ve kariyer alanlarının farklı tipleri hakkında bilgi seçiciliğinde bulunacaklardır. Toplanan bilgiler neticesinde bireyin kariyer tercih havuzu daraltılmış olacaktır. Toplanacak bilgilerin sayısı arttıkça kariyer tercihi konusunda verilecek kararın kalitesi de artacaktır. Bireyler kariyer kararlarını verirken genel faktörlerin yanında aşağıdaki faktörlerde etki edecektir:⁵⁸

⁵⁶ HIRSH Wendy, JACKSON Charles, **Başarılı Kariyer Planlaması**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997, ss.7-9.

⁵⁷ AYDEMİR, A.g.e, s.24.

⁵⁸ AYDEMİR, A.g.e., s.26.

- Yüksek prestij
- Örgütsel kısıtlamaların olmaması
- Denetçi olmadan iş yapabilme
- Katı iş düzenleme kurallarının olmaması
- Yüksek gelir elde etme
- Uzun dönemli çalışabilme
- Kendi kendini işinde geliştirebilme
- Yeni ve farklı çalışma alanlarında bulunabilme
- Yenilikler yapma, geliştirme ve araştırma

Bunun dışında bireyleri kariyer değerlendirmesine iten nedenler ise;⁵⁹

- Çalışılan işten hoşlanmamak
- Kariyer yolunun kapalı olduğunu düşünmek
- Yanlış bir işte bulunduğunu düşünmek
- İşi kaybetme korkusu
- Farklı iş şekilleri isteği
- İş ve özel hayatla ilgili öncelikle arasında daha iyi bir uyum arama

Tüm örgütler için büyük bir önemi olan planlama bireysel boyutta da büyük önem taşımaktadır. İş fırsatları her zaman değişiklikler sergiler; kimi işler ilk zamanlarına göre geçerliliğini ve önemini kaybetmiş olabilir. Bu yüzden öncelikle bireyler çalışma hayatlarını güvence altına almak zorundadırlar. Örgüt içinde sitemli ve düzenli bir kariyer seyri gösteren işlerde bile birey, yöneticilerine kendini

⁵⁹ HIRSH, JACKSON, A.g.e., s.10.

ispatlayan, sorumluluk alabileceğini kanıtlayan ikna edici bir ortam yaratmak durumundadır.⁶⁰

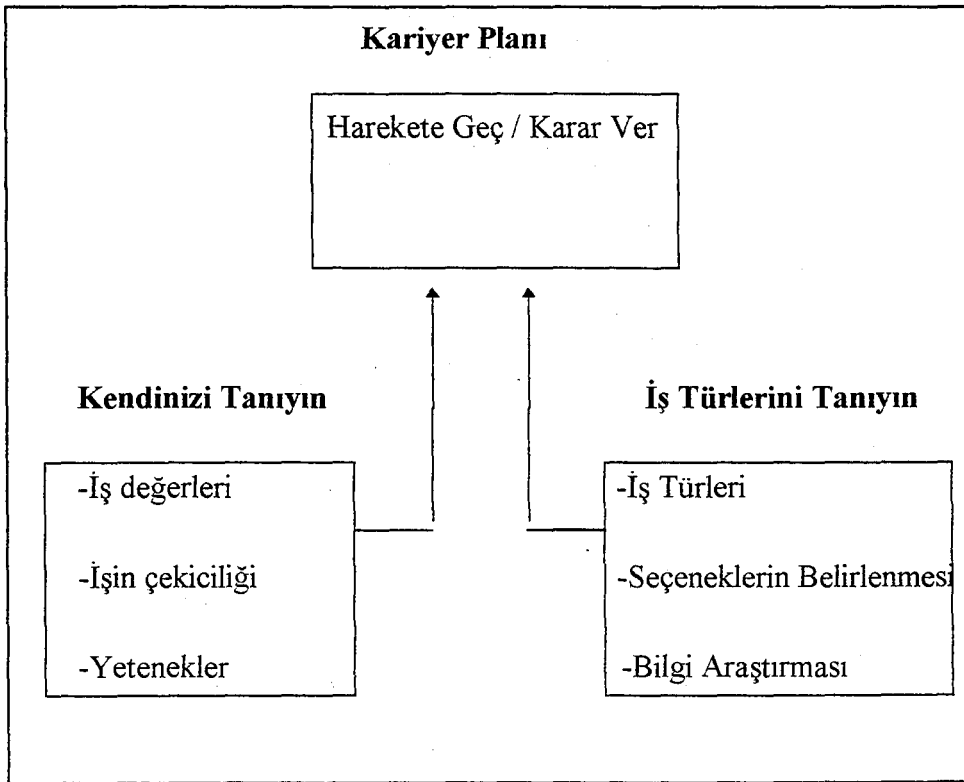
Birey açısından kariyer planlamasına bir iskelet oluşturmak üzere ilk olarak üç temel soruya cevap verilmesi gerekmektedir;

-Çalıştığınız işten ne bekliyorsunuz?

-Ne tür bir iş isterdiniz?

-Yetenekleriniz açısından hangi alanlarda iyisiniz?

Şekil:2.1. Bireysel Kariyer Planlamasının Temel Taşları



Kaynak: HIRSH, JACKSON, A.g.e., s.11.

⁶⁰ A.g.e., ss.5-9.

3.1.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama genel olarak, bireyi odak noktasında tutmaktadır. Bireyin çabaları ile oluşturulacak olan bu planlar, bireysel gelişim boyutlu olarak bireyler tarafından yapılmaktadır. Ancak örgütsel kariyer planlaması odak olarak örgüt amaçlarını ve gereksinimlerini hedef almaktadır.

Örgütsel kariyer planlaması , işletmenin amaçları ve işgücü gereksinimleri ile bireysel amaç ve olanakları birbirleri ile uyumlu hale getirmek için yapılan bir faaliyettir. Bu faaliyet oldukça detaylı ve uzun zaman alan bir çalışmadır. Başarılı planların oluşturulması ve sonuçlara ulaşabilmek için örgüt ve çalışanın işbirliği yapması gerekmektedir. Bu işbirliği çerçevesi içinde örgüt, bireyin işin niteliğine ve gereklerine aynı zamanda da örgütün amaçlarına uygun bir biçimde ilerlemesini sağlayacak kariyer yollarını oluşturma görevini üstlenir. Bu kariyer yolları, bireyin belirli işletme birimlerindeki ilerlemesini gerçekleştireceği yerleri temsil etmektedir.⁶¹

Örgütsel kariyer planlamasını tanımlamak gerekirse; “örgüt yöneticileri tarafından örgütün amaçları, işlerin nitelik ve gereklerine uygun olarak gelecekteki işgücünü şekillendirmek ve bireylerin ilerlemesini gerçekleştirmek üzere bireylerin beklentileri ile uyumlu olacak hedef , strateji ve kariyer yollarının tespiti faaliyetleri” olarak tanımlanabilmektedir.

Kariyer amaçları ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli olan genel amaçları belirleme süreci içinde birey mutlaka aktif olarak sürecin içinde bulunmalıdır.

Örgütsel kariyer planlaması genel olarak belli başlı şu aşamaları kapsamaktadır:⁶²

i-Bireyin kendi yeteneklerini ve ilgilerini değerlendirmesi

⁶¹ AYDEMİR, A.g.e., s.22

⁶² AKAT İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım ve Yayımları, İstanbul, 1994, s.412.

ii-Örgütün, bireyin iş performansını değerlendirmesi

iii-Örgütün, bireyin örgütsel pozisyonlarda ilerlemesi için gerekli olan düzenlemeleri yapması

Örgütler yapacakları kariyer planlamalarında aşağıdaki temel noktaları göz önüne almalıdırlar:⁶³

i-İnsan kaynaklarını etkili ve verimli kullanma

ii-Yükselme gereksinmesinin tatmini için işgöreni geliştirme

iii-İşgörenin doyumunu ve işe bağlılığını sağlama

iv-İşgörenlere yeni ve değişik alanlara girmeleri yolunda teşvikte bulunma

v-Çalışanlara yöneticileri ile yapacakları görüşmeler için kendi kariyer planlarını etkileyecek amaçları vermek

vi-Gerekli iletişim ortamını yaratmak

vii-Bireysel gelişim planları ile işletmenin yedekleme planları (Succession planning) arasında bağlantı sağlamak

3.1.2.1.Örgütsel Kariyer Planlamasında Kariyer Yolları

Günümüzün iş dünyasında yaşanan yeniden yapılanma süreci içinde, işletmeler küçülme (downsizing) yönelimli çalışmalara girişmişlerdir. Küçülen işletmeler süreçlerindeki yenilenme ile beraber işgücü azaltımına gitmiş ve böylece çalışanlar da sürekli olarak işten atılma tehlikesi ile yüz yüze kalmışlardır. Bu durum hem örgüt hem de bireyin daha dikkatli bir biçimde hareket etme gerekliliği sonucunu ortaya çıkartmıştır. Örgütsel boyutta, küçülme ve rekabet edebilirlik açısından nitelikli elemanları işletmede tutma, daha güvenli ve hızlı bir biçimde gelişimlerini sağlama ile birey boyutunda işlerine daha ciddi bir biçimde sarılmak, mevcut yeteneklerini sürekli ilerletecek, geliştirecek ve örgüt içinde ilerlemesini

⁶³ A.g.e., s.413. ; ÇETİN. A.g.m., s.127.

gerçekleştirebilecek olmaları önemli bir hal almıştır.⁶⁴

Kariyer yolları, kariyer planlaması içinde bulunan ve bireylerin örgütte bugüne kadar geçmiş oldukları ve bugünden sonra ilerleme süreci içinde geçecekleri gelişme hatlarını (pozisyonlarını) belirtir.⁶⁵

Kariyer yolları ancak objektif kriterler aracılığı ile tanımlandığı zaman yararlı olur. Burada kariyer yolları çalışanların bir örgüt ile çalışmaları boyunca geçtikleri esnek gelişme hatlarıdır. Genelde yollar belli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerirler.

Kariyer yolları odak alanları ve işin yapısına bağlı olarak değişip farklılaşabilmektedir. Temel olarak üç farklı yaklaşımla kariyer yolları açıklanabilmektedir.

3.1.2.1.1.Klasik Yaklaşım Göre Kariyer Yolları

Klasik yaklaşım (historical approach) geçmişte yaşanmış kariyer gelişmelerini temel alır. Çok fazla esnek değildir. Kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımı klasik yaklaşımda söz konusu değildir. Bireylere olayın bütününe tanıma ve kariyerlerini planlama inisiyatifi vermez.⁶⁶

Klasik yaklaşıma göre, bir çalışanın, bir işten sonraki işe dikey bir şekilde ilerlediği kariyer yoluna geleneksel kariyer yolu denir. Genel olarak her işin bir sonraki daha yüksek mevkiler için hazırlık olduğu kabul edilir. Bu nedenle örgütte çalışan bireyler deneyim kazanmak ve ilerlemelerini gerçekleştirmek için bir işten diğerine geçmek zorundadırlar. İş zenginleştirme çalışmaları ile örgüt tarafından tasarlanabilecek olan geleneksel kariyer yolu içinde bireyler örgüt yöneticilerinin, bireylere genişletilmiş sorumluluklar verme, teşvik edici özellikler kazandırmak üzere dikey iş yüklemesi ile bireyin geleneksel kariyer yolunda hızlı ve başarılı olarak ilerlemesini sağlamaya çalışırlar.

⁶⁴ CENZO De, ROBBINS, *Human Resource Management*, John Wiley and Sons Inc., USA. 1996, s.280.

⁶⁵ AYDEMİR, A.g.e., s.27.

⁶⁶ AYTAÇ, A.g.e., ss.200-201.

Geleneksel kariyer yolunun en büyük özelliklerinden birisi, açık ve düz bir yol olmasıdır. Yol açık olarak belirtilmiştir ve birey gelişim trendi içinde geçeceği işleri bilir.⁶⁷

Geleneksel kariyer yolu yaklaşımının eylemleri şöyle sıralanmaktadır:⁶⁸

i-Fonksiyonel yönlendirme

ii-Birbirini takip eden iş bölümlerinin ve iş tanımlarının incelenip, gözden geçirilmesi

iii-İş matrisi geliştirme

iv-Örgüt tarihi içindeki geleneksel kariyer yollarının incelenmesi

v-Bölümsel ilişkileri arttırmak, geliştirmek, yoksa oluşturmak

vi-Tarihsel kayıtlara dayalı diyagonal hareket ya da yana kaydırma

vii-İş tanımlarına ve tecrübeye dayalı, yeni olanakları hayalinde canlandırabilen tecrübeli personelden yararlanma

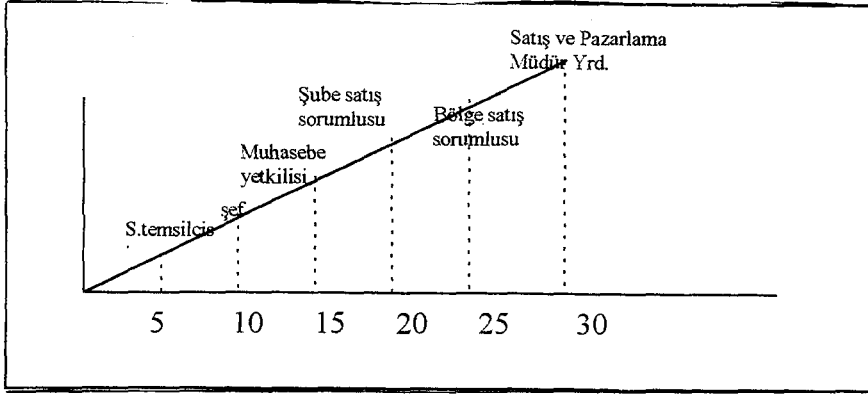
Geleneksel yolda her adım hizmet süresiyle ilgilidir. Geleneksel kariyer yolu özellikle ara yönetim basamaklarının bulunmadığı yalın örgütlerde uygulanamamaktadır. Bu tüp örgütlerde kariyer basamaklarından söz etmek pek mümkün olmamaktadır. Geleneksel bir örgüt pramidine sahip bir firmada geleneksel kariyer yolu şekil:2.2.'de örneklenmiştir.

Günümüzde iş dünyasının gelişimi, örgütlerdeki değişimler, geleneksel yaklaşımı yetersiz kalmasına sebep olmuştur.

⁶⁷ AYDEMİR, A.g.e., ss.28-29.

⁶⁸ BURACK H. Elmer, MATHYS J. Nicholas , **Career Management in Organization: A Pratical Human Resource Planning Appoach**, Brace-Park Press, Lake Forest, 1988, s.123

Şekil:2.2. Geleneksel Kariyer Yolu



Kaynak: AYTAÇ, A.g.e., s.202.

3.1.2.1.2.Örgütsel Yaklaşım Göre Kariyer Yolları

Örgütsel yaklaşım, yöneticilerin uygun gördüğü, günün şartlarına uygun, fakat çalışanlara dikte edilen, onların yerine kariyerlerini planlayan bir yaklaşımdır. Genellikle dikeydir. Çok gizli bilgileri çalışanların bilmesi bu yaklaşımda istenmez. Açıklıktan tamamen yoksundur.⁶⁹

Örgütsel yaklaşımın benimsediği kariyer yolu ikili (çift) kariyer yoludur. İkili terfi sistemi geliştirilerek, özellikle teknik bir işte kalmak isteyen ya da kalması arzu edilen bireylerin sorunlarını çözmek için geliştirilmiştir.

İkili kariyer yolu, teknik eğitim görmüş elemanlar için kullanılan bir yaklaşımdır. Teknik elemanın maaşlarını yükseltme yolu olarak yönetim görevi vermeden, deneyimlerinden örgütte yararlanmak üzere geliştirilmiştir. Bilim adamı, mühendis gibi bireyler bu yaklaşım sayesinde hem örgüte katkıda bulunmakta hem de bu katkıları sayesinde ödüllendirilirler. Bu yaklaşımın uygulanması sonucunda örgütte, bir yönetici ile bir teknik eleman yaklaşık aynı düzeyde ücret alabilirler.⁷⁰ Asıl olarak aynı düzeyde almaları da bir derece de zorunludur. Aksi halde

⁶⁹ AYTAÇ, A.g.e., s.204.

⁷⁰ AYDEMİR, A.g.e, ss.29-30.

çalışanlarca yönetim basamağının tercih edilmesi, teknik basamağın ise istenmemesi ortaya çıkabilecektir. Teknik basamaktaki bir terfinin sadece statü değişimi olmaması önemli bir ayrıntıdır.⁷¹

Özellikle bilgi çağına geçişle beraber, yüksek teknoloji dünyasında uzmanlık bilgisi ve bilgi işçiliği yönetim yeteneği kadar önemli hale gelmiştir. Bu sistem sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de yetenekli bilgi işçilerini, teknik elemanlarını bünyesinde tutmuş olacaktır.⁷²

Bürokrasinin günümüzdeki yıpratıcı etkisinin azaltılması, düşünen, yaratıcı, koltuk peşinde koşmayan elemanlarının oluşturulması konusunda ikili kariyer uygulamalarının büyük önemi vardır. Laurence Peter'in hiyerarşik bir örgütte her görevli kendi yeteneksizlik düzeyine kadar yükselmesi ilkesi ikili kariyer yolu sayesinde bir ölçüde azaltılacaktır. Bu nedenle yükselme değil ilerleme, yetenekleri artırma ve saygın bir biçimde iş tecrübesini artırma işletmelerin başarısında etkili olacaktır. Başarılı bir teknisyeni yönetici yaparak kaybetmektense, onun yöneticilikte elde edebileceği kazançları elde etmesini sağlayarak, başarılı olmak daha anlamlı olacaktır.⁷³

Bu konuda gösterilebilecek en iyi örneklerden biri Brezilya'da Ricardo Semler' in başarılı ve sıra dışı şirketi Semco' dur. Resepsiyon görevlisinin, kıyafet kuralının olmadığı, ücretlerin işçiler tarafından belirlendiği, belirli çalışma saatlerinin olmadığı Semco' da yöneticilik unvanlarının kaldırılması yanında yetenekli personelden daha iyi yararlanmak ve motivasyonu arttırmak için yaratıcı, bilgili bireylerin yüksek ücretle ödüllendirilmeleri sağlanmaktadır.⁷⁴

İkili kariyer yolunun eylemleri şöyle sıralanmaktadır.⁷⁵

⁷¹ AYTAÇ, A.g.e., ss.204-205.

⁷² İkinci Dünya savaşının sonundan 1970'li yıllara kadar 30 yıl boyunca gelişmiş ülkelerin hepsinde, yüksek ücretli işler vasıfsız beden işlerinde yoğunlaşmıştı. Günümüzde ise yüksek ücretli yeni işlerin çoğunluğu bilgi işlerindedir. DRUCKER,A.g.e., ss.139-144.. DELILBAŞI ,GÜZTOKLUSU,A.g.e., DURA Cihan, **Bilgi Toplumu**, Kültür Bakanlığı Yayınları, 1990. KURTULMUŞ Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul,1996,ss.149-157.

⁷³ PETER J. Laurence , **Peter'in Reçeteleri**, Bilgi Yayınevi, İstanbul, 1997, s.13.

⁷⁴ SEMLER Ricardo, **Maverick**, Çeviren. Tevfik Ertan, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

⁷⁵ BURACK, MATHYS, A.g.e., s.123.

i-İş kümeleri ya da meslek dışı arayışlar

ii-Benzer düşüncedeki insanların işlerinin teşhisi

iii-Ortak iş ilişkisi hünelerlerinin teşhisi; yaratılış, zihinsel yetenekler, spesifik eğitim tecrübesi

iv- Otorite hatları ötesinde bulunan iş akımlarını vurgulamak

3.1.2.1.3.Davranışsal Yaklaşım Göre Kariyer Yolları

Dikey işler ile yatay fırsatlar içeren kariyer yoludur. Bu yol, belirli düzeylerdeki deneyimlerin değişebilirliğini ve bir düzeydeki deneyimin bir üst düzeye terfi etmeden önce genişletilmesi gereksinimini ön planda tutar. Network içindeki yatay ve dikey seçenekler sayesinde, bir çalışanın başka bir çalışanın gelişmesini engelleme olasılığını ortadan kaldırır. Bu yaklaşımın önemli bir dezavantajı ise, çalışanlara belirli bir süre boyunca bir kariyer yönü belirlemenin zorluğudur. Bireyler kendilerine objektif bir şekilde bakarak, kim olduklarını ve yeteneklerinin neler olduğunu belirlemelidirler. Kariyer başarısı bireyden bireye değişiklik gösterebilir.⁷⁶

Günümüz iş dünyasında başarının anlamı bireyden bireye değişmektedir. Bireyler başarıyı dikey olmanın yanında psikolojik başarı olarak da görmek istemektedirler. Dikey başarıya ulaşmak için bir yol varken psikolojik başarıya ulaşmak için çok fazla sayıda yol vardır. Psikolojik başarı, bireyin toplumun düşünsel yaptırımlarının dışında kendi iç dünyasında yaratmış olduğu hedef ve başarılarla ulaşma olarak değerlendirilmektedir.⁷⁷

3.1.2.2.Kariyer Yolu Olarak Dikey, Radyal ve Çevresel

Hareketler

Bilinen örgüt piramidi yerine, Schein' ın kullanmış olduğu üç boyutlu koni dikey, radyal ve çevresel hareketleri açıklamaktadır. Koninin üç boyutu, bireyin

⁷⁶ AYDEMİR, A.g.e., s.29.

örgütteki kısımlar ve basamaklar arasındaki hareketini göstermektedir.

Dikey hareket, bireyin yönetim basamaklarındaki hareketini açıklar. Merkezden çevreye doğru hareket, bireyin örgütün iç merkezine doğru ya da merkezden örgütün herhangi bir yanına doğru hareketini anlatır. Çevresel hareket ise, bireyin örgütte bir bölümden başka bir bölüme geçişini açıklamaktadır.⁷⁸

3.1.2.3.Örgütsel Kariyer Planlamasının Yararları

Örgütsel kariyer planlama, örgütlerin işgörenlerini en verimli şekilde kullanması ve işletme kaynaklarının amaçlara en rasyonel şekilde tahsis edilmesi için gereken çalışmaları organize etmesini sağlayacak stratejik öneme sahip kararların alınmasında son derece önemlidir. Bunun yanında örgütsel kariyer planlamanın yararlarını şöyle sıralanabilir:

i-İşgörenlerin kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü taraflarını değerlendirmesini sağlar

ii-Örgüt içi ve dışı fırsatların belirlenmesinde yardımcı olur

iii-Kısa ve orta vadeli amaçların belirlenmesi

iv-İşgörenlerin de planlama içinde yer alması ve kendilerinin gelecekleri ile ilgilenildiğinin bilinmesi motivasyon unsuru olarak rol oynar. Böylece kendi istedikleri kariyer fırsatlarını yakalayabilmek için kendilerine düşen görevleri bilerek, görev bilinci içinde çalışırlar⁷⁹

3.1.2.4.Örgütsel Kariyer Planlamasının Aşamaları

Örgütsel olarak yapılacak kariyer planlaması aşağıdaki aşamaları içermektedir.

⁷⁷ A.g.e., s.35.

⁷⁸ ATAOL Alpay, *Kariyer Yönetimi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1989, s.25.

⁷⁹ EREN Erol, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, 1997, s.38.

3.1.2.4.1. Personelin Belirlenmesi

Örgütlerde kariyer planlamasına başlandığında ilk olarak yöneticiler çalışmalarının kimler üzerinde yoğunlaşacağını tespit etmelidirler. Bu nedenden dolayı ilk aşamada kariyer planlarının içine alınacak personel belirlenmelidir.

Eğer bir işletme başarılı olmak istiyorsa yetenekli insanlar çalıştırmak, bünyesinde bu insanları tutmak zorundadır. Yetenekli ve başarılı insanların değerini Rensis Likert şöyle belirtmektedir: “ ... Eğer yetenekli ve iyi yetişmiş personel şirketten ayrılırsa, beşeri örgütün değeri düşer; eğer böyleler şirkete katılırsa firmanın insan değeri artar. Eğer çekişme, güvensizlik ve uzlaştırlamaz çatışma artıyorsa insan girişimi daha az değerlidir, eğer farklılıkları yapıcı şekilde kullanma ve birlikte takım çalışması yapabilme kapasitesi geliyorsa, örgütün insan kaynakları daha değerli bir varlık olur.”⁸⁰

Örgütlerde, kariyer planlaması yapılacak olan personelin öncelikle, bilgi, beceri, yetenek, deneyim ve kariyeri ile ilgili beklentilerini içeren personel envanterleri çıkartılmalıdır. Bu envanterle beraber kullanılacak olan ihtiyaç duyulacak insan kaynağının da belirlenmesi gerekir. Her iki ayrı veri birbirinin tamamlayıcısı durumundadır. İşletmenin mevcut personeli bu aşamada dikkatle analiz edilir. Analizde öncelikle personel envanterinin ya da beceri envanterinin çıkartılması gerekir.

Personel beceri envanterinde şu bilgiler bulunmaktadır.⁸¹

i-Kişisel Bilgiler: Personelin adı, yaşı, cinsiyeti

ii-Eğitim: Mezun olduğu okul, almış olduğu özel eğitim sertifikaları

iii-Çalışma Yaşamı: Daha önce başka bir işte çalıştıysa kurumlar ve işler, eski işvereni, ücreti

⁸⁰ HODGETTS M. Richard, **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, Çevirenler: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.363.

⁸¹ CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s.99.

iv-Başarı ve Potansiyel: Başarı değerlendirme sonuçları

v-Kariyer Hedefleri: Kişisel tercihler, beklentiler

Genel personel envanterine göre ise şu bilgiler elde edilmektedir:⁸²

i-Personelin kadın ve erkek olarak sayımı

ii-Personelin yaşlarına göre sayımı

iii-Personelin statü ve meslek gruplarına göre sayımı

iv-Personelin aldıkları maaş ve ücrete göre sayımı

v-Personelin kıdem durumuna göre sayımı

vi-Personelin eğitim düzeylerine göre sayımı

Hazırlanan envanter sayesinde personelin dönemsel olarak alacakları puanlar yöneticiler tarafından yapılacak olan inceleme sonucunda yükselme ve eğitim ihtiyaçlarında temel olarak yol gösterici olacaktır. Ayrıca yükseltilecek olan personelin ne tür eğitim alması gerektiği gibi konularda da yardımcı olacak veriler elde edilecektir.⁸³

Beceri envanterlerinin çıkarılması ile beraber iş analizlerinin, iş tanımlarının ve standartlarının belirlenmesi gerekmektedir. Yönetimin iyi ve etkili bir sistem oluşturması için iyi ve doğru bilgi almasına bağlıdır. Bu nedenle etkili bir iş analizi, örgütte çalışanlar hakkında güvenilir bilgiler sağlar. İş analizleri sonucunda oluşturulan iş tarifleri ve bunların sonucunda oluşturulan iş nitelikleri işle ilgili olarak aşağıdaki nitelikleri ortaya koyar:⁸⁴

i-İşin gerektirdiği nitelikler

⁸² GEYLAN Ramazan, **Personel Yönetimi**, Met Basım-Yayım, Eskişehir, 1992. s.48.

⁸³ UYARGİL, A.g.e., ss.145-146.

⁸⁴ PALMER Margaret, WINTERS T. Kenneth, **İnsan Kaynakları**, Çeviren. Doğan Şahiner. Rota Yayın Yapım, İstanbul, 1993, s.44.

ii-İş için kullanılan araç ve donanımlar

iii-Yararlanılan her türlü malzeme

iv-Üretilen malın ya da verilen hizmetin türü ve niceliği

v-Tevşik primleri, iş çizelgesi, örgütsel ve sosyal faktörler de dahil olarak çalışma ortamı

vi-İşi yapacak personelde bulunması gereken fiziksel ve psikolojik özellikler

vii-Ünvanı, organizasyon içindeki konumu ve rapor alıp verme sorumluluğu

viii-Personelin sahip olması gereken bilgi ve beceriler

Tablo:2.1. Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi(MİDS)

MİDS 1980'li yıllarda üniversite-sanayi işbirliği, MESS ve muhatap işçi sendikalarının katkıları ile yapılandırılmıştır. MİDS 395 örnek iş tanımını içermektedir.

<u>FAKTÖR GRUPLARI</u>	
I-Maharet Grubu	II-Sorumluluk Grubu
<u>Faktörler</u>	<u>Faktörler</u>
-Öğrenim veya Temel Bilgi	-Makine,ve Donanım Sorumluluğu
-Deneyim	-Malzeme ve Ürün Sorumluluğu
-Beceri	-Üretim Sorumluluğu
	-İnisiyatif ve Çare Buluculuk
	-Başkalarının İş güvenliğinden sorumluluk
III-Çaba Grubu	IV-İş Koşulları Grubu
<u>Faktörler</u>	<u>Faktörler</u>
-Zihinsel Çaba	-İşin Doğurabileceği
-Bedensel Çaba	-Çalışma Koşulları

Kaynak: Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi, MESS Yayın No. 240, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, Kasım 1996.

İş tanımlarından ayrı olarak iş gereklerinin belirlenmesi ile de, işi normal düzeyde yerine getirebilecek personelin profili çıkartılır. İş gerekleri formu şu bilgilerden oluşur.⁸⁵

i-İşin kimliği

ii-Yetenek faktörleri

iii-Çaba faktörleri

iv-Çalışma Koşulları

Bir örnek teşkil etmesi açısından Tablo:2.1. Metal Sanayii iş gruplandırma sistemi içinde oluşturulan iş analizleri verilmektedir.

Yine başka bir örnek uygulama olarak aşağıda Tablo:2.2. Orta Doğu Teknik Üniversitesinin mezun öğrencileri için hazırlamış olduğu özellikler verilmiştir.

Tablo:2.2. Metu Öğrenci Kariyer Programı

<u>1.Teknik özellikler</u> - Bunlar mesleğin teknik yetenekler ya da uzmanlık gerektiren yönleridir. Örneğin, kimyasal bir üretim merkezindeki bir işletme mühendisinin işi, büyük miktarlarda kimyasal madde üretmek için takip edilecek işlemleri planlamakla ilgili bilgiler gerektirir. Bir tip doktorunun işi, insan vücudunun özelliklerini ve bunların hastalıklardan nasıl etkilendiğini bilmeyi gerektirir. Bir inşaat mühendisinin işi ise, inşaatlarla ilgili temel bilgilere sahip olmayı gerektirir. <u>2.Genel özellikler</u> - Bunlar pek çok işe uygulanabilecek kişisel ve sosyal yeteneklerdir. Bazı genel özellikler o kadar hayati önem taşırlar ki, onlara gerek duymayan bir profesyonel meslek düşünülemez. Bu tür yetenekler arasında, iyi bir dinleyici olmak, dürüstlük, uyumluluk, ve inisiyatif sahibi olmak sayılabilir.

Kaynak: Orta Doğu Teknik Üniversitesi (METU)'nin internet üzerindeki

<http://www.metu.edu.tr>

3.1.2.4.2.Potansiyel Tespiti ve Performans Değerlendirme

Örgütlerin, performans değerlemesinden önce performans planlaması yapmış olmaları gerekir. Eğer performans planlaması yapılmadan performans değerlemesi işlemine geçilirse, kendisine bir hedef belirlenmemiş ast, yöneticinin kendisinden ne beklediğini, standartların ne olduğunu, standartların ne oranda aşılması durumunda ne derece başarılı olduğu sayılacağı ve başarısının belirlenmesinde kriterlerin ne olacağını bilmeyecektir. Performans planlaması aşamasının tamamlanmasından sonra oluşturulacak iletişim sistemi ile personele yardımcı olmak gerekmektedir.⁸⁶

Performans değerlendirme süreci iki ayrı yaklaşımla açıklanabilmektedir. Birinci yaklaşım tüm faaliyetlerin sonucunda değerlendirme ve feedback elde ederken; ikinci yaklaşım, önleyici bir yaklaşım olarak, değerlendirme eylemlerinden önce sapmaların önceden tahminine dayanır.⁸⁷

Fiili performans ile arzulanan sonuçlar karşılaştırılırken sorun olarak algılanan konunun tanımlanması gerekmektedir. Sorunun tanımlanması sayısal ya da kolaylıkla ölçülebilecek hedeflerin varlığı sayesinde çok kolaylaşmaktadır. Ancak sorun sayısal verilerle kolayca saptanamayacak durumda ise, daha dikkatli ve objektif davranmak gerekecektir.⁸⁸

Performans değerlemesinde başarı kriteri işin gereklerine göre yapılmalıdır. Değerleme yapılırken dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, örgüt içindeki personelin benzer biçimde değerlendirilip, değerlendirilmeyeceği sorunudur. Yöneticiler objektif bir değerlendirme yapabilmek ve kariyer planlamasına temel almak için işçi, yönetici, teknisyen gibi meslek gruplarına farklı değerlendirme ölçüleri getirmeleri gerekmektedir. Dikkat edilmesi gereken diğer bir konu ise, bir takım yanlış uygulamaların aksine değerlendirme işinin insan kaynakları ya

⁸⁵ GEYLAN, A.g.e., s.84.

⁸⁶ UYARGİL, A.g.e., s.65.

⁸⁷ A.g.e., ss. 66-67.

⁸⁸ A.g.e., s.68.

da personel bölümünün kapsamına girmemesidir. Bunun sonucuna göre ortaya çıkan sonuç, değerlendirme işlemini ilk yöneticilerin yapması gerekliliğidir. Personelin bağlı bulunduğu ilk yönetici, personeli değerleyecek en uygun kişidir.⁸⁹

3.1.2.4.3.Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi

Kariyer hedeflerinin belirlenmesi süreci içinde ilk olarak, gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumları yani, amaçlarını belirlemelidir. Belirlenecek amaçlar hem hedefler hem de stratejiler için temel teşkil ederler. Yapılacak tüm çalışmalar aslında belirlenecek amaçlara ulaşmak için bir araç görevi görürler. Amaçlar işletmelerin uzun dönemli olarak erişmeye çalıştıkları genel sonuçlar olarak tanımlandığında, hedefler de amaçlar erişmek için gerekli olan kısa vadeli aşama durumlarını gösterir. Hedeflerin önemli bir özelliği amaçlar göre daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır.⁹⁰

İşletmenin hangi yöne gideceğini gösteren örgütsel amaçlar, bireysel amaçlarla bütünleştirilirse “amaçların birbirini güçlendirmesi” olarak adlandırılan başarı noktasına ulaşılmış olur. Örgütler bireylerin kendi bireysel amaçlarına ulaşmaları için yardımcı olurken, bu durumdan kendileri de yararlanmış olurlar.⁹¹

Yöneticilerin, bireylerin ulaşmayı arzuladıkları belirli hedefler koymaları hem kariyerde başarıyı arttırmakta hem de işletmenin başarılı bireyleri işletmeye kazanmalarını sağlamaktadır. Ancak bu başarıyı elde etmede her iki tarafa düşen görev hedeflerin objektif olarak, rasyonel bir biçimde tespit edilmesi gerekliliğidir.

Örgütler, belirledikleri amaçlara ulaşmalarını sağlayacak ve birey örgüt uyumunu sağlayacak olan kariyer hedeflerini tespit ederken üç ayrı yol izlerler:

i-Kavramsal ve Operasyonel Hedefler

ii-Tanım ve Araç Fonksiyonları

⁸⁹ GEYLAN, A.g.e., s.163.

⁹⁰ EREN, A.g.e., ss.8-9.

⁹¹ AKAT, BUDAK, A.g.e., s.127.

iii-Zaman Boyutu

Kavramsal hedefler, kişinin ulaşmayı amaçladığı yetenek ve tecrübeleri ifade eder. Örnek olarak; kişinin önem verdiği değerler, ilgisinin ve merakının yoğunlaştığı konular, yetenek ve hünerleri ve yaşam biçimi tercihleri gösterilebilir.⁹²

Operasyonel hedefler ise, kavramsal hedeflerin, pozisyonlara ilişkin hedeflere dönüştürülmesi olarak algılanırken, zaman boyutunda ise hedeflerin dönemleri tespit edilmektedir.

Hedeflerin belirli bir zaman boyutu taşımaları gerekir. Uzun dönemli hedefler 7 ile 10 sene arasındaki hedefleri kapsarken, kısa dönemli hedefler ise, 1 ile 3 yıl arasını kapsamaktadır.

Kariyer hedefleri belirlenirken aşağıdaki süreçten geçilir.⁹³

1. Aşama-Uzun dönemli kavramsal hedef tanımlaması: Uzun dönemli kavramsal hedef, kişisel değerlendirme sürecinin bir sonucudur. Bu hedefler, bireyin 7 ile 10 sene arasında gerçekleşmesi beklenen iş çevresindeki tercihlerinin dönüşümü ile ilgilidir. Bireysel değer tespiti, yetenek ve tecrübe artışı gibi bireysel beklentiler bu aşamada planlanır.

2. Aşama-Uzun dönemli operasyonel hedef tanımlaması: Bu aşamada iş ya da örgütün gelecekte bireye kazandırabileceği değer, statü ve fırsatların tespiti söz konusudur.

3. Aşama- Kısa dönem kavramsal hedeflerin tanımlanması: Uzun dönemde elde edilecek hedeflere ulaşma noktasında, kullanılacak olan araçların ve yöntemlerin kalitesini hedeflemek ve bu araçların planlanmasını ve geliştirilmesini sağlamak

4. Aşama- Kısa dönemli operasyonel hedeflerin belirlenmesi: Dördüncü

⁹² GREENHAUS H. Jeffrey, **Career Management**, The Dryden Press, Harcourt Brace Jovanovich Inc., USA, 1987, s.58.

⁹³ A.g.e., ss.58-61.

aşamada ki amaç, imkan dahilinde uzun dönemli kavramsal ve operasyonel hedeflerin geliştirilmesidir.

Hem örgüt hem de birey açısından belirlenecek olan hedeflerin ulaşılabilir olması çok önemli bir konudur. Belirlenecek olan kısa dönemli hedefler sonucunda kademeli ve dengeli olarak uzun dönemli hedeflere ulaşmak örgüt başarısını arttırırken, diğer yandan da hedeflere ulaşmanın verdiği motivasyon gelecekte daha kaliteli çalışmalarını yapılmasına temel teşkil edecektir.

Belirlenecek olan hedeflerde dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, değişebilirlik ve esneklik olmalıdır. Özellikle uzun dönemli olarak seçilen hedeflerde olağanüstü durumlar nedeni ile meydana gelebilecek sapmalara karşı temkinli davranarak, belirli periyotlar ile hedeflerin gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Hedeflerin tespit edilmesi ve diğer tüm kariyer planlama sürecinin işletilmesinde, yönetici ve liderlere de büyük görevler düşmektedir. Kariyer hedeflerine ulaşma fikri bireyin kafasında oluşturulurken, yöneticiler bu sonucun kendileri sayesinde verilecek bir paye değil, çalışan bireylerin çabaları sonucunda kendi elleriyle kazandıkları bir hak olarak görmeleri sağlanmalıdır. Bunun aksine bir davranışta Ken Shelton'ın "Sahte Liderliğin Ötesinde" adlı kitabında da belirttiği gibi, plantasyon yönetimi ve yöneticisi tabirinin kullanılmasına yol açacak bir liderlik sorunu yaşanacaktır.

Ken Shelton kitabında bu konuyu şöyle açıklamaktadır.⁹⁴

"...Yönetim kendini, onlar olmadığı takdirde aylak ve parasız kalacak olan işçilere birer iş ve ücret sağlayan cömert ve iyilik sever kişiler olarak görür. Bu nedenle de, çalışanların varlıkları ile sahip oldukları ve ümit ettikleri her şey o iyilik sever ve bilge yönetime aittir. Herhangi bir kazanç ya da ilerleme yönetim sayesinde gerçekleşmektedir."

⁹⁴ SHELTON Ken, *Sahte Liderliğin Ötesinde*, Çeviren. Ahmet Ünver, Rota Yayın-Yapım, İstanbul, 1997, s.41.

Shelton yöneticilerin hedef belirlemeleri ile ilgili olarak farklı bir değerlendirme yapmaktadır.⁹⁵

“...Plantasyon yönetimi, çoğu kez emeği, nitelikli emekte dahil olmak üzere, kullanılıp atılabilir, alınıp satılabilir bir mal olarak görür. Zaman zaman plantasyon yöneticileri belirli bir işçinin olağanüstü gücü, yeteneği ya da üretkenliğine tutulabilir, ama bu kişisel beğenin iş konusundaki kararlarını etkilemesine izin vermezler.”

3.1.2.4.4.Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi

Bireyler ve yöneticiler uyumlu planlama çalışmaları sürecinde hedefleri tespit ettikten sonra önemli bir engelle karşı karşıyadır. Çoğu durumda problemlerle karşılaşıldığında, problemle o kadar zaman harcanır ki, her şeyden önce hangi hedefle niye o yolu tuttuğunu unuturlar.⁹⁶ Bu tehlikeden sıyrılmak için stratejik düşüncenin ve felsefenin devreye sokulması gerekmektedir.

“Strateji”⁹⁷ bir plandır. Aynı zamanda sürekli bir davranış biçimidir” diyerek “The Rise and Fall of Strategic Planning” adlı kitabında stratejiye farklı bir bakış açısı getiren Henry Mintzberg, stratejik planlamanın ötesinde stratejik düşünüşü savunarak, yöneticilerin stratejik plan yapmak yerine, stratejik düşüncelere imkan vermelerinin gerekliliğini belirtmektedir.⁹⁸

Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi ile, geleceğe, belirsizliğe ve bilinmeyenlerin çözümüne yönelik faydalar elde edilir. Geliştirilecek stratejiler tepe yönetimi tarafından belirlenmiş işletme stratejilerinin paralelinde, amaçlara bağlı olarak yapılandırılır.

⁹⁵ SHELTON, A.g.e., s.41.

⁹⁶ SENGE Peter, **Beşinci Disiplin**, Çevirenler: Ayşe İlideniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996, s.157.

⁹⁷ Strateji kavramının kelime kökeni iki kaynağa dayanmaktadır. Latince’de yol, çizgi, yatak anlamına gelen **stratum** kelimesinden türetilmiştir. İkinci kaynağa göre ise, eski Yunanlı general **Strategos**’un savaştaki sanatı ve bilgisini belirtmek amacıyla kullanılmıştır. AKAT, BUDAK, A.g.e., ss.422-423.

⁹⁸ ARAT Melih, “Stratejik Planlamada Yeni Bir Dönem”, **Future’s Technologies Teknoloji ve Yönetim Dergisi**, S.21, Kasım 1995, ss.87-88.

Kariyer stratejilerine de temel oluşturmak üzere yönetsel stratejilerin özellikleri aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır:⁹⁹

i-Strateji, bir analiz etme sanatıdır. Ancak yapılacak analiz, bir düşünme yöntemi ve mantık ilişkileri üzerine kurulmuştur.

ii-Strateji, çevreyle ilişkileri düzenler

iii-Devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine, uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir.

iv-Bütün finansal ve beşeri kaynakları uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.

v-Amaçlara bağlı bir unsurdur.

vi-Karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet sahalarını belirler.

vii-Karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

Genel hatları ile kariyer stratejileri, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacak eylemlerin oluşturulmasıdır. Bunun için öncelikle yapılacak analizde fırsat, tehlike, zayıflık ve üstünlükler tespit edilerek objektif bir değerlendirme ve çevre analizi yapılırsa başarı oranı çok daha artacaktır.

İnsanlarla ilgili olan bu stratejilerin geliştirilmesi sırasında yöneticiler aşağıdaki sorulara cevap arayarak bu cevaplar doğrultusunda stratejileri geliştirmek durumundadırlar:¹⁰⁰

-Belirlediğimiz stratejileri gerçekleştirecek miktarda bilgi ve beceri de bulunan personele sahip miyiz?

-Yeterli personele sahip değilsek ne kadar yeni personel istihdam etmek

⁹⁹ EREN, A.g.e., ss.7-8.

¹⁰⁰ A.g.e., ss.317-322.

zorundayız?

-Mevcut personelimizin hangilerini yeni stratejilerin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları gösterebilmeleri için eğitmeliyiz?

-Personel seçiminde ve işe yerleştirmede hangi yol ve yöntemleri benimsemeliyiz?Başvuru formları hangi bilgileri içermeli, personelin niteliklerine ve çalıştırılacakları iş konularına göre ne tür testler uygulanmalıdır?

-Yeni stratejinin gerektirdiği alışkanlıklar davranış biçimleri ve disiplini için personeli nasıl hazırlayabiliriz?

-İşe yeni giren personelin ortamla kolayca bütünleşmesi, kendi yaptığı işle diğer işler arasında ki ilişkileri kurabilmesi için nasıl bir oryantasyon ve geçici rotasyon programı uygulanmalıdır?

-İnsan kaynaklarımızın hiçbir yakınma göstermemeleri ve her türlü şikayetlerinin önüne geçilmesi için adil bir ücret ve maaş sistemini nasıl kurabiliriz?

-Seçilen stratejinin etkili bir biçimde uygulanabilmesi için bir yandan işletmenin üretim kapasitesine, piyasa ve rekabet şartlarına uyumunu sağlayabilmek, diğer yandan da personelin sosyal ihtiyaçlarına daha fazla cevap verebilmek için katı çalışma koşullarında nasıl yumuşama ve esneklik sağlanabilir?

-Yeni belirlenen stratejilerin uygulanması esnasında ortaya çıkabilecek yeni mevki ve makamlara atanacak personel için izlenecek terfi standartları ve politikası ne olacaktır?

-Personeli motive etmek için hangi motivasyon araçları kullanılacaktır?

-Sağlık hizmetleri ve sosyal güvenlik hizmetleri de insan kaynaklarının örgüte bağlılığını arttıran önemli bir unsurdur.

-Personelin kendisi, işletmesi, işletmenin çevresel saygınlığı, yönetim sistemi, ürün kalitesi, yöneticilerin kalitesi, ast-üst ilişkileri gibi konularda üniversitelerle, bağımsız kuruluşlarla yapılacak işbirlikleri etkili olacaktır.

-Sendikalarla ilişkiler ve toplu pazarlık konularında da çatışmalı, uzlaşmacı, katılımcı vb. politikalardan hangileri seçilecektir?

Greenhaus kariyer stratejileri ile ilgili olarak yedi yaklaşım belirlemiştir.¹⁰¹

i-Mevcut işte yeterlilik

ii-Çalışmalara artan katılım

iii-Yetenek geliştirme

iv-Fırsat geliştirme

v-Destek ilişkileri oluşturma

vi-İmaj oluşturma

vii-Kurumsal politikalara katılım

Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi aşamasında performans değerlemesi sonuçlarının önemi büyüktür. Bu değerlendirme sonucu elde edilen veriler stratejiler için gerekli olan güçlü ve zayıf noktaların belirlenmesinde kullanılarak stratejilerin başlangıç noktasını oluşturur. Başlangıç noktasında bireyin güçlü noktalarının daha iyi değerlendirilmesi ve zayıf noktalarının geliştirilmesi yönünde düzenlemelerin yapılması gereklidir.

Bireyin özelliklerinin değerlendirilmesinden sonra, uzun vadeli olarak belirlenen hedeflere yönelik mantıksal çalışmalar yapılmaktadır. Bu konuda yapılacak olan çevre analizi ile hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran fırsat ve güçleştiren tehlikeler belirlenmektedir.

Çevre analizi yapılırken hem iç hem de dış çevre göz önünde bulundurulması başarıda önemli bir etkidir. Güçlüklerden kaçınmayarak dünya bazında başlatılacak olan analiz, ülke, sektör ve son olarak ta örgüt bazına indirgenerek, bireysel analizle birleştirilerek sonuç ortaya konur.

¹⁰¹ AYDEMİR, A.g.e., s.41.

Yapılacak çevre analizlerinin ardından, stratejik alternatifler geliştirilir. Yöneticilerin oluşturacakları en başarılı alternatifleri, bireyin güçlü yönlerine dayanan ve çevredeki fırsatlarla desteklenen stratejiler oluşturmaktadır. Öte yandan diğer bir başarı unsurunda çevre için tehlike ve zayıflık arz eden durumların oluşturulacak stratejilerle birey açısından avantaj haline dönüştürülmesidir.

Stratejik alternatiflerin oluşturulması ve seçiminin yanında her durum ve şartta geleceği görmenin tam olarak imkansız olabileceği göz önüne alınarak tüm olasılıklar hesaplanarak, alternatif kariyer stratejilerinin oluşturulması daha başarılı sonuçlar verecektir.

3.2. Örgütsel Kariyer Planlarının ve Stratejilerinin Uygulanması

Hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak planların oluşturulması aşamasını, uygulama izler. Amaç planların en başarılı şekilde yerine getirilmesi ve hedeflere ulaşılmasıdır.

Planlamanın temelinde, devamlı bir perspektif kazanmak ve bu perspektifi korumak olduğu göz önüne alındığında, uygulama sürecinin tüm aşamalarında denetimde bir bütün olarak uygulanmalıdır.

Kariyer stratejileri işletmenin elemanlarının niteliklerine bağlı olarak hazırlanmakta bu sayede yönetim kademeleri elemanlarının gelişimi ve işletme içerisindeki ilerleme durumlarını açık bir biçimde inceleyebilmektedir.

Kariyer stratejilerinde başlangıç noktası, personelin o anda ki pozisyonlarından ve niteliklerinden oluşmaktadır. Bu noktadan ileriye doğru istenen yollar çizilir ve amaçlar belirlenir. Daha sonra bu amaçlara ne zaman ulaşılacağı ve önceliklerin hangi hedeflere verileceği kararlaştırılır.

Başlangıç noktası olarak, aşağıdaki bilgilerin elde edilmesi gerekmektedir.¹⁰²

¹⁰² AYDEMİR, A.g.e., ss.49-50.

Örgütsel yapıyı stratejiler ile uyumlaştırmanın önde gelen nedenlerinden birisi, yetki ve sorumluluk konusunda yaşanacak değişimden kaynaklanmaktadır. Oluşturulacak yeni stratejiler ile ileriye dönük yükseltim, eğitim gibi hedeflere ulaştıracak yollar belirlenirken, belirli kaynakların kimler tarafından ne şekilde kullanılacağı, yetki ve sorumlulukların nasıl değişeceği de belirlenmektedir. Böylece bazı yetkiler arttırılırken bazıları azaltılmakta, bazıları da tamamen ortadan kaldırılmaktadır.¹⁰⁵

Yapısal uyum noktasında önemli olan bir diğer faktör, organizasyon şemalarıdır. Örgüt şemaları, ilk olarak kimin kime bağlı olduğu, kimin hangi mevkiye emir vereceği ve rapor alacağı konularında biçimsel ilişkileri göstermektedir. Örgüt şemalarında ikinci olarak yapının uzun, sivri ya da basık olup olmadığı görülmektedir.

Oluşturulacak stratejiler örgüt şemaları üzerine de etki edecektir. Yönetim basamaklarının gelecekte arttırılması ile daha dik bir örgüt piramidi oluşturulurken, yönetim kademelerini ortadan kaldıracak bir strateji ise basık bir örgüt piramidi ortaya çıkartacaktır.

3.2.2. Kaynak Dağıtımı

Stratejik amaçlara ulaşmada, seçilen stratejiler doğrultusunda işletme kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde dağıtımı gerçekleştirilmelidir. Kaynak dağıtımı, yapılan planlar doğrultusunda eldeki parasal, maddi, fiziksel, beşeri, örgütsel ve teknolojik kaynakların nerede, nasıl, ne miktarda ve ne zaman kullanılacağına ilişkin kararların alınmasını içerir.

Kariyer stratejilerini hazırlayan yöneticiler, tüm bu stratejileri uygulamada gerekli olan kaynakları belirleyerek, ne kadar kaynak ayrılacağını tespit edip bunu gerekli bütçeleri hazırlayarak tepe yönetime iletirler. Örgüt en mükemmel stratejileri oluşturup, tüm elemanlarının kariyerleri için elinden geleni yapacağını belirtse de, eğer gerekli olan kaynaklar bu faaliyetler için gerekli şekilde

¹⁰⁵ EREN,1997, A.g.e., s.335.

ayrılmıyorsa her şey sadece kağıt üzerinde kalacaktır. Bu nedenle stratejinin uygulamaya dönüştürülmesi için gerekli kaynakların tahsisi gerekmektedir.¹⁰⁶

3.2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, birtakım değerlerden oluşmuş bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler örgüt içindeki çalışanların istendik ve istenmedik davranışlarını belirler ve işgörenlerin birbiriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir.¹⁰⁷

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin toplamıdır.¹⁰⁸

Örgüt kültürünü açıklamada farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlardan ilki Amerikalı sosyolog Talcot Parsons tarafından geliştirilen AGIL modelidir. Bu modelde Parsons, her sosyal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürmektedir. Karşılanması gereken fonksiyonların baş harflerinin bir araya getirilmesi AGIL' ı oluşturmaktadır. Bunlar adaptasyon (uyum) (Adaptation), amaç edinme ve amaca ulaşma (Goal attainment), bütünleşme (Integration) ve meşruluk (Legitimacy) fonksiyonlarıdır. Bir örgüt yaşamını devam ettirebilmek ve sürekli bir gelişim sağlamak istiyorsa öncelikli olarak uyum sağlamalı, amaç belirlemeli ve bu amaca ulaşmalı, örgüt sisteminin tüm parçalarını bütünleştirmeli ve hem iç hem de dış çevredeki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir.

Uyum ve amaca ulaşma fonksiyonlarında, örgüt öncelikli olarak yaşamın anlamını belirleyecek, bir amaç edinecektir. Belirlenen bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetleri planlayacak, belirli bir örgütlenme çerçevesinde bu amaca

¹⁰⁶ EREN, 1997, A.g.e., s.357.

¹⁰⁷ ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No.111, Eskişehir, 1996, s.143.

¹⁰⁸ AKAT, BUDAK, A.g.e., s.325.

ulaşmaya çalışacaktır. Tüm bu çalışmaları sırasında hem iç hem de dış çevreyi çok iyi bir biçimde tanıyarak, analiz edecek ve çevreye uyum sağlamak için çaba harcayacaktır. Örgütü içinde yaşadığı çevreden ayrı düşünmenin mümkün olmaması, uyumu zorunluluk haline getirmektedir.

Btnleşmede rgt sistemini oluşturan tüm alt elemanlar birbirleri ile ilişkili olmalı ve koordineli bir şekilde organize olmaları belirtilirken, meşrulukta ise, hayatiyeti devam ettirebilmek için toplum tarafından kabul edilmek söz konusudur.¹⁰⁹

Bir diğer model ise, Japon Profesör William G. Ouchi tarafından geliştirilmiştir. Ouchi yaptığı çalışmalarda iřėrenlere bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol ve denetim, karar verme, sorumluluk, çalışanlara ilgi konularında Amerikan, Amerikan Z ve Japon şirketlerini karşılaştırmıştır. Bu yaklaşımın içinde yer alan ve kariyer stratejilerinin uygulanması ve örgüt kültürü bağlamında kariyer gelişimi (careers) ilişkisi önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Yapılan gözlemler sonucunda ortaya çıkan sonuçlara göre, Amerikan Z ve Japon tipi şirketlerde kariyer gelişimi en önemli değer taşıyan unsurdur. alışan persnel değişik görev ve fonksiyonlarda kendilerini geliştirirler. Amerikan tipi şirketler ise bu çok büyük bir değer taşımaz. Bunun aksine bu tip şirketlerde yükseltim gelişim trendine bakılmazsınız hızlı bir biçimde uygulanır. Buradan hareketle işletmenin örgüt kültürü içindeki kariyer değerlerinin açıkça ortaya konması ve gerekli değişim ve düzenlemelerin yapılması işletme açısından gerekebilecektir. Örgüt elemanlarının örgüt kültürü içinde benimsedikleri gelişim ve yükseltim kültürü gözden geçirilmeli ve gerekli değişikliklerin alt yapısı oluşturulmalıdır.

Örgüt kültürü açısından kariyer stratejilerinin uygulamasında önemli boyut, kariyer ile ilgili oluşmuş olan kültürdür. Ouchi' nin tespitlerine göre, Japon şirketlerinde kariyer geniş zamanlı düşünülürken, örgüt elemanları da bunu bilerek stratejilerin bu yönde oluşmasını beklemektedirler. Oysa tipik Amerikan

¹⁰⁹ ÖZKALP, KIREL, A.g.e., ss.150-151.

şirketlerinde kariyer çok dar zamanlı düşünülmektedir. Kısa zamanda yıldızı parlayan bir örgüt elemanı birkaç yıl gibi bir sürede yönetim basamaklarını tırmanabilir.

Bir diğer model ise Tom Peters ve Robert Waterman modelidir. “In search of excellence” adlı eserlerinde Amerika’da ki başarılı şirketler üzerinde, şirketlerin başarı nedenlerini araştırmışlardır. Bunun sonucunda şirket başarısının aşağıda belirtilen sekiz temel faktöre bağlı olduğunu açıklamışlardır.¹¹⁰

i-Peşin hükümle eylemden yana olmak (Bias for action)

ii-Müşterilerle yakın ilişki (Stay close to the customer)

iii-Özgür düşünce ve girişimciliği desteklemek (Autonomy and entrepreneurship)

iv-Üretimi insan faktörünü iyi kullanarak arttırma (Productivity through people)

v-Yöneticilerin işin yapılışı ile ve bölümlerle yakın ilgisi (Hands-on management)

vi-Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek (Stick to knitting)

vii-Yalın biçim az kurmay (Simple form, lean staff)

viii-Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyon (Simultaneously loosely and tightly organized)

3.2.3.1. Örgütsel Toplumsallaşma

Örgütsel toplumsallaşma, örgüt içindeki bireylerin örgütün temel kültürünü öğrenip, diğerlerine aktarması sürecine ya da uyum sağlaması sürecine denir.

¹¹⁰ ÖZKALP, KIREL, A.g.e., ss.156-159.

Örgütsel toplumsallaşma genelde üç aşamalı olarak gerçekleşmektedir:

i-Örgüte girmeden önce

ii-Örgütle karşılaşma

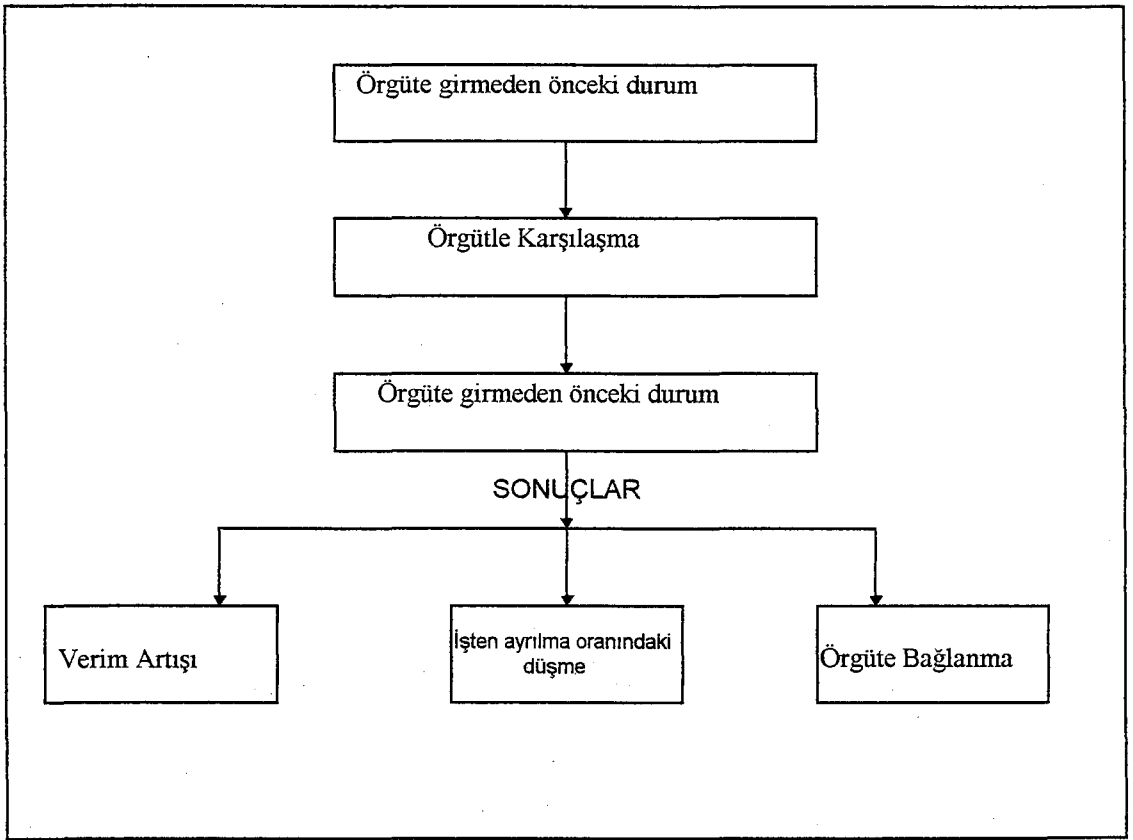
iii-Başkalaşım ya da değişim

Kariyer yönetiminde bu üç temel aşama da büyük önem taşımaktadır. Birinci aşama, bireyin örgüte girmeden önceki bütün öğrenme süreçlerini, değerlerini, tutumlarını ve beklentilerini kapsar. İkinci aşamada bireyin işletme ile ilgili ilk bilgileri edinmesi ve işe başvurması ile devam eder. Bu aşamada bireyin işletme ile ilgili kariyer düşüncelerinin yanında kendi kişisel kariyer planları önem teşkil edecektir. Örgütün, örgütsel değerleri içinde kariyer planları ve gelişimi ile bireyin kariyer planları ve gelişim istekleri uyum gösterip göstermediği ortaya konulmalıdır. Bu aşamada ya kariyer düşünceleri ve planları uyumlaştırılır ya da bireyin işten ayrılmasına kadar varabilecek bir sorun ortaya çıkar. Üçüncü aşamada ise temel değer değişimdir. Birey işini nasıl daha iyi yapabileceğini, yeni rolleri nasıl yerine getirip, kariyer amaçlarına ulaşabileceğini öğrenir. Şekil:2.3. örgütsel toplumsallaşma modelini açıklamaktadır.

Örgüt kültürü tüm bu özelliklerinden dolayı yöneticilerce seçilen stratejilerin uygulanmasında kolaylaştırıcı ya da zorlaştırıcı bir etkiye sahiptir. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, personelin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşturulur. Aksine zayıf örgüt kültürüne sahip bir örgütte ise personel, ne yapmaları, nasıl davranmaları gerektiği konusunda bir hayli zaman harcamaktadır. Bu nedenledir ki, kariyer stratejilerinin uygulanması konusunda da güçlü örgüt kültürü yöneticilerin ve personelin işini kolaylaştırmakta ve başarı şansını arttırmaktadır.¹¹¹

¹¹¹ EREN,1993, A.g.e., ss.375-376.

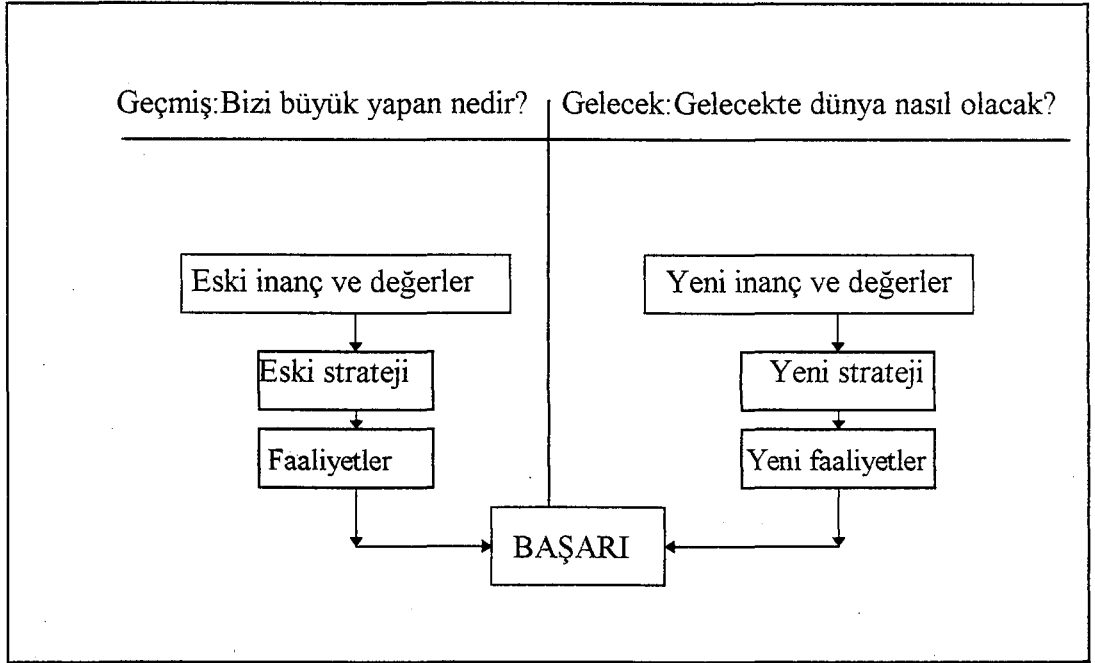
Şekil: 2.3. Örgütsel Toplumsallaşma Modeli



Kaynak: ÖZKALP, KIREL, A.g.e., s.166.

Stratejilerin varsayımlar üzerinden hareketle oluşturulduğu göz önüne alındığında, bilginin dışında bu bilgileri yorumlayan inanç, değer ve varsayımlar şekillendirici bir etki yaratmaktadırlar. Varsayımlar, yöneticiler tarafından örgüt kültürü dikkate alınarak belirlenir. Buna çevrenin yapısı ve kültürü de eklendiğinde, yeni stratejilerin uygulamaya geçilmesinde çevresel değişimlere uygun yeni bir inanç ve değerler sistemi oluşturmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Bu durum Şekil:2.4’de gösterilmiştir.

Şekil:2.4. İnanç ve Değerler Analizi



Kaynak: EREN, A.g.e., s.378.

Byras tarafından yapılan, örgütsel kültür ölçeği tekniğine göre, örgüt kültürlerinde iki boyut bulunmaktadır:

- i-Katılımcılık niteliğinin belirlenmesi (Katılımcı-Katılımcı olmayan)
- ii-Çevreye karşı gösterilen faaliyet özelliği (Etkisel-Tepkisel)

Şekil:2.5. örgütsel kültürün sınıflandırma matrisini göstermektedir.

Şekil:2.5. Örgütsel Kültürün Sınıflandırılması

İNSANLAR	Katılımcı Olmayan	Sistematik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşim	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
FAALİYETLER			

Kaynak: EREN, A.g.e., s.379.

Faaliyetler, işletmenin karar verme, düzenleme yapma, planların yürütülmesi ve fikirlerin yaratılmasında kullanılan süreçlerdir. Bu halde işletmeler dış çevreye cevap veren (Tepkisel) ve dış çevreyi yönlendiren (Etkisel) olarak ayrılmaktadır. İnsanlar açısından ise, personel ve müşterilerle iletişim ve ilişkinin kuvvetini gösteren katılımcı ile zayıf bir ilişkinin bulunduğu katılımcı olamayan ayrımı söz konusudur. Yukarıdaki şekilden hareketle ortaya çıkan kültür biçimleri şu şekilde sıralanmaktadır:

i-Etkileşim Kültürü: Bu kültür tipinin, çevreyi etkileme yeteneği bulunmasa da çevrede meydana gelen değişim ve yeniliklere ayak uydurarak personelin ve müşterilerin yeni isteklerine uyum sağlama ve cevap vermeye çalışmaktadırlar.

ii-Bütünleşik Kültür: rekabetçi bir kültür tipi olarak, öncelikle çevreyi değiştirebilen, gündem yaratan bir kültür yapısı vardır. Bununla birlikte örgüt elemanlarının ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını etkilemeye çalışır. Yenilikçi davranışlar sergiler.

iii-Müteşebbis Kültür: Katılımcılığın olmamasından dolayı örgüt elemanlarına karşı yetersiz etkisi bulunmaktadır. Ancak gerekli uyumdan öte gerektiği zamanlarda yenilikleri ile çevreyi etkilemektedir.

iv-Sistemik Kültür: Sistemik bir çalışma tarzı vardır. Hem etkileme gücü bulunmaz hem de katılımcılıktan yoksundur.

Kariyer stratejileri ve uygulamaları açısından işletmelerin etkileşen ve bütünleşik bir kültürde yer alması büyük bir önem taşımaktadır.

3.2.4. Liderlik

Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.¹¹²

Liderlik hem stratejilerin geliştirilmesi hem de uygulanması aşamasında önemli bir yere sahiptir. Özellikle liderin belli bir vizyona sahip olması, örgütün misyonunu tam olarak ortaya koyması noktasında tüm çalışmaların daha başarılı bir şekilde yerine getirilmesi mümkündür. Zaten lideri yöneticiden ayıran yön de burada yatmaktadır. Bu da “ne” ile “nasıl” sorularıdır. Liderliğin ilk adımı, beraber çalıştığı insanlar için bir yön tayin etmektir. Tüm yöneticiler belirlenmiş bir yönde hareket etmeyi başarabilirken, hareket edilecek yönün tespiti basit yöneticiliğin sınırlarını aşmaktadır. Stratejilerle desteklenen vizyonlar oluşturmak liderlerin en güçlü silahlarından biridir. Bu noktada lider eleştiricidir. Mevcut yapının hantallaşmış sürekliliğini reddeder. Liderler fırsatçıdır, vakit kaybetmeden fırsatları değerlendirirler. Pierre Casse liderliği şöyle vurgulamaktadır; “Yöneticiler tasarlar, örgütler ve denetler; dikkatlerini kural ve prosedürler üzerinde toplarlar. Liderler ise istikamet verir, kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygularlar. Dikkatlerini kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırırlar.”¹¹³

¹¹² EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım ve Yayın Dağıtım , İstanbul, 1993, s.357.

¹¹³ ÖZEL Mustafa, **Yöneticilik Dersleri**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, ss.19-22.

Keith Davis yönetici ve lider arasındaki farkı şöyle belirtmektedir:¹¹⁴

“Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik, diğerlerini belirlenmiş amaçlara ulaşmak için isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir insan ögesidir.”

Bunun neticesinde lideri genel bir bazda, insan doğasında mevcut olan bazı yetersizlikleri ve zayıf noktaları giderici bir güç, olarak tanımlamakta mümkün olacaktır.

Bir liderin sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanmaktadır:¹¹⁵

- Cesaret
- İrade gücü
- Düşünme esnekliği
- Bilgi ve deneyim
- Amaca ve göreve bağlılık ve bütünlüğü sağlayabilme
- Geleceği görebilme gücü
- Çevresine güven ve moral verebilen bir kişilik
- Yaratıcı zeka ve akılcı yaklaşım
- Yeni liderler yetiştirebilmek

Stratejilerin uygulanması aşamasında dikkat edilmesi gereken, liderin seçiminin de isabetli yapılmasıdır. Seçilecek stratejiler ile bunları uygulayacak olan liderin özellikleri arasında bir uyumun olması gerekir. Uygulamanın başarılı olmasını sağlayacak olan temel nokta budur. Liderin karakteri, eğilimleri, eğitimi,

¹¹⁴ AKAT, BUDAK, A.g.e., s.221.

¹¹⁵ A.g.e., ss.219-220.

tecrübesi, bilgisi kısaca kişiliği, üstleneceği rolleri gerçekleştirmesine uyum olmalıdır. Lider seçilen stratejileri ve uygulanabilirliğine başta kendi inanmalıdır.¹¹⁶

Bir yöneticinin başarılı bir stratejist ve lider olabilmesi için sadece bir işletme fonksiyonunu değil, işletmenin tüm fonksiyonlarında rotasyona tabi tutularak geliştirilmeli ve vizyon sahibi yapılmalıdır. Özellikle lider konusunda da kariyer gelişimi dikkate alınmalı ve tüm stratejileri uygulayacak olan yöneticinin seçiminde de kariyer incelemesi yapılmalıdır. Eğer bu konumda yeni yönetici ihtiyacı ortaya çıkarsa yetenek potansiyeli havuzundan seçim nitelikler dikkate alınarak yapılmalıdır.

Stratejik görevlerle yükümlü bulunan lider önce stratejisini uygulamak için uzun dönemli planlarını hazırlayacaktır. Daha sonra örgütsel iletişim çabalarını yürütmeye başlayacaktır.

3.3. Eğitim ve Kariyer Geliştirme

Örgütsel kariyer yönetimi içinde özellikle eğitimin büyük rolü vardır. Bunun yanında eğitimle iç içe geçmiş olan farklı kariyer geliştirme programları da uygulanmaktadır.

3.3.1. Eğitim

Örgütsel kariyer yönetiminin ilk ve son aşamasını bireysel eğitim oluşturmaktadır. Bireyin eğitim sonrasında kariyer yapmak istediği meslek alanına yönltilmesi açısından eğitim ve kariyer ilişkisinin önemi ortaya çıkmaktadır. Özellikle lise düzeyinde ki öğrencilerin kariyer düşünceleri ve seçimleri doğrultusunda kariyerlerine yönelik mesleki eğitim, gelecek nesillerin daha başarılı ve istikrarlı olmalarını sağlayacaktır. Yirmi birinci yüzyıla girerken bilginin tescillenmiş hakimiyeti her alanda kendini göstermektedir. Türkiye açısından Avrupa Birliği'ne girme, hızlı rekabet ve değişim ortamında dünya ülkeleri ile rekabet edebilme doğrultusunda bireylerin bilinçli olarak geleceğe hazırlanmaları reddedilemeyecek bir gerçektir.

¹¹⁶ EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.388.

Değişimin ürkütücü hızı eğitim sisteminin daha esnek bir hale getirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Ülke koşullarının, rekabet ve verimlilik gibi faktörlerin değerlendirilmesi sonucunda geleceğe yönelik daha gerçekçi planlar oluşturma'nın gerekliliğini gözler önüne sermektedir.

Üniversiteler bazında düşünüldüğünde durumun daha önemli boyutlarda olduğu ortaya çıkmaktadır. Globalleşen dünya ekonomisi ve iş dünyası içinde yer edinebilmek şartlara uyumla mümkün olmaktadır. Bu durum üniversitelerin ve tüm öğretim elemanlarının daha esnek bir yapıya dönüştürülmesini gerekli kılmaktadır. Sürekli aynı bölümler ve iş konuları üzerine eğitim yerine daha spesifik konulara ve mesleklere göre eğitim verilmelidir. Kısacası insan kaynakları planlaması üniversitelerden başlatılmalıdır.

Adam Smith' ten bu yana hızla gelişen işbölümü ve uzmanlaşma günümüzde tüm canlılığı ile devam etmektedir. Üniversite' den işletme mezunu olarak iş hayatına atılan bir genç hem iş seçiminde hem de seçtiği konu ile ilgili bilgisinde büyük sorunlar yaşamaktadır.

Aksine küresel iş dünyası ve ekonominin seyri incelendiğinde geleneksel meslek tanımlarının kökten değiştiği ve daha spesifikleştiği görülmektedir. ABD' li gelecek bilimciler Feingold ve Miller 'in "gelişen meslekler (Emerging Careers) " adıyla yapmış oldukları araştırma ilginç sonuçlar ortaya çıkartmıştır.¹¹⁷

Geleceğin meslekleri olarak adlandırılan iş alanları; bilgi, enerji, sağlık hizmetleri, yüksek teknoloji, finans endüstrilerinde yoğunlaşmaktadır. 1990' ların meslekleri bilgisayar, robotik, bio-teknoloji, lazer ve fiber-optik alanlarında yepyeni bir istihdam yapısı ortaya çıkarken, bu alanlarda yeni gelişmeler ile daha adı bile duyulmamış yeni meslekler ortaya çıkmaktadır. Futurologların yaptıkları çalışmalar gelecekte en gözde ilk üç mesleği şöyle sıralamışlardır:¹¹⁸

i- Yapay zeka teknisyenliği

¹¹⁷ BUĞDAYCI Ahmet, "2000' lerin Meslekleri", **Capital Ekonomi ve Yönetim Dergisi**, Eylül 1997, s.133.

¹¹⁸ BUĞDAYCI, A.g.m., s.133.

ii-Su tarımcısı

iii-Fayda analisti

Bireyi gelecekte bir örgütün üyesi olarak değerlendirdiğimizde daha okul yıllarında alacağı eğitimi, bilgi, beceri kazanma, topluma ve örgüte uyumunu sağlama süreci olarak kabul etmek gerekmektedir. Okul döneminde alınan eğitimin örgüte uyumunu ve örgütsel toplumsallaşmayı sağlaması, hem örgütün hem de bireyin verimliliğine ve başarısına büyük katkılarda bulunacaktır.

WEM(Batı Avrupa Metal Sanayii İşverenleri Kuruluşu) tarafından 26-27 Haziran 1997 tarihinde Oslo’da “ Mesleki Eğitim-Vocational Training “ adı altında düzenlenen toplantıda gelecekte bireylerin mesleki kariyer ve gelişimlerini sağlamak açısından saptanacak stratejiler içinde en başta temel eğitim üzerinde durulması gerektiği belirtilmiştir. Yine UNICE (Avrupa Sanayi ve İşveren Konfederasyonları Birliği) ‘nin 23.12.1996 tarihli “ Eğitimde Hedefler ve Stratejiler “ adlı raporunda uluslararası rekabet için eğitilmiş, becerili ve vasıflı işgücüne ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. UNICE’nin eğitim ve stratejisinin temel anahtarı; dünya çapında temel eğitim sisteminde yatmaktadır. Bireyin gelecekteki kariyeri ve eğitimi için temel oluşturacak bir eğitim sisteminin kurulması raporda belirtilmiştir. Yine raporda yer alan ikinci eğitim stratejisi; temel eğitimin ardından dünya çapında hayat boyu(sürekli) öğrenim sistemidir. Etkili ve esnek olması sayesinde kişilerin sorumluluğuna ve yatırıma dayanarak hayat boyu öğrenim sürecinin gerçekleştirilmesinin gerekliliği raporda belirtilmektedir.¹¹⁹

Genel olarak eğitim ve geliştirme karıştırılmaktadır. Fakat kapsam bakımından daha geniş olan eğitim ile geliştirme arasında farklar vardır. Eğitim, bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Geliştirme ise, belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi

¹¹⁹ KURT Dilek, “Avrupa’da Mesleki Eğitim-WEM Çalışma Grubunun Oslo Toplantısı”, **MESS İşveren Gazetesi**, S.693, Ağustos 1997, s.2.

rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade eder. Bu nedenle geliştirme, yöneticilerin doğru işler yapması yönünde değiştirilmesidir.¹²⁰

3.3.2. Kariyer Geliştirme Kavramı

Kariyer geliştirme, bireyin kariyer aşamaları boyunca amaçlarına daha başarılı bir biçimde ulaşabilmesini sağlamak amacıyla uygulanan faaliyetleri kapsamaktadır.

Kariyer geliştirme çabaları sonucunda, hem bireylerin örgüt içinde kendi yerlerini daha iyi görebilmeleri sağlanırken hem de her bireyin eğitim ve yetiştirilmeleri gerçekleştirilmektedir.

Kariyer geliştirme faaliyeti içinde özellikle başarılı bir haberleşme (iletişim) modelinin kurulması önem taşımaktadır. Haberleşme, anlaşılabilir mesajların alınması ve yollanması sanatı, olarak tanımlanmaktadır.¹²¹

Temel bir haberleşme sürecinin başlıca unsurları şunlardır:¹²²

- Gönderici
- Filtre
- Mesaj
- Haberleşme Kanalı
- Alıcı
- Geriye Bilgi Akışı

¹²⁰ KOÇEL, A.g.e., ss.22-25.

¹²¹ WILLIAMS W. John, EGGLAND A. Steven, **Örgütlerde İletişim**, Çevirenler. Yılmaz Büyükerşen, Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.628, Eskişehir, 1991, s.4.

¹²² KOÇEL, A.g.e., ss.308-311.

Örgütsel kariye geliştirme açısından özellikle geriye bilgi akışının etkin olarak oluşturulması gereklidir. Etkin bir geriye bilgi akışı (etkin geribesleme) Bireye yardımcı olmayı amaçlayarak, başarı şansını arttırmaktadır. Tablo:2.3.' de etkin ve etkin olmayan geribeslemenin özellikleri özetlenmiştir.

Tablo:2.3. Etkin ve Etkin Olmayan Geribesleme

Etkin Geribesleme	Etkin Olmayan Geribesleme
1-Bireyi yardımcı olmayı amaçlar	1-Bireyi küçük düşürmeyi amaçlar
2-Belirli ve ayrıntılıdır	2-Geneldir
3-Açıklayıcıdır	3-Değerleyicidir
4-Faydalı ve konu ile ilgilidir	4-İlgisizdir
5-Zamanında gelir	5-Zamansızdır
6-Birey böyle bir bilgiyi bekler	6-Kişiyi savunmaya yöneltir
7-Açık ve seçiktir	7-Anlaşılması güçtür
8-Geçerlidir	8-Geçerlilikten yoksundur

Kaynak: KOÇEL, A.g.e., s.311.

3.3.2.1.Kariyer Geliştirme Yöntemleri

Örgütler çalışanlarının kariyerlerine yardımcı olmak için kariyer geliştirme programlarını uygulurlar. Bu programlar;

i-insana yönelimli

ii-belli, kendine özgü teknik işlere yönelimli

iii-planlama ve özendirme kavramına yönelimli olması gerekmektedir.

3.3.2.1.1.Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlar. Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeleri için ek araçlar sağlar. Bu merkezler, kariyer seçimi yoluyla çalışanların becerilerini, ilgilerini, değerlerini ve düşüncelerini değerlendirirler.

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

3.3.2.1.2.Kariyer Planlama Yazılımları

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

3.3.2.1.3.Destekleyici Kaynak Kitaplar

Organizasyon kararları, misyon hedefleri ve işletmenin her bir biriminin misyon hedefleri ile birlikte, kariyer seçimlerini etkileyen gelişmeler konusunda demografik veri ve bilgileri içeren referanslardır.

3.3.2.1.4.Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı önceleri sadece yüksekokul öğrencileri için düşünülmüştür. Birey hedeflediği yaşam ve iş olanaklarını elde etmek ve bu doğrultuda tercihlerine yönelik seçim ve kararlarına şekil verebilmek amacıyla eğitim sürecinden geçmekte; eğitim ve meslek danışmanlığı aracılığı ile yönlendirilmektedir.

Örgütsel kariyer danışmanlığı, mevcut mesleki olanaklar ile eğitim ve öğretim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış bir faaliyettir. Bu faaliyet içinde, örgütte

bireye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, yol göstermek, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasını gerçekleştirmek ve iş ya da günlük yaşamı ile ilgili sorunları çözümlemesine katkıda bulunmak gibi hizmetler verilmektedir.

Kariyer danışmanlığı, “ben kimim?”, “nasıl görünüyorum?”, “aktivitelerim ve amaçlarım nedir?”, “amaçlarıma nasıl ulaşabilirim? sorularına bireylerin cevap aramalarında yardımcı olur.

Kariyer danışmanlığı, kariyer gelişim sürecini kolaylaştırıcı bir araç olarak değerlendirilmektedir. Kariyer danışmanlığının yerine getirdiği faaliyetler şöyle sıralanmaktadır:¹²³

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

Bunların dışında kariyer platosu ya da duraklamalarında kariyer danışmanlığı hizmetlerine büyük görevler düşmektedir. Birey açısından hiyerarşik olarak ilerleme olasılığının azaldığı ya da tamamen ortadan kalktığı durumlarda bireylere destek olarak, performanslarını korumaları ya da gerektiği şekilde

¹²³ DEMİRBİLEK, A.g.m., ss. 76-78.

yükseltmelerine yardımcı olunmalıdır.

Örgüt elemanlarına yönelik olarak yapılan kariyer danışmanlığı, bireyin kariyer gelişimi ve örgütteki uzman personel açısından büyük önem taşımaktadır. Bireyler yanlış iş ya da bölümde çalıştığında, ortaya çıkabilecek performans düşüklüğü işletme için maliyet unsuru oluşturmaktadır. Elemanların kendisi içinde hayal kırıklığı ve iş tatminsizliği yaratan bu durumlarda personel devir hızı da artabilecektir. Kariyer danışmanları bireyin sağlam temelli olarak gelişimlerini sağlayacak planların hazırlanmasında ve bireye yol gösterme de büyük görevler üstlenmişlerdir.

“Kariyer danışmanlığını kim yürütecek?” sorusu işletme tarafından yanıtlanması gereken bir sorudur. Bu görevliler örgüt içinden olabileceği gibi örgüt dışından profesyonellerden de yararlanılabilir. Güneş Berberoğlu tarafından yapılan araştırma da, incelemeye konu olan işletmelerin %100’ünde işletme genelinde ve çalışanların tümünü kapsayacak şekilde yöneticilerin bu görevi üstlendiği görülmektedir. Kariyer danışmanlığı hizmetleri söz konusu işletmelerin %85’ in de yılda bir kez yapıldığı, %10’unda ise altı ayda bir yapıldığı ortaya çıkmıştır.¹²⁴

Örgütlerde kariyer danışmanlığı hizmetlerinin yürütülmesinde aşağıdaki yöntemlerden biri uygulanabilir:¹²⁵

i-Profesyonel Danışman Kullanma: Profesyonel kariyer danışmanları, yöneticilerin aksine danışmanlık görevine ilişkin olarak eğitim ve deneyimlere sahiptirler. Profesyonel danışman, danışmanlık yaptığı elemanlarla doğrudan ilişki içerisinde olmadığından dolayı doğal, içten ve rahat bir ortam oluşturabilir. Bunun yanında çalışanlar, kariyer danışmanlarından daha fazla bilgi ve destek alabilirler.

ii-Yönetici Danışman Kullanma: Yöneticilerin kariyer danışmanlığı yapmaları durumunda, personelin yetenekleri hakkında en üst bilgiye sahip olacaklardır. Aynı zamanda yönetici danışman, iş çevresi ile bu ortamda gelişen

¹²⁴ BERBEROĞLU, A.g.m., s.152.

¹²⁵ DEMİRBİLEK, A.g.m., ss.79-81.

faaliyetler hakkında yeterli veri elde edebilir. Yöneticiler, çalışanların gelişim süreci içinde sürekli kontrolü sağlayarak, somut öneriler getirebilir.

Öte yandan elemanların yöneticilerine güvenmemeleri ve özellikle de yönetici engeli gibi konulardan dolayı başarı şansının az olma ihtimalide artacaktır. Özellikle bu duruma yöneticilerin psikoloji ve danışmanlık konusundaki yetersizlikleri de eklendiğinde başarı şansı iyice azalacaktır.

iii-Akıl Hocalarından Yararlanma: akıl hocalığı, kariyer sürecini etkileyen özel nitelikli kişilerarası bir faaliyettir. Bu anlamda akıl hocaları himayecilik, öğretmenlik, iletişim ve şeffaflığı sağlama gibi konularda özellikle çalışanların kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Özellikle kariyerin başlangıç ve olgunluk aşamalarında bireylerin gelişimini hızlandırmak konusunda yüksek bir potansiyele sahiptirler. Bunun yanında koruyucu ve sahip çıkıcı görev de üstlenen akıl hocaları, bazen çalışanın kendisine yakın yöneticisi, bazen de kıdemli bir işçi olabilir.

3.3.2.1.5.Kariyer Geliştirme Workshopları

Yönetim kariyer geliştirme içinde grup workshoplarının başarılı olacağına inanırsa, bu takdirde grupların oluşturulması ile yapılacak çalışmalar bireylerin birbirleri ile fikir alışverişinde bulunmalarına olanak tanıyabilir. Yönetim her bir kariyer aşaması için ayrı workshoplar düzenleyebilir.¹²⁶

¹²⁶ CENZO, ROBBINS, A.g.e., s.282.

3.3.2.1.6.Periyodik İş Rotasyonu

Rotasyon sistemi sayesinde öncelikle bireyler, takım çalışması içinde sürekli olarak işlerini değiştirirler. Böylece bir sonraki operasyonların karşılaştıkları sorunları daha iyi anlarlar.¹²⁷

Periyodik olarak iş değişimi, bireylerin eğitiminde ve yetiştirilmelerinde etkili bir sistem olarak kabul edilmektedir. Bireylerin örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesi ile yeteneklerini geliştirme, yeni beceriler edinme ve en önemlisi yeni bir kariyer gelişimi doğrultusu seçme fırsatı ortaya çıkacaktır.

Bu sistem sayesinde bireyler birçok işte deneyim kazanırken, , elemanların kendilerini oradan oraya atılan değersiz insan konumunda düşünebilme olasılığı ve her işte kısa sürelerle bulunmaları olumsuz yönlerini oluşturmaktadır.¹²⁸

3.3.2.1.7.Kariyer Planlama Grupları

Kariyer planlama grupları, mesleki gelişim konusundaki etkinliklerin son zamanlarda ortaya çıkmış bir biçimidir. Bazı öğrenme tekniklerinin, çalışanların kendilerini geliştirmesine yardımcı olmak üzere kariyer geliştirme konusuna uygulanmasından ibarettir. Kariyer planlama grupları, bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, elemanlarını kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymaya teşvik etmenin bir aracıdır.¹²⁹

3.3.2.1.8.Koçluk

İşyerindeki geliştirme tekniklerinden en yeni olanıdır. 1990'lı yıllarda geliştirilen bu yöntem belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Program birey öğreninceye kadar

¹²⁷ ÖZÇELİKEL Hamdi, *Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim sistemleri*. MESS Eğitim Vakfı Yayınları, No.177, İstanbul, 1994, s.149.

¹²⁸ AYDEMİR, A.g.e., s.44.

¹²⁹ AYTAÇ, A.g.e., s.148.

devam eder. Etkili bir koçluk için çalışanlar ve onların yöneticileri arasında sağlıklı ve açık ilişkiler olmalıdır.¹³⁰

3.3.2.1.9.Özel Gruplar İçin Programlar

Birçok örgüt, içinde barındırdığı farklı gruplara (örneğin emekliliği gelenlere, kadınlara, azınlıklara vb.) özel kariyer geliştirme programları uygular. Bu programlar emekli olacaklar için ön emeklilik danışmanlığı, kadın ve azınlıklar için kariyer danışmanlığı, orta kariyer safhasında bulunan, diğer bir deyişle kariyer platosunda yer alan yöneticiler için canlandırma kursları, azınlıklara fikir telkini, oryantasyon programları ve örgütten ayrılacakları işletme dışına yerleştirme programlarıdır.¹³¹

Yöneticiler bu yöntemlerin dışında simulasyon, rol oynama, iş zenginleştirme gibi yöntemleri de kariyer geliştirme içinde kullanabilirler.

3.4. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Uygulanan kariyer stratejilerinden elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve geri besleme yoluyla yeni kararlarda kullanılmak üzere veriler elde edilir. Sonuçta işletmenin, sağlıklı bir istihdam politikası ve işte ilerleme politikasını oluşturup oluşturmadığı tespit edilir. Etkin olarak yapılandırılmamış bir kariyer sistemini hemen fark edip düzeltmek başarıya atılacak ilk adımdır. Bu nedenle stratejilerin ve planların oluşturulması aşamasında da esneklik ön planda tutulmalıdır. Kısa sürelerle yapılacak olan değerlendirmeler, işletmenin yıllar sonra hatalı uygulamalarla yüz yüze gelmesini önleyecektir.

Değerlendirme aşamasında da performans ölçüm sisteminden yararlanılır. Burada ilk belirlenen sonuçlar ile son olarak belirlenen performans sonuçları karşılaştırılır.

İşletmenin belirlememiş olduğu kariyer stratejilerinin sonuçlarının örgütün

¹³⁰ AYTAC, A.g.e., s.147.

¹³¹ A.g.e., s.149.

bütününün amaçlarına uyumlu olup olmadığı da tespit edilmelidir.¹³²

Örgütler açısından değerlendirmenin sonucunda elde edilmiş olması beklenenler, insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı, insanların tatmini, sadakatinin ve işe bağlılığının artırılması ve bireysel eğitim ve gelişim gereksinimlerinin belirlenmesidir.¹³³

Değerlendirme aşamasında performans değerlendirmeleri yapılırken en büyük sorunlardan birisi, yöneticilerin planların başında gerçekçi ve somut amaçları tanımlamamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle yöneticiler ne sonuçlar istediklerini önceden saptamalı, yapılanların ve gelişmelerin nasıl değerlendirileceği tüm ilgililere anlatılmalıdır. Kariyer yönetimi uygulamasında katılan herkesin onayını sağlamak büyük önem taşımaktadır.¹³⁴

4. ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Örgütsel kariyer yönetim süreci içinde hem birey hem de örgüt çeşitli sorunlar ve engellerle karşılaşabilmektedir. Bu sorunların etkisi özellikle birey üzerinde yıpratıcı etkiler yapabilecekken aynı zamanda da örgütün başarısını da etkilemektedir. Örgütsel kariyer yönetim sürecinde ortaya çıkabilecek olan sorunlar önceden düşünülüp, yapılacak planlarla bu sorunlar en aza indirilmeye çalışılmalıdır.

Kariyerle ilgili olarak ortaya çıkabilecek sorunlar üç ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar özel sorunlar, kariyer aşamalarında karşılaşılan sorunlar ve kariyer engelleridir.

¹³² AYDEMİR, A.g.e., ss.49-50.

¹³³ ALANYALI Mehtap, "Kariyer Seçimi ve Planlaması", *Milliyet Gazetesi*, 18.Ağustos 1996, s.10.

¹³⁴ MC CARTHY J. John, *Başarısız Yöneticiler: Yöneticiler Nasıl Başarısız Olurlar?*, Çeviren:Belkıs Çorakçı, İlgı Yayınevi, İstanbul, 1989, s.262-263.

4.1. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar

Örgütsel kariyer yönetiminde karşılaşılan özel sorunlar daha çok birey üzerinde yoğunlaşmaktadır. Birey üzerinde yoğunlaşan sorunlar dolayısıyla bireyi büyük ölçüde etkilemektedir. Bu sorunlar, cinsiyetten, beceri kaybından kaynaklanan sorunlar olabileceği gibi ay ışığı sorunu ve çift kariyerlilik sorunu da olabilir.

4.1.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Geçmiş yıllarda çok daha fazla hissedilen bu sorun, azalmakla beraber günümüzde hala geçerlidir. Birçok şirket kadınların üst mevkilere, kilit noktalara gelmesini uygun görmemektedir.

Kadın bir yönetici iş hayatında fazlasıyla risk üstlenmektedir. Çünkü yapılan araştırmalara göre evlilik ve çocuklar kadının kariyerini sekteye uğratmaktadır. Ayrıca kadının kariyerinde yükselebilmesi için cinsel tacize uğrayabilmesi, birçok kadının kariyerde karşılaştıkları sorunlardan biridir.

Kadının aile yaşamı içindeki rolleri ve sorumlulukları, mesleğinde terfi şansını da azaltmaktadır. Bu durum örgütte “cam tavan” kavramını ortaya çıkartmaktadır. Cam tavan, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engel olarak tanımlanmaktadır.¹³⁵ Amerika’da işgücünün %45’ini kadınlar oluştururken, cam tavan nedeniyle 1000 büyük işletmeden sadece 2’sinin tepe yöneticisi kadındır. Japonya’da ise işgücünün %40’ını kadınlar oluştururken, sadece %1’i yönetici pozisyonundadır.¹³⁶

Birçok kadın aile, iş, kariyer, çocuk sorumlulukları arasında bir çok problemle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle Amerika’da görülen bir uygulamada işveren, kadının aile ve iş yükünü azaltmak ve terfi edebilmesini

¹³⁵ AYTAÇ, A.g.e., s.220.

¹³⁶ PALMER Margaret, HYMAN B., **Kadın Yöneticiler**, (Çeviren:Doğan ŞAHİNER). Rota Yayıncılık, 1994, s.12.

sağlamak için esnek programlar (Mummy Track)¹³⁷ geliştirmektedirler. Bunun sonucunda kadınlar için iki kariyer yolu ortaya çıkmaktadır. Birinci yol henüz kariyerinin başında olan anneler için (burada anne olarak adlandırılmasına karşın ya çocukları olmayan ya da çocukları büyükanne veya bakıcılar tarafından bakılanlar kastedilmektedir) kariyer yolunda , aynı kariyerini sürdürmek isteyen erkekler gibi çalışırlar. İkinci yol ise, annelik halinde Mummy Track olarak adlandırılan, kariyer ve ailesi için çocukların gerisinde faaliyetlere katılarak kariyerlerini sürdürmek isteyenlerce izlenecek kariyer stratejisidir.

4.1.2. Çift Kariyerli Eşler

Çift kariyerlilik “her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması” şeklinde tanımlanmaktadır.

Özellikle ekonomik nedenlerden dolayı çalışan eşlerin kariyer hedeflerine ulaşmaları çok ender rastlanan bir durumdur. Ancak ekonomik düzeyi iyi, eğitim seviyesi yüksek çiftlerde kariyer tatmininin bireysel olarak arandığı, gelirin, motivasyon kaynağı olmasına rağmen temel bir faktör olmadığı belirtilmektedir.¹³⁸

4.1.3. Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı kavramı , düzenli istihdamdaki bir bireyin haftada 12 veya daha fazla saatle dışarıda çalışmasını tanımlamaktadır.¹³⁹

Bu sorun bireyin asli işi yanında, gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak veya başka bir takım nedenlerle ikinci, hatta üçüncü bir işte çalışıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bazı örgütler bu tip çalışanları işten atmakla tehdit ederler. Ancak yine de bu sorun engellenemez. Burada ortaya çıkan önemli bir konu, temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer işte kullanılmasıdır. Bu durum yöneticiler tarafından, bireylerde düşük performans, işe geç gelme, erken ayrılma veya

¹³⁷ **Mummy Track**; tele-çalışma, esnek zaman, iş paylaşımı, evde çalışma, çocuk bakımı gibi programları içermektedir.

¹³⁸ AYTAC, A.g.e., ss.223-224.

¹³⁹ A.g.e., s.226.

devamsızlığa ve iş sadakatini azaltmaya yol açtığı için pek hoş karşılanmamakta ve örgüt içinde kariyer ilerlemesini engellemektedir.¹⁴⁰

Ülkemizde bu soruna özellikle kamu çalışanlarında rastlanmaktadır. Öğretmenlerin dershanelerde çalışması, ders saatleri dışında mesleğinden farklı işler yapmaları ay ışığı sorununu beraberinde getirebilmektedir. Aynı zamanda doktorların hastane ve muayenehane arasında gidip gelmeleri yine belli belirsiz bu sorunu ortaya çıkartmaktadır. Hastanede muayenehaneye gitmek için sabırsızlıkla beklemesi, onun yaptığı işlerde konsantrasyonunu kaybetmesine, iş sadakatini yitirmesine neden olmaktadır.

4.1.4. Çift Kariyerlilik

Bu sorun bireyin aynı anda iki kariyere birden sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle birden fazla işte çalışan bireyler açısından her iki işte belli bir uzmanlık ve tecrübe gerektiriyorsa ve her ikisi de bir unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa, bu bireylerin çift kariyerli oldukları söylenebilmektedir.

4.2. Kariyer Aşamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Kariyer aşamaları açısından birey, her aşamada farklı sorunlarla karşı karşıya gelebilmektedir. Genel olarak kariyer başlangıç, kariyer ortası ve kariyer sonu aşamalarına ait sorunların incelenmesi gerekmektedir.

4.2.1. Başlangıç Dönemi Sorunları

Çalışma hayatına ilk olarak başlayan birey oldukça hevesli ve kararlı bir şekilde kariyer hedeflerini belirlemeye çalışır. Başarılı olmak arzusu içindedir.

¹⁴⁰ A.g.e., s.227.

Ancak zaman içinde okul eğitimi süresince aldığı teorik bilgilerin çalışma hayatında bir işe yaramadığını görmeye başlarsa, işi sıkıcı bulacaktır. Bunun sonucunda büyük hayallerle planlarını yaptığı kariyer hedeflerine ulaşamayacağını hissedecektir. Bu dönem örgütsel sosyalizasyon sürecinde, psikolojik akit sonrasında, akitin bozulduğu ve metamorfoz aşaması olarak adlandırılır. Bu dönemde ortaya çıkan ve hem çalışan hem de örgütün gerçekçi olmayan beklentileri, kariyer şoku sendromunu (career shock syndrome) ortaya çıkartır.

Bir diğer başlangıç dönemi sorunu ise, örgütün bürokratik yapısından kaynaklanabilir. Kurumsal politikalar, üst yönetimle bireysel ilişki kopukluğu, iletişim azlığı, bireyin terfi şansını azaltabilecektir. Özellikle ilk zamanlarda örgütteki güç dengelerini bilmemesinden kaynaklanan bazı kurumsal sorunlar ortaya çıkabilecektir. Arasının iyi olduğu amirin pek bir terfi şansı olmadığına aynı netice örgüte yeni giren birey içinde geçerli olabilecektir.

Bazen büyük ümitlerle birey kendini kanıtlamak, performansını, yeteneklerini göstermek, etkin olabilmek için aşırı sosyal davranışlara girebilecektir. Bu da bireyin örgüt içinde olumsuz değerlendirilmesine neden olabilecektir.

Kariyer başında ortaya çıkan bir diğer sorun ise bağlılık konusudur. Bağlılık değişik kişilerce değişik anlamlarda değerlendirilir. Bazı yöneticiler bunu söz dinlemek olarak görürler, bazıları ise, bağlılığı çaba ile kıyaslandırırlar.

Bazı durumlarda bağlılık ahlak konusuyla bağdaştırılır. Genç yöneticiler kariyerlerinde başarılı olmak için nereye kadar gidebileceklerini kararlaştırmalıdır. Temel sorun, bireyin ne gibi ahlaksal sorunlarla karşılaşabileceğini öğrenmek, kendi değerinin kurumun değerleri ile uyuşup uyuşmadığını kararlaştırmak ve ahlak sorunlarını bireyi tatmin edebilecek şekilde çözümlenmezse başka bir işletmeye geçmektir.¹⁴¹

¹⁴¹ AYDEMİR, A.g.e., s.58.

4.2.2. Kariyer Ortası Sorunları

Kariyer ortasında bulunan bireyler için iş ortamında bir yandan ilerleme olanaklarının azalması, diğer yandan yeni ve çağdaş bilgilerle donanmış bireylerin örgütte kendilerini gösterme çabaları, orta yaş ve kariyerlerinin ortasında bulunan çalışanları tehdit edici bir hal alır. Aşırı rekabetin bulunduğu kariyerlerdeki bireyler için her yıl bir dönüm noktasıdır. Yeni başarılarla imza atamayan birey için bu aşama stres ve yenilginin yaratmış olduğu eziklikle genç bireylere öfke ve kıskançlık duymaya başlarlar. Özellikle çevresindeki arkadaşlarını yitiren bireyleri bu dönemde birde ölüm korkusu sarar. Hayatın kısa oluşu, değerlerin yeniden gözden geçirilmesi gibi düşüncelere yönelinir. Bu aşamada fiziksel ve zihinsel olarak bir yavaşlama görülür. Orta yaşa adımını atan bireyde, psikolojik olarak bazı bunalımların başlangıç noktası oluşur. Orta yaş krizi olarak adlandırılan bu bunalım, bireylerin kişilik yapılarına göre bazen çok şiddetli, bazen çok hafif olabilmektedir. Bazı bireyler ise bu dönemi bunalım olarak kabul etmek istemezler.

Kariyer ortası sorunları içinde kariyer platosu (düzleşmesi) ve beceri/yetenek yitirilmesi sorunları ile karşılaşılabilir. ¹⁴²

4.2.2.1.Kariyer Platosu

Kariyer Platosu (düzleşmesi), kişinin uzunca bir süre yeteneklerindeki bir eksiklik ya da diğer kusurları nedeniyle yükseltilemeyecek bir konumda bulunduğunu belirtmek için kullanılan bir kavramdır. ¹⁴³

Örgütlerde yavaş büyüme ve yeniden yapılanma, çalışan bireylerin kariyer fırsatlarını engelleyebilmektedir. Gittikçe azalan sayıda yönetim pozisyonuna sahip basık piramit örgüt yapıları sonuç olarak bireyin kariyerinde daha fazla ilerleyemeyeceği bir noktanın varlığını işaret etmektedir. ¹⁴⁴

Örgütlerdeki bu durumun yanında, ilerleme basamaklarının emekliliği gelmiş bir çok üst kademe yöneticisinin tıkağı basamaklarda kariyer platosuna

¹⁴² AYTAÇ, A.g.e., s.229.

¹⁴³ A.g.e., s.229.

neden olabilmektedir. Ancak burada önemli bir soru sorulmalıdır; emeklilik yaşı geldiği halde örgüt için gerçekten önemli olan kişiler feda edilecek mi, edilmeyecek mi?

4.2.2.2. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi

Kariyer ortasında olanların zamanla beceri ve yeteneklerinde azalma meydana gelebilmektedir. Bu durum bireyin yaşlanma süreci içinde kendiliğinden meydana geldiği gibi, örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilmektedir.

Beceri ve yeteneğin kaybı, bireyin moralini etkilediği gibi, örgütün amacına ulaşmasını da engelleyebilmektedir. Bu nedenle örgütler, kariyer sorunları ile başa çıkan modeller geliştirmişlerdir. Bunlardan bazıları kariyer danışmanlığı aracılığıyla yapılan performans değerlendirme, örgütsel yedekleme planlaması, eğitim ve geliştirme faaliyetleridir.¹⁴⁵

4.2.3. Kariyer Sonu sorunları

Kariyer sürecinin son safhalarında bulunan bireyler için en zor dönemin başlangıcı niteliğinde olan kariyer sonu sorunlarının en önemlisi emekliliktir. Zira emeklilik birçok duygusal, finansal ve sosyal sorunları beraberinde getirmektedir.

Gelişmiş ülkelerde yaşlılık dönemi olarak adlandırılan 65 yaş, ileri yetişkinliğin başlama yaşı olarak kabul edilmektedir. Ancak orta yaş ile ileri yaş arasında sınır olarak 65 rakamının seçilmesinde bir kesinlik yoktur. Yaşlılığın 65 yaş ve sonrasıyla tanımlanması yaygın olarak kabul görmüştür.

Emeklilik, yıllar süren çalışma yaşamının sonraki yaşama ilişkin bazı hakları kazanma sonucu, hukuki anlamda sona ermesi ile başlamaktadır.¹⁴⁶ Emeklilik bazılarına göre bir şoktur. Olumsuz duyguların, stres yükünün oluşturduğu bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemle ilgili ortaya atılan kuramlar zıt görüşleri savunmaktadır. Aktivite kuramı, emeklilikten

¹⁴⁴ AYDEMİR, A.g.e., s.59.

¹⁴⁵ AYTAÇ, A.g.e., s.233.

¹⁴⁶ A.g.e., s.234.

hoşnutluğun ancak emeklinin faal olması ile sağlanabileceğini; süreklilik kuramı, daha önceki düzen ve ilişkilerin devamının hoşnutluk yaratacağını, ilgi azalması kuramı ise, emekliliğin sosyal açıdan kendini izole ederek içine kapanmasının bir ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Ancak emeklilik öncesi yapılacak planlama ile bu dönem oldukça büyük başarılarla imza atılabilecek bir döneme çevrilebilecektir. Bu konuda öncelikle örgüte büyük görevler düşmektedir. Örgütte emeklilik öncesi programlarla bireyi emekliliğe hazırlamak bunların en basit olanıdır.

5. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE UYGULAMALARI

Örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları, uygulandıkları ülkenin sosyo-ekonomik ve kültürel yapısına göre farklılıklar gösterebilir. Örneğin Japonya'da kullanılan ve başarılı olan bir teknik, İngiltere'de uygulandığında başarısız olabilmektedir.

5.1. Japonya

Japon işletmeleri uzun yıllardır geleneksel yönetim tarzı doğrultusunda işletme içi eğitim programlarına bağlı kalmışlardır. Ancak geliştirme ve eğitim tek başına yeterli olmamıştır. Başarıya ulaşmak için iş rotasyonu, profesyonel kariyer planlaması ve performans değerlendirme gibi yönetim sistemleriyle çeşitli takviyeler yapmışlardır.

İş rotasyonu Japon işletmelerinde uzun yıllardır uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntem, çalışanların deneyimini ve ufkunu etkin bir biçimde geliştirirken aynı zamanda da kendi geleceklerini görmelerini sağlamıştır. İş rotasyonunda takım içinde çalışan bireyler, sürekli olarak takım içindeki işlerini değiştirirler ve böylece bir önceki ve bir sonraki operasyonların karşılaştıkları sorunları daha iyi anlarlar. Bu sistemde takım çalışanları ortak sorunların çözümü amacıyla birbirleri ile daha iyi haberleşme ve kaynaşma fırsatı bulurlar.¹⁴⁷

¹⁴⁷ ÖZÇELİKEL, A.g.e., s.149.

Japonya’da profesyonel kariyer yönetiminde ilk adım, teknoloji ile ilgili stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli pozisyonların belirlenmesidir. İkinci adım, bu pozisyonların işletme bünyesindeki statülerini daha iyi ve saygın hale getirmektir. Bu pozisyonlar önceden ünite amirlerinin hemen altındaydı. Böylece tüm çalışanlar bir bölüm müdürünün pozisyonunun profesyonel mühendisten daha üstün olduğunu açıkça anlıyorlardı. Bu durumu iyileştirmek için yaratılan yeni pozisyonları net yetki ve sorumlulukla donatarak ünite amirleriyle aynı seviyeye ve yönetim kurulu üyelerine bağlı hale getirildi. Belirli alanlarda uzmanlaşmış kişiler, belirlenen alanlarda yönetim kabiliyeti olmasa bile bu göreve atanabilir hale getirilmiştir. Bu uygulama araştırmacı ve mühendislerin teşvik edilmeleri bakımından çok etkin olmuştur.¹⁴⁸

Japon işletmeleri örgüt içinden yükselmeye önem veren bir kariyer anlayışına sahiptir. Japon işletmelerinin işgücü yönetimi sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşmalarının en büyük nedenlerinden birisi, işletme içinden yükselme sistemini benimsemelerinin yanı sıra, iş gücü ile yönetim arasında güçlü bir bağ kurulmasını sağlamalarıdır.

Japonya’da ünite amirleri, insan kaynaklarının ve tüm ünite personelinin bireysel gelişimine yönelik koşulları yaratmakla sorumludur. Bu hedeflere yönelik eğitim programı uygulanır. Stratejik yönetimin kuvvetlendirilmesi için her ünite amirinden personel kariyer tabloları oluşturmaları istenmektedir. Bu tablolara kariyer haritası denmektedir. Bu haritalar incelenerek bir üniteadaki insan gücü dağılımı hakkında fikir edinilir. Ayrıca bu tablolar, bireysel kariyerlerin geliştirilmesi konusunun da izlenmesini sağlar.

5.2. Avrupa Birliği Ülkeleri

Avrupa Birliği Ülkelerinde henüz uygulamada ortak bir örgütsel kariyer yönetim modeli oluşturulamamıştır. Çalışanların eğitilmesi ve kariyer politikalarının saptanmasında Almanya’da bu görev tamamen insan kaynakları bölümüne bırakılmıştır. Fransa, Hollanda, İrlanda, Portekiz, İspanya ve İngiltere’de ise insan

¹⁴⁸ AYTAÇ, A.g.e., s.264.

kaynakları yönetiminin sorumluluğunda olup üst yönetiminde görüşleri alınarak planlar oluşturulmaktadır. Ancak Danimarka, Finlandiya, Norveç ve İsveç'te üst yönetim, işletme içi eğitim ve kariyer planlamasındaki sorumluluğunu sürdürmektedir.

Örgütlerin eğitim kalitesi, işletmelere rekabetçi avantajlar sağlamaktadır. Özellikle yeni personel çekmede ortaya çıkan bu avantajla, yeni adaylar kariyerlerinin ve yeteneklerinin sürekli geliştirileceğine inanırlar. Özellikle personel devir hızının düşürülmesinde ve kariyer geliştirmede en etkili yolun eğitim olduğu Fransızlar tarafından önemle vurgulanmaktadır.

Kariyer yönetiminin uygulandığı ülkeler İspanya, İtalya ve İngiltere'dir. Fransa ve İsviçre'de daha az uygulama alanı bulmaktadır.

5.3. Amerika Birleşik Devletleri

ABD'de insan kaynakları yönetim politikaları doğrultusunda kariyer planlama sistemleri içinde kariyer yollarının çok özelleştirilmiş olduğu görülmektedir. Hem içeriden hem de dışarıdan yükseltme politikalarının benimsendiği çoğu şirkette bireyler, kariyerlerine başlamak için tek bir alanda kalma eğilimindedirler.

Bireysel rekabetin hızla yaygınlaştığı Amerikan işletmelerinde işe alınan elemanların eğitilmesine yeterince önem verilmemektedir. Ancak işletme içinde yükselme olanağının tanınması, çalışanları işverene, işvereni de çalışanlara bağlayarak eğitimi ve beceri gelişimini teşvik etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.'DE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu çalışma, özellikle son yıllarda insan kaynaklarına verilen önem doğrultusunda ortaya çıkan kariyer yönetimi uygulamalarının geçerliliğini ve bireye verilen önemi incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu amaçla, günümüzün hızla ilerleyen ve gelişen hizmet sektörünün incelenmesi kararlaştırılmıştır. Hizmet sektörü içinde yapılan gözlemlerde, örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları açısından bankalar incelenmiş ve en uygun bankanın Yapı ve Kredi Bankası olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitte en büyük etkenlerden birisi bankanın uygulamaya yeni koyduğu yeni yeniliklere yolculuk projesi olmuştur. Ayrıca hızla çoğalan yeni özel bankaların yanında Yapı Kredi Bankasının eskilerden gelen yerleşmiş ve kurumsallaşmış bir örgüt kültürüne sahip olması yine önemli bir seçim unsuru oluşturmıştır.

Araştırma, bankanın genel müdürlüğünde yapılmıştır. Bankaya ilk başvuru sadece telefonla bilgi verilebileceği yönünde olmuş, daha sonra yazılı materyal vermemek şartıyla bilgiler aktarılmıştır. Yazılı bilgi verilmemesini banka yönetimi, bankamızın prensibi felsefesiyle açıklamışlardır. İfade edilmemesine karşın net cevaplar verilmemesinin en önemli etkeninin kariyer konusunun gizli olarak görülmesidir.

2. İŞLETME HAKKINDA TANITICI BİLGİLER

Araştırmanın yapıldığı Yapı ve Kredi Bankası ile ilgili genel tanıtıcı bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.1 İşletmenin Tarihçesi

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'nin doğuşuna, 2 Şubat 1942'de kurulan Doğan Sigorta ile 5 Haziran 1942'de kurulan Demir Toprak A.Ş. zemin hazırlamıştır. Türkiye'yi birçok yeni sigortacılık hizmetleriyle tanıştıran Doğan Sigorta, o zamanlar Şeker Fabrikaları A.Ş.'nin genel müdürü olan Kazım Taşkent'in, Fabrika Mensupları Emekli Sandığı'nın tasfiyesi sırasında biriken paranın bir sigorta şirketine aktarılması teklifinin kabulü üzerine kurulmuştur. Demir Toprak A.Ş. ise, II. Dünya Savaşı'nın sonlarına doğru, Türkiye'de giderek yoğunlaşan konut sorununa çözüm olabilmesi amacıyla, Kazım Taşkent öncülüğünde, batı standartlarında bir hayat tarzına göre konutlar ve mobilyalar yapmak üzere kurulmuştur. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'yi kurma fikri ise, Doğan Sigorta ile Demir Toprak şirketlerinin faaliyetleri sırasında ortaya çıkan finansman gereksinimi nedeniyle, bu şirketlerin varlığına dayanarak gelişmiştir.

Böylece, İcra Vekilleri Heyeti'nin (Bakanlar Kurulu) 6 Temmuz 1944 tarihli kararnamesi ve Maliye Birinci Ticaret Mahkemesi'nin 7 Temmuz 1944 tarihli onayıyla, ilk özel Türk bankasının kuruluşuna izin verilmiş; Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., 1 milyon lira sermaye, 72 hissedar, 17 personelle İstanbul Bahçekapı Şubesi'nde 9 Eylül 1944 sabahı hizmete başlamıştır.

Yapı Kredi'nin ilk "İdari Meclis-i İçtima"ı, 10 Temmuz 1944 Salı günü saat 11.00'de yapılmış ve bu toplantıda Nihat Geryan, Haydar Salih Tokal, Behçet Adakan, Nadir Önen, Muammer Tuksavul, Rıza Dikmen hazır bulunmuştur. "Hissedarlar Umumi Heyeti"nin ilk toplantısı ise, 2 Ağustos 1944 Çarşamba günü saat 11.00'de yapılmış, bankanın ilk genel müdürlüğüne Sermet Çifter getirilmiştir. 5 Ağustos 1944'teki Yönetim Kurulu Toplantısı'nda ise, bankanın kurucusu Kazım Taşkent, yönetim kurulu başkanlığına seçilmiştir.

Özel amaçlı kurulan, sermayesinde devlet katkısı bulunmayan, ulusal çaptaki ilk özel Türk bankası olan Yapı Kredi, henüz ülkemizde “özel bankacılık dönemi”ne girilmeden kurulmuş ve bu yoldaki girişimlere gerçek anlamda öncülük etmiştir. Daha sonraki yıllarda da ilk özel Türk bankası olmasının yanı sıra, ekonomik, mali, teknolojik, kültürel ve sosyal gelişimleriyle daha birçok “ilk”e imzasını atmıştır.

/1945 yılında, başta İzmir ve İstanbul’da açılan Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. şubeleriyle, “Semt Şubeleri Bankacılığı” diye de adlandırılan yeni bir dönem başlatarak, Türkiye’de ilk “Şube Bankacılığı”nı hayata geçiren Yapı Kredi olmuştur./

Yine Türkiye’de ilk kez Yapı Kredi, “İkramiyeli Aile Cüzdanı” ile, müşterilerin hesaplarında biriken her 100 TL’ye yıl sonunda bir kura numarası vererek, çekilişte kazanan talihliye bir ev armağan etmiştir. O zamana kadar sadece çevresindeki sermaye işlerine bakan, hem halka hem de dış dünyaya kapalı, devlet daireleri gibi algılanan bankalar, ilk defa Yapı Kredi’nin izlediği halka yakın ve sınırsız hizmet politikasıyla farklı bir anlam kazanmış, böylece her kesimden insanın yastık altında sakladığı para, altın gibi menkul kıymetlerin bankada değerlendirilmesi sağlanmıştır.

1946’da, Yapı Kredi, ilk defa devlet tahvillerine muhafaza ve kupon almaksızın faiz ödemeye başlamış ve kuponları aylık olarak tediye etmiştir. Böylece, devlet tahvillerinin kıymetinin artması ve tıpkı para gibi belli bir mevduat maliyeti kazanması Yapı Kredi sayesinde gerçekleşmiştir.

1951’de, Yapı Kredi, her müşterisine bankadaki parası kadar ikramiye vermiş, yeniliklerini, ülkemize yetişmiş insan gücü kazandırmak için, Avrupa üniversitelerinde yüksek lisans yapacaklara sunduğu “Etüd Kredisi”, “Teknik Staj Kredisi” ve eczacılar ile doktorlara ayrılan “Sağlık Kredisi” ile devam ettirmiştir.

1956’da çıkarılan Türk Lirası’nı Koruma Kanunu ve bankaların kredi dağıtımıyla ilgili yasal düzenlemeler, gayrimenkul ve emlak işleriyle uğraşma

yetkisini bankalardan almıştır. Böylece Yapı Kredi, Türk ekonomik ve sosyal hayatına daha farklı katkılar yapmaya yönelmiş, “Esnaf Kredileri”, “Köylü Kredileri”, “Sanatkar Kredileri” veren ilk banka olmuş, Adana ve Çukurova çiftçisine ziraat makineleri ve kredi temin etmiştir.

1967 yılında Türk bankacılığına ilk defa bilgisayar kullanımını getiren ve banka işlemlerini Genel Müdürlük’teki Elektronik Hesap Merkezi’ne bağlayan Yapı Kredi, 1978’de ise ilk Elektronik Bankacılık Merkezi’ni inşa etmiştir.

Banka çalışanlarının sosyal haklarını titizlikle koruyan, onlara çeşitli imkanlar sunan Yapı Kredi, 28 Ekim 1964’te Türk bankacılık tarihinde ilk defa, Yapı Kredi çalışanlarının sendikası ile toplu iş sözleşmesi imzalamıştır.

1970’lerden itibaren, Yapı Kredi, iştiraklere giderek artan bir önem vermeye başlamıştır. 1973’te, Yapı Kredi’nin %99,56’sına sahip bulunduğu Endüstri Holding A.Ş. aracılığıyla iştirak ettiği şirket sayısı, 11’i yabancı sermayeli olmak üzere toplam 36’ya, iştirak yatırımları ise 208 milyon TL’ye ulaşmıştır. Yapı Kredi bünyesindeki Yatırımlar Komitesi ile İştirakler Müdürlüğü, 1976’da yeniden ele alınıp organize edilmiştir.

1980’e yeni mali politikalar ve “24 Ocak Kararları”yla giren Türkiye’nin bankacılık uygulamalarında köklü değişiklikler olmuş, 1980 yılının Mart ayından itibaren Yapı Kredi hisselerinin önemli bölümü Çukurova Grubu’nda toplanmıştır. Böylece yeni bir dönemin atılımları, yeni yönetim anlayışıyla hız kazanmıştır.

1980’den sonra daha etkin uygulanan liberal ekonomik politikalar ve ülkemizin dış pazarlarla bütünleşme yoluna girmesi, bankacılık sektöründe de hareketli bir dönem başlatmıştır. Yapı Kredi’nin birbirini izleyen atılımları, Türk bankacılığının ilerlemesinde lokomotif görevi görmüştür.

1980’de, Yapı Kredi birçok iştirak kurmuş ve birçok kuruluşun tahvil satışları ile ödemelerine aracılık etmeye başlamıştır.

1981 yılında Yapı Kredi'nin mevduat hesaplarında bir patlama yaşanmıştır. Dört büyük Türk bankası arasında mevduat artışı bakımından ilk sırayı alan Yapı Kredi, mevduatını oransal olarak %128,55 artırmıştır. Bunda, Yapı Kredi'nin öncülük ettiği "Sırdaş Hesap" uygulamasının payı olmuştur. Türkiye'de ilk defa, 1 Temmuz 1980'de, "Hamiline Vadeli Mevduat" şeklinde başlayan bu uygulama, vadeli mevduata ilgiyi artırmış, böylece, bankacılık sistemi dışındaki sermaye birikim ve kaynakları ekonomimize kazandırılmıştır.

1980'de, bankacılık sistemine getirdiği otomasyonla, müşteriye hizmette yeni bir dönem başlatan Yapı Kredi'nin yeniliklerini, 19 Mart 1984'te Türkiye'de ilk defa oluşturulan on-line, "Tele-İşlem" izlemiştir. 1986'da, bu alanda bir öncülük daha yapan Yapı Kredi, yurtdışı şubeleriyle on-line bağlantı kurup, "Tele-İşlem" uygulamasını, Almanya başta olmak üzere birçok Avrupa ülkesine taşımıştır.

Yapı Kredi, gelişen şartlar nedeniyle, yabancı bankalarla ilişkilerini ve yurtdışındaki bankacılık faaliyetlerini yeniden organize etmiş, 1959'da Frankfurt'ta, 1963'te Zürih'te faaliyet göstermeye başlayan yurtdışı temsilcilik bürolarını, zamanla birçok batı Avrupa, kuzey Amerika ve Ortadoğu ülkesinde yaygınlaştırmıştır. 11 Mayıs 1983'te, Bahreyn'in başkenti Manama'da, ilk Uluslararası Kıyı Bankacılığı yapmaya başlayan banka yine Yapı Kredi olmuştur. Halen burada, Ortadoğu'ya ihracat yapan, müteahhitlik hizmeti sunan Türk firmalarının ve vatandaşlarımızın işlemleri kolaylaştırılmakta, teminat mektubu, döviz, kredi sorunlarına çözüm bulunmakta ve bölge ülkelerindeki işçilerimizin dövizleri hızla yurda ulaştırılmaktadır. Türkiye-Rusya ticari ilişkilerindeki gelişmeler doğrultusunda, Yapı Kredi ortaklığıyla kurulan Yapı-Toko Bank ise, Haziran 1994'te faaliyetlerine başlamıştır.

1 Şubat 1982'de yürürlüğe giren Sermaye Piyasası Yasası gereğince, Batılı anlamda bir hisse senedi piyasası yaratacak ve fonlarla vadesiz birikimler sağlayacak bir "Yatırım Fonu" kurmak için, Maliye Bakanlığı'na ilk başvuran banka, Yapı Kredi'dir. Yapı Kredi, Mart 1988'de, "Fon Ailesi" uygulamasıyla, yatırımcılar için yeni bir alternatif başlatmış ve tahvillerden oluşan "Sektör Fon", hisse senetlerinden oluşan "Hisse Fon", kamu menkul değerlerinden oluşan "Kamu

Fon", kısa vadeli menkul değerler ve para piyasalarından oluşan "Likit Fon", kamu ve özel menkul değerlerden oluşan "Karma Fon"u sunmuştur. 1980'li yılların sonunda, Yapı Kredi Menkul Değerler Merkezi, Türkiye'nin bir numaralı yatırım kuruluşu olarak en büyük ciroyu yapmıştır. Teknolojik donanımdaki öncülüğünü sürdürüp "Tele-İşlem"e geçen Yapı Kredi, Haziran 1987'de, menkul değerler ve sermaye piyasalarını Tele-Borsa uygulamasıyla tanıştırmıştır. Böylece, 80 şubenin Yapı Kredi Menkul Değerler Merkezi'ne doğrudan bağlanmasıyla oluşturulan ülke çapındaki ilk Türk elektronik borsası sayesinde, bütün tahvil, hisse senedi ve bono alışverişinin 30 saniye içinde ve en karlı biçimde yapılabilmesi sağlanmıştır. Yapı Kredi'nin sermaye piyasalarına bir diğer katkısı ise, 10 Mart 1987'de, Türk-Henkel Kimyevi Maddeler Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye ait olan, Türkiye'nin ilk finansman bonosunu satışa sunmasıdır. Türkiye'de ilk defa "Varlığa Dayalı Menkul Kıymet" ihracı gerçekleştiren banka ise 1992 yılında yine Yapı Kredi olmuştur.

/Yapı Kredi'nin "hizmette sınır yoktur" sözüyle ifade ettiği hizmet anlayışı, yeni gelişmelerle birlikte yeni alanlara doğru genişlemiştir. Bireyleri sadece mevduat sağlayan kaynaklar olarak görmekle onlara yeterli hizmet vermenin mümkün olamayacağına, bu nedenle bankanın da bireylere finans kaynağı sağlaması ve gereksinim duydukları her türlü hizmeti vermesi gerektiğine inanan Yapı Kredi, 1988'de Bireysel Bankacılık'ı kurmuş, bu kapsamda, bugün bireylerin hayatını kolaylaştıran birçok yeni ürünü; Telecard, Worldcard, Ferdi Kredi, Otomobil Kredisi, Konut Kredisi, AloBanka, Seyahat Çeki, Senetsiz Taksit Sistemi, Kredili Mevduat Hesabı, Kredili Ticari Hesap, Fatura Ödemeleri, Düzenli Ödemeler, Tele24, Tele24 Bordro ve Süper Hizmet Paketi'ni hizmete sunmuştur./

Haziran 1988'de ilk Tele24'ün hizmete girmesiyle, Yapı Kredi'den hizmet alanlar, günün 24 saati, yılın 365 günü, hesaplarına ulaşabilme şansına sahip olmuşlardır. Yapı Kredi, bireylerin finansman gereksinimlerini karşılayabilmeleri için Temmuz 1988'de bireylere Ferdi Kredi vermeye başlamış, Eylül 1988'de kredili kredi kartı Worldcard ile gerçek anlamda bir kredi kartı sunmuş, 1992'de Kredili Mevduat Hesabı ve Kredili Ticari Hesap ile müşterilerine eksiye dönebilen hesap kullanımı şansı tanımıştır. Bugün 1.000'i aşkın noktada hizmet veren

Tele24'lerle Türkiye'nin en yaygın ATM ağına sahip olan Yapı Kredi, 1990 yılında, Tele24'lerini uluslararası VISA Network'e bağlayan, böylece müşterilerinin yurtdışında da Türkiye'deki hesaplarına ulaşabilmelerini sağlayan ilk Türk bankası olmuştur.

Yapı Kredi, Türk bankacılık tarihinde, hissedarlarıyla düzenli toplantılar yapan, onlara her altı ayda bir mali raporları sunarak görüşlerine başvuran ve banka bünyesindeki idari örgütlenmede hissedarlarına söz hakkı tanıyan ilk bankadır.

Yapı Kredi, hissedarları, iştirakleri, yönetici ve personeliyle katılımcı bir yönetim ağına sahiptir. Sosyal grup, işkolu, yöre veya köken ayrımı yapmaksızın her kesimden insana ve kuruluşa yaygın hizmet sunmakta, krediler vermekte ve modern bankacılık imkanlarını bireyin ayağına götürmektedir.

Birçok uluslararası girişimde bulunan Yapı Kredi'nin bonoları, Londra'da, 5 Eylül 1986 tarihinde, dünyanın en büyük yatırım kuruluş Merrill Lynch'le imzalanan anlaşmayla birlikte uluslararası sermaye piyasalarında kabul görmeye başlamıştır. Böyle bir anlaşmaya imza atabilmiş ilk Türk bankası olan Yapı Kredi, aynı zamanda, 28 Haziran 1990'da, dünyanın 13 büyük bankasının oluşturduğu Uluslararası Bankalar Konsorsiyumu'ndan, herhangi bir devlet veya çokuluslu kuruluş garantisi bulunmadan büyük boyutlarda orta vadeli kredi alabilen ilk Türk bankasıdır.

Yapı Kredi, 1960'lı yıllarda kurduğu İktisadi Araştırma Birimi ile, para piyasalarını ve iktisadi hayata ilişkin gelişmeleri izleyen, yaptığı analizleri hem yurtiçi, hem yurtdışında yayınlanan ilk özel Türk bankasıdır. O yıllardan beri, Yapı Kredi'nin, hissedar ve iştiraklerini uluslararası ölçekte araştırma verileriyle bilgilendirmesi devam etmektedir.

2.2 İşletmenin Hizmetleri

Yapı ve Kredi Bankası üç temel hizmeti müşterilerine sunmaktadır.

i-Bireysel Bankacılık Hizmetleri

-Telekart

Ticari Telecard

Genç Telecard

University Telecard

Fatura Ödemeleri

Sigorta Güvencesi

STS / Düzenli Ödemeler

Kredili Mevduat Hesabı

Süperhesap / Süperçek / Supercard

Tele24 Bordro

Tele24

Otobanka

Alobanka

Telekasa

Kasa24

-Kredi Kartı

-Üniversiteli Hizmetleri

-Sigorta

ii-Yatırım Bankacılığı Hizmetleri

-Repo

-Hazine Bonosu

-Hisse Senedi

-Yatırım Fonları

-Portföy Yönetimi

iii-Kurumsal Bankacılık

-Büyük boy işletmelerin ticari ve yatırım işlem hizmetleri

-Orta boy işletmelerin ticari ve yatırım işlem hizmetleri

2.3 İşletme Politikası

Yapı Kredi Bankasının hizmet politikasının temelinde, hiçbir zaman değişmeyen ve değişmeyecek, kurulduğu günden bu yana Yapı Kredi' nin sıkı sıkıya sarıldığı bir anlayış, bir kültür, bir felsefe var: Yapı Kredi' nin, daima en iyiyi, daima en yeniyi, daima en kaliteliyi yaratmasını sağlayan Yapı Kredi anlayışı, Yapı Kredi kültürü, Yapı Kredi felsefesi.

Yapı Kredi'nin "hizmette sınır yoktur" ilkesi ışığında yaratılan bu "oluşum"un uygulamalarının hayata geçmesiyle birlikte, insan ve teknolojinin bütünleştirilmesi ve daima uzman bankacılık.

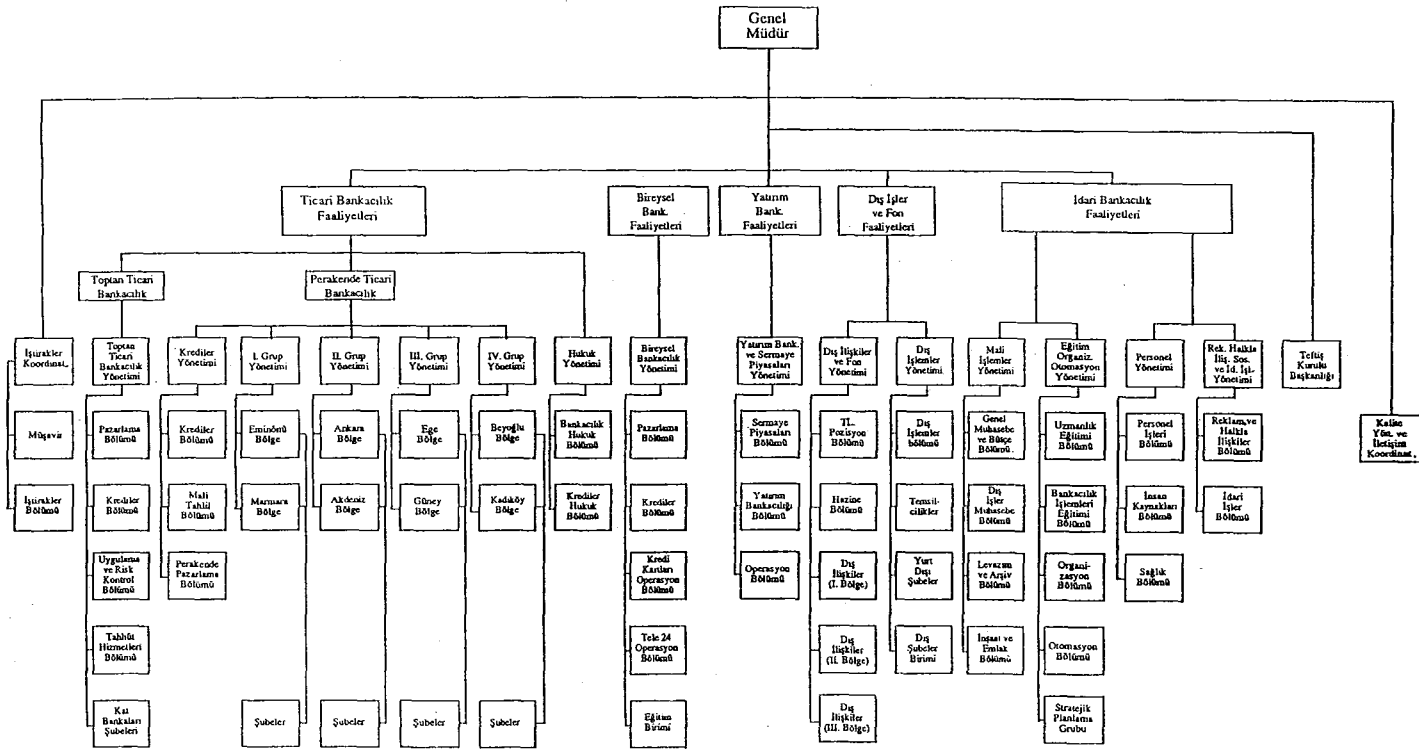
Yapı Kredi hizmet sektöründe en önemli rekabet ögesinin insan kaynağı olduğu bilinciyle, özellikle 1980'li yılların sonlarında, insan kaynağının yönetimiyle ilgili modern sistemler oluşturma ve uygulama çalışmalarına başlamıştır. Uygulamalar sürekli geliştirilmiş, İnsan Kaynakları Yönetimi'ne yeni bir boyut getirilmesi çalışmasına başlanmıştır.

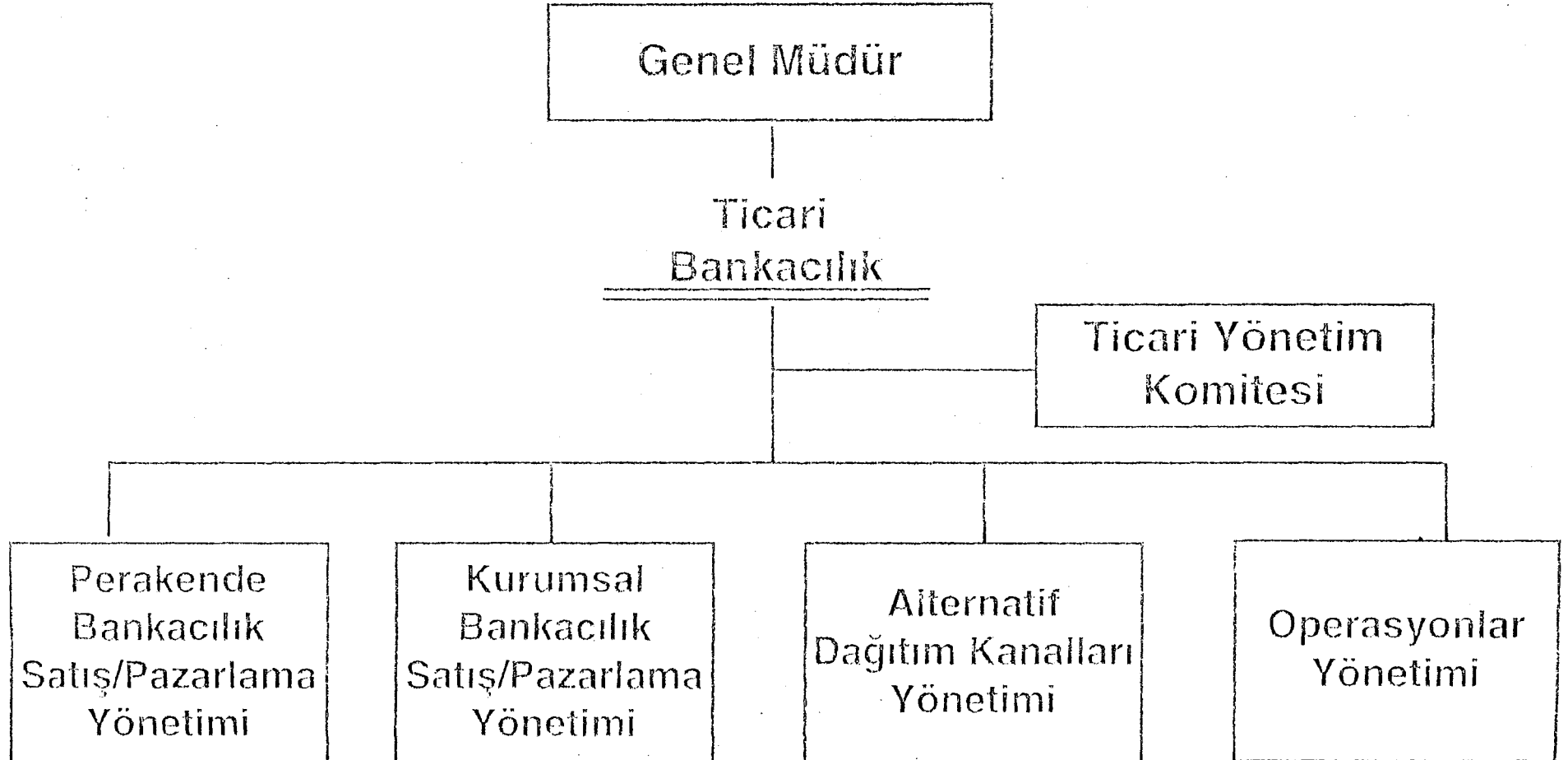
2.4 İşletmenin Örgüt Yapısı

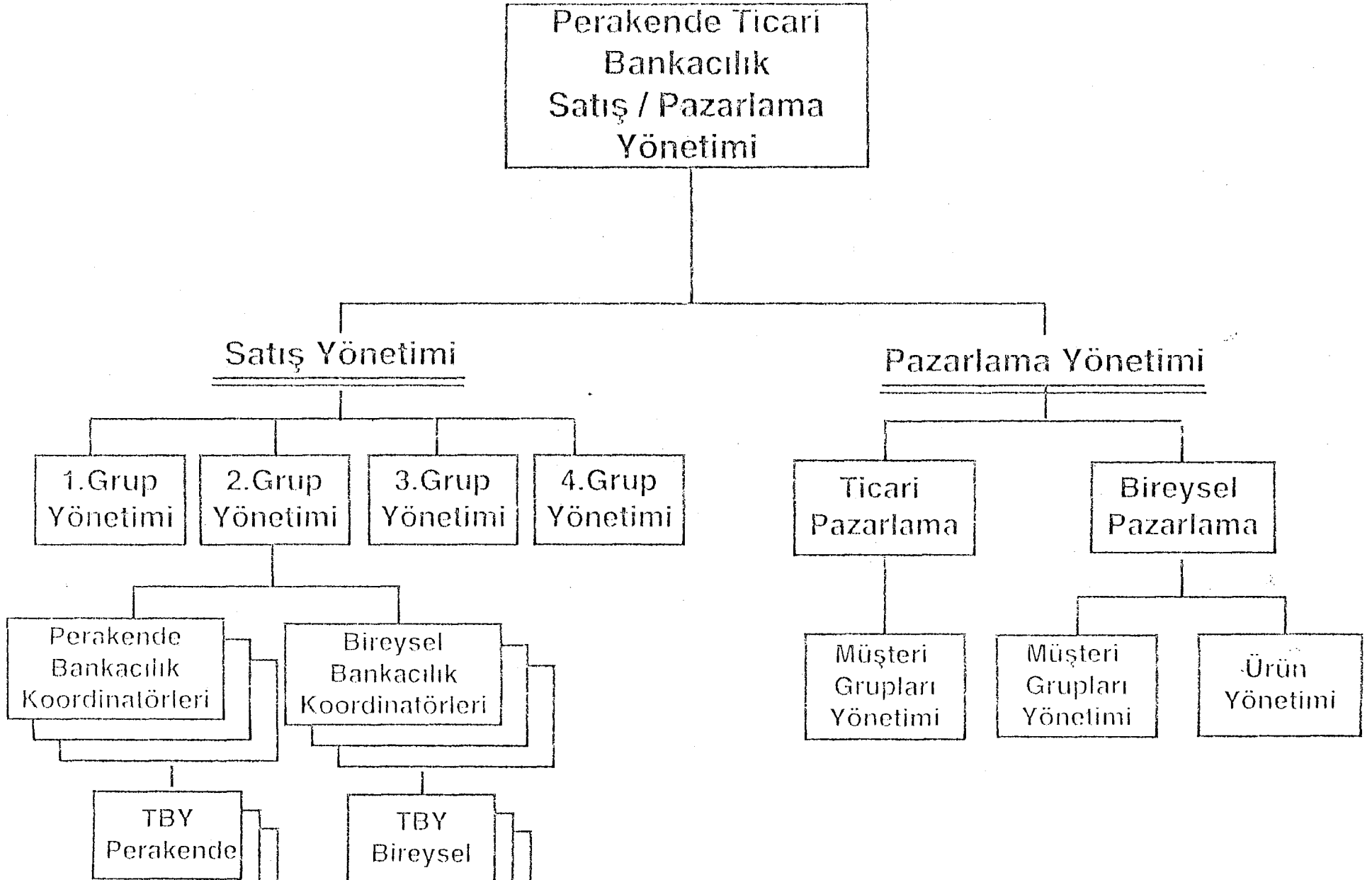
İşletmenin örgüt yapısı merkeziyetçi bir durum sergilemesine karşın, 1990-1999 arasında kapsayan yeniden örgütlenme çalışmalarının özel etaplarında merkeziyetçilik ortadan kalkmaya ve yetki devreden basık bir örgüt yapısı yerini

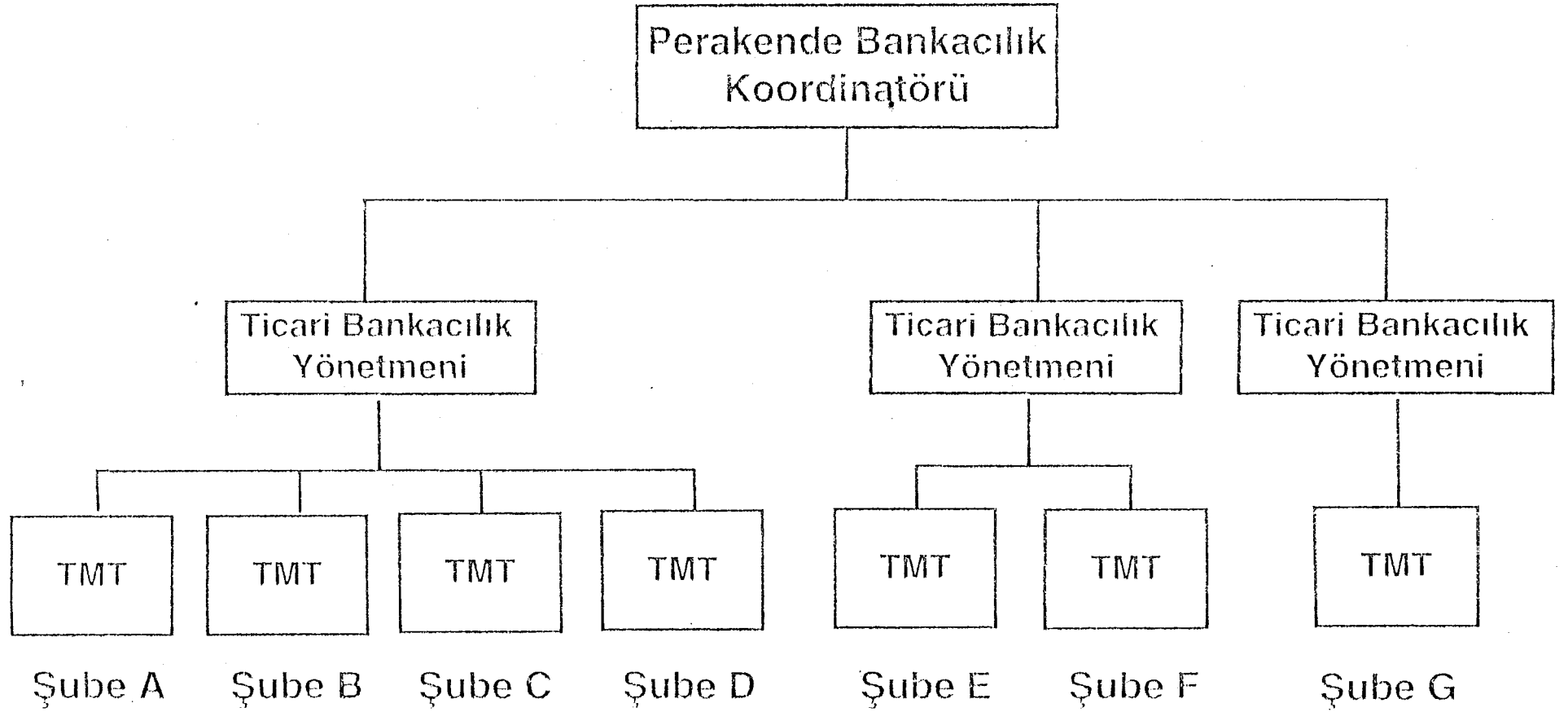
almaya başlamıştır. Bu doğrultuda çalışma grupları ve üst yönetim komiteleri oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu değişim içinde kurumsal bankacılık yönetimi, perakende bankacılık yönetimi, yatırım bankacılığı yönetimi, krediler yönetimi, fon yönetimi, bankacılık operasyonları yönetimi, proje uygulamaları yönetimi, insan kaynakları yönetimi, dış ilişkiler yönetimi ve kalite-iletişim yönetimi baştan yapılandırılmaktadır. Bu yapılanma halen devam etmekte ve 1999 yılında tamamlanması düşünülmektedir.

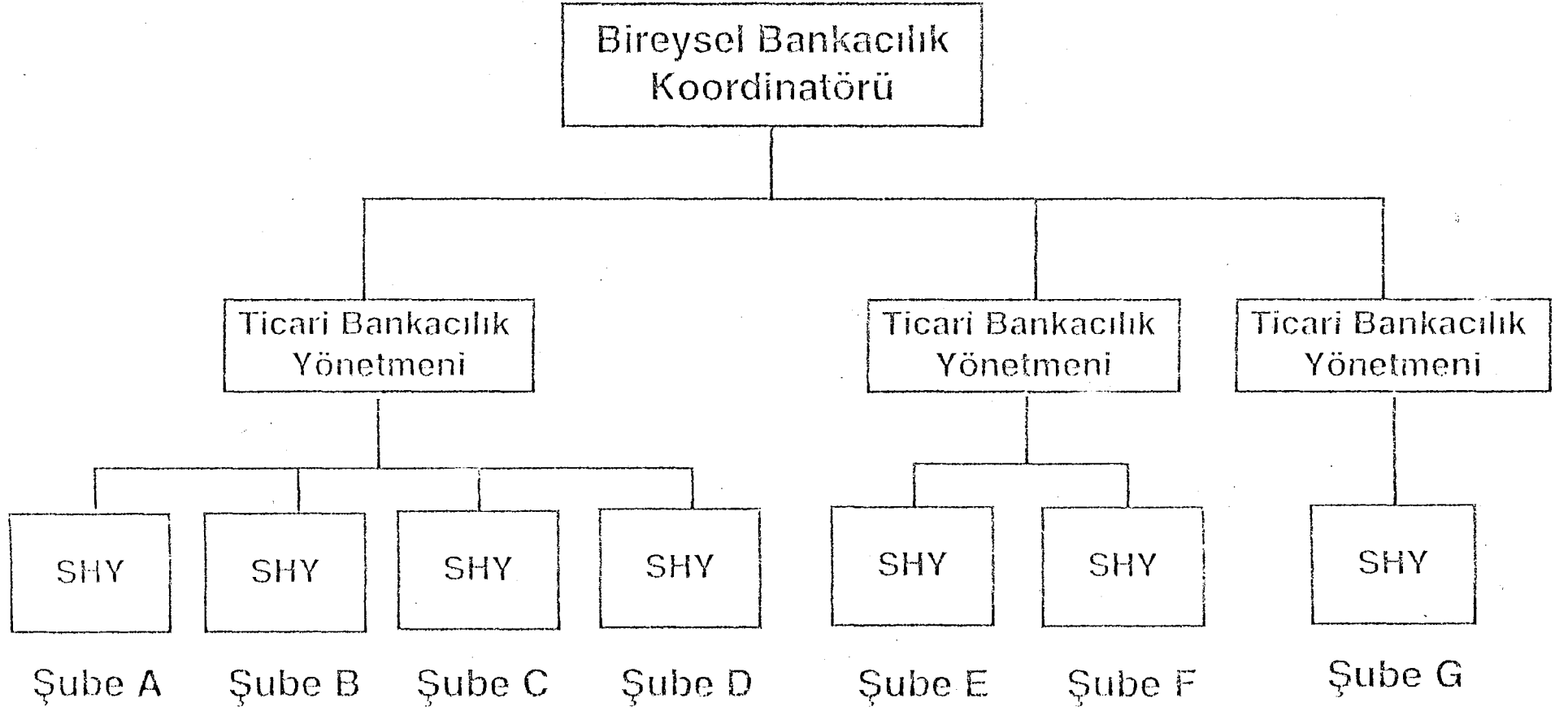
2.5 İşletmenin Örgüt Şeması



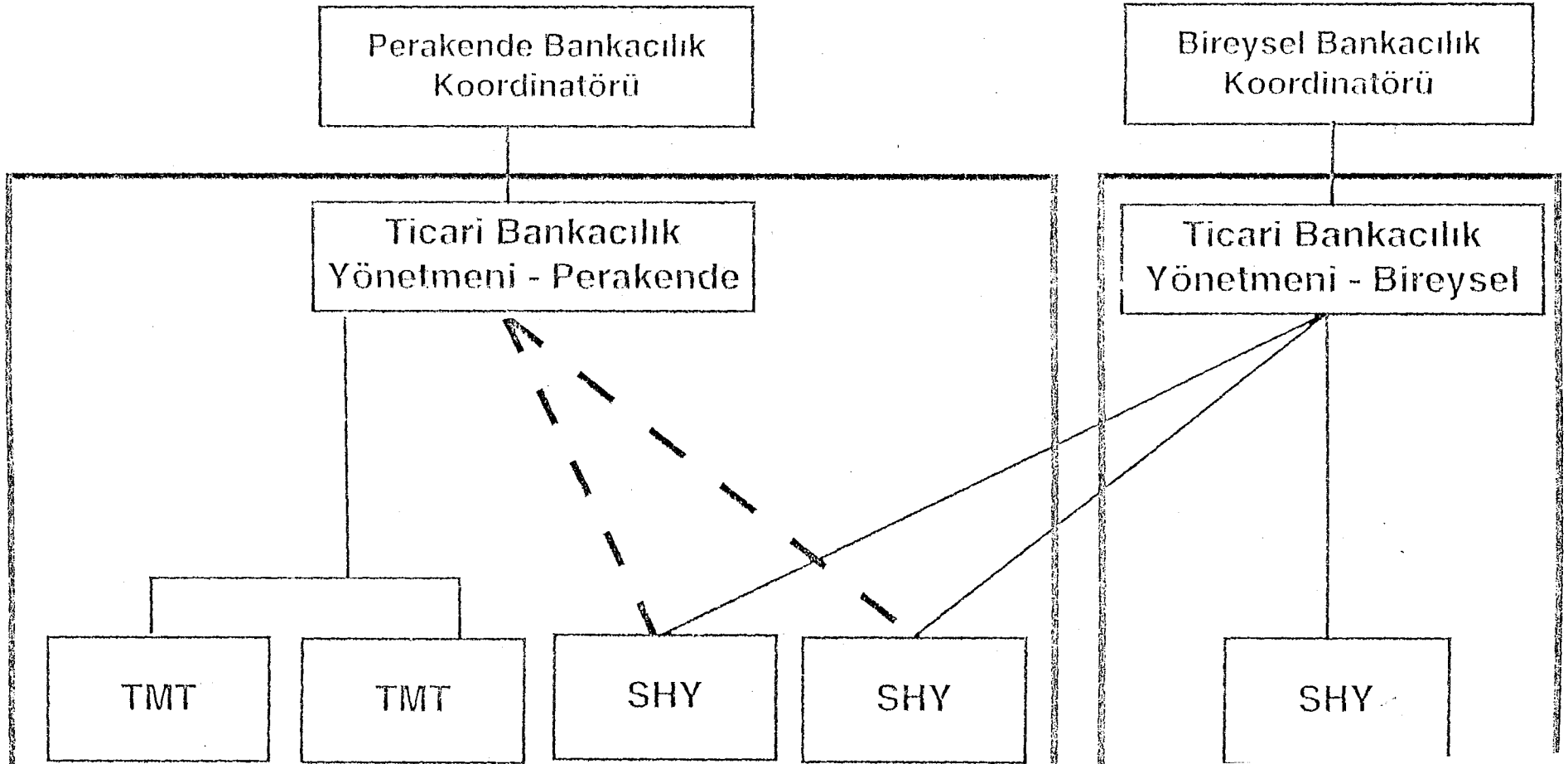




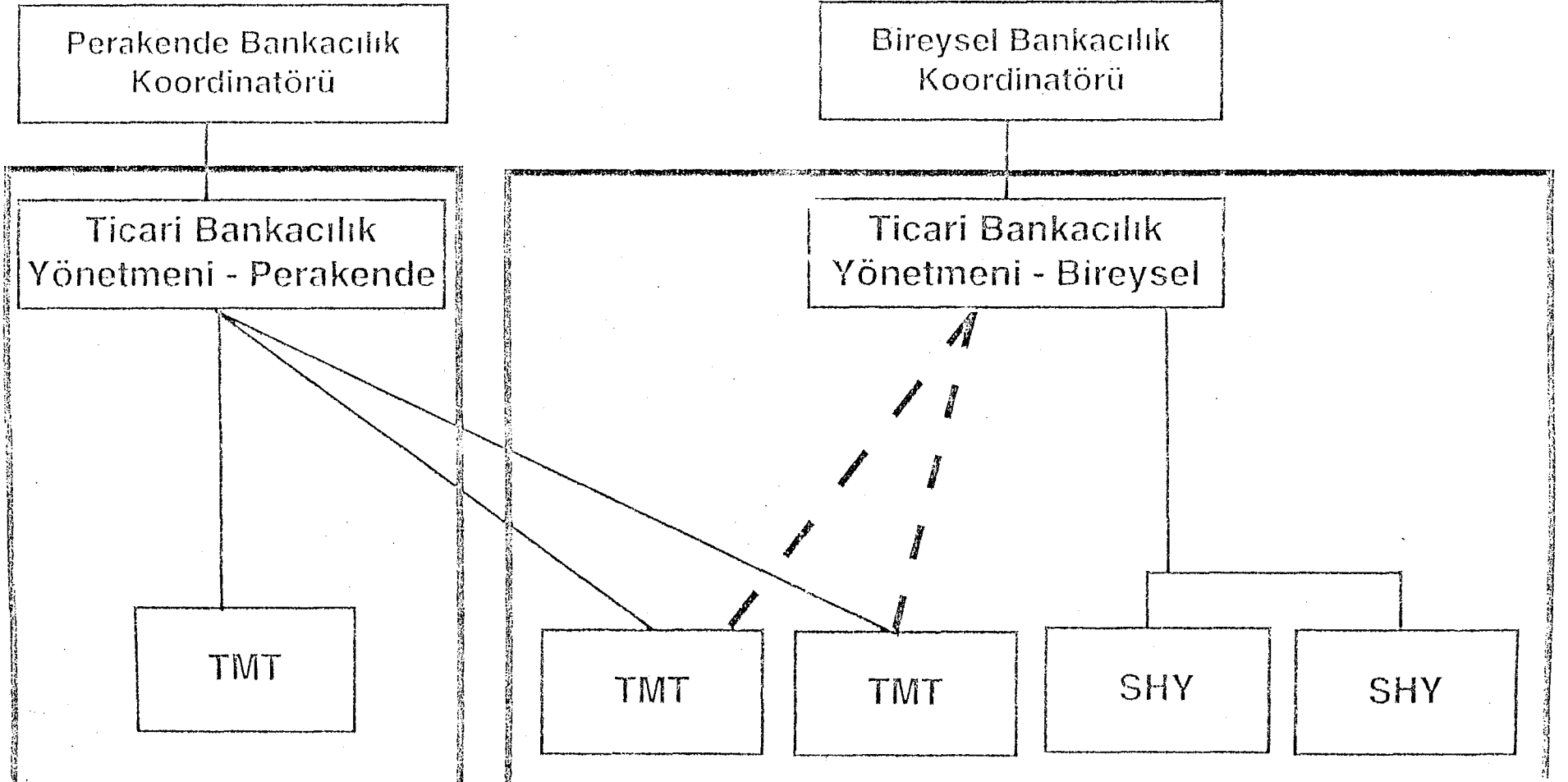


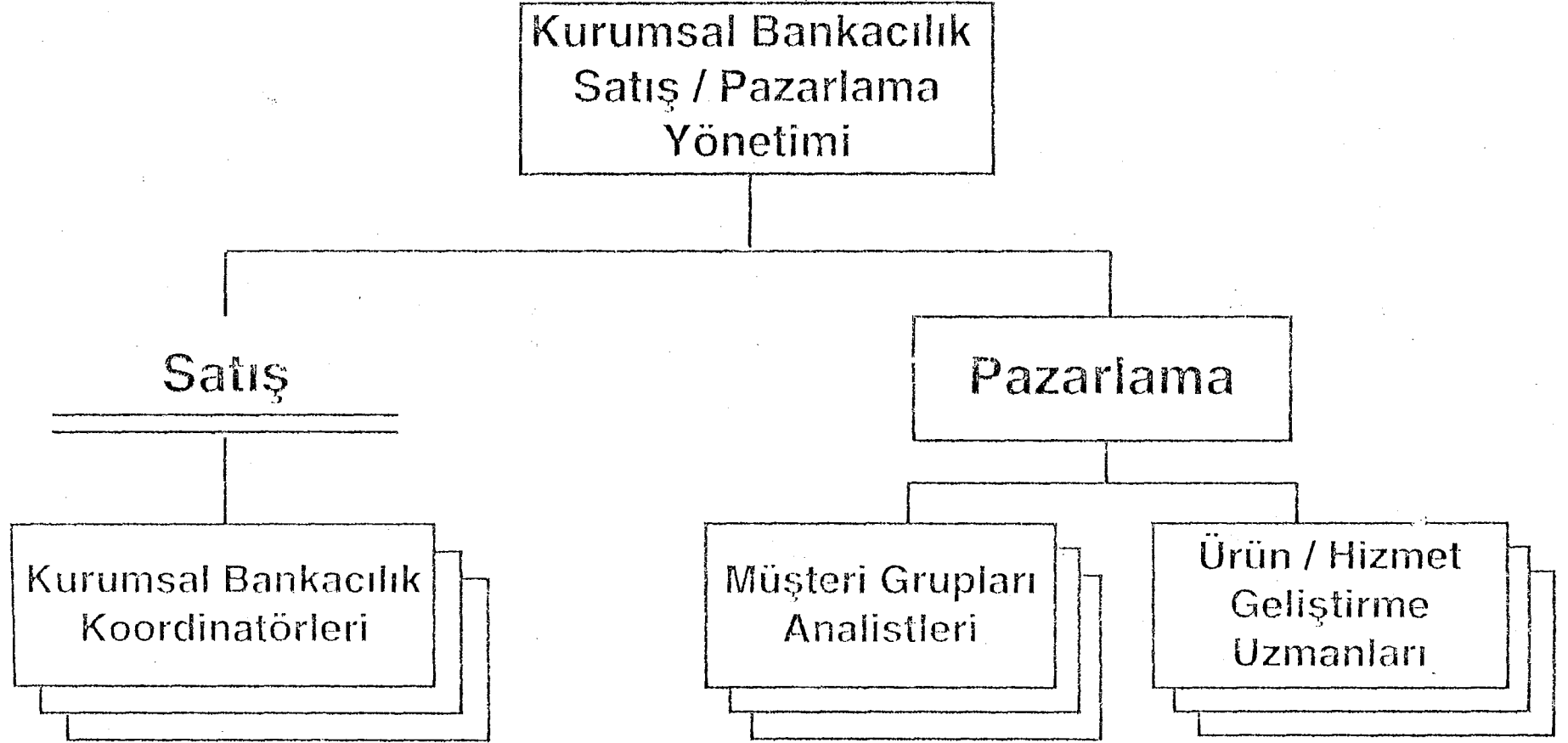


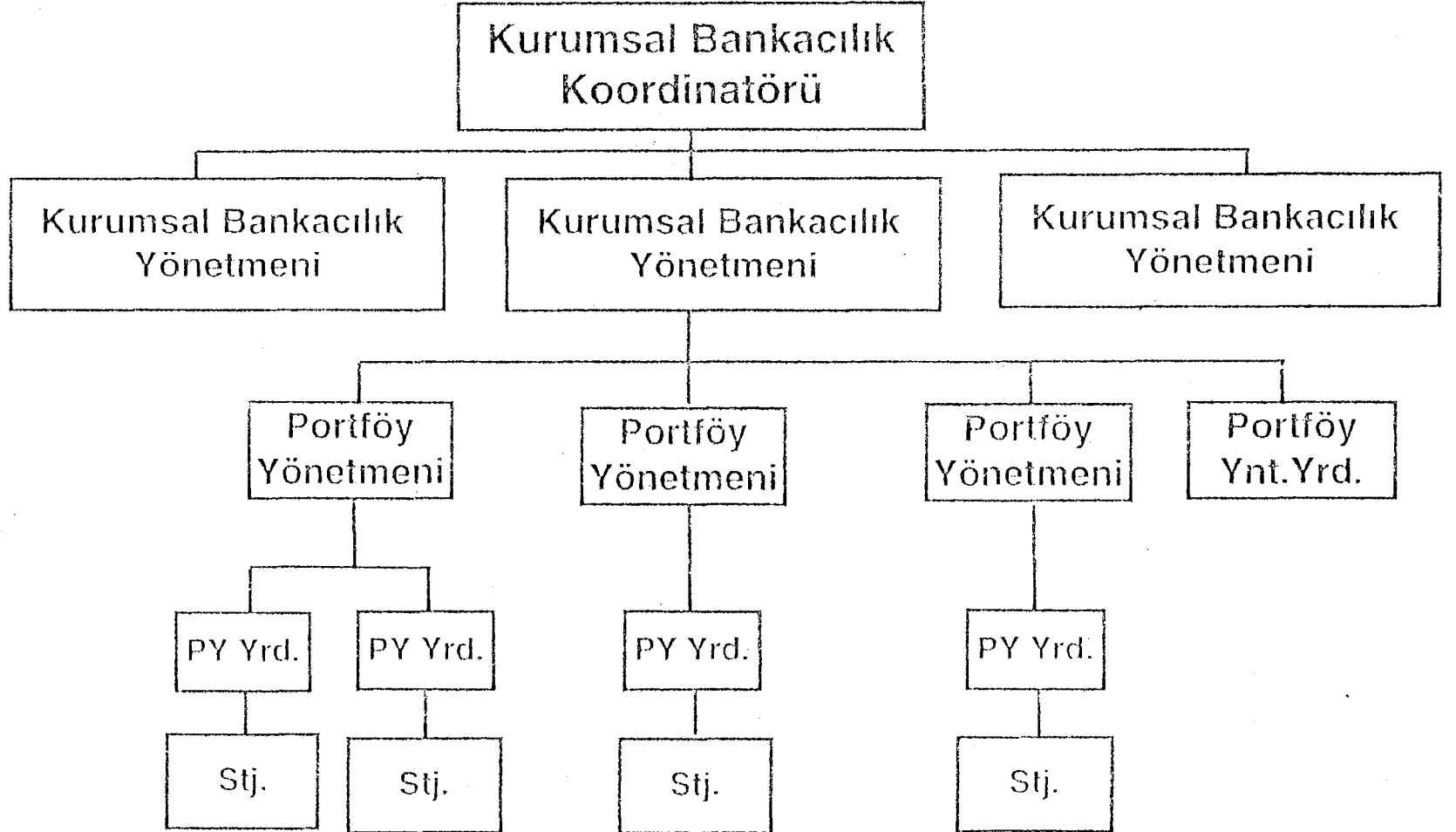
Perakende Müşteri Ağırlıklı Piyasalar

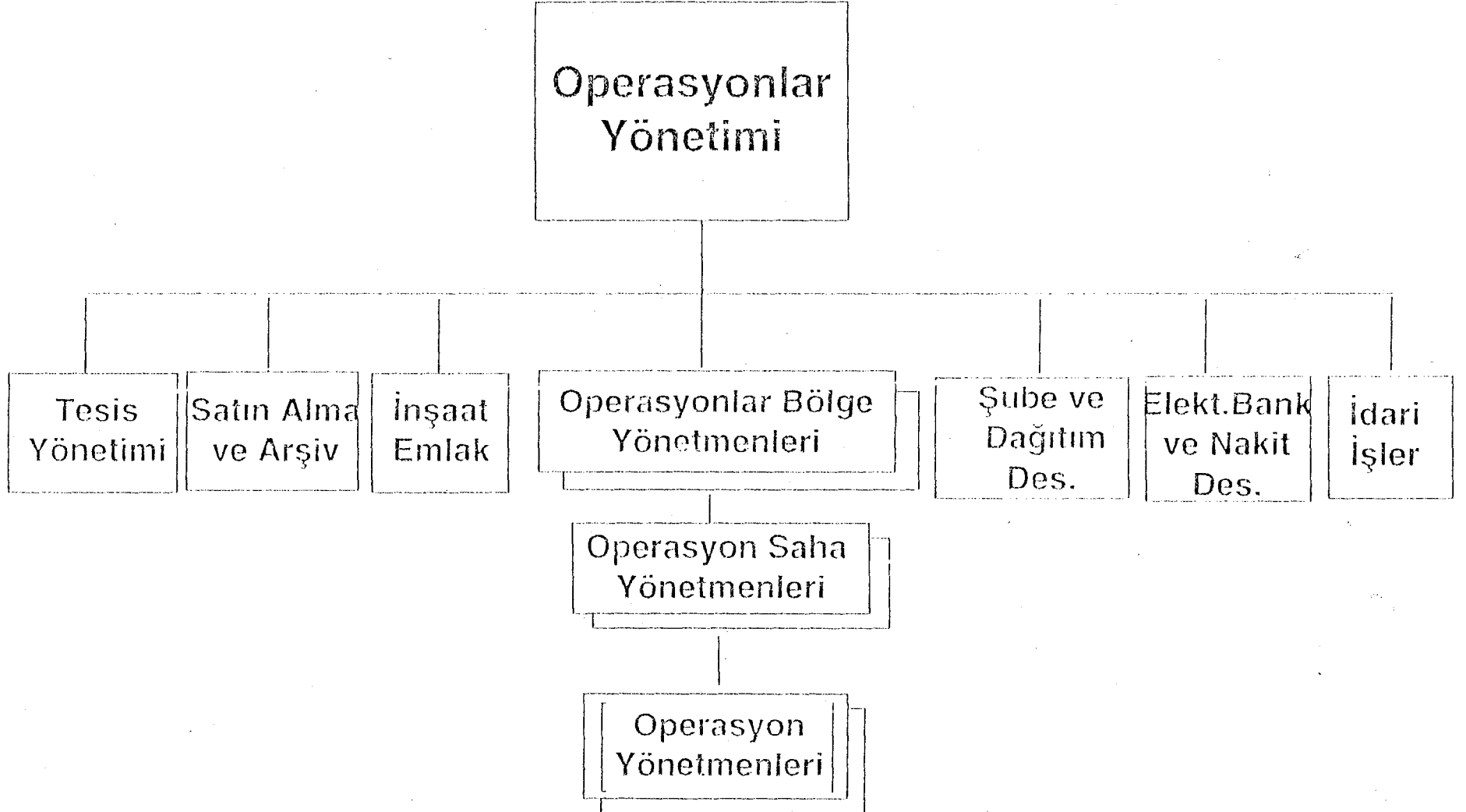


Bireysel Müşteri Ağırlıklı Piyasalar









OPERASYONLAR YÖNETİMİ

TESİS
YÖNETİMİSATIN ALMA
VE ARŞİVİNŞAAT
EMLAK

BÖLGE OPERASYON YÖNETİMLERİ

İSTANBUL 1

İSTANBUL 2

İSTANBUL 3

İZMİR

BURSA

ANTALYA

ANKARA

ADANA

ŞÜRE VE
DAĞITIM
DESTEKELEKT BANK
VE HAKKI DESİDARI
İŞLERYEREL OPS
MERKEZİ

(\$B)

(\$B)

(\$B)

(\$B)

(\$B)

(\$B)

(\$B)

SALVA

(\$B)

(\$B)

SALVA

(\$B)

(\$B)

5 ADET

(\$B)

(\$B)

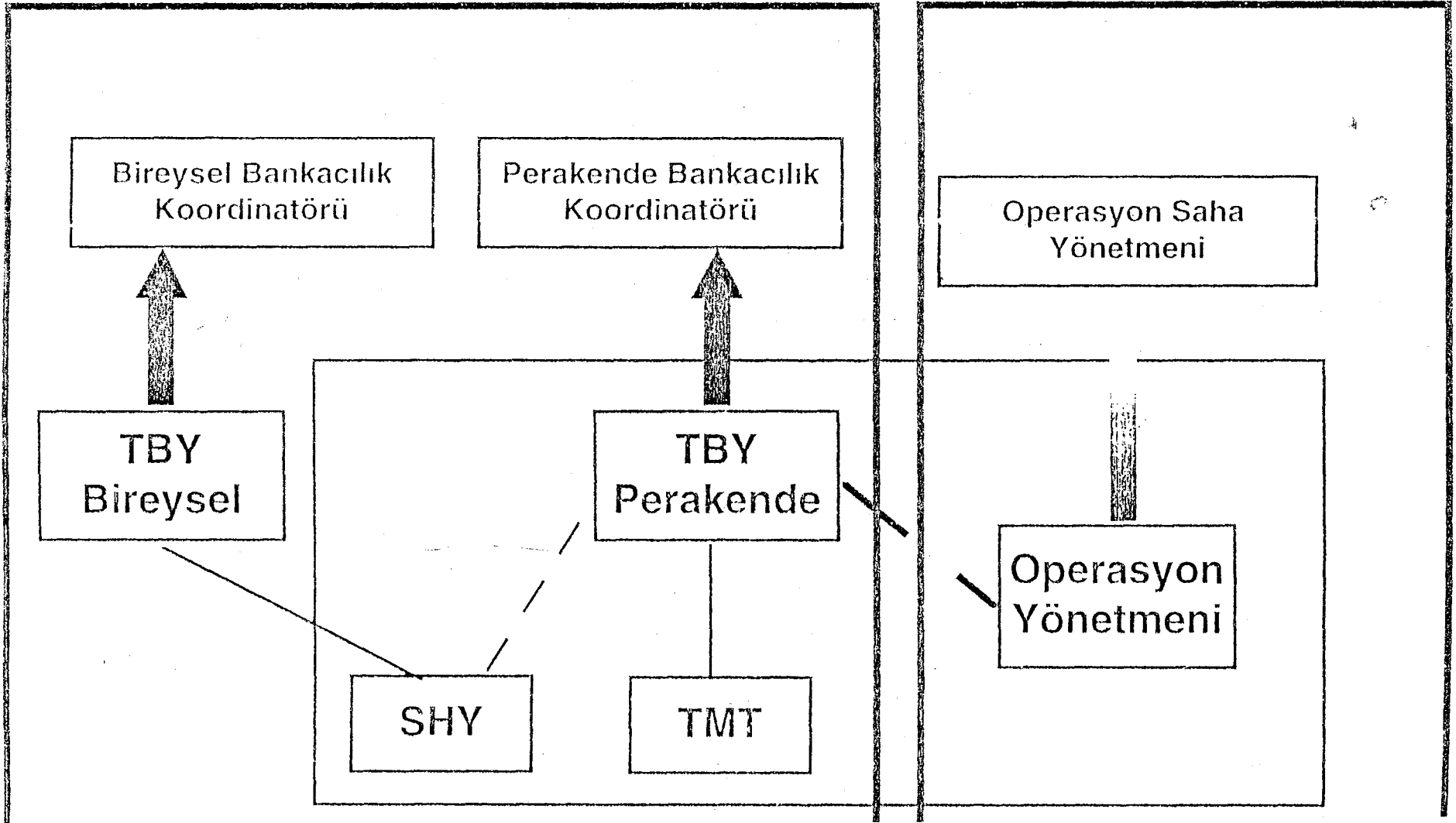
(\$B)

(\$B)

(\$B)

Satış

Operasyon



2.6 İşletmede İş Tanımları

Operasyonlar Bölge Yönetmeni

Sekreter

Operasyon Saha Yönetmeni

Operasyon Yönetmeni

Servis Yönetmeni

Yetkili

Operasyon Elemanı

Stajyer Operasyon Elemanı

SATIŞ YÖNETİMİ

Perakende Bireysel
Satış Yönetimi

Perakende Ticari

Satış Yönetimi

Bireysel Bankacılık Koordinatörü

Perakende Bankacılık Koordinatörü

Ticari Bankacılık Yönetmeni-Bireysel
Süper Hizmet Yetkilisi

Ticari Bankacılık Yönetmeni-Perakende
Ticari Müşteri Temsilcisi

Süper Hizmet Yetkilisi Yardımcısı

Ticari Müşteri Temsilcisi Yardımcısı

Stajyer Süper Hizmet Yetkilisi

Stajyer Ticari Müşteri Temsilcisi

Kurumsal Satış Yönetimi

Kurumsal Bankacılık Koordinatörü

Kurumsal Bankacılık Yönetmeni

Portföy Yönetmeni

Portföy Yönetmeni Yardımcısı

Stajyer Portföy Yönetmeni

Eleman (Satış)

Satış/Operasyon Yetkilisi

Mali Analist

Bu kadrolara ait iş tanımları EK: 1'de verilmiştir.

3. ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ SÜRECİ

Yapı ve Kredi Bankası insan kaynakları ile verimliliğe verdiği önem doğrultusunda kariyer yönetimi uygulamaktadır. Kişisel performansı arttırmak, dış dünyadaki gelişmelere bağlı olarak hızlı uzman bankacılar yetiştirmek, örgütle uyumunu daha hızlı bir biçimde sağlayarak, bireysel kariyer isteklerine cevap verebilmek gibi nedenlerle kariyer yönetim sistemi uygulanmaktadır.

Örgütte uygulanan kariyer yönetimi, bireylerin daha okul yıllarından başlayarak, kısacası işe alma öncesinden başlayarak, çalışan personelini de kapsayacak şekilde yapılandırılmaktadır. Bu doğrultuda kariyer yönetimi görevi insan kaynakları bölümüne verilmiştir.

3.1 Kariyer Planlama

Kariyer planlama içinde performans değerlendirme, yükseltilecek, eğitilecek personelin belirlenmesi, belirlenen personel için kariyer hedeflerinin oluşturulması, stratejilerin tespit edilmesi ve kariyer yollarının oluşturma işlevleri yer almaktadır. Planlama çalışmaları genel merkezden insan kaynakları bölümü aracılığıyla yürütülmektedir. Ancak personel seçimi, yükseltilecek personelin tespiti gibi konularda şube müdürleri ve müfettiş raporları da etkili olabilmektedir.

3.1.1 İnsan Kaynakları Bölümü

İnsan Kaynakları Yönetimi, nitelikli insan gücünü sağlarken, Eğitim Merkezi ile birlikte, insan kaynağının en verimli biçimde yönlendirilmesi için gerekli düzenlemeleri yapar, kariyer planlaması, terfi ve tayin çalışmaları ile eğitim çalışmalarını yürütür.

İnsan Kaynakları Bölümü, örgüt elemanlarının iyi bir işe sahip olma, yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinden en üst düzeyde yararlanabilme, nesnel ölçütlerle değerlendirilen başarıya dayalı yükselme, iş hayatı boyunca tüm düzeylerde eğitim alabilme gibi beklentilerini “Kariyer Yönetimi” sistemiyle gerçekleştirir.

Ancak, banka genelinde doğabilecek ihtiyaçlar doğrultusunda ve banka içinden aday sağlanamadığı durumlarda (ağırlıklı olarak yeni açılan teknik alanlar için) deneyimli eleman alımları da gerçekleştirilebilir.

Yapı Kredi, bankacılığı ve Yapı Kredi'yi kesin kariyer hedefi olarak belirlemiş kişilerle çalışmayı ve bu tür bireyleri örgüte kazandırmayı hedeflemektedir. Bundan dolayı, Yapı Kredi'den istifa eden bireyleri bir daha geri kabul etmemektedirler.

Yapı Kredi'de yükselmek;

-Motivasyona

-Kararlılığa

-İstekliliğe

-Performansa bağlıdır.

İşe alma süreci, aranyor ilanlarının ardından oluşturulan aday havuzunda toplanan deneyimsiz adaylar (Stajyer Memur ve Management Trainee) için sınavla başlar. Adayların aynı unvan için sınava iki kere girme hakları bulunmaktadır. Genel Kültür ve Genel Yetenek Sınavı'nı kazanan adaylar bireysel mülakata davet edilirler. Mülakatın ilk aşamasını geçen adaylar grup mülakatına alınırlar. Mülakatlarda başarılı bulunmayan adaylar aynı unvan için bir daha değerlendirmeye alınmazlar. Son mülakatta başarılı olan adaylar ise iş teklifi yapılarak banka bünyesine yeni bir insan kaynağı olarak dahil edilir.

Deneyimli adaylar ise sınava girmeksizin doğrudan mülakata çağırılır ve değerlendirmeye alınırlar.

Adayların yukarıdaki sürece dahil olabilmeleri için başvuru formunu eksiksiz olarak doldurmaları önemlidir.

Bir iş başvuru formunda şu bilgiler istenmektedir:

KİŞİSEL BİLGİLER

Adınız , Soyadınız:

Cinsiyetiniz: Erkek: Kadın:

Doğum Yeriniz: Doğum Tarihiniz:

Medeni Durumunuz: Evli: Bekar: Ayrılmış:

Uyruğunuz:

Ev Adresiniz:

Telefon Numaranız:

ÖĞRENİM BİLGİLERİ

Bitirdiğiniz ya da kayıtlı olduğunuz tüm okulları sondan başlayarak açık biçimde yazınız. (Henüz mezun olmadıysanız belirtiniz.)

Okul Adı:

Bölümü:

Normal Eğitim Süresi:

Başlama Yılı:

Bitiş Yılı:

Derecesi:

LİSAN

TOEFL Puanı

ASKERLİK

Askerlik Yaptım Er Yedek Subay

Sınıf: Terhis Tarihi

Tecilliyim

Muafım.....Nedeni :

ÇALIŞMA BİLGİLERİ

SSK, Emekli Sandığı üyeliği olsun ya da olmasın, ücret karşılığında çalıştığınız tüm iş yerlerini ve (halen çalışıyorsanız) şu anda çalıştığınız işyerini de lütfen belirtiniz.

Kurumun Adı:

Giriş Tarihi

Ayrılma Tarihi:

Görev

Ayrılma Nedeni

Ücreti:

KARİYER

Bankamızda çalışmak istediğiniz bölümleri tercih sıranıza göre belirtiniz.

Bireysel

Bankacılık Pazarlama

Krediler ve Risk Yönetimi

Tefiş Kurulu

Dış İlişkiler

Hukuk İşleri

Reklam ve Tanıtım

Fon Yönetimi / Hazine

Kurumsal ve Ekonomik Araştırmalar

Performans Geliştirme

Kalite ve İletişim

Kurumsal Bankacılık Pazarlama (Kurumsal Bankacılık Şubeleri)

İnsan Kaynakları

Diğer

ADAY OLDUĞUNUZ GÖREV

İstedığınız Yıllık Brüt Ücret:

3.1.3 Görevlerin ve Kariyer Yollarının Belirlenmesi

Oluşturulan kariyer yolları yeni başlayacak bireylere daha işe başvururken bildirilir. Böylece bireyler mümkün olan en iyi performans karşılığında ulaşabileceği son noktayı ve kendi isteklerini karşılaştırma olanağı bulmuş olur.

3.1.3.1 Stajyer Memur

Stajyer Memur.....Memur (7,5 ay deneme süresi)

Stajyer memur görevinde başarılı olarak değerlendirilip, kadrolu olarak memurluğa yükselirse bundan sonraki kariyer yolu şöyle oluşmaktadır.

MemurŞef YrdŞef

minimum 1 yılda

Minimum 2 yılda

maksimum 3 yılda

Maksimum 3 yılda

Şef 2. Müdür Müdür Yrd

minimum 1 yılda

Minimum 2 yılda

maksimum 3 yılda

Maksimum 3 yılda

Müdür Yrd Şube Yönetmeni

Minimum 1 yılda

3.1.3.2 Managemet Trainee (Yönetici Adayları)

Management Trainee alımları her sene Nisan-Mayıs aylarında yapılmaktadır.

Yönetici adayları olarak aşağıdaki görevlere aday seçilmektedir:

- Stajyer Uzman Yardımcısı
- Stajyer Müşteri Temsilci Yardımcısı
- Stajyer Müfettiş Yardımcısı
- Araştırmacı ya da Stajyer Analist Yardımcısı

Yönetici aday olarak görev yapacak kişilerde aranan temel özellikler genel olarak şunlardır:

- Her düzeyde sağlıklı toplumsal ilişkiler kurabilmek
- Araştırmacı ve sorumluluk üstlenebilecek bir kişilikte olmak
- Rekabetten yılmayan, mücadeleci bir yapıda olmak
- Yapı Kredi Bankasını temsil edebilme yeteneğine sahip olmak
- İngilizce bilmek.

Yabancı dil düzeyleri, İngilizce için 3, Almanca ve Fransızca için 2 derecede değerlendirilmektedir. İngilizce eğitim veren üniversitelerden mezun olanlar, sınava girmeksizin 2. derecede İngilizce biliyor kabul edilirler. Türkçe eğitim veren üniversitelerden mezun olanlar, Yapı Kredi’de açılan iki kademeli (yazılı ve sözlü) yabancı dil sınavına katılmak ve 2. dereceyi kazanmak ya da TOEFL sınavında

belirli bir puan barajını aşarak banka tarafından yapılacak sözlü sınavı kazanmak zorundadırlar. Bununla birlikte, Almanca ya da Fransızca'yı çok iyi (1. derecede) bilen adayların İngilizce düzeylerinin 3. derecede olması yeterlidir.

3.1.3.3 Stajyer Uzman Yardımcısı

Stajyer uzman yardımcısı seçiminde üniversite mezunu ve İngilizce eğitim veren bir üniversiteden mezun olmak banka tarafından tercih edilmektedir.

Stajyer Uzman Yrd.....Uzman Yrd. (1 yıl deneme süresi)

Uzman Yrd.....Uzman.....Birim Yönetmen Yrd.

Minimum 1 yılda

Minimum 1 yılda

Maksimum 3 yılda

3.1.3.4 Stajyer Müfettiş Yardımcısı

Bireylerin stajyer müfettiş yardımcılığına başvurabilmeleri için;T.C. vatandaşı olmak, İktisat, işletme, maliye ve hukukla ilgili lisans diploması veren ve eğitim dili İngilizce olan bir üniversiteden mezun olmak, Sağlık durumu, yurdun her yerinde görev almaya ve teftişin gerektirdiği yolculukları yapmaya elverişli olmak ve iş verimini düşürecek bir hastalığı olmamak, Resmi daire, kurum ve kuruluşlara mecburi hizmet yükümlülüğü altında bulunmamak gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Stajyer Müfettiş Yrd.....Müfettiş Yrd. (1 yıl deneme süresi)

Müfettiş Yrd.....MfettişBaş Müfettiş

Minimum 2 yıl Minimum 3 yıl

Müfettişlik görevine yükselen birey bu aşamada kariyer tercihini banka şubesine geçmek şeklinde kullanırsa ikinci bir kariyer yolu oluşacaktır.

Müfettiş.....şube Yn. Yrd.

Baş Müfettiş.....Teftiş Kurulu Bşk. Yrd

3.1.3.5 Stajyer Analist Yardımcısı

Stajyer Analist Yardımcılığı için aranan özellikler; üniversitelerin bilgisayar, endüstri mühendisliği, işletme ya da iktisat bölümlerinden mezun olmak, yeniliğe açık, araştırıcı kişilik yapısına sahip olmak, takım çalışmasına uyum sağlayabilmek, analitik çalışma alışkanlığına sahip olmak şeklinde sıralanmaktadır.

Bankaya başvuruda bulunan adaylar giriş testine ek olarak teknoloji konularından oluşan yazılı sınava alınacak, kendilerinden ayrıca İngilizce ve Türkçe kompozisyon yazmaları istenmektedir.

Stj. Analist Yrd..... Analist Yrd. (1 yıl deneme süresi)

Analist Yrd Analist..... Yönetmen

Minimum 1 yılda

Maksimum 2 yılda

Minimum 2 yılda

Maksimum 3 yılda

Yönetmen..... Senior Yönetmen

Minimum 3 yılda

ya da

Yönetmen..... Direktör

3.1.3.6 Stajyer Müşteri Temsilcisi Yardımcısı

Üniversite mezunu olmak ve özellikle İngilizce eğitim veren bir üniversiteden mezun olmak tercih edilmektedir.

Stj. Müşteri Temsilcisi Yrd.....Müşteri Temsilcisi Yrd. (1 yıl deneme süresi)

Müşteri Temsilcisi Yrd.....Müşteri Tem.....Pazarlama Yön. Yrd

Minimum 1 yılda

Minimum 1 yılda

Maksimum 3 yılda

Maksimum 3 yılda

ya da

Müşteri Temsilcisi.....Pazarlama Yönetmeni

Pazarlama Yönetmeni..... Şube Yönetmeni

3.1.3.7 Araştırmacılar

Araştırmacı görevine kabul edilmek için bilimsel merak ve düşünce yapısına sahip olmak, takım çalışmasına yatkın olmak gibi özellikler aranmaktadır.

3.1.4 Performans Değerlendirme

Yapı ve kredi Bankasında yükselmek; motivasyona, kararlılığa, istekliliğe ve performansa bağlıdır. Performans değerlendirmesi ise değerlendirenle değerlendirilenin birlikte gerçekleştirdikleri, açık ve gerçekçi bir uygulamadır.

Performans değerlendirmesi için hazırlanmış olan formlar vasıtası ile yapılan yönetmen tespitleri bireyin bankaya katkısını, eğitim ihtiyaçlarını ve kariyer hedeflerine ulaşma derecesini göstermektedir. Performans değerlendirme formları EK-2, EK-3, EK-4 ve EK-5'te gösterildiği gibi her bir görev için ayrı bir şekilde düzenlenerek, bilgi, beceri, gerekli olan kariyer eğitimi, bireyin kariyer istekleri gibi açılardan değerlendirmenin yapılması sağlanmaktadır. Değerlendirmenin ardından kariyer hedefleri ile bağlantılı olarak gerekli olan eğitim şekilleri tespit edilerek, bireyin kariyer yoluna uyumu sağlanmaktadır.

Performans içinde özellikle yeni yeniliklere yolculuk projesi ile beraber yürürlüğe giren katmansız yönetim uygulaması ile takım çalışması özellikle baz alınmaktadır. Katmansız yönetimde, şubelerde satış ve operasyonel hizmetler veren ekipler ve yönetmenler bulunmaktadır. Bu takımlar geniş yetkilerle donatılarak hızlı hareket etmeleri sağlanmaktadır. Bundaki en büyük amaç, müşteri isteklerine daha hızlı cevap verme olanağı sağlamaktır. Böylece bireyler hem bir takımın yesi olarak hem de bireysel açıdan değerlemeye tabi tutulmaktadır.

Performans değerlendirmede bankanın stratejileri doğrultusunda dnemssel olarak hedefler ve bu hedeflerin ağırlıkları tespit edilmektedir. Çalışanlar bu hedeflere ulaşma katsayılarına göre değerlendirilirler. Yıllık periyotlarda belirlenen hedefleri gerçekleştirme yüzdeleri dikkate alınarak değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirme sonuçları daha sonra formlara yansıtılmaktadır. rnek teşkil etmesi açısından süper hizmet yetkilisi için performans değerlendirmesi aşağıda özetlenmiştir:

i-Her birim hedef için gerçekleşme yüzdesi bulunur. Bu yüzde ilgili ürün ve hizmet ağırlığı ile çarpılarak ağırlıklı gerçekleşen puan bulunur. Ağırlıklı gerçekleşen toplamı alınarak, hedeflere ulaşma puanı bulunur. Hedeflerin aşılması durumunda alınabilecek en fazla puan, ilgili ürün ve hizmet için belirtilen tam puandır.

ii-Ortalama vadesiz tasarruf mevduatı bağlı bulunan bölgenin yıllık gelişim oranı baz alınarak değerlendirilir. Buna göre bağlı bulunulan Bölge

yönetimini.....yılı sonu ortalama vadesiz tasarruf mevduatı ile bir sonraki yıl sonu ortalama vadesiz tasarruf mevduatı gelişim oranı ile karşılaştırılır. Elde edilen oran, vadesiz mevduatın ağırlığı olan 12 ile çarpılır.

3.1.5 Kariyer Planlarının Uygulanması

Oluşturulan kariyer yolları doğrultusunda her bir çalışan için planlar uygulamaya konulur. Bu kariyer yolları içinde yetersizliklerin ortadan kaldırılması ve ilave gelişimlerin sağlanması için seminerler ve eğitim programları düzenlenir. Ancak öncelikle insan kaynaklarının önemini kavrayarak, çalışanların performanslarını arttırıcı ve örgütü benimsemelerini sağlayıcı bir örgüt yapısı oluşturulmaktadır. Yeni yönetim teknikleri doğrultusunda katmanları ortadan kaldıran ve her kademede en iyi katılımı sağlayıcı bir yapı oluşturulmaktadır.

3.1.5.1 İletişim

Kalite ve İletişim Yönetimi, Yapı Kredi'nin ana hedef ve stratejileri doğrultusunda, personelin ve Yapı Kredi'den hizmet alanların ihtiyaç ve beklentilerinin doğru olarak saptanıp karşılanması çalışmalarını yürütür. Banka içi iletişim kanallarının sağlıklı işlemesi için gerekli çalışmaların yapılmasını sağlar.

İletişim yönetim sistemi içinde şube kalite temsilcileri kanalıyla tüm şubelerle iletişim içinde bulunarak, çalışanların, banka hedefleri doğrultusunda, verimlilik ve kararlılık prensipleri çerçevesinde getirdikleri önerilerle "Sürekli Gelişme"ye katılımlarını teşvik etmek temel esastır.

İletişim ile sürekli gelişmeye teşvik edilen personel sayesinde her kademeye kalite bilincini ve takım çalışması anlayışını yaymak, banka hedefleri ve stratejileri doğrultusunda iç ve dış müşterilerin tüm beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak üzere çalışmalar yapılmasına destek olmak, banka içi tüm bölüm, birim ve şubeler arası iletişimin sağlıklı ve akıcı olmasını sağlamak üzere çalışmalar yapmak, standardizasyon çalışmaları yapmak, banka genelinde yapılan eğitim, bilgilendirme ve motivasyon toplantılarının koordinasyonunu sağlamak, müşteri yakınmalarını,

ilgili şube ve bölümlerden araştırıp sonuçlandırmak ve yinelenmesini önleyici çalışmaları takip etmek gibi olumlu sonuçlara ulaşılmaktadır.

3.1.5.2 Ücret, Sağlık ve Sosyal Haklar

Yapı ve Kredi’de ücretler, her yıl iki kez belirlenmekte ve her ay başında peşin olarak ödenmektedir. Büyük şehirlerde (İstanbul, Ankara, İzmir) çalışanlara, işe gidiş gelişlerde servis imkanı ve kupon karşılığında öğle yemeği sağlanmaktadır. Personele Mart, Haziran, Eylül ve Aralık aylarında olmak üzere yılda 4 kez brüt ücretleri tutarında ikramiye ödenir.

Yabancı dil bilgisi düzeyleri (İngilizce, Fransızca, Almanca), Yapı Kredi’de düzenlenen sınav sonuçlarına göre belirlenmektedir. Yabancı dilde eğitim veren üniversite ve yüksekokullardan mezun olanlara, “2. derece yabancı dil ödeneği” sınavsız olarak verilmektedir. Yabancı dil düzeyini yükseltmek isteyenler için, her yıl iki kez sınav düzenlenmektedir. Bunun dışında, TOEFL sınavında belirli bir puan barajını aşanlar (550’nin üstünde) bankaca düzenlenen sadece sözlü sınava girerek yabancı dil ödeneği alabilmektedirler.

Yapı ve Kredi Bankasında bir tam yılını dolduran her Yapı Kredili, yılda 30 takvim günü ücretli izin hakkına sahip olmaktadır.

Yapı Kredi, personeline daha iyi emeklilik koşulları sağlamak, emekliliklerinde hayat düzeylerini belli bir çizgide koruyabilmelerini sağlamak için, isteğe bağlı Döviz Endeksli Grup Emeklilik Sigortası imkanı sunmaktadır.

Çeşitli sosyal ihtiyaçlarına yanıt verecek faaliyetler ve programlar da düzenlenmektedir. Yapı Kredi Bayramoğlu Tesisleri, çalışanların ve emeklilerin tatil ihtiyaçlarına yönelik bir dinlenme tesisi, hem de kurs ve seminerlerin düzenlendiği bir eğitim merkezi niteliğindedir.

Yapı ve Kredi’nin sahip olduğu İstanbul Bağlarbaşı ve Yeniköy korularında çeşitli toplantılar, kutlamalar, sportif ve kültürel faaliyetler gerçekleştirilmekte,

Robinson Select Club Maris'te (Marmaris) her yıl geleneksel toplantılar yapılmaktadır.

Sağlık Hizmetleri içinde Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Yardım ve Emekli Sandığı Vakfı ile yapılan protokol gereğince, Yapı Kredi çalışanlarının, emeklililerin, bakmakla yükümlü oldukları eş, çocuk, anne ve babaları ile aylık almakta olan dul ve yetimlerinin sağlık hizmetleri aslen Vakıf tarafından verilmekte ve Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu ve uygulamasının altında olmamak kaydıyla, Yapı Kredi tarafından yerine getirilmektedir.

3.1.6 Kariyer Geliştirme

Yapı ve Kredi Bankası eğitime büyük önem verdiğini yapmış olduğu yatırımlarla ortaya koymaktadır. İlerlemenin en önemli şartı çalışanların gelişmeleri ve branşlarında söz sahibi olabilecek bir bilgi birikimine sahip olabilmeleridir.

3.1.6.1 Yapı Kredi Bankası Eğitim Merkezi

Yapı Kredi eğitim programının hedefi, bankacılığın sürekli geliştiği bir ortamda, bu gelişmenin gerektirdiği çok boyutlu ve çağdaş bankacılar olarak, daha üst görevlere hazırlamak ve onlara kariyer aşamalarının gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandırmak şeklinde tanımlanmaktadır.

Yapı Kredi bu hedefe, işbaşı eğitimi ve personelin gelişme ihtiyacını karşılayacak eğitim programlarına katılımın sağlanmasıyla ulaşılacağına inanmaktadır. Bu inançtan hareketle, kariyerin her aşamasındaki gelişme ihtiyacını karşılayabilecek, modüler sistemli yoğun ve etkin eğitim programları hazırlanmıştır. Bu programlar, teknik bankacılık konularında uygulanan eğitimlerin yanı sıra, günümüz bankacılığında büyük önem taşıyan pazarlama, karlılık, verimlilik, bütçe, yöneticilik ve bilgisayar gibi çeşitli konularda, yurtiçi ve yurtdışı eğitimciler tarafından verilen kursları ve seminerleri de kapsamaktadır.

Yurtiçi eğitimler Bayramoğlu, Galatasaray, Ankara ve İzmir Eğitim Tesislerinde yapılmaktadır.

Performansa bağılı olarak yurt dışında eğitim ve staj olanağı sağlanmaktadır.

Yapı Kredi Video Eğitim Merkezi, bankacılıkla ilgili çeşitli konularda, mesaj, tanıtım, eğitim içerikli çalışmalar yapmaktadır.

Yapı Kredi çalışanlarının, bankacılık mesleğinde en kısa sürede gelişmelerini, kariyer basamaklarında hızla yükselmelerini ve yeni sorumluluklara hazır olmalarını sağlayacak eğitim programları Yapı Kredi Eğitim Merkezi'nde oluşturulur.

Eğitim Merkezi'nin faaliyetleri şöyle sıralanmaktadır:

Stajyer Uzman Yardımcısı, Stajyer Müfettiş Yardımcısı ve Stajyer Memurların temel eğitimleri başta olmak üzere, tüm personelin üstlendikleri ve gelecekte üstlenecekleri görevleri, çağdaş bankacılık anlayışı içerisinde, aktif ve verimli yürütmelerini sağlayacak teknik bankacılık konularındaki bilgilerini artırıcı ve uygulayıcı eğitim programlarını hazırlamak ve yürütmek, bireysel bankacılık ürün ve hizmetlerinin tanıtım ve uygulamasına yönelik eğitim programları planlamak ve yürütmek, bankacılık alanındaki çağdaş gelişmelerin tüm personele aktarılmasını sağlayacak eğitim programlarının tasarım, planlama ve uygulama safhalarında, banka mensubu deneyimli yöneticilerle ve konularında uzman Türk ve yabancı eğitimcilerle işbirliği yapmak, Eğitim programlarında kullanılan yazılı ve görsel-işitsel eğitim materyallerini hazırlamak ve görsel-işitsel eğitim araçlarından olan "Video ile Eğitim'de kullanılan kasetlerin yapımı ve yönetimini gerçekleştirmek, yabancı dil gerektiren bölümlerde görev yapan çalışanların İngilizce bilgilerini geliştiren kursları organize etmek, güncel konularda seminer, konferans düzenlemek.

3.1.7 Uygulanan Planlarının Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Değerlendirme aşamasında yapılan planların gerçekleşme oranları tespit edilir. Çalışanların gelişim düzeyleri ve istenilen düzeyler karşılaştırılarak aradaki fark olumlu olduğu takdirde terfi yada transfer gibi kariyer ilerlemeleri gerçekleştirilir. Değerlendirmede şubeler bazında gerekli yüzdeler hesaplanır.

Özellikle bir banka açısından para satma ve para toplama gibi görevleri yerine getirmek önemli olduğundan yapılan değerlendirmelerin ardından gerekli olabilecek eğitim programları tespit edilir.

4. YAPI VE KREDİ BANKASININ “YENİ YENİLİKLERE YOLCULUK” PROJESİ

Bankanın 1994’ te başladığı ve 1999 yılında tamamlamayı umduğu ve 1998’e gelinceye kadar bir kısım etaplarını tamamladığı “yeni yeniliklere yolculuk” değişim projesi tamamen insanı odak noktasına alırken diğer yandan da gelişen teknolojinin insanla uyumunu hedeflemektedir.

Bu projenin temel merkezi Gebze’de inşaatı tamamlanan “Yapı Kredi Bilgi Çağı Bankacılık Üssü”. Bu üs değişim projesinin en önemli parçası olarak kabul edilmektedir. Bilgi üssü sayesinde 6500 banka personeli aynı anda ana bilgisayara bağlanıp işlem yapabilecektir. Bu üssün teknoloji parkında Digital, Hewlett-Packard ve IBM’ in teknolojik ürünleri bulunmaktadır. Sistemin omurgasını iki adet IBM ES-951 model ana bilgisayar oluşturmaktadır. Tüm uygulamalara bağlı olarak Oracle ve Sybase veri tabanları kullanılmaktadır.

Teknolojik değişimin yanında büyük bir örgütsel değişim de yaşanmaktadır. Bankanın mevcut örgüt ve insan kaynakları yapısını da baştan aşağı değişime uğramaktadır. Bankada yaşanılacağı düşünülen değişim şöyle özetlenebilir:

Öncelikle şubelerin idari ve operasyonel sorumlulukları üsse kaymaktadır. Şubelerde çalışan personel tüm zamanlarını müşteri ihtiyaçlarına ayıracaklar. Böylece hem yönetim, hem yönetici hem de çalışan anlayışı baştan aşağı değişmektedir. Tüm proje dönemi süresince sonradan da devam etmek üzere 900 kişiden 17 kişilik çalışma grupları oluşturulmuştur. Böylece değişim süreci içinde yeni fikirler geliştirilmekte ve katılım sağlanmaktadır. Çalışma gruplarını üst düzey yöneticilerden oluşan sekiz komite idare etmektedir. Tamamen yetkili oldukları için stratejik kararlar dışındaki tüm kararları anında uygulama yetkileri bulunmaktadır.

En üstte ise beş genel müdür yardımcısından oluşan üst yönetim komitesi bulunmaktadır.

Yeni Yeniliklere Yolculuk projesi içinde bir yeni proje daha bulunmaktadır. “İnsan Kaynakları Değişim Projesi.” İnsan kaynaklarını merkezi olmaktan çıkaran bu yeni projeye göre ücret, değerlendirme, ünvan sistemi ve kariyer yönetimi içinde kariyer yolları tamamen değiştirilmektedir. Bu yeni sisteme göre, yeni kariyer yolu ikiye ayrılmaktadır. Bu iki yol operasyon ve satış olarak tasarlanmaktadır. Şube ihtiyaçları doğrultusunda yükselme ile sınırlı kalan bazı personel artık bu yeni kariyer yolu ile operasyon ve satışta uzmanlaştırılacaklar. Böylece operasyon ve satışta görevlendirilmeye yatkın özellikler taşıyan bireyler ayrı ayrı belirlenip yükselme şansı verilmesi düşünülmektedir. Bu projenin 18 ay gibi kısa bir sürede tamamlanması düşünülmektedir.

5. DEĞERLENDİRME

Değerlendirmenin başında öncelikle belirtilmesi gereken, kariyer konusunun özellikle ülkemizde gizli damgalarıyla izole edilmiş kağıtların ve dosyaların içinde takip edilen bir özellik arz etmesidir. Bu nedenle diğer işletmelerde olduğu gibi Yapı ve Kredi Bankası da bu konuda yeterli bilgi vermekten kaçınmıştır. Özellikle yazılı bilgi ve doküman alınmasının çok güç olması ayrıca bunu “prensibimiz” gibi bir açıklamanın ardına saklamaları uygulamanın daha net ve doyurucu bilgiler içermesini engellemiştir.

Yapı ve Kredi Bankasının örgütsel kariyer yönetimi uygulaması, Yapı Kredi elemanlarının örgüte daha iyi uyum sağlaması, isteklerine cevap verilmesi ve hızla ilerleyen bankacılık sektöründe hızla ilerleyen ve gelişen uzman bankacılar oluşturmak için uygulanmaktadır. Böylece bir Yapı Kredi elemanı daha işe ilk girişinde kariyer yolunun nasıl olduğunu hangi aşamalardan nereye kadar ilerleyebileceğini bilmektedir. Bunun yanında gelişim ve ilerleme için neler yapması hangi yeteneklere sahip olması gerektiğini bilerek kendilerini buna göre hazırlamaktadırlar.

İşletme uygulama içinde her bireyin performans değerlendirmesini yaparak buna göre bireyle ilgili kariyer stratejilerini ortaya koymaktadır. Ancak uygulamada

görüldüğü kadarıyla bu kariyer yolları ve stratejileri bir şablon niteliği taşımakta ve genel olarak herkese aynı biçimde uygulanmaktadır. İnsanların kişisel farklılıkları dikkate alınmadığı gibi ağırlık yönetim kadrosuna verilmiştir.

Geçmişten bu güne gelen merkezileşme ve değerlendirmenin sonuç olarak genel müdürlükçe yapılmış olması sistemin bir diğer zayıf yönünü oluşturmaktadır. Yeni insan kaynakları değişim projesi ile bu aksaklık bir ölçüde ortadan kaldırılmakta ve bireyler farklı kariyer yollarına geçiş yapabilmektedirler.

Türkiye’de kurumsallaşmış örgütlerin sayısı bir hayli azdır. Ancak genel olarak bakıldığında aile işletmeleri de profesyonelleşme yolunda hızlı adımlarla ilerlemektedirler. Yapı ve Kredi Bankası’ da personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş sürecini yaşamış ve insan kaynakları bölümünü oluşturmuştur. Genel hatları ile bakıldığında bu durum olumlu bir gelişme olarak yorumlanabilmektedir. Ancak insan kaynaklarına geçişi sadece bir moda olarak gören işletme zihniyetinin de varlığı bilinmektedir. Bu nedenle personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişle gerçekleşen değişimi incelemek gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, bireyin işe alınmasından, eğitimi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, yükseltilmesi, performansının değerlendirilmesi, sosyal güvenliğinin sağlanması gibi birçok konuyu içine almaktadır.

Yukarıdaki konular dikkate alındığında kariyer yönetiminin genel anlamda tüm insan kaynakları sürecini büyük bir oranda ilgilendirdiği görülmektedir. Buradan hareketle Yapı ve Kredi’de günümüzün güncel insana yatırım yönelimli uygulamaları takip etmesi ve uygulamaya koyması olumlu bir gelişme olarak nitelendirilebilmektedir.

Yapı ve Kredi’de örgütsel kariyer yönetimi daha çok planlama, hedef tespit etmenin ötesinde eğitim odaklı olarak uygulanmaktadır. Kariyer yollarının zaten belli olması örgüte giren bireyin hangi yönde ne nereye kadar gideceğini kesin olarak belirlemektedir. Bu nedenle bireysel olarak üst düzey haricinde kariyer planlaması uygulamasının gerçekleştirildiği söylenemez.

Özellikle bankacılık sektöründe görülen teftiş kökenli, şube kökenli ayrımı Yapı Kredi’de de gözlenmektedir. Bu durum bazı iyi şubelere ne kadar başarılı olursan ol teftiş kökenlilerin yeri gibi örgüt içinde ayırım fikirlerinin doğmasına neden olmaktadır.

Kariyer yönetimi için gerçek anlamda bir yapılaşmanın görülememesi kariyer yönetimi konusunu Yapı Kredinin de moda deyimleri örgüte kazandırma politikasının bir sonucu olduğu izlenimini vermektedir.

Kariyer yönetimi uygulamaları büyük çoğunlukla performans değerlendirme üzerine odaklanmış ve performans değerlendirme de ürün/hizmet değerlemesi ile belirlenmiştir. Belirli yüzdelerle yapılan hesaplamalar doğrultusunda performans değerleri ortaya çıkartılmaktadır.

Yapılan kariyer planları içinde banka, emeklilerinden yararlanma yolunu da tercih ettiği görülmektedir. Emekli olan personeliyle emeklilikten sonra tekrar anlaşılarak, sözleşmeli olarak personelinden yararlanmaya devam etmektedir. Bu uygulama emeklilik ile ilgili birçok sorunu ortadan kaldırmakta ve emeklilik sonrası hem bireyin finansal olarak rahatlamasını sağlamakta hem de örgüt bireyin deneyiminden faydalanmaya devam etmektedir. Ancak aynı uygulama, daha aktif yeni nesil personelin iş tatminsizliği, kıskançlık, beklentilerin yerine gelmemesi gibi sakıncalara neden olmaktadır.

Kariyer planlama ile ilgili olarak yeni alınan kararlar özellikle yeni yeniliklere yolculuk projesi ile yeni yapılandırmalara yönlendirilmiş ancak projenin daha tam anlamıyla uygulamaya konmamasından dolayı sonuçları gözlenememiştir.

Örgütsel olarak yapılan kariyer yönetimi uygulamaları işgücü devrini düşürmek, performansı arttırmak, stratejik noktalar için personel ihtiyacını gidermek gibi oldukça önemli faydalar sağlamaktadır. Ancak tüm uygulamalarda olduğu gibi yönetim kademelerinin konuya gerekli hassasiyeti göstermemeleri ve konunun önemini tam olarak kavrayamamaları nedeniyle uygulamadan yeterince fayda görülmemektedir.

Son yıllarda yaşanan eleman azaltma politikalarının neticesinde, şubelerdeki iş yükünün artmış olması yine personel açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Her örgütte olduğu gibi Yapı ve Kredi’de de bir takım kariyer sorunları yaşanmaktadır. Çift kariyerlilik özellikle bayanlar için büyük bir sorun teşkil etmektedir. Evlilik ve beraberinde annelik döneminin gelmesiyle birlikte bayan personel ev ve iş dengesini kurmak ve çocuğunu yetiştirme gibi güç kararlar almak durumunda kalmaktadırlar. Kariyer başlangıcı sorunları her örgütte olduğu gibi gözlemlenebilmektedir. İşe başlama öncesi verilen eğitim, bu konunun hem örgütsel hem de iş koşullarına uyum açısından olumlu sonuçlar doğurmasına karşın, iş başı yapan personel alınan eğitimlerin karşılaşılan sorunlar ve olaylar sonucunda yetersiz olduğunu fark etmektedirler.

Her banka işletmesinde oluşan bir durum, bu örgütte de oluşabilmektedir. Yönetici engeli. Özellikle üst yönetim ile ilişkiler kariyer ortası döneminde personel açısından sorunlar çıkartabilmektedir. Şubelerde Müdür ve diğer yetkililerle alt kademedeki personelin ilişkileri, bazı durumlarda kariyerin gelişimini ve ilerlemesini etkileyebilmektedir.

İş yükünün artması sonucunda, monotonluğa ve aşırı iş yüküne dayanmak zorunda kalan bireyler böylesi durumlarda işten soğuma, kendini geliştirme fırsatlarını tepme gibi davranış kalıpları geliştirebilmekte ve bir yerde kariyer platosuna girmektedir. Ayrıca yine, üst yönetimin olumsuz tavırları, bireyi ilerleme düşüncesinden alıkoyabilmektedir.

Sonuç olarak kariyer yönetimi uygulamalarının Türkiye’ de daha tam anlamıyla gereken önemi görmediği ortaya çıkmaktadır. Tüm yapılan değerlendirmeler Yapı ve Kredi’de de tam olarak kariyer yönetimi felsefesinin oluşmadığını ve gereken önemin gösterilmediğini açıklamaktadır. Ancak bütün olumsuzluklara karşın Yapı ve Kredi Bankası’nın yapmış olduğu atılımlar ve yeni uygulamalara göstermiş olduğu ilgi bile başarılı olarak nitelendirilmelidir. Özellikle her bir elemanın Yapı Kredi felsefesiyle bütünleşmiş olması, uygulamanın gelecekte daha iyi sonuçlar vereceğini ortaya koymaktadır. Ancak tüm bu olumlu

sonuçlar bilinçli, istekli, sürekli ve objektif olarak uygulanacak örgütsel kariyer yönetimi ile mümkün olacaktır.

SONUÇ

Globalleşen dünyamızda bireylerin etkisi daha fazla hissedilir bir hal almıştır. Bunun neticesinde insan kaynakları ile verimlilik tüm işletmelerin dillerinden düşürmedikleri bir slogan olurken, bu düşünce ve sloganlar uygulamaya geçme fırsatı bulamamaktadır.

Örgütsel kariyer yönetimi işletmelerin insanı keşfetmesi ve ona sahip çıkması için başarılı bir model oluşturmaktadır. Ancak yönetimde her zaman olduğu gibi, kariyer yönetiminde de değişim için bazı ön hazırlıklar gereklidir. Bu da kültürel alt yapının sağlanmasıdır.

Özellikle konuyu Türkiye açısından değerlendirdiğimizde, kariyer yönetiminin sadece birkaç büyük, kurumsallaşmış işletme dışında uygulama bulamadığını görülmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri de insan kaynağına değer verecek ve onu daha bilinçli kullanacak kültürel ve yönetsel alt yapının oluşamamasıdır.

En tehlikeli sorunlardan biri ise, çalışmanın yerini adam kayırmanın almış olmasıdır. İşletmelerde çalışan bireyler bu konuda dinlendiğinde, ilerlemenin, yükselmenin tek yolunun yönetici-çalışan yakınlığından kaynaklandığı yönündedir. Bu görüş bir noktaya kadar doğru olabilir ancak pazarda kalma mücadelesi veren bir işletmenin bir ahabplığa verimi, başarıyı, büyümeyi değiştirebileceğinin tartışmasız yanlış olacağını da tüm özel sektör yöneticileri artık bilmektedir.

Aynı şekilde yönetici engeli denen etken de kariyer yönetiminin tam anlamı ile uygulanmasında olumsuzluk yaratmaktadır. Yöneticinin bir lider olarak

kendinden sonra başkalarını bırakmak istememesi, tek adam olması, başarıyı çekememesi kariyer yönetiminin uygulanmasında bir handikap oluşturmaktadır.

Türkiye’de ki işletmelerin büyük bir kısmının profesyonel yönetimden uzak ilkel metodları kullanan küçük işletmeler olduğu düşünüldüğünde, oluşan verim kaybının büyüklüğü şaşırtıcı rakamlara ulaşmaktadır.

Yöneticilerden başlamak üzere en alt basamaktaki personele kadar eğitim, geliştirme, ilerlemesine yardımcı olma, daha verimli çalışmasına teşvik etme, geleceğini planlama, başarı süresince karşılığını verme gibi noktalarda işletmeler bütüncül örgüt amaçlarına daha hızlı ve kolay ulaşacaklardır.

Kariyer yönetimini sadece bir yükseltme aracı olarak görmekte yanlış olacaktır. Kariyer yönetimi, ilerlemeyi, pozitif yönde gelişmeyi sağlayıcı bir araç olarak kullanılmalıdır. Yeteneksizlik düzeyine yükseltilen bir yöneticinin örgüte zararı şüphesiz daha fazla olacaktır. Bu gibi durumlarda yana doğru kariyer ilerlemesi en başarılı sonuçları verecektir.

Paranın günümüzdeki hakimiyeti bir noktaya kadar tartışılmaz. Ancak artık günümüz insanı farklı psikolojik ödülleri ve motive edici araçlar arar hale gelmişlerdir. Bilgi toplumunun neticesinde varlığını sürdürebilmenin en önemli dayanağı, bireyin kendini sürekli olarak geliştirmesi, geleceğini planlaması ve stratejik olarak hareket etmesinde bulunmaktadır.

Literatürdeki kavram karmaşasına rağmen, kariyer yönetiminin; kariyer planlaması ve kariyer geliştirmesini kapsayan sistemli bir faaliyet olduğu varsayımı daha gerçekçi görünmektedir. Bu noktada önemli diğer bir konu, kariyer yönetimi faaliyetinden sorumlu tek birimin personel ya da insan kaynakları bölümü olmadığıdır. Kariyer yönetimi personel bölümünün uzantısı olarak görülmemelidir. Her birimin yöneticisinin kendi personelinin geleceğinden sorumlu tutulmasıdır. Sonuçta bireyin geleceğinin zarar görmesi işletmenin de zarar görmesi demek olacaktır.

Tüm bu çalışmalar, işletmelerin bilgiye hızlı ulaşabilmeleri noktasında üniversite-işletme işbirliği ile olacaktır. Ancak olayın üzücü yanı, işletmelerimizin bilgi paylaşımında çekingen bir tutum izlemesidir. Güncel bilgiyle hızla koşan

rakipler ancak yine güncel bilgi ile yakalanabilir. O halde üniversiteler işletmelere, işletmeler de üniversitelere yardımcı olarak hız kazanmalıdırlar.

Personelin geliştirilmesi ve eğitimi içinde maliyetten kaçınılmaması gerekir. En son teknik ve yeniliklerin eğitimde kullanılması hem bireyleri motive edecek hem de eğitim sürelerini daha kısaltabilecektir. Tüm işletmelerin unutmaması gereken eğitime yatırılan her kuruşun fazlası ile geri döneceğidir. Özellikle son yıllarda yöneticilere yönelik olarak geliştirilen stratejik oyun geliştirme programları daha alt basamaklara doğru da indirilmelidir.

Gözlemler ve araştırmalar, Türkiye’de her konuda olduğu gibi insan kaynakları ve kariyer yönetimi konusunda da moda deyimleri işletmeye kazandırmak, imaj oluşturmak gibi gerçek sonuçlara ulaştırmayacak felsefeler doğrultusunda hareket edilmektedir. Ancak işletmeler açısından moda deyim ve teknikleri takip etmenin dahi olumlu olarak karşılanması söz konusu olduğunda ilerisi için başarının geleceği düşünülebilir. Hızla ilerleyen ve gelişen iş dünyası içinde bireyin gücünün keşfedilmesi sonuçta kariyer yönetimi uygulamalarının da hızlanmasını sağlayacaktır. İsmi bilinsin ya da bilinmesin geleceği ve başarısı ile ilgilenilen bireyin, örgüte kazandıracaklarının fark edilmesi ile kariyer yönetimi örgütün ayrılmaz bir yönetim tekniği olması kaçınılmazdır.

Tüm iş hayatı süresince, işletmenin bütün amaçlarının, kendi amaçları ile uyumlu olduğunu ve işletmenin bir yerde kendisi için var olduğunu düşünen bir bireyden başarı beklememek mümkün müdür?

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKAT, İlter BUDAK, Gönül BUDAK, Gülay **İşletme Yönetimi**, Beta Basım ve Yayımları, İstanbul, 1994.

AKDEMİR, Ali : **İşletme Bilimine Giriş**, Abacılar Ofset, Kütahya, 1995.

-----: **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1996.

ALANYALI, Mehtap: "Kariyer Seçimi ve Planlaması", **Milliyet Gazetesi**, 18.Ağustos 1996.

ARAT, Melih: Stratejik Planlamada Yeni Bir Dönem", **Future's Technologies Teknoloji ve Yönetim Dergisi**, S.21, Kasım 1995.

AŞKUN, Cem İnal: **Yönetim (Ders Notları)**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Eskişehir, 1976.

ATAOL, Alpay: **Kariyer Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1989.

ATUN, Berk: "Kariyer Planlama", **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, S.2, Aralık 1996.

AYDEMİR, Nilgün: **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜGİAD, İstanbul, Kasım 1995.

-----: **Kariyerinizi Nasıl Planlarsınız?**, TUGIAD, Intermedya Ekonomi, 1996.

AYTAÇ, Serpil: **Çalışma Yaşamında Kariyer:Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul, Aralık 1997.

AYTÜRK, Nihat: **Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri: Yönetim Sanatı**, Emel Yayınevi, Ankara, 1990, s.21.

BERBEROĞLU, Güneş: "İşletmelerde organizasyon-Birey Bütünleşmesini sağlayan Etkili Bir Uygulama:Kariyer Yönetimi" **TODAİE**, C.24, S.1, Mart 1991.

BIÇAKÇI, Ulaş: **Başarının Olmayan Rotası**, Rota Yayın Ltd. Şti., İstanbul, 1996.

BUDAK, Gönül -BUDAK, Gülay: **Mükemmel Yönetim Stratejileri**, Capital Gude, Şubat, 1995.

BUĞDAYCI, Ahmet: "2000' lerin Meslekleri", **Capital Ekonomi ve Yönetim Dergisi**, Eylül, 1997.

BURACK, H. Elmer -Nicholas J. MATHYS: **Career Management in Organization: A Pratical Human Resource Planning Appoach**, Brace-Park Press, Lake Forest, 1988.

CAN, Halil- AKGÜN, Ahmet- KAVUNCUBAŞI, Şahin: **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.

CANMAN, A. Doğan: **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu amme İdaresi Enstitüsü, 1995.

CENZO, De- ROBBINS: **Human Resource Management**, John Wiley and Sons Inc., USA, 1996.

CILGA, Erten: "Bilgi Toplumu", **MESS İşveren Gazetesi**, Y.34, S.690 , Mayıs 1997.

COMEAU, Raymond: "Türkiye'nin Geleceği Sürekli Eğitime Bağlı", **Future's Technologies Dergisi**, S.23, Ocak 1996.

CÜCELOĞLU, Doğan: **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991.

ÇETİN, Canan: "Kariyer Planlaması", **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C.25, S.1, Nisan 1996.

DAUTEN, Dale: **Max Stratejisi**, Çeviren. Abdurrahman Tanrıöver, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 1997.

DELİLBAŞI, İhsan- GÜZTOKLUSU, Y. Murat: **Sanayi Ötesi Çağı:Özdevinim Toplumu**, TESAV, Sonsöz Matbaacılık, Ankara, Eylül 1994

DEMİRBİLEK, Tunç: "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C.9, S.2., İzmir, 1994.

DRUCKER, F. Peter: **Gelecek İçin Yönetim:1990'lar ve Sonrası**, Çev.Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, Nisan 1995.

DURA, Cihan: **Bilgi Toplumu**, Kültür Bakanlığı Yayınları, 1990.

EREN, Erol: **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul,1997.

-----: **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993.

-----: **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım ve Yayım Dağıtım , İstanbul, 1993.

ERENGÜL, Bilge: **Kültür Sihirbazları:Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti.,İstanbul, Ocak 1997.

GEYLAN, Ramazan: **Personel Yönetimi**, Met Basım-Yayım, Eskişehir, 1992.

GREENHAUS, H. Jeffrey: **Career Management**, The Dryden Press, Harcourt Brace Jovanovich Inc.,USA, 1987.

HALL,D.T. : **Personnel Management**, McGraw-Hill Inc, 1991.

HIRSH, Wendy- JACKSON, Charles: **Başarılı Kariyer Planlaması**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997.

HODGETTS, Richard M.: **Yönetim:Teori, Süreç ve Uygulama**, Çevirenler:Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

JOHNSON, Mike: **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, Çeviren.Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, Eylül 1996.

KAYNAK, Tuğray: **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım ve Yayımları, İstanbul, 1996.

KOÇEL, Tamer: "Aile İşletmeleri", **Milliyet Gazetesi**, 13 Aralık 1991.

-----: **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayımları, İstanbul 1995.

KURT, Dilek: "Avrupa'da Mesleki Eğitim-WEM Çalışma Grubunun Oslo Toplantısı", **MESS İşveren Gazetesi**, S.693, Ağustos 1997.

KURTULMUŞ, Numan: **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.

LEIBOWITZ, B.Zandy- FARREN, Caela- KAYE, L.Beverly: **Designing Career Development Systems**, Jossey - Bass Inc.Publishers, San Francisco, 1986.

MASSIE, J.L.: **İşletme Yönetimi**, Bayteş Yayıncılık A.Ş., Eskişehir, 1983.

MAYO, Elton: **The Human Problems of Industrial Civilization**, Viking Press, 1960.

MCCARTHY, J. John: **Başarısız Yöneticiler:Yöneticiler Nasıl Başarısız Olurlar?**, Çeviren:Belkıs Çorakçı, İlgı Yayınevi, İstanbul, 1989.

ONAL, Güngör: **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Akademi Kitabevi Yayınları, No.4, Bursa, 1983.

ONUR, Bekir: **Gelişim Psikolojisi**, Verso Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 1991.

ÖZALP, İnan: **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt.1, Metin Ofset ve Matbaacılık, Eskişehir, 1995.

ÖZÇELİKEL, Hamdi: **Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim sistemleri**, MESS Eğitim Vakfı Yayınları, No.177, İstanbul, 1994.

ÖZEL, Mustafa: **Yöneticilik Dersleri**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.

ÖZKALP, Enver- KIREL, Çiğdem: **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No.111, Eskişehir, 1996.

PALMER, Margaret- WINTERS, T. Kenneth: **İnsan Kaynakları**, Çeviren. Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım, İstanbul, 1993.

PETER, J.Laurence: **Peter'in Reçeteleri**, Bilgi Yayınevi, İstanbul, 1997.

PETERS, J. Thomas -WATERMAN, H. Robert: **Yönetme ve Yükselme Sanatı**, (Çev.Selami Sargut), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, Kasım 1995.

ROBBINS, P. Stephen: **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çeviren. Sevgi Ayşe Öztürk, Etam A.ş.,Eskişehir, 1994.

SEMLER, Ricardo: **Maverick**, Çeviren. Tefik Ertan, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

SENGE, Peter: **Beşinci Disiplin**, Çevirenler. Ayşe İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996.

SHELTON, Ken: **Sahte Liderliğin Ötesinde**, Çeviren.Ahmet Ünver, Rota Yayın-Yapım, İstanbul, 1997.

TAYLOR, W. Frederick: **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, Çeviren.H. Bahadır Akın, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, 1997.

TEMPLETON, Charles: **Başarı**, Form Yayınları, İstanbul, 1993.

TOKAT, Bülent - ŞERBETÇİ, Derya: **İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul, 1996.

TORTOP, Nuri: **Personel Yönetimi**, İstanbul, 1995.

UYARGİL Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No.262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No.154, İstanbul, 1994.

ÜLGEN, Hayri: **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No.258, İstanbul, 1993.

WERTHER, B. William- DAVIS, Jr.Keith: **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill Book Co., , Singapore, 1993.

WILLIAMS W. John- EGGLAND, A. Steven: **Örgütlerde İletişim**, Çevirenler. Yılmaz Büyükerşen, Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi yayınları, No.628, Eskişehir, 1991.

.....: **Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, ,C.4, Interpress Basım ve Yayıncılık A.ş.,1986.

.....: **Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, Interpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., 1986, Cilt.7, 1986.

.....: **Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi**, MESS Yayın No. 240, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, Kasım 1996.

EK-1

YAPI ve KREDİ BANKASI A.Ş. İŞ TANIMI

TARİH	: 22 Temmuz 1997
FONKSİYON	: Ticari Satış Faaliyetleri
GÖREV	: Perakende Bankacılık Koordinatörü
BAĞLILIĞI	: Grup Yönetimi
ASTLARI	: Ticari Bankacılık Yönetmeni-Perakende

AMAÇ

Satış faaliyetlerini Genel Müdürlük tarafından belirlenen hedef ve politikalar doğrultusunda yürütmek ve bu amaçlara ulaşmada tüm fonksiyonları Genel Müdürlük adına, yetkisi dahilinde yerine getirmek için oluşturulmuştur.

İŞLEMSEL SORUMLULUKLARI

- 1 - Banka politika ve prensiplerine uygun olarak Satış Yönetimi'nin ticari satış faaliyetleri ile ilgili hedeflerinin oluşturulmasını sağlar, portföyündeki müşteriler için hedefleri oluşturur, değerlendirir ve mutabık kalınan hedefleri Grup Yönetimi'nin onayına sunar.
- 2 - Satış Yönetimi'nin onaylanan bütçe hedeflerine ulaşılmasını sağlamak amacıyla önlemler alır.
- 3 - Portföyünde bulunan müşteriler için belirlenen hedefleri gerçekleştirmek amacıyla satış faaliyetinde bulunur.
- 4 - Satış Yönetimi'nin bulunduğu piyasadaki ekonomik hareketlerin ve rakip bankaların politikalarını, hizmet ve kredi ilişkileri ile mevduat temini konusundaki çalışmalarını izler ve bu konularda Ticari Bankacılık Yönetmenleri-Perakende ve Ticari Müşteri Temsilcilerini yönlendirir.
- 5 - Banka politikasına uygun olarak mevcut ve potansiyel müşterilerle ilgili pazar araştırması yapılmasını ve yeni müşterilerin bankaya kazandırılmasını sağlar, müşteri ziyaretlerini yaparak müşteri ilişkilerinin sürekliliğini sağlar.
- 6 - Tahsis edilmiş olan personeli, bütçe, zaman, makine, teçizat ve şube lokasyonu olanaklarının rasyonel kullanılmasını sağlar.
- 7 - Ticari piyasada kaynak yaratmaya yönelik her türlü satış işlemlerini kendi görev alanı içinde planlamasını, uygulamasını sağlar.

8 - Gerek şubedeki Satış Yönetimi'nin, gerekse Grup Yönetilini veya Genel Müdürlük yetkileri dahilinde kredilerin oluşturulması, kendi yetkisindeki kredilerin kullandırılma karar ve şartlarının belirlenmesini, fiilen kullandırılan kredilerde kredi seyyaliyetinin takibi kredilerin gecikmiş alacağa düşmemesi için gerekli tedbirlerin alınması ve gecikmiş alacağa intikal edenlerin tahsilatlarının yapılmasını sağlar.

9 - Bankacılık ürünlerimizin tanıtımının yapılması, müşterilerimizin yönlendirilmesi, ürünlerle ilgili müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, danışmanlık hizmetleri verilmesi, portföydeki bireylere yönelik ürün/hizmetlerin satılmasının sağlanması, potansiyelin belirlenmesi ve belirlenen potansiyelin kazanılmasına yönelik çalışmaların yapılmasını sağlar.

10- Ticari ürünlerin ve Sigorta, Leasing, Factoring vb. ürünlerin satışını koordine eder.

11 - Düzenli aralıklarla kendisine bağlı satış kadroları ile toplantılar yaparak sorunları tespit eder, önerileri değerlendirerek sonuçlandırır.

DENETİM SORUMLULUKLARI

1 - Kendisine bağlı kadrolar tarafından satış faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili belirlenen genel politika ve hedeflerden sapma olmaması için gerekli denetimi yapar.

2 -Kendisine bağlı kadrolar ile toplantılar yaparak, iletişimin sağlıklı yürütülmesini denetler.

3 - Kendisine bağlı kadroların performansını değerlendirir.

HUKUKİ SORUMLULUKLARI

- Bu iş tanımında anlatılan ve yapmakla yükümlü olduğu işlemlerin kanun, kararname, yönetmelik ve Bankamız uygulama talimatlarına uygunluğundan sorumludur.

EĞİTİM SORUMLULUKLARI

- Kendisine bağlı kadroların eğitim eksikliğini tespit eder. Gerekli istek ve önerilerde bulunur.

ASLİ SORUMLULUKLARI

1 - Amirlerinin uygun göreceği her türlü görevi kanun ve banka yönetmeliklerine göre yerine getirmekle sorumludur.

2 - Bankamız ve müşterilerle ilgili bilgilerin dışarı sızmasını sağlamakta sorumludur.

NİTELİKLERİ VE İŞ TECRÜBESİ

1 - Kaynak, Kullanım, Dış İşlemler, Bireysel bankacılık ve Menkul Değerler uygulamaları hakkında gerekli bilgiye sahip olmak.

2 - Satış Yönetiminde Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende olarak iş tecrübesine sahip olmak.

YAPI ve KREDİ BANKASI A.Ş. İŞ TANIMI

TARİH	: 22 Temmuz 1997
FONKSİYON	: Ticari Satış Faaliyetleri
GÖREV	: Ticari Bankacılık Yönetmeni-Perakende
BAĞLILIĞI	: Perakende Bankacılık Koordinatörü
ASTLARI	: Ticari Müşteri Temsilcisi Ticari Müşteri Temsilcisi Yardımcısı

AMAÇ

Genel Müdürlükçe belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda, satış faaliyetlerini yürütmek, yönetmek ve bu amaçlara ulaşmak için gereken bankacılık fonksiyonlarını yerine getirmek için oluşturulmuştur.

İŞLEMSEL SORUMLULUKLARI

1 - Portföyündeki mevcut müşterilere ilişkin hedefleri gerçekleştirmek için ticari satış çalışmalarını gerçekleştirir. Bulunduğu hizmet lokalindeki ticari satış ekibinin çalışmalarını yönlendirir. Portföydeki mevcut ve yeni kazanılan müşterilerin ticari kredi, dış işlemler ve menkul işlemlerine ilişkin taleplerini alır, gerekli kontrolleri yaparak Operasyon Yönetimi'ne iletir. İşlerin sonuçlandırılmasını sağlar. Müşteri verimliliğini sürekli olarak takip ve kontrol eder. Müşterilerinin banka ile olan ilişkilerinin sürekliliğini sağlar. Bulunduğu lokalde ticari satış ekibiyle birlikte müşteri hedeflerini oluşturur ve Perakende Bankacılık Koordinatörü'nün görüşüne sunar. Onaylanan satış ve karlılık hedeflerini gerçekleştirmekten sorumludur.

2 - Bulunduğu piyasada ticari satış faaliyetlerini geliştirmeye yönelik her türlü bankacılık işlemlerini planlar, organize eder, uygular ve uygulatır. Aynı zamanda uygulamaları kontrol ederek sorun ve sonuçları hakkında Perakende Bankacılık Koordinatörü'ne bilgi verir.

3 - Ticari satış işlemlerini Bankamız iç talimatları ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda koordine eder, değerlendirir.

4 - Bankamız talimatları ve Perakende Bankacılık Koordinatörü'nün talimatları doğrultusunda müşterilerden alınacak faiz, komisyon, bankacılık hizmet gelirleri v.b. masrafların tahsil edilmesini sağlar ve işlemlerin son kontrolünü yapar/yapılmasını sağlar.

5 - Fiilen kullandırılan ticari kredileri takip eder/edilmesini sağlar.

6 - Genel planlama ve kendisine verilen hedefler doğrultusunda portföyündeki müşterilerin ticari satış hedeflerine ulaşılmasını sağlamak amacıyla önlemler alır.

7 - Gecikmiş alacakların tahsili ile ilgili kendisine verilen görevleri yapar veya yapılmasını sağlar.

8 - Ticari ürünlerin ve Sigorta, Leasing, Factoring vb. ürünlerin satışını gerçekleştirir/ koordine eder.

9 - Ticari kredi işlemlerinin iç talimatlar ve kanuni mevzuatlar paralelinde düzenlenmesi için gereken her türlü evrakın ve işlemin gerçekleşmesini sağlar/sağlatır, sonuçlarının takibini yapar.

10 - Ticari kredi işlemleri ile ilgili olarak Grup Yönetimi, Genel Müdürlük ve Resmi Dairelere gönderilmesi gereken her türlü periyodik ve istatistik raporların hazırlanmasını sağlar/sağlatır.

11 - Kendisine bağlı satış kadroları tarafından yapılan işlemlerle ilgili olarak Operasyon Yönetimi'nce düzenlenen Farklılık Raporlarında yer alan eksikliklerin zamanında giderilmesini sağlar, sonuçlarını takip eder.

DENETİM SORUMLULUKLARI

1 - Ticari satış hedeflerinin oluşturulması ile ilgili zaman, makine, teçizat ve işyeri olanaklarının bankanın genel amaç ve hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlar.

2 - Bu iş tanımında anlatılan ve yapmakla yükümlü olduğu işlemlerin kanun, kararname, yönetmelik ve Bankamız uygulama talimatlarına uygunluğunu kontrol eder.

3 - Kendisine bağlı kadroların performansını değerlendirir.

HUKUKİ SORUMLULUKLARI

- Bu iş tanımında yer alan konuların tamamından aksine bir hüküm ve talimat bulunmadıkça bağlı olduğu yöneticinin delege ettiği ölçülerle sınırlıdır.

GÜVENLİK SORUMLULUKLARI

- Banka ve müşterilerle ilgili olarak şubede kalması gereken para, kıymetli evrak ve belgelerin saklanması, korunması ve taşınmasına ilişkin gereken önlemlerin alınmasından sorumludur.

ASLİ SORUMLULUKLARI

- 1 - Amirlerinin uygun göreceği görevleri kanun ve banka yönetmeliklerine göre yerine getirmekle ve yenilik ve değişiklikleri ilgili duyurulardan izlemek,
- 2 - Bankamız ve müşteri ile ilgili bilgilerin dışarı sızmasını sağlamak,
- 3- Bulunduğu lokasyonda hizmet bütünlüğünün sağlanması için satış grupları ve operasyon arasındaki işbirliğini oluşturmak,
- 4- Sunulan hizmetin önceliklendirilmesi ve ihtilaf durumunda; kendisine verilen yetki çerçevesinde çözüm oluşturmak.

NİTELİKLERİ VE İŞ TECRÜBESİ

- 1 - Bankacılıkla ilgili yasal mevzuatı bilmek.
- 2 - Bankacılığın çeşitli kademelerinde ve servislerinde çalışmış olmak, Bankacılık uygulamaları hakkında gerekli bilgiye sahip olmak.
- 3 - Bankacılık tekniği, iş idaresi ve grup yönetimini bilmek.
- 4 - Satış yönetiminde Ticari Müşteri Temsilcisi olarak iş deneyimine sahip olmak.

YAPI ve KREDİ BANKASI A.Ş. İŞ TANIMI

TARİH	: 22 Temmuz 1997
FONKSİYON	: Ticari Satış Faaliyetleri
GÖREVİ	: Ticari Müşteri Temsilcisi
BAĞLILIĞI	: Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende

AMAÇ

Bankamız genel politikaları doğrultusunda kendisine verilen hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak; müşterilerin kredi, mevduat ve menkul işlemleri ile ilgili her türlü bankacılık hizmetlerini yürütmek, takip etmek ve sonuçlandırmak, kendisi için belirlenen müşterilerle ilişkiler kurmak ve geliştirmek amacıyla oluşturulmuştur.

İŞLEMSEL SORUMLULUKLARI

- 1 - Genel Müdürlük politikasına uygun olarak Ticari Bankacılık Yönetmeni-Perakende ile birlikte hedeflerini belirleme çalışmaları yapar, saptanan politika ve planları yürütür.
- 2 - Bulunduğu piyasadaki ekonomik hareketleri ve rakip kuruluşların politikalarını, hizmet ve kredi ilişkileri ile mevduat temini konusundaki çalışmalarını yakından izler.
- 3 - Mevcut ya da yeni kredi müşterilerinin kredi taleplerini inceler, Koordinatörlük yetkisine kadar olan kredi teklifi ve mali tahlil raporlarını hazırlar, uygun bulduklarını Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende'nin görüş ve onayına sunar, sonuçlarını izler. Koordinatörlük ve üstündeki yetkiler için Mali Tahlil raporunun hazırlanmasını sağlar.
- 4 - Birebir hedef belirlenen müşteriler için, müşteri bazında iş planı hazırlar ve her müşterinin performansını satış ve karlılık hedeflerine göre devamlı ve detaylı olarak takip eder ve hedefleri gerçekleştirir. Diğer müşteriler için, toplam üzerinden belirlediği hedeflere yönelik çalışmaları gerçekleştirir.
- 5 - Müşterilerin yeni işlerinin takip edilmesini, sonuçlandırılmasını, bankaya kaynak sağlanması konusunda kredili, kredisiz müşteriler nezdinde sürekli ve sonuç alıcı çalışmalar yapar.
- 6 - Müşterilerinin vadeli/vadesiz hesap açılış taleplerini kabul eder. Vadesiz mevduat hesabı olmayan müşterilere sıfır bakiyeli/meblağlı hesap açar, taahhütnamenin düzenlenmesinde müşterilere yardımcı olur. Müşterilerinin çek karnesi taleplerini alır, Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende'nin görüşüne sunar ve işlemlerin yapılmasını Şube Operasyon Yönetimi'nden talep eder.

7 - Müşterilerin mevcut limitinin artırılması veya yeni kredi limiti ile ilgili başvurularını değerlendirir, müşteri ile kredi şekil şartlarını görüşür. (Bu görüşme meblağ, kullanma yeri, geri ödeme koşulları, faiz ve komisyon oranları, verim, vade, gerekli belgeler, nakdi ve gayri nakdi teminatlar vb. konuları kapsar.)

8 - Kredi çalışmalarıyla ilgili gerekli ilave belgeler var ise müşteriden alır.

9 - Müşterilerin kredi değerliliğinin Genel Müdürlük ve Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende tarafından yeterli bulunmadığı durumlarda teklifi geri çevrir ve müşteriye gerekçesi ile ilgili bilgi verir.

10 - Müşterinin kredi değerliliğinin yeterli bulunması halinde kredi teklifini hazırlar/hazırlanmasını ve Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende 'nin onayına sunulmasını sağlar.

11 - Kredi tekliflerinin sonuçlanmasını takip eder.

12 - Genel Müdürlük onayı için gerekli olduğunda ek belge ve bilgileri müşteriden alır.

13 - Kredi teklifi onaylandığında kredi ile ilgili kredi taahhünamesini düzenler ve müşteri tarafından imzalanmasını sağlar.

14 - Müşteriden gelen her türlü talimatı alır, inceler, müşteriye arayarak doğruluğunu teyid eder ve değerlendirilmesini yapar, bir risk getirmiyor ise kredi kullandırma talebini Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende aracılığıyla Operasyon Yönetmeni'ne iletir. Bu talimatlardan ilave kredi riski getirici mahiyette olanlar için (örneğin bir akreditif vesaikinin teslimi, prefinansman dövizinin alışının yapılması, muhabire temdit talimatı verilmesi vb. gibi) firma risklerinin dökümünü yapar, teminatları ve kredi şartlarını inceler. Kendisine verilen bilgiler doğrultusunda Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende ile birlikte talebin yerine getirilip getirilmemesine karar verir.

15 - Teminat ve tahsil (kabul kredisi veya prefinansman ile ilgili senetler dahil) senetlerinin temdit taleplerini inceler, Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende ile birlikte değerlendirir.

16 - Yeni kredilerin kullandırılması veya mevcut kredilerden ilave riske girilmesi (ödeme yapılması, kabul kredili veya marjlı akreditif açılması, teminat mektubu, harici garanti verilmesi vb. gibi) esnasında, kredi tesis şartlarına uygun belgeleri alır, bunların tamlığını ve uygunluğunu titizlikle inceler ve Operasyon Yönetmeni'ne iletir.

17 - Senet karşılığı kredilerde teminat olarak alınan senetlerin ödenme, protesto veya iadelerini dikkatle izler.

18 - İhracat kredilerinde ihracat taahhütlerinin gerçekleşme durumunun hangi safhada olduğunu takip eder. Yasal süre içinde ihracat taahhüdünü gerçekleştirmesinde gecikme olan firmalar için önlemleri alır ve ilgili mercilere bildirir.

19 - Döviz kredilerini mutlaka bir liste halinde gözönünde bulundurur, vade ve gerçekleşme durumlarını takip eder.

20 - Portföyünden kullandırılan Eximbank kredilerini takip eder. Genel Müdürlük ile mutabık olarak gerçekleşen taahhüt kadar potansiyel müşteri kazanılmasını sağlar.

21 - Kabul / aval kredilerinin bir liste halinde takip ederek transfer tarihinden önce TL karşılıklarının hesapta tesis edilmesini sağlar.

22 - Akreditif kredilerinde portföyde uzun süre bekleyen vesaikin mahiyetini araştırır.

23 - Teminat mektupları ve harici garantilerde mektupların akibetlerinin takip eder, komisyon, muhabir masrafı gibi alacakların tahsilinde güçlük çekilip çekilmediğini izler.

24 - Orta vadeli kredilerde faiz tahsilinde gecikme olup olmadığını, ihracat garantisinde ise taahhüdün gerçekleşme durumunu takip eder.

25 - Şube Operasyon Yönetimi'nce bildirilen o günkü ihracat bedeli ödemelerinin, kullandığı herhangi bir ihracat kredisine sayılması durumunda gerekli incelemeyi yapar, Şube Operasyon Yönetimi' nin bilgilendirilmesini sağlar.

26 - Şube Operasyon Yönetimi'nden gelen bilgiler doğrultusunda vadesi gelen senetlerden iadesi, temdidi ve ödenmesi gerekenleri tespit eder, gerekiyorsa firmalarla temasa geçerek senet bedelinin yatırılmasını ya da yeni senetler verilmesini talep eder.

27 - Firmaların para yatırılış, çekilişlerini ve bakiyelerini devamlı takip eder.

28 - Firma bazında risklerdeki tediye ve tahsilatı günlük olarak izler ve kontrol eder.

29 - Tahsilatında sorun olabilecek kredileri belirler, sorunlu kredilerin geriye dönüşümünü çabuklaştırıcı önlemleri alır ve gerekli görüşmeleri yapar.

30 - Kredili müşterilerinin kredi vadelerini, faiz ve komisyonlarını izler ve zamanında tahsil edilmesini sağlar.

31 - Firmaların kredi risk, döviz giriş / çıkışları ile alınan komisyonları takip eder ve kontrolünü sağlar.

32 - Firmaların repo, tahvil, hazine bonosu, VDMK vb. menkul kıymetlerle ilgili taleplerini alır ve sonuçlandırılmasını sağlar.

33 - Müşterilerin mevduat hesaplarını yakından takip eder.

34 - Ticari ürünlerin ve Sigorta, Leasing, Factoring vb. ürünlerin satışını gerçekleştirir.

35 - Sorumluluklarına verilen firmaların her türlü bankacılık işlemlerini yürütür.

36 - İlgili servisler tarafından düzenlenen Farklılık Raporlarında yer alan eksikliklerin zamanında giderilmesini sağlar.

ASLİ SORUMLULUKLARI

1 - Amirlerinin uygun göreceği her türlü görevi kanun ve Bankamız yönetmeliklerine göre yerine getirmekle yükümlüdür.

2 - Bankamız ve müşteri ile ilgili bilgi ve belgelerin dışarı sızmasını sağlamakla yükümlüdür.

HUKUKİ SORUMLULUKLARI

- İşlemleri kanun, yönetmelik ve Bankamız uygulama talimatları doğrultusunda yapar ve kontrolünü sağlar.

DENETİM SORUMLULUKLARI

1 - Tüm işlemlerin aksamadan yürütülmesi için gerekli organizasyonu yapar.

2 - Planlanan hedeflere zamanında ulaşılmasını denetler ve verilen hedeflere ulaşmak için (kredi, mevduat, ihracat, ithalat, döviz girdi ve çıktıları, sigorta işlemleri) gerekli çalışmaları yapar.

3 - Müşterilerden banka prensip ve politikalarına uygun verim alınmasını sağlayıcı çalışmalar yapar.

4 - Şubenin satış faaliyetleri ile ilgili bilgi ve raporların (görüş raporları) zamanında, eksiksiz ve doğru olarak hazırlar ve ilgili Grup Yönetimi'ne gönderir.

NİTELİKLERİ VE İŞ TECRÜBESİ

- Bankacılığın çeşitli kademe ve bölümlerinde çalışmış olmak, bankacılık tekniğini, iş idaresini iyi bilmek, satış konusunda geniş bilgi ve dış işlemler, kredi, mevduat, menkul uygulamaları konusunda deneyime sahip olmak.

YAPI ve KREDİ BANKASI A.Ş. İŞ TANIMI

TARİH	: 22 Temmuz 1997
FONKSİYON	: Ticari Satış Faaliyetleri
GÖREVİ	: Ticari Müşteri Temsilcisi Yardımcısı
BAĞLILIĞI	: Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende

AMAÇ

Bankamız genel politikaları doğrultusunda kendisine verilen hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak; müşterilerin kredi, mevduat ve menkul işlemleri ile ilgili her türlü bankacılık hizmetlerini yürütmek, takip etmek ve sonuçlandırmak, kendisi için belirlenen müşterilerle ilişkiler kurmak ve geliştirmek amacıyla oluşturulmuştur.

İŞLEMSEL SORUMLULUKLARI

- 1 - Genel Müdürlük politikasına uygun olarak Ticari Bankacılık Yönetmeni-Perakende ile birlikte hedeflerini belirleme çalışmaları yapar, saptanan politika ve planları yürütür.
- 2 - Bulunduğu piyasadaki ekonomik hareketleri ve rakip kuruluşların politikalarını, hizmet ve kredi ilişkileri ile mevduat temini konusundaki çalışmalarını yakından izler.
- 3 - Mevcut ya da yeni kredi müşterilerinin kredi taleplerini inceler, kredi teklifi ve mali tahlil raporlarını hazırlar, Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende'nin görüş ve onayına sunar, sonuçlarını izler.
- 4 - Müşterileri için, toplam üzerinden belirlediği hedeflere yönelik çalışmaları gerçekleştirir.
- 5 - Hizmet lokaline gelen diğer mevcut/potansiyel müşterilerin taleplerini değerlendirir, satış işlemlerini gerçekleştirir.
- 6 - Müşterilerin yeni işlerinin takip edilmesini, sonuçlandırılmasını, bankaya kaynak sağlanması konusunda kredili, kredisiz müşteriler nezdinde sürekli ve sonuç alıcı çalışmalar yapar.
- 7 - Müşterilerinin vadeli/vadesiz hesap açılış taleplerini kabul eder. Vadesiz mevduat hesabı olmayan müşterilere sıfır bakiyeli/meblağlı hesap açar, taahhütnamenin düzenlenmesinde müşterilere yardımcı olur. Müşterilerinin çek karnesi taleplerini alır, Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende'nin

YAPI ve KREDİ BANKASI A.Ş. İŞ TANIMI

TARİH	: 22 Temmuz 1997
FONKSİYON	: Ürün Satış Faaliyetleri
GÖREV	: Bireysel Bankacılık Koordinatörü
BAĞLILIĞI	: Grup Yöneticisi
ASTLARI	: Ticari Bankacılık Yönetmeni- Bireysel

AMAÇ

Genel Müdürlükçe belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda, Grup Yöneticisi tarafından belirlenen stratejiler paralelinde satış faaliyetlerini yürütmek, yönetmek ve bu amaçlara ulaşmak için gereken bankacılık fonksiyonlarını yerine getirmek için oluşturulmuştur.

İŞLEMSEL SORUMLULUKLARI

1 - Bulunduğu piyasa içerisinde bireysel satış faaliyetlerini geliştirmeye yönelik her türlü bankacılık işlemlerini planlar, organize eder, uygular ve uygulatır. Aynı zamanda uygulamaları kontrol ederek sorun ve sonuçları hakkında Grup Yönetimi'ne bilgi verir.

Koordinasyonundan sorumlu olduğu lokallerdeki satış ekibinin takım olarak çalışmasını sağlayacak eğitim ve gelişimini sağlamaktan sorumludur.

2 - Mevcut ve yeni kazanılan müşterilerin bireysel ürün ve hizmetlerine ilişkin taleplerinin kendisine bağlı personel tarafından sonuçlandırılmasını sağlar. Müşteri verimliliğini sürekli olarak takip ve kontrol eder. Portföyündeki müşterilerin banka ile olan ilişkilerinin sürekliliğini sağlar.

3 - Kendisine bağlı kadrolar ile diğer Operasyon Yönetimi arasındaki koordinasyon ile, bilgi akışının düzenli ve doğru bir şekilde yerine getirilmesini sağlar.

4 - Bankamız talimatları ve Grup Yöneticisinin talimatları doğrultusunda müşterilerden alınacak faiz, komisyon, bankacılık hizmet gelirleri v.b. masrafların tahsil edilmesini sağlar.

5 - Bankamız politikaları ve Grup Yönetimi'nin iletmediği genel parametreleri dikkate alarak, takımda hedeflerin oluşturulmasını sağlar, mutabık kaldığı hedefleri Grup Yönetimi'ne/Perakende Bankacılık Yönetimine onaya sunar. Onaylanan hedeflerin gerçekleşmesi için çalışmaları yönlendirir.

Tahsis edilmiş personel, bütçe, zaman, makine, teçhizat ve lokasyonun olanaklarının rasyonel kullanımını sağlar.

6 - Satış ekibinin sorumluluğundaki fiilen kullandırılan bireysel kredilerin etkili takibi ve kredilerin seyyaliyetini sağlar.

7 - Bireysel kredilerin gecikmiş alacaklarının tahsili ile ilgili kendisine verilen görevleri yapar veya yapılmasını sağlar.

8 - Bireysel kredi işlemlerinin iç talimatlar ve kanuni mevzuatlar paralelinde düzenlenmesi için gereken her türlü evrakın ve işlemin gerçekleşmesini sağlar, sonuçlarının takibini yapar.

9 - Takımındaki satış kadroları tarafından yapılan işlemlerle ilgili olarak Grup Yönetimi, Genel Müdürlük ve Resmi Dairelere gönderilmesi gereken yazışmaların hazırlanmasını sağlar.

10 - Takımındaki satış kadrolarınca çözümlenemeyen sorunlara gerekli müdahaleyi yaparak, çözüme kavuşturur.

11 - Düzenli aralıklarla Takımındaki satış kadroları ile toplantılar yaparak sorunları tespit eder, önerileri değerlendirerek sonuçlandırır.

12 - Bireysel konularda Bankayı temsil eder.

DENETİM SORUMLULUKLARI

1 - Kendisine bağlı satış kadroları tarafından yapılan işlemlerin yürütülmesi ile ilgili belirlenen organizasyon yapısı, genel politika ve hedeflerden sapma olmaması için gerekli denetimi yapar.

2 - Kendisine bağlı satış kadrolarına tahsis edilmiş olan, satış hedeflerinin oluşturulması ile ilgili zaman, makina, teçhizat ve işyeri olanaklarının Bankamızın genel amaç ve hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını kontrol eder.

3 - Kendisine bağlı kadroların performansını değerlendirir.

4- Kendisine bağlı kadrolar ile toplantılar yaparak, iletişimin sağlıklı yürütülmesini denetler.

HUKUKİ SORUMLULUKLARI

- Bu iş tanımında yer alan konuların tamamından aksine bir hüküm ve talimat bulunmadıkça bağlı olduğu yöneticinin delege ettiği ölçülerle sınırlıdır.

EĞİTİM SORUMLULUKLARI

- Kendisine bağlı kadroların eğitim eksikliğini tespit eder. Gerekli istek ve önerilerde bulunur.

ASLİ SORUMLULUKLARI

1 - Amirlerinin uygun göreceği her türlü görevi kanun ve banka yönetmeliklerine göre yerine getirmekle sorumludur.

2 - Bankamız ve müşteri ile ilgili bilgilerin dışarı sızmasını sağlamakla sorumludur.

NİTELİKLERİ VE İŞ TECRÜBESİ

1 - Bankacılıkla ilgili yasal mevzuatı bilmek.

2 - Bireysel satış kadrolarında Ticari Bankacılık Yönetmeni-Bireysel ve Süper Hizmet Yetkilisi olarak görev yapmış olmak, Bankacılık uygulamaları, satış teknikleri hakkında gerekli bilgiye sahip olmak.

3 - Bankacılık tekniği, iş idaresi ve grup yönetimini bilmek.

YAPI ve KREDİ BANKASI A.Ş. İŞ TANIMI

TARİH : 22 Temmuz 1997
 FONKSİYON : Ürün Satış Faaliyetleri
 GÖREV : Ticari Bankacılık Yönetmeni- Bireysel
 BAĞLILIĞI : Bireysel Bankacılık Koordinatörü
 ASTLARI : Süper Hizmet Yetkilisi
 Süper Hizmet Yetkilisi Yardımcısı

AMAÇ

Genel Müdürlükçe belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda, satış faaliyetlerini yürütmek, yönetmek ve bu amaçlara ulaşmak için gereken bankacılık fonksiyonlarını yerine getirmek için oluşturulmuştur.

İŞLEMSEL SORUMLULUKLARI

- 1 - Portföyündeki bireylere yönelik ürün ve hizmetlerin özellik ve yararlarını müşteriye anlatır, müşteri ihtiyaçlarını belirler, ürün ve hizmetlerin satışını gerçekleştirir, müşteriye bilgilendirir, satış sonrası takip eder/edilmesini sağlar.
- 2- Bulunduğu lokasyonda bireysel satış gerçekleştiriren Süper Hizmet Yetkililerini yönlendirip, hedeflerini belirler ve sonuçlarını takip ederek, karlılığı sağlar.
- 3 - Müşterilerinin verimliliklerini izler, çapraz satış gerçekleştirir/gerçekleştirilmesini sağlar.
- 4 - Banka politikasına uygun olarak portföyündeki müşteri potansiyeline ulaşma yöntemlerini saptar ve organize eder, sonuçlarını Bireysel Bankacılık Koordinatörü'ne raporlar.
- 5 - Bankacılık ürünlerimizi tanıtan broşür, başvuru formu gibi basılı tanıtım malzemelerini müşterilerin yararlanabileceği şekilde, şube içinde uygun yerlere yerleştirir, stok takibini yapılmasını ve teminini sağlar/sağlatır.
- 6 - Müşterilerinin vadeli/vadesiz hesap açılış taleplerini kabul eder. Vadesiz mevduat hesabı olmayan müşterilere sıfır bakiyeli/meblağlı hesap açar/açılmasını sağlar, taahhütnamenin düzenlenmesinde müşterilere yardımcı olur. Müşterilerinin çek karnesi taleplerini alır, değerlendirir ve işlemlerin yapılmasını Operasyon Yönetmeni'nden talep eder/ edilmesini sağlar.

7 - Portföyündeki müşterilere yönelik ürün ve hizmetlerin başvurularında müşterilere gerekli açıklamaları yapar, ilgili formları verir, doldurulmasında yardımcı olur gerekli belgeleri alır ve kontrol eder/edilmesini sağlar.

8- Müşterilerinin Bireysel kredi ürünlerinin başvuruları ile birlikte belgeleri alır, tamlik kontrolünü yapar,kredi taleplerini eksiksiz olarak tamamlar, Operasyon Yönetmeni'ne teslim eder ve sonucunu izler. Başvuruların sonuçlarını müşterilere iletir. Başvurusu onaylanan müşterilerin işlemlerinin gerçekleştirilmesini Operasyon Yönetmeni'nden talep eder/edilmesini sağlar.

9 - Müşteri bilgilerini güncel tutar, değişiklikleri yapar/yapılmasını sağlar.

10 - Müşteri sorunlarının çözümünde yardımcı olur ve gerektiğinde istek ve sorunları ilgili servis/bölüm/birimlere iletir, sonuçlarını takip eder.

11 - Kendisine bağlı satış kadroları tarafından yapılan işlemlerle ilgili olarak Operasyon Yönetimi'nce düzenlenen Farklılık Raporlarında yer alan eksikliklerini giderilmesini sağlar, sonuçlarını takip eder.

DENETİM SORUMLULUKLARI

1- Bireysel satış hedeflerinin oluşturulması ile ilgili zaman, makina, teçizat ve iş yeri olanaklarının bankanın genel amaç ve hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlar.

2 - Bu iş tanımında anlatılan ve yapmakla yükümlü olduğu işlemlerin kanun, kararname, yönetmelik ve Bankamız uygulama talimatlarına uygunluğunu kontrol eder.

3 - Kendisine bağlı kadroların performansını değerlendirir.

HUKUKİ SORUMLULUKLARI

- Bu iş tanımında yer alan konuların tamamından, aksine bir hüküm ve talimat bulunmadıkça bağlı olduğu yöneticiye karşı sorumlu olup, yetkilerin kullanımında bağlı olduğu yöneticinin delege edeceği ölçülerle sınırlıdır.

EĞİTİM SORUMLULUKLARI

- Bireysel Bankacılık faaliyetleriyle ilgili mesleki eğitimlere katılır. Eğitim ihtiyaçlarını ilgili yerlere iletir.

ASLİ SORUMLULUKLAR

1 - Amirlerinin uygun göreceği görevleri kanun ve banka yönetmeliklerine göre yerine getirmekle ve yenilik ve değişiklikleri ilgili duyurulardan izlemek,

2 - Bankamız ve müşteri ile ilgili bilgilerin dışarı sızmasını sağlamak,

3- Bulunduğu lokasyonda hizmet bütünlüğünün sağlanması için satış grupları ve operasyon arasındaki işbirliğini oluşturmak..

4- Sunulan hizmetin önceliklendirilmesi ve ihtilaf durumunda; kendisine verilen yetki çerçevesinde çözüm oluşturmak.

NİTELİKLERİ VE İŞ TECRÜBESİ

1 - İşinin gerektirdiğı düzeyde bankacılık genel bilgisi ile gerekli iş deneyimine sahip olmak.

2 - Gerek banka personeli gerekse banka müşterisi ile rahat ve kolay diyalog kurma yeteneğı ile pazarlama ve yönlendirme bilgi ve becerisine sahip olmak.

YAPI ve KREDİ BANKASI A.Ş.

İŞ TANIMI

TARİH : 22 Temmuz 1997
 FONKSİYON : Ürün Satış Faaliyetleri
 GÖREV : Süper Hizmet Yetkilisi ✓
 BAĞLILIĞI : Ticari Bankacılık Yönetmeni-Bireysel

AMAÇ

Bankacılık ürünlerimizin tanıtımını yapmak, satış lokallerine gelen müşterilerimizi yönlendirmek, ürünlerle ilgili müşteri ihtiyaçlarını belirlemek, satış lokallerinde danışmanlık hizmetleri vermek, Bireylere yönelik ürün/hizmetlerin satılmasını sağlamak, potansiyeli belirlemek ve belirlenen potansiyelin kazanılmasına yönelik çalışmalar yapmak amacıyla oluşturulmuştur.

İŞLEMSEL SORUMLULUKLARI

- 1 - Genel Müdürlük politikasına uygun olarak Ticari Bankacılık Yönetmeni-Bireysel ile birlikte hedeflerini belirleme çalışmaları yapar, saptanan politika ve planları yürütür. Bankamızın bireylere yönelik ürün ve hizmetlerinin özellik ve yararlarını müşteriye anlatır, müşteri ihtiyaçlarını belirler, ürün ve hizmetlerin satışını gerçekleştirir, müşteriye bilgilendirir, satış sonrasını takip eder.
- 2 - Banka politikasına uygun olarak çevresindeki potansiyel müşterileri tesbit eder, potansiyele ulaşma yöntemlerini saptar ve organize eder, sonuçlarını ilgili Ticari Bankacılık Yönetmeni-Bireysel'e raporlar. Ürün ve hizmetleri tanıtır, müşterinin Bankamıza kazandırılmasını sağlar.
- 3 - Bankacılık ürünlerimizi tanıtan broşür, başvuru formu gibi basılı tanıtım malzemelerini müşterilerin yararlanabileceği şekilde, şube/ satış lokali içinde uygun yerlere yerleştirir, stok takibini yapar ve teminini sağlar.
- 4 - Müşterilerin vadeli/vadesiz hesap açılış taleplerini kabul eder. Vadesiz hesabı olmayan müşterilere sıfır bakiyeli/meblağlı hesap açar, taahhütnamenin düzenlenmesinde müşteriye yardımcı olur. Müşterilerin çek karnesi taleplerini alır. Ticari Bankacılık Yönetmeni-Bireysel'in görüşüne sunar ve onaylanan taleplere ait işlemlerin gerçekleştirilmesi için Operasyon Yönetmeni'ne iletir.
- 5 - Bireylere yönelik ürün ve hizmetlerin başvurularında müşterilere gerekli açıklamaları yapar, ilgili formları verir, doldurulmasında yardımcı olur gerekli belgeleri alır ve kontrol eder.

6- Bireysel kredi ürünlerinin başvuruları ile birlikte belgeleri alır, tamlik kontrolünü yapar,kredi taleplerini eksiksiz olarak tamamlar. Kendi yetkisi dahilindeki kredileri onaylar. Yetkisi üstündeki krediler için ilgili tahsis makamından onay alır. Onaylanan kredilerle ilgili belgeleri Operasyon Yönetmeni'ne teslim eder ve sonucunu izler. Başvuruların sonuçlarını müşterilere iletir. Başvurusu onaylanan müşterilerin işlemlerinin gerçekleştirilmesini Operasyon Yönetmeni'nden talep eder.

7 - Müşteri bilgilerini güncel tutar, değişiklikleri yapar/yapılmasını sağlar.

8 - Müşteri sorunlarının çözümünde yardımcı olur ve gerektiğinde istek ve sorunları ilgili servislere iletir, sonuçlarını takip eder.

9 - Bireylerin vadeli, vadesiz, TL/YP işlemleri ile, repo, tahvil, hazine bonosu, fon, VDMK vb. menkul kıymetlerle ilgili taleplerini alır. Yatırım Bankacılığı ile ilgili satış işlerini sonuçlandırır.

DENETİM SORUMLULUKLARI

- Bankamız iç yönetmelikleri ve talimatları doğrultusunda kendisi ile ilgili konularda denetimi sağlar.

HUKUKİ SORUMLULUKLARI

- Bu iş tanımında yer alan konuların tamamından, aksine bir hüküm ve talimat bulunmadıkça bağlı olduğu yönetime karşı sorumlu olup, yetkilerin kullanımında bağlı olduğu yönetmenin delege edeceği ölçülerle sınırlıdır.

EĞİTİM SORUMLULUKLARI

1 - Bireysel Bankacılık faaliyetleriyle ilgili mesleki eğitimlere katılır. Eğitim ihtiyaçlarını ilgili yerlere iletir.

2 - Bankacılık ürün ve hizmetlerini şube personeline tanıtır, bu ürünler ile ilgili işlemler konusunda yetkilileri bilgilendirir.

ASLİ SORUMLULUKLAR

Amirlerinin uygun göreceği görevleri kanun ve banka yönetmeliklerine göre yerine getirmekle ve yenilik ve değişiklikleri ilgili duyurulardan izlemekle sorumludur.

NİTELİKLERİ VE İŞ TECRÜBESİ

1 - Şube bazında işinin gerektirdiği düzeyde bankacılık genel bilgisi ile gerekli iş deneyimine sahip olmak.

2 - Gerek banka personeli gerekse banka müşterisi ile rahat ve kolay diyalog kurma yeteneği ile pazarlama ve yönlendirme bilgi ve becerisine sahip olmak.

YAPI ve KREDİ BANKASI A.Ş. İŞ TANIMI

TARİH : 22 Temmuz 1997
FONKSİYON : Ürün Satış Faaliyetleri
GÖREV : Süper Hizmet Yetkilisi Yardımcısı
BAĞLILIĞI : Ticari Bankacılık Yönetmeni-Bireysel

AMAÇ

Bankacılık ürünlerimizin tanıtımını yapmak, satış lokallerine gelen müşterilerimizi yönlendirmek. Ürünlerle ilgili müşteri ihtiyaçlarını belirlemek, satış lokallerinde danışmanlık hizmetleri vermek, Bireylere yönelik ürün/ hizmetlerin satılmasını sağlamak, potansiyeli belirlemek ve belirlenen potansiyelin kazanılmasına yönelik çalışmalar yapmak amacıyla ve yöneticilerine bu konularda önerilerde bulunması için oluşturulmuştur.

İŞLEMSEL SORUMLULUKLARI

- 1 - Bankamızın bireylere yönelik ürün ve hizmetlerinin özellik ve yararlarını müşteriye anlatır, müşteri ihtiyaçlarını belirler, ürün ve hizmetlerin satışını gerçekleştirir, müşteriye bilgilendirir, satış sonrasını takip eder.
- 2 - Banka politikasına uygun olarak çevresindeki potansiyel müşterileri tesbit eder, potansiyele ulaşma yöntemlerini saptar ve organize eder, sonuçlarını ilgili Ticari Bankacılık Yönetmeni-Bireysel'e raporlar. Ürün ve hizmetleri tanıtır, müşterinin bankamıza kazandırılmasını sağlar.
- 3 - Bankacılık ürünlerimizi tanıtan broşür, başvuru formu gibi basılı tanıtım malzemelerini müşterilerin yararlanabileceği şekilde, şube/ satış lokali içinde uygun yerlere yerleştirir, stok takibini yapar ve teminini sağlar.
- 4 - Müşterilerin vadeli/vadesiz hesap açılış taleplerini kabul eder. Vadesiz hesabı olmayan müşterilere sıfır bakiyeli/meblağlı hesap açar, taahhütnamenin düzenlenmesinde müşteriye yardımcı olur. Müşterilerin çek karnesi taleplerini alır. Ticari Bankacılık Yönetmeni-Perakende'nin görüşüne sunar ve onaylanan taleplere ait işlemlerin gerçekleştirilmesi için Operasyon Yönetmeni'ne iletir.
- 5 - Bireylere yönelik ürün ve hizmetlerin başvurularında müşterilere gerekli açıklamaları yapar, ilgili formları verir, doldurulmasında yardımcı olur gerekli belgeleri alır ve kontrol eder.

6- Bireysel kredi ürünlerinin başvuruları ile birlikte belgeleri alır, tamlik kontrolünü yapar,kredi taleplerini eksiksiz olarak tamamlar, Operasyon Yönetmeni'ne teslim eder ve sonucunu ister. Başvuruların sonuçlarını müşterilere iletir. Başvurusu onaylanan müşterilerin işlemlerinin gerçekleştirilmesini Operasyon Yönetmeni'nden talep eder.

7 - Müşteri bilgilerini güncel tutar, değişiklikleri yapar.

8 - Müşteri sorunlarının çözümünde yardımcı olur ve gerektiğinde istek ve sorunları ilgili servise iletir, sonuçlarını takip eder.

9 - Satış Yönetimi'ndeki görevi çerçevesinde Süper Hizmet Yetkilisi ile koordinasyon içinde çalışır.

DENETİM SORUMLULUKLARI

- Bankamız iç yönetmelikleri ve talimatları doğrultusunda kendisi ile ilgili konularda denetimi sağlar.

HUKUKİ SORUMLULUKLARI

- Bu iş tanımında yer alan konuların tamamından, aksine bir hüküm ve talimat bulunmadıkça bağlı olduğu yöneticiye karşı sorumlu olup, yetkilerin kullanımında bağlı olduğu yöneticinin delege edeceği ölçülerle sınırlıdır.

EĞİTİM SORUMLULUKLARI

1 - Bireysel Bankacılık faaliyetleriyle ilgili mesleki eğitimlere katılır. Eğitim ihtiyaçlarının ilgili yerlere iletilmesini yöneticisinden talep eder.

2 - Bankacılık ürün ve hizmetlerini şube personeline tanıtır, bu ürünler ile ilgili işlemler konusunda yetkilileri bilgilendirir.

ASLİ SORUMLULUKLAR

1 - Amirinin uygun göreceği görevleri kanun ve banka yönetmeliklerine göre yerine getirmekle ve yenilik ve değişiklikleri ilgili duyurulardan izlemekle sorumludur.

2 - Bankamız ve müşteri ile ilgili bilgilerin dışarı sızmasını sağlamakla sorumludur.

NİTELİKLERİ VE İŞ TECRÜBESİ

1 - Şube bazında işinin gerektirdiği düzeyde bankacılık genel bilgisi ile gerekli iş deneyimine sahip olmak.

2 - Gerek banka personeli gerekse banka müşterisi ile rahat ve kolay diyalog kurma yeteneği ile pazarlama ve yönlendirme bilgi ve becerisine sahip olmak.

YAPI ve KREDİ BANKASI A.Ş. İŞ TANIMI

TARİH : 22 Temmuz 1997
FONKSİYON : Ürün Satış Faaliyetleri
GÖREVİ : Stajyer Süper Hizmet Yetkilisi
BAĞLILIĞI : Ticari Bankacılık Yönetmeni-Bireysel

AMAÇ

Süper Hizmet Yetkilisi olarak yetiştirilmek üzere oluşturulmuştur.

ASLİ SORUMLULUKLARI

- 1 - Bankanın bu unvanla işe aldığı kadro için düzenlenmiş teorik eğitimlere aktif olarak katılmak,
 - 2 - Önerilen ve düzenlenen işbaşı eğitimlerini aktif katılımıla tamamlamak,
 - 3 - Gerektiğinde Ticari Bankacılık Yönetmeni-Bireysel ve Süper Hizmet Yetkililerinin kendisine verdiği sorumlulukları ve görevleri kanun ve Bankamız yönetmeliklerine göre yerine getirmek,
 - 4 - Banka ve müşterilerle ilgili bilgi ve belgelerin dışarı sızmasını sağlamak
 - 5 - Bireysel ürün ve hizmetleri tanımak, satış tekniklerini öğrenmek
- ile yükümlüdür.

HUKUKİ SORUMLULUKLARI

- Yaptığı işlemleri kanun, yönetmelik ve Bankamız uygulama talimatları doğrultusunda yapar.

NİTELİKLERİ VE İŞ TECRÜBESİ

- Bankanın açtığı işe alma sınavını kazanmış olmak, eğitimini başarıyla tamamlamak.

görüşüne sunar ve işlemlerin yapılmasını Şube Operasyon Yönetimi'nden talep eder.

8 - Müşterilerin yeni kredi limitini veya mevcut limitin artırılması ile ilgili başvurularını değerlendirir.

9 - Kredi çalışmalarıyla ilgili gerekli ilave belgeler var ise müşteriden alır.

10 - Müşterinin kredi değerliliğinin yeterli bulunması halinde kredi teklifinin hazırlanmasını ve Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende'nin onayına sunulmasını sağlar.

11 - Müşterileriyle ilgili kredi tekliflerinin sonuçlanmasını takip eder.

12 - Genel Müdürlük onayı için gerekli olduğunda ek belge ve bilgileri müşteriden alır.

13 - Kredi teklifi onaylandığında kredi ile ilgili kredi taahhütnamesini/sözleşmesini düzenler ve müşteri tarafından imzalanmasını sağlar.

14 - Müşterilerinden gelen her türlü talimatı alır, inceler, müşteriyi arayarak doğruluğunu teyid eder ve değerlendirilmesini yapar. Bir risk getirmiyor ise kredi kullandırma talebini Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende aracılığıyla Operasyon Yönetmeni'ne iletir. Bu talimatlardan ilave kredi riski getirici mahiyette olanlar için (örneğin bir akreditif vesaikinın teslimi, prefinansman dövizinin alışının yapılması, muhabire temdit talimatı verilmesi vb. gibi) firma risklerinin dökümünü yapar, teminatları ve kredi şartlarını inceler. Kendisine verilen bilgiler doğrultusunda Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende ile birlikte talebin yerine getirilip getirilmemesine karar verir.

15 - Teminat ve tahsil (kabul kredisi veya prefinansman ile ilgili senetler dahil) senetlerinin temdit taleplerini inceler, Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende ile birlikte değerlendirir.

16 - Yeni kredilerin kullandırılması veya mevcut kredilerden ilave riske girilmesi (ödeme yapılması, kabul kredili veya marjlı akreditif açılması, teminat mektubu, harici garanti verilmesi vb. gibi) esnasında, kredi tesis şartlarına uygun belgeleri alır, bunların tamlığını ve uygunluğunu titizlikle inceler ve Operasyon Yönetmeni'ne iletir.

17 - Senet karşılığı kredilerde teminat olarak alınan senetlerin ödenme, protesto veya iadelerini dikkatle izler.

18 - İhracat kredilerinde ihracat taahhütlerinin gerçekleşme durumunun hangi safhada olduğunu takip eder. Yasal süre içinde ihracat taahhüdünü gerçekleştirilmesinde gecikme olan firmalar için önlemleri alır ve ilgili mercilere bildirir.

- 19 - Döviz kredilerini mutlaka bir liste halinde gözönünde bulundurur, vade ve gerçekleşme durumlarını takip eder.
- 20 - Kullandırılan Eximbank kredilerini takip eder, Genel Müdürlük ile mutabık olarak gerçekleşen taahhüt kadar potansiyel müşteri kazanılmasını sağlar.
- 21 - Kabul / aval kredilerinin bir liste halinde takip ederek transfer tarihinden önce TL karşılıklarının hesapta tesis edilmesini sağlar.
- 22 - Akreditif kredilerinde portföyde uzun süre bekleyen vesaikin mahiyetini araştırır.
- 23 - Teminat mektupları ve harici garantilerde mektupların akibetlerinin takip eder, komisyon, muhabir masrafı gibi alacakların tahsilinde güçlük çekilip çekilmediğini izler.
- 24 - Orta vadeli kredilerde faiz tahsilinde gecikme olup olmadığını, ihracat garantisinde ise taahhüdün gerçekleşme durumunu takip eder.
- 25 - Operasyon Yönetmeni tarafından bildirilen o günkü ihracat bedeli ödemelerinin, kullandığı herhangi bir ihracat kredisine sayılması durumunda gerekli incelemeyi yapar, Şube Operasyon Yönetimi'nin bilgilendirilmesini sağlar.
- 26 - Şube Operasyon Yönetimi'nden gelen bilgiler doğrultusunda vadesi gelen senetlerden iadesi, temdidi ve ödenmesi gerekenleri tespit eder, gerekiyorsa firmalarla temasa geçerek yeni senetler talep eder.
- 27 - Müşterilerin para yatırılış, çekilişlerini ve bakiyelerini devamlı takip eder.
- 28 - Müşteri bazında risklerdeki tediye ve tahsilatı günlük olarak izler ve kontrol eder.
- 29 - Tahsilatında sorun olabilecek kredileri belirler, sorunlu kredilerin geriye dönüşümünü çabuklaştırıcı önlemleri alır ve gerekli görüşmeleri yapar.
- 30 - Kredili müşterilerin kredi vadelerini, faiz ve komisyonlarını izler ve zamanında tahsil edilmesini sağlar.
- 31 - Müşterilerin kredi risk, döviz giriş / çıkışları ile alınan komisyonları takip eder ve kontrolünü sağlar.
- 32 - Firmaların repo, tahvil, hazine bonosu, VDMK vb. menkul kıymetlerle ilgili taleplerini alır ve sonuçlandırılmasını sağlar.
- 33- Ticari ürünlerin ve Sigorta, Leasing, Factoring vb. ürünlerin satışını gerçekleştirir.

34 - Müşterilerin mevduat hesaplarını yakından takip eder.

35 - Kendisine bağlı satış kadroları tarafından yapılan işlemlerle ilgili olarak Operasyon Yönetimi'nce, düzenlenen Farklılık Raporlarında yer alan eksikliklerin giderilmesini sağlar, sonuçlarını takip eder.

ASLİ SORUMLULUKLARI

1 - Amirlerinin uygun göreceği her türlü görevi kanun ve Bankamız yönetmeliklerine göre yerine getirmekle yükümlüdür.

2 - Bankamız ve müşteri ile ilgili bilgi ve belgelerin dışarıya sızmasını sağlamakla yükümlüdür.

HUKUKİ SORUMLULUKLARI

- İşlemleri kanun, yönetmelik ve Bankamız uygulama talimatları doğrultusunda yapar ve kontrolünü sağlar.

DENETİM SORUMLULUKLARI

1 - Tüm işlemlerin aksamadan yürütülmesi için gerekli organizasyonu yapar.

2 - Planlanan hedeflere zamanında ulaşılmasını denetler ve verilen hedeflere ulaşmak için (kredi, mevduat, ihracat, ithalat, döviz girdi ve çıktıları, sigorta işlemleri) gerekli çalışmaları yapar.

3 - Müşterilerden banka prensip ve politikalarına uygun verim alınmasını sağlayıcı çalışmalar yapar.

4 - Şubenin satış faaliyetleri ile ilgili bilgi ve raporların (görüş raporları) zamanında, eksiksiz ve doğru olarak hazırlar ve ilgili Grup Yönetimi'ne gönderir.

NİTELİKLERİ VE İŞ TECRÜBESİ

- Bankacılığın çeşitli kademe ve bölümlerinde çalışmış olmak, bankacılık tekniğini, iş idaresini iyi bilmek, satış konusunda geniş bilgi ve dış işlemler, kredi, mevduat, menkul uygulamaları konusunda deneyime sahip olmak.

YAPI ve KREDİ BANKASI A.Ş. İŞ TANIMI

TARİH : 22 Temmuz 1997
 FONKSİYON : Ticari Satış Faaliyetleri
 GÖREVİ : Stajyer Ticari Müşteri Temsilcisi
 BAĞLILIĞI : Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende

AMAÇ

Ticari Müşteri Temsilcisi olarak yetiştirilmek üzere oluşturulmuştur.

ASLİ SORUMLULUKLARI

- 1 - Bankanın bu unvanla işe aldığı kadro için düzenlenmiş teorik eğitimlere aktif olarak katılmak,
 - 2 - Önerilen ve düzenlenen işbaşı eğitimlerini aktif katılımıla tamamlamak,
 - 3 - Gerektiğinde Ticari Bankacılık Yönetmeni- Perakende ve Ticari Müşteri Temsilcilerinin kendisine verdiği sorumlulukları ve görevleri kanun ve Bankamız yönetmeliklerine göre yerine getirmek,
 - 4 - Banka ve müşterilerle ilgili bilgi ve belgelerin dışarı sızmasını sağlamak
 - 5 - Ticari ürün ve hizmetleri tanımak, satış tekniklerini öğrenmek
- ile yükümlüdür.

HUKUKİ SORUMLULUKLARI

- Yaptığı işlemleri kanun, yönetmelik ve Bankamız uygulama talimatları doğrultusunda yapar.

NİTELİKLERİ VE İŞ TECRÜBESİ

- Bankanın açtığı işe alma sınavını kazanmış olmak. eğitimini başarıyla tamamlamak.

EK-2

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU I

Düzenleme Tarihi:

DEĞERLENDİRİLEN	Adı, Soyadı :
	Sicil No :
	Unvanı :
	Görevi :
	Şubesi/Bölümü/Birimi :

İLK AMİR	Adı, Soyadı :
	Sicil No :
	Unvanı :
	Görevi :
	Değerlendirme Dönemi :

DEĞERLENDİRİLENİN ÇALIŞMIŞ OLDUĞU BİRİMLERDEKİ YETERLİLİK

	Bilgi Düzeyi Çok İyi	Yeterli Bilgiye Sahip	Bilgi Düzeyi Yetersiz
Kaynak			
Kullanım			
Dış İşlemler			
Denetim			

Faktörler	5	4	3	2	1
Görevi ile ilgili Bilgi Düzeyi	Göreviyle ilgili bilgi bütünlüğü çok yüksektir, amirine gerek kalmadan her soruya yanıt verebilecek düzeydedir.	Göreviyle ilgili bilgi düzeyini geliştirilmeye özen gösterir; karmaşık durumların sahip olduğu bilgi ile çözülür.	Bilgi düzeyi, görevini yerine getirebilecek düzeydedir.	Göreviyle ilgili kısmi bilgiye sahiptir.	Bilgi düzeyi, bulunduğu görev için yeterli değildir.
Yaptığı İşin Kalitesi	Çok düzenli, ayrıntılı ve hiç hataya yer bırakmaz. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Ender olarak hata yapar; düzenli ve ayrıntılı iş üretir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Kabul edilebilir nitelikte iş üretir.	Özenli iş üretir; sıkı hata yapar. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Yaptığı iş kabul edilebilir nitelikte değildir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.
Bankacılık Mevzuat Bilgisi ve Uygulamadaki Becerisi	Bankacılık mevzuatını tüm ayrıntıları ile bilir ve en karmaşık durumların üstesinden gelir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Çok yönlü bir bankacı olarak; mevzuatın öğrenilmesine özen gösterir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Bankacılık mevzuatı bilgilisi görevini yerine getirecek düzeydedir.	Bankacılık mevzuatı bilgisi orta düzeydedir.	Bankacılık mevzuatı bilgisi bulunmadığı için işi yerine getiremez.
Banka içi Yönetim Bilgisi ve Uygulamadaki Becerisi	Tüm mevzuata ilişkin yönetmelik bilgisi eksiksizdir; bankanın yeni uygulamaları konusunda da bilgi edinir, gereğini aydınlatır. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Kendi görevi dışındaki yönetmelikler de yakından takip ederek bilgisi güncellenmektedir.	Banka içi yönetim bilgilisi göreviyle ilgili değişiklikleri takip eder.	Banka içi yönetim bilgisi orta düzeydedir; işi tamamlayamaz.	Banka içi yönetim bilgisi bulunmadığı için işi yerine getiremez.
Esneklik	Bankacılık hızı değişen koşullara her zaman uyum sağlar. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Yeniliklere açık, değişen koşullara uyum sağlar. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Değişen koşullara alıştırma performansı yüksektir.	Yeniliklerden kaçınır; değişen koşullara uyum sağlamakta zorlanır.	Değişen koşullara uyum sağlamadığı için işi yerine getiremez.
Yaratıcılık	Oldukça yapıcı ve orijinal öneriler getirebilir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Getirdiği önerilerin çoğunun olumlu kabul gördüğüdür. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Deneyimi çerçevesinde işine olumlu katkılar sunar.	Gelişmeye yönelik düşünce ya da öneriler üretmemektedir.	Bu konuda hiçbir katkıda bulunmaz.

Faktörler	5	4	3	2	1
Çözümleme Yeteneği	Normal seyreden günlük işleri yanı sıra karşılaştığı önemli sorunlara etkili çözümler getirebilir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Günlük sorunu iç içe geçirdi etkili çözümler dikkat çekicidir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Sıra dışı sorunları daha önceden denenmiş yöntemleri kullanarak çözer.	Sorunları çözmede güçlüdür. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Sorunları çözmede yetersiz kalır.
☐	ÖRNEK:				
Araç ve Gereç Kullanım Becerisi	Görevi gereği kullandığı araç ve gereci düzgün kullanır, bunlara ilgili ortaya çıkan sorunlarda gerekli becerisi de sağlayarak etkili çözümler getirebilir.	Kullandığı araç ve gereci iyi tanıır, ilgili etkili yürütülmek için bunlardan maksimum verimi alabilir.	Görevi gereği araç ve gereci kullanmayı iyi bilir.	Kullandığı araç ve gerece tam olarak hakim değildir; çok sık yardıma ihtiyacı duyar.	Araç ve gereci zarara yol açacak düzeyde özenli ve yetersiz kullanır.

Faktörler	5	4	3	2	1
Araştırma Yönü	Araştırmaya yapısı gereği görevinin dışındaki konularda bile ayrıca incelemeler yaparak faydalı bilgiler edinir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Kendisini ve işini geliştirmeye yönelik ayrıntılı araştırmalar yapar. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Görevini yerine getirecek düzeyde dir.	Görevini yerine getirebilmesi için gereken araştırmayı yapmamaktadır. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Araştırmayı gerekli görmez, isteksizdir.
☐	ÖRNEK:				
İnisiyatif Kullanma	Genel prensipler çerçevesinde, yönlendirmeyi gerektirmeyecek şekilde inisiyatif kullanır. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Görevinin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan alımlanmış durumlarda kendiliğinden harekete geçiş dikkat çekicidir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	İşini aksamadan yürütülmesini sağlayacak düzeyde inisiyatif kullanır.	Kendi başına harekete geçmez, yolumsuzluğa sığınmaz.	Görevini yürütmek için gereken inisiyatif kullanamamaktadır.
☐	ÖRNEK:				
Sorumluluk Alma İsteği	Sorumluluk alanını genişletme konusunda isteksizdir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Sık sık ek sorumluluklar üstlenir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Görevi gereği verilen sorumlulukları benimser.	Sorumluluk konusunda isteksizdir.	Görevi gereği de olsa sorumluluk almaktan kaçınır.
☐	ÖRNEK:				
Organize Olma	Görevini ve aldığı tüm ek görevleri, sahip olduğu kaynakları mükemmel kullanarak tamamlar.	Görevine ek olarak verilen işleri öncelik sırasına göre planlayarak iyi bir organizasyon yapar.	Görevini planlarını zamanında tamamlamaya çalışır.	İşleri öncelik sırasına koyamaz, işleri tamamlanma süresinde saptırılmaz olur. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Organize olamaması nedeniyle işleri sonuçlandıramaz.
☐	ÖRNEK:				
Hatasız İş Yapma	İşine karşı son derece dikkatli olup kesinlikle hata yapmaz.	Ender olarak yaptığı hataları anında düzeltir.	Hata anında sonuçları kabul edilebilir düzeydedir.	Sık yaptığı hataların farkına varır ve hatalarının sonuçları dikkatli olur. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Yaptığı hataların sonuçları zaman zaman farkına varır. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.
☐	ÖRNEK:				
Verilen Zaman ve Beklenen Nitelikte İş Üretebilme	Elindeki kaynakları etkili bir şekilde kullanarak, verilen zamandan önce ve mükemmel düzeyde iş üretir.	Verilen zamandan önce ve beklenen kalitede iş üretir.	Verilen zamanda, beklenen nitelikte iş üretir.	Verilen zamanda nitelikli iş çıkaramamaktadır.	Hem zamanı aşmakta, hem kalitesiz iş üretmektedir.
☐	ÖRNEK:				
Devamlılık ve İş Saatlerine Uyumu	Bu faktör, üçü skala ile değerlendirilecektir.	Mesai saatlerine son derece bağlı ve devamlıdır.	Mesai saatlerine son derece bağlı ve devamlıdır.	Görevini aksatmayacak derecede mesai saatlerine uyumlu ve devamlıdır.	Mesai saatlerine uyumsuzluğu ve devamsızlığı dikkat çekicidir.

Değerlendirilmesine katılmayanlar işaretlenecektir.

☐ Değerlendirmeye yeterli süre ayrılmadı. (Nedenlerini açıklayınız.)

☐ Değerlendirme karşılıklı görüşülerek yapılmadı. (Nedenlerini açıklayınız.)

☐ Değerlendirilmenin objektif olmadığını düşünüyorum. (Nedenlerini açıklayınız.)

☐ Değerlendirme ilk amirim tarafından yapılmadı. (İlk amirinizin adını belirterek açıklayınız.)

☐ Diğer. (Açıklayınız.)

AÇIKLAMA

Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐

İmza:

Tarih:

İKİNCİ AMİRİN GÖRÜŞLERİ

Genel Değerlendirme Puanı: (Yazı ile belirtiniz:)

Gelişme Potansiyeli:

Sicil:

İsim:

İmza:

Tarih:

ŞUBE / BİRİM YÖNETMENİNİN GÖRÜŞLERİ

Genel Değerlendirme Puanı: (Yazı ile belirtiniz:)

Gelişme Potansiyeli:

Sicil:

İsim:

İmza:

Tarih:

BÖLGE / BÖLÜM YÖNETMENİNİN / GENEL MÜDÜR YARDIMCISININ GÖRÜŞLERİ

Genel Değerlendirme Puanı: (Yazı ile belirtiniz:)

Gelişme Potansiyeli:

Sicil:

İsim:

İmza:

Tarih:

İnsan Kaynakları Bölge Yetkilisi

İsim:

İnceleme Tarihi:

İnsan Kaynakları Bölümü

İsim:

İnceleme Tarihi:

Değerlendirilen :

İmza:

Tarih:

İlk Amir :

İmza:

Tarih:

Faktörler	5	4	3	2	1
Müşterilerle İletişim Kurma ☐	Müşteriyi her koşulda kaliteli hizmet sunar.	Müşterilerle sürdürdüğü olumlu diyalog dikkat çekicidir.	Görevinin gereklerini yerine getirecek düzeydedir.	Müşterilerle iletişim kurmaya istekli değildir. zaman zaman yetersiz kalmaktadır. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Müşteri ilişkilerinde sık sık olumsuzluklar yaşamaktadır.
Çalışma Arkadaşları, Astıları ve Üstleriyle İletişim Kurma ☐	Her düzeyde kişileri kapsayan bir iletişim yeteneğine sahiptir.	İlişkilerini bilinçli ve sağlıklı bir iletişim içerisinde sürdürmektedir.	Saglıklı bir iletişim içindedir.	İşkilerinde sık sık sorunlar yaşamaktadır.	Çevresiyle iletişim kurmaya istekli değildir.
Tavır ve Davranışlarıyla Temsil Yeteneği ☐	Bu faktör, üçlü skala ile değerlendirilecektir.		Konuşma ve tavırlarıyla bankamızı temsili etkinliğini bilincinde olarak diktiler, güvenilir ve saygın bir izlenim yaratır.	Tavır ve davranışlarıyla her ortamda bankamızı temsil eder.	Konuşma ve tavırlarında özensizdir; bu konuda daha güvenilir ve saygın bir izlenim yaratmaktadır.
Yardımlaşma Yönu ☐	Çalışma arkadaşlarından talep girmeden, yardıma gereksinim olduğunu kavrar ve harekete geçer. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşmanın, işin doğal bir parçası olduğunu bilir ve yardımlaşır.	Yardımlaşma ve işbirliği içinde çalışmaya, genele özen gösterir.	Zaman zaman yardımlaşma yönü yetersiz kalmaktadır.	Yardımlaşma ve işbirliği için hiç istekli değildir.
Dış Görünüm ☐	Bu faktör, üçlü skala ile değerlendirilecektir.		Dış görünümünde tertemiz ve her zaman özen gösterir.	Çalışma ortamına uygun dış görünüm sergiler.	Bu konuda daha özenli olması gerekmektedir.
Yazılı-Sözlü İfade Yeteneği ☐	Düşündüklerini, anladıklarını herhangi bir soruya yer vermeden çok iyi düzeyde yazılı veya sözlü ifade eder.	Düşündüklerini, anladıklarını anlaşılır ve net bir şekilde ifade eder.	Yazılı ve sözlü ifade yeteneği iletişim kurmasını sağlayacak düzeydedir.	Düşündüklerini ifade etmekte ve aktarmakta güçlük çekmektedir.	Yazılı ve sözlü ifade ilişkilerine zarar verecek düzeydedir.

İLK AMİRİN GÖRÜŞLERİ	
*Güçlü yönleri:	
*Geliştirmesi gereken yönleri:	
*Başarısını artırabilmesi için önerileriniz:	
*Kariyer eğitimleri dışında almasını uygun bulduğunuz eğitimler varsa belirtiniz:	
İmza:	Tarih:

GENEL DEĞERLENDİRME PUANI (Yazı ile belirtiniz:)	
☐ (5) Görevinin gerektirdiğinden üstündür.	☐ (3) Görevini yeterli derecede yerine getirmektedir.
☐ (5-)	☐ (3-)
☐ (4+)	☐ (2+)
☐ (4) Görevini çok iyi yerine getirmektedir.	☐ (2) Daha başarılı olması gerekir.
☐ (4-)	☐ (2-)
☐ (3+)	☐ (1+)
	☐ (1) Yeterli değildir.

GELİŞME POTANSİYELİ
Bu bölümün amacı, değerlendirilen kişinin, tüm değerlendirmeleri göz önüne alınarak, mesleki kariyerinde bir üst unvana yükseltilmesinin ne ölçüde uygun olacağına ilişkin görüşlerinizin belirtilmesidir.
☐ (1) Bir üst unvana yükseltilmesi için eğitim yoluyla gelişmesi ve deneyim kazanması gerekmektedir. (Teorik eğitim / kariyer eğitimleri kastedilmemektedir.)
☐ (2) Diğer yükselme esaslarına uygun olduğu takdirde, bir üst unvana hemen yükseltililebilir.

EK-3

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU II

Düzenleme Tarihi:

DEĞERLENDİRİLEN	Adı, Soyadı :
	Sicil No :
	Unvanı :
	Görevi :
	Şubesi/Bölümü/Birimi :

İLK AMİR	Adı, Soyadı :
	Sicil No :
	Unvanı :
	Görevi :
	Değerlendirme Dönemi :

DEĞERLENDİRİLENİN ÇALIŞMIŞ OLDUĞU BİRİMLERDEKİ YETERLİLİĞİ

	Bilgi Düzeyi Çok İyi	Yeterli Bilgiye Sahip	Bilgi Düzeyi Yetersiz
Kaynak			
Kullanım			
Dış İşlemler			
Denetleme			

Faktörler	5	4	3	2	1
Görevi ile ilgili Bilgi Düzeyi	Göreviyle ilgili bilgi birikimi çok yüksektir, amirine gerek kalmadan her soruya yanıt verebilecek düzeydedir.	Göreviyle ilgili bilgi düzeyini geliştirmeye özen gösterir; karmaşık durumları sahip olduğu bilgi ile çözebilir.	Bilgi düzeyi, görevini yerine getirebilecek düzeydedir.	Göreviyle ilgili keskin bilgiye sahiptir.	Bilgi düzeyi, bulunduğu görev için yetersiz değildir.
Yaptığı İşin Kalitesi	Çok özenli, ayrıntılı ve hiç hatasız iş üretir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Özenli olarak hata yapar; özenli ve ayrıntılı iş üretir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Kabul edilebilir nitelikte iş üretir.	Özensiz iş üretir; sık hata yapar. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Yapılan iş kabul edilebilir nitelikte değildir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.
Bankacılık Mevzuatı Bilgisi ve Uygulamadaki Becerisi	Bankacılık mevzuatını tüm ayrıntıları ile bilir ve en karmaşık durumların üstesinden gelir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Çok yönlü bir bankacı olabilmek için, bankacılık mevzuatını öğrenmeye özen gösterir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Bankacılık mevzuat bilgisini görevini yerine getirecek düzeydedir.	Bankacılık mevzuat bilgisine sahiptir.	Bankacılık mevzuatı bilgisini bulundug u görev için yeterli değildir.
Banka İçi Yönetmelik Bilgisi ve Uygulamadaki Becerisi	Tüm servislerle ilgili yönetmelik bilgisi eksiksizdir, bankamızın yeni uygulamaları konusunda da bilgi edinir, gelişmeleri aydınlatır. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Kendi görevi dışındaki yönetmeliklerden de yakından takip ederek bilgisini güncelleştirir.	Banka içi yönetmeliklerden göreviyle ilgili değişiklikleri takip eder.	Banka içi yönetmelik bilgisini güncelleştirmek için SMDY takip etmekte yeterince kadir.	Bu konuda hiçbir çaba göstermez.
Esneklik	Bankacılığın hızla değişen koşullarına çok kolay uyum sağlar. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Yeniliklere açıktır, değişen koşullara uyum sağlar. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Değişen koşullara alıştırılır, performansını korur.	Yeniliklerden kaçınır, değişen koşullara uyum sağlamakta zorlanır.	Değişen koşullara uyum sağlayamaması sorun yaratmaktadır.
Yaratıcılık	Oldukça yapıcı ve orijinal öneriler getirebilir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Getirdiği önerilerin çoğunun olumlu katkıları gözlenir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Deneyimini çerçevesinde işine olumlu katkılarda bulunur.	Gelişmeye yönelik düşünce ya da öneriler üretmemektedir.	Bu konuda hiçbir çaba göstermemektedir.

Faktörler	5	4	3	2	1
Çözümleme Yeteneği ☐	Normal seyreden günlük işlerin yanı sıra karşılaştığı önemli sorunlara etkili çözümler getirebilir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Günlük sorunlara getirdiği etkili çözümler dikkat çekicidir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Sıradan sorunları daha önceden denenmiş yöntemleri kullanarak çözer.	Sorunları çözmede güçlük çekmektedir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Sorunları çözmede yetersiz kalır.
ÖRNEK:					
Araç ve Gereç Kullanım Becerisi ☐	Görevi gereği kullandığı araç ve gereçleri titizlikle kullanıp, bunlarla ilgili ortaya çıkan sorunlarda gerekli iletişimi de sağlayarak etkili çözümler getirebilir.	Kullandığı araç ve gereçleri iyi tanır, işini etkili yürütmek için bunlardan maksimum verimi alabilir.	Görevi gereği araç ve gereçleri kullanmayı iyi bilir.	Kullandığı araç ve gereçlere tam olarak hakim değildir; çok sık yardıma ihtiyaç duyar.	Araç ve gereçleri zarara yol açacak düzeyde özensiz ve yetersiz kullanır.

Faktörler	5	4	3	2	1
Araştırma Yöntemi ☐	Araştırmacı yapısı gereği görevinin dışındaki konularda bile ayrıntılı incelemeler yaparak faydalı bilgiler edinir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Kendisini ve işini geliştirmeye yönelik ayrıntılı araştırmalar yapar. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Görevini yerine getirecek düzeydedir.	Görevini yerine getirebilmesi için gereken araştırmayı yapmamaktadır. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Araştırmayı gerekli görmez. İsteksizdir.
ÖRNEK:					
İnisiyatif Kullanma ☐	Genel prensipler çerçevesinde, yönlendirmeyi gerektirmeyecek şekilde inisiyatif kullanır. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Görevinin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan alışılmamış durumlarda kendiliğinden harekete geçiş dikkat çekicidir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	İşlerin aksamadan yürütülmesini sağlayacak düzeyde inisiyatif kullanır.	Kendi başına harekete geçemez, çoğunlukla söylenilmesini bekler.	Görevini yürütmek için gereken inisiyatif kullanamamaktadır.
ÖRNEK:					
Sorumluluk Alma İsteği ☐	Sorumluluk alanını genişletme konusunda ısrarlıdır. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Sık sık ek sorumluluklar üstlenir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Görevi gereği verilen sorumlulukları benimser.	Sorumluluk almakta istekli değildir.	Görevi gereği de olsa sorumluluk almaktan kaçınır.
ÖRNEK:					
Organizasyon ☐	Görevini ve aldığı tüm ek görevleri, sahip olduğu kaynakları mükemmel kullanarak tamamlar.	Görevine ek olarak verilen işleri öncelik sırasına göre planlayarak iyi bir organizasyon yapar.	Görevini planlanan zamanda tamamlayacak şekilde organize eder.	İşleri öncelik sırasına koyamaz, işleri tamamlama süreçlerine sapmalar olur. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Organize olamaması nedeniyle işlerini sonlandıramaz.
ÖRNEK:					
Hatasız İş Yapma ☐	İşine karşı son derece duyarlı olup kesinlikle hata yapmaz.	Ender olarak yaptığı hataları anında çözümler.	Hatalarının sonuçları kabul edilebilir düzeydedir.	Sık yaptığı hataların farkına varır ve hatalarının sonuçları düzeltilir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Yaptığı hataların sonuçları zarar vericidir. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.
ÖRNEK:					
Verilen Zamanda ve Beklenen Nitelikte İş Üretebilme ☐	Elindeki kaynakları akılcı bir şekilde kullanarak, verilen zamandan önce ve mükemmel düzeyde iş üretir.	Verilen zamandan önce ve beklenen kalitede iş üretir.	Verilen zamanda, beklenen nitelikte iş üretir.	Verilen zamanda nitelikli iş çıkaramamaktadır.	Hem zamanı aşmakta, hem kalitesiz iş üretmektedir.
Devamlılık ve İş Saatlerine Uyumu ☐	Bu faktör, diğer skala 5 ile değerlendirilmektedir.		Mesai saatlerine son derece bağlı ve devamlılığı tamdır.	Görevini aksatmayacak derecede mesai saatlerine uyumlu ve devamlıdır.	Mesai saatlerine uyumsuzluğu ve devamsızlığı dikkat çekicidir.

Değerlendirmesine katılmayanlar tarafından işaretlenecektir.

Değerlendirmeye yeterli süre ayrılmadı. (Nedenlerini açıklayınız.)

Değerlendirme karşılıklı görüşülerek yapılmadı. (Nedenlerini açıklayınız.)

Değerlendirmenin objektif olmadığını düşünüyorum. (Nedenlerini açıklayınız.)

Değerlendirme ilk amirim tarafından yapılmadı. (İlk amirinizin adını belirterek açıklayınız.)

Diğer. (Açıklayınız.)

AÇIKLAMA

Katılıyorum

Katılmıyorum

İmza:

Tarih:

İKİNCİ AMİRİN GÖRÜŞLERİ

Genel Değerlendirme Puanı: ☐ (Yazı ile belirtiniz:)

Gelişme Potansiyeli: ☐

Sicil:

İsim:

İmza:

Tarih:

ŞUBE / BİRİM YÖNETMENİNİN GÖRÜŞLERİ

Genel Değerlendirme Puanı: ☐ (Yazı ile belirtiniz:)

Gelişme Potansiyeli: ☐

Sicil:

İsim:

İmza:

Tarih:

BÖLGE / BÖLÜM YÖNETMENİNİN / GENEL MÜDÜR YARDIMCISININ GÖRÜŞLERİ

Genel Değerlendirme Puanı: ☐ (Yazı ile belirtiniz:)

Gelişme Potansiyeli: ☐

Sicil:

İsim:

İmza:

Tarih:

İnsan Kaynakları Bölge Yetkilisi

İsim:

İnceleme Tarihi:

İnsan Kaynakları Bölümü

İsim:

İnceleme Tarihi:

Değerlendirilen :

İmza:

Tarih:

İlk Amir :

İmza:

Tarih:

İLK AMİRİN GÖRÜŞLERİ

*Güçlü yönleri:

*Geliştirmesi gereken yönleri:

*Başarısını artırabilmesi için önerileriniz:

*Kariyer eğitimleri dışında bilgisini uygun bulduğunuz eğitimler varsa belirtiniz:

İmza:

Tarih:

GENEL DEĞERLENDİRME PUANI (Yazı ile belirtiniz:)

(5) Görevinin gerektirdiğinden üstündür.

(5-)

(4+)

(4) Görevini çok iyi yerine getirmektedir.

(4-)

(3+)

(3) Görevini yeterli derecede yerine getirmektedir.

(3-)

(2+)

(2) Daha başarılı olması gerekir.

(2-)

(1+)

(1) Yeterli değildir.

GELİŞME POTANSİYELİ

Bu bölümün amacı, değerlendirilen kişinin, tüm değerlendirmeleri göz önüne alınarak, mesleki kariyerinde bir üst unvana yükseltilmesinin ne ölçüde uygun olacağına ilişkin görüşlerinizin belirtilmesidir.

(1) Bir üst unvana yükseltilmesi için eğitim yoluyla gelişmesi ve deneyim kazanması gerekmektedir. (Teorik eğitim / kariyer eğitimleri kastedilmemektedir.)

(2) Diğer yükselme esaslarına uygun olduğu takdirde, bir üst unvana hemen yükseltilir.

(İstendiğinde bu bölüm ek olarak kullanılabilir.)

Sicil:

İsim:

İmza:

Tarih:

SOSYAL YÖNÜ

Faktörler	5	4	3	2	2014
Müşterilerle İletişim Kurma	Müşteriyi her koşulda kaliteli hizmet sunar.	Müşterilerle sürdürdüğü olumlu diyalog dikkat çekicidir.	Görevinin gereklerini yerine getirecek düzeydedir.	Müşterilerle iletişim kurmaya istekli değildir, zaman zaman yetersiz kalmaktadır. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Müşteri ilişkilerinde sık sık olumsuzluklar yaşamaktadır.
☐	ÖRNEK:				
Çalışma Arkadaşları, Astları ve Üstleriyle İletişim Kurma	Her düzeyde kişileri kapsayan bir iletişim yeteneğine sahiptir.	İlişkilerini bilinçli ve sağlıklı bir iletişim içerisinde sürdürmektedir.	Sağlıklı bir iletişim içindedir.	İlişkilerinde sık sık sorunlar yaşamaktadır.	Çevresiyle iletişim kurmaya istekli değildir.
Tavır ve Davranışlarıyla Temsil Yeteneği	Bu faktör, üçlü skala ile değerlendirilecektir.		Konuşma ve tavırlarıyla bankamızı temsil ettiğinin bilincinde olarak dikkatli, güvenilir ve saygın bir izlenim yaratır.	Tavır ve davranışlarıyla her ortamda bankamızı temsil eder.	Konuşma ve tavırlarında özensizdir; bu konuda daha güvenilir ve saygın bir izlenim yaratmalıdır.
Yardımlaşma Yönü	Çalışma arkadaşlarından talep gelmeden, yardıma gereksinim olduğunu kavrar ve harekete geçer. ÖRNEKLE AÇIKLAYINIZ.	Çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşmanın, işinin doğal bir parçası olduğunu bilir ve yardımlaşır.	Yardımlaşma ve işbirliği içinde çalışmaya, genelde özen gösterir.	Zaman zaman yardımlaşma yönü yetersiz kalmaktadır.	Yardımlaşma ve işbirliği için hiç istekli değildir.
☐	ÖRNEK:				
Dış Görünüm	Bu faktör, üçlü skala ile değerlendirilecektir.		Dış görünümünde titizdir ve her zaman özen gösterir.	Çalışma ortamına uygun dış görünüm gösterir.	Bu konuda daha özenli olması gerekmektedir.
Yazılı-Sözlü İfade Yeteneği	Düşüncülerini, anladıklarını herhangi bir soruya yan vermeden çok iyi düzeyde yazılı veya sözlü ifade eder.	Düşüncülerini, anladıklarını anlaşılır ve net bir şekilde ifade eder.	Yazılı ve sözlü ifade yeteneği iletişim kurmasını sağlayacak düzeydedir.	Düşüncülerini ifade etmekte ve aktarmakta güçlük çekmektedir.	Yazılı ve sözlü ifade ilişkilerine zarar verecek düzeydedir.

İÇİŞİ YÖNETİMLİK YETENEKLERİ

Faktörler	5	4	3	2	1
Astlarını Eğitme ve Yetiştirme	Çalışanların eksiklerinin giderilmesi ve üst görevlere hazırlanması için onları yönlendirir, ortam hazırlar.	Çalışanların gelişmelerine ve eğitimlerine önem verir, teşvik eder.	Çalışanlarına gerektiği kadar işbaşı eğitim verir.	Çalışanlarının kariyer ya da işbaşı eğitimden konusundaki duyarlılığı değildir.	Çalışanlarına gerekli işbaşı eğitimin verememektedir sorun yaşılmaktadır.
Belirlenen Hedefler Doğrultusunda Astlarını Yönlendirme	Yönetimin belirlediği somut hedeflerin yanında beklentilerin yönetim politikalarına ve astlarına kapsamlı bir şekilde aktarır, yönlendirir olur.	Belirlenen hedefler doğrultusunda astlarını yönlendirerek işbaşı sonuçları memnun etmektedir.	Belirlenen hedefler doğrultusunda astlarını yönlendirir.	Bankamızın hedefleri doğrultusunda astlarını yönlendirmede yetersiz kalmaktadır.	Astlarını hedefler doğrultusunda yönlendirememektedir.
Astlarına Gelişmeleri İçin Sorumluluk Verme	Astlarının özelliklerini iyi bildiğinden onlara etkin bir şekilde sorumluluklarını dağıtır ve gelişmelerini takip ederken gereğinde sorumluluklarını ardına bırakmaz.	Astlarını motive etmeye özen göstererek sorumluluk paylaştırır.	Belirlenen prosedürde astlarına sorumluluk paylaştırır.	Sorumluluk vermede katı bir tutum içersindedir; astlarının rahatında iş yapılmamakta, işleri kendisinde biriktirmektedir.	Astlarına gelişmeler için hiç fırsat tanımamaktadır.
Verilen Görevlerin Takip ve Denetimi	Verilen görevlerin takibinde etkin bir kontrol sistemi oluşturur, çalışma düzenini bir üstüne sorun aktarmayacak şekilde sürekli etkili olmasını sağlar.	Verilen görevlerin takibinde gereken kontrol sistemini oluşturur; sorunların zamanında belirlenmesini sağlar.	Genellikle işlemleri aksatmadan yürütmesini sağlayacak bir kontrol sistemi uygular.	Çalışma düzenini etkili bir şekilde kontrol etmede zorlanır, zaman zaman hataların büyümesine neden olur.	Verilen görevlerin takip ve denetimini yapamaz.
Astlarını Objektif Değerlendirme	Astlarını mantıklı ve objektif bir şekilde gözlemlerini kullanarak değerlendirir; onlara güçlü ve gelişmesi gereken yönleri konusunda sürekli bilgi verir.	Astlarını mantıklı ve objektif değerlendirme konusuna önem vermektedir ve bu konuya oldukça duyarlıdır.	Astlarını objektif gözlemlerine dayanarak değerlendirir.	Değerlendirme yaparken hissi ve önyargılı davranıldığı gözlenir.	Değerlendirmeleri kesinlikle güvenilir değildir.

EK-4

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU III

Düzenleme Tarihi:

DEĞERLENDİRİLEN	Adı, Soyadı :
	Sicil No :
	Unvanı :
	Görevi :
	Şubesi/Bölümü/Birimi :

İLK AMİR	Adı, Soyadı :
	Sicil No :
	Unvanı :
	Görevi :
	Değerlendirme Dönemi :

DEĞERLENDİRİLENİN ÇALIŞMIŞ OLDUĞU BİRİMLERDEKİ YETERLİLİĞİ

	Bilgi Düzeyi Çok İyi	Yeterli Bilgiye Sahip	Bilgi Düzeyi Yetersiz
Kaynak			
Kullanım			
Dış İşlemler			
Denetleme			

..... YILI PERFORMANS HEDEFLERİ

ULAŞILAN PERFORMANS SONUÇLARI

..... YILI PERFORMANS HEDEFLERİ

ULAŞILAN PERFORMANS SONUÇLARI

İlk Amirin İmzası:

Tarih:

Değerlendirenin İmzası:

İlk Amirin İmzası:

Tarih:

Değerlendirenin İmzası:

HEDEFLERİ GERÇEKLEŞTİRMEYLE
İLGİLİ İZLENİMLERSORUNLARIN NEDENLERİ VE
ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

HEDEFLERE ULAŞMA PUANI

- ☐ (5) Hedeflerini aşarak fazlasıyla yerine getirmiştir.
- ☐ (4) Hedeflerini çok iyi yerine getirmiştir.
- ☐ (3) Hedeflerine yeterli derecede ulaşmıştır.

- ☐ (2) Hedeflerine ulaşmada daha başarılı olması gerekir.
- ☐ (1) Hedeflerine ulaşmada yeterli değildir.

BİLGİ DÜZEYİ	204	Puan
1. Görevi ile ilgili mesleki ve teknik bilgi düzeyi 2. Bankamız politika ve kurallarını bilme, uygulama 3. Bilgilerinin güncelliği ve ilgili yayınları izleme 4. Yenilikleri izleme ve kendini geliştirme 5. Değişen koşulları algılama ve uygulama 6. Banka hizmetlerini iyi tanıyabilme ve pazarlayabilme		
PLANLAMA / ORGANİZE ETME		
1. İşleri öncelik sırasına koyabilme 2. İşini saptanan hedefler doğrultusunda planlama ve organize etme 3. Geniş görüş açısına sahip olma ve yaptığı işi bütün olarak görme 4. Stres altında performansını koruyabilme 5. Somut ve ölçülebilir hedefler saptarken, astlarının da katılımını sağlama 6. Zaman, para ve işgücü gibi kaynakların kullanımına gösterdiği özen 7. Sorumluluklarını bilinçli olarak üstlenme		
YÜRÜTME / DENETİM / KARAR VERME		
1. Sorumlu olduğu işlerin yürüyüşünü denetleme ve sonuçlarını değerlendirme 2. Sorun çözme ve sonuca ulaşma 3. Uygulanabilir ve doğru olanı seçerek, süratli kararlar alabilme 4. Yaratıcı çözümler bulma 5. Objektif yaklaşım çabası 6. Gereken durumlarda astlarının da kararlara katılımını sağlama 7. Asgari denetim ve yönlendirme ile çalışabilme		
BİRLİKTE ÇALIŞMA / İŞBİRLİĞİ		
1. Diğer şube ve bölümlerle iletişim sağlamadaki etkinliği 2. Diğer birim çalışanları ve astlarıyla uyumlu bir çalışma içinde olma 3. İşinin gereği ilişki içinde olduğu şahıslarla ilişki ve iletişim sağlama 4. Fikir ve eleştirilere olumlu yaklaşım 5. Ekip çalışmasına yatkınlığı		
PERSONEL YÖNETİMİ / İLETİŞİM		
1. Astlarını eğitime ve yetiştirme 2. Astlarını, yetiştirip gelişmeleri konusunda motive etme 3. Çevresine doğru bilgi ve talimatları aktarma 4. Raporlamanın, zamanında, doğru ve düzenli yapılmasını sağlama 5. Yazılı, sözlü ifade ve raporlama yeteneği 6. Dış görünüm (Bu faktör, üçlü skala ile değerlendirilecektir) 7. Belirlenen hedefler doğrultusunda astlarını yönlendirme 8. Astlarına gelişmeleri için sorumluluk verme 9. Astlarını objektif değerlendirme		

İKİNCİ AMİRİN GÖRÜŞLERİ

Genel Değerlendirme Puanı: ☐ (Yazı ile belirtiniz:)Gelişme Potansiyeli: ☐

Sicil:

İsim:

İmza:

Tarih:

ŞUBE / BÖLGE / BÖLÜM YÖNETMENİ / GENEL MÜDÜR YRD.'NİN GÖRÜŞLERİ

Genel Değerlendirme Puanı: ☐ (Yazı ile belirtiniz:)Gelişme Potansiyeli: ☐

Sicil:

İsim:

İmza:

Tarih:

İnsan Kaynakları Bölge Yetkilisi

İsim:

İnceleme Tarihi:

İnsan Kaynakları Bölümü

İsim:

İnceleme Tarihi:

Değerlendirilen :

İmza:

Tarih:

İlk Amir

İmza:

Tarih:

EK-5

Veznedar

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU V

Düzenleme Tarihi :

DEĞERLENDİRİLEN	Adı, Soyadı :
	Sicil No. :
	Unvanı :
	Görevi :
	Şubesi/Bölümü/Birimi :

İLK AMİR	Adı, Soyadı :
	Sicil No. :
	Unvanı :
	Görevi :
	Değerlendirme Dönemi :

Faktörler	Puan	İzlenimler	Önerilen Çözümler
1. İş talimatları bilme ve uygulama			
2. Hızlı ve doğru bir şekilde para sayma			
3. Para tanıma			
4. Araç ve gereç kullanım becerisi			
5. Şubenin nakit akışını kontrol etme/önlem alma			
6. Devamlılık ve iş saatlerine uyumu			
7. Sorumluluğunun bilincinde olma			
8. Müşteriye güler yüzü, kaliteli hizmet sunma			
9. Dış görünümüne gösterdiği özen			
10. Çalışma arkadaşları ve üstleriyle işbirliği içinde olma			

GENEL DEĞERLENDİRME PUANI (Yazı ile belirtiniz:)

☐ (5) Görevinin gerektirdiğinden üstündür.☐ (5-)☐ (4+)☐ (4) Görevini çok iyi yerine getirmektedir.☐ (4-)☐ (3+)☐ (3) Görevini yeterli derecede yerine getirmektedir.☐ (3-)☐ (2+)☐ (2) Daha başarılı olması gerekir.☐ (2-)☐ (1+)☐ (1) Yeterli değildir.

İLK AMİRİN GÖRÜŞLERİ

* Güçlü yönleri:

* Geliştirmesi gereken yönleri:

* Başarısını artırabilmesi için önerileriniz:

İmza:

Tarih:

DEĞERLENDİRİLENİN GÖRÜŞLERİKatılıyorum ☐Katılmıyorum ☐

İmza:

Tarih:

İKİNCİ AMİRİN GÖRÜŞLERİGenel Değerlendirme Puanı: ☐

(Yazı ile belirtiniz:)

Sicil:

İsim:

İmza:

Tarih:

ŞUBE / BİRİM YÖNETMENİNİN GÖRÜŞLERİGenel Değerlendirme Puanı: ☐

(Yazı ile belirtiniz:)

Sicil:

İsim:

İmza:

Tarih:

İnsan Kaynakları Bölge Yetkilisi

İsim:

İnceleme Tarihi:

İnsan Kaynakları Bölümü

İsim:

İnceleme Tarihi:

Bu bölümün amacı, değerlendirilen kişinin, tüm değerlendirmeleri göz önüne alınarak, mesleki kariyerinde bir üst unvana yükseltilmesinin ne ölçüde uygun olacağına ilişkin görüşlerinizin belirtilmesidir.

- ☐ (1) Bir üst unvana yükseltilebilmesi için eğitim yoluyla gelişmesi ve deneyim kazanması gerekmektedir. (Teorik eğitim / kariyer eğitimleri kastedilmektedir.)
- ☐ (2) Diğer yükselme esaslarına uygun olduğu takdirde, bir üst unvana hemen yükseltilebilir.

DEĞERLENDİRİLENİN GÖRÜŞLERİ

Değerlendirmesine katılmayanlar tarafından işaretlenecektir.

- ☐ Değerlendirmeye yeterli süre ayrılmadı. (Nedenlerini açıklayınız.)
- ☐ Değerlendirme karşılıklı görüşülerek yapılmadı. (Nedenlerini açıklayınız.)
- ☐ Değerlendirmenin objektif olmadığını düşünüyorum. (Nedenlerini açıklayınız.)
- ☐ Değerlendirme ilk amirim tarafından yapılmadı. (İlk amirinizin adını belirterek açıklayınız.)
- ☐ Diğer. (Açıklayınız.)

AÇIKLAMA

*Güçlü yönleri:

*Geliştirmesi gereken yönleri:

*Başansını artırabilmesi için önerileriniz:

*Kariyer eğitimleri dışında almasını uygun bulduğunuz eğitimler varsa belirtiniz:

İmza:

Tarih:

GENEL DEĞERLENDİRME PUANI (Yazı ile belirtiniz:)

☐ (5) Görevinin gerektirdiğinden üstündür.☐ (5-)☐ (4+)☐ (4) Görevini çok iyi yerine getirmektedir.☐ (4-)☐ (3+)☐ (3) Görevini yeterli derecede yerine getirmektedir.☐ (3-)☐ (2+)☐ (2) Daha başarılı olması gerekir.☐ (2-)☐ (1+)☐ (1) Yeterli değildir.