

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE KARIYER YÖNETİMİ VE BİR İNCELEME: KONYA ÇİMENTO A.Ş.

Yunus Emre ÖZTÜRK*

"İnsan evrendeki bütün organik veya organik olmayan yaratıklardan farklı olarak işini aşarak büyür, kendi kavramlarının basamaklarından yukarı çıkar, başarılarının ötesinde kendisini gösterir."

J.E.Steinbeck

ÖZET

Kariyer yönetimi, stratejik yönetim sürecinde ve işletmenin insan sermayesinin rekabetçi üstünlüğünün artırılmasında çok önemli bir yere sahiptir. Bu çalışma, stratejik yönetim süreci içerisinde kariyer yönetimi uygulamasının önemini vurgulanarak, kariyer yönetimi kavramını, unsurlarını ve araçlarını açıklamayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler

Stratejik Yönetim, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması

ABSTRACT

Career management plays an important role on the strategic management process and the enhancement of competitive advantage relating human capital. Main objective of this study is to emphasise the importance of career management and to examine the components and many of career management concept.

Keywords

Strategic management, *Career*, *Career management*, *Career planning*

* Öğr.Gör. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

1.GİRİŞ

Dünya ekonomisi, şu günlerde oldukça büyük değişiklikler yaşamaktadır. Eski teknolojiye sahip klasik iş alanları çağın gerisinde kalmanın sıkıntısı ile ekonomik zorluklar yaşamakta, küçülme ve çalışanların işine son verme eğilimi göstermektedirler. Diğer yönde ise bilim ve teknolojinin oldukça hızlı ilerlemesi yeni iş alanlarının ortaya çıkmasına yol açmış ve bu alanlara yatırım yapan firmalar eğitilmiş personel sıkıntısı çekmeye başlamışlardır.

Küresel olarak değişen ekonomik koşullar ve politikalar tüm dünya çalışanlarını aynı oranda etkilemekte ve bu belirsiz koşullarda hiçbir firmanın çalışanlarına iş garantisi sağlayamayacağını göz önüne alınmasını gerektirmiştir. Dünyanın ticari entegrasyonu ile birlikte yıkılması imkansız gibi görünen çok uluslu firmalar yok olmakta, ortak Pazar gibi oluşumlar rekabeti dayanılmayacak boyutlara ulaştırmaktadırlar. Uluslar arası finans piyasa ve borsalarında firmalar bir günde el değiştirmekte, yeni yönetim için satın aldıkları firmanın eski kültürünün ve çalışanları için planladığı kariyer basamaklarının hiçbir önemi kalmamaktadır.

Bu değişiklikler çalışanların kariyerlerini, iş hayatını ve mevcut işler arasındaki ilişkilere tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir. Emegini profesyonel olarak değerlendirenlerin bu bilgile ışığında kariyer planlarını / stratejilerini iyi belirlemeleri ve aynı zamanda ani kariyer değişikliklerine hazırlıklı olması gerekmektedir.

Şirket içi motivasyonun ve devamlılığın sağlanması için firmalar çalışanları için kariyer planlaması yapmak ve kariyer yönetimi planları oluşturmak zorundadırlar. Fakat kariyer planlaması sadece organizasyonların sorumluluğu olama özelliği taşımamakta fertlerin de bu sorumluluğu paylaşmaları gerekmektedir.

Küreselleşmenin sonucu olarak Dünyanın hemen her yerinde operasyonlara giren, büyüme, küçülme, birleşme, yeniden yapılanma gibi süreçleri ardı ardına yaşayan, kurumsal sorumluluk, etik gibi kavramlarla tanışan ve hemen her gün yeni bir yönetim tekniği denemeye çalışan organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi çok önemli bir önem ve öncelik kazanmaktadır. Dolayısıyla orgahizasyonlarda büyük bir öneme sahip olan İK fonksiyonlarından, çalışanların etkinlikle yararlanabilmeleri için yöneticilerin kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri gerekmektedir.

1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletme ile çevre arasında bir ahenk, uyum kurulması stratejik yönetimin en temel amacıdır. Bu yapılırken işletmenin devamlı başarısı, çevredeki beklenmedik olaylardan olumsuz yönde etkilenmemesi ve devamlı olarak yaşayabilmesi göz önünde bulundurulacaktır. (Ülgen,2004:26) Alışılmış yönetim biçimi daha çok işletmenin iç bünyesine yönelikti. Amaç, işletmenin sahip olduğu kaynaklardan en iyi bir biçimde yararlanma ve verimliliği en üst düzeye çıkarmaktı. Çevrenin uzun süre aynı kalması ya da yavaş yavaş değişmesi bu şekildeki yönetimin başarılı olmasına olanak veriyordu. Ancak özellikle son yirmi yıldır, çevrenin devamlı olarak değişmesi ve değişikliklerin çok hızlı olması işletmeleri, yönetim biçimlerini değiştirmeye yöneltmiştir.

Teknolojik alanda meydana gelen hızlı gelişmeler, artan uluslar arası rekabet ve üretim tekniklerindeki değişim insan kaynaklarını etkilemiştir. Yeni ekonomik sistemin gereklerini yerine getirmek ve başarılı olmak isteyen işletmeler, mevcut insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmeye yönelik çabalar yoğunluk kazanmıştır. Fakat çevresel faktörlerdeki hızlı değişim birçok işletme için gelecekteki insan kaynakları açısından çok önemli olan liderlik ve iletişim kavramlarına hakim olmasını önemli ölçüde etkilemektedir. İşgücünün demografik yapısındaki değişim, küreselleşmenin hızlanması, rekabetçi pozisyonun neredeyse her gün değişmesi ve gelişen teknoloji iletişim ve veri işleme konularında çığır açmaktadır. Kısaca, insan kaynakları etrafındaki bütün iş kavramları sürekli değişmektedir.

Literatürde, "personel yönetimi" kavramı içerik değiştirerek "insan kaynakları yönetimi" şeklinde ifade edilmeye başlanmıştır. Günümüzde ise "insan kaynakları yönetimi" yerine "stratejik insan kaynakları yönetimi" kavramı kullanılmaya ve insan kaynakları yönetiminden farklı bir içerik kazanmaya başlamıştır; çünkü bir işletmenin uyguladığı stratejik yönetimin genel verimi ve etkinliği, direkt olarak o işletmenin en değerli ve stratejik kaynağı olan insan kaynaklarına, yani çalışanlarına, yöneticilerin onların nasıl motive edildiğine, nasıl yönlendirildiğine ve aralarındaki iletişime bağlıdır. Değişime neden olan "insan" olduğu gibi, değişimden etkilenip tekrar değişen de "insan"dır. (Akyüz, 2001:128)

Dolayısıyla değişen iç ve dış çevre koşulları, ortaya çıkan kapsamlı ve karmaşık sorunlar ve yeni yönetim-organizasyon anlayışı, en önemli rekabetçi üstünlük kaynağı olan insana stratejik bir önem vermeyi kaçınılmaz kılmaktadır. Artık, örgütsel stratejiler, örgütün rekabet avantajının

güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayanmakta ve insan kaynakları daha merkezi bir konum kazanmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerindeki farklılaşmaların örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütün çevresindeki bu değişikliklerin, hem birbirleriyle ilişkili olması, hem de örgütün stratejik planlamasına sistematik olarak entegre olması bu noktada belirleyici olmaktadır. Daha detaylı bir yaklaşımla, stratejik insan kaynakları yönetimi, işgörenlerin performansını arttırmak ve yenilikçilik ve esnekliği özendirilen örgüt kültürünü içselleştirmek ve geliştirmek amacıyla, insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflerle birbirine bağlanması biçiminde tanımlanmaktadır.(Öğüt, 2004:282)

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, organizasyonun değişen çevre koşullarında uyumunu kolaylaştırdığı ölçüde çalışanların kendilerini organizasyonun uzun dönemli amaçlarına adanmalarını sağlamaktadır. Organizasyonel amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için doğru stratejilerin belirlenmesi sürecine çalışanların katılımının sağlanması da, onların amaçları benimsemesini ve inanarak uygulamasını kolaylaştırmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın benimsenmesi, dar bir yetki alanı içinde mevcut yapıyı, işleyişi ve statükoyu korumayı amaç edinmiş, ilişkilere ve prosedürlere odaklanan bir bölümün, organizasyonel değişime öncülük eden, bireylerin ve takımların performansını geliştirmeye odaklanan aktif bir bölüme dönüşmesini sağlayacaktır.(Barutçugil, 2004:57)

2. Stratejik Yönetim Sürecinde Kariyer Yönetimi

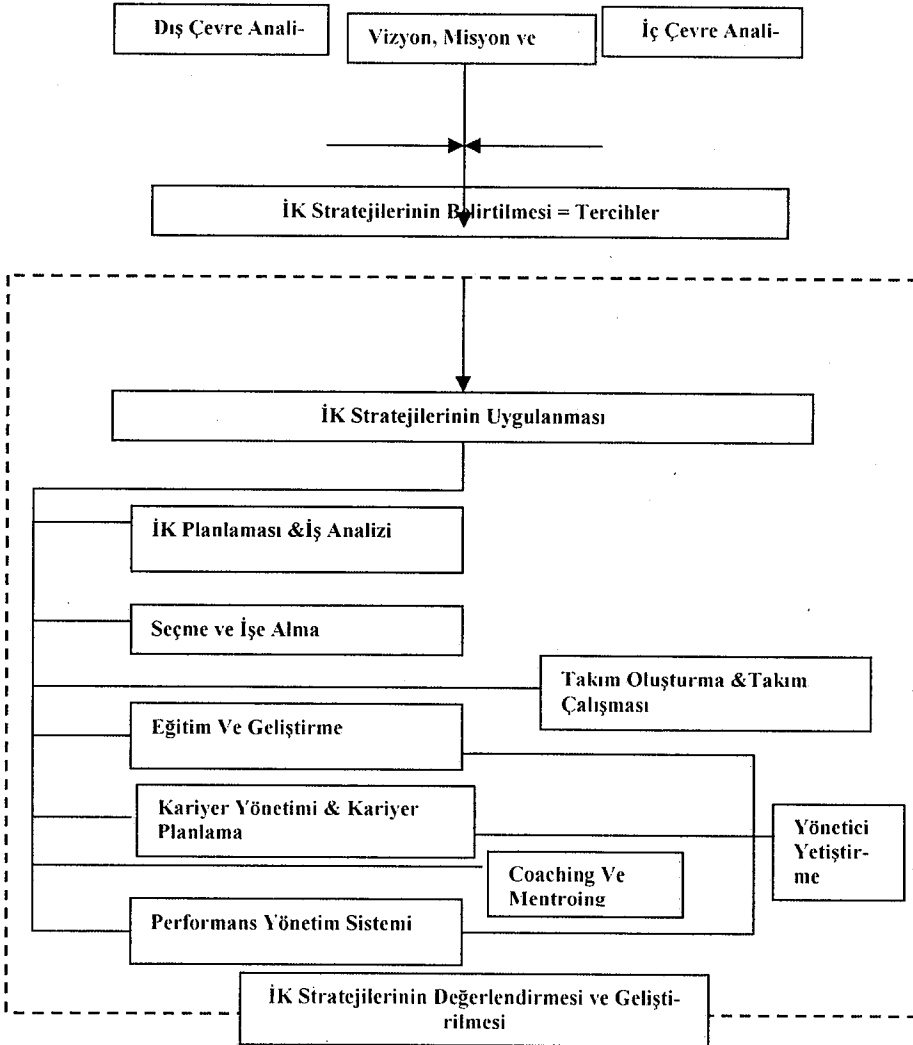
Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreyle intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içine olmasını sağlayan değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulması, daha sonrada stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzeyi kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.(Şenkal, 2005:1)

Bu süreç, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Şekil 1' de görüleceği gibi stratejik insan kaynakları yönetimi; İK stratejisinin belirlenmesi ve tanımlanması, İK stratejilerinin uy-

gulanması ve İK stratejilerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi olmak üzere üç safhadan oluşmaktadır.

Bu süreçte Kariyer yönetimi ve kariyer planlama çalışması işletme stratejisine bağlı olarak şekil 1'de görülebileceği gibi, İK stratejilerinin uygulanması safhasında yer almaktadır.

Şekil-1- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Sürecinde Kariyer Yönetimi



Kaynak: Barutçugil, 2004, s.238

İşletmenin stratejileri belirlendikten sonra, stratejileri uygulama taşıyacak anahtar kişileri bulmak, işe almak, eğitmek, üst basamaklara yükselmelerini sağlayacak kariyer planlamasını yapmak, çalışanların motivasyonunu yükseltecek, bağlılıklarını artıracak ve önemli insanlara yapılan yatırımı koruyacak İK uygulama ve aktivitelerinin stratejik değeri yükselecektir.(Barutçugil,2004:61)

Bu nedenle **kariyer yönetimi**, stratejik yönetim sürecinde ve işletmenin insan sermayesinin rekabetçi üstünlüğünün artırılmasında çok önemli bir yere sahiptir.

Kariyer yönetiminin stratejik bir anlayışla ele alınması, organizasyonların; birikimlerini artırmalarını, pazardaki konumunu sağlamlaştırmasını, kritik çalışanları elde tutmasını, verimliliği artırmalarını ve büyümeyi sağlamasını kolaylaştırır. Etkin bir **kariyer yönetimi**, organizasyonların gelecekte başarılı şekilde faaliyetlerine devam etmelerini sağlayacak strateji ve hedeflerle uyumlu bilgi, beceri ve davranışları ön plana çıkarır.

3. Kariyer Yönetimi

Kariyer konusu hem çalıştıkları örgütlerde başarılı olabilmek için mücadele eden bireyler, hem de çalışanlarının kariyerlerini planlamalarına yardımcı olan örgütler için önemlidir.(Sabuncuoğlu, 2000:148) Bu yöntem Anglo Amerikan ve Alman literatüründe kariyer planlaması (career planning, Karriereplanung) olarak ifade edilmektedir. Ancak son yıllarda meydana gelen değişimler kariyer planlamasının giderek gelişmesine ve kapsamlı bir boyut kazanmasına neden olmuştur. Bundan dolayı kariyer planlaması, bireysel ve örgütsel süreçlerin eş zamanlı incelenerek yönlendirilmesini ifade eden "kariyer yönetimi" kapsamında ele alınmaya başlanmıştır. (Şimşek, 2002:357)

Bu kapsamda kariyer yönetimi, bireyin belirli bir örgüt içindeki kariyeri ile ilgilenmekte ve bireyin örgüt içinde işine uygun biçimde ilerlemesini sağlayacak ve birey- örgüt uyumunu sağlayacak süreci içermektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda literatürde kariyer yönetimi ile ilgili tanımlar değişik şekillerde yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir.(Özden,2001:28)
- Kariyer yönetimi, yeteneklerin analiz edilmesi konusunda, örgütlerin üyelerine yardımcı olmalarını sağlayan, onların kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlamasını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır.(Öge, 1998:44)

- Kariyer yönetimi, bir kurumdaki personelin, kurumsal ihtiyaçların ve bireysel performansın, potansiyelin ve tercihlerin değerlendirilmesi doğrultusunda yükseltilmesinin, ilerlemesinin planlanması ve biçimlendirilmesi sürecidir.(Demirbilek,1994:71)
- Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir.(Fidan,2002:33)

Kısaca Kariyer yönetimi, iş görenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasıdır.

3.1. Kariyer Kavramı

Günlük dilde çoğu zaman kullanılan "kariyer" kavramı, özellikle işe ilişkin konulardan, iş hayatında olunabilecek her türlü ilerlemeden ve iş yaşamında bulunulabilecek ileri mevkilerden bahsederken kullanılır. Daha sınırlı bir bakış açısından ele alınırsa bir bakıma da mesleki bakımdan hiyerarşik olarak sürekli bir üst pozisyon için çalışmak anlamında da kullanılabilir. Kimi zamansa kariyer, uzmanlık belirtmek üzere kullanılan bir ibaredir. Örneğin bir doktordan bahsederken kariyer sahibi bir insan olarak değerlendirme yapılması bu yöndedir.

Ancak kariyer yukarıda belirtilen özellikleriyle tanımlandığında bu tanım pek tabii ki eksik olacaktır. Kariyer kavramının literatürdeki tanımları ise şu şekilde yapılmıştır:

- Kariyer, insanın davranış motiveleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir.
- Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanmasıdır.(Tortop, 1994:92)
- Kariyer, bireyin kamu yada özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır.
- Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir.(Demir, 2000:3)

- Bir psikolog gözüyle bakıldığında; "kariyer bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşama süreci boyunca peş peşe kullanmasıdır.(Kaynak, 1989:162)

Yukarıda yapılan tanımların yanısıra kariyer, "bir bireyin istediği yaşam tarzını sağlamaya çalışabilmesi için uzun dönemde elde ettiği ve ya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi" şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımın daha çok bireyin iş ve yaşam şekli arasında bir dengeye ulaşma girişimi üzerinde yoğunlaştığını söyleyebiliriz.

Yukarıdaki tanımlara dayanarak kariyer kavramının içeriğiyle ilgili olarak şunlar söylenebilir. (Şimşek-Akgemci-Soysal,2004:14)

- Kariyer sözcüğü, sadece yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Daha "demokratikleşmiş" bir anlama sahiptir. Yaptıkları işlere örgütsel konumlarına bakılmaksızın iş görenlerin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler dizisini ifade etmektedir. Yöneticilerin Kariyerleri vardır; ancak, yönetici sekreterlerinin de kariyeri bulunmaktadır.
- Kariyer sözcüğü, yalnızca dikey hareketliliğin, başka bir deyişle, örgütün üst basamaklarına doğru yükselmenin yarattığı iş değişiklikleri ile ilgili değildir. Birey hiyerarşik kademelerde yükselmeden de, yani aynı işte kalarak da çeşitli beceriler kazanabilir veya varolan becerilerini geliştirebilir.
- Kariyer sözcüğü, bir örgütte yada bir faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamlı değildir. Bugün birden fazla faaliyet alanının ve örgütü içeren kariyer yolları ile ilgili deneyim kazanmış birçok iş gören bulunmaktadır.
- Örgütlerin, bireylerin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi artık kabul edilmemektedir. İş görenlerde kendi kariyerinin planlanması ve denetiminde söz sahibi olmuşlardır.

3.2. Kariyer Yönetiminin Önemi

Çalışma yaşamında değişim hızını yakalamak, çağa ayak uydurabilmek, günümüz örgütlerinin sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve sonuçta çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü yaratmakla mümkündür. Örgütün çalışanına önem oranında, çalışanından yarar sağlayabileceği anlaşılmıştır. Tüm bu anlayış değişiklikleri beraberinde örgüt içerisinde; bir üst başlıkta açıklanan "kariyer" olgusunun yerleşmesine ve öneminin artmasına neden olmuştur. Çünkü, birey çalışma yaşamına başladığı andan itibaren kariyer-

rinin nasıl bir gelişim sergilediğini merak etmekte veya kariyerini yönetme ve geliştirme aşamalarından haberdar olmayı istemektedir.

Organizasyon ve bireyin birbirini daha iyi tanıyabilmesine yönelik çok sayıda yönetsel uygulama vardır. Kariyer yönetiminde bu uygulamalardan biridir ve karşılıklı amaçların bütünleşmesinde oldukça yararlı bir uygulamadır.

Hem örgütler hem de çalışanlar, hızlı bir değişme süreci içindedirler. Bu değişiklikler hem bu yüzyılın geri kalan bölümünü, hem de büyük bir olasılıkla bundan sonraki yüzyılın tümünü tahakkümü altına alacaktır. Değişikliklerin en önemlisi ise iş gücünün niteliğinde, vasıf ve seviyesinde olmuştur. Gelişmiş ülkelerin tümünde işgücünün büyük bölümü fiziksel kapasiteden çok fikirleri, bilgileri, teorileri ve görüşleri ile çalışmaktadır.

Kariyer yönetimi personelin;

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

Bu yüzden kariyer yönetimi hem işveren perspektifinde hem de personel perspektifinde önemlidir.(Noe, 1999:327)

USA Today Gazetesinde "Çalışanlar neden işlerinden ayrılırlar" adı altında yapılan bir araştırma sonucuna göre, "ücret" çalışanların işlerini terk etme nedenleri arasında listenin en sonunda yer alırken, listenin en başında ise % 47 ile çalışanlara kariyer yapma olanağının yaratılmaması yer almıştır.(Güzelcik,1999:198) Yine yapılan bir başka araştırmaya göre ise örgütlerdeki kariyer yönetimi faaliyetleri ile örgütsel başarı arasında yakın ilişkiler söz konusudur. Aynı şekilde kariyer yönetimi çalışanların yetenek eksilmesine uğramalarını önlemede, iş ve aile arasında daha iyi bir denge yaratmada ve insan potansiyelini geliştirmede örgütler için yeni bir yol olarak görülmektedir. Böylece kariyer yönetimi günümüzde örgütlerin ayakta kalmasında kullanabilecekleri stratejik bir rekabet silahı olarak görülebilir.(Şimşek,2004: 47)

Bir bakıma; kariyer yönetimi, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmaları ve çalışanların hedeflerini belirlemeleri, kişisel ve mesleki gelişimlerini tamamlamaları konusunda gerekli bir uygulama olarak görülmektedir.(Soysal, 2003: 21)

Dolayısıyla günümüz işletmeleri gittikçe bu uygulamaya önem vermeye başlamışlardır.

3.3. Kariyer Yönetimi Süreci

İşletme açısından kariyer yönetimi süreci bir model bağlamında incelendiği zaman, dört aşamalı bir yaklaşımla konunun ele alınmasının uygulama kolaylığı sağlayacağı öngörülmüştür.(Şimşek,2004:86 ve Kaynak,1996: 174-178)

3.3.1. Kariyer Planlaması İçin Gerekli Personelin Belirlenmesi

İşletme bazında bir kariyer modeli oluşturulurken öncelikle saptanması gereken, hangi personelin planlama kapsamında ele alınacağı belirlenmesidir. Burada ilke olarak örgütte görev alan bütün personelin bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde ele alınması gerekmektedir. Ancak bu bir ideal yaklaşımdır. Dolayısıyla uygulamanın başarıya ulaşması için bu alanda belli sınırlamalar yapılmalıdır. Örneğin; örgütsel yapıda daha üst pozisyonlarla ilgilenmeyenler, yükselme ve gelişmeyi amaçlamayanlar ve örgütte emekliliği yaklaştıranlar olabilir.

Ayrıca bu aşamada planlamaya dahil edilecek kişilerin; değerleri, istekleri, becerileri ve ihtiyaçları dikkate alınarak kişisel perspektiften analiz yapılmalıdır. Dolayısıyla kişi beklentilerine uygun bir işte çalışmaya başlar.

3.3.2. Kariyer Yolunun Çizilmesi

Modern işletmeler, yukarıya tırmanacak olan çalışanları seçtikten sonra bu çalışanlara yükselmelerine yardımcı olmaları için bir yol belirlerler. Bu yolların belirlenmesinde ilk adım, organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin (iş analizleri, iş tanımları, iş gereklerinin belirlenmesi gibi) saptanmasına dönük olacaktır.

İkinci adımı, değişik pozisyonlar arasındaki benzerliklerin araştırılarak ortaya çıkarılması oluşturur. Bu çalışma yapılırken, özellikle benzer beceri, bilgi ve yetenek gerektiren iş yada pozisyonlar saptanarak aralarındaki ortak yön ve ilişkiler belirlenmeye çalışılacaktır.

Üçüncü adımda ise birbiri ile temel yapılarında ve uygulamaya dönük noktalarda benzerlikler görülen işler "iş aileleri" adı altında bütünleştirilerek bir araya getirilir.

Son olarak yapılacak olan; aynı aile yapısının içinde yer alan pozisyon konumundaki işler arasında mantıksal ve rasyonel projeksiyonlar yaparak fonksiyonel bağlar araştırmak, bulmak, bu bağları yapılandırarak pekiştirmek ve güçlendirmektir. Kariyer planlama uzmanları bu işlemleri yaparken aynı zamanda iş ailelerini de kariyer yolları ile birbirine bağla-

ma işlemini yapmış olacaktırlar. Böylece organizasyonun alt kademele-
rinde görev yapan bir birey, ileriki dönemlerde, yapmakta olduğu iş ile
ilintilendirilebilecek olan, ancak daha çok bilgi ve yetenek gerektirmekte
olan aynı iş ailesindeki bir üst pozisyon görevi için hazırlanabilecektir.

3.3.3. Kariyer Danışmanlarının Atanması

Bu aşamada kariyer modeli kurma olgusunun giderek nesnel
organizasyonel gerçeklerden sıyrılarak uygulamaya yönelmekte ve artık
birey ile ilişkilendirilmektedir.

İşgörenin kariyer isteklerini organizasyonun gereksinimleri ile
karşılaştırma, ilintilendirme, uyumlandırma fonksiyonu işletmede çoğu
kez yöneticilerin ve bazen de bu işle görevlendirilecek danışmanların
üstlendiği görülmektedir. Bu fonksiyonun yerine getirilmesi sırasında,
eğer görev yöneticilere verilmişse, yöneticiler de mutlaka bu görevle ilgili
yeterlilik aranmalı, yetersiz kalan yöneticilerin kariyer danışmanlığı ala-
nında aydınlatılmalarına ve hatta eğitilmelerine gidilmelidir.

3.3.4. Bireysel Planlarının Geliştirilmesi

Kariyer danışmanlarının önemli görevleri arasında iş ailelerinin
araştırılması, kariyer patikalarının çizilmesi vb. işlemlerin yapılmasına ön
ayak olmanın yanı sıra, kariyer modelini kurma çalışmaları ilerledikçe, asıl
işgörenlerin bireysel planlarının hazırlanmasına ve geliştirilmesine katkı-
larda bulunmak yer alacaktır.

Kariyer danışmanları bireysel planları geliştirmek için;

- Personelle ilgili objektif verileri toplarlar
- Personel profilleri çıkarırlar
- Personelin potansiyel özelliklerini belirlerler
- Kariyer platosuna düşmüş ya da düşebilecek personeli motive ederler
- Personele gelecekteki fırsatlar konusunda bilgilendirirler

Dolayısıyla, kariyer yönetimi süreci aşamalarında ve bu süreçlerin
işletilmesinde yöneticilerin gayreti ve bu konudaki bilgi birikimleri son
derece önemlidir.

3.4. Kariyer Yönetimi Araçları

Kariyer yönetimi sürecinde birçok araç mevcuttur. Bu araçların bir
kısmı sadece bu sürece özgü, bazıları da diğer bir insan kaynakları süre-
cinin aracı veya uygulaması durumundadır. Kariyer yönetimi araçları şun-
lardır. (Özden, 2005:2)

3.4.1. Kariyer Haritası

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

Pozisyonlar arası geçişlerin dikey olması gerekmez. Aynı düzeydeki pozisyonlar arasında da geçiş yapılması mümkündür. Örneğin; muhasebe uzmanlığından personel uzmanlığına geçiş yapılabilmesi gibi. Bu nedenle organizasyon şeması üzerinde belirli bir pozisyona gelmek için geçilmesi gerekli birbirinden farklı pozisyonlar olabilir. Böylece, aynı pozisyona farklı pozisyonlardan geçerek ulaşmak mümkündür.

3.4.2. Kariyer Danışmanlığı

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

3.4.3. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, firma içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek yön gösterilmesidir. Kariyer rehberliği kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurudur ki; genellikle İK personeli, aynı zamanda kariyer rehberi olarak da faaliyet göstermektedir. Mentorların da danışmanlık yaptığı yönetici adaylarına kariyer rehberliği yaptığını söyleyebiliriz. Kariyer rehberliği bir anlamda, bireysel kariyer yönetimi konusunda organizasyon dışında yapılan danışmanlık hizmetinin organizasyon içinde verilmesidir.

3.4.4. Koçluk

Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetimsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmandır. Koçlar bir anlamda yöneticilerin özel kariyer yönlendirme

danışmanlarıdır. Aynı zamanda yöneticilere hedef belirleme, çalışanları motive etme ve değerlendirme vb. konularda etkinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır. Maalesef ülkemizde birçok yöneticinin bu tür bir koçluk hizmetine ihtiyacı bulunmaktadır.

3.4.5. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesidir. Bir iş dizaynı tekniği olarak, alt düzey işlerde otomasyonun yol açtığı monotonluğun hafifletilmesi amacı ile geliştirilmiş, ancak gözlenen yararları sonucu yöneticilerin geliştirilmesinde de bir eğitim tekniği olarak yararlanılmaya başlanmıştır.

İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar. Özellikle yeni işe girenlerin farklı iş değişikliklerini deneme yoluyla kendilerini test etmelerini ve kişisel değerleri ile iş arasındaki uyum noktalarını karşılaştırarak değerlendirmelerine yol açar. Farklı özelliklerdeki işlere yapılacak rotasyonla, örneğin üretim departmanından mali analiz departmanına yapılacak değişimle, çalışanlar kendi yetenek ve tercihlerini değerlendirme fırsatı elde ederler.

Dolayısıyla; iş rotasyonunda önemli olan nokta, rotasyona tabi tutulacak elemanların yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanacak olması dikkat edilmesi, mevcut becerilerden yararlanırken de yeni bilgi ve beceriler edinmeye özendirilmesidir.(Aytaç, 1997:150)

3.4.6. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, en basit şekilde bir işin, işçinin daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi anlamına gelmektedir. İş zenginleştirme, işin içeriğinin çalışanlara; başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir

İş zenginleştirme de bir iş dizaynı tekniği olarak geliştirilmiş; ancak çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde de yararı görüldüğü için kariyer yönetimi aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır

3.5. Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Personel; örgüt seçimi, iş seçimi, yerleştirme ve seçme uygulamalarından etkilenir. Personel, bireysel gelişim için iş performansı ve personel geliştirme fırsatları, iş geliştirme ve performans standartları ya da amaçlarından sağlanan fayda ya da diğer teşviklerden etkilenmekte-

dir. Buna göre örgütün çabaları bireyin kariyer yapma kararına paralellik göstermektedir.

Kariyer yönetimi ayrıca, personel bulma, seçme, eğitime ve geliştirme, rehberlik etme, motive etme ve çalışanlara ücretlerini ödemede de önemli ve etkili bir çalışmadır. Dolayısıyla kariyer yönetimi bütün personel fonksiyonlarını kapsayan bir süreç olarak görülebilir. Kariyer yönetim uygulamaları şekil 2'deki gibi sıralanabilir.

Şekil-2- Kariyer Yönetimi Uygulamaları

1. İşe Alma Aday akışını çekme Personel gereksinimlerini tanımlama Seçme Göreve başlama ve yönlendirme	3. Eğitim ve Geliştirme Bireysel kariyer planlama Eğitim Gereksinimlerinin analizi Program tasarlama ve geliştirme Araştırma ve değerlendirme
2. Yerleştirme İş gereklerinin belirlenmesi Çizelgeler ve yerleştirme sistemleri İş ilanı ve duyurulması Seçme süreçleri Yönetim başarı programları Yeniden yerleştirme	4. İşten Çıkarma ve Alternatifler Son (bitiş) Emeklilik Rütbe tenzili ve transferler

Kaynak: Şimşek vd, a.g.e. s.54

Bu uygulamalarda önemli olan nokta kariyer stratejisidir. **Kariyer stratejisi** organizasyonun uzun dönemli ve yüksek performanslı İK ihtiyacını karşılamak için hazırladığı ana plandır. Kariyer planı ana amaçlara ve stratejilere uyumlu olmak durumundadır. Başlıca iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birisi yeni İK bulmak için "başvuru akışı"nı bir sistem içinde geliştirmek, diğeri ise "görevlendirme akışı" ile çalışanları eğitim ve geliştirme yoluyla içerden terfi ettirerek boşalan pozisyonları doldurmak ve yeni ihtiyaçları karşılamaktır.(Barutçugil,2004:323)

Bu anlamda örgütlerde kariyerle ilgili strateji geliştirilmesi ile, geleceğe belirsizliğe ve bilinmeyenlerin çözümüne yönelik faydalar elde edilebilecektir. Bunun için öncelikle analizde; fırsatlar, tehlikeler, zayıflık ve üstünlükler tespit edilerek objektif bir değerlendirmenin yapılması kariyer stratejilerinin başarı oranını da artırabilecektir.

Bununla birlikte, birçok örgütte yukarıdaki gibi kariyer yönetimi uygulamaları, dikkatli bir çabayla bütünleştirilmemiştir. Kariyer yönetim uygulamaları, başka yönetim fonksiyonlarına olduğu kadar, bazı ekonomik güçlere de bağlıdır. Bunun içinde yasal, sosyal ve ekonomik durumları değiştirmeye cevap verebilmelidir.

3.5.1. İşe Alma

Kariyer yönetiminin ilk mantıki unsuru, örgütün işe alma gereksinimlerini doldurması beklenen insanların işe alınmasıdır. Sayısal gereksinimleri tatmin etme sadece bir düşüncedir. Örgütün niteliğe dayanan gereksinimlerine göre arzu edilen işgücü işe alınmak istenmektedir.

3.5.2. Seçme ve Değerlendirme

1960'lı yıllarda seçim kriterleri şöyle idi: Tercih edilen yüksek derece ya da 4 yıllık kolej mezunu olmak, önceden iş deneyiminin olmasının tercih edilmesi, evlilerin tercih edilmesi, ideali çocuklu olması, önceki patronların verdikleri referanslar, güçlü ve kuvvetlilerin tercih edilmesi gibi kriterler, profesyonel olarak çalışacak adayların yetenek ve potansiyelini değerlendirmede kullanılırdı. Bu değerlendirmenin büyük bir bölümü subjektif olurdu. Geçen 20 yıl boyunca seçme ve değerlendirme uygulamaları, daha sistematik ve objektif olmuştur. Seçilen ve terfi ettirilen personelin kalitesini artırılmasını sağlayan seçim süreçlerini geçerli kılmak, yönetimin arzusuna da uygundur.

3.5.3. Eğitim ve Geliştirme

Çalışma yaşamında başarılı ve etkin olmak için eğitimli olmak çok gerekli olan bir faktördür. Eğitimli ve kariyer yönetim süreçlerinden geçmiş bir örgüt ve ya firma personeli, iyi iletişim kurma, sosyal olma, rekabetçi ve yaratıcı olma, zamanında doğru karar verme, kişiliği ve davranışlarıyla örnek olma, sabırlı, kararlı, sağduyulu ve cesur olma gibi özelliklerine bir de çok çalışma ve kendine güvenme unsurlarını eklediği durumlarda, başarılı ve etkin olacak, bu olgu da, çalıştığı örgüt veya firmasının toplumda daha etkin, kârlı ve saygın olmasını sağlayacaktır. (Duygulu, 2005:5)

Bu nedenle organizasyonun eğitim ihtiyacının analizi, bu doğrultuda program tasarlama, araştırma ve değerlendirmeler yapılarak; bireysel ve örgütsel kariyer planlaması gerçekleştirilmelidir.

3.5.4. Terfi

Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biri-

dir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem firmanın başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve firmaya olan bağlılıkları artar.

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

Firmanın kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Böyle bir yaklaşım, kurumsallaşmanın da bir gereğidir. İdeal olarak terfilerin, hangi şartlarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm personelin bilgisine sunulmalıdır. Ancak, ne yazık ki, ülkemizde birçok firmada ne açık bir terfi politikası vardır, ne de terfiler adil bir şekilde yapılmaktadır. Terfilerde, kitaplarda yazan/olması gereken birçok faktörün yerine, çalışma yaşamının kendine özgü ilişkilerinden doğan daha başka faktörler devreye girmektedir.(Özden, 2001:13)

3.5.5. İşten Çıkarma

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

3.5.6. Yönetici Geliştirme

Bilim, teknoloji, üretim biçimlerinde ve sosyal yaşamdaki hızlı değişim, çalışma yaşamı biçim ve ilişkilerinde de önemli değişikliklere neden olmuştur. Bunun sonucunda, yönetimin önemi ve yöneticilerde aranan nitelikler de artmıştır. Yöneticilere yeni çalışma ilişkilerinin gerektirdiği niteliklerin kazandırılması da önemli bir kariyer yönetimi uygulaması

haline gelmiştir. **Yönetici Adayı Programı**, belirlenen kariyer haritası dahilinde yetenekli gençlerin işe alınarak belirli bir programa uygun olarak geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesidir. Günümüzde birçok firmada, özellikle yönetici aday programları yaygın olarak uygulanmaktadır.

3.5.7. Oryantasyon Programı

Firmaya yeni işe başlayanlarla terfi ettirilen veya görev yeri değiştirilenlerin, yeni işlerine uyum sağlamaları amacı ile yürütülen programlardır. Bu programlar özellikle yeni işe başlayanlar açısından büyük önem taşır. Çünkü bunlar, firma kültürüne, çalışma usüllerine ve mevcut çalışanlara yabancıdır. Bu nedenle birçok firma, işe yeni başlayan personelin uyum süresini kısaltmak amacı ile oryantasyon programları düzenlemektedir.

3.5.8. Örgütsel Yedekleme

Örgüt içinde özellikle anahtar konumdaki tepe yöneticilerin yerine her an hazır olabilecek kişilerin planlanmasını içeren yedekleme planlaması, örgütün bireysel kariyer yönetiminde önemli bir yer tutar.

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

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

3.6. Kariyer Yönetiminin Birey ve Örgütlere Sağladığı Faydalar

Kariyer yönetimi sisteminin hem birey üzerinde hem de örgütsel yapı üzerinde bir takım faydaları vardır. Bu faydaları iki grupta toplamak mümkündür:

Örgütsel Faydalar:

- Şirketin kullanımı için çalışanların becerilerini ve hali-hazırdaki amaçlarını stoklama.
- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi teşhis etmek
- Mikro veya bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak
- Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla bireysel değişmeyi kolaylaştırmak
- Firma içindeki uzmanlıklar ve farklı meslekler için daha iyi farklı gelişim safhalarını önceden tahmin etmek
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini açığa çıkarmak
- İşgücünün tehlikeye düşenlerini yeniden eğitmek ve harekete geçirmek
- Bireysel Faydalar:
 - Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihlerini yapmak
 - Birinin, işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak
 - Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç olan güven, (itimat) ve ardı ardına gelen iş becerilerini daha iyi teşhis etmek
 - Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek
 - İş yerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın geniş mozaiği içinde daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.

4. Kariyer Yönetiminin Konya Çimento İşletmesinde Uygulanması

Bu bölümde, kariyer yönetiminin **Konya Çimento İşletmesi'nde** bir uygulamaya yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Her hangi bir konuda belirsizliği ve dolayısı ile belirsizliğin neden olduğu riski azaltmanın tek bilimsel yolu, o konu ile ilgili bilgi düzeyini gerek nicel gerekse de nitel açıdan geliştirmektir. Bu ise, o konu ile ilgili doğru yani gerçeği yansıtan ve güvenilir bilgi toplamakla mümkündür. İşte, ek bilgi toplama veya araştırma ve inceleme yapma olgusu bu aşamada söz konusu olmaktadır. Bilgi toplamanın günümüzdeki en yaygın

yolu anket veya mülakat yönteminin kullanılmasıdır. Bu nedenle, firma yöneticileri ile yüz yüze görüşme (mülakat) yolu ile kariyer yönetiminin nasıl uygulandığına ilişkin bilgilerin elde edilebilmesi amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Konya Çimento İşletmesi'nden elde edilen veriler, insan kaynakları bölümünde üst düzey yönetici olan üç kişi ile görüşülmüştür.

4.3. Araştırmanın Sınırları

Konya Çimento İşletmesi- Konya

4.4. Araştırmanın Bulguları

4.4.1. Kuruluş ve Sermaye Kompozisyonu

Konya Çimento kuruluş çalışmasından 1954 yılında başlamış, 1963 yılında 200.000 ton/yıl çimento kapasitesi ile üretime başlamıştır.

1991 yılında T.İş Bankası sahip olduğu şirket hisselerini blok satışla dünyanın önde gelen çimento üreticilerinden çok uluslu bir şirket olan VICAT grubuna devretmiştir.

Son yatırımlarıyla mevcut döner fırına ilave döner fırın yatırımı yapılmak suretiyle **İç Anadolu** Bölgesinin en büyük kapasiteye sahip çimento fabrikası olarak, kapasite 1.500.000 ton/yıl, çimento öğütme kapasitesi ise 2.150.000 ton/yıla ulaşmıştır.

Türkiye'deki en büyük üretim tesislerine sahip çimento fabrikalarından biri olan Konya Çimento, İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan 2004 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde 324. sırada yer almaktadır.

4.4.2. Ürün ve Hizmetler

Konya Çimento, iç Anadolu ve Akdeniz bölgesinin kalitesi hazır beton gereksinimlerini 11 hazır beton tesisiyle karşılamaktadır. Hazır beton tesislerinde kendinden yerleşen beton, şap betonlar, C 16'dan C 50'ye kadar çeşitli kalite ve standartlarda hazır beton ve hazır yaş sıvı üretimi yapılmaktadır. Hazır beton sektöründe "Konya Çimento Hazır Beton" **150** personel, **16** adet beton pompası ve **72** adet transmikserden oluşan geniş araç filosuyla yüksek prestijli yatırım projelerinde söz sahibidir.

4.4.3. Kalite Yönetim Sistemi

ISO 9000 ve EC uygunluk belgeleri için tüm alt yapı çalışmaları tamamlanmış olup, ürünlerde CE işaretli kullanımına ilerleyen günlerde başlanacaktır. Ayrıca iş sağlığı ve güvenliğine yönelik yatırımlar devam

etmekte olup 2004 yılı itibariyle başlayan eğitim ve belgelendirme sürecinin sonucunda OHSAS 18001 belgesi alınacaktır.

Yakın gelecekte laboratuvarlar binası modernizasyon çalışmaları çerçevesinde bant üzerinden otomatik olarak numune alınarak analiz sonuçlarının laboratuvarlara bilgisayar sistemleri vasıtasıyla raporlanması hedeflenmektedir.

4.4.3. İKY ve Kariyer Yönetimi Sistemi

Konya Çimento işletmesinin insan kaynakları bölümünde kariyer yönetimi uygulamalarının aşağıdaki şekilde gerçekleştiği belirlenmiştir.

Her şeyden önce, işletmede kariyer yönetimi halen uygulanmaktadır. Kariyer yönetiminin uygulama sıklığı ise yılda bir kezdir. Bu uygulama insan kaynakları departmanında çalışan bireyler tarafından planlanmakta ve uygulanmaktadır.

Kariyer yönetimine gereksinim duyulması ise, artan rekabet ortamında işletmenin iç dinamikleri sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. Değişen çevre şartları ile birlikte çalışanların yaptığı iş sayısı artmakta ve karmaşık bir yapıya bürünmektedir. Çalışanların daha kaliteli daha rahat bir ortam hazırlamak ve motivasyon tekniklerinin başarıyı pozitif yönde etkilemesi için plan ve program yapılmaya ihtiyaç duyulması ile ortaya çıkmıştır.

Dolayısıyla kariyer yönetimi politikasının benimsenmesi ve uygulanmasının bireye ve örgüte olumlu etkilerinin farkına varılmıştır.

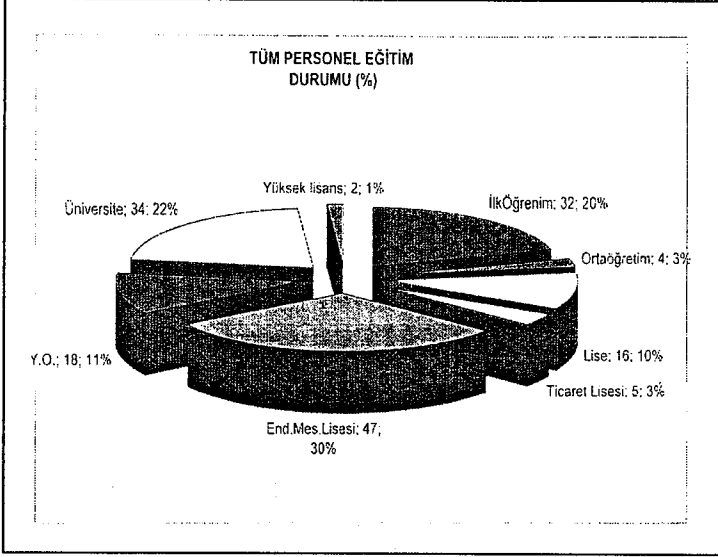
Ancak işletmede kariyer yönetimi sistemi uygulanırken hedef kitle olarak daha çok beyaz yakalılar üzerinde odaklanmaktadır. Ama teknik personel, yeni işe alınanlar, orta ve alt kademe yönetim kadrosu da hedef kitle olarak alınmaktadır.

4.4.4. Kariyer Yönetimi Sistemi İçerisine Dahil Edilen Personelin Profili

Kariyer yönetimi sistemi içerisine dahil edilen personel Konya Çimento İK departmanı kayıtlarına göre 158 kişi olarak tespit edilmiştir.

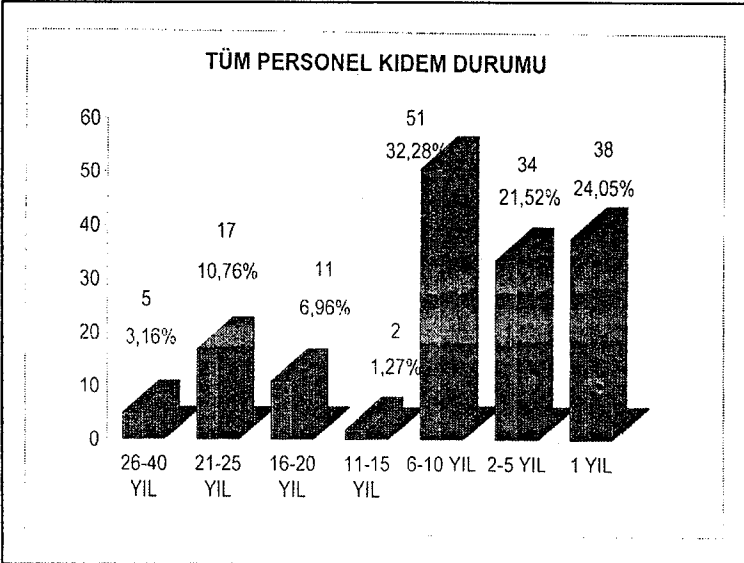
Bu personel hakkında kariyer yönetimi için gerekli olan özellikler yüzdeler halinde şu şekilde belirtilmiştir:

Şekil-3- Tüm Personelin Eğitim Durumu (%)



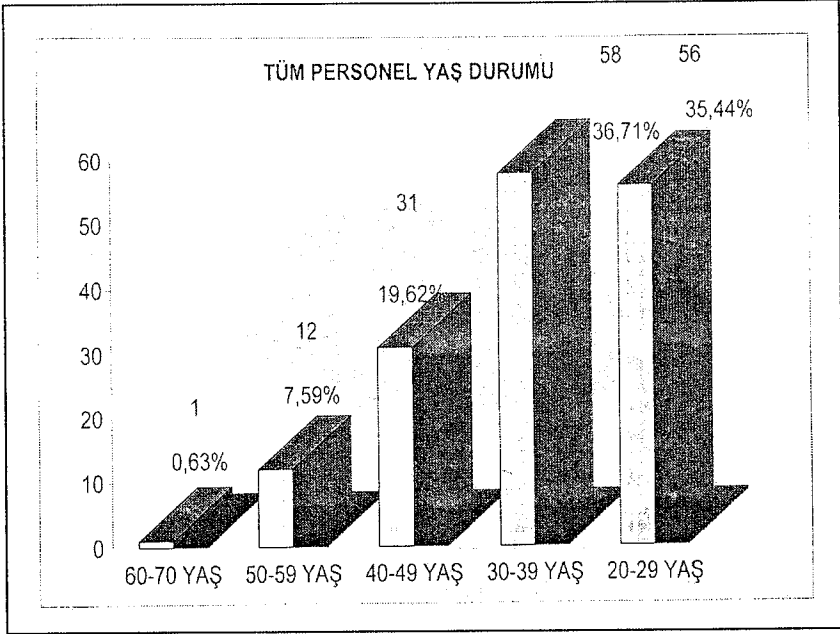
Kaynak: Konya Çimento İK Departmanı

Şekil-4- Tüm Personelin Kıdem Durumu (%)



Kaynak: Konya Çimento İK Departmanı

Şekil-5- Tüm Personelin Yaş Durumu (%)



Kaynak: Konya Çimento İK Departmanı

4.4.5. İşletmede Uygulanan ve Uygulanamayan Kariyer Yönetimi Araçları

Çalışmanın üçüncü ana başlığı altında ele alınan kariyer yönetim araçları: Kariyer haritaları, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği, koçluk, iş rotasyonu, iş zenginleştirme olarak açıklanmıştır.

Her ne kadar Konya Çimento İşletmesinde kariyer yönetimi uygulanıyor olsa da bu araçlardan tümü çeşitli sebeplerden ötürü uygulanma fırsatı bulamamaktadır.

Uygulanan kariyer yönetimi araçları şu şekilde tespit edilmiştir:

Kariyer haritaları: İşletmede İK departmanı tarafından çizilmiş herhangi bir kariyer haritası uygulamasına rastlanılmamıştır. Ancak bu uygulama için gerekli olan iş analizi, iş tanımları ve iş gerekleri gibi iş yönetim unsurları tespit edilmiştir.

Kariyer Danışmanlığı: İşletmede kariyer danışmanlığı hizmetini insan kaynakları bölümü çalışanları ve bölüm yöneticileri vermektedir. Ayrıca yine bu konuda bazı yöneticiler liderlik konusunda bazı işletme içi

ve dışı seminer ve eğitimlere katılarak bu aracı daha iyi şekilde kullanma konusunda eğitim almaktadırlar.

Kariyer rehberliği: İşletmede kariyer rehberliği uygulaması tam olarak yapılmasa da İK personeli yükselme potansiyeli olan çalışanlara mesleki gelişimleri için; hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, firma içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında kısmen bilgi verilmektedir.

Koçluk: İşletmede Koçluk uygulaması işletme dışından İK'nın eğitimi ve geliştirilmesi amacıyla getirilen uzmanlar aracılığıyla yerine getirilmektedir. Bu uygulama 28-29.11.2005 tarihinde Sekoya Danışmanlık Firması tarafından sadece iki çalışan için gerçekleştirilmiştir.

İş rotasyonu: bu uygulamanın henüz kariyer yönetim sistemine bağlı olarak gerçekleştirilmemiştir.

İş zenginleştirme: bu uygulama da iş rotasyonunda olduğu gibi henüz kariyer yönetim sistemine bağlı olarak gerçekleştirilmemiştir.

4.4.6. İşletmede Gerçekleştirilen ve Gerçekleştirilemeyen Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Çalışmanın üçüncü ana başlığı altında ele alınan kariyer yönetim uygulamaları: işe alma, seçme ve değerlendirme, eğitim ve geliştirme, terfi, işten çıkarma, yönetici geliştirme olarak açıklanmıştır.

İşe alma: İşletmenin ihtiyaç duyduğu personeli "Personel işe başlatma işten ayrılma talimatı"na göre işe alma uygulaması gerçekleştirilmektedir. Bu süreç ise Konya Çimento İşletmesinde şu şekilde gerçekleştirilmektedir:

- Herhangi bir nedenle açık olan pozisyon için bir iş duyurusu hazırlanır. Bu iş duyurusu, pozisyonun adını, yerini, iş tanımını, iş niteliklerini, başvuru yeri, zamanı ve aranacak şartları içerir.
- Nitelikleri iş duyurusunda belirtilen kriterlere uygun olan firma çalışanları, çalıştıkları bölümün yöneticilerinin de onayını alarak boş olan pozisyon için başvururlar.
- Nitelikleri en uygun aday seçilerek açık olan pozisyon doldurulur.

Seçme ve Değerlendirme: İşletmede çalışan personelin yetersiz olduğunu tespit etmek için şu süreç izlenmektedir:

- Belirli periyotlarda çalışanlarımıza performans ölçümü ile ilgili testler uygulanmakta ve bu test sonucunda aldıkları puana göre işe yeterli ve uyumlu olup olmadığını belirler.
- Sorunu çözmek için çalışan ile karşılıklı görüşülür.
- Bunun altında yatan nedenler su yüzüne çıkartılmaya çalışılır ve çözümler aranır.
- Çalışana yardımcı olacak faaliyetlerde bulunulur.
- Daha sonra tekrar performans değerlemesi yapılır.
- Alacağı puana göre olumlu ve olumsuz yönde bir yansıma olur.

Eğitim ve Geliştirme: İşletmede kariyer yönetim sistemine yönelik eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması performans değerlemesinde elde edilen bilgi ve sonuçlara göre yapılmaktadır. Ancak kariyer yönetimine yönelik eğitimlere henüz başlanmış olup bu eğitimler şekil 6'da görüleceği üzere sınırlıdır.

Şekil-6- 2005 Yılı Eğitim Takip Formu

NO	EĞİTİM KONUSU	TARİH	SÜRE (saat/gün)	YER	EĞİTİMİ VEREN	KATILANLAR	AÇIKLAMA
1	Pazarlama Tekniklerinin Geliştirilmesi	28/01/2005	1 gün-8 saat	TCMB-ANKARA	Pr. Dr. Yavuz ODABAŞI	Hasan MESCI, Gökhan KÜÇÜK	Sertifika verildi
2	OHSAS 18001 İç Denetçi Eğitimi	16-18/02/2005	3 gün-8 saat	ÇMİS-ANKARA	Tennis Danışmanlık	O. YAŞAR-H. SEVEN	Sertifika verildi
3	Atık Yağların Kontrolü	14/02/2005	1 gün-4 saat	TCMB-ANKARA		Murat ÇALLI	
4	Cenat ve Training	13-19/02/2005	1 gün-8 saat	ALMANYA	SIEMENS	İbrahim DİKMEN	
5	pr EN 196-10 Çimentoda Sıkıştırılabilirlikten kaynaklı sorunların çözülmesi için	15.04.2005 29.04.2005	1 gün -8 saat	TCMB-ANKARA	Fehime KANTAR, HAYAT BOZKIR	Hasan BAYRAKCI, Murat AYDOĞAN	Sertifika verildi
6	Kopan parçanın taşınması	08.03.2005	1 gün 2,5 saat	ANKARA	ÇMİS	Orhan YAŞAR	
7	Diğ Ticaret Eğitimi	29-31/03/2005	3 gün 24 saat	SANAYİ ODASI KONYA		İzzet MESCI	Sertifika verildi
8	Kanser Nadir ? Erken teşhisin önemi	13.04.2005	1 gün 30 Dak.	KONYA ÇİMENTO	SAĞLIK MD. EĞT. GRB.		
9	İlk Yardım	16-17/06/2005	2 gün 16 saat	KONYA ÇİMENTO	KIZILAY DERNEĞİ KONYA ŞB.	37 personel	Sertifika verildi
10	Acil Durum Eğitimi	20-30/06/2005	1 gün 8 saat	KONYA ÇİMENTO	MESSE EĞİTİM VAKFI	2715 Personel	Sertifika verildi
11	TD-Telefonda İletişim Becerileri	08.08.2005	1 gün 8 saat	İSTANBUL	PDR ÖZEG. VE YON	Gökhan ÇELİK	Sertifika verildi
12	Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme	27.09.2005	1 gün 8 saat	ANKARA	ÇMİS	Cemil ÇATAL	Sertifika verildi
13	İkberlik Eğitimi	28/29/09/2005	2 gün 16 saat	ANKARA	SEKOYA DANIŞMANLIK	A. Tahiroğlu - İ. Metin GÜDEN	
14	QMS Yazılım Eğitimi	09/11/2005	1 gün 8 saat	KONYA	BİMSER KONYA SANAYİ ODASI	14 Personel	
15	Diğ Ticaret İşlemleri ve Muhasebesi	09/11/2005	1 gün 8 saat	KONYA	TCMB-MPM	Hasan MESCI, Gökhan KÜÇÜK	Sertifika verildi
16	Finansçı olmayan yöneticiler için finansman	02/12/2005	1 gün 8 saat	KONYA	B. BELEDİYESİ İTFAİYE DAI BŞK	Sedat ÖZTÜRK-H. Levant İZBUĞAK	Sertifika verildi
17	Yangın Eğitimi ve tatbikatı	07/12/2005	1 saat	KONYA		27 Personel	Sertifika verildi

Kaynak: Konya Çimento İK Departmanı

Terfi: İşletmede terfi şemaları uygulanmakta ve bu terfi şemalarında belirlenmiş ölçütler bulunmaktadır. Bunlar çalışmada bulunması gereken niteliklerdir. Performans denetim raporlarına göre ve kıdem durumu da dikkate alınarak çalışanların (özellikle beyaz yakalılar) terfileri gerçekleştirilir. Bu işleyiş Şekil 7’de gösterilmiştir.

İşten Çıkarma: İşletmede gerek duyulduğunda tıpkı işe almada olduğu gibi işten çıkarmada da “Personel işe başlatma işten ayrılma talimatı”na göre işten çıkarma uygulaması gerçekleştirilmektedir.

Yönetici Geliştirme: İşletmede yönetici geliştirme uygulaması yapılmaktadır.(bknz. şekil-6-) Ancak bu uygulama yapılırken geliştirme programına potansiyel yönetici olabilecek olan adaylar değil hali hazırda yönetici olan personel katılmaktadır. Dolayısıyla yönetici geliştirme programı amacından uzak uygulandığı için **örgütsel yedekleme** programı da henüz mevcut değildir.

Son olarak, işletmede **oryantasyon programı** uygulanmaktadır. Personel “Alıştırma ve Bilgilendirme Eğitim Talimatı”na uygun olarak alıştırma eğitimine tabi tutulurlar. Yeni elaman alıştırma eğitimini tamamladıktan sonra asıl kadroya geçirilir.

SONUÇ

Günümüzde örgütlerin en önemli unsurunun, örgütün insan kaynakları olduğu artık kesin olarak kabul edilmektedir. Geçmişte, bir maliyet unsuru olarak görülen, bunun da ötesinde, örgütte kullanılan makinelerle eşdeğer, hatta bu makinelerin bir parçası olarak görülen insan kaynakları, fazla önem verilmeyen bir unsur olarak görülüyordu. Zamanla, yapılan bu değerlendirme hatası anlaşılmış ve örgütte insan unsuruna gereken önemin verilmesinin verimliliği artıran ve örgütün amacınca ulaşmasını sağlayan en önemli unsur olduğunun farkına varılmıştır.

İnsan kaynaklarının stratejik önem kazandığı küreselleşen dünyamızda işletmelerin, insan kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak yoluyla rekabet avantajını elde etmek için günümüzde yönetim konusuna giderek önem verdiği ve yöneticilik mesleğinin geliştirilmesine ilişkin çabaların yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca iş görenlerin değişen dünyaya ayak uydurması için eğitim ve geliştirme ihtiyacının planlı ve sistematik bir biçimde karşılanması gereği, insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinden biri olan **kariyer yönetimi** unsurunun önemini artırmaktadır.

Çalışanların motivasyonu, yönetim bilimcilerin beşeri dönemden buyana üzerinde durduğu konuların başında gelir. Bu amaçla çok sayıda

yönetmel teori, ilke ve teknikler geliştirilmiştir. İnsan kaynakları faaliyetleri içinde kariyer yönetimi uygulamaları düzenlenmesi ile oldukça düşük maliyetlere katlanılarak, kariyer geleceğine daha bilinçli ve güvenli bakması yoluyla çalışanların motivasyonu ve organizasyonla bütünleşmesi sağlanabilir. Değişen şartlara ayak uydurmada ve iç piyasada yarattığı etkilerin başında örgütlerin ayakta durması ve başarılı olmasında önemli olan insan sermayesini geliştirmek ve iş yeri organizasyonunda daha esnek bir yapılanma gerekmektedir. Bunun içinde kariyer yönetiminin, kariyer geliştirilmenin ve kariyer planlamanın önemi açıktır. Çalışanın kariyerine yardımcı olacak bu kariyer geliştirme programları ile çalışanların ilgi alanları ve yeterlilikleri ile organizasyonel olanakların karşılaştırılıp, uyumlaştırılarak, belli bir program dahilinde etkin bir kariyer sistemi oluşturularak, çalışana danışmanlık yaparak, bireylerin kariyer basamaklarına tek tek ve sağlam adımlarla çıkmasını sağlamaktır. Kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlamasını birbirinden ayırmak doğru olmaz; bu nedenle hepsini bir bütün olarak düşünmeliyiz.

Bu programların uygulamaları ile bireylerin performans arttırmalarda yardımcı olunacak ve onların amaçlarını belirlemelerinde güçlü ve zayıf yönlerini algılamalarını sağlayacaktır. Bireye kariyerinde ilerlemesi için plan hazırlamasında yardımcı olunacaktır. Kariyer planı, kariyer yolları ve imkanları hakkında bilgi verilebilecek. Organizasyonda, kariyer beklentisi giderilmeye bir birey veya diğer ifadeyle bulunduğu firmada isteklerine kavuşamayan bir kişi yeni arayışlar içine girebilir ve başka firmalara geçme yolunu seçebilir. Bu nedenle; kariyer durağanlığı dönemine girmiş olan bireye yardımcı olunmalı, durgunluğun nedenleri araştırılmalı ve çözüm üretilmelidir. Buda kariyer yönetimi uygulamalarının organizasyon tarafından iyi belirlenmesi ve uygulanmasına bağlıdır.

Araştırmadaki yukarıdaki açıklayıcı bilgiler ışığında kariyer yönetiminin nasıl uygulandığını, ne gibi aşamalardan geçtiğini, kariyer yönetiminde sorumlulukların nasıl dağıtıldığını ve çalışanların bu yönetime nasıl katkı sağladığı konusunda bizlere bilgi sunmaktadır. Kariyer yönetiminin uygulanması ile yönetimin iyileşmesi, problemlerin daha hızlı çözülmesini, verimliliğin, kazancın ve işletmenin saygınlığının da arttığının bir göstergesidir.

KAYNAKÇA

Akgemci Tahir; Şimşek, M. Şerif, Çelik, A., T., Soysal, A.; **Kariyer Yönetimi**, Gazi y., 2004 Ankara

- Akgemci, Tahir, Öğüt, Adem, M.Tahir Demirsel, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", **S.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004
- Akyüz, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Y. İstanbul-2001
- Argon, Türkan; Eren, Altay, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel y. Ankara-2004
- Aytaç; Serpil **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Eplison Yay, Bursa- 1997
- Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Y., 2004
- Demir; Metin, **Kariyer Planlaması ve Motivasyon Olgusu ve İş görenlere Kariyer Kavramı Hakkındaki Tutumları Konulu Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Master Tezi, İstanbul, 2000
- Demirbilek, Tunç; "Örgütlerde kariyer danışmanlığı hizmetleri" Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi. Cilt:9, Sayı 2 1994
- Duygulu, Ercan, "Eğitimin Çalışma Yaşamında Ve Kariyer Üzerindeki Rolü", Cilt : 6 Sayı: 1 www.isguc.org (15.12.2005)
- Fidan, Aykut; "Orta Kademe Yöneticilerinin Kariyer Planlaması" **Çalışma Hayatında Dönüşümler**, der. Aşkın Keser, Ezgi Kitabevi, 2002
- Güzelcik, Ebru **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Y., İstanbul-1999
- Kaynak, Turgay, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2.b, Alfa Y. İstanbul-1996,
- Kaynak; Turgay, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2.Baskı, İstanbul, 1989

- Noe; Raymond A., **Kariyer ve Kariyer Yönetimi**, (Çev: Canan Çetin), İstanbul-1999
- Öge; H. Serdar, "Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar", **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktive Yayınları, Nisan/1998
- Ölçer; Ferit, "İşletmelerde Kariyer Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:30, Sayı:4, Aralık/1997
- Özden, M. Cemil **Bireysel Gelişim- Kariyer Yönetim Araçları**, www.mcozden.com (25.12.2005)
- Özden; Mehmet C., **Bireysel Kariyer Yönetimi, Profesyonelin El Kitabı**, Ankara, Şubat-2001
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi, Bursa - 2000
- Soysal, Abdullah, "Örgütlerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları: Farklı Özelliklere Sahip Büyük Ölçekli İşletmelerde İncelenmesi ve Bir Model Önerisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya-2003
- Şenkal, Abdulkadir, "Yeni Bin Yılda İKY'nin Değişen Fonksiyonları", **İnsan Kaynakları** Cilt:6 Sayı:1 http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=200 (10.12.2005)
- Şimşek, M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya-2002
- Tortop; Nuri **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, 5. Baskı, Ankara, 1994
- Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Y., İstanbul 2004,

