

KARİYER MERKEZLİ PERSONEL POLİTİKASI

Yrd. Doç. Dr. Ünal AY

1. GİRİŞ

İşçi-işveren ilişkilerinde değişim ve dinamizm durmak bilmiyor. Ülkemizde ve dünyada işverenler artık ömür boyu istihdam sağlama sözü verememektedirler. 1960 ve 1970'li yıllarda kamuda ve kurumlaşmayı tamamlamış özel sektör şirketlerinde çalışanlar, bugünün çalışanınin kaygısından herhalde çok uzaktı: Bugün İşini kaybetme kaygısı, işçi olsun memur olsun devlette yada özel sektörde çalışsın, her çalışan için herhalde öncelikli sorundur (Birkett, 1993, s. 90).

Günümüz şirketleri verimli ve etkin kalabilmek için çok sayıda yöntemi uygulamaya koymaktadırlar. Bu yöntemlerin sonuçları, çoğunlukla çalışanların aleyhine gelişmektedir. Örneğin rekabet amacıyla küçülmeler bazı çalışanların (işçi, memur, profesyonel) işine son vermeyi gerektiriyor; yönetim hiyerarşisinin azaltılması amacıyla çoğu orta kademe yöneticisi işini kaybediyor; ekonomik büyümenin yavaşladığı dönemlerdeki toplu işten çıkarmaların olumsuz sonuçlarını herkes biliyor ("Back on Top," 1994).

Bu çalışmanın amacı, günümüz işletmelerinde etkisi yoğun bir şekilde hissedilen değişimin personel politikalarına nasıl yansıdığını; daha doğrusu yansıma biçimlerinden biri olan çalışanın kariyerini geliştirme amaçlı personel politikası uygulamalarını açıklamak ve tartışmaktır.

2. KARİYER MERKEZLİ PERSONEL POLİTİKASI

Bundan yirmi yıl önce globalleşme dediğimiz olgu, bugünkü kadar yoğun ve hızlı değildi. Kamuda yada özel sektörde saygın işletmeler çalışanın gayreti ve kuruma bağlılığının karşılığı olarak iş güvencesi verebiliyorlardı. Taraflar, çalışan ve işveren, karşılıklı olarak birbirinden ne beklediklerini (psikolojik anlaşma) biliyordu ve bu durum kağıda aktarılmamış, imzalanmamış fakat hem işveren hemde çalışan için sağlam bir anlaşma idi.

Her ne kadar bazı düşünürler bu anlaşmanın hala var olduğunu ileri sürüyorlarsa da, bu anlaşma artık pek yok. (Peters, 1994, s. 220). Peki, bütün dünyada savaş sonrası endüstriyel ilişkiler felsefesinin merkezini oluşturan bu anlaşmanın (yeterli performans-ış

güvencesi) yerini ne alacak? İş güvencesi bile veremedikten sonra işletmenin çalışanlar için hangi sorumluluğu olabilir? İşletme sadece rekabeti ve etkinliği düşünerek, istihdam sağlamak gibi geleneksel sosyal sorumluluğunu görmezden gelebilir mi?

Bu sorulara yanıt olarak bazı yönetim bilimciler (Peters, 1992, s. 223; Waterman, Waterman, ve Collard, 1994) geleneksel olarak işletmenin çalışanlarına istihdam garantisi yerine, istihdam edilebilirlik garantisini sağlaması gerektiğini ileri sürüyorlar. Başka bir deyişle çalışanlar ömür boyu bir işe kendilerini verebileceklerini artık unutmamalıdır. Aynı şekilde çalışanın tek bir işverene bağımlı kalması da sözkonusu olamaz. Bunun yerine, yani tek bir işe ve kuruma bağımlı beceriler yerine, bilgi ve yeteneklerin geliştirilerek iş için rekabet edebilecek duruma gelmek gerekmektedir. Kısacası çalışanlar, öyle becerilerle donatılmalıdırlarki, tek bir işverene ve işe bağımlı kalmadan istedikleri yerde ihtiyaç hissettikleri anda iş edinebilsinler.

Bu mümkün mü peki? Çalışanları ile karşılıklı ilgi ve sorumluluk oluşturmadan, şirket rekabet yeteneklerini çeşitlendirip çoğaltabilir mi? Karşılıklı beklentiler ve sorumluluklar olmadan şirket güçlü iş ekipleri oluşturabilir mi? En önemlisi, işletme ve çalışanları birbirine ilgi ve güven duymadan ortak amaçlar geliştirip, bu amaçlar için gayret gösterebilir mi? Özet olarak işveren bir güvence vermeden, çalışan işine bağlı hissetmeden her iki tarafın da amacını gerçekleştirebileceği bir ortam yaratılabilir mi? (Werther ve Davis, 1989, s. 280).

Bazı otoritelerin bu sorulara verdikleri cevaplar olumludur (Waterman ve diğer., 1994). Şirket, iş güvencesi sağlamadan da çalışanın şirket amaçlarına katkısını ve bağlılığını pekiştirebilir. Ancak geleneksel personel politikalarındaki iş güvencesi karşılığı yeterli performans merkezli anlaşmayı, kariyer geliştirme karşılığı performans olarak değiştirmek gerekmektedir. İş güvencesinin yerini kariyer geliştirme güvencesi aldığında çalışan, işletme içinde veya dışında istihdam edilme imkanını artırmaktadır.

Personel politikası iş güvencesi ve performans merkezli olan bir işletme, çalışanın kariyeri açısından incelendiğinde görülen şudur: çalışanın kariyerini ilgilendiren sorunlarla ilgili kararlar personel birimine bırakılmış; ve sonuçta statik becerilerle donatılmış çalışanlardan oluşan statik bir işgücü vardır (Miller, 1992. s. 92). Çalışan kariyerinin öne çıktığı yeni bir işletmede ise, işveren çalışana istihdam edilebilirliğini geliştirmek için fırsat tanımaktadır. Buna karşılık çalışandan beklenen, verimliliği artırmak ve kurum amaçlarına değer vermektir. Çalışan işletmede olduğu sürece kariyerin geliştirilmesi ve yönetilmesi çalışanın sorumluluğudur. İşletmenin sorumluluğu ise çalışanın kariyerini geliştirebilmek için ihtiyaç hissettiği kaynak ve ortamı sağlamaktır. Çalışanın kariyer gelişimine yardım

etme sorumluluğunu yerine getirerek işletme ve işletmedeki yöneticiler çalışana değer verdiklerini hissettirebilirler; çalışanın sürekli bu işletmede çalışıp çalışmayacağı önemli değildir (Peters, 1992, s. 216).

2.1. Çalışan Kariyerine Önem Veren İşletmenin Bazı Özellikleri

İş güvencesi yerine çalışanın kariyerini geliştirmeyi ileri süren bir işletme iki yönden farklılık arz etmektedir: Birincisi, böyle bir işletmede çalışanın bilgi ve becerilerindeki artış onun kendine güvenini de artıracaktır. İkincisi ise, işletme rekabetin gerektirdiği becerilerle donanmış bir işgücüne sahip olacaktır. Ancak iyi eğitilmiş ve kendine güvenen insanlardan oluşan bir işgücü yüksek verime ulaşabilir ve işletmeye rekabet avantajı sağlayabilir (Senge, 1992, s. 356; Drucker, 1992, s. 163).

Çalışanın kariyerini öne çıkaran bir işletmedeki işgücünün özelliklerinden bazıları şöyle sıralanabilir:

- sürekli öğrenmeye değer verme,
- değişime hazır durumda olma,
- kendi kariyerini yönetebilme,
- işletmenin başarısı için gayret sarfetme,
- sektör yada pazardaki gelişmeleri yakından takip etme,
- gelecekte ihtiyaç duyulacak becerileri hem işletme hem de kendisi için tesbit edip anlama,
- kendi güçlü ve zayıf yanlarını bilme,
- performansını ve uzun dönemde istihdam edilebilirliği planlama.

Odiorne'nin (1986, s. 6) ileri sürdüğü gibi değişime açık, becerilerini sürekli geliştiren ve güncelleştiren böyle bir işgücü ile işletme değişime hazırlanmaz; değişimi yaratır. Böyle bir işletmede rekabet az zayıdaki tepe yöneticisinin değil herkesin sorumluluğudur. İşletmenin stratejisini sadece tepe yöneticiler değil, çalışanlar birlikte oluşturur. Çalışanlar kendi kariyerlerini öne çıkararak, işletmenin çıkarlarına destek vermiş olurlar.

İş güvencesinin yerini kariyer geliştirmeye terk ettiği personel politikalarının uygulanabilmesi işverenin ve yöneticilerin tutum ve davranışlarında da önemli değişiklikler gerektirmektedir. Öncelikle, geleneksel sadakat (loyalty) tanımından uzaklaşmak zorunlu olmaktadır. Bilgi, beceri ve yeteneği yüksek çalışanlar, daha iyi bir kariyer için işletmeyi

terkederlerse, bu ihanet olarak algılanmamalıdır. Yada, çalışanın becerilerine işletme ihtiyaç hissetmiyor ve işine son vermek istiyorsa bu durum da işletmenin ihaneti olarak görülmemelidir.

Ancak çalışanlar sürekli olarak kendilerine değer verildiğini hissetmeli, saygın ve güvenilir olduklarından yöneticilerin şüphesi olmamalıdır.

Kariyerde ilerlemenin koşulları da değişmelidir. Geleneksel olarak, mesleki ilerlemenin belirleyici unsuru aynı işletmede ve aynı işte kalarak zamanla daha üst kademelere ilerlemek idi; bundan vazgeçilmelidir (Waterman ve diğer, 1994; Toffler, 1992, s.198). Günümüzde, çalışanın değişik beceri ve yeteneklerinin olması, hem kurum için hem de çalışan için yararlıdır. Çalışanın becerileri arttığında işletme içindeki hareketi kolaylaştır; özel projelerde görev alabilir ve mevcut işi işletme tarafından iptal edildiğinde işletme içinde ve dışında başka işlere kolayca atanabilmektedir (Peters, 1992, s. 219).

Diğer taraftan, sadece işverenler ve yöneticiler değil, bütün çalışanlar işletme amacını, tüketicinin değer verdiği ve istediği ürün ve hizmetleri sağlamak olarak görmek zorundadır. Eğer işletme bu amacı gerçekleştiremez ise sadece çalışanlar değil yöneticilerde işlerini kaybedebileceklerini bilmelidir. Kısacası işletmede kalabilmek piyasanın isteğine uygun ürün ve hizmeti sağlamaya katkı ile ölçülmelidir (Drucker, 1993, s. 289).

Son olarak, işletme yöneticileri ve çalışanlar arasındaki mevcut aile (paternal) ilişkisi, yetişkinler (adults) ilişkisine dönüştürülmelidir. Örgüt sadece yöneticilerin "doğruları" çalışanlara dikte ettiği bir çevre olmamalıdır. Büyüme ve gelişme imkanları çeşitli faaliyet ve projeler aracılığı ile az sayıdaki aktif insanlara değil, bütün çalışanlara açılabilmesi.

2.2. Kariyer Geliştirme Sürecinin Bazı Özellikleri

Başarılı bir kariyer programı, çalışanların periyodik olarak becerilerini, ilgilerini, değerlerini ve duygularını tesbit etmesine fırsat veren bir sisteme dayanmalıdır. Böyle bir sistem yardımıyla çalışanlar kendilerine en uygun işi seçebilirler. Böyle sistemler, çalışanların hem kendilerini hem de yapacakları işi anlamalarını sağlarlar. Sonuç çalışanların kendilerine en iyi işi bulmaları ve sürekli olarak becerilerini güncelleştirmeleridir. Yine böyle bir sistem yardımıyla kişiler kendilerine en uygun işleri (işletme içinde ve dışında) bulabilirler. Çalışanın verimliliği ve etkinliği herkesin kendine uygun işi yapabildiği ortamlarda artırılabilir (Waterman ve diğer, 1994; Peters, 1992, s. 213).

Kendi kendine değerlendirme fırsatı verilirse insanlar kendi etkinliklerini, başarılarını ve mutluluklarını artırabilecekleri becerileri edinebilirler. Kişi başarısını ortaya koyabildiği çevreyi, kendi farklılığını belirleyecek ilgilerini ve becerilerini anlamadan, nerede çalışacağını yada hangi işi yaparak örgüte katkısını artıracığını bilemez. Aynı şekilde, kişisel özelliklerin diğer insanlar üzerinde nasıl bir etki oluşturacağını kestirmeden de üstün bir etkinlik ortaya koyamaz. Kısacası çalışan kariyerini geliştirmeyi hedefleyen yaklaşımlarda kişinin kendini bilmesi ve değerlendirmesi herşeyin başlangıcıdır.

Böyle bir kariyer programının diğer bir özelliği de kişinin kendini ve meslekleri tanımasında yardımcı olacak kaynakların işletmede bulunmasıdır. Kişinin ilgi ve yetenekleri hakkında bilgi edinmesini sağlayacak güncel bir kütüphane ile psikoloji ve insan ilişkilerinde uzmanlaşmış kariyer danışmanı bu kaynakların başında gelir. Ek olarak yine iş değiştirme, yeni beceriler edinme vs. konularında seminer, konferanslar ve broşürler de hazırlanmalıdır (Davis, 1989, s. 290).

Çalışanın kariyerini geliştirmeyi amaçlayan bir programın uygulamaya konması için çalışanların günümüz işletmelerinin ihtiyaç hissettiği rekabetçi becerilerle donanmış olması gerekmektedir. Bunun için, yani çalışanların güncel becerilerle donanabilmeleri için, işletmenin onlara gerekli ortamı ve öğrenme araçlarını, fırsatlarını hazırlaması zorunludur. İşletmeye ve ekonomiye ait bilgiler yöneticiler tarafından kiskanılmadan çalışanlarla paylaşılmalıdır.

Kısacası bütün çalışanlar becerilerini geliştirecek, güncelleştirecek eğitim ve deneyimlerin kendilerine sağlanmasını işletmeden istemelidirler. Çünkü, günümüz demokrasilerinde çalışanların sonu olmayan, yok olmaya mahkum işlerde saplanıp kalma riskini azaltma hakları vardır. Güncel, geçerli becerilerin elde edilmesi ve dolayısıyla işletme verimliliğinin artırılması işletme yöneticileri ile çalışanların işbirliği içinde olmalarını gerektirmektedir.

2.3. İşletmenin Çalışana Sorumlulukları

Çalışanın becerilerini tesbit edip geliştirmesi yada dönüştürmesi işletmenin geleneksel tutumunun dışına çıkıp birçok bilgiyi çalışan ile paylaşmasına bağlıdır. İşletme yönetimi sürekli olarak işletmenin hangi yöne gittiğini, pazarında neler olup bittiğini çalışanlara açıklama durumunda olmalıdır. Aksi halde çalışanlar İşletmenin hangi becerilere ihtiyacı olduğunu bilemeyeceklerdir. Bu bilgiler olmadan çalışanlar neyi geliştireceklerine, işletmeden ayrılıp ayrılmayacaklarına karar veremeyeceklerdir. Dolayısıyla yönetim, çalışanların geleceğe hazırlanmaları için ihtiyaç hissettikleri zamanı onlara vermelidir. Onları ilgilendiren karar ve faaliyetler anında kendilerine iletilmelidir.

İşletme, çalışanların daha iyi meslek edinme fırsatlarını bulma, sürekli öğrenimi kolaylaştırma, mesleki mobilité vs. konularda yardımcı olmalıdır. İşletmenin içinde yada dışındaki iş imkanlarına ait bilgiler işletme tarafından çalışanların kullanımına sunulmalıdır. Hatta daha da ileri giderek işletme çalışanların kendi ilgi alanlarına göre iş arayışları için başvuru kaynakları ve hizmet içi eğitim programları sunabilmelidir. Örneğin işe başvuru yapmak için özgeçmiş hazırlanması, iş görüşmeleri gibi konularda hizmet içi eğitim sağlanabilir. Bu türden desteklerle işletme çalışanın sadece işletme içinde yada dışında iş edinmesini değil, aynı zamanda hangi kariyer aşamasında olduklarının saptanmasına yardım edebilir.

Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi yada beceri ve ilgi alanını tesbit etmesine yardım etmekten başka işletme, çalışanların öğrenmelerini ve esnek beceriler elde etmelerini de sağlayabilir. Bunun için çalışanların sürekli eğitim hakkı olmalıdır. Eğer çalışan verimliliğini ve iş doyumunu artıracaksa, yönetici çalışanın rotasyon, hatta tecrübesini genişletmek için bulunduğu seviyenin gerisine gitme isteklerine duyarlı olmalıdır. Gerçekten, çalışanın becerileri ile iş arasında bir uyum sözkonusu olduğu sürece çalışanın kurum içinde iş değiştirmesine fırsat verilmelidir. Yönetici tek yanlı bir kararla çalışanın kurum içi yada dışı fırsatları değerlendirmesine engel olamamalı.

3. SONUÇ

Yukarıda açıklandığı şekilde iş güvencesi eksenli personel politikasından kariyer geliştirmeyi, dolayısıyla istihdam edilebilirliği öne çıkaran bir personel politikasına geçiş kolay değildir. Çalışanı daha özgür ve esnek kılarak, onlara yeni iş ve eğitim imkanı vererek işletmenin verimli ve etkin faaliyet gösterebileceğine çok az yönetici inanabilir.

Böyle radikal bir değişim, elbette verimlilik yanında diğer örgütsel amaçlar için de risk oluşturur. Ancak yakın gelecekte yöneticiler için başka seçenek de yok gibidir. Mesleki mobilitenin çok yüksek olduğu günümüzde işletmeler daha önemli tehlike ile karşı karşıydırlar. Çalışanın kendine güven duyması için gerekli faaliyetlere destek vermeyen işletmeler iyi yetişmiş, kaliteli elemanlarını kaybedeceklerdir. Zira bu elemanlar işletmede kalmanın dezavantajlarını avantajlarından daha yoğun olarak görmektedirler. Çalışan ve işveren arasındaki anlaşmanın "iş güvencesi" ekseninden "kariyer geliştirme" eksenine dönüşmesi kaçınılmazdır. Bu gelişmeyi farkedenden işletmeler önemli stratejik avantajlar elde edeceklerdir. Böyle işletmeler çalışanın büyüme, değişme ve öğrenmesine önem vererek kendi büyümesini, değişmesini ve öğrenme yeteneğini pekiştirmiş olurlar.

KAYNAKÇA

- Birkett, K. (1993). Paying for change. In **Human resource strategies-Supplementary readings, (Blocks 4 and 5)**. London: The Open University, Master of Business Administration, ss. 88-90.
- Back on top. **Time**, October 24, 1994, pp. 47-54.
- Drucker, P. (1993). **Kapitalist ötesi toplum**. Çev.: Belkıs Çorakçı, İstanbul: İnkilap Kitapevi.
- Drucker, P. (1992). **Gelecek için yönetim**. Çev.: Fikret Üçcan, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Miller, P. (1993). Strategic HRM: What it is and what it isn't. In **human resource strategies--Supplementaery readings, (Blocks 4 and 5)**. London: The open University, Master of Business Administration, ss. 91-94.
- Odiorne, G.S. (1986). Human resource strategies for the nineties. In K.M. Roland, and G.R. Ferris (Eds.) **Current issues in personnel management**. Boston: Allyn and Bacon Inc., s. 4-9
- Peters, T. (1992). **Liberation management**. New York: Alfred A. Knopf.
- Senge, P.M. ve Sterman, J.D. (1992). Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. In T.A. Kochan and M.Useem (Eds.). **Transforming organizations**. New York: Oxford University Press, ss. 353-371
- Toffler, A. (1992). **Yeni güçler yeni şoklar**. Çev.: Belkıs Çorakçı, İstanbul: Altın Kitaplar Basımevi.
- Waterman, R.H., Waterman, J.A. & Collard, B.A. (1994). Toward a career-resilient workforce. **Harvard Business Review**, July-August ss. 87-96.
- Werther, W.B., ve Davis, K. (1989). **Human resource and personnel management** (3rd edt.). Singapore: McGraw-Hill International Editions.