

KARİYER PLANLAMA VE DERS NOTLARI

**9912002 KYP104 Kariyer Planlama
METALURJİ VE MALZEME MÜHENDİSLİĞİ
BÖLÜMÜ**

Öğr. Gör. Cengiz Soykan
Şubat 2022, İzmit / KOCAELİ

İçindekiler

KARİYER PLANLAMA DERSİ	14 HAFTALIK İZLENESİ	3
1.1. Kariyer hedefim ne?		5
1.2 Kariyer Merkezleri		6
2.1. Zekâ Nedir?		7
2.1. Kişilik Nedir?		9
3.1. Bunları Biliyormusunuz?		11
3.2. Kişisel Özellikler		11
3.3. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ NEDİR?		12
4.1. Beceriler		29
5.1. KARİYER NEDİR?		32
5.2. KARİYER YÖNETİMİ		33
5.3. KARİYER GELİŞİMİ		37
5.3.1. KARİYER GELİŞTİRME		38
5.4. BİREYSEL AÇIDAN KARİYER YÖNETİMİ		40
5.4.1. BİREYSEL KARİYER GELİŞTİRME KAYNAKLARI		44
5.5. İŞLETMELER AÇISINDAN KARİYER YÖNETİMİ		49
5.5.1. Kariyer Yönetiminin Unsurları		49
5.6. ÖRGÜTSEL KARİYER PLANLAMA		56
Koçluğun Amacı Nedir?		67
Koçluk Süreçleri		68
Neden staj yapmalısınız?		74
Etkileyici bir ön yazının sırrı		77
Kronolojik özgeçmiş örneği		79
Hedefe yönelik özgeçmiş örneği		80
SONUÇ: Sürekli İyileştirme ve Kalite Yönetimi		82
Planla		86
Uygula		86
Kontrol Et		87
Önlem Al		87
5.7. KAYNAKÇA		89

KARİYER PLANLAMA DERSİ

14 HAFTALIK İZLENESİ

1. Hafta- Kariyer Planlama Dersi Nedir?

- Kariyer Yolculuğun Başladı: İlk Durak Kariyer Merkezi

2. Hafta- Zekâ Nedir?

- Kişilik Nedir?

3. Hafta- Bunları Biliyor musunuz? Kişisel Özellikler

4. Hafta- Kariyer Yolunda Fark Yaratmanın Anahtarı: Beceriler

5. Hafta- **Kariyer Nedir?**

6. Hafta- Kariyerime Nasıl Hazırlanırım? 1. Kısım

- Kariyerime Nasıl Hazırlanırım? 2. Kısım

7. Hafta- Sektör Günleri: Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları

8. Hafta- Sektör Günleri: Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları

9. Hafta- Sektör Günleri: Kamu Sektörü

Kamuda Kariyer- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü

Kamuda Kariyer- Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü (TAGEM)

Kamuda Kariyer- T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi

Kamuda Kariyer- T.C. İçişleri Bakanlığı

Kamuda Kariyer- T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı

Kamuda Kariyer- T.C. Milli. Eğitim Bakanlığı

Kamuda Kariyer- T.C. Milli. Savunma Bakanlığı

Kamuda Kariyer- TRT

Kamuda Kariyer- Türkiye Enerji, Nükleer ve Maden Araştırma Kurumu

Kamuda Kariyer- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)

Kamuda Kariyer- Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı

Kamuda Kariyer- Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı

Kamuda Staj

10. Hafta- Sektör Günleri: Özel Sektör

11. Hafta- Sektör Günleri: Akademi

12. Hafta- Sektör Günleri: Girişimcilik

13. Hafta- Yetenek Kapısı

14. Hafta- Ders Değerlemesi



1. HAFTA MODÜLÜ - KARIYER
YOLCULUĞUN BAŞLADI İLK
DURAK KARIYER MERKEZİ



2. HAFTA MODÜLÜ - BUNLARI
BİLİYOR MUSUNUZ? - ZEKÂ VE
KİŞİLİK



3. HAFTA MODÜLÜ - BUNLARI
BİLİYOR MUSUNUZ? - KİŞİSEL
ÖZELLİKLER



4. HAFTA MODÜLÜ - KARIYER
YOLUNDA FARK YARATMANIN
ANAHTARI: BECERİLER



5. HAFTA MODÜLÜ - KARIYER
NEDİR?



6. HAFTA MODÜLÜ -
KARIYERİME NASIL
HAZIRLANIRIM?



7. HAFTA MODÜLÜ - SEKTÖR
GÜNLERİ : ULUSAL SİVİL
TOPLUM KURULUŞLARI



8. HAFTA MODÜLÜ - SEKTÖR
GÜNLERİ : ULUSLARARASI
SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI



9. HAFTA MODÜLÜ - SEKTÖR
GÜNLERİ : KAMU SEKTÖRÜ



10. HAFTA MODÜLÜ - SEKTÖR
GÜNLERİ : ÖZEL SEKTÖR



11. HAFTA MODÜLÜ - SEKTÖR
GÜNLERİ : AKADEMİ



12. HAFTA MODÜLÜ - SEKTÖR
GÜNLERİ: GİRİŞİMCİLİK



13. HAFTA MODÜLÜ - YETENEK
KAPISI İLK ÖZGEÇMİŞİMİ
YAZIYORUM



14. HAFTA MODÜLÜ - DERS
DEĞERLEMESİ

1. Hafta- Kariyer Planlama Dersi Nedir?

- Kariyer Yolculuğun Başladı: İlk Durak Kariyer Merkezi

1.1. Kariyer hedefim ne?

İş aramak, iş bulmak, bulunan işte istenilen başarıya sahip olmak... Tüm bunların ilk adımı doğru hedeflerle kariyerinizi yönetmekten geçiyor

İş hayatının keyifli hale gelmesi ancak istenilen hedefe ulaşıldığında mümkün olabiliyor, böylece yorucu çalışma temposu daha çok anlam kazanıyor. Ancak gerçekten keyifle çalışılacak bir iş için daha kariyerin en başında çalışılmak istenilen alanların belirlenmesi, geleceğe yönelik planların doğru ve gerçekçi bir şekilde yapılması büyük önem taşıyor.

Ulaşmak istediğim nokta neresi?

MUCİZE YOK DİYENLERE,

Mucize Sizsiniz.

İmkânsız BİRİ GELİP YAPINCAYA KADAR İMKANSIZDIR

Kariyer hedefim ne?

1.2 Kariyer Merkezleri

Bu merkezler kariyer danışmanlığının gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir. Bu haliyle ancak çok büyük organizasyonlarda uygulama alanı bulabileceği açıktır.

Kariyer merkezleri özellikle şunları sağlar:

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

Bu alıştırma kitapları yoluyla çalışanların kendilerini tanımaları, ilgilerini öğrenmeleri, uygun fırsatları bilmeleri, işlerini tanımaları ve planlarını geliştirmeleri sağlanmak istenir. Beceri ve yetenek testleri, bireylerin belirli konulardaki yetkinliklerinin düzeyini tespit etmek amacı ile kullanılırlar. İşe alım aşamasında kullanılan birçok test kariyer yönetimi aracı olarak da kullanılabilir. Kariyer merkezlerinin bir etkinliği de kariyer bilgi sistemleridir. Örgütte bir iş açığı meydana geldiği zaman bu durum ilk olarak örgüt içinde duyurulur. Örgüt içinde iş ve kariyer arayışında olan iş gören ile açık işlerin özellikleri birbiriyle karşılaştırılır.

2. Hafta- Zekâ Nedir?

- Kişilik Nedir?

2.1. Zekâ Nedir?

İş yapabilme, alet kullanabilme kapasitesi olarak bilinen zekâyı ilk tanımlayanlardan biri de Thorndike'dır. Kendisi, zekâyı soyut zekâ, sosyal zekâ ve mekanik zekâ olmak üzere üçe ayırır. Aynı zamanda bir takım zihinsel beceriler de belirlemiştir. Bunlar; sözel kavrama, hafıza, muhakeme, uzaysal ilişkileri görselleştirme yeteneği, sayısal yetenek, sözel akılcılık, algısal hız olarak ele alınmaktadır. Son yıllarda, Harvard Üniversitesi Eğitim Bilimi profesörlerinden Howard Gardner'in (1993) yeniden tanımladığı zekâ kavramı; bir ürün ortaya çıkarabilme kapasitesi, gerçek hayatta sorunlara etkili ve verimli çözüm üretebilme becerisi, çözüme kavuşturulması gereken yeni sorunlar keşfetme becerilerini kapsamaktadır. Gardner (1993) zekâyı başta 7 grupta toplanmakla beraber, sonraki yıllarda sekizinci de eklendi:

1. Mantıksal-Matematiksel Zekâ (Logical-Mathematical Intelligence)
2. Sözel-Dilsel Zekâ (Verbal-Linguistic Intelligence)
3. Görsel-Mekansal Zekâ (Visual-Spatial Intelligence)
4. Kişisel-İçsel Zekâ (Intrapersonal Intelligence)
5. Kişiler Arası-Sosyal Zekâ (Interpersonal Intelligence)
6. Müziksel-Ritmik Zekâ (Musical Intelligence)
7. Kinestetik-Bedensel Zekâ (Bodily-Kinesthetic Intelligence)
8. Doğa Zekâsı (Naturalistic Intelligence)

Gerek öğrenci gerekse öğretmen kişilerin bunlardan hangisinde ya da hangilerinde daha güçlü olduklarının farkına varıp, yeterli olmadıkları alanlarda kendilerini geliştirmeleri öngörülmektedir.

Bu nedenle de “Her insan farklıdır, tektir ve özeldir” düşüncesi, her bireyin insanlık kültürüne farklı yönlerde katkı yapabileceği gerçeğini ortaya koyar. Gardner, insanların “IQ” denilen tek bir zekâya sahip oldukları zekâ anlayışını çoklu zekâ teziyle (multiple intelligences theory) çağın gerisinde bırakmıştır. Gardner’a göre insanların sahip oldukları çoklu zekâların her biri yaşamak, öğrenmek, problem çözmek ve insan olmak için kullanılan etkili birer araçtır. Bunları kurumsal gelişim modellerinde en iyi şekilde kullanmayı öğrenmek ve bilmeyenlere öğretmek bir zorunluluktur. Amaç kişilerin kendi fiziksel ve zihinsel yeteneklerini ve sınırlamalarını, yani öğrenme profilini keşfetmelerine yardımcı olmak, kurumsal ve bireysel bazda gelişim performansını yükseltmektir.

Böylece kapasiteyi de geliştirerek rasyonel ve eleştirel düşünen, sorgulayan, araştıran bir çalışan profili oluşturulabilecektir.

2.1. Kişilik Nedir?

Kişilik nedir dendiğinde, kişiliği oluşturan pek çok faktör vardır. İnsanların genetik yapısı kişilik için bir zemin oluşturur. Ama aynı zamanda insan yaşam içinde şekillenir. Sosyal çevresinden ve eğitim çevresinden bazı şeyler öğrenir. Bu öğrendikleri de onun kişiliğine şekil verir. Kişilik kolay değişen bir şey değildir. Genellikle belli bir yaştan sonra da insanların kişilikleri oturur.

Tabii ki değişim insanlar içindir ama bu değişim çocukluk ve gençlik dönemlerdeki kadar hızlı değildir. İnsanların dış görünüşleri, zekâları nasıl farklıysa, kişilikleri de farklıdır. İnsanların olaylara bakış açısı, duyguları, duygularını dışa vurum şekilleri çok farklıdır. Birinin çok sakin karşıladığı bir olay, başka bir kişi için panik hali yaratabilir. Kimisi çok sakin bir diğeri çok telaşlı, biri çok nazik diğeri çok kaba olabilir. Bu söylenenler hem ailede görülmüş hem de öğrenme yoluyla bünyeye yerleşmiş olabilir.

byTaboola Karşınızdaki kişinin, herhangi bir yanını eleştirdiğiniz zaman, “ne yapıyım benim kişiliğim böyle” der. Aslında bu bir nevi kişiliğin ne kadar köklü bir şey olduğunu gösterir. Bu çeşitlilik içerisinde insanlar başkalarından bir şey öğrenmeyi veya farklılıklara saygı duymayı öğrenmelidir.

Kişilik, Karakter ve Mizaçtan Nasıl Ayrılır?

Bireylerin karakteri ve mizacı vardır. Ama bunlar kişilik değil, kişiliğin alt açılımlarıdır. Karakter kişinin duygular ve davranışı ile bağlantılı yarattığı hareketlerdir. Karakter doğuştan gelen yapıların üzerine çevre şekillendirmesinin

olmasıdır. Mizaç ise içten gelen davranış şekilleridir. Öfkeli, mutlu, neşeli, sabırsız gibi belirtilen tanımlar kişilerin mizacını belirler.

3. Hafta- Bunları Biliyor musunuz? Kişisel Özellikler

3.1. Bunları Biliyormusunuz?

Kişilik Tipleri ve Özellikleri Nelerdir?

Kişiliğin ise tek bir tanımı yoktur. Çünkü insanlara sorduğunuzda bir her biri kendisiyle ilgili farklı şeyler söyler. Kişilik insanlar arasında ayırt edici bir özelliktir. Sözünün eridir, asla yalan söylemez, sorumluluklarını bilir dediğimizde kişiyi diğerlerinden ayıran özellikleri ile tanımlamış oluruz.

Kişilik tiplerini belirlerken uzmanlar farklı sınıflandırmalar yapmışlardır. Bu sınıflandırmalardan bir tanesi de aşağıda belirtildiği gibi bir sınıflamadır.

3.2. Kişisel Özellikler

- Baskın Kişilik: Çevresindekileri kontrol etmekten hoşlanır. Yönetmeyi ve yönlendirmeyi sever. Bulunduğu ortamda varlığı hemen belli olur.
- Analitik Kişilik: Disiplinli ve çalışkan bir yapısı vardır. Her planı defalarca kontrol eder. Her konuda oldukça seçicidir.
- Duygusal Kişilik: Hayatta çevresindeki herkesin önceliği vardır. Kimseyi kırmaktan hoşlanmaz. Olaylar karşısında duygulanır.
- Sosyal Kişilik: Hayattaki en önemli konu eğlencedir. Yaşamda çok fazla disiplin ona göre değildir. Gezmeye ve yeni insanlar tanımaya eğilimlidir.

3.3. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ NEDİR?

Örgütsel Davranış, kâr amaçlı olsun veya olmasın, her türlü kurum ve örgütte gözlemlediğimiz davranışları, kişiler arası etkileşimleri ve yönetim süreçlerini anlamaya, çözümlemeye ve bunlarla ilişkili sorunları gidermeye yönelik yöntemler geliştiren bir çalışma alanıdır. Kişilerin davranışlarını tamamıyla akla dayalı olmayıp, duygulardan ve çevre koşullarından etkilenebilmektedir. Örgütsel Davranış, insan davranışlarının bu karmaşık yapısını inceleyen ve olumlu veya olumsuz sonuçlara dair öngöründe bulunmayı amaçlayan bir bilim dalıdır.

Temel kavramların tanımlanması sürecinde psikoloji ve sosyolojiden, bazı yönleriyle antropolojiden beslenmiştir ancak yıllar içinde kendine özgü araştırma konuları geliştirmiştir. Örgütsel Davranış, psikoloji biliminden öğrenme, kişilik, duygular, karar verme süreçleri, grup dinamikleri ve benzeri konularda esinlenmiştir; diğer yandan, güç, çatışma, örgütlenme ve benzeri konularda Sosyoloji biliminden katkı almaktadır. Antropolojinin değerlere ve kültürler arası karşılaştırmaya odaklı bakış da Örgütsel Davranışın önemli bir unsurudur. Örgütsel Davranış' ın incelediği başlıca konular şunlardır: Algı süreci ve karar verme, kişilik, değerler, isteklendirme ya da güdülenme, iş doyumu, çalışanı

güçlendirme, esnek çalışma biçimleri, örgütsel yapılar, örgüt kültürü, örgütte değişim, grup dinamikleri, takım çalışması, iş stresi, işe yabancılaşma, iş-yaşam dengesi, duygusal emek, güç ve örgüt içi politika, örgüt içi demokrasi, anlaşmazlıkların çözümü, iletişim, liderlik.

Yöneticilerin Görevleri

Örgütsel Davranış örgüt ve kurumlardaki tüm kişilerle ilgili olmakla birlikte, bu bilim dalının elde ettiği bulgulardan öncelikli olarak yönetici konumundakilerin faydalanacağı (ya da faydalanması gerektiği) düşünülür. Bunun nedeni, yönetici vasfını taşıyan kişilerin farklı işlerle aynı anda uğraşıyor olmasıdır.

Yöneticilerin yerine getirmesi gereken temel işlevler şöyle sıralanabilir:

- **Planlama**- Her şirket ve kurumun belli hedefleri vardır ve bu hedeflere ulaşmak için yapılacak tüm iş ve uygulamaların geniş bir bakışla planlanması gerekmektedir. Özellikle üst düzey yöneticiler bu tür stratejik planlamadan sorumlu olmaktadır.
- **Örgütlenme**- Her şirket veya kurumun bir yapılandırmaya ihtiyacı vardır. İşlerin ve sorumlulukların tanımlanması, hangi faaliyetlerin kimler tarafından yürütüleceğinin belirlenmesi,

örgütte farklı kademelerde bulunan kişilerin birbirleriyle nasıl çalışacağını bazı kurallara bağlanması gerekmektedir.

- **Yönetme**- Örgüt demek insan demektir. Çalışanların gerek kendi ihtiyaçları gerek örgütün beklentileri çerçevesinde, doğru yöntemlerle isteklendirilmesi gerekir. İç iletişimin etkinliği ve anlaşmazlıkların çözümü de yönetme işlevi altındadır.
- **Denetleme**- Her tür örgüt ve kurumda, elde edilen sonuç ve çıktıların önceden belirlenen hedeflerle uyumlu olup olmadığının değerlendirilmesi gerekir. Yöneticiler, performansta bir aksama ya da gerileme olmaması için, faaliyetleri ve çalışanları denetlemekle yükümlüdür.

Ünlü yönetim düşünürü Mintzberg, 1960'ların sonlarında gerçekleştirdiği bir çalışmadan yola çıkarak yöneticilerin on farklı rol ve görevi olduğundan bahsetmiştir. Bu rollerin bir bölümü kişilere yöneliktir.

Örneğin, mezuniyet töreninde öğrencilere diplomalarını teslim eden bir dekan için, sembolik bir görevi yerine getirmektedir, denebilir. Mintzberg'ün sınıflandırmasına göre, kişilere yönelik

roller yanındaki diğer roller bilgiye dayalı ve karar almayla ilgili rollerden oluşmaktadır.

Aşağıdaki tablo tüm bu rolleri özetlemektedir.

Kişilere yönelik

Sembol Kurum, örgüt ya da şirketin sembolü olarak hareket eden kişi

Lider Çalışanların isteklendirilmesinden ve yönlendirilmesinden sorumlu kişi

Bağlantı Kuruma bilgi ve yarar sağlayan dış kaynak ve kişilerle irtibatı sağlayan kişi

Bilgiye dayalı roller

Gözleyen Dışarıdan ve içeriden gelen çok sayıda bilgiyi harmanlayan, analiz eden “izleme odası” konumundaki kişi

Aktaran Dışarıdan ve içeriden gelen bilgilerin çalışanlara doğru biçimde ulaştırılmasını sağlayan kişi

Sözcü Organizasyonun hedeflerini, faaliyetlerini ve elde ettiği sonuçları, tüm paydaşlara ve toplumun geneline aktarmakla yükümlü kişi

Karar almayla ilgili roller

Girişimci Gelişen fırsatları tespit eden ve bunlardan yarar sağlamak için gerekli projelerin hazırlanmasında öncülük yapan kişi

Çözen Kurumun beklenmedik olumsuz olaylar karşısında gerekli önlemleri almasını sağlamakla yükümlü kişi

Paylaştıran Örgüt içindeki paylaşımla ilgili kararlara imza atan kişi

Müzakereci Kurumun yaptığı önemli görüşmelerde müzakereci olarak yer alır

X Kuflağı (1965-1980 arasında doğanlar)

Y Kuşağı (1981-2000 arasında doğanlar)

Daha	Parlak fikirli, yaratıcı
ŞÜPHECİDİR	insanlarla birlikte çalışmak
Daha hoşgörülüdür.	ister.
Çalışmak bir meydan okumadır.	

Çalışmak bir araçtır.
Girişimci ruha sahiptir.

Katılımcı ruha sahiptir.

Kuralları unutup, kendi bildiği gibi çalışmak ister.

ALGILAR VE KARAR VERME

Örgütsel Davranış' ın ele aldığı sorulardan bir başkası, algıların, kişiler ve olaylar hakkında fikir geliştirmemize ve karar vermemize nasıl etki ettiğini açıklamaktır. Gündelik hayatta etrafımızda birçok gelişme olduğundan, bir bilgi yığın karşısında kalmaktayız. Bireylerin rasyonel karar vermesi ve buna uygun davranışları gösterebilmesi için, çok farklı kaynaktan akan bilgileri süzgeçten geçirmesi ve kendi ön yargılarının farkında olması gerekir. Ancak, emek ve zaman gerektirdiği için, kişiler çoğu zaman rasyonellikten kopar ve bazı kalıplar içinde düşünme eğilimde olur. Uyaranların tamamını kavrayabilmek zor olduğundan, kişiler bazı durumlarda aşağıdakilere benzer kestirme yollara başvurur:

Algıda seçicilik- Herhangi bir durum, olay ya da kişiyi değerlendirirken, kişinin eğitimi, ilgi alanları, deneyimleri ve tutumlarına bağlı olarak bazı bilgilere ve uyaranlara daha fazla dikkat göstermesidir. Algıda seçicilik, hızlı karar vermemize olanak sağlamakla birlikte, “resmin tamamını” görmemize ve doğru değerlendirme yapmamıza engel teşkil edebilir.

Hale etkisi- Tek bir özelliğine bakarak (zekâ, girişkenlik, dış görünüm vb.) bir kişi hakkında genel anlamda olumlu izlenim geliştirmek. Hale

etkisi kavramı ilk olarak Edward L. Thorndike (1874-1949) tarafından ortaya atılmış, daha sonra birçok başka araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Sosyal psikolojinin öncülerinden Solomon Asch (1907-1996) tarafından yapılan bir çalışma bunlara güzel bir örnektir. Deneyde iki farklı gruba birer sıfat listesi verilmiş ve katılımcılardan bu sıfatlara sahip bir kişinin nasıl biri olduğunu tarif etmeleri istenmiştir. Birinci gruba verilen sıfat listesinde “zeki, becerikli, sıcakkanlı, iş bitirici, çalışkan, azimli, dikkatli” yer alırken, diğer gruba verilen listeye “zeki, becerikli, mesafeli, iş bitirici, çalışkan, azimli, dikkatli” yazılmıştır. Diğer tüm sıfatlar aynı olmakla birlikte sıcakkanlı yazan birinci listeyi okuyanların kişi hakkında daha olumlu yargıya vardığı tespit edilmiştir.

Karşılaştırma etkisi- Bir kişiyi, yakın zamanda karşılaştığımız diğer kişilerle karşılaştırma yapmadan değerlendirmek kolay değildir. Art arda yapılan sunumlarda veya iş görüşmelerinde karşılaştırma etkisinin izleri görülebilir. Sizden önce görüşmeye giren kişilerin nitelikli mi zayıf adaylar mı olduğu değerlendirmenizde önemli fark yaratabilir.

Kalıp yargılar- İnsanlar ve topluluklar, cinsiyet, yaş, etnik köken ve benzeri sınıflandırmalardan yola çıkarak kalıp yargılar geliştirebilir. “Yaşlı çalışanların yeni beceriler edinmesi zordur” benzeri bir düşünce

kalıp yargıya örnektir. Bu tür keskin yargılar yanlış kararlar vermemize yol açar; daha ileri boyutlarda ise ırkçılık benzeri vahim eğilimlere zemin hazırlar.

Karar Verme

Doğru karar verebilmek hem kişiler hem örgütler için önemlidir. iş hayatında alınan birçok karar ilk başta sağlıklı gibi durmakta ancak daha sonra bu kararların eksik ya da yanlış olduğu görülmektedir. Sorunun temelinde, elimizdeki sınırlı bilgi ve kaynaklarla ancak bir dereceye kadar rasyonel karar verebileceğimiz gerçeği yatar. Alınan kararların çok büyük bir kısmında, olası seçenekler arasından en iyisinin değil, var olan koşullar altında en kolay kabul görebilecek seçeneğin hayata geçtiği görülecektir. Bir önceki bölümde özetlenen, algıyla ilişkili kestirme yollar da karar süreçlerini ciddi anlamda etkiler.

Temel atıf hatası kavramlaştırmasına göre;

başkalarında gözlemlediğimiz davranışları açıklarken, kişilik özellikleri, kişinin ahlaki değerleri ve inançları benzeri içsel etkenleri ön plana çıkarma, ekonomik zorluklar, toplumsal baskı, yoksunluk, çevre koşulları gibi dışsal ya da duruma bağlı etkenlerin payını küçümseme eğiliminde oluruz. Sık karşılaşılan bir diğer atfetme yanıışı ise başarılarımızı kendi olumlu özelliklerimize ve yeteneklerimize bağlarken,

başarısızlıkları kendi dışımızdaki koşullara ve etkenlerle açıklama eğilimidir.

Diyelim ki bir çalışma arkadaşınız işe geç kaldı ve sunum yapması gereken toplantıyı kaçırdı. Bu durumu arkadaşınızın umursamaz veya iş ahlakının zayıf olmasına mı bağlarsınız, yoksa iş yükünün ağır olmasına veya o günkü yoğun trafiğe mi? Elbette, hakkında daha fazla bilgi sahibi olduğumuz kişiler hakkında bundan daha kapsamlı bir değerlendirme yaparız. Yukarıdaki örneğe dönersek, çalışma arkadaşımızın neden geç kaldığını anlamak için üç temel soruya cevap ararız:

MOTİVASYON KURAMLARI

Çalışanların içten gelen bir dürtüyle zevk alarak veya yaptıklarında anlam bularak çalışıyor olması önemlidir.

Elbette, çalışmayla elde edilen gelir ve maddi imkânlar hayatın gerçeği durumundaki zorunlu ihtiyaçları karşılamamıza yarayan, belirleyici unsurlardır.

Ancak, bireylerin çalışma ortamındaki memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği bu tür kazanımlardan daha derin izler bırakabilmektedir.

Yöneticilerin işletmenin hedefleri yanında çalışanların hangi yönelimlerle hareket ettiğini anlamaları gerekir. Bu bölümde, çalışma hayatının en önemli konularından, motivasyon, iş doyum ve bunlarla ilişkili önemli bir kavram olan örgütsel bağlılığı ele alacağız. Motivasyon (güdülenme), bireyin bir ihtiyacının farkına varması, bu eksiğin yarattığı psikolojik gerilimi gidermek üzere, ilgili hedef kapsamında eyleme geçmesi olarak tarif edilebilir. Bireyi harekete geçirip, davranışla sevk eden bu dürtü, iç kaynaklı ya da dış kaynaklı olabilir. İnsanın içinden gelen ve kendi kendini besleyen etki içsel güdülenme dir. İçsel güdülenen bir birey kendisi istediği için çaba sarf etmekte ve ödülü kendi kendisine vermektedir. Yapılan işten alınan zevk ve tatmin bu güdülenmenin göstergesidir. Bireyler bazen dışsal nedenlerle harekete geçer.

Bireyin istenen davranışlara dış kaynaklı olarak yönlendirilmesinde örgüt, çevre veya üstler tarafından konulan ödüller söz konusudur. Dış kaynaklı motivasyonda tatmin, işin kendisinde ya da yapılışında değil, iş yapıldıktan, eylem sona erdikten sonra ortaya çıkmaktadır.

Gereksinimlere Odaklanan Motivasyon

Yüksek memnuniyet sağlayan unsurlar

- İşteki başarı hissi
- Takdir
- İşin kendisi
- Sorumluluk alma
- İlerleme olanakları

Memnuniyetsizliği önleyen unsurlar

- Şirket politikaları
- Yönetim anlayışı
- Yöneticinin davranışları
- Çalışma koşulları

Maslow'a göre, ihtiyaçlar temel ve üst düzey ihtiyaçlar olarak ikiye ayrılır ve herhangi bir düzeydeki ihtiyaç karşılanmadıkça üsttekiler önem kazanamaz:

- **Fizyolojik ihtiyaçlar-** Açlığı, susuzluğu ve bedenimizin diğer tüm temel ihtiyaçlarını gidermek
- **Güvende hissetme ihtiyacı-** Fiziki veya duygusal zarardan kaçınma
- **Sosyal ihtiyaçlar-** Sevgi, arkadaşlık, kabul görme ve ait olma ihtiyacı
- **Özsaygı** -Kişinin kendisine saygı duyması, irade, başarı sahibi olma, statü ihtiyacı
- **Kendini gerçekleştirme-** Kişinin gerçek potansiyelini hayata geçirmesi

Sürece Odaklanan Motivasyon Kuramları

Sürece odaklanan motivasyon (isteklendirme) kuramları, ihtiyaçları ele almış olan klasik kuramlarından farklı olarak bilişsel süreçlere odaklanmıştır. Artık, tüm bu kuramlardan elde ettiğimiz bilgileri bir araya getirerek kapsamlı çözümler yapabilmekteyiz. Örneğin, bilişsel değerlendirme kuramı içsel motivasyonu yüksek birine maddi ödül verildiğinde ne olacağını sorgulamıştır. Bulgular, genel olarak, maddi içerikli, dış kaynaklı isteklendirmenin içsel motivasyona zarar verdiğini göstermiştir. Gönülden ya da zevk alarak yapılan bir işin ödüle tabi olması durumun da kişi bir denetim kaybı yaşamış olacak ve bu işi neden yaptığını sorgular hâle gelecektir. Ancak, işin ve kişinin başkaları tarafından sözle takdir edildiği durumlarda aynı olumsuz etkinin görülme ihtimali düşüktür. Birey bir işe girerken ya da işin sonucunda elde ettiklerini değerlendirirken karmaşık bir zihinsel süreç işler. Victor Vroom (1964) beklenti kuramında motivasyonu tanımlarken kişinin ilk olarak öngörülen sonuca ulaşmak için gerekli beceriye sahip olup olmadığını düşüneceğini söyler. Gerekli beceriye sahip olmadığını düşünüyorsa kişi, o işe girmeyecek, başka bir deyişle motive olmayacaktır. Beceri sorusunu takiben kişi göstereceği çabayla edineceği ödül arasındaki uyumluluğu hesaba katar. Örneğin, değerlendirmelerde performans ölçütleri yanında

Çalışanların kıdemine bakılıyor ya da herkes tarafından sevilen biri olup olmadığına benzer, performansla ilişkili olmayan ölçütler önem kazanıyorsa çalışanın motivasyonu kırılacaktır. Son olarak, beceri, performans, ödöl silsilesinde bir sorun olmasa da ödüllendirmeler kişi için cazip olmayabilir. Vroom'a göre bu anlamdaki bir uyumlu olma ya da uyumsuzluk da motivasyon bakımından önemlidir.

LİDERLİK

Günümüzün en popüler kavramlarından biri olan liderlik üzerine sayısız makale, yazı, görüş bulunmakta. Çoğu bilimsel dayanaktan yoksun bir şekilde yazılmış olmakla birlikte, sayılar bu konuya gösterilen ilginin düzeyini göstermektedir. Liderliğin bu derece gündemde kalmasında yalnızca iş dünyasının gerekleri değil, mikro ölçekten küresel boyuttaki tüm siyasi faaliyetlerin ihtiyaçları da belirleyici oluyor.

Lider arayışı hemen her alanda devam etmektedir. **Liderlik**, kişileri uzak görüşlü bir bakış çerçevesinde bir araya getirme ve belirli hedefler doğrultusunda yönlendirme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerin mutlaka lider özelliği taşıması gerekmez ancak değişime ihtiyaç doğduğunda veya zor zamanlarda bu iki rol arasındaki farklar önem kazanacaktır.

Klasik Liderlik Kuramları

Klasik liderlik kuramları, liderleri diğerlerinden ayıran karizma, coşku, cesaret benzeri kavramlarla ilgilenmiştir. Kişilik kuramlarının gelişmesiyle birlikte, bu kavramların önemli ölçüde dışa dönüklük özelliğiyle örtüştüğü sonucuna varılmıştır. Dışadönüklük özelliği olan kişiler kendilerini ortaya çıkarmada daha başarılı olduklarından, grup içinde liderlik konumuna daha kolay geçebilmektedir. Ancak elbette liderlik yalnızca bir özellik ile açıklanabilecek kadar basit bir olgu değildir.

Kişilik analizleri kimlerin liderliğe aday olabileceğini öngörmemiz de fayda sağlamaktadır ancak etkin liderliği belirleyen başka unsurlar da bulunmaktadır. Örneğin, liderlikte önemli addedilen özelliklerden biri duygusal zekâdır. Bu konuda çalışma yapan araştırmacılar, bir kiflinin iyi eğitilmiş, analitik beceriye sahip, ileri görüşlü olmasının iyi bir lider olmasına yetmeyeceğini savunmaktadırlar. Duygusal zekânın en önemli unsuru empati (duygudaşlık) olup, lider konumundaki kişinin takipçilerinin gereksinimlerine duyarlı olması, söylenenlerle birlikte söylenmeyenlerin altındaki mesajların da farkına varabilmesi gerekmektedir.

Davranış Olarak Liderlik

Kişilik özelliklerine odaklanan bakış, liderlik için doğru adayların tespit edilmesine odaklanır. Ancak, bazı araştırmacılar 1950'lerle birlikte, bu yaklaşımın sınırlarının olduğunu düşünerek, kişilik özellikleri yanı sıra liderin nasıl davrandığını inceleme altına almıştır. Davranışlara odaklanan bu yaklaşım öncekilerden farklı olarak, kişilerin bazı eğitimlerden geçerek liderlik vasfı kazanabileceğini varsaymaktadır.

Durumun Gerektirdiği Liderlik

Klasik liderlik kuramları ve davranışlara odaklanan bakışı takiben bir grup kuramcı, farklı durumların farklı liderlik tarzları gerektireceğini öngörmüştür. Bu yeni kuşak kuramlar, yalnızca liderin kişilik özelliklerini ve davranışlarını değil, lider ile takipçiler arasındaki ilişkiyi ve takipçilerin bazı özelliklerini de mercek altına almaktadır.

Dönüştürücü Liderlik

Liderlerden beklenenlerin dünyanın her yerinde aynı olduğu düşünülebilir, ancak çalışmalar liderlik tanımının kültürden tamamen bağımsız olmadığını göstermektedir. GLOBE çalışmasına göre, dünyanın her yerine bir liderden ileri görüşlü, zeki, güvenilir ve kararlı olması beklenmektedir. Bunlara ek olarak, bazı kültürlerde bireyler liderden şefkatli olmasını, başka kültürdekiler düzenli olmasını bekler. Benzer şekilde,

liderin risk almasıyla ilgili ortak kanaat mevcut değildir ve kültüre göre değişebilmektedir. Ancak, iş ortaklıklarının giderek uluslararası niteliğe büründüğü ekonomilerde küresel çapta, ufku geniş lider arayışı da hızlanmaktadır. Değişim ihtiyacının yüksek olduğu günümüz koşullarında karşımızda çıkan kavram dönüştürücü liderlik olmaktadır. Dönüştürücü liderlik, geleceğe odaklı, çalışanlara hem güven hem ilham veren, kişilerin zihinsel ihtiyaçlarına odaklanan, yaratıcılığı artıran, yüksek idealleri vurgulayan bir liderlik olarak tanımlanmaktadır.

Dönüştürücü olmayan bir lider, kendisini işlerin gidişatından sorumlu görmekle birlikte, örgütü değiştirmekle öncelikli olarak ilgilenmez. Kişiler arası değiş-tokuş ilişkisini vurgular, insanların yaptıkları işin karşılığında aldıkları ödül (veya ceza) ile motive olduklarına inanır. Bu tür liderler “burada işler böyle yürür” sloganıyla var olan örgütsel sistem içerisindeki amaçlar doğrultusunda çalışır ve işlere daha çok bir sorun çıktığında müdahale ederler.

Dönüştürücü bir lider etkin bir yapıdadır ve belki de daha önemlisi, bulunduğu pozisyona uzak görüşlülük getirir.

Dönüştürücü liderlik için dört temel unsur tanımlanmıştır (Sivanathan vd.,2004).

Birincisi, dönüştürücü lider bir etkileme gücüne sahiptir. Bir başka deyişle dönüştürücü liderler inandıkları biçimde davranırlar.

ikincisi, dönüştürücü liderler diğerlerine ilham kaynağı olarak, onları en iyi performanslarını sergileme konusunda motive ederler. Dönüştürücü liderin doğal çekicilik özelliği olması gerekmez, bunun yerine çalışanların kendilerine güvenlerini arttırıcı ve onları en iyi performanslarını sergilemeye yöneltme becerisine sahip olmaları gerekir.

Üçüncü olarak, dönüştürücü liderler çalışanları zihinsel ve entellektüel olarak harekete geçirmeye odaklıdırlar. Çalışanların karar süreçlerine katılımlarını mutlak suretle isterler.

Son olarak, dönüştürücü liderler çalışanları ile bireysel olarak ilgilenir ve her birinin ihtiyaçlarını anlamaya çalışırlar.

Araştırmalar, spor takımları ya da kâr amacı güden şirketler olsun, ister ordu, dönüştürücü liderlik ve örgütsel çıktılar arasında olumlu yönde bir ilişkiye işaret etmiştir.

Dönüştürücü liderlerin, diğer liderlere göre daha olumlu etkileri olmasının temelinde, örgütte güvene dayalı bir ortam yaratıp, çalışanları yaptıkları işin anlamlı olduğuna ikna ederek, çalışanların örgüte karşı hissettikleri aidiyeti arttırmak vardır.

4.1. Beceriler

4.4.1. Öğrenme Stratejileri

Glenn'e göre öğrenme stratejileri "öğrencinin kendi kendine öğrenebilmesi için kullandığı işlemlerdir" (2007). Kendi öğrenmesini sağlayabilen öğrencilere, "stratejik öğrenenler" (strategic learners), "bağımsız öğrenenler" (independent learners), "öz-düzenleyici öğrenenler" (self-regulated learners) gibi adlar verilmektedir. Öğrenme stratejileri yazarlar tarafından farklı sınıflandırılmaktadır. Gagne ve Driscoll (1998) öğrenme stratejilerini beş başlık altında incelemektedirler:

1. Dikkat stratejileri
2. Kısa süreli belleği geliştirme stratejileri
3. Kodlamayı artırma stratejileri
4. Geri getirmeyi artırma stratejileri
5. İzleme-yönelme stratejileri

Bireyler öğrenme stillerine göre de görsel, işitsel, kinestetik olmak üzere üç tipte toplanabilirler. Farklı öğrenme stilleri nedeniyle eğitim dokümanlarının, araç ve gereçlerinin her üç stile de anlamlı gelecek şekilde hazırlanması öngörülmektedir.

1. Görsel ağırlıklı öğrenenler: Özel yaşamlarında genellikle düzenlidirler. Karışıklık ve dağınıklıktan rahatsız olurlar. Tam olarak anlayabilmeleri için dersin mutlaka görsel malzemeler ile desteklenmesi gerekir. Harita, poster, şema, grafik gibi görsel araçlardan kolay yararlanırlar ve bu

araçlardan öğrendiklerini kolay hatırlarlar. Öğrendikleri konuları gözlerinin önüne getirerek hatırlamaya çalışırlar.

2. İşitsel ağırlıklı öğrenenler: Küçük yaşlarda kendi kendilerine konuşurlar. Ses ve müziğe duyarlıdırlar. Sohbet etmeyi, birileri ile çalışmayı severler. Genellikle ahenkli ve güzel konuşurlar. Yabancı dil öğreniminde (konuşma ve dinleme becerilerinde) başarılıdırlar. İşittiklerini daha iyi anlarlar. Daha çok konuşarak, tartışarak öğrenirler. Bilgi alırken dinlemeyi, okumaya tercih ederler. Olay ve kavramları birinin anlatması ile daha iyi anlarlar.

3. Kinestetik (Dokunsal) ağırlıklı öğrenenler: Oldukça hareketlidirler. Yerlerinde duramazlar, sürekli hareket ederler. Pencereyi açmak, kapıyı kapatmak, bir şeyler getirmek hep onların görevi olsun isterler.

Uzun müddet oturmaya zorlanırlarsa klasik öğrenme ortamlarında ne olup bittiğini de anlamaz hale gelebilirler. Eğitimin anlatılarak işlenmesi veya görsel malzemeler ile zenginleştirilmesi kinestetik/dokunsal öğrencinin öğrenmesine beklenildiği ölçüde katkı sağlamaz. O nedenle, programlarda ideal araçlar olarak kabul edilen, şema, grafik, fotoğraf gibi görsel araçlar kinestetik öğrenci için (görsel öğrencilere göre) daha az değer taşır. Çünkü ne kadar renkli ve canlı olursa olsun görsel materyaller onların öğrenmesini beklenen ölçüde kolaylaştırmaz. Anlatımdan da yeterince yararlanamazlar. Öğrenebilmeleri için mutlaka ellerini kullanabilecekleri, yaparak yaşayarak öğrenme dediğimiz yöntemlerin uygulanması gerekir. İnsancıl Ruhbilimciler Birliği (Association for Humanistic Psychology)(7) yetişkinlerde öğrenme konusunda

androgjik yaklaşım için şu dört temel görüşü ileri sürmektedir:

1. Yetişkinlerin yaşantıları ilgi odağı olmalıdır.
2. Kişiy e mekanik ve küçültücü bir bakış açısı ile yaklaşmak yerine onun seçme, yaratma ve değerlendirme ve kendini gerçekleştirme gibi insancıl niteliklerine önem verilmelidir.
3. Anlamlı olmaya özen gösterilmelidir.
4. Kendi varlığını ispatlayan birey, kendini başkalarıyla ve toplumla bütünleştirecektir.

Carl Weinberg özellikle yetişkinlere uyan beş öğrenme ilkesi üzerinde durmaktadır:

- Kişi özgür ortamda öğrenir; özgür bir öğrenme ortamı bireyi kendini açıklama, geleceğini belirleme ve kararlarını oluşturma yönünden yüreklendirmektedir.
- Kişi yaşantılarıyla ilgi kurduğu olayları ve bilgileri öğrenir; yaparak öğrenme deneyimi birey tarafından ne yapmak istediğine bağılı olarak seçilmelidir.
- Kişi iş birliği içinde öğrenir; esas olan başkaları tarafından öğrenme deneyiminin geciktirilmesi değil desteklenmesidir. Kişi kendisi için anlamlı olan bilgileri, davranışları, becerileri öğrenir.
- Kişi kendi kişilik özelliklerine bağılı olarak öğrenir (Okçabol, 1994).

5. Hafta- Kariyer Nedir?

5.1. KARİYER NEDİR?

Kariyer, en temel anlamıyla kişinin belli bir iş alanında ihtisaslaşmasıdır.

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

Kariyer, bir örgütte ya da profesyonel hiyerarşide genellikle yukarı doğru olan hareketliliklerdir. Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerleyerek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, erk ve prestij elde etmektir.

Kariyer kavramı, genellikle, ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılmaktadır.

Daha kapsamlı bir ifade ile kariyer, bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir.

Bugünün rekabet koşullarında işletmelerde ayakta kalmak ve rekabet edebilmek için çalışanların geliştirilmesini ve şirkete olan katkılarının en üst düzeye çıkarılmasını hedeflemektedir. Bunun için de, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerin tespit edilerek, bu

özelliklerin kurumun hedefi doğrultusunda yönlendirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Kariyer planlama “çalışanların; fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci” şeklinde tanımlanabilir.

Örgütlerde Kariyer Planlamanın nedenleri;

- İnsan yeteneklerinin değerinde azalma,
- İş tatmin ve üretkenliği arasındaki bağlantı,
- İnsan ihtiyaçlarının çeşitliliği,
- Örgütsel verimlilik kavramında bireysel ve örgütsel yakınlaşma,
- Motivasyon sağlayan bir kavram olarak kendini geliştirmenin devam eden süreci şeklinde beşe ayrılır.

5.2. KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer yönetimi, İnsan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması, çalışanların başarımlarının değerlendirilmesi, astlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve

eğitim programlarının düzenlenmesi etkinliklerinin tümüdür.

Kariyer yönetimi, çalışanların yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır.

İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama amacına yöneliktir.

Kariyer yönetimi, çalışanların işlerinde ilerlemek, üst düzeylere gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendilerini geliştirme düzeyleriyle yakından ilişkilidir.

Kariyer yönetimi, işe başlarken kişilere doldurtulan, ne yapmak istedikleri, amaçları ve he-deflerini belirleyen formlarla başlar.

Organizasyon şeması ve kişinin iş alanına uygun olarak çalışanın kariyer planı çizgisinin çizilmesiyle devam eder.

Performans değerleme sonucu elde edilen bilgiler kariyer yönetimi uygulamada kullanılan önemli kriterlerdendir ve performans değerleme sonuçlarına bakılarak personele ilişkin kariyer kararları alınır.

Kariyer Yönetimi faaliyetleri ise çalışanın yetenek ve ilgi alanları kapsamında kariyer ilerletme faaliyetlerinin planlamasıdır.

Kariyer Yönetimi işe başlama, atama/ terfi/ transfer iş/ alan değişikliklerini kapsar. Sağlıklı şekilde gerçekleştirilen Kariyer Yönetimi çalışmaları çalışan memnuniyetini artırarak, kişinin kurumda daha kalıcı olmasını sağlar. Bu nedenle; çağdaş yönetim uygulamaları kapsamında hızla yerini alan bir faaliyettir.

Kariyer yönetiminin temel adımı kariyer planlamasının bazen birey, bazen örgüt, bazen de ortak olarak alınan kararlar ile gerçekleştirilmesidir. Kariyer yönetimi, kişilere doldurtulan, ne yapmak istedikleri, amaçları ve hedeflerini belirtmeleri istenen formlarla başlar. Organizasyon şeması ve kişinin iş alanına, eğitim ve niteliklerine uygun olarak kariyer planı-çizgisinin çizilmesiyle devam eder. Planın hayat geçirilmesine paralel olarak çalışanın işinde ilerlemesinde birçok faktör devreye girer. Bunlardan en önemlisi kişinin işinde göstermiş olduğu performanstır. Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, kariyer yönetimini uygulamada veya revize etmekte kullanılan önemli kriterlerdendir. Kariyer planlama sürecinde çalışanlar, kendilerini bir bütün olarak gözden geçirmeli, eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini sıklıkla değerlendirmelidirler. Diğer taraftan; kişilerin organizasyon içindeki yükselme olanak, biçim ve şartları da kurumca belirlenmelidir. Bunun yanı sıra çalışanların nasıl ve nereye gidecekleri izlenip, özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetimlerinde kullanılması gerekmektedir. Kariyer planlama sürecinde etkilenilmesi gereken en önemli ölçüler, kişinin beceri/ yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi olmalıdır.

Kariyer Yönetimi'yle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. Kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi sta-tüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlar, motivasyonunu sağlar.

Kariyer Yönetimi, kişinin mevcut ve bir sonraki adımın ne olacağını bilmesi, geleceğini göre-bilmesi ve bu gelecek için uygun hazırlıkları yapabilmesi açısından çok yararlı bir çalışmadır.

Bu çalışmanın sonucunda;

- Kişisel gelişim,
- Çalışan memnuniyetinin artırılması,
- Kilit çalışanların aidiyet duygularının güçlendirilmesi,
- Performans artışı
- Kaynakların verimli kullanılması,
- Organizasyon hedeflerine daha çabuk ulaşılması sonuçları elde edilebilmektedir.

Bu nedenlerle işletmeler için, çalışanlarına iyi bir kariyer sağlamada önemli görevler düş-mektedir.

Kariyer Stratejileri:

1. Kişisel profilin hazırlanması,
2. Uzun vadeli kişisel ve mesleki hedeflerin geliştirilmesi,
3. Çevre analizi,
4. Kişisel güçlölük ve zayıflıklar,
5. Stratejik kariyer alternatiflerinin geliştirilmesi,
6. Tutarlılık testi ve stratejik seçenekler,
7. Kısa vadeli kariyer hedefleri ve eylem planları,
8. Kariyer planının uygulanması,
9. Sonuçların gözlenmesi.

5.3. KARIYER GELİŞİMİ

Kariyer olgusu modern endüstriyel organizasyonların kurulmasıyla ortaya çıkmış ve II. Dün-ya Savaşı'nı izleyen zenginlik döneminde şekillenmiştir.

Savaştan sonra ABD ve diğer endüstrileşmiş ülkeler önceden tahmin edilmeyen bir ekonomik gelişmeyle karşılaşmışlardır. Çalışanlar önceleri pek mümkün olmayan iş fırsatlarına sahip olmuşlardır. Bireyler kariyerlerini tek bir organizasyon bağlamında ele almaları ile **organizasyonel kariyer** kavramı ortaya çıkmıştır.

1950'ler, 1960'lar ve 1970'lerdeki organizasyonel kariyer devri son 15 yılda yaşanan müthiş değişmeler karşısında sona ermiştir.

Rekabet karşısında ayakta kalabilmek için, organizasyonlar; küçölme, yeniden yapılanma vb. gibi açıklamalarla çalışanlar içerisine girdiler ve milyonlarca çalışan bir anda işsiz kaldı.

Bunun üzerine, kişiler, kariyer ile ilgili beklentilerini göz önüne alarak hareket etmeleri gerektiğini farkettiler.

Araştırmaların temelini oluşturan ve organizasyonel kariyeri öne çıkaran kabul edilmiş modeller günümüzde ben-merkezli kariyerin öne çıktığını göstermektedir.

Ben- merkezli kariyer anlayışı negatif bir anlam taşımasına rağmen, bireylerin kendi iyilikle-ri ve gelişmeleri için bireysel kariyerlerini yönetmelerini ifade eder. Bu, geleneksel kariyer anlayışına sahip olan bireyin kariyer beklentilerini tek bir firmaya bağlaması fikrine taban tabana zıt bir anlayıştır.

5.3.1. KARIYER GELİŞTİRME

Kariyer geliştirme, kişilerin yetenek ve becerilerinin saptanmasını ve geliştirilmesini sağlar.

Kariyer gelişiminin beş aşaması vardır:

1.İş İçin Hazırlık: Bireyin doğumundan yaklaşık olarak 25 yaşına kadar geçen süreyi kapsamaktadır ve bir mesleki hayali geliştirmeyi öngörmektedir. Bu süreç sonucunda birey ilk mesleki seçiminde bulunur ve bu tercih doğrultusunda eğitim ve öğretim programlarına katılır.

2.Örgüte Giriş: Bu safha genellikle 18- 25 yaş arasında gerçekleşir. Bu safhada birey, hem kendi mesleki ve öz-imajıyla(Hayaliyle) ilgili iş bulur, hem de o işi yapmaya başlar. Birey işe başladığında, iş beklentileriyle gerçeğin çok

farklı olduğunu anlar. Gerçeğin çok farklı olduğunu görünce hayal kırıklığına uğrar.

3.İlk Kariyer: Bu safha genellikle 25-40 yaş arasını kapsar. Bu safhada iki aşamadan söz edilmektedir. Bunlardan birincisi bireyin kendini kabul ettirme aşamasıdır. İkinci aşama ise başarı elde etme aşamasıdır.

4.Orta Kariyer: 40-55 yaşları arasını kapsayan bu aşamada daha ileri derecede büyüme ve ilerleme veya durağan bir durumun muhafazasını içerir. Bu bölümde genellikle kişi ulaştığı noktayı korumaya yönelir.

5.Son Kariyer: Son kariyer verimliliği sürdürmeyi ve iş yaşamından ayrılmak için son hazırlıkları kapsar.

5.3.2. BİREYSEL KARİYER PLANLAMA

İş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır.

5.3.3. ÖRGÜTSEL KARİYER PLANLAMA

Örgütün çalışanlara kendilerini geliştirmede veya kariyer hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olmak, onlara kendilerini geliştirme fırsatı yaratmak ve onlar için yollar ve faaliyetler belirlemek amacıyla geliştirdiği sürekli bir süreçtir.

Örgütsel Kariyer Planlamasının Yararları:

İşletmenin hedefleriyle çalışanların hedeflerinin örtüşmesinin sağlanması, Çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri ve işyerini benimsemeleri, İşletme içindeki iş tatmini, sadakat ve işe bağlılığın artırılması,

Sağlıklı bilgi birikimi,

Akılcı ve kalıcı organizasyon yapısı,

Personel değişiminde azalma,

İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı,

İletişim akışında çok yönlülük.

5.4. BİREYSEL AÇIDAN KARİYER YÖNETİMİ

Bireyin kariyeri ile ilgili faaliyetler söz konusu olduğunda, bireyin kariyerini sürdüreceği meslek, işyeri ve yolların seçimini içeren kariyer planlamasının yanında, diğer yönetim fonk-siyonlarının da uygulama alanı bulacağı açıktır.

Eksiklik ve gerçekçi olmayan terfi beklentileri, hem yeni hem de eski çalışanların işten ayrıl-malarına neden olabilir.

Kariyer yönetiminde bireyin sorumlulukları ve faaliyetleri, “bireysel kariyer yönetimi” nin konusunu oluşturur.

Ancak firmaların da bireysel kariyer yönetimi konusunu iyi algılamaları, çalışanların beklentilerini daha iyi anlamaları açısından önem taşır. Çünkü yanlış yönlendirilmiş bir kariyer, bireyin kendisini değerlendirmede eksiklik ve gerçekçi olmayan terfi beklentileri, hem yeni hem de eski çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilir.

Bireysel kariyer yönetimi, yukarıda belirtilen kariyer planlamasını da içeren, ancak ondan daha geniş bir kavramdır. Planlama, yönetim fonksiyonlarından sadece birisidir. Diğer yönetim fonksiyonları ise organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetimdir. Bireyin kariyeri ile ilgili faaliyetler söz konusu olduğunda, bireyin kariyerini sürdüreceği meslek, işyerleri ve yolların seçimini içeren kariyer planlanmasının yanında, diğer yönetim fonksiyonlarının da uygulama alanı bulacağı açıktır. Bireysel kariyer yönetiminde bireyin üzerine düşen sorumluluklar, birçok konuda faaliyette bulunmasını gerektirir. Bu faaliyetlerin planlanması, bu amaçla kullanılacak kaynak ve yöntemlerin organizasyonu, faaliyetlerin icra edilmesi, bireysel hedefler ve kurum beklentileri ile koordinasyonu, sonuçların değerlendirilmesi, bireysel kariyer yönetimi içinde değerlendirilir.

Bireysel Açıdan Kariyer Planlama Aşamaları:

1. Adım: Kendini Tanımlama:

Bu adımda;

- Neleri iyi yapıyorum?
- Neleri yapmaktan hoşlanıyorum?
- Yapamadıklarım nelerdir?
- Hoşlanmadığım konular ve işler nelerdir?

Sorularına yanıt aranır.

Verilecek cevaplar kişinin gücünü ve işgücü pazarında ne kadar prim yapacağını görmesine yardımcı olacaktır.

Birçok insan, iş ilanlarında ya da diğer kaynaklarda belirtilen özelliklere uymaya çalışırlar. Bugün işverenlerin elinde, aralarından rahatlıkla seçim yapabilecekleri birçok kalifiye aday vardır.

Bu aşamada kişinin işverene; kim olduğunu bildiğini, onlara ne verebileceğini ve nereye gidebileceğini göstermesi gerekir.

2. Adım: Kariyer Araştırma:

Bir meslek için yapacağınız araştırmada neleri öğrenmeniz gerekiyor?

Araştırdığınız meslekle ilgili;

- Gerekli bilgiler ve bu bilgilere ulaşmak için gereken eğitim nedir?

- İstenen beceriler nelerdir? Örneğin; mesleği yapabilmek için gereken problem çözme becerisi nedir?
- Görevler ve sorumluluklar nelerdir?
- Çalışma koşulları nasıldır? Örneğin; çalışma saatleri için gerektirdiği fiziksel talepler, fizik-sel çevre nasıldır, işteki stres düzeyi nedir?
- Mesleğin gelir düzeyi nedir?
- İlerleme olanakları nelerdir?
- İlgili meslekler nelerdir?
- Mesleğin geleceği nedir?

Peki bu bilgilere nasıl ulaşılır?

- Danışmanlık kuruluşlarından
- Mesleki dergilerden
- İnternette
- Gelir araştırmalarından
- Meslek kuruluşlarından ve meslek üyelerinden
- Üniversitelerden
- Meslek içindeki arkadaşlarınızdan

3.Adım: Harekete Geçme:

Harekete geçmek, ilgi duyacağımız işleri belirlemekle başlayıp, iş tekliflerini kabul edene kadar geçen süreyi kapsar.

Bu süreçte:

- İş araştırmaları yapmak
- Özgeçmişler ve başvuru mektubu hazırlamak
- İş görüşmeleri yapmak

- İş tekliflerini kabul etmek ya da kabul edilmek aşamaları yer alır.

5.4.1. BİREYSEL KARİYER GELİŞTİRME KAYNAKLARI

İstifa:

Personelin herhangi bir gerekçe belirtmeksizin iş sözleşmesini feshetmesidir.

İstifa açık ve kesin olmalıdır. Açık bir irade beyanı ortaya çıkmadığı sürece, işverenin personelin belirli hareketlerinden yola çıkarak istifa ettiğini kesin olarak tespit etmesi mümkün değildir. Örneğin personelin başka bir iş araması, farklı bir dalda meslek kazandırma kursu-na katılması istifa ettiği veya istifa etmek istediği şeklinde yorumlanmamalıdır.

Örgütsel Sadakat:

Anlama, algılama ve tavır alma, güven oluşturma ve şebekeleşme ve topluluk oluşturma biçiminde kendini gösteren sosyal sermaye ilişkileri örgütsel bağlılık sürecini veya sadakat olgusunu besleyen bir karakter çizer.

Bugün için örgütler açısından geline nokta beşeri sermaye yönetiminin popüler konusu bağlılık oluşturma veya bağlılık yaratma duygusunun geliştirilebilmesidir. İnsan ve kurum arasındaki sadakat sözleşmesinin gerçekleştirilebilmesi için yönetim ve örgüt insana ilişkin bir bakış açısı geliştirmelidir.

Çağdaş örgütlerin başarısı bağlılık ve sadakat ölçülerini geliştirebilecek bir örgütsel iklimin inşa edilmesi ile doğru orantılı olacaktır.

İş Performansı:

İş performansı iyi olan bir kişi yöneticilerinin de gözüne gireceğinden kendisinin gelişimi için sağlanacak olanaklara da kolayca ulaşabilecektir.

Üst yönetim, iş performansı yüksek olan, verim aldığı bir çalışanından daha çok verim almak için onun bireysel gelişimi için tüm olanakları sağlamaya istekli olacaktır.

5.4.1.1. BİREYSEL KARIYER GELİŞTİRME AŞAMALARI

Bireysel kariyer geliştirme sürecini 6 aşamada değerlendirmek mümkündür:

Kariyer olanaklarını keşfetme

Araştırma

Kariyer kararını verme

Kariyer hedefleri belirleme

Kariyer stratejileri geliştirme ve

uygulama Bireysel olarak kariyer

ilerlemesini değerlendirme Kariyer

Olanaklarını Keşfetme

Kariyer yönetimi sürecinde ilk basamak kariyer keşfidir.

Stumpf'a göre kariyer keşfi dört ögeyi içerir:

- Birey, nereyi keşfeder? (Çevreye karşı bireyin kendisi)
- Birey, nasıl keşfeder? (Tasarlamaya karşı sistematik)
- Birey, ne kadar keşfeder? (Sıklık ve bilgi miktarı)

- Birey, neyi keşfeder? (Keşif odağı)

Bireyin kendisini keşfetmesi; değerlerini, gereksinimlerini, isteklerini, yeteneklerini ve becerilerini dikkate almasıdır. Çevre ile ilgili keşif mesleğe ait odaklanmadır. Yani, bireylerin belirli iş gerekleri, iş görevleri ve iş fırsatları hakkında bilgi edinmeye çalışmalarıdır.

Araştırma

Meslek araştırması yapmak, çalışabileceğiniz iş alanlarını tespit etmenizi, benzer özgeçmişe sahip kişilerin kariyerlerinin nasıl geliştiğini görmenizi ve o iş ile ilgili eğilimleri görmenizi sağlar. Böylelikle çalışmayı arzu ettiğiniz alanın geleceğini görebilirsiniz. Günümüz, bilgi ve teknoloji çağı olarak adlandırılmaktadır. Bunun anlamı her gün birçok meslek ortadan kalk-makta ve birçok yeni meslek ortaya çıkmaktadır. Bunun en canlı örneği, bilgisayar sektörüdür. Bilgisayar sektörünün birçok mesleği ortadan kaldırdığını bir yana bırakın, bu sektör içinde bile her gün birçok bilgi eskimekte ve yeni teknolojiler girmektedir. Sizin öğrenmiş olduğunuz bir yazılım programı çok kısa sürede eskiyebilmektedir. Çağı yakalayabilmek ve yaşayabilmek için kendinizi her an yenilemelisiniz. Bir mesleğe girmeden önce de, meslekleri çok iyi araştırmalısınız. Bu sizin o meslekte kendinizi ne kadar geliştirebileceğiniz ve kişisel benliğinizi ne kadar doyuma ulaştırabileceğiniz açısından önemlidir.

Kariyer Kararını Verme

Kişinin ileride hangi meslek dalında çalışmak istediğine, kendi yeterliliklerini de göz önünde bulundurarak karar

vermesidir. Kişi bu kararı verip çalışmak istediği alanı seçtikten sonra kendini bu alanda yetiştirme çabasına girecektir.

Kariyer Hedefleri Belirleme

Kariyer hedefleri genel olarak iki unsurdan meydana gelir:

Zaman çerçevesi: Zaman çerçevesi önemlidir, çünkü çok fazla sayıda genç yönetici, nasıl ulaşacaklarını göz önüne almaksızın, kariyer hedeflerini örgütün en yüksek mevkisi için belirler. Buna karşılık kariyer planlama uzmanları zaman çerçevesinin en az üç bölüm olarak ele alınması gerektiğini belirlemektedirler.

Birincisi, yüksek okuldan mezun olarak iş hayatına atılış yılının ilk yılını kapsayan 'ilk anlık' periyottur.

İkincisi, ilk anlık periyottan sonraki üç-beş yıllık bir zaman içindir. Bu hedefler, en gerçekçi hedeflerdir.

Üçüncüsü ise, şimdiki zamandan on yıl sonrasını kapsayacak şekilde kariyer hedeflerinin belirlenmesidir. Doğal olarak bu on yıllık hedefler oldukça değişkendir. Çünkü on yıl içerisinde önceden tahmin edilemeyen çok şey olabilir. yine de bu hedefler, yöneticiye ne yapmak istediği hakkında dikkatli düşünmesi için, önemli bir faktör olarak hizmet eder.

Kriter: Kariyer hedefi belirlemede kriter unsuru ise yöneticinin başarmak istediği bazı faktörlerden meydana gelir. Anahtar faktörler şunlardır:

- a. Özel iş ünvanları
- b. Hedeflenen bir ücret miktarı
- c. Belirli bir zaman boyunca ele alınacak farklı iş miktarı d. Yönetmek istenilen iş gören sayısı
- e. Ulaşılmak istenen eğitim seviyesi
- f. Arzu edilen yaşam tarzı
- g. Sorumluluk derecesi
- h. Çalışılan işyerinin türü, büyüklüğü ve gelişimi.

Kariyer Stratejileri Geliştirme ve Uygulama

Birey artık aradığı işi bulmuştur. Elinden geldiği kadar işe sarılmaya çalışır. İşle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar. Geri bildirim mekanizmasını işleterek tutum ve davranışlarını denetler ve düzenler. Güven gereksinimlerini algılamaya başlar. Böylece kendine yeni hedefler belirlemeye ve onlara yönelebileceği fırsatları kollamaya çalışır. Bu aşama üç basamaklı bir merdivene benzetilebilir.

Bireysel Olarak Kariyer İlerlemesini Değerlendirme

Çoğunlukla iş kaynakları performans değerlendirmeleri, bağlı olunan ilk yönetici veya diğer yöneticileri, iş arkadaşları ve örgütsel personel/insan kaynağı yönetimi

fonksiyonunda çalışan kişileri içerir. Aile yeleri, arkadaşlar ve meslek kaynağı yönetimi fonksiyonunda çalışan kişileri içerir.

Aile yeleri, arkadaşlar ve meslek sahibi tanıdıklar kariyer geribildiriminde faydalı olan iş dışı kaynaklardır. Kariyer yönetiminde geribildirim kritik bir unsurdur. Çünkü geribildirim, kariyer hedeflerine doğru ilerlemeyi gözleme ve değerlendirme imknı verir. Örneğin, uzun çalışma saatleri bir kurum açısından övgü ile bir eř açısından eleştiri ile sonuçlanabilir. Kariyer geribildirimini yorumlamak, bireyin asıl kariyer hedefine bağlıdır. nceki örneğe dönersek, uzun çalışma saatleri bir terfi hakkındaki kariyer hedefi ile tutarlı olabilir ancak özel yaşamda mutlu bir aile olma hedefi ile tutarsız olabilir. Böylece geribildirim kariyer hedefini pekiştirebilir veya hedef değiştirmeyi gerektirebilir.

5.5. İşLETMELER AÇISINDAN KARİYER YÖNETİMİ

5.5.1. Kariyer Yönetiminin Unsurları

İ İşe Alım: Nitelikleri en uygun aday seçilerek açık olan pozisyon doldurulur. Bu işlemin firma dışı kaynaklardan yararlanarak yapılan işe alım işleminden bir farkı yoktur. Herhangi bir nedenle açık olan pozisyon için bir iş duyurusu hazırlanır. Bu iş duyurusu, pozisyonun adını, yerini, iş tanımını, iş niteliklerini, başvuru yeri, zamanı ve aranacak şartları içerir. Nitelikleri iş duyurusunda belirtilen kriterlere uygun olan firma çalışanları, çalıştıkları bölümün

yöneticilerinin de onayını alarak boş olan pozisyon için başvururlar.

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

Bunlar:

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

İç işe alımın bu yararlarına karşı bazı sakıncaları da vardır. Öncelikle tüm açık pozisyonları firmanın mevcut personeli ile doldurmak imkansızdır. Eğer pozisyonun gerektirdiği nitelikler, firmadaki personelin niteliklerini aşıyorsa dış kaynaklara başvurmak zorunlu hale gelir. Özellikle firmanın deneyim sahibi olmadığı bir alanda faaliyete geçmesi sonucu açılan pozisyonlarda bu ihtiyaç kendini gösterir.

İkinci olarak, firmanın dış kaynaklardan personel sağlaması sonucu farklı bilgi ve deneyim birikimine sahip adaylar firmaya taze kan katar, yeni bakış açılarıyla firmanın gelişimine katkıda bulunur.

Açık pozisyonlar sürekli iç kaynaklardan doldurulursa firma bir süre sonra ataletle sürüklenir. Son olarak, firma kültürünün de böyle bir uygulamaya elverişli olması gerekir. Bunun için seçimin adil ve objektif olarak yapılması, seçilemeyen adayların da kırılmalık göstermemeleri gerekir.

Eğer açık olan pozisyon, başvuranlar açısından daha üst bir pozisyon ise terfi, daha farklı bir yer veya fonksiyon ise transfer veya yer değiştirme sonucunu doğuracaktır. İç işe alımı terfi ve transfer veya yer değiştirmeden ayıran en önemli fark, iş duyurusunun yapılarak isteklilerin başvurularının sağlanmasıdır.

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 biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem firmanın başarısı artar hem de çalışanların motivasyonları ve firmaya olan bağlılıkları artar. Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliklerdir. Günümüzde baskın olan görüş, terfinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir. Yeterlilik için ise geçmişteki performans ile çalışanın yetkinlikleri başlıca ölçütlerdir. Ancak geçmişteki başarının tek ölçüt olarak alınmasının en önemli sakıncası, mevcut bir pozisyonda başarılı olan bireyin niteliklerinin, daha yüksek bir

pozisyon için yeterli olamaması olasılığının bulunmasıdır. Bu nedenle sırf mevcut pozisyonadaki 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.

Transfer Ve Yer Değiştirme: Çalışanların aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme denir.

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

Günümüzde kariyer yönetiminde daha çok terfilere ağırlık verilmektedir. Ancak gelecekte, organizasyonlardaki dikey basamakların giderek azalması, diğer bir deyişle yalın organizasyonun ön plana çıkması, transfer ve yer değiştirmenin de önemini artıracaktır. Böylece çalışanların dikey olarak yükselmeden de sorumluluk ve yetkilerinin artması, buna bağlı olarak da ücret düzeylerinin yükselmesi

söz konusu olabilecektir. Dolayısı ile kariyer hedeflerinizi belirlerken bu gelişimi de göz önünde bulundurmalısınız.

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

İşten Çıkarma:

Çalışma yaşamı dikensiz gül bahçesi değildir, çeşitli nedenlerle personelin işten çıkarılması gerekebilir. Yani işten 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.

İş-Kanununda belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkarılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir. Çünkü işe alınacak, terfi ettirilecek personelin seçimi kadar, işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de büyük önem taşır.

Emeklilik:

Ülkemizde emekliliğin koşulları sosyal güvenlik mevzuatı ile belirlenmiştir. Koşulları sağla-yan bireyin emekli olması, bireyin kendi isteği ile gerçekleşmektedir. Firmalar için

emeklilik konusu üç açıdan önem taşır. Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalardır. Hatta kamu kurumlarında belirli yaş sınırlamalarına giderek personelin zorunlu emekliliğe tabi tutuldukları gözlenmektedir. İkinci olarak, firmanın emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesidir. Çalışmasından memnun olunan personelin aynı göreve emekli statüsünde devam etmesi mümkündür. Ayrıca bu gibi kişilerin mesleki birikimlerinden danışman/mentor olarak da yararlanılabilir. Son olarak, emekli olacak personelin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir. Özellikle kamuda çalışan personelin emekli olduktan sonra özel sektörde kariyerlerine devam etmek istemeleri durumunda, hazırlık faaliyetlerine destek verilmesinin önemi artar. Bu tür uygulamalar, insan kaynağına verilen önemin göstergesi olarak mevcut çalışanların motivasyonuna da olumlu etkilerde bulunur.

Oryantasyon Programı:

Bu programlar özellikle yeni işe başlayanlar açısından büyük önem taşır. Çünkü bunlar, firma kültürüne, çalışma usullerine ve mevcut çalışanlara yabancıdır. Bu nedenle birçok firma, işe yeni başlayan personelin uyum süresini kısaltmak amacı ile oryantasyon programları düzenlemektedir.

Yönetici Geliştirme:

Bilim, teknoloji, üretim biçimlerinde ve sosyal yaşamdaki hızlı değişim, çalışma yaşamı biçim ve ilişkilerinde de

önemli değişikliklere neden olmuştur. Bunun sonucunda, yöne-timin önemi ve yöneticilerde aranan nitelikler de artmıştır. Yöneticilere yeni çalışma iliş-kilerinin gerektirdiği niteliklerin kazandırılması da önemli bir kariyer yönetimi uygulaması haline gelmiştir. İstenen nitelikteki yöneticilerin firma dışından sağlanması mümkünse de firma içinden yetiştirilmesinin çok daha olumlu sonuçlar verdiği görölmüştür. Yönetici Adayı Programı, belirlenen kariyer haritası dahilinde yetenekli gençlerin işe alınarak belirli bir programa uygun olarak geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesidir. Talent Pool ise, yetenekli yöneticilerin veya yönetici adaylarının üst yönetim için belirli program dahilinde yetiştirilmesidir ve yönetici aday programının bir üst düzeyidir. Günümüzde birçok firmada, özellikle yönetici aday programları yaygın olarak uygulanmaktadır. Ancak birçok firmada bu program, uygulanması için gerekli altyapı hazırlıkları tamamlanmadan, sırf “moda” olduğu için uygulanmaktadır. Gerekli altyapı çalışmaları hazırlanmadan yürütölen bu programlardan da doğal olarak beklenen yararlı sonuçları almak mümkün değildir.

Örgütsel Yedekleme Planları:

Yedekleme planı; tepe yönetimi açısından kritik görölen pozisyonlarda, pozisyonu doldu-ran kişinin ayrılması halinde yerini dolduracak adayların önceden belirlenmesi sürecidir. Yedekleme Planı, tepe yönetimi açısından kritik görölen pozisyonlarda, pozisyonu doldu-ran kişinin ayrılması halinde yerini dolduracak adayların önceden belirlenmesi sürecidir. Yedekleme planı, sadece insan

kaynakları bölümü ve tepe yönetimi tarafından bilinen gizli bir süreçtir. Yedekleme planında yönetici kadroları ile birlikte uzman düzeyinde kadrolar da bulunabilir. Önemli olan pozisyonun tepe yönetimi tarafından kilit olarak görülmesi ve işletmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır. 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.

Çeşitli nedenlerle, özellikle kritik pozisyonların beklenmedik bir şekilde boşalması riskini ortadan kaldırmak için yapılan bir planlamadır. Yöneticiler, belirli bir zaman diliminde kendi yerlerine gelecek kişileri bilirler ve onların yetişmesine yardımcı olurlar. Büyük olasılıkla, yerlerine kimin geleceğine karar verme sürecine de katılırlar. Uzun dönemli projelerin ve sık yaşanan iç ve dış değişikliklerin olduğu şirketlerde yönetimin başarılı bir şekilde ve kesinti-siz sürmesi açısından önemli bir çalışmadır.

5.6. ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA

Örgütsel Kariyer Planlamasında Kullanılan Yöntemler

Yukarıda da belirttiğimiz gibi her bir birey, bir kariyere sahiptir. Kariyer yönetimi ve planlaması ise, tüm işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla örgütler

tarafından gerçekleştirilir. Tüm çalışanların bir kariyer arzusuna sahip olmalarına ve kariyer yönetimi ve planlamasının tüm iş görenleri içermesine karşın, yönetsel ve profesyonel kariyerlerinin yönetimi daha karmaşıktır. Bu nedenle belirli kariyer yönetimi ve planlaması yöntemleri sadece yöneticiler için kullanılmaktadır. Aşağıda KYP yöntemlerini açıklarken, hangi yöntemin hangi grup için geçerli olacağını belirteceğiz. Ayrıca küçük firmaların kullandığı kariyer teknikleriyle, büyük ve uluslararası şirketlerin kullandığı teknikler farklı olabilmektedir. Aşağıda kariyer yönetimi ve planlamasında kullanılan bazı yöntemler incelenecektir.

Kariyer Geliştirme İçin Biçimsel (Formal) Eğitim

Biçimsel eğitimin tercih edilmesi durumunda, örgüt, yönetsel veya teknik potansiyele sahip bireyleri seçer ve geliştirme yolunun bir parçası olarak biçimsel bir programa gönderir. Örneğin bu, yönetici olmayan personel için profesyonel ve mesleki nitelik kursları olacağı gibi, mühendislikle bir ilk derece, bir master veya diğer doktora ya da post - doktora olabilir. Kuşkusuz bireyler kendi kendilerine de böyle bir program öngörebilirler. Bireyler, çalışma saatleri dışında, bu tür programlara kendi istekleriyle katılabilmektedirler.

Birçok çalışma, MBA'in önemini ortaya koymuştur. Bu tür programlar, örgütler açısından önemli bir maliyete sahiptir. Kuşkusuz formel eğitim programlarında eğitilip geliştirilen personel örgütlerine önemli katkılarda bulunacaklardır. Ancak insana yaptıkları bu tür yatırımlardaki güvensizlik ve istikrarsızlık örgütlerin karşılaştıkları önemli bir sorundur.

Personel kuşkusuz işverenin mülkü değildir; onlar farklı işlere ve örgütlere geçebilirler. Sonuçta bir rakip olabilen yeni işveren, eski işverenin yatırımından yararlanmış olur. Örneğin Japonya'da ömür boyu istihdam nedeniyle Japon işverenler böyle bir sorunla pek fazla karşılaşmamalarına karşın, Batı'da insanların, özellikle genç çalışanların bu konuda oldukça fazla mobil olmalarından dolayı işverenler bu sorunla sık sık karşılaşmaktadırlar. Daha önce de ifade ettiğimiz gibi, bu sorunu hafifletmenin bir yolu örgütsel bağlılığı pekiştirmek olabilir.

Fonksiyonlar Arası Deneyim İçin Yatay Hareketler

Fonksiyonlar arası deneyim yaratan yatay hareketler, gittikçe yoğunlaşmakta ve bu hareketlerin devam edeceği anlaşılmaktadır. Pek az yönetsel kademenin bulunduğu ve yatay iletişim, başarı için anahtar öneme sahip olduğu zaman, insanlar o kadar hızlı olarak artık basamakları çıkamayacaklardır. Yukarı doğru yavaş hızda tırmanma daha fazla söz konusu olacaktır. Örgütler daha fazla yatay oldukça, insanlar yukarılara doğru hareket etmekten ziyade yatay hareket içerisine gireceklerdir.

İnsanlara, kariyer ilerlemesinin artık geçmişteki gibi yalnızca yukarı doğru hareket olmadığı anlatılmalıdır. Yukarı doğru hareket yerini gün geçtikçe fonksiyonlar arası harekete bırakmaktadır. Bu çerçevede, yönetsel olmayan işgücü için iş rotasyonları ve rol değişikliklerine gidilirken, geleceğin yöneticisinin kariyer yolunu yeni şanslar, geçici görevler ve fonksiyonlar arası hareketler nitelendirecektir.

Kariyer Konusundaki Kitapçık ve Broşürler

Bunlar, örgüt tarafından öngörülen kariyer fırsatlarını ve tüm mevcut KYP uygulamalarını açıklar. Ayrıca bu kitap ve broşürler, kariyer yollarının neler olduğunu, kariyer geliştirme için gerekli olan zaman ölçütlerini ve belirli geliştirmeler için koşulları ortaya koyar. Böylece baş-ta yeni işe girenler veya yakın zamanda yönetsel kademelere terfi ettirilmiş olanlar olmak üzere tüm iş görenler, ne zaman, hangi koşullarda ve hangi kariyer yollarını kullanacaklarını öğrenmiş olurlar.

Çifte Kariyer Yolu

Çifte kariyer yolu uygulaması, başlangıçta yönetsel olmayan rollerdeki profesyonel ve teknik personele farklı bir terfi yolu sağlama ihtiyacına karşılık ortaya çıkmıştır. Bu teknik, profesyonellerin ve teknik uzmanların yönetici olmalarına gerek olmadan uzmanlıklarını geliştirmek suretiyle bir şirkete katkıda bulunmalarına izin verilmesi gerektiğini öngörmektedir. Çifte kariyer yaklaşımı, mühendislik, satış, pazarlama, finans, İK ve diğer alanlarda bireysel katkıları teşvik etmek için oluşturulmuştur. Bu alanlardaki bireyler, bu teknik sayesinde uzmanlık bilgilerini artırabilirler, firmalarına katkılarda bulunabilirler ve yönetim kademeleri-ne geçmeksizin ödüllendirilebilirler.

Bu tekniğe göre, bireyler araştırma, teknik hizmet ve geliştirme, süreç mühendisliği gibi alanlarda, yönetsel pozisyonlara geçmeksizin ilerleyebilirler.

İşe Alma

Bu uygulama, induction veya sosyalizasyon olarak isimlendirilmektedir. Bu, yeni işe girenlerin bir örgütte roller üstlenmeleri için zorunlu olan tutum ve davranışları öğrenme sürecidir. Bu süreç boyunca yeni katılanlara şirketin ideolojisi veya felsefesi, kültürü, politikaları, kural ve düzenlemeleri normları, beklenen davranışlar ve sosyalleşmenin gerektirdiği diğer bilgiler takdim edilir. Aynı zamanda, yeni personel, örgüt tarafından örgütsel yaşamın çeşitli yönleri ve örgüt içerisindeki rolleri konusunda bilgilendirilirler. Bu eylemin bir kısmı, biçimsel ve örgütün yetkilileri tarafından gerçekleştirilir. Diğer kısmı biçimsel olmayan bir tarzda öğretilir.

Koruyuculuk(Mentoring)

Bir mentor, American Heritage Lügat'ine göre, akıllı, deneyimli ve güvenilir bir danışman veya öğretmendir. Söz konusu kişiler, yönetsel potansiyele sahip bir kişi veya deneyimli bir yönetici olabilir. Koruyucu (Mentor), deneyimsiz iş görene kariyer gelişiminde özel olarak yardımcı olur, ona doğrudan yeni bir iş yapması için zorunlu bilgi ve becerileri nasıl kazana-cağı konusunda rehberlik eder. Ayrıca, mentor, özellikle kariyerinin ilk aşamasında bireyin karşılaşacağı herhangi yönetsel, teknik veya insan sorunlarıyla nasıl başa çıkacağı konusunda tavsiyelerde bulunur ve şirket kültürü konusunda bilgi verir. Bunlar dışında mentor, söz konusu bireye spesifik beceriler, özellikle liderlik, iletişim ve zaman yönetimi gibi yönetsel beceriler konusunda koçluk yapar.

Bu konuda en somut örnek, doktora programlarında, danışman öğretim üyesinin doktora öğrencisine rehberlik etme örneğidir.

Değerlendirme ve Geliştirme Merkezleri

Yönetsel personelin tedariki için bir seçim aracı ve yönetsel potansiyelin bir belirleyicisi olarak iki ana amaca sahip olan kariyer değerlendirme merkezleri, günümüzde özellikle A. B. D. 'de güvenilir ve geçerli bir kariyer geliştirme aracı olarak görülmektedir. Bu merkezler aynı zamanda geliştirme süreci için kullanılmaktadır. Ayrıca bu merkezler, örgüt üyelerinin becerilerini geliştirmek için görüşmeler yapar, seminerler düzenler, geliştirmeye yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, dergiler ve gerekli bilgileri sağlar. Öte yandan gelişme süreci boyunca değerlendirmeler yaparak, yönetime ve bireylere geribildirimde bulunur.

Ardışık Terfi Planlaması

Bu program, esas olarak yönetsel işgücüne yönelik olarak tasarlanmaktadır. Bu tür plan-lamada kimlerin, hangi çizgiyi izleyerek terfi edebilecekleri ve terfinin hangi olasılıkla ve hangi oranda gerçekleşeceği ortaya konur. Ana amaç, örgüt içinde özellikle üst yöneticilerin yerine kimlerin geçebileceğini belirlemek ve onları bu görevlere hazırlamaktır. Böylece yönetsel pozisyonlarda bir boşalma söz konusu olduğunda veya iş rotasyonu planlandığında, hazırlanmış adaylardan birisi bu pozisyona atanır. Kuşkusuz yönetsel kademe sayısının az olduğu örgütlerde, böyle bir planlama öneme sahip değildir. Kariyer planlama açısından

öneme sahip olan ardışık terfi planlaması, kariyer yönetimi ve bireysel kariyer planlamasıyla ilişkilendirilerek yapılması hem örgüt yararına sonuçlar doğurur hem de iş tatmine katkıda bulunur.

Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları

Örgütsel kariyer yönetimi sürecinde kullanılan birçok program mevcuttur. Bu programların bir kısmı sadece bu sürece özgü, bazıları da diğer bir insan kaynakları sürecinin aracı veya uygulaması durumundadır. En çok kullanılan kariyer yönetimi programları aşağıda belirtilmiştir.

Kariyer Haritaları

Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir. Kariyer haritaları organizasyon şeması üzerinde oluşturulabileceği gibi, tablolar halinde de oluşturulabilir.

Bu tablolarda her bir pozisyon temel alınarak,

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

- Pozisyondan organizasyon içindeki hangi diğer pozisyonlara geçilebileceği belirtilir.

Pozisyonlar arası geçişlerin dikey olması gerekmez. Aynı düzeydeki pozisyonlar arasında da geçiş yapılması mümkündür. Örneğin; muhasebe uzmanlığından personel uzmanlığı-na 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. İşte belirli bir pozisyona ulaşmak için izlenecek bu yollara kariyer yolları denilmektedir.

Eğer firmada bir kariyer haritaları çalışması yapılmışsa kariyer yollarının belirlenmesi de kolaydır. Ancak bu tür detaylı bir çalışmayı yapmak oldukça güçtür. Üstelik organizasyonların yapısı ve buna bağlı olarak şemalar, örgütsel ihtiyaçlardaki hızlı değişime paralel olarak değişmektedir. Bu yüzden kariyer haritaları çıkarılmadan da genel hatları ile kariyer yolları belirlenebilmektedir. Bu şekilde bir firmada gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir:

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

Hangi yöntemle belirlenirse belirlensin, kariyer yolları firma çalışanlarına firma içindeki kariyer olanaklarını gösterir. “Herkesin istediği, herkesin verdiği, fakat pek az kimsenin aldığı şey nedir? Nasihat” İngiliz özdeyişi.

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. Kariyer Danışmanlığı, kişilerin ilgi ve isteklerini dikkate alarak, kişilere organizasyon içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir. Firma içinde kariyer danışmanlığı genellikle İK bölümleri tarafından verilmektedir. Çünkü İnsan Kaynakları, personel organizasyonunu yapan, iş tanımı ve iş niteliklerinin çıkarılmasını organize eden, böylece firma içindeki tüm pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olan bir bölümdür. Ayrıca kariyer yönetimi uygulamaları da İK bölümünün sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir. İK bölümleri dışında mentor adı verilen deneyimli yöneticiler de kariyer danışmanlığı yapabilmektedir. Mentor ya da bir başka adıyla akıl hocaları, özellikle genç yönetici adaylarına mesleki gelişimleri için izlemeleri gereken yollar ve geliştirmesi gereken beceriler konusunda yardımcı olmaktadır. Bu anlamda mentorluk, bir usta-çırak ilişkisini andırmaktadır.

Kariyer Merkezleri

Bu merkezler kariyer danışmanlığının gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir. Bu haliyle ancak çok büyük organizasyonlarda uygulama alanı bulabileceği açıktır.

Kariyer merkezleri özellikle şunları sağlar:

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

Bu alıştırma kitapları yoluyla çalışanların kendilerini tanımaları, ilgilerini öğrenmeleri, uygun fırsatları bilmeleri, işlerini tanımaları ve planlarını geliştirmeleri sağlanmak istenir. Beceri ve yetenek testleri, bireylerin belirli konulardaki yetkinliklerinin düzeyini tespit etmek amacı ile kullanılırlar. İşe alım aşamasında kullanılan birçok test kariyer yönetimi aracı olarak da kullanılabilir. Kariyer merkezlerinin bir etkinliği de kariyer bilgi sistemleridir. Örgütte bir iş açığı meydana geldiği zaman bu durum ilk olarak örgüt içinde duyurulur. Örgüt içinde iş ve kariyer arayışında olan iş gören ile açık işlerin özellikleri birbiriyle karşılaştırılır.

Koçluk

Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmandır. Koçlar bir anlamda yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Aynı zamanda yöneticilere hedef belirleme, çalışanları motive etme ve değerlendirme vb. konularda et-kinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır. Maalesef ülkemizde birçok yöneticinin bu tür bir koçluk hizmetine ihtiyacı bulunmaktadır.

İş Rotasyonu

Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmandır. Koçlar bir anlamda yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Aynı zamanda yöneticilere hedef belirleme, çalışanları motive etme ve değerlendirme vb. konularda et-kinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır. Maalesef ülkemizde birçok yöneticinin bu tür bir koçluk hizmetine ihtiyacı bulunmaktadır.

Koçluk

Hepimiz gerek yöneticiler gerekse henüz alt kademede çalışanlar olarak gün boyunca onlarca işle aynı anda uğraşıp, hepsini de en iyi şekilde yapmaya uğraşıyoruz. Ancak ne var ki çoğu zaman işi verimli yapmamızı engelleyen bazı faktörler yüzünden sonuçlar istediğimiz kadar iyi

olmayabiliyor. Bunlardan bir kısmı kendimizden bir kısmı ise bizim dışımızdaki etkenlerden kaynaklanır.

Genelde sebepleri bilsek bile işin çözümüne nereden ve nasıl başlayacağımız konusunda kararsız kalarak eyleme geçmeyi erteleriz.

Bu döngü devam ettikçe memnuniyetsizliklerimiz artarak devam eder ve bir süre sonra ipin ucunu bırakırız. Bunların sonucunda da düşük performanslı çalışanlar ve kurumlar yaratırız.

Peki yüksek performans gösteren bireyleri ve kurumları farklı kılan nedir? Evet mutlaka çeşitli araçlar ve birtakım uygulamalar var. İşte “koçluk” (coaching) dediğimiz yöntem bu uygulamaların en etkinlerinden biri olarak ilk sıralarda karşımıza çıkıyor.

Sporcuların etkinliklerinin artırılması amacıyla kullanılan koçluk artık iş dünyasında da yaygın olarak uygulanıyor. Birçok şirket hızla değişen dünyamızda eğitilmiş iş gücünün geleneksel yöneticilik modeliyle idare edilemeyeceğinin bilincine varmış durumda.

Bu da liderlik kavramı ile birlikte koçluk kavramını beraberinde getiriyor. Koçluk en kısa ve öz anlatımla ‘istenen performansa ulaşmak için koç (coach) ve danışan (coachee) arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisi’ olarak tanımlanabilir.

Koçluğun Amacı Nedir?

Amacı danışanın kendi belirlediği hedefe, koçun desteğiyle ulaşması ve sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi

öğrenmesidir. Süreç boyunca danışan kendisini daha iyi tanır, potansiyelini keşfeder ve hatalarından ders alarak yetkinliklerini geliştirir. Koçluk bu hizmeti alan danışanın, özel ve profesyonel yaşamda gelişiminin sağlanmasını hedefleyen ve tümüyle güven ve gizlilik esasına dayanan bir süreçtir.

Koçluk uygulayan kurumlar ise çalışanlarının kişisel vizyonları ile organizasyon vizyonu arasındaki uyumu sağlar ve bireysel performansları artırarak kurumsal hedeflerine kolaylıkla ulaşırlar.

Bu aşamada koçluk konusunda bazı noktalara açıklık getirmekte yarar olacaktır. Koç her konuda değil, yöntemler ve koçluk süreci konusunda uzmandır. Problemlerin çözülmesi veya geliştirilmesi gereken faktörler konusunda neler yapılması gerektiğini hazır olarak sunan değil, çözümü danışanın bulmasına yardımcı olan, danışanın alışmış olduğu düşünce yapısını zorlayan, farklı bakış açıları yakalamasını, davranışsal becerilerini iyileştirmesini sağlayan kişidir.

Koçluk Süreçleri

Koçluk süreci belli adımları içerir. Süreç koçla danışanın uyum sağlaması ve karşılıklı güven ortamının yaratılması ile başlar. Daha sonra danışanın yaşadığı sorunlar, gelişmeye açık yönleri ve istekleri analiz edilerek birlikte tanımlanır. Hedef kişinin önündeki engelleri kaldırarak ilerlemesini sağlayacak yetkinliklerin geliştirilmesidir. Sonraki aşamada bu hedefe ulaşmak için kullanılabilecek kaynaklar tespit edilir ve karşılıklı karar verilen bir eylem planı hazırlanır.

Plan devreye sokulur ve uygulamada karşılaşılan aksaklıklar ve kaydedilen ilerlemeler karşılıklı değerlendirme yapılarak hedefe ulaşılması sağlanır.

İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışanlara yapılan bu yatırımın kuruma geri dönüşünü nesnel olarak tespit etmeyi amaçlayan araştırmalar yapılıyor. Manchester şirketinin “üst yönetim koçluğu” (executive coaching) hizmeti verdikleri Fortune 1000 müşterileri arasında yaptığı çalışmalar sonucu, bu firmaların verimliliklerinde, hizmet ve ürün kalitelerinde, organizasyonel güçlerinde, müşteri odaklılıklarında ve gelirlerinde önemli artış kaydettikleri saptanmıştır.

Bu artışların şirkete olan katkısı, diğer bir deyişle yatırımın getirisi (ROI-return on investment) aldıkları koçluk hizmetinin maliyetinin ortalama altı katı olarak tespit edilmiştir.

Yaptıkları çalışma kapsamında üst yöneticilerin

- %77'si astlarıyla ilişkilerinin,
- %71'i üstleriyle ilişkilerinin,
- %67'si takım çalışmasında,
- %63'ü kendi seviyesindeki çalışanlarla ilişkilerinde,
- %61'i iş tatmininde, %52'si problem çözme becerilerinde,
- %44'ü organizasyona bağlılıklarında,
- %37'si ise müşterilerle ilişkilerinde ciddi bir ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir.

Koçluk Sertifika Programlarımız

- Öğrenci Koçluğu Sertifikasyon Programı
- Yaşam Koçluğu
- Certified Coach
- Professional Certified Coach
- Master Certified Coach

6. Hafta- Kariyerime Nasıl Hazırlanırım? 1. Kısım - Kariyerime Nasıl Hazırlanırım? 2. Kısım

Türkçe

↔

İngilizce

yetenek
avcısı

×

talent
hunter

yetenek avcısı için çeviriler

isim

scout

izci, yetenek avcısı, keşif eri, öncü birlik, keşif gemisi, hademe

talent scout

yetenek avcısı, yetenekleri keşfeden kimse

[Google Çeviri](#)

<https://sites.google.com/site/genelegitimlerdevekisiselgelisim/home/csoykan>

MUCİZE YOK DİYENLERE,

Mucize Sizsiniz.

İMKANSIZ BİRİ GELİP YAPINCAYA KADAR İMKANSIZDIR

Kariyer hedefim ne?

İş aramak, iş bulmak, bulunan işte istenilen başarıya sahip olmak... Tüm bunların ilk adımı doğru hedeflerle kariyerinizi yönetmekten geçiyor

İş hayatının keyifli hale gelmesi ancak istenilen hedefe ulaşıldığında mümkün olabiliyor, böylece yorucu çalışma temposu daha çok anlam kazanıyor. Ancak gerçekten keyifle çalışılacak bir iş için daha kariyerin en başında çalışılmak istenilen alanların belirlenmesi, geleceğe yönelik planların doğru ve gerçekçi bir şekilde yapılması büyük önem taşıyor.

Ulaşmak istediğim nokta neresi?

Doğru hedefe yönelememe, istenilen alanda uzmanlaşmama ve kısa ya da uzun vadeli planlar yapamama kavramları günümüzün en büyük sorunları arasında yer alıyor. İş yerine uzun yıllar boyunca maaş dışında herhangi bir bağlılığı olmadan çalışanların hem kendi verimlerini hem şirketin verimlerini düşürdüğü birçok araştırmamanın sonuçları arasında yer alıyor. Elbette iş standartları, eğitim standartları gibi birçok farklı etken de olsa çalışanın belirlediği zaman aralıklarına göre ulaşmak istediği noktayı belirlemesi başarının püf noktaları arasında. Bu sorunun cevabına ulaşmak için ise önce cevaplanması gereken birkaç soru var:

- Bugüne kadar hangi meslekleri tanıdım ve hangileri bana daha yakın geldi?
- Bunların arasında benim yeteneğim ve karakterimle uyuşan hangisi?
- Seçtiğim mesleklere kariyerimde ne kadar ilerleyebilirim?
- Bunun için gerekli eğitimleri aldım mı?

Kısa ve uzun vadeli hedeflerin önemi

Kişisel kariyer hedefleri belirlenirken kritik nokta kısa ve uzun vadede varılmak istenen noktanın belirlenmesi. Sadece o dönemi geçştirecek hedefler belirlemek gelecekte alınabilecek birçok yolun tıkanmasına neden olabilir. Bu nedenle en az bir yıl içinde tamamlanması planlanan hedeflerin yanı sıra üç veya dört yıl içinde gerçekleşmesi planlanan uzun vadeli hedeflerin de netleştirilmesi gerekiyor. Ancak bununla birlikte tüm hayatı etkileyecek çok uzun vadeli hedeflere takılı kalmaksa esnekliği yok edecek ve böylece yıllar içinde değişecek görüş ve fikirlerin önüne set konulmasına

neden olacak. Kısacası hedef belirlenirken sürelerin net bir şekilde belirlenmesi önemli bir bölümü oluşturuyor.

Gerçekçi hedefler koyun!

Hedefler belirlemek, onları belirli bir sıraya almak ve de bu hedefler doğrultusunda uygun adımları atmak iş hayatında başarıyı getiriyor. Ancak buradaki en önemli nokta hedeflerin gerçekçi temellere dayanmaması.

Çünkü aksi takdire asla gerçekleşemeyecek hedefler kurmanın yarattığı başarısızlık hissi ciddi sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, hedefler belirlenirken yeteneklere ve yetkinliklere uygun, çağın şartları ve koşullarıyla çelişmeyen kısacası ulaşılabilir hedefler belirlenmeli. Böylece olası hayal kırıklıkları daha yaşanmadan önlenmiş olacaktır.

Sizi bir de referansınız anlatsın

Özgeçmişlerin en çok dikkat edilen unsurlarından biridir referanslar. Özellikle daha önceki iş tecrübelerinizden alacağınız doğru ve güçlü referanslar kariyerinizde yol açıcı olacaktır.

Kariyerinizde doğru hedefe ulaşmak doğru iş seçimlerinden geçer. İş ararken tercih edilmek ise kariyerinizin başında ya da ortalarında da olsanız tecrübelerinizin ve yetkinliklerinizin doğru şekilde karşı tarafa aktarılmasıyla olacaktır. Bunun en önemli aracı olan özgeçmişlerin içerisindeki referans bölümü ise yetkinliklerinizi sadece sizin değil başkalarının da anlatmasına olanak sağlar. Bu nedenle işe alım uzmanları özgeçmişlerdeki referans bölümüne büyük önem veriyor. Özgeçmişte yer alan referansları tek tek arıyor ve onlara sordukları sorularla adayı daha yakından tanımak istiyor. İşe başvurma sürecinde özgeçmişinize referanslarınızı yazmadan önce dikkat etmeniz gereken birkaç nokta var:

Dost ve akraba referans değildir

Referansın en ideali elbette hakkınızda olumlu geri bildirimler verecek kişilerdir.

Ancak iş başvurularında dost ve akrabaların referans gösterilmesi tarafsızlığı ortadan kaldıracığı için başvurunuzun etkisini hafifletecektir. Özgeçmişinize referanslarınızı eklerken üç önemli kritere göre hareket etmelisiniz.

İlk olarak daha önce çalıştığınız iş yerinde sizin iş yapış şekillerinizi ve çalışma performansınızı yakından tanıyan yöneticilerinizi referansınız olarak yazabilirsiniz. Çünkü iş yerindeki çalışma disiplininiz hakkında en doğru bilgilerini onlar verecektir.

İkincisi, bağlı bulunduğunuz firmalardaki kişilere ya da irtibat halinde olduğunuz müşterilere kişilere özgeçmişinizde yer verebilirsiniz. Bu kişiler de sizin çalışma hayatınıza yaklaşımınız hakkında etkili bilgiler verecektir.

Üçüncüsü ise iş dünyasına yeni adım atacaklar için... Daha önce hiç çalışmamışsanız okul hayatınızda sizin hakkınızda bilgi sahibi olan öğretmenlerinizi referansınız olarak gösterebilirsiniz. Özellikle üniversite mezunu adayların kullanabileceği bu tercihte, üniversitede birlikte projeler yürüttüğünüz akademisyenler sizin için iyi birer referans olabilir.

Referansınız ulaşılabilir olmalı

Özgeçmişinize ne kadar çok referans yazarsanız daha çok etkili olacağını düşünmeyin. Önemli olan sizin hakkınızda doğru bilgi verecek ve de en önemlisi ulaşılabilir referanslar vermek. Referansınız olarak belirttiğiniz kişinin adres ve telefon bilgilerinin güncel olması büyük değer taşıyor.

Son olarak en kritik nokta ise referansınızdan onay alma aşaması. Özgeçmişinize irtibat bilgilerini yazdığınız kişiyi mutlaka bu durumdan haberdar etmelisiniz. Karşı tarafla görüşmek istemeyecek, sizin hakkınızda yanlış bilgiler verecek bir kişiyi referans olarak belirlemek kariyerinizde geri dönülemez sonuçlara yol açabilir.

Neden staj yapmalısınız?

İş ilanlarında tecrübe aranıyor oysa siz yeni mezunsunuz... Bu durumu yaptığınız stajlarla lehinize çevirebilirsiniz.

İş hayatına adım atmaya başladığınız anda önemli bir engele takılabilirsiniz. Bugün birçok adayın sıkça karşılaştığı durum, işverenin deneyimi olmadığı için adayı tercih etmemesi, adayın da tercih edilmediği için deneyim kazanamaması oluyor. Bu, kırılması zor olan bir kısır döngü. Böyle bir durumla karşılaşmamak için henüz öğrenciyken önlem almanızda fayda var. Bu önlem, kariyerinizi planladığınız alanda staj yapmak olabilir. Stajın size sağlayacağı avantajlardan bazılarını işte bunlar:

Deneyim kazanma:

Seçtiğiniz alandaki birçok konuda deneyim kazanırsınız. Aktif iş yaşamının içine girerek ihtiyacınız olan her şeyi tüm yönleriyle öğrenirsiniz. İş başvurusu yapma zamanı geldiğinde, geniş bir deneyim yelpazesine sahip olduğunuzu gösterebilirsiniz.

Bir adım önde olma:

Staj boyunca edindiğiniz deneyim ve beceriler sizi diğer adayların önüne geçirir. Staj deneyimi işverenin gözünde kredi kazanmanızı sağlar.

İş teklifi alma:

Staj yapmak, işi yerinde öğrenmekten daha fazlasıdır. Staj sürecinin sonuna geldiğinizde şirket size birlikte devam etme teklifi getirebilir. Bu garanti bir sonuç olmasa da bazı şirketler onların standartlarını bilen ve tanıdıkları bir adayla çalışmayı tercih ederler.

Test sürüşü yapma:

Düşündüğümüz alandaki kariyerin tam olarak neler getireceğini deneyene kadar bilemeyiz. Staj, hayat boyu devam ettireceğiniz bir kariyere adım atmadan önce test sürüşü yapmanızı sağlar.

Çevrenizi genişletme:

Bir stajyer olarak birçok yeni insanla tanışırsınız. Kurduğunuz bağlantılar çalışmayı düşündüğünüz alandaki iş fırsatlarından haberdar olmanızı sağlar. Bunun gelecekte büyük faydaları vardır.

Para kazanma:

Staj için genel olarak ücret ödenmese bile ücretli stajlar da vardır. Bu da potansiyel kariyeri denemek ve yeni becerilen edinmenin yanı sıra bir de para kazandığınız anlamına gelir. Ayrıca, staj süresince diğer çalışanlara sağlanan imkanlardan da faydalanabilirsiniz.

Özgeçmişiniz sizin aynanız

İş arama sürecinin en önemli aracı olan özgeçmişler yapabileceklerinizin bir aynası, daha önce yaptıklarınızın ise en belirgin göstergesidir. Peki, birçok araştırmaya göre ilk bakışta 4 dakikadan fazla vakit ayrılmayan özgeçmişleri doğru ve fark edilir kılacak en önemli etkenler neler?

Üniversiteden yeni mezunsunuz ya da uzun yıllar çalıştığınız iş yerinden ayrılma kararı aldınız. İş arama sürecine başlamadan önce ilk yapmanız gereken özgeçmişinizi hazırlamak olacak. Belki günlerce üzerinde düşünecek, kelimeleri tek tek seçecek, önce çok uzun oldu diyerek kısaltacak sonra da çok kısa oldu diyerek yeni yeni eklemeler yapacaksınız.

Bütün bu hazırlık sürecinde yapılması gereken en doğru hareket aslında yalın ve anlaşılır olmaya çalışmak. Özgeçmişinizin onu okuyacak insanı yoracak derecede uzun olması daha ilk aşamada elenmenize neden olurken sizinle ilgili öğrenilmesi gereken bazı bilgileri paylaşmamak da dikkat çekememenize neden olacaktır. Bunun yanında özellikle son çalışılan iş yerleriyle ilgili eksik bilgiler, tarih yanlışlıkları gibi hatalar da karşı tarafta olumsuz izlenim yaratabilir.

Teknik hareketler

Birbirinden çok farklı özgeçmiş formatları hazırlamak mümkün. Ama tüm o formatların içerisinde çok basit gözükse de mutlaka bulunması gereken ortak özellikler var. Klasik özgeçmiş formatı kişisel bilgilerinizle başlar. Her formatta olduğu gibi bu formatta da kişisel bilgileriniz yani adres, telefon, e-mail bilgilerinizin güncel olması en önemli noktayı oluşturuyor. Güncel olmayan bir bilgi kritik bir fırsatı kaçırmınıza neden olabilir.

Eğitim bilgilerinizi son mezun olduğunuz okuldan başlayarak vermeli, daha önce çalıştığınız iş yerinizdeki görev tanımlarınızı ana hatlarıyla aktarmalısınız. Yazım hataları, özensizlik, her bilgisayarda açılmayacak formattaki dosyalar da özgeçmişinizin tozlu raflar arasında kaybolması demek olacaktır.

Artistik puanlar

Her haliyle doğru ve klasik formatta hazırlanmış bir özgeçmiş sahibi olsanız da uzun dönemler fark edilmediğinizi düşünebilirsiniz. İşte burada işe alım uzmanının gözünde alacağınız artistik puanlar devreye giriyor. Öncelikle başvurduğunuz kuruma özel yazacağınız bir kapak yazısı (**Ön yazı**) fark yaratmanızı sağlayacaktır. O kuruma sağlayabileceğiniz katkıları da mutlaka bu kapak yazısında belirtmelisiniz.

Bir başka puan artırıcı içerik ise referans bilgileri... Özellikle son ayrıldığınız ya da staj yaptığınız iş yerindeki yöneticinizi referans olarak göstermeniz özgeçmişinizi okuyan uzman gözünde ayırt edici olacak ve güvenilir bir algı

yaratacaktır. Ancak burada kritik nokta referans olarak yazacağınız kişinin onayının olması. Aksi takdirde oluşacak olumsuz durumlar hiç istemediğiniz bir sonuç yaratabilir. Tüm bunların yanında özgeçmişinizde daha önce hazırladığınız projelerden örneklerin anlatılması da önemli. Örneğin tasarımla ilgili bir iş arıyorsanız daha önce yaptığınız tasarımlardan ufak örneklerin CV' nize eklemeniz artistik puanlarınızı artıracaktır.

Etkileyici bir ön yazının sırrı

İş başvurularından ilk karşılaşılan bölümdür ön yazılar. O kısa alanı doğru bir şekilde kullanmak ve özgeçmişinizi okuyan kişiye az zamanda çok şey anlatmak sizin elinizde.

Başvurduğunuz ilanlar değerlendirilirken ilk okunan bölüm olan ön yazılar sizin o iş için neden uygun olduğunuzu anlatacağınız çok kıymetli bir alan. Bu alanı verimli kullanmak diğer adaylar arasında öne çıkmanızı sağlayacak ve değerlendirmelerde bir sonraki aşamaya geçmeniz için önemli bir araç olacaktır.

Ön yazı yazarken de tıpkı özgeçmiş oluştururken yapmanız gerektiği gibi öncelikle yazının uzunluğuna dikkat etmelisiniz. Her ne kadar kalıpların dışına çıkarak kendinizi anlatmak zor olsa da unutmayın ki sizi en iyi sizin cümleleriniz anlatacaktır.

Her başvuru için özel ön yazılar yazın

Bu konuda en çok yapılan hatalar arasında birbirinin aynı ve standart halde hazırlanmış ön yazılar geliyor. Bir cümlelik bir ifadeyle “Özgeçmişimin değerlendirilmesini rica ederim” şeklindeki ön yazılar karşı tarafta olumlu bir izlenim yaratmayacağı gibi özensiz görünmenize de neden olabilir. Bu sebeple yaptığınız her başvuru için ayrı ve o pozisyona özel yetkinliklerinizi bildireceğiniz ön yazılar hazırlamalısınız.

“Bu iş için uygunum, çünkü...”

Ön yazıda başlıca vurgulanması gereken en önemli şey o iş için neden uygun olduğunuzdur. Geçmişteki tecrübelerinizden önemli örnekleri paylaşarak, işverenin o pozisyon için neden sizi seçmesi gerektiğine doğru cevabı vermelisiniz. Çünkü özgeçmişinizi okuyan yetkililer sizinle ilgili birçok bilgiden önce o işe yapacağınız katkıyla ilgilenecektir. Ön yazınız başvurduğunuz işte neden çalışmak istediğinizi, o iş yeriyle ilgili geçmiş bilgilerinizi anlatan bir yazı olmalıdır ancak kesinlikle özgeçmişinizde

yazarların tekrarı olmamalıdır. Burada daha çok belli başlı proje örnekleri anlatarak hakkınızda ön bir bilgi edinilmesini sağlamalısınız.

Dil ve yazım hatalarına dikkat!

Ön yazınız sizi en çok temsil eden bölümlerden biri olduğuna göre bu alanda yapılacak yazım hataları ve hatalı dil kullanımı sizin için karşı tarafta olumsuz bir izlenim bırakabilir. Birçok yazım ve dil hatasını önlemenin yolu ise kısa paragraflar kullanmak ve kolay okunabilir cümleler kurmaktan geçer. Bu nedenle çok karmaşık olmayan yalın cümlelerle kendinizi anlatmalısınız.

İddia iyidir, fazlası samimiyetsizliği getirir

Son olarak bir ön yazının en kritik özelliği samimi ve gerçek olmasıdır. Her ne kadar iş başvuruları değerlendirilirken hedefleri olan ve hırslı adaylar dikkat çekici olsa da her durumda olduğu gibi burada da fazla iddia değersizliği getirecektir. Kendinizi kendi cümlelerinizle anlattığınız bir bölümde gerçek olamayacak kadar iddialı cümleler kurmak yerine dürüst, samimi ancak istekli olduğunuzu karşı taraf hissettiren ifadeler kullanmalı ve en doğru şekilde kendinizi karşı tarafa tanıtmalısınız.

Kronolojik özgeçmiş örneği

İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA KRONOLOJİK ÖZGEÇMİŞ ÖRNEĞİ

İHSAN AKARAL
Ada Sok. 24/6 Adaşehir
İstanbul Tel: 0212 9329456
Mobil: 0552 3452345
e-mail: akaral@kariyer.net

PROFESYONEL İŞ TECRÜBESİ

1993 'den günümüze

SUN ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş. İstanbul
İnsan Kaynakları Müdürü

1986- 1992

1300 personele sahip olan dört fabrikanın personel ve insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesi, stratejik insan kaynakları planlarının oluşturulması
Üst yönetime insan kaynakları konusunda detaylı raporlar hazırlanması
İnsan kaynakları ve personel bütçesinin idaresi
Değişik fabrikalarda bulunan 14 insan kaynakları uzmanının idaresi
Eğitim departmanının faaliyetlerinin takibi
PETROL SANAYİİ A.Ş, Diyarbakır
İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı

1982-1984

Firmanın değişik bölgelerde yerleşik olan personelinin insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesi
Eğitim ihtiyaçlarının tespiti
Personel bölümü ile birlikte maaş yapılarının tespiti
BORBANK, İstanbul
Personel Uzmanı

Personel Performans ölçme sisteminin oluşturulması, Ücretlendirme ve ücret araştırmaları

PROFESYONEL EĞİTİM

1995

EĞİTİM

İnsan Kaynakları Yönetimi Kursu, İsviçre, 1997
MBA Uluslararası İş İdaresi Okulu, ABD (1979)
Orta Doğu Teknik Üniversitesi 8
Petrol Mühendisliği, Lisans (1978)
20.12.1963
Evli
Word, Excel, Access veri tabanı uygulamaları
Tamamlandı

Doğum Tarihi

Medeni Durumu:

Bilgisayar Bilgisi

Askerlik

DİKKAT ETMENİZ GEREKENLER...

- En son işinizden başlamak üzere geriye doğru işlerinizi sıralayınız. En son işinize en çok yeri verdiğinizden emin olun
- Sadece son on yıllık veya son üç veya dört pozisyonu detaylı olarak açıklayın. Daha önce çalıştığınız pozisyonlar, başvuru pozisyonla doğrudan ilgili ise özgeçmişinizde yer verin.
- Gün ve ayı belirtmektense sadece çalışılan yıl aralığını belirtin. Bu tip detayları mülakat sırasında belirtebilirsiniz.
- Uzun süre çalıştığınız firmadaki değiştirdiğiniz her pozisyonu belirtmek zorunda değilsiniz.
- Bulunduğunuz değişik pozisyonlarda aynı fonksiyonları yerine getirdiyseniz, bu fonksiyonları tekrar tekrar yazmak yerine son pozisyonlarınızda gösterin.
- Pozisyon açıklamalarında sadece kısa ve öz bilgilere yer verin.
- Başvurduğunuz pozisyonun belirlenmiş olan niteliklerine uygun bilgileri özellikle son pozisyonunuzu da detaylı olarak belirtin.
- Eğer eğitiminiz (üniversite mezuniyetiniz, son beş sene içerisinde ise) en üstte yer verebilirsiniz. Tecrübenizin daha ön planda olması gerekiyorsa, eğitiminiz ile ilgili bölüme özgeçmişinizin sonunda yer vermelisiniz.

Hedefe yönelik özgeçmiş örneği

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ÖZGEÇMİŞ ÖRNEĞİ

PAMİR AYDIN
Anı sokak 13/4 Çankaya
Ankara
Tel: 0543 3453432

PROFESYONEL HEDEF

Çok uluslu bir firmada Lojistik Müdürü olarak çalışmak

NİTELİKLER

Sevkiyat ekibini oluşturmak ve yönetmek
Nakliye rutlarındaki aksaklıkları tespit ederek ve rut sistemini kontrol etmek
Depo stoklarını tespit etmek ve minimum hata ile çalışmasını sağlamak
Konu ile ilgili personelin eğitimini sağlamak

BAŞARILAR

Ürün ambalaj kolilerinden tasarruf sağlayacak ve ambalaj projesini geliştirdim ve uygulanmasını sağladım. Yaptığım detaylı çalışmalarla, firmama en hijyenik ve düzenli depo ünvanını kazandırdım.

PROFESYONEL TECRÜBE

1997 den günümüze

AYCAN GIDA A.Ş
İstanbul
Lojistik ve Sevkiyat Şefi

1994-1996

AKÇELİK LTD.
Ankara
Depo ve Sevkiyat Memuru

EĞİTİM

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme, 1991

DOĞUM TARİHİ

1971

YABANCI DİL

Almanca - Az

KURSLAR, SEMINERLER

Depo Yönetimi ve Lojistik, İzmir, 1997
Lojistik Semineri, 1997, İstanbul

ASKERLİK

Tamamlandı

SÜRÜCÜ BELGESİ

Var

DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER

- Hedefe yönelik özgeçmiş oluşturabilmek için kesinlikle profesyonel bir iş ve kariyer hedeflerinizin var olması gerekir. Aksi takdirde, bu tip bir özgeçmiş formatı size yarardan çok zarar getirecektir.
- Nitelikleriniz ve başarılarınız kesinlikle iş hedefiniz ile doğru orantılı ve destekleyici boyutta olmalı, başarı ve nitelikleriniz kısa ve amaca yönelik olmalıdır. Yedi veya sekiz paragraf yeterli olabilir.
- Belirlenmiş nitelikleriniz "Ne yapabileceğiniz sorusuna tam olarak karşılık verebilmelidir." Başarılarınız ise şimdiye kadar ne yaptığınız sorusuna sağlıklı ve bütüncü cevap verebilmelidir.
- Profesyonel tecrübeniz ve eğitiminiz kesinlikle arka planda yer almalıdır. Bunun için özgeçmişinizin en alt kısmını kullanmalısınız.
- Özgeçmiş Tek Sayfa kuralına uymalıdır.
- Yeni mezunların, nitelikleriniz ve başarılarınız kısmına, stajlarında elde ettikleri tecrübelerini yazmaları yeterlidir.

Yeni mezunlara özel hedefe yönelik özgeçmiş örneği

Sevda Öztas
Ada Sok. No: 80/98
Yenibahçe Ankara
Tel: 0675 2349569
E-mail: oztas@kariyer.net

PROFESYONEL KARİYER HEDEFİ:

ÇOK ULUSLU BİR FİRMADA
MUHASEBE YÖNETİCİSİ OLMAK

NİTELİKLER

- Muhasebe programlarının kullanılması ve diğerlerinin eğitimi
- Muhasebe kayıtlarının yapılması ve değerlendirilmesi
- Müşteri firmaların hesaplarının denetlenmesi
- Muhasebenin yeni oluşturulan mevzuatlar uygun hale getirilmesi
- İlgili defterlerin tutulması ve raporların hazırlanması
- Muhasebe otomasyonu ile ilgili eğitim verilmesi

PROJELER/BAŞARILAR

- Yeni muhasebe otomasyon sisteminin firmaya uyarlanma projesini geliştirerek başarı ile uyguladım.
- Firma içerisinde, ilgili defterlerin daha kontrollü bir biçimde denetlenebilmesi için bir proje geliştirdim.
- Müşteri denetimlerinde büyük başarı sağladım.
- Günlük iş akışı ile ilgili bir proje geliştirdim

PROFESYONEL İŞ TECRÜBESİ

1997-günümüze

KATİP MUHASEBE BÜROSU
Ankara
Muhasebe Yardımcısı

1996-1996

PRAG CHEMICALS
INCORPORATED.
Poland
Muhasebe stajı(2 ay)

EĞİTİM

Ortadoğu Teknik Üniversitesi
Ankara

DOĞUM TARİHİ

1976

YABANCI DİL

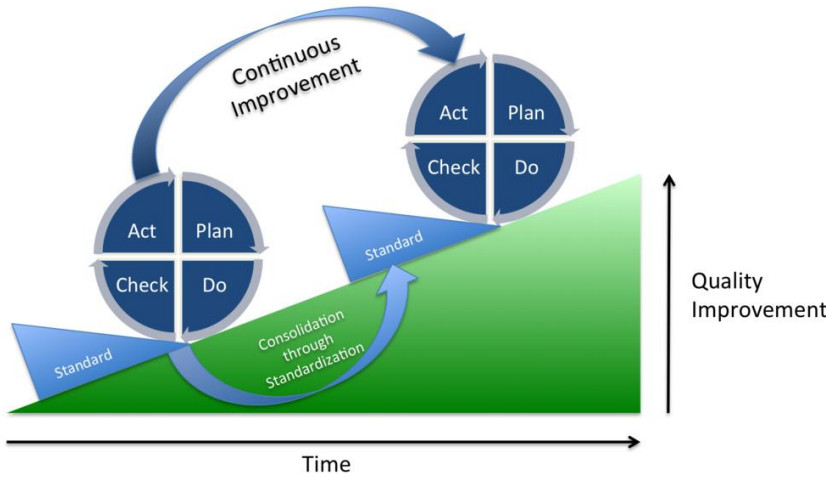
İngilizce- İyi

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

Excel, Logo, Lotus

SONUÇ: Sürekli İyileştirme ve Kalite Yönetimi

Bu işlem de periyodik olarak denetleyerek, süreçleri iyileştirip darboğazların önüne geçerek ve en etkili metotların avantajlarından yararlanılarak yapılır. Bu sürekli çaba sürekli iyileştirmeyi doğru anlayan organizasyonlara rekabet avantajı sağlar ancak her zaman tutarlılığı sağlamak da kolay bir iş değildir.



Örnek Bir Sürekli İyileştirme Şeması

Bunlara ek olarak, **sürekli iyileştirme bir “program” değildir.** Eğer sürekli iyileştirme bir program olarak ortaya konulursa **başlangıç ve bitiş tarihleri** beklentisi oluşur. Bu durum oluşturulmak istenilen değişim ile doğrudan çatışmaktadır. Sürekli iyileştirme **asla durmamalıdır** ve etkili olduğunda iyileşme farklı şekillerde görünecektir. Genellikle işletmeler için iyileştirme iki farklı biçimde olur;

Artırımlı Biçim: Zaman içerisinde, küçük parçalar halinde, yavaş yavaş oluşur.

Dönüm Noktası: Değişim patlamasıyla birlikte bir seferde oluşur.

Ani dönüm noktaları her zaman olabilse de sürekli iyileştirme **genellikle uzun bir zaman diliminde artırımlı biçimde** olur. **Değişim kolay değildir.** Şu anda kullandığınız süreçler iyi veya kötü de olsa, etkili veya etkisiz de olsa onlar **organizasyonunuzun köklü bir alışkanlığıdır.** Bu beklentiyi ön plana koymak, kurumun doğru davranışı tanımasını ve ödüllendirmesini sağlar ve gerçek kültürel değişim için temel oluşturur.

Küresel bir şirket olan **Danaher Corporation** sürekli iyileştirmeyi uygulamasıyla ünlüdür. Şirket, yedi adımlı bir stratejik planlama metodu olan **Hoshin Kanri'nin Japon modelini** süreç iyileştirmeyi izlemek ve çalışanlarına stratejik hedefler sunmak için kullanmaktadır. Danaher'e göre "neden" sorusunun cevabı şirketin resmi beyanında açıklanmaktadır;

"Daha iyi bir yöntem için bir fikir olarak başladı ama bütün güçlü fikirler gibi bir tutkuya dönüştü. Bu yüzden biz Danaher'deki her zorluğu bir fırsat olarak görüyoruz. Bu sebepten -müşterilerimiz için, şirketimiz için ve dünya için- işleri daha iyi bir hale getirmek için sürekli arayış halindeyiz. Ortak amacımız yaşamın potansiyellerinin farkına varmaya yardımcı olmaktır."

Dr. W. Edwards Deming

"Kötü bir sistem iyi bir insanı her zaman yenecektir." -Dr. W. E. Deming

Üniversite eğitimini Wyoming ve Colorado üniversitelerinde tamamlayan W.Edwards Deming 1928 yılında Yale Üniversitesinde Matematiksel Fizik alanında

doktorasını yaptı. Bir süre Tarım Bakanlığı ve ABD Nüfus Bürosunda çalıştı.

Uzun yıllar Toplam Kalite alanında çalışmalar yapan Deming, 1930'lu yıllarda Western Electric adlı şirkette **Walter A. Shewhart**'ın bölümünde çalıştı. İstatistiğin kalite yönetiminde kullanılması konusunda ilk bilgileri Shewhart'dan aldı.



Dr. William Edwards Deming

II. Dünya Savaşı sonrasında çöken Japon ekonomisini tekrar canlandırmak için **Japon Bilim adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE)**, istatistiksel kalite kontrolde önemli çalışmaları olan **Dr. W. Edwards Deming**'i Japonya'ya davet ederek üst düzey yöneticilere ve mühendislere konferanslar vermesini sağlarlar. Deming'in **sekiz gün sürecek konferansları 1950 Temmuz'unda** başlar. Deming'in verdiği bu konferanslarla birlikte Japonya'da kalite kontrol üst seviyelere çıkar, II. Dünya Savaşı sonrası çöken Japon ekonomisi canlanır ve günümüzün rekabetçi ortamında Japon firmalarının söz sahibi olmasına neden olur.

Deming (PDCA) Döngüsü

Sürekli iyileştirme faaliyetlerinden çeşitli tekniklerden yararlanılır bunlardan biri

de **PUKO(PDCA)** döngüsüdür. PUKO

kısaltması; **Planla, Uygula, Kontrol et** ve **Önlem al** sözcüklerinin baş harflerinden oluşur.

İngilizce **PDCA(Plan-Do-Check-Act)** döngüsü olarak isimlendirilir.



PDCA Döngüsü

PUKO Döngüsü, Walter Shewhart tarafından “sürekli iyileştirme” çalışmaları için 1939 yılında yazmış olduğu *Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control* isimli kitabında belirtilmiştir. Daha sonra Edwards Deming döngüde bazı değişiklikler yapmış ve modeli günümüzdeki PUKO Döngüsü haline getirmiştir.

Planla

Bu aşama çözülmesi gereken problemin analiz edildiği aşamadır. Sırasıyla şu adımlar uygulanır;

Problem tanımlanır.

Hedefler belirlenir.

Kullanılacak yöntemler seçilir.

Şu soru tekrar tekrar sorulur ve eksiksiz bir cevap verilmesi beklenir: “Bu problem neden ortaya çıktı?”

Uygula

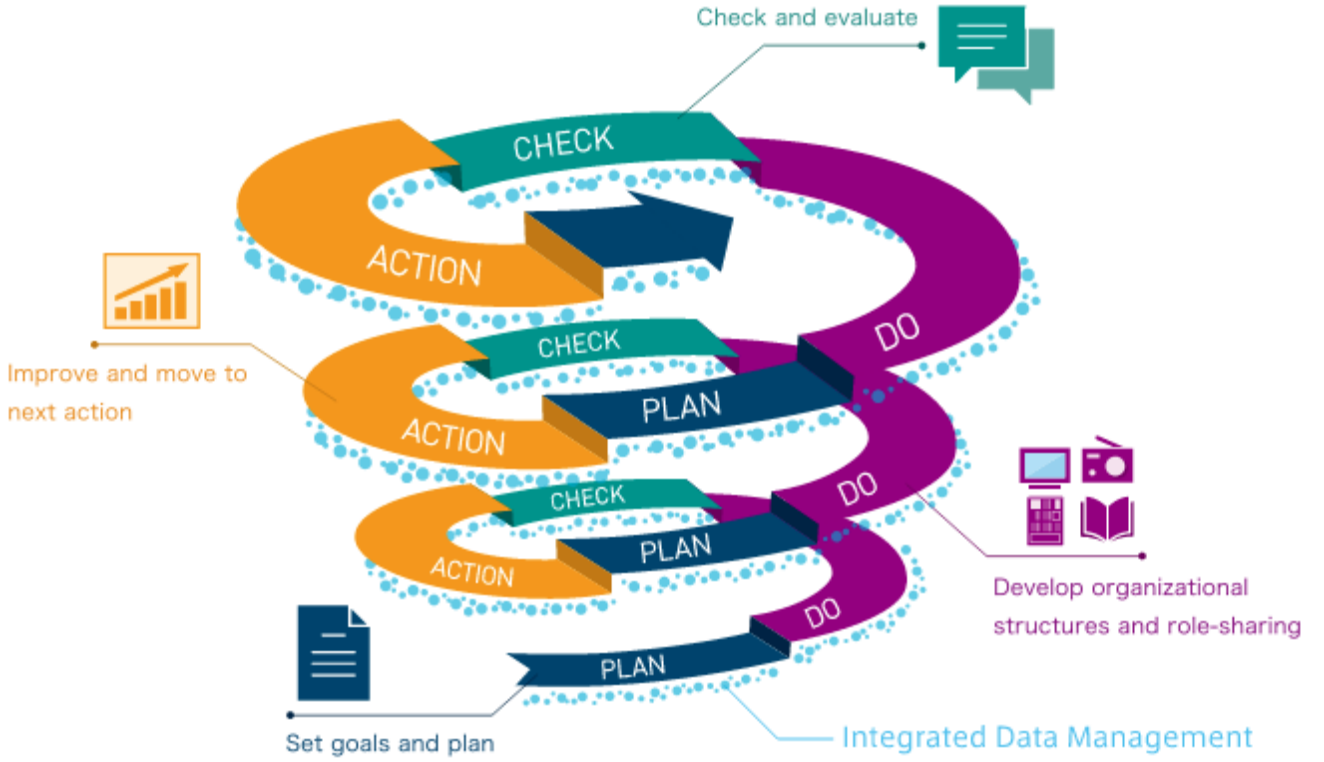
Bu aşama “Uygula” olarak adlandırılrsa da aslında problemin çözümünün uygulanması değildir. Harekete geçip işleri uygulamaya koyacak olan kişilerin belirlenip yetkilendirdiği bir aşamadır.

Yöntemler uygulamaya alınır ve gerçekleştirilir.

Değişiklikler yapılır.

Mükemmel olması için fazladan çaba sarf etmeye gerek yoktur. Daha pratik olarak neler yapılabileceği araştırılmalıdır.

Sonuçlar değerlendirilip kaydedilir.



Kontrol Et

Döngünün en önemli aşamalarından biridir. Bu aşamadan sonra eylemlerin gelişip gelişmediği görülecektir.

*Standartlara uyulup uyulmadığı kontrol edilir.
Nelerin çalışıp nelerin çalışmadığı kontrol edilir.
Ve her adımda ‘Neden?’ sorusu sorulur.
Alınan cevaplara göre, tanımlanmış olan yöntemde geliştirmeler yapılır.*

Önlem Al

Döngünün son aşamasıdır. Bu aşamanın sonunda döngüye yeniden başlanması önerilir ve böylelikle sürekli ve kesintisiz iyileştirme sağlanmış olur.

İşler planlandığı gibiyse devam edilir.

Herhangi bir sorun varsa bunları engellemek için harekete geçilir.

Çalışma sistemi geliştirilir.

Çalışan çözümler tekrar edilir.

Detaylı Bilgi; [Kaynak](#)

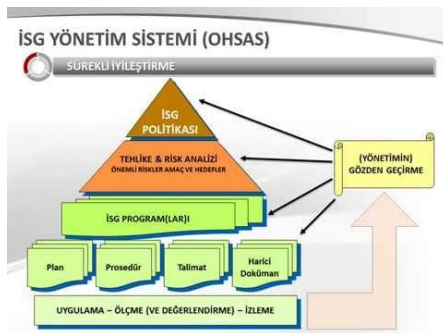
The W. Edwards Deming Institute — deming.org

Brian Wilkins — [What is Continuous Improvement and Why is it Important?](#)

Öğr.Gör.Dr. Mustafa Tarkan OĞUZ — “İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROL”U YÖNETİM METODOLOJİSİNE DÖNÜŞTÜREN KALİTE GURUSU: [W. EDWARDS DEMING](#)

Ben Mulholland — [What Continuous Improvement Is \(and How to Use It\)](#)

Pierre Veyrat — [PDCA concept: The Process Improvement Cycle Explained](#)



UNUTULMAZ
videoplayback.mp4



agora
meyhanesi.mp4

<https://youtu.be/d6RWVwLUj6Y>

5.7. KAYNAKÇA

- Bingöl, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Geylan Ramazan ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, A.Ö.F. Yayın No: 902.
- Geylan Ramazan ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, A.Ö.F. Yayın No: 1857.
- Ünsalan Erdal, Şimşeker Bülent, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.
- <http://www.ikdunyasi.com/tr/kariyer-yonetimi-nedir/>(Erişim Tarihi: 24.10.2016)
- https://tr.wikipedia.org/wiki/Kariyer_y%C3%B6netimi(Erişim Tarihi: 24.10.2016)
- <http://perakendeokulum.com/2012/05/11/bireysel-acidan-kariyer-yonetimi/>(Erişim Tarihi : 24.10.2016)
- <http://www.slideshare.net/mstfcng/ky-kariyer-ynetimi>(Erişim Tarihi: 24.10.2016)
- <http://notoku.com/isletmeler-acisindan-kariyer-yonetimi/>(Erişim Tarihi: 24.10.2016)

