

ÖZGEÇMİŞ HAZIRLAMA	SAYFA 1
GÖRÜŞME	SAYFA 15
FİRMALARIN KARİYER YÖNETİMİ SİSTEMİ	SAYFA 28
İŞE BAŞLAMA VE ORYANTASYON	SAYFA 40
FİRMA KÜLTÜRÜ VE KARİYER	SAYFA 46

ÖZGEÇMİŞ HAZIRLAMA

Bu bölümde incelen konular:

- Özgeçmişin niteliği ve amaçları,
- Özgeçmiş çeşitleri,
- Özgeçmişin biçimi,
- Özgeçmişin bölümleri,
- Özgeçmiş hazırlanırken dikkat edilecek noktalar.

"Dünyanın büyük adamları, okullarının en büyük öğrencileri değildi, ne de çoğu zaman en büyük okullular hayatın büyük adamları olmuşlardır."

A.Lincoln

Özgeçmiş hazırlama, iş arama sürecinin en önemli aşamalarından biridir. İş görüşmesine çağrılmak, büyük ölçüde etkili bir özgeçmiş yazmaya bağlıdır. Ancak ne yazık ki özgeçmiş yazmanın standart, tüm bireyler ve firmalar için geçerli ve değişmez bir formatı yoktur. Bu kitapta verilen özgeçmiş örneği (EK-6), size sadece bir fikir vermek amacı ile konulmuştur. Çünkü her bireyin sahip olduğu özellikler farklıdır. Ayrıca başvurulacak her pozisyon ve firma için de farklı nitelikte özgeçmiş hazırlamak gerekecektir. Yüzlere özgeçmiş örneği verilse bile bunlar size ve pozisyona özgü durumları tam olarak karşılamayabilir. Bu nedenle çok sayıda özgeçmiş örneği vermek yerine, özgeçmiş hazırlamanın temel felsefesi ve dikkat edilmesi gereken ana noktaları belirtmeyi daha uygun buluyorum. Vereceğim bilgilerden yararlanarak "kendinize özgü" özgeçmişlerinizi hazırlayabilirsiniz.

Bununla birlikte değişik özgeçmiş örneklerini, kaynakçada belirtilen kitaplarda ve birçok insan kaynakları sitesinde bulabilirsiniz. Bu bağlamda özellikle Suat Soysal'ın "İş Ararken" kitabında uygulamaya yönelik bir çok örnek bulabileceğinizi söyleyebilirim. Ancak bu örnekleri de yalnızca fikir almak amacı ile kullanmanızı öneririm.

A. ÖZGEÇMİŞİN NİTELİĞİ VE AMAÇLARI

Özgeçmiş, bireyin çalışma yaşamı ile ilgili bilgilerini, düzenli bir şekilde işverene sunmaya yarayan bir araçtır. Diğer bir tanıma göre özgeçmiş, "bireye özgü belirli değerlerin bir araya getirildiği ve sergilendiği bir reklamdır. "

Tanımlardan görüldüğü üzere özgeçmiş belirli bir amaca yönelik olarak hazırlanır: İş görüşmesine çağrılmak için işvereni etkilemek!... Ayrıca özgeçmişin kapsamı da belirlidir: İş yaşamına ilişkin bilgiler!... Dolayısı ile özgeçmişinize hayat hikayenizi değil, başvuracağınız pozisyon ile ilgili olabilecek ve işveren tarafından önem verilebilecek bilgileri yazmalısınız.

Özgeçmiş, sizi işverene tanıtan ilk araçtır. Görüşme aşamasında kendinizi daha fazla tanıtmak imkanı bulabilirsiniz, ancak bunun için önce görüşmeye davet edilmeniz gerekir. Görüşmeye davet edilme ise,

gönderdiğiniz özgeçmişin ilk elemenden geçmesi sonucu gerçekleşir. Bu nedenle özelliklerinizi özgeçmişinize etkili bir şekilde yansıtmak durumundasınız.

Bireyin etkili özgeçmiş yazması, yanlış ve abartılı bilgilerin verilmesi olarak anlaşılmamalıdır. Tam tersine, özgeçmişinizde yanlış ve abartılı bilgilere hiç yer vermemelisiniz. Görüşme aşamasında veya daha sonra doğru olmayan bilgilerin ortaya çıkmasının sizi çok zor durumda bırakabileceğini tekrar hatırlatmak isterim.

Etkili özgeçmiş yazmak, işverenin hangi bilgileri görmek istediğini sezinleyip, mevcut özelliklerinizden işveren tarafından değer taşıyabilecek olanları yazmaktır. Bu açıdan işvereni hiç ilgilendirmeyen bilgileri içeren üç sayfalık bir özgeçmiş, tamamen işverenin pozisyon için adayları değerlendirirken kullanacağı temel bilgileri içeren bir sayfalık özgeçmişten daha etkili değildir.

Etkili özgeçmiş yazmak, başvurduğunuz pozisyon için uygun olduğunuz konusunda işvereni ikna etmek demektir. Bunun için önce kendinizin o pozisyon için ne kadar uygun olduğunuzu değerlendirmeniz gerekir. Eğer kendiniz o pozisyon için yeterli olduğunuza inanmıyorsanız, işvereni de ikna edemezsiniz. Tabii pozisyona uygunluğunuzu değerlendirirken gerçekçi olmalı, iş duyurusunda belirtilen iş tanımı ve nitelikleri ile gerçekçi bir şekilde belirlediğiniz yetkinliklerinizi gözönünde bulundurmalısınız. Bu arada çoğu işverenin, gerekli olmadığı halde iş niteliklerini yüksek tutma eğiliminde olduklarını da belirtiyim.

Etkili özgeçmiş yazmak, mevcut nitelikleriniz ve başarılarınız ile başvurduğunuz pozisyonda firmaya değer katabileceğinizi işverene göstermek demektir. Özgeçmişinizi değerlendiren firma yetkilisi, mevcut niteliklerinize ve geçmişteki başarılarınıza bakarak, firmaya değer katabileceğiniz konusunda ikna olmalıdır.

Etkili özgeçmiş yazmak, işverene özgeçmişinizin o pozisyon için hazırlandığı izlenimini vermek demektir. İdeal olarak, her başvuru için; firma kültürünü, iş tanımını ve iş niteliklerini gözönünde bulundurarak ayrı bir özgeçmiş hazırlamanızda yarar vardır. Ancak uygulamada bireyler genellikle tüm iş başvurularını aynı özgeçmiş ile yapmaktadır. Hele bu özgeçmiş, bir örnekten "kopyalanmış" izlenimini de veriyorsa daha da etkisizleşmektedir. Ancak özgün bir özgeçmiş yazmanın da "acayip, uçuk-kaçık" bir özgeçmiş yazmak anlamına gelmediğini de hatırlatayım. (Tabii yaratıcılığın ön planda tutulduğu reklam yazarı vb. pozisyonlar için başvuruyor iseniz!...)

Pratikte her pozisyon için ayrı bir özgeçmiş yazmak olanaklı olmayabilir. Ancak en azından birden fazla uzmanlık alanına sahip olan bireyler, her bir uzmanlık alanı ile ilgili niteliklerini ön plana çıkaran farklı özgeçmişler hazırlamalıdır. Benzer şekilde, eğitim ve deneyimleriniz farklı türdeki pozisyonlara başvurmanıza olanak veriyorsa, yine her bir pozisyon grubu için "tip özgeçmişler" hazırlayabilirsiniz. (Örneğin, pazarlama pozisyonları, insan kaynakları pozisyonları, halkla ilişkiler pozisyonları vb.)

Özgeçmiş yazmanın temel amacı iş görüşmesine çağrılmak ise de, özgeçmişinizi iş başvurunuzda göndermek dışında farklı amaçlarla da kullanabilirsiniz. Örneğin ;

- Özgeçmişinizi yazarken ve güncellerken, aynı zamanda kendi değerlerinizi ortaya koymuş ve gelişmenizi izlemiş olursunuz.

- Özgeçmişinizi, referans olarak belirttiğiniz kişilere verirseniz, firma yetkilileri bu kişileri aradığında sizin hakkınızda tam ve tutarlı bilgiler verebilir.

- Özgeçmişinizi; akraba, tanıdık ve arkadaşlarınıza verirseniz, size ilişkin bir iş fırsatını araştırmalarına, gerektiğinde diğer kişilere sizin hakkınızda tam ve doğru bilgi vermelerine kolaylık sağlamış olursunuz.

- Özgeçmişinizi, iş görüşmesinde yanınızda bulundurursanız, görüşmenin hemen öncesinde gözden geçirebilirsiniz. Ayrıca birden fazla kişi ile görüşürseniz ve ihtiyaç duyulursa yanınızdaki özgeçmişlerden verebilirsiniz. Özellikle faksla gönderilen özgeçmişlerin deforme olması sonucu görüşme sırasında orjinal bir nüshayı vermekte yarar vardır.

- Öğrenci iseniz özgeçmişinizi staj başvurusunda kullanabilirsiniz.

B. ÖZGEÇMİŞ ÇEŞİTLERİ

1. Zaman sıralı özgeçmiş

Bu tür özgeçmişlerde iş deneyimi, eğitim vb. bilgiler, tarih sırası ile sondan başlayarak yazılır. Böylece okuyanın sizin gelişiminizi görmesi mümkün olur. İşverenlerin çoğu bu tür özgeçmişleri tercih ederler. Ancak çok fazla iş deneyimine sahip bireylerin tüm deneyimlerini bu şekilde alt alta yazması, okuyanın kafasını karıştırabilir.

Zaman sıralı özgeçmiş, iş deneyiminiz çok fazla değilse yararlı olabilir. Bu tür özgeçmişlerde boşluklar hemen görüldüğünden, iş geçmişinizde aralar yoksa, bu sizin için bir avantaj olabilir. Özellikle hep aynı tür işlerde çalışmışsanız zaman sıralı yöntemi kullanmakta yarar vardır. Böylece istikrarlı bir iş geçmişiniz olduğu mesajını vermiş olursunuz.

Zaman sıralı özgeçmişte, son iş deneyimine daha fazla yer ayırmak gerekir. Çünkü en son kazanılan deneyim, yeni işe en kolay aktarılabilecek deneyimdir. Bununla birlikte daha önceki iş deneyimlerinizden başvurduğunuz pozisyonla en çok ilgili olanlarına, diğerlerine nazaran daha fazla yer ayırmanız gerekir.

2. Fonksiyonel (işlevsel) özgeçmiş

İşverenler tarafından pek tercih edilmese de bazı durumlarda fonksiyonel özgeçmiş hazırlamak yararlı olabilir. Bu tür özgeçmişlerde o güne kadar yapılanlar, uzmanlık alanlarına göre belirli gruplar (Örneğin, pazarlama, insan kaynakları, halkla ilişkiler vb.) altında toplanarak yazılır. Her gruba yazılanları kendi içinde sondan başlayarak tarih sırasına koymak mümkündür. Çalışılan işyerleri, tüm grupların altında topluca gösterilir. Ancak bu özgeçmişten hangi deneyimin hangi işyerinde kazanıldığı açıkça görülmez.

Bu tür özgeçmişler, çok uzun iş deneyimi olup, farklı alanlarda deneyim kazanmış kişilerce tercih edilebilir. Çünkü iş deneyimini birbirleri ile ilgili gruplar altında toplamak, değerlendirenin deneyimleri daha kolay algılamasını sağlar.

Bu tür özgeçmişlerde, sadece başvuru pozisyon ile ilgili yapılanlara yer verilebilir. Böylece işverene başvuru pozisyon ile ilgili özelliklerin bilindiği mesajı verilmiş olur, ayrıca ilgisiz deneyim ve eğitimlerle değerlendirenin kafası karıştırılmaz.

Tüm bunlara ek olarak sık iş değiştirenler, uzun süre çalışmaya ara verenler tarafından da bu tür özgeçmişler tercih edilebilir. Böylece değerlendirenin dikkati tarihlerden daha çok deneyime çekilir. İşverenlerin bu tür özgeçmişleri tercih etmemesinin bir nedeni de, iş değiştirme sıklığını ve çalışmadaki uzun süreli araları görememesidir.

C. ÖZGEÇMİŞİN BİÇİMİ

Sizi standart bir formata yönlendirmemek kaygısı ile bu konuda çok detaylı bilgi vermekten kaçınmak istedim, ama özgeçmişinizin biçimi de çok önemlidir. İçeriği ne kadar zengin olursa olsun, düzenli bir şekilde sunulmayan, okuyanın kolayca görülemeyen bu bilgilerin etkinliği azalır.

Özgeçmişinizin biçimine gösterdiğiniz özen, işverene sizin hakkınızda ilk ipuçlarını da verir. Özenli hazırlanmış bir özgeçmiş görüşmeye çağrılmanızı garanti altına alamaz, ancak özensizce hazırlanmış bir özgeçmişin görüşmeye çağrılmanızı engelleme olasılığı vardır. Bu yüzden aşağıda önemli gördüğüm bazı biçim özelliklerine dikkat çekmek istiyorum:

- Özgeçmişinizi bilgisayar ortamında yazmanız önerilir. Daktilo ile yazmak son çare olarak algılanmalı, el yazısından ise kaçınılmalıdır. (Hele okunması son derece güç bir el yazısıyla yazılmış özgeçmiş ile işi kaybetmeyi garantilemiş olursunuz!...)

- Özgeçmişinizi hazırlarken, okunaklı bir yazı karakteri ve punto seçmelisiniz. Çok büyük puntolar yerinizi daraltacak, çok küçük olanlar ise okumayı güçleştirecektir. Özgeçmişlerde genellikle 11-12 punto kullanılmaktadır. Özgeçmişlerde çok sayıda karakter kullanmak, okuyucunun dikkatini

dağıtabilmektedir. Yine yaygın kullanılan yazı karakterleri olarak "times, helvetica" gibi kolay okunanları tercih edilmektedir. Başvurduğunuz pozisyonun niteliğine göre siz farklı yazı karakterleri kullanabilirsiniz. Önemli olan kolay okunmasıdır.

- Özgeçmişiniz tekdüze olmamalıdır. Özgeçmişinize düzenli bir biçim vermek ve kolay okunmasını sağlamak için, vurgulamak istediğiniz noktaları, kalın (bold) karakter kullanmak, altını çizmek gibi biçim özelliklerini kullanarak farklılaştırabilirsiniz. Bu amaçla iş deneyimi, eğitim gibi özgeçmişin bölüm başlıklarını büyük harfle, kalın ve diğer yazılardan bir büyük punto ile yazmanız önerilir. Önemli olan bilgilerinizi belirli bir düzen içerisinde değerlendirene sunabilmektir. Bu açıdan aynı tür bilgilerin aynı hizada yer alması, özgeçmişinizin kolay okunmasına yardımcı olur.

- Özgeçmişinizde okunaklılığı azaltacak ölçüde yazıları çok fazla sıkıştırmayın. Kaliteli bir beyaz kağıt kullanmak genellikle tercih edilir. Yazım hatalarının bulunmaması gerekir. Kalem veya daksil kullanılarak yapılan düzeltmeler görüntüyü bozar.

- Özgeçmişinizi çok acil değilse kağıdınıza uygun bir zarf kullanarak posta ile katlamadan göndermeniz önerilir. Faks ile gönderilen özgeçmişler önemli biçim bozukluğuna uğrayabilir. Katlanmış özgeçmişlerin etkisinin azaldığı bilinmektedir. Günümüzde e-mail ile başvuru yapılmasına da olanak sağlanması, bu tür mahsurları büyük ölçüde azaltmaktadır.

- Özgeçmişe fotoğraf eklenmesi konusunda farklı görüşler var. Hasan Latif iş duyurusunda istenmemiş olsa bile fotoğraf konması gerektiğini belirtirken, Suat Soysal gerekmedikçe fotoğraf konmamasını önermektedir. Eğer başvurduğunuz pozisyon için fiziksel görünümünüz önem taşıyorsa ya da iş duyurusunda fotoğraflı özgeçmiş istenmiş ise, özgeçmişinize fotoğrafınızı eklemeniz gerekeceği açıktır. Fakat gerekmediği durumlarda fotoğraf koymanızı ben de tavsiye etmiyorum. Fotoğrafınız, Suat Soysal'ın belirttiği türden hataları (asık-aşırı gülen-doğal olmayan yüz, bezgin ve çökmüş bir ifade vb.) içeren bir fotoğraf ise, yarardan çok zarar getirir. Eğer fotoğraf koymanız gerekiyorsa da, doğal ifadenizi yansıtan kaliteli bir fotoğrafınızı tercih edin.

D. ÖZGEÇMİŞİN BÖLÜMLERİ

Daha önce de belirttiğim gibi özgeçmişin standart bir formatı yoktur. Aşağıda bir özgeçmişte yer alan bilgiler gruplar halinde verilmiştir. Özgeçmişin bölümleri olarak ele aldığım bu bilgi gruplarının hepsine birden yer vermek zorunluluğu yoktur. Ancak en azından bir özgeçmişte iletişim bilgileri, eğitim, iş deneyimi bölümleri bulunmalıdır. Ayrıca iş duyurusunda, yabancı dil, bilgisayar gibi yetkinlikler ile bazı kişisel özellikler iş nitelikleri arasında belirtilmişse, bu bölümlerin de doldurulması zorunlu hale gelir. Diğer bölümlere yer verilmesi isteğe bağlıdır. Başvurduğunuz pozisyon ile ilgili olduğunu düşünüyorsanız ve işe uygunluğunuzu destekleyecekse, bu bölümlere de yer vermek gerekebilir.

Özgeçmişin bölümlerinin standart bir sırası yoktur. Sadece iletişim bilgilerinin ilk olarak yazılması genel uygulama haline gelmiştir. Bunun dışındaki bölümleri özgeçmişinizde, sizin en güçlü olduğunuz yanları ön plana çıkaracak şekilde sıralayabilirsiniz. Aşağıdaki sıralama, çok fazla iş deneyimi olmayan bir bireyin genel iş başvurusunda bulunurken yapacağı bir sıralama olabilir.

1. İletişim Bilgileri

Bir özgeçmişte olmazsa olmaz bir bölümdür. Çünkü isim ile adres, telefon, e-mail gibi iletişim bilgilerinizi kapsar. Bu bölümü yazmadığınız takdirde, (ön mektup da göndermemişseniz) kendinizi hiç o işe başvurmamış sayın!... Bir an için niteliklerinizin uygun görüldüğünü düşünsek bile ön görüşmeye nasıl çağrılacaksınız?... Çok az da olsa bazı unutkan(!) adayların bu tür bir hataya düştüklerini gördüm...

İletişim bilgileri genellikle sayfanın üst ortasına yazılır. İsmi büyük harflerle ve diğer iletişim bilgilerine nazaran daha büyük harf karakterleri ile yazılması, ilk bakışta göze çarpmasını sağlar. İletişim bilgilerinin sola yanaşık yazılması durumunda, özgeçmişiniz dosyalanınca okunması güç olabilir.

İletişim bilgilerinizi özgeçmişinizin üst kısmının ortasına konulmuş bir kartvizitiniz olarak varsayın. Sizinle temasa geçilmesi gerektiğinde iletişim bilgilerinizin kolayca görülebilmesi gerekir. İlk önce yazılmasının nedeni de budur.

İletişim bilgilerini yazarken "Adı: , Soyadı: , Adres: , Tel: " gibi başlıklar koymanıza gerek yoktur. Özgeçmişinizi okuyanlar bunları birbirinden ayırma kapasitesine sahiptirler!...

İki isminiz varsa, gündelik yaşantınızda her iki ismi birlikte kullanmıyorsanız, kullandığınız ismi açık, diğerinin başharfini yazmanız önerilir. Böylece karşı tarafın size hitap ederken "hangi ismi kullandığınız" konusunda tereddüte düşmesini önlemiş olursunuz.

Adresinizde posta kodunuzu belirtmekte yarar vardır. Bu kısma yazılacak adresin sizin ikametgahınız olması gerekmez. Önemli olan bu adrese gönderilen postaların elinize geçmesidir.

Belirttiğiniz telefonlar, size iş saatinde ulaşılabilir telefonlar olmalıdır. Sizin için sakınca doğuracak iş telefonunuza vermeyin. Telefonunuz telesekretere bağlı ise, bu hususu belirtmenize gerek yoktur. Sizinle temasa geçmeye çalışan firma personeli, karşısına telesekreter çıktığında size not bırakacaktır. Eğer başka bir kimsenin telefonunu vermişseniz, mesaj bırakılacak kişinin ismini de belirtmeniz de yarar vardır... Hele bu bir iş numarası ise, mutlaka belirtmelisiniz....

2. Eğitim

İş deneyiminiz hiç yoksa veya çok az ise özgeçmişinize eğitiminizle devam etmeniz uygun olur. İş deneyimi uzun olanların, önce iş deneyimlerini belirtmelerinde yarar vardır. Çünkü belirli bir süre sonra deneyim, eğitimin önüne geçmektedir. Eğitim bölümüne; okul eğitimleri, kurslar, seminerler, tez ve proje çalışmaları, burs ya da ödüller yazılabilir.

Okul eğitimlerinde aşağıdaki bilgileri vermeniz yarar vardır:

- Mezuniyet yılı (eğitime ara vermemiş ve normal süresinde mezun olmuşsanız giriş yıllarını da yazmanız önerilir),
- Okulun adı ve yeri (okulun adından anlaşılıyor veya bilinen bir okul ise yerini yazmaya gerek yoktur),
- Bölümü,
- Mezuniyet derecesi (İyi bir derece ile mezun olmuşsanız).

Eğer üniversite mezunu iseniz, bitirdiğiniz lisenin başvurduğunuz pozisyona bir katkısı yok ise lise eğitiminizi belirtmeye gerek yoktur. Mezun olduğunuz lise, başvurduğunuz pozisyon için bazı yetkinlikleri destekliyorsa (yabancı dille eğitim yapan lise, meslek lisesi, teknik lise vb.), belirtmeniz yarar vardır. Ayrıca mezun olduğunuz lise eğitiminin üstünlüğü ile bilinen bir lise veya mezunlarının dayanışması bulunan bir lise (örneğin Darüşşafaka Lisesi) ise yine yazmanızda fayda vardır. İlk ve orta okulları ise özgeçmişinize yazmamanız önerilir. Bir keresinde eğitim bölümüne "..ilkokul üçüncü sınıfa kadar Niğde'nin..." diye başlayan bir özgeçmişteki bu bilginin, finans uzmanı pozisyonuna ne gibi bir katkısı olabileceği konusunda oldukça kafa yormuştum !...

Master/doktora eğitimine devam ediyorsanız, bunu da mezuniyet tarihini boş bırakarak belirtebilirsiniz. Böylece eğitiminizin sürekliliğini de göstermiş olursunuz. (Ancak bazı firmaların işe engel olacağı düşüncesi ile devam eden eğitimleri arzulamayabileceğini de belirtelim. 21. Yüzyılda... Maalesef...) Ayrıca pozisyonu destekleyen yarım bıraktığınız eğitimleri de yazabilirsiniz.

Katıldığınız kurs ve seminerlerde ise aşağıdaki bilgileri verebilirsiniz:

- Kurs/seminerin konusu,
- Kurs/semineri veren kurum veya kuruluşun adı ve yeri,
- Kurs/semineri bitirme tarihi,
- Kurs/Seminerin süresi.

Aldığınız kurs/seminerlerden bir haftanın üzerinde olanları ve pozisyonla ilgili olanları yazmanız önerilir. Eğer iş deneyiminiz fazla değilse pozisyonla ilgili olmak koşuluyla bir haftadan kısa süreli olanları da belirtebilirsiniz.

Okul eğitimlerinde aldığınız dersleri özgeçmişinizde belirtmenize gerek yoktur. Çünkü bu dersler genellikle o bölümde okumuş olmanın gereğidir. Ancak yeni mezunsanız, yurtdışında okumuşsanız ya

da yurtiçinde seçmeli dersler almışsanız ve başvurduğunuz pozisyonun iş niteliklerini de destekliyorsa bu derslere özgeçmişinizde yer verebilirsiniz. Ayrıca fonksiyonel özgeçmiş hazırlıyorsanız, başvurduğunuz pozisyon ile ilgili önemli derslere de yer verebilirsiniz. Kurs ve seminerlerde birden fazla ders almışsanız ve bu eğitimlerin konusundan aldığınız dersler anlaşılıyorsa yazmanız yararlı olabilir.

Tez ve proje çalışmalarına, yine pozisyon ile ilişkili ise yer verilebilir. Eğer akademik kariyere devam etmiş ya da çalışma konunuz proje hazırlamak ise ve bu arada pek çok proje çalışmanız olmuşsa, bunları özgeçmişte belirtmek yerine, ayrı bir kağıda hazırlayıp öngörüşme sırasında da verebilirsiniz.

Eğitimle ilgili aldığınız burs ve ödülleri eğitim bölümünde belirtebilirsiniz. "Bölümün en iyisiydim." gibi "ben"e yönelik ve açık olmayan ifadeler yerine "160 kişilik bölümde birinci oldu." gibi somut ifadeler kullanmanız önerilir. Burs ve ödüllerin sayısı çok fazla ise ayrı bir bölüm altında belirtilebilir.

Bazı adaylar özgeçmişlerine, aldıkları eğitimi kanıtlamak istercesine diploma, sertifika, transkript, takdirname gibi belgeleri ya da yaptıkları çalışmalardan örnekleri eklemektedir. (Hatta iş başında çalışırken çekilmiş fotoğraflarını gönderenleri bile gördüm!...) İş başvurusu aşamasında bunları göndermenize gerek yoktur; yazdıklarınızın doğru olduğu varsayılır. Nasıl olsa işe başlarken çoğu firma bu belgeleri sizden isteyecektir. Eğer pozisyonu destekleyecek önemli çalışma örnekleriniz varsa, bunları öngörüşmede sunabilirsiniz. (Tabi bu çalışmalar önceki firmanız açısından gizlilik değeri taşımıyorsa!...)

3. İş Deneyimi

Özgeçmişinizin en can alıcı bölümüdür. Çünkü işverenler geçmişte gösterilen performansın gelecekte de gösterileceğine inanırlar. Özellikle benzer pozisyonlarda (daha üst pozisyonlarda değil!...) doğru bir yaklaşımdır.

Kronolojik özgeçmişte iş deneyimi yazılırken aşağıdaki bigilere yer verilir:

- Çalışma tarihleri (ay ve yıl olarak),
- Pozisyonun adı (görev ünvanı),
- Firmanın adı ve yeri (firma adresine gerek yoktur, şehri belirtmek yeterlidir),
- Pozisyondaki başarılar.

Bunlardan ilk üçüne yer verilmesi, işverene iş deneyiminiz hakkında bir fikir vermesi açısından zorunludur. Pozisyondaki başarılarınızı yazıp yazmamak size kalmış... Ancak o pozisyondaki somut başarılarınızın işverenin en çok ilgisini çeken ve işe uygunluğunuz yönünde en etkili bölüm olduğunu gözden uzak tutmayın.

Bazı adaylar pozisyondaki başarıları yerine, pozisyonun iş tanımını yazarlar. Özgeçmişinizi inceleyen İK yetkilileri, genellikle pozisyonun adından, yapılan işlerin kapsamını çıkarabilirler. (Pozisyonunuzun adı ile yaptığınız işler arasında bir ilişki yoksa, o başka!...) Bu tür iş tanımları, o pozisyonda nelerden sorumlu olduğunuzu gösterir ama neleri başardığınızı göstermez. O yüzden, pozisyonun altına "sorumluluklar", "iş tanımı" gibi bir başlık atıp pozisyonun kapsamındaki görevlerinizi belirtmenize gerek yoktur.

Pozisyondaki başarılarınızı yazarken de,

- "satışları artırdı." (% kaç?, ya da kaç \$?) veya
- "eğitim verdi." (Kaç eğitim?, kaç kişiye?, adambaşı kaç saat ?)

gibi açık olmayan ifadeler yerine,

- "satışları %20 artırdı.", "satışlarda yıllık 375.000 \$ artış sağladı."
- "45 eğitim düzenleyerek, 760 kişiye yılda adam başına 38 saat eğitim verilmesini organize etti."

gibi somut ifadeler kullanmanız öneririm. Ayrıca daha önce belirtildiği gibi, "yaptım-ettim" gibi "ben" mekezi ifadeler yerine, "yaptı-etti" gibi ifadeler daha uygundur. Eğer bir işi tek başınıza başarmışsanız "yaptı-yazdı" gibi ifadeleri kullanabilirsiniz. Yok eğer bir ekip çalışması ile veya diğer bölümlerin katkı ve katılımı ile bir sonucu başarmışsanız "sağladı, organize etti, koordine etti" gibi başkalarının da desteğini içeren ifadelere yer vermeniz önerilir. Başarıları ifade ederken; aktif, pozitif, etkileyici fiilleri kullanmanız gerekir.

Firmaların iş başvuru formlarının iş deneyimi ile ilgili bölümlerinde genellikle, "işten ayrılma nedeni", "en son alınan ücret" gibi bilgilere de yer verilir. Ancak bunlara ilişkin bilgileri özgeçmişinizde belirtmemeniz önerilir. Çünkü bunlar, ilk görüşmede verilebilecek türden bilgilerdir. Oldukça kısa tutmaya çalışacağınız özgeçmişinizde, zaten görüşme aşamasında gündeme gelebilecek bilgileri vermenin hiç gereği yoktur. Üstelik özellikle işten ayrılma nedeninizi belirtirken, sizi daha o aşamada elimine edebilecek "gaflar" yapma olasılığınız da yüksektir. Ancak belirli bir ücretin altında çalışmayı kesinlikle düşünmüyorsanız, bu rakamı belirtmekte mahsur yoktur.

Yeni mezun adaylar, staj ve öğrencilikleri sırasında yaptıkları part-time işleri bu bölüme yazabilirler. Uzun iş deneyimine sahip kişilerin ise bu tür çalışmalarını belirtmelerine gerek yoktur.

Daha önce belirttiğim genel öneriler çerçevesinde, başvurduğunuz pozisyon ile ilgili iş deneyimlerinizi ön plana çıkarın ve bunlara daha fazla yer ayırın. İş deneyimlerinizi ters tarih sırası ile yazıyorsanız, en son işinize en fazla yeri ayırın, çünkü iş veren en çok son iş deneyiminize ilgi gösterir. Geriye gittikçe bu ilgi azalır. Eğer kısa süreli işlerde çalışmış iseniz, bunları ya hiç belirtmeyin (fonksiyonel özgeçmişlerde yapabilirsiniz, kronolojik olanlarda bu ara boşluk olarak görülür) ya da süreli olduğunu belirtin.

Eğer iş deneyiminiz çok fazla ise, kısa süreli veya pozisyon ile ilgili olmayan işleri belirtmeyebilirsiniz. Bu durumda fonksiyonel özgeçmiş daha kullanışlıdır. Ancak bu tür işler meslek hayatınızın başında ise ve sonraki iş deneyiminiz belirli bir tarihten itibaren düzenli bir gelişim gösteriyorsa, kronolojik özgeçmişinizi bu tarihten itibaren de başlatabilirsiniz.

4. Yabancı Dil

Ekonomik açıdan giderek küreselleşen dünyamızda ticari ilişkiler, eskisine oranla çok daha fazla ülke sınırlarını aşmıştır. Yabancı firmalarla artan ticari ilişkilerin yanında, gerek yabancı firmaların ülkemizde doğrudan veya yerli bir ortakla yatırım yapması, gerekse Türk firmalarının yurtdışındaki faaliyetleri, bir çok pozisyon için yabancı dili tercih edilir bir özellik olmaktan çıkarıp, zorunlu bir nitelik haline getirmiştir. Hatta bazı firmalar bu gelişmeleri abartıp, yabancı dile çok fazla gereksinim olmayan pozisyonlar için bile çok iyi yabancı dil bilme şartını koşar olmuşlardır.

Özgeçmişinize yabancı dil bilme durumunuzu yazarken, sadece bildiğiniz yabancı dili yazmanız yetmez. O dili ne düzeyde bildiğinizi de göstermek durumundasınız. Genellikle çok iyi yabancı dil gerektiren pozisyonların iş duyuruları, o dilde yapılır ve yine o dilde yazılmış özgeçmiş gönderilmesi istenir. Özgeçmişinizi yabancı dilde yazmak (eğer bir yerden yardım almadan yazmışsanız), yabancı dili bilme düzeyiniz hakkında bir fikir verebilirse de kesin bir bilgi veremez. Çünkü bir yabancı dili bilmenin dört boyutu vardır: okuma ve anlama (pasif yönler) ile yazma ve konuşma (aktif yönler). Bir de buna ilgili uzmanlık alanındaki (tıp, ekonomi, hukuk, inşaat vb) teknik terimleri de bilme boyutu eklenebilir.

Özgeçmişinizi yazarken yabancı dili uygun şekilde kullanmanız, sadece o dilin yazma boyutu hakkında genel bir fikir verebilir. Bu nedenle bir yabancı dili, yardım almadan özgeçmişinizi oluşturacak düzeyde bilmiyorsanız, yabancı dilde özgeçmiş yazacağım diye kendinizi zorlamayın. Özgeçmişinizi yardım alarak yaparsanız da, iş görüşmeleri sırasında size o dil ile soru sorulduğunda zor durumda kalırsınız.

Yabancı dil düzeyiniz hakkında aşağıdaki konular daha fazla fikir verebilir:

- Yabancı dille eğitim yapan bir okuldan mezun olmanız,
- Yabancı dili bir kursta öğrenmiş iseniz, aldığınız dereceyi, kursun adını, yıllarını, süresini ve haftada kaç saat ders aldığınızı belirtmeniz,

- Yabancı dil düzeyini ölçen bilinen sınavlardan (TOEFL, GMAT, PROFICIENCY, KPDS vb.) aldığınız dereceyi ve sınav tarihini belirtmeniz,
- Yurtdışındaki bir okuldan mezun olmanız veya dil okuluna gitmeniz,
- Uzun süreli yurtdışında kalmanız durumunda tarihlerini belirtmeniz.

Yukarıdaki örneklerden görüldüğü üzere, bildiğiniz yabancı dili, ne zaman, nerede ve nasıl öğrendiğiniz ve yabancı dil düzeyinizi gösteren somut dereceler konusunda ek bilgilerle desteklerseniz, özgeçmişinizi değerlendirene dil düzeyiniz hakkında daha gerçekçi bir fikir vermiş olursunuz.

5. Bilgisayar

Bundan birkaç yıl öncesine kadar iş başvuru formlarında "bilgisayar ve ofis araçları" başlıklı bir bölüme, bildiğiniz bilgisayar programlarını ve işletim sistemlerini, kullandığınız ofis araçlarının cinslerini yazmanız yeterli idi. Önce bilgisayar ve ofis araçları ayrı bölümlere yazılmaya başlandı, daha sonra bilgisayar bölümü,

- Donanım,
- Programlama dilleri,
- İşletim/ağ sistemleri,
- Ofis programları,
- Veritabanı programları,
- Özel amaçlı programlar,
- Web uygulamaları

gibi alt-bölümlere ayrıldı ve bunların hangi düzeyde kullanıldığı bilgisi de istenmeye başladı. Hatta bazı firmalar daha da ileri giderek bünyelerinde kullanılan tüm programlarını yukarıdakine benzer başlıklar altında iş başvuru formlarına koyarak, adaylardan bu programları hangi düzeyde kullandıklarını işaretlemelerini istemektedir. Bazı İK sitelerinde bunlara ek olarak bu programları ne zaman ve ne kadar süreyle kullandığınızı da işaretlemeniz gerekiyor.

Kuşkusuz yukarıdaki örnek sınıflandırma da, bilişim teknolojisinin başdöndürücü gelişimine paralel olarak kısa sürede değişecek. Düşünün, daha birkaç yıl önce Word, Excel bilmek adaylar arasında ayırdedici bir nitelik iken artık bunları bilmeyenlere bırakın işi, kız bile vermiyorlar!...

Yabancı dil de olduğu gibi, bilişim teknolojisine ait tüm konularla ilgili bilgi düzeyinizi ve bu teknolojileri kullanma derecenizi özgeçmişinize yansıtmak zorundasınız. Bu programları tanınmış bir sertifika programı ile öğrenmiş iseniz; programın adını, tarihini ve aldığınız dereceyi belirtmeniz, yazdığınız bilgileri destekler. Ayrıca geçmişte kullandığınız, ancak uzun süre kullanmadığınız programların yeni versiyonları çok farklı olabilir. Bu yüzden en son ne zaman kullandığınızı da yazmanızda yarar var. Eğer geçmişte kullandığınız bir program artık kullanılmıyorsa, özgeçmişinize koymayın, tabii özgeçmişinizi değerlendiren kişinin nostalji yapmasını istemiyorsanız!...

6. Diğer Yetkinlikler

Bu bölüme, o pozisyon ile ilgili önceki bölümlerde belirtilmeyen her türlü bilgi, beceri, deneyim ile bunları destekleyen verileri yazabilirsiniz. Bu bölümde belirtilebilecek bilgilere örnek olarak;

- Kullanılan ofis araçları,
- Kullanılan özel nitelikli cihazlar ve araçlar,
- Özel nitelikli bir üretim, yapım veya hizmet tekniği,
- Kullanılan araç veya iş makinaları (sürücü belgesi vb.),
- Her türlü mesleki yeterlik belgesi (diploma, sertifika, ruhsat, vb.),
- Çok özel bir alanda uzmanlık derecesinde bilgi,
- Fiziksel üstünlükler ve beceriler

verilebilir. Bunlar ilk akla gelen örnekler olup, bunları çoğaltmak mümkündür. Bu bölüme yazılacak yetkinlikler aşağıdaki iki kriteri karşılamalıdır:

- Belirtilen yetkinlikler o pozisyonla ilgili olmalı ve işin yapılmasına katkı sağlamalıdır.

- Belirtilen yetkinlikler ayırddedici olmalıdır. Bunun için ya belirtilen yetkinlik, bir yeterlilik koşulu olarak belgeye bağlanmış olmalı ya da bu yetkinliğe çok az kişi sahip olmalıdır.

Pozisyonla ilgili veya ayırddedici olmayan yetkinlikler özgeçmişe hiç yazılmamalıdır. Bir keresinde bir aday iş başvuru formunda, kullandığı ofis aracı olarak "elektrikli hesap makinesi"ni yazmıştı; ancak o dönemde "elektrikli kahve makine"sini kullanan bir adaya ihtiyacımız olduğundan onu işe alamamıştık!...

İş duyurularında, "takım çalışmasına uyumlu, insan ilişkilerinde başarılı, inisiyatif kullanabilen, kendini işe adayan" gibi bazı deyimlerle aslında o pozisyona aday olacak kişilerde bulunması gereken duygusal yeterlilikler, dolayısı ile kişilik özellikleri belirtilmektedir. Bu yetkinlikler, o işin yapılması için gerekli olabilir. Ancak sizde varsa bile bu tür yetkinlikleri özgeçmişinize yazmanız anlamsızdır. "Ben takım çalışmasına uyumluyum" dediğinizde sadece bir iddiada bulunmuş olacaksınız. Bu tür yetkinliklerin çoğunluğu hakkında iş görüşmeleri ve testler sırasında bir fikir edinilebilirse de, bir kısmının varlığı ancak işbaşında görülebilir. Bunların yazılmasının nedeni, sizden ne gibi yetkinliklerin beklenildiğinin ortaya konulmasıdır. Önceki bölümde belirttiğim şekilde mevcut yetkinliklerinizi siz belirleyecek ve o işe ne denli uygun olduğunuza siz karar vereceksiniz. Bir anlamda "özdeğerlendirme" yapacaksınız.

Firmalar bu tür yetkinlikleriniz hakkında özgeçmişinizin diğer bölümlerinden, özellikle hobi ve aktiviteler ile üye olduğunuz dernek ve kuruluşlar bölümlerinde belirttiğiniz bilgilerden de bir fikir edinebilirler.

7. Üye Olunan Dernek/Kuruluşlar

Bireyler, tek başına gerçekleştiremeyecekleri amaçlara bir organizasyon içerisinde işbirliği yaparak ulaşabilirler. Firmalar da zaten kar amacı güden organizasyonlardır. Bazı organizasyonlar ise kar amacı gütmeksizin, bireylerin çabalarını belirli bir amaç çevresinde birleştirirler. Dernekler, vakıflar, sendikalar, meslek odaları bu tür organizasyonlara örnek olarak verilebilir.

Bireylerin kar amacı gütmeyen organizasyonlara üyeliğinin özgeçmişte belirtilmesi zorunlu değildir. Bu tür üyeliklerin belirtilmesinin bazı yararları olabileceği gibi bazı sakıncaları da olabilir. Özgeçmişinize yazılan her bilgidен işverenin sizin hakkınızda değerlendirme yaparken yararlanabileceğini gözden uzak tutmamanız gerekir. Bu yüzden işle doğrudan ilgisi olmayan, işin yapılmasına katkıda bulunmayan veya iş için bulunması gereken niteliklerin sizde bulunduğu konusunda işverene bir fikir vermeyen üyeliklerin özgeçmişte belirtilmemesi önerilir.

Eğer dernek/kuruluşlara üyeliğiniz, başvurduğunuz pozisyon için değerlendirilmenizde bir katkı sağlayacaksa, bunu belirtmekte yarar vardır. Örneğin, mesleki kuruluşlara üyelik bu çerçevede değerlendirilebilir. Yine dışı dönük ve güçlü bir iletişimi gerektiren pozisyonlar için, bu tür özellikleri ön plana çıkaran üyelikler, bireyin değerlendirilmesinde önem taşıyabilir. Bazı üyelikler, bireylere etkin ve güçlü bir çevre sağlar. Eğer başvurduğunuz pozisyon için bu tür bir çevreye sahip olmanız önem taşıyabilecek ise belirtmenizde yarar vardır.

8. Hobiler/Aktiviteler

Daha önce bireyin yaşamının iş ve iş dışı yaşam olarak ikiye ayrılabilceğini, iş dışı yaşamın da bir bölümünün, yaşamın sürdürülebilmesi için veya sosyal amaçlı bazı faaliyetlere ayırmak zorunda olduğunuzu belirtmiştim. Bunu dışında kalan, değerlendirme biçimi tamamen sizin inisiyatifinizde olan zaman ise "boş zaman" olarak adlandırılmıştı.

Bireyler boş zamanlarını, ilgi duydukları hobi ve aktiviteler ile değerlendirirler. İlgilendiğiniz hobi ve aktiviteler aslında, kişilik özelliklerinizin ve yaşam felsefesinizin yansımalarından başka birşey değildir. Dikkatli bir gözlemci, boş zamanlarınızı değerlendirirken uğraştığınız hobi ve aktivitelerden, sizin kişilik özellikleriniz hakkında çok önemli ipuçları çıkarabilir.

Özgeçmişe hobi ve aktiviteleri yazmak da çok gerekli değildir. Eğer başvurduğunuz pozisyonun gerektirdiği yetkinlikleri ve kişilik özelliklerini doğru yorumlamış ve uğraştığınız hobi/aktivitelerin bu özellikleri destekleyeceğini düşünüyorsanız bunları yazmanızda yarar vardır. Aksi durumda hiç yazmamanız önerilir. Böylece özgeçmiş değerlendirenlerin de kafasını karıştırmamış olursunuz. Bir keresinde bir adayın hobisi olarak belirttiği "kedilerimle oynamak" şeklindeki ifadesi üzerinde çok düşünmüştüm. Bir hayvan hastanesine veteriner pozisyonu için başvuran bir adayda böyle bir hobi oldukça yararlı olabilir. Ancak bu hobinin "sekreter" pozisyonuna sağlayacağı katkı konusunda o gün için bir yorum getirememiştim!...

Örneklere devam etmek gerekirse, aktif olarak takım sporları ile zamanını geçiren bireylerin ekip çalışmasına da yatkın olduğu düşünülür. Rafting, yamaç paraşütü gibi heyecan düzeyi yüksek aktivitelerle uğraşan bireylerin ofis ortamındaki rutin işlerden sıkılabilecekleri varsayılabilir. İlgi alanı doğa ve çevre olan bir bireyin, temel faaliyet alanı nükleer santral yapımı olan bir organizasyona başvurması durumunu ise sizin yorumunuza bırakıyorum...

Özgeçmişinize yazacağınız hobi ve aktiviteler, sıradan olmamalı ve okuyana hakkınızda bir fikir verecek detayda olmalıdır. "Müzik dinlerim." ifadesi ile "5 yıldır Üsküdar Musiki Cemiyeti korosundayım." ifadesi arasında çok önemli fark vardır. Bu yüzden, "televizyon seyretmek, sinemaya/tiyatroya gitmek, futbol maçı izlemek" gibi sıradan genel ifadeler kullanmaktan kaçınmanız önerilir. Özgeçmişinize yazdığınız hobi ve aktiviteler, sizi diğer adaylardan ayırdedici nitelikte olmalıdır.

9. Kişisel Bilgiler

Bu bölüme işveren açısından önem taşıyabilecek kişisel bilgileriniz yazılır. Örneğin; doğum tarihi, doğum yeri, medeni durum, askerlik durumu, fiziksel özellikler, sağlık durumu vb. Ancak bu bilgilerin hepsini değil, iş duyurusundan veya bir başka şekilde, işveren için önem taşıyabileceğini anladığınız bilgileri yazmanız gerekir.

Somut örnek vermek gerekirse, 30 yaşını aşmamış birinin askerliğini yapmış olduğunu yazması ne kadar yararlı ise, 50 yaşını aşmış birinin özgeçmişinde bu bilgiye yer vermesi o kadar gereksizdir. İlanda belirli bir yaş koşulu belirtilmişse doğum tarihini belirtmeniz zorunlu hale gelir. Hem kadınlar hem erkekler tarafından kullanılan bir isminiz varsa (Deniz, Özgür vb.) cinsiyetinizi belirtmeniz yararlıdır, böylece olası karışıklıkları önlemiş olursunuz.

Diğer kişisel bilgilere de, benzer şekilde belirtilmesinde yarar görüldüğü ölçüde özgeçmişte yer verilmelidir. Örneğin bir firmanın Almanya'daki bir kadrosu için başvururken, Almanya'da doğmuş ve 10 yaşına kadar orada yaşamış olmanız önem taşıyabilir. Yine "hemşehrilik" kültürünün hakim olduğu firmalarda doğum yeriniz işverenin memleketi ile aynı ise bu bilgiye yer verebilirsiniz.

Her ne kadar iş duyurularında belirtilmese de özgeçmişte medeni duruma yer verilmesi işverenler açısından önem taşır. Özellikle yoğun iş seyahati gerektiren pozisyonlarda, adayın bekar olması tercih sebebi olabilir. (tüm diğer nitelikler aynı ise tabii...) Bazı işverenler erkek adayların evli olmasını, düzenli bir yaşam sağlaması ve sorumlulukları nedeniyle işine daha iyi sarılması sonuçlarını sağlayacağı düşüncesi ile tercih ederler. İş seyahati gerektiren pozisyonlarda ise evli bayanların ek sorumlulukları dolayısı ile tercih edilmediği söylenebilir. Medeni durumunuzu belirtirken, diğer konularda da olduğu gibi gerçek durumunuzu yazmalısınız. Örneğin boşanmış olduğunuz halde çeşitli kaygılar ile bekar yazmanız ve bu durumun sonradan ortaya çıkması, verdiğiniz diğer bilgiler hakkında da kuşku uyandırabilir. Başvurduğunuz organizasyonun kurum kültürü hakkında bazı kuşularınız varsa, yanlış bilgi vermek yerine bu hususa özgeçmişinizde hiç yer vermemenizde yarar vardır.

Kişisel bilgilerinizi yazarken gereksiz detaylara girmemeniz önerilir. Detaylar ancak pozisyon için önem taşıyacak ise belirtilmelidir. Örneğin "güvenlik görevlisi" gibi bir pozisyon için başvuruyorsanız, askerliğinizi komando olarak olarak yapmış olduğunuz şeklinde detay bir bilgiye hiç gerek yoktur.

Kişisel bilgilerin özgeçmişteki yeri konusunda ise genel kural geçerlidir, yani bu bilgilere pozisyon için önem derecesine göre yer verilir. Eğer mankenlik için başvuruyorsanız, fiziksel özelliklerinizi özgeçmişinizin başına yazabilirsiniz. Bu gibi durumlar dışında kişisel bilgilere özgeçmişin sonlarında yer vermek daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

10. Kariyer Hedefi

Önceki bölümde kariyer hedefinizi belirlerken dikkat edeceğiniz konulara değinmiştim. Kariyer hedeflerini özgeçmişte belirtmek, çok hassas bir konudur. Çünkü kariyer hedefini özgeçmişte belirtmek bazı yararlar sağlarsa da, bazı sakıncaları da beraberinde getirebilir.

Eğer kariyer hedefinizi çok net olarak tanımlamış ve başvurduğunuz pozisyon da bu hedefe uygun ise bunu özgeçmişte belirtmeniz yarar sağlayabilir. Kuşkusuz tüm özgeçmişinizi de bu hedef doğrultusunda oluşturmanız gerekir. Böylece işverene "ben ne olduğumu ve ne istediğimi biliyorum." mesajını vermiş ve özgeçmişinizi oldukça etkili hale getirmiş olursunuz.

Eğitiminiz, önceki iş deneyimleriniz ve yetkinlikleriniz kariyer hedefiniz ile uyumlu ise bu konuda önemli bir sorunla karşılaşmazsınız. Ancak bunların kariyer hedefinizi çok fazla desteklememesi durumunda özgeçmişinizi, kariyer hedefinizi (dolayısı ile pozisyonu) destekleyen niteliklerinizi ön plana çıkaracak şekilde oluşturmak durumunda kalabilirsiniz.

Başvurduğunuz pozisyon, kariyer hedefleriniz ile çok uyum sağlamıyorsa, pozisyona uygun gerçek olmayan kariyer hedefleri yazmak yerine özgeçmişinizde bu konuya hiç yer vermemek daha uygun olabilir.

Eğer çok net bir kariyer hedefiniz yok ise ille de bir kariyer hedefi yazacağım diye kendinizi zorlamayın. Çünkü bu durumda adaylar, "Eğitim ve yeteneklerimi en iyi şekilde kullanabileceğim gelecek vaat eden bir pozisyon." gibi pek de açık olmayan genel ifadeler kullanırlar. Her gün okudukları yüzlerce özgeçmişte yer alan bu sıradan ifadeler ile işvereni etkilemeniz olanaksızdır. Üstelik bu tür ifadeler, sizin firmaya katkınızdan çok, firmanın size neler katabileceğini ön plana çıkarır. Bu tür bir izlenim ise henüz kendinizi tam olarak tanıtmaya fırsatı bulamadığınız bir ortamda sizin için olumlu bir gelişme değildir. Kuşkusuz sizin firmaya katkılarınız kadar, firmanın da size katkıları önemlidir. Firmalar da bunun farkındadırlar, ancak bu tür hususları belirtmenin yeri özgeçmiş değildir.

Kariyer hedefinizi çok net yazmanız durumunda, işverenin sizi o alan dışında değerlendirmesini de engellemiş olursunuz. Eğer zaten o alan dışında çalışmayı düşünmüyorsanız bu durum önemli bir sorun yaratmaz. Ancak aslında hedefiniz çok net değil de siz öyleymiş gibi yazarsanız bu tür bir sonuca da hazırlıklı olmak durumundasınız.

Daha önce özgeçmişlerin, başvuru pozisyonuna özgü olması gerektiğini belirtmiştim. Bunun bir sonucu da, kariyer hedefinizi genel nitelikli bir özgeçmişinize yazarsanız, bu hedeflerin başvuru bazı pozisyonlar için uygun olmaması olasılığıdır. Bu nedenle eğer başvurularınızda genel nitelikli bir özgeçmiş kullanıyorsanız, kariyer hedefinizi ön mektuba yazmak daha doğrudur. Çünkü nasıl olsa ön mektup pozisyona özgü olacaktır. Kariyer hedefinizi pozisyon ile uygunluğuna göre ön mektuba yazmak size esneklik sağlar.

Sonuç olarak, özelliklerinizin, kariyer hedefinizin ve başvurduğunuz pozisyonun birbirleri ile uyumlu olduğunu düşünüyor ve pozisyona özgü bir özgeçmiş hazırlıyorsanız, kariyer hedefinizi belirtmeniz özgeçmişinize çok güçlü bir etki sağlar. Bunlar arasındaki uyumsuzluk arttıkça da negatif etkisi artar. Bu üç konu (özellikleriniz, hedefiniz ve pozisyon) arasındaki uyum ise genelde istisnai olduğu için, kariyer hedefinizi özgeçmişinize yazmamanız, ancak görüşmeye giderken bu konudaki sorulara hazırlıklı olmanız önerilir.

11. Referanslar

Özgeçmişinize yazacağınız referansların sizin hakkınızda olumlu görüş verecek kişiler olduğunu işverenler de bilirler. Bu yüzden eğer referanslarınız, sosyal hayatta tanınmış ve etkili kişiler değil ise yazmanın bir yararı yoktur.

Referans olarak belirttiğiniz kişiler, kişilik özelliklerinizi ya da çalışma şeklinizi yakından biliyor olmalıdır. Özellikle eski işyerlerinizden verebileceğiniz referanslar bu açıdan etkili olabilir.

Referanslar genellikle firmalarca, işe alımın daha sonraki aşamalarında dikkate alınırlar. Bu yüzden referanslarınız özgeçmişinizi etkili hale getirmiyor ise bu aşamada belirtmemeniz önerilir. Bu durumda özgeçmişinize "Referanslar istenildiğinde verilecektir" gibi gereksiz bir ifadeyi de yazmayın. (Suat Soysal şimdye kadar bu ifadeyi yazan adaylar hakkında "ne güzel, referansları da varmış!.." diye düşünmediğini belirtiyor. Sahi, siz böyle düşünür müydünüz ?...)

Önerim, referanslarınızı ayrı bir kağıda yazarak, görüşmeye giderken yanınızda bulundurmanızdır. Görüşmede sizden talep edildiğinde bu kağıdı verebileceğiniz gibi, görüşmenin gidişine göre görüşme yapan kişiye böyle bir talep olmadan da verebilirsiniz.

Referansları yazarken, kişilerin adı, soyadı, kendisine iş saatlerinde ulaşılacak telefonları yanında çalıştığı yer ve pozisyonu ile kaç yıldır sizi tanıdığını belirtmeniz yarar vardır. Ayrıca bu kişileri referans olarak yazmadan önce onaylarını almalı, sizi çok yakından tanımıyorlar ise özgeçmişinizin nüshasını da onlara vermelisiniz.

E. ÖZGEÇMİŞ HAZIRLARKEN DİKKAT EDİLECEK NOKTALAR

Yukarıda özgeçmişin bölümlerini açıklarken, dikkat etmeniz gereken birçok noktaya da değindim. Burada ise daha çok özgeçmişinizin bütünü üzerinde duracağım. Bu noktalardan bir kısmına daha önce değinmiş olsam dahi burada tekrar yer vermem, o konuya verdiğim önemin bir göstergesi olarak algılanmalıdır:

1. Özgeçmişiniz size özgü olmalıdır. Özgeçmişinizin bir başka örnekten "kopyalanmış" hissi vermemesi gerekir. Ancak sırf farklı olacağını diye de "acayip" bir özgeçmiş de yaratmayın. Bunun için tüm özelliklerinizi bir kağıda yazıp, bunlardan sizi en etkili olarak sunabilecek olanları düzenli bir şekilde özgeçmişinize yansıtmanız yeterlidir.

2. Özgeçmişiniz pozisyona özgü olmalıdır. Özgeçmişinizde yer alan nitelikleriniz, başvurduğunuz pozisyon ile ilgili olmalıdır. Belirli bir pozisyon için değil de genel bir başvuru yapıyor iseniz, özgeçmişinizde "iş yaşamı" ile ilgili bilgilere yer vermelisiniz.

3. Özgeçmişiniz kısa olmalıdır. İdeal olarak özgeçmişiniz bir sayfayı geçmemelidir. Uzun özgeçmişler ile kendinizi daha iyi anlatma şansınız azdır, çünkü bunları okuyanların çok fazla zamanları yoktur. Özgeçmişinizi bir sayfaya sığdırırsanız, bir çok gereksiz bilgiyi de atmış ve en önemlilerini vurgulamış olacaksınız. Sizden beklenen de budur zaten...

4. Özgeçmişinizde gerçeğe aykırı hiçbir bilgiye yer verilmemelidir. Özgeçmişinizdeki doğru olmayan bir bilgi er geç ortaya çıkacaktır. Böylece uzun vadeli bir çalışmanın gereği olan "güven" unsuru önemli ölçüde zedelenir. Doğru olmayan bir bilginin işe alımın diğer aşamalarında ortaya çıkması durumunda o işe alınmayacağınıza kesin gözüyle bakabilirsiniz. (Eğer işveren bu durumu bile bile sizi işe alıyorsa, endişe etme sırası sizde demektir!...)

5. Kullandığınız dil ve ifadeler açık ve kısa olmalıdır. Özgeçmişiniz okulda yazdığınız bir "kompozisyon eseri" değildir. İfadeleriniz kısa ve basit olsun. Okuyanın aklında tereddüt uyandırabilecek, açık olmayan, muğlak ifadelerden kaçının. Çok fazla uzun cümle kurmayın. (Tek sayfa kuralına uyarsanız, zaten buna fazla yeriniz de olmayacak!..) Bu konuda iyi bir örnek vermeyeceğim ama, özgeçmiş yazmak için bu kitapta yer alan pek çok ifadenin "kötü örnek" olacağını belirtebilirim!...

6. En önemli özellikleriniz, önde olmalı ve en çok yeri almalıdır. İşe uygun en önemli özellikleriniz, sizi işverene tanıtmak için en uygun araçlardır. Hiçbir işveren özgeçmişini sondan okumaya başlamaz!... Bu yüzden başvurduğunuz pozisyon için en çarpıcı özelliğiniz her ne ise, önce ona yer vermelisiniz. Vurguyu artırmak için de bu özelliklerinize en fazla yeri ayırmalısınız.

7. Özgeçmişiniz firmaya katkı yapabileceğinizi göstermelidir. Yüzlerce aday arasından işveren o pozisyon için sizi ne diye seçsin? Kuşkusuz sizin de bu pozisyondan beklentileriniz var ama, bu aşamada işvereni o pozisyon için seçtiğinizde katkı sağlayacağınız konusunda ikna etmek durumundasınız. Bunun için niteliklerinizin pozisyona uygun olmasının yanında, geçmiş başarılarınızın da iyi bir şekilde ifade edilmesi gerekir.

8. Özgeçmişiniz "ben" ifadesinden uzak olmalıdır. Kuşkusuz özgeçmişinizde yer alan başarıları siz gerçekleştirdiniz, ama bunları Mazhar Fuat Özkan'ın bir şarkısında yer alan "en güzel şarkıyı ben yaztım.." tarzında sunmamanız önerilir. Çünkü ne kadar da gerçek olsa, bu tür bir ifade tarzı "itici"dir. Ayrıca kendini çok fazla ön plana çıkarma yaklaşımı; ekip çalışması, kurum vatandaşlığı gibi günümüzde yaygınlaşan birçok kavram ile bağdaşmaz.

9. Özgeçmişte başvurulan firmaya "yağ çekilmemeli"dir. Eğer yağ çekerek bir noktaya gelmeyi düşünüyorsanız, bunu özgeçmiş aşamasında yapmamanız önerilir. Çünkü birçok yönetici, yıllardır çalışanlarınca kendisine yağ çekildiğini pek farkedemeyebilir ama, henüz hiç tanımadığı bir aday tarafından çekilen yağı da hemen anlar. Yine bir çok yönetici (eğer farkedebilirse!) kendisine yağ çekenlerden (yağ çekilmesinden değil!) pek hoşlanmaz. Bu yüzden görüşmeye çağırılmanızda olumlu olacağını düşündüğünüz bu girişiminiz tam tersi bir sonuç verebilir !...

10. Özgeçmişiniz temiz, düzenli ve okunaklı olmalıdır. Özgeçmişinizde yer alan bilgiler, düzenli bir şekilde sunulmadıkça çok fazla etkili olamayabilir. Bu yüzden biçim konusunda daha önce belirtilen uyarıları dikkate almanızı öneririm.

11. Özgeçmiş gönderilmeden önce kontrol edilmelidir. Bu bölümde belirttiğim hususları dikkate alarak özgeçmişinizi oluşturduunuz. Yine de özgeçmişinizi göndermeden önce son bir kez gözden geçirmeniz ve başkalarına (özellikle sizden daha deneyimli olanlara) okutarak onların da önerilerini dinlemeniz, yazarken farkına varmadığınız hatalarınızı yakalama şansınızı artıracaktır.

BÖLÜM VI - GÖRÜŞME

Bu bölümde incelen konular:

- Görüşmenin niteliği ve amaçları,
- Görüşme çeşitleri,
- Görüşme yöntemleri,
- Görüşme aşamaları,
- Görüşmedeki soru tipleri,
- Ücret Pazarlığı,
- Görüşmelerde dikkat edilecek noktalar.

Görüşme işe alım sürecinin en önemli aşamasıdır. Bu aşamada, adayın işe alım kararına etki edecek önemli bilgiler toplanır. Çalışma yaşamında görüşmeler, sadece işe alma aşamasında değil, performans değerlendirmesinde, disiplin yönetiminde ve işten ayrılmada da kullanılır. Bu nedenle görüşme konusu önce genel hatları ile ele alınacak, daha sonra işe alma görüşmesinin özellikleri üzerinde durulacaktır.

"Eğer hiç bir şey söyleyemezseniz, kimse sizi onu tekrar etmeniz için çağırılmaz."

C.Coolidge

A. GÖRÜŞMENİN NİTELİĞİ VE AMAÇLARI

Görüşmeler, belirli bir amaca yönelik soru ve yanıtlara dayalı, iki tarafın karşılıklı bilgi alış-veriş sürecidir. Bu tanımdan da görüleceği üzere görüşmeyi günlük konuşmalardan ve diğer iletişim türlerinden ayıran önemli farklar vardır.

Öncelikle görüşmede her iki taraf da karşılıklı etkileşim halindedir. Örneğin işe alma görüşmesinde aday o işe ne kadar uygun olduğu konusunda görüşmeciyi ikna etmeye çalışırken, görüşmeci de

adayın pozisyona ilgisini sıcak tutmaya ve iş için isteklendirmeye çalışacaktır. Görüşmecinin bu tutumu, özellikle ücret pazarlığında kendisine bir avantaj sağlayacaktır.

İkinci, olarak görüşmenin önceden belirlenmiş ve açık bir amacı vardır. Görüşmenin tarafları, görüşmeye geldiklerinde ne için biraraya geldiklerini bilirler. Örneğin; işe alma görüşmesinde görüşmenin amacı, adayın başvurduğu pozisyona uygunluğuna karar vermeye temel oluşturacak bilgilerin elde edilmesidir.

Üçüncü olarak, görüşmeler aynı zamanda davranış alış-veriştir. Böylece taraflar mesajlarını sadece söyledikleri ile değil, beden dillerini de kullanarak aktarırlar. Örneğin işe alma görüşmesinde adayın görüşme sırasındaki davranış ve tutumları, işe alma kararının verilmesinde en az verdiği bilgiler kadar etkilidir. Aday da görüşmecinin davranış ve tutumlarından, firma kültürü hakkında önemli ipuçları edinir.

Son olarak görüşmeler soru ve yanıtlara dayanır. Her iki taraf da görüşme konusu ile ilgili sorular sorar ve yanıtlar verir. Örneğin, işe alma görüşmesinde görüşmeci adayı tanımaya yönelik sorular sorarken, aday da firmaya ve çalışma koşullarına ilişkin sorular sorar.

Görüldüğü üzere, görüşme tek taraflı bir süreç değildir. Görüşmenin konusuna bağlı olarak her iki taraf da, önceden belirlenmiş amaç doğrultusunda bilgi toplar.

Görüşmeler çeşitli amaçlarla yapılabilir: işe alım kararını vermek, performansı değerlendirmek ve bireyin gelişim ihtiyaçlarını belirlemek, disiplini sağlamak, işten ayrılma nedenlerini araştırmak... Bu amaçlar aynı zamanda görüşme tiplerini de oluşturur. Ancak tüm görüşme tiplerinde ortak amaç, o konu ile ilgili karşılıklı bilgi alış-verişini sağlamaktır.

B. GÖRÜŞME ÇEŞİTLERİ

Görüşme, çalışma yaşamınız boyunca sıkça karşılaşılabileceğiniz çok önemli bir olgudur. Görüşme dendiğinde ilk akla gelen işe alma görüşmeleri ise de, diğer görüşme çeşitleri de bireysel kariyer yönetimi ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle aşağıda önce diğer görüşme çeşitleri üzerinde kısaca durulmuş, daha sonra işe alma görüşmesi hakkında bilgi verilmiştir :

1. Performans değerlendirme görüşmeleri

Performans değerlendirme görüşmesinin amacı, personelin değerlendirilen dönem içerisindeki performansının gözden geçirilmesidir. Bu görüşmede, eğer daha önce değerlendirilen döneme ilişkin belirgin hedefler konulmuş ise bu hedeflere ne kadar ulaşıldığı, gösterilen performansın düzeyi, personelin güçlü ve zayıf yönleri ile geliştirilmesi gereken yönleri ve eğitim ihtiyaçları, yönetimin personele sağlayacağı destek gibi konularda personel ile yöneticisi arasında bilgi alış-verişinde bulunulur. Bu görüşme, kurum içi iletişim açısından son derece önemlidir, çünkü her iki taraf da performansa ilişkin konularda geri beslemede bulunur. Personel bu görüşme ile hem gösterdiği performansın yöneticiler tarafından nasıl görüldüğünü, hem de geliştirilmesi gereken yönlerini ve nasıl geliştirebileceğini öğrenir.

2. Disiplin amaçlı görüşmeler

Bu görüşmenin amacı, personelin çalışma yaşamı ile ilgili uyumsuzluklarının ve disiplin sorunlarının çözümlenmesidir. Personelin düşük performans göstermesi, genel çalışma kurallarına veya işyeri kurallarına aykırı davranışlarda bulunması sonucu bunların nedenleri ve alınacak önlemler masaya yatırılır. Performans değerlendirme görüşmelerinden farklı olarak bu görüşme belirli dönemlerde değil, gerek duyulduğu zaman yapılır ve personel açısından bir uyarı niteliğini de taşır.

3. İşten ayrılma görüşmeleri

Bu görüşmelerin amacı, personelin işten ayrılma nedenine göre önemli farklılıklar gösterir. Eğer firma personeli işten çıkarmak durumunda kalmışsa görüşme esas itibarıyla, personele işten çıkarılma nedeni hakkında bilgi vermektir. Özellikle personelden kaynaklanmayan nedenlerle (firmanın işlerinin

durgunlaşması, küçülme, kapanma vb.) personelin işten çıkarılması durumunda yapılacak bu tür bir görüşme, firmanın çalışanlarına gösterdiği saygının bir göstergesidir. Bu görüşmeler personelin kendi isteği ile işten ayrılması durumunda daha da önem kazanır. Bu durumda amaç, personelin işten ayrılma nedeni hakkında bilgi toplamaktır. İşten ayrılan personel, firma içinde yönetimin gözleyemediği pek çok sorunu büyük bir açıklıkla anlatabilir. Bu tür bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi, firmalarda çıkabilecek olası problemleri ve olumsuz yaklaşımları daha önceden belirleme ve önlem alma fırsatını sağlar . Yönetim açısından bu görüşmeler önemli bir geri besleme kaynağıdır. Yalnız personelin duygusal nedenlerle yanıltıcı bilgi verme olasılığını da gözardı etmemek gerekir.

4. İşe alma görüşmeleri

İşe alma görüşmelerinin firma açısından amacı, adayın başvurduğu pozisyona uygunluğunun değerlendirilmesinde dikkate alınacak verileri toplamaktır. Aday açısından ise firma ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplamaktır. İşe alma görüşmesi genellikle en az iki, en fazla dört aşamada gerçekleşir. Bazen tüm aşamaların tek bir görüşme ile sonlandırıldığı da görülür. Temel hedef adayın işe alımına karar verilmesi olmakla ve genel özellikleri birbirine benzemekle birlikte odaklandığı alt amaçlar yönünden üç alt türe ayrılabilir :

a. Öngörüşme

Öngörüşmede adayın işe uygunluğu ile ilk izlenimler elde edilir. Genellikle bu aşamada aday hakkında bir karar verilmese de, sonraki görüşmelere çağırılma, bu görüşmede edinilen izlenimlere bağlıdır. Bu nedenle bu bölümdeki pek çok açıklama, bu görüşmeye yönelik olarak yapılmıştır.

Öngörüşmeye genellikle o pozisyon ile ilgili uzmanlar katılmaz. Bu yüzden iş ile ilgili teknik soruların sorulması olasılığı azdır. Bu görüşmede verdiğiniz bilgilerin yanında esas olarak tutum ve davranışlarınız önemlidir. Sizin firma kültürüne ve çalışma ortamına uyum sağlayıp sağlayamayacağınız ile o işi ne kadar istediğiniz konusunda ilk izlenim, bu görüşmeden elde edilir. İş için gerekli temel niteliklere ne derecede sahip olduğunuz da bu görüşmede ana hatları ile ortaya çıkar.

b. İşe alma görüşmesi

Bu görüşmede aday öngörüşmeden geçmiştir, ancak hakkında bir karar verilebilmesi için, pozisyon ile ilgili teknik konularda soru sorabilecek kişilerin katılımı ile adayın işe uygunluğu daha detaylı araştırılır. Bu görüşme ile adayın başvurduğu işi yapıp yapamayacağı konusunda bilgi toplanır. Öngörüşmeyi geçen adaylar arasında işe en uygun aday, o işi en iyi yapabilecek adaydır. Bu aşamaya geldiğinizde, firmanın çalışma ortamına uyum sağlayabileceğiniz konusunda olumlu bir izlenim bırakmışsınız demektir. Bu görüşmede odaklanmanız gereken nokta, başvurduğunuz işi bildiğinizi ve geçmiş başarılarınızdan örneklerle o işi en iyi şekilde yapabileceğinizi göstermektir. Yine bu görüşmede birlikte çalışacağınız yönetici (ve hatta ekip) ile tanışma olanağı bulursunuz. Dolayısı ile bu görüşmede o işi yapabileceğinizin yanında, bu kişilerle de uyum içinde çalışabileceğiniz konusunda iyi bir izlenim bırakmalısınız.

c. İş teklifi görüşmesi

Bu aşamada firma ilgilileri, sizin işe uygunluğunuz konusunda bir kanaate ulaşmış ve size iş teklifinde bulunmaktadır. Bu teklif firmanın size sunacağı ücret ve diğer olanakları içerir. Bazı firmalarda iş teklifi, işe alma görüşmesinin sonunda da yapılabilmektedir. Ancak pozisyon düzeyi yükseldikçe iş teklifinin, ayrı bir görüşme ile yapılması daha yaygındır. Bu görüşme, ücret pazarlığını da gündeme getirir. Dolayısı ile bu görüşmenin amacı, çalışma koşulları, ücret ve diğer olanaklar hakkında uzlaşmaktır.

C. GÖRÜŞME YÖNTEMLERİ

Görüşmenin yönteminin belirlenmesinde, görüşmeye katılan aday ve görüşmeci sayısı, görüşmenin yeri, görüşmenin planlanma ve yürütülme şekli ile soru tipleri rol oynar. Bu yöntemler birarada uygulanabilir.

1. Görüşmeci ve aday sayısına göre

Tek görüşmeci-tek aday: Bu görüşmede bir aday ve bir görüşmeci vardır. Genellikle öngörüşmede kullanılan yöntemdir.

Görüşmeci grubu-tek aday: Bu görüşmede görüşmecilerin sayısı birden fazladır. Daha çok işe alma görüşmesinde kullanılan bir yöntemdir. Görüşmeye insan kaynakları ve ilgili bölümden kişiler katılır. Görüşmecilerin her biri farklı konularda sorular yönelir. Yönetim pozisyonlarında öngörüşme aşamasında da kullanılabilir.

Görüşmeci grubu-aday grubu: Adayları karşılaştırmak ve birbirleri ile ilişkilerini gözlemlemek amacı ile birden fazla görüşmecinin birden fazla aday ile görüştüğü bir yöntemdir. Görüşmeciler adayların aynı soruya verdikleri cevapları karşılaştırırlar. Az kullanılan bir yöntemdir. Özellikle yönetici adaylarının işe alım görüşmesinde kullanılır. Genellikle bu görüşmelerde birden fazla görüşmeci bulunursa da ender olarak tek görüşmecinin de bu yöntemi uyguladığı görülebilir.

2. Görüşme yerine göre

Ofiste: Görüşme, görüşmecilerden birinin odasında yürütülür. Görüşme, telefonlar veya diğer nedenlerle zaman zaman kesilebilir.

Görüşme odasında: Görüşme, bu amaçla kullanılan bir oda veya bir toplantı odasında yürütülür. Görüşmenin çeşitli nedenlerle kesilme olasılığı azdır.

Ofis dışında: Görüşmenin ofis dışı bir ortamda yapılması da mümkündür. Otel lobi/toplantı odaları ve yemekte yapılan görüşmeler bu türdendir. Ofis dışı ortamın adayları rahatlatıcı bir yönü vardır. İş yerinin şehir merkezine uzaklığı da böyle bir yöntemin seçilmesine etkili olabilir. Yemekte yapılan görüşmeler daha çok yönetici pozisyonları içindir.

3. Görüşmenin planlanmasına göre

Planlı: Bu görüşmede adaya sorulacak sorular önceden belirlenmiştir. Tüm adaylara aynı sorular sorulur. Görüşme bir plan dahilinde yürütülür ve plan dışına çok az çıkılır. Bu yöntemden edilen bilgiler ile adayları karşılaştırmak kolaydır, ancak adaylara ilişkin bazı özgün bilgiler elde edilemez. Genellikle öngörüşmede kullanılan bir yöntemdir.

Plansız: Bu görüşmede belirli bir plan izlenmez. Görüşme adayın sorulara verdiği cevaplara göre gelişir. Bu görüşmede üzerinde konuşulan konunun derinliğine inilebilir. Genellikle deneyimsiz görüşmecilerin kullandığı bir yöntemdir.

Karma: Görüşmeden elde edilecek sonuçlar ve görüşmenin genel çerçevesi önceden belirlidir. Tüm adaylara aynı sorular sorulmaz, ancak belirli bazı konulara cevap alınacak tarzda sorular sorulur. Gerektiğinde bazı konuların derinliğine inilebilir. Genellikle işe alma görüşmesinde kullanılan bir yöntemdir.

4. Görüşmenin yürütülmesine göre

Resmi: Görüşme resmi bir havada gerçekleştirilir. Görüşmenin belirli bir yapısı vardır. Görüşmeciler kısa bir tanışma aşamasından sonra öğrenmek istedikleri konulardaki sorulara geçerler. Planlı görüşmeler genellikle aynı zamanda resmi bir havada gerçekleştirilir.

Rahatlatıcı: Görüşme samimi bir havada geçer. Görüşmeci, önce adayın gerginliğini azaltmak için çaba gösterir. Bunun için görüşmeye başlamadan önce samimi bir havanın yaratılmasına çalışır. Çünkü samimi ortamlarda birey, sorulara ayrıntılı olarak cevap verir. Genellikle işe alma görüşmesinde kullanılan bir yöntemdir.

Baskıcı : Stres görüşme diye de bilinen bu yöntemde adaya, normal olmayan bir tarzda sorular sorulur ve davranışlarda bulunulur. Amaç, adayın stres altındaki tutum ve davranışlarını gözlemektir. Özellikle stresli ortamlar ile yönetici pozisyonlarında çalışacak adaylara uygulanan bir yöntemdir. Oldukça deneyimli görüşmeciler tarafından kullanılan bu yöntem ile karşılaşan adaylara sakin ve soğukkanlı olmalarını öneririm..

5. Soru tiplerine göre

Görüşmelerde birden fazla soru tipi kullanılır. En çok kullanılan soru tipleri görüşmenin yöntemini de belirler.

Kapalı uçlu sorular: Genellikle yanıtları evet/hayır olan sorulardır. Bir bilginin doğrulanması veya belirli sonuçlar arasında seçim yapılması amacı ile sorulurlar. Bu tür sorular ile çok sınırlı bilgi alınabilir.

Açık uçlu sorular: Belirli bir konuda detaylı bilgi almak için sorulan sorulardır. Ne, niçin, neden, nasıl, nerede, hangi vb. gibi sözcükleri içeren sorular bu türdendir. Görüşmelerde genellikle bu tür sorular sorulur.

Problem/Örnek olay soruları: Adaylara belirli bir konu ile ilgili bir problem/örnek olay verilir ve bu problemi nasıl çözecekleri veya örnek olayda nasıl davranacakları sorulur. Burada amaç, adayın problem çözme, karar verme gibi yetkinlikleri hakkında bilgi sağlamak; yönetim biçimi ve bazı kişilik özellikleri hakkında fikir edinmektir. Genellikle deneyimli görüşmeciler tarafından kullanılır.

D. GÖRÜŞME AŞAMALARI

Görüşme aşamaları dendiğinde ilk anda akla görüşme sırasındaki aşamalar gelir. Bu konuda özellikle görüşme sırasındaki aşamalar belirtilecektir. Ancak görüşme öncesinde ve sonrasında yapmanız gereken bazı hususlar da çok önemlidir. Bu yüzden bunlara da görüşme aşamaları konusu içinde yer verilmiştir.

"Güzel bir görünüş, sessiz bir tavsiye mektubudur."
P.Syrus

1. Görüşme öncesi

Konusu ve türü ne olursa olsun, her görüşmenin öncesinde bir takım hazırlıklar yapmak gerekir. Kuşkusuz görüşmeci de bazı hazırlıklar yapacaktır. Burada önemli olan, sizin yapmanız gereken hazırlıklardır. Görüşme öncesi yapmanız gereken başlıca hazırlıklar aşağıda belirtilmiştir:

- Firma ve pozisyon hakkında bilgi toplanması : Başvurulan firma ve pozisyon hakkında araştırma yaparak bilgi toplamalısınız. Böylece görüşmecinin bu konuda zaman kaybetmesini önlemiş ve işle ne kadar ilgili olduğunuzu göstermiş olursunuz. Ayrıca araştırmalarınız sırasında öğrenemediğiniz konularda, görüşmenin sonunda fırsat verilirse soracağınız soruları da belirleyin.

- Görüşmede belirtilecek ana konuların saptanması: Her ne kadar görüşmeyi görüşmeci yönlendirecek ise de, yeri geldiğinde belirtmek istediğiniz ana konuları saptayın. Özellikle güçlü olduğunuz yönler, pozisyon ve iş hakkındaki bilginiz, geçmişteki başarılarınız, firmaya katabilecekleriniz, o iş için istekli olduğunuz konularında neleri belirteceğinizi önceden tasarlayın. Bu konularda söylemeyi tasarladığınız şeyler, özgeçmişinizde belirttiklerinizle uyumlu olsun. Görüşmede belirteceğiniz konular, o pozisyon için neden sizi seçmesi gerektiği konusunda işvereni ikna edecek türden olmalıdır.

- Görüşmede sorulabilecek sorulara hazırlanılması: Görüşmede sorulacak tüm soruları önceden tahmin etmek imkansızdır. Ancak görüşmenin amacını biliyorsunuz: İşe uygunluğunuzu belirlemek. Bu amaçla sorulabilecek başlıca soru tipleri bir sonraki konuda belirtilmiştir. Ayrıca insan kaynakları siteleri ve kaynakçadaki kitaplarda da pek çok soru ve cevap örneği vardır. Yalnız burada bir noktaya dikkat çekmek isterim: Bu tür kaynaklarda verilen cevap örneklerini, sorunun soruluş amaçlarını da

gözönünde bulundurarak değerlendirin ve kendi durumunuza uygun olarak cevapları yeniden düzenleyin.

- Görüşme yerinin öğrenilmesi: Görüşme yerinin adresini bilmek yetmez. Görüşme yerinin tam olarak nerede olduğunu, ulaşım araçlarını ve saatlerini, ulaşımın yaklaşık ne kadar aldığını öğrenmelisiniz. Bu araştırma, görüşmeye geç kalmamak veya çok erken gitmemek açısından önemlidir. Görüşmeye geç kalırsanız hiç iyi bir izlenim bırakmazsınız. Çok erken giderseniz de önceki adaylar ile karşılaşp aday gizliliğini bozarsınız. En uygunu görüşme saatinden 5-10 dakika önce görüşme yerinde hazır bulunmaktır. Geç kalma olasılığına karşı firmanın telefonunu yanınızda bulundurmakta yarar vardır.

- Görüşme kıyafetlerinin hazırlanması: Görüşmeye hangi kıyafetle gideceğiniz çok önemlidir. Çünkü görüşmecilerde bırakacağınız ilk izlenim, kıyafetinizle olacaktır. Görüşmeye giderken giyilecek kıyafetler konusunda belirli bir kural yoktur. Ancak işe alındığınızda giymeniz gerekenden biraz daha resmi bir kıyafetle görüşmeye gitmeniz önerilir. Bu yüzden o iş yerinde ne tür kıyafetlerin giyildiğini araştırmaya çalışın. Kıyafetinizin temiz ve ütülü olması, kendinize gösterdiğiniz özenin göstergesidir. Yine sade bir kıyafet, aksesuar ve makyaj, görüşmecinin dikkatinin dağılmasını önler. Görüşmede giyeceğiniz kıyafetin önceden hazır olması, son anda ortaya çıkabilecek karışıklıkları önler.

- Görüşmeye götürüleceklerin hazırlanması: Gerek görüşme öncesinde son anda ortaya çıkabilecek aksaklıkları giderebilecek malzemeleri, gerekse görüşme sırasında gerekli olabilecek dokümanları önceden hazırlayıp çantanıza koymanız önerilir. Suat Soysal'ın "ilk yardım çantası" olarak tanımladığı malzemeler : Tarak, fırça, kağıt mendil, kolonyalı mendil, toplu iğne, makyaj malzemesi, diş fırçası, diş macunu, deodorant, cilalı ayakkabı süngeri. Ayrıca küçük bir dikiş seti de yararlı olabilir. Bu malzemelerin çantanızdan doküman çıkarırken görünmemesine dikkat edin. Görüşme sırasında veya hemen öncesinde gerekli olabilecek dokümanlara örnekler aşağıda belirtilmiştir:

- İş duyurusu ve başvuru mektubu (ön mektup),
- Görüşmeye yazı ile davet edilmiş iseniz firma yazısı,
- Firmaya ilişkin topladığınız broşür, yazı ve diğer bilgiler,
- Orjinal özgeçmişleriniz ve vesikalık fotoğraf,
- Referanslarınızın listesi
- Önceki işyeri açısından verilmesinde sakınca olmayan çalışma örnekleriniz,
- Görüşme öncesi plan (görüşmede belirteceğiniz ana konular),
- Not defteri ve kalem.

"Gerçek başarı, başarısız olma korkusunu yenmektir."
P.Sweeney

2. Görüşmeye başlama

Görüşmeye zamanında gidin. Görüşmeci henüz müsait değilse, beklerken sekreterle veya çevredekilerle çok fazla çene çalmayın. Sekreterin ismini öğrenin ve ismi ile hitap edin. Bekleme süresini firma broşürlerini , çevreyi inceleyerek geçirin.

Görüşmeye başlamadan önce heyecanınızı yenmeye çalışın ve görüşme sırasında rahat davranın (ama saygısız değil!) Görüşmede heyecanlanmamak için şunu düşünün "Bu görüşme dünyanın sonu değil!..." Üstelik deneyimli bir görüşmeci heyecanınızı anlayacak ve sizi rahatlatmaya çalışacaktır. Yine sizi rahatlatmaya yönelik bir başka bilgi: İyi sunum önemlidir ama eğer nitelikleriniz o iş için uygun değilse, genellikle yetmez... Tersinden bakarsak, eğer nitelikleriniz o iş için uygunsa endişelenmenize gerek yok, siz sadece size sorulan sorulara açık ve doğru cevaplar verin yeter!...

Görüşmeci "Buyrun oturun." demeden veya benzeri bir işaret yapmadan oturmak genelde hoş karşılanmaz. Otururken ne sandalyenin ucuna oturun, nede evdeki gibi yayılın!... Görüşmeciye karşı, dik ve rahat bir oturuş sergileyin. Abartılı olmamak koşuluyla bacak bacak üstüne atılabilir. (Bazı görüşmeciler bunu hala saygı ifadesi kabul edebilir, dikkat!...) Ancak sigara kullansanız ve teklif edilse bile sigara içmemeye özen gösterin.

Görüşme sadece aday için değil, görüşmeci için de stresli bir ortamdır. Ancak görüşmeciler genellikle bunu bilir ve daha görüşme başlarken ortamı yumuşatmaya çalışırlar. Bu yüzden görüşme, hemen görüşmede ele alınacak konularla başlamaz. Önce bir hal-hatır sorulur, havadan sudan konuşulur. Bu arada sorulan "Nasılısınız?" "İşyerini kolay buldunuz mu?" gibi sorular bu türdendir. Sakın bu soruları ciddiye alıp "Sormayın, akşam arkadaşlarla iyi kafa çekmişiz, hala başım ağrıyor..." ya da "Ammma uzak işyeriniz varmış/adresiniz çok karışıkmiş, gelene/bulana kadar anam ağladı..." tarzında cevaplar vermeyin, kısa ve olumlu cevaplarla görüşmecinin ortamı rahatlatmasına yardımcı olun.

Güleryüzlü olmak ve gülümsemek (doğal olmayan sırıtma türünden değil!) her zaman olumlu bir izlenim bırakır. Görüşmeye başlarken böyle bir izlenim bırakmaya çalışın. Görüşmeciler, daha görüşmenin ilk bir iki dakikasında aday hakkında bir izlenim edinirler ve bu önyargı görüşme boyunca sürer. Dolayısı ile görüşmeye başlarken görüşmeci üzerinde olumlu bir etki bırakmaya çalışın. Buna da tokalaşma ile başlayın . Sıkı bir tokalaşma (karşınızdakiniz elini kırmamak şartıyla!) ve gülümseyerek görüşmecinin yüzüne bakma kendinize güvendiğinizin bir göstergesi olarak algılanabilir.

Görüşmenin başlangıcında görüşmeci hakkınızda hiç bir bilgiye sahip olmadığı için her davranışınızı değerlendirmeye çalışacaktır. Beden dili konusunda bilgi edinmeniz, bu konuda hazırlıklı olmanızı sağlar.

Görüşmenin başlangıcında görüşmeci size çay/kahve ikramı teklif ederse ne yapmanız gerekiyor? Bu konuda farklı görüşler var: Suat Soysal "ikramları reddetmeyin, yapılan ikramı reddetmek olumsuz etki yapar, bu güne kadar kimse benim karşımda üzerine çay dökmeydi. " demektedir. Max Eggert ise tam tersini söylemektedir : " İş görüşmesi sırasında hiç heyecanlanmamanız doğal değildir ve bu heyecan el-göz koordinasyonunun bozulmasına yol açabilir. Beki bu koordinasyonu sağlayabilirsiniz ama bir yandan kahve içerken, bir yandan da kendinizden söz edemezsiniz. Heyecandan titreyip fincanla tabağı şingirdatmanız büyük bir olasılıktır. Deneyimlerime göre yirmi adaydan biri kahvesini tabağına döker ve 150 adaydan biri heyecanını yenemeyip fincanı olduğu gibi yere döker. Kahve ikramını kabul etmeyin." Bu görüşlerden Türk adayların bu konuda daha dikkatli oldukları sonucu ortaya çıkıyor!.. Aslında her iki görüş de doğrudur. Önerim şudur: Burada iş size düşüyor, eğer görüşmecinin ortamı yumuşatmak amacı ile nezaketen çay/kahve ikramında bulunduğunu hissetmişseniz kibarca reddedin ya da sadece su isteyin. Ancak teklifin içten olduğunu sezinliyor ya da "Bir şeyler içseydiniz..." türünden tekrar teklif ediliyorsa, bu teklifi de reddetmeyin. Eğer bu ikramı kabul etmişseniz de içmemezlik etmeyin.

Görüşmenin başlangıcında çoğu görüşmeci firma ve pozisyon hakkında bilgi verir. Bu aşamada sizin de bir ön araştırma yaptığınızı belirtmeniz, genellikle o işe duyduğunuz ilginin derecesini göstermesi bakımından olumlu bir izlenim bırakır.

"Önce yalanı, sonra gerçeği söylersen gerçek yalan olur."
Sümer Atasözü

3. Görüşmenin sürdürülmesi

Görüşmenin en can alıcı aşamasıdır. Çünkü bu aşama esas itibarı ile görüşmecinin hakkınızda bilgi almak için sorularını yönelttiği aşamadır. Görüşmelerde genel olarak, görüşme süresinin %30'unda görüşmeci, %70'inde aday konuşur. Bu doğaldır, çünkü görüşmenin esas amacı sizin hakkınızda bilgi toplamaktır.

Eğer görüşme öncesi hazırlık yapmış ve görüşmeye iyi bir şekilde başlamışsanız, bu aşama için endişelenmenize hiç gerek yok. Görüşmecinin size sorduğu soruları iyi düşünerek, kısa ve açık bir ifade ile yanıtlarsanız, görüşmenin iyi bir şekilde sürdürülmesine yardımcı olursunuz.

Soruları yanıtlarken tereddütlü konuşmayın ve size sorulan konunun dışına çıkmamaya özen gösterin. Konu ile ilgisini kurabildiğiniz anda, daha önce tasarladığınız konulara da değinin. Ama bunları konu ile ilgisi olmayan bir anda söylemeyin. En kötü ihtimalle görüşmeci sorularını bitirdiğinde ek olarak belirtmek istediğiniz konular için size fırsat verecektir. Bunları o zaman dile getirirsiniz.

Soruları yanıtlarken yanlış veya yanıltıcı bilgi vermeyin. İstenen bilgiyi vermeniz için çok konuşmanız gerekmez. Çok konuşursanız gaf yapma olasılığınız da çoğalır. Çok kısa cevaplar da tutuk olduğunuz izlenimini yaratır. Arada bir denge noktası bulmalısınız. Eğer sorulan soruyu anlamamışsanız, ortalama bir cevap vermek yerine sorunun açıklanmasını rica edin.

Görüşmeci konuşurken aktif dinleme yapmalısınız. Bu, görüşmeciye dikkatle dinlemek ve anladığınızı göstermek demektir. Görüşmeciye doğru bakmak, arada bir (sürekli değil !) gözgöze gelmek, sağa sola bakmamak ve başka birşeyle ilgilenmemek (kalem/kravatla oynamamak vb.), arada bir görüşmecinin söylediklerini kafa sallayarak onaylamak veya kısaca tekrar etmek, aktif dinlemenin göstergeleridir.

Görüşmede ses tonunuzu ve konuşma hızınızı iyi ayarlayın. Bağıra bağıra veya çok kısık sesle konuşmayın. Çok hızlı veya çok yavaş da konuşmayın. Konuşmanız çok monoton olmasın, gerektiğinde vurgulama yapın. Beden diliniz de konuşmalarınızı desteklesin. Ancak beden diline dikkat edeceğim diye de kendinizi kasmayın, söyleyeceklerinizi şaşırmayın. Eğer beden dili ile konuşmayı özümseyemedinizse, doğal davranmak en iyisidir. Rahat olun...

"Zaferden az, yenilgiden çok şey öğreniriz"

Japon Atasözü

4. Görüşmenin bitirilmesi

Görüşmeci, soracağı soruları bitirdiğini genellikle açıkça belli eder. Eğer size eklemek veya sormak istediğiniz bir konunun olup olmadığı sorulmuşsa, görüşmenin sonuna gelmişsiniz demektir. Bu noktada, daha önce belirtme fırsatı bulamamışsanız, görüşmede belirtmek üzere hazırlandığınız konuları söyleyebilirsiniz. Ayrıca görüşmecinin belirtmediği konularda firma ve pozisyon hakkında sorular sorabilirsiniz. Eğer görüşmecinin olumsuz bir izlenime kapıldığını kesin olarak hissediyorsanız, bu son konulara girmeden görüşmeyi bir an önce bitirmenizi öneririm.

Görüşme bitirilirken görüşmeci, sonraki aşamalar hakkında bilgi verebilir. Vermez ise özellikle görüşme sonuçlarının yaklaşık ne zaman belli olacağı ve ne şekilde öğrenebileceğinizi sormanızda genellikle bir mahsur yoktur.

Eğer bu bir öngörüşme ise, ücret ve diğer maddi konulara girmemeniz iyi olur. Ayrıca diğer adaylar hakkında bilgi almak amacı ile sorulan sorular da hoş karşılanmaz. Görüşmenin bitirilmesi aşamasında söyleyeceklerinizi çok fazla uzatmayın, çünkü size ayrılan süre dolmuştur ve görüşmecinin daha yapacak bir sürü işi vardır. Özellikle görüşmede kurulan samimiyete bakarak adaylar bu tür hatalara çok düşmektedir. Yapmanız gereken, söyleyeceklerinizi kısaca belirttikten sonra iyi temennilerle oradan ayrılmaktır. Bu arada heyecanlanıp görüşmecinin odasında herhangi bir eşyanızı unutmayın!... Firmaya girişte ziyaretçi kartı almışsanız, firmadan ayrılırken değiştirmeyi de ihmal etmeyin!... (İşi garantilediyse o başka!...)

"Akıllı insanlar, önemli bir kazadan mutlu bir ders çıkarırlar."
Livius

5. Görüşme sonrası

Görüşmenin hemen sonrasında, görüşmede edindiğiniz izlenimleri not alın. Bu tür izlenimlerden hem o firma ile sonraki görüşmelerinizde, hem de diğer firmalarla yapacağınız görüşmelerde yararlanırsınız. Eğer görüşme sırasında not alamamışsanız, firma ve pozisyon hakkında görüşmecinin verdiği bilgilerden hatırlayabildiklerinizi not edin. Bu tür bilgiler, eğer çağırılırsanız sonraki görüşmelerde işe yarayacaktır.

Görüşmenin sonucunu öğrenmek için (eğer size arayabileceğiniz söylenmemişse) firmayı aramanıza gerek yoktur. Eğer sonraki aşamalara çağrılmanıza karar verilirse, firma ilgilileri sizi arayacaktır. Görüşmede belirtilen süre (veya belirtilmemiş ise makul bir süre) sonra aranmamış iseniz işe kabul edilmemişsiniz anlamına gelir. Ancak insan kaynaklarına önem veren firmalar görüşme olumsuz sonuçlansa bile bu durumu adaya bildirirler.

E. GÖRÜŞMEDEKİ SORU TIPLERİ

Görüşmelerde sorulan her sorunun belirli bir amacı vardır. Tüm soruları tahmin etmek imkansızdır. Eğer hangi tip soruların genellikle hangi amaçlarla sorulduğunu bilerseniz, benzer tür sorulara da hazırlıklı olabilirsiniz. Aşağıda başlıca soru tipleri belirtilmiştir:

1. Genel sorular

Genellikle görüşmenin başında sorulur. Bu soruların amacı, sizi belirli bir konu ile kısıtlamadan konuşturarak detaylı bilgi almaktır. Böylece görüşmeci verdiğiniz bilgilerden yola çıkarak daha detaylı bilgiler edinebilir. Bu tür soruların avantajı, önceden hazırlıklı iseniz görüşmede belirtmek istediğiniz ana konulara temas etme şansı vermesidir. Dezavantajı ise, konuşmayı çok seviyorsanız ilgisiz konulara girerek yeni sorulara çanak tutmanızdır. Bu tür sorularda görüşmenin amacını unutmadan, yanıtları daha önce hazırladığınız konulara çekerek bunlardan bahsetmeniz önerilir. Bu tip sorulara örnekler:

- Biraz kendinizden bahsedermisiniz?
- Nasıl bir insansınız?
- Sizi neden işe alalım? Diğer adaylardan farkınız nedir?
- En son işinizden neden ayrıldınız? ayrılıyorsunuz?
- Firmamıza nasıl katkıda bulunabilirsiniz?

2. Kişisel bilgiler ile ilgili sorular

Kişisel bilgilerinizin büyük bir bölümü, özgeçmişinizde yer aldığından deneyimli bir görüşmeci bunları tekrar sormaz. Ancak özgeçmişinizde belirtmediğiniz veya açıklanmasına ihtiyaç bulunan konular sorulabilir. Bu tür bilgilerin pozisyonda belirtilen işin yapılması ile ilgili olması gerekir. Bu tip sorulara örnekler :

- İşe kabul edilerseniz nerede kalacaksınız? (Adayın ev adresi özgeçmişte başka bir şehir olarak görünüyor.)
- Askerliğiniz hangi tarihe kadar tecilli? (Özgeçmişte belirtilmemiş.)
- Herhangi bir sağlık sorunuz var mı?
- Yurt içi/dışı seyahat edebildirmisiniz?
- Nişanlısınız/Eşiniz ne iş yapıyor ? (daha çok bayan adaylara)
- Sigara kullanıyor musunuz? (firma açısından çok önemli ise)
- Ehliyetiniz var mı?

3. Eğitim ile ilgili sorular

Bu soruların amacı geçmiş eğitimleriniz ve gelecekteki eğitim planlarınız hakkında bilgi almaktır. Genellikle yeni mezunlara sorulur. Bir amaç da adayın eğitim ve iş yaşamı arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendirdiğidir. Bu sorularla adayın hangi alanlara ilgi duyduğu ve hangi konularda başarılı olduğu da öğrenilir. Bu tip sorulara örnekler:

- Mezun olduğunuz bölümü neden seçtiniz?
- Eğitiminize devam etmeyi arzu ediyormusunuz?
- Bitirme dereceniz nedir?
- En başarılı olduğunuz dersler hangileridir?
- Hangi eğitim kurslarına katıldınız? Neden?

4. Mesleki deneyim/bilgi ile ilgili sorular

Bu soruların amacı, geçmiş iş tecrübenizin başvurduğunuz iş için ne derecede uygun olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu sorular ile o konuda neler bildiğiniz, neler yaptığınız doğrudan veya dolaylı yollarla sorularak o işe ne gibi katkılar yapabileceğiniz araştırılır. Bu tip sorulara örnekler:

- Daha önce bulunduğunuz görevler ile bu pozisyon arasında nasıl bir ilişki kuruyorsunuz?
- Daha önceki görevlerinizde en önemli başarı/başarısızlıklarınız nelerdir? Neden?
- Sizce bu pozisyonun sorumlulukları nelerdir?
- Sizce bu pozisyondaki kişi hangi niteliklere sahip olmalıdır?
- Daha önceki işlerinizde ne gibi yenilikler yaptınız?

Yukarıdaki örnekler, öngörüşmede sorulabilecek türden, tüm konularla ilgili ortak sorulardır. İşe alma görüşmesinde başvurduğunuz pozisyon ile ilgili uzmanlar, o pozisyona özgü teknik nitelikte daha detaylı sorular yöneltebilirler.

5. Kişilik özellikleri ile ilgili sorular

Yapılacak iş ile kişilik özellikleri arasında yakın bir ilişki vardır. Bu soruların amacı da, kişilik özelliklerinizin o iş için ne kadar uygun olduğunu saptamaya yöneliktir. Aslında bu amaç için geliştirilmiş kişilik testleri mevcuttur, ancak ülkemizde çok az kullanılmaktadır. Bu tip sorular genellikle dolaylı yoldan sorulur. Eğer bir sorunun diğer soru tipleri ile bir ilişkisini kuramıyorsanız bilin ki belirli bir kişilik özelliğiniz araştırılmaya çalışılmaktadır. Bu tür sorulara makul yanıtlar verebilmeniz için öncelikle sizin kendinizi iyi tanımanız gerekir. Bu tip sorulara örnekler:

- Yöneticinizden haksız bir eleştiri alırsanız ne yaparsınız?
- Boş zamanlarınızda ne yaparsınız?
- Son okuduğunuz kitap hangisidir?
- Memnun olduğunuz/olmadığınız kişilik özellikleriniz nelerdir?
- Kendinizi tanımlayan beş sıfat söyleyiniz.
- Arkadaşlarınız/aileniz, yöneticiniz sizi nasıl tanımlar?
- Ekip çalışması konusunda ne düşünüyorsunuz?
- Sizi hayatta en çok kim etkiledi? Neden?
- Bir yöneticide hangi özellikleri ararsınız?
- Sizi en çok ne motive eder?
- Hangi becerilerinizin gelişmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?
- Önceki işinizde karşılaştığınız en önemli sorun ne idi?

6. Yetkinliklerle ilgili sorular

Bu tip soruların amacı, o iş için gerekli yetkinliklerin sizde ne derecede bulunduğunu araştırmaktır. Yetkinlikler ile kişilik özellikleri arasında yakın ilişki bulunduğu için çoğu zaman bu tip soruları kişilik özelliklerini araştıran sorulardan ayırmak güçtür. Ancak yetkinlikler ile ilgili soruların daha iş odaklı olduğunu söyleyebiliriz. Bu sorular ile, analitik düşünme, problem çözme, karar verme, sorumluluk alma, insiyatif kullanma, iletişim kurma, yaratıcılık, değişime açıklık, ekip çalışması ve işbirliğine atkılık gibi yetkinlikler hakkında bilgi edinilmeye çalışılır. Bu tip sorulara örnekler:

- İş hayatınızda verdiğiniz en zor kararınızı anlatınız.
- Elemanlarınızı nasıl motive edersiniz?
- En güçlü/en zayıf yönleriniz nelerdir?
- Hedeflerinize nasıl karar verirsiniz?
- Sizce zor olan bir olayı ve nasıl üstesinden geldiğinizi anlatınız.
- Amirinizle iletişim kurmadığınız bir anda işle ilgili önemli bir fırsat çıktığında ne yaparsınız?
- Gecikmiş yada yanlış sonuç üreten çalışanlara karşı tavrınız ne olur?

7. Motivasyon ile ilgili sorular

Bu tip sorular ile mesleğinizi ne kadar sevdiğinizi ve başvurduğunuz iş için ne kadar istekli olduğunuz öğrenilmeye çalışılır. Çünkü işteki başarı ile iş motivasyonu arasında çok yakın bir ilişki vardır. Bu yüzden işverenler iş motivasyonu yüksek adayları tercih ederler. Ancak tek seçeneğiniz o iş gibi

davranırsanız da, ücret pazarlığında iyi bir konumda olmazsınız. Artık dengeyi siz kuracaksınız. Bu tip sorulara örnekler:

- Firmamız hakkında ne biliyorsunuz?
- Firmamızı neden tercih ettiniz?
- Bu işi neden istiyorsunuz?
- Bu işe ne kadar ihtiyacınız var? İşe alınmazsanız ne yapacaksınız ?
- Sizi işe alırsak bizimle ne kadar çalışacaksınız?
- Kariyerinize yeniden başlasanız ne yapıyor olmak istersiniz?
- Mesleğinizde en çok sevdiğiniz/sevmediğiniz şeyler nelerdir?
- Ürünlerimiz hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Başka firmalarla da görüşüyor musunuz?

8. Beklenti/koşullara ilişkin sorular

Bir pozisyona kabul edilmeniz için sadece özelliklerinizin o pozisyona uygun olması yetmez, pozisyonun sağladığı olanakların da sizin beklentilerinize uygun düşmesi gerekir. Bu nedenle görüşmeciler, sizin o pozisyondan neler beklediğinizi de araştırmaya çalışırlar. Ayrıca bir çok pozisyon için işe başlayabileceğiniz tarih de önem taşır. Bu tip sorulara örnekler:

- Kariyer hedefiniz nedir?
- Bundan 5/10 yıl sonra hangi noktada olmak istersiniz?
- En son aldığınız ücret/ücret beklentiniz nedir?
- Şu an/en son işinizde size ne gibi olanaklar sağlanıyor? Sağlandı?
- İşe ne zaman başlayabilirsiniz?
- Bu pozisyon kariyer hedeflerinize uygun mu?

"İyi bir akla sahip olmak yeterli değildir, asıl mesele onu iyi kullanmasını bilmektir.

R.Descartes

F. ÜCRET PAZARLIĞI

İş görüşmelerinde en hassas konulardan biridir. Genellikle büyük firmalarda başlangıç pozisyonlarının ücret ve diğer koşulları belirlidir. Bu konuda çok fazla bir esneklik yoktur. Önerilen ücreti kabul veya reddetmekten başka bir şansınız bulunmamaktadır.

Küçük firmalarda birçok pozisyon ile büyük firmalarda çok nitelikli uzman veya yönetici pozisyonları için, adayın niteliklerine bağlı olarak bir esneklik payı bulunur.

Görüşmelerde ücret konusuna olabildiğince geç girmeye çalışın. Çünkü birçok aday arasında çok fazla bir pazarlık yapma şansınız olmaz. Görüşmeler ilerledikçe, hem firma sizi daha yakından tanır, hem de bazı adaylar elenir. Her iki durum da sizi ücret pazarlığı konusunda öncesine nazaran daha avantajlı konuma getirir.

Eğer görüşmenin başlarında en son işinizden ne aldığınız soruluyor ise doğrusunu söyleyin ama ücret beklentinizi açıklamayın. Beklentinizin ne olduğu sorulursa, "iş daha iyi tanımak istiyorum" gibi gerekçelerle ertelemeye çalışın. Ama bu konuda ısrar edilirse de beklentinizi söyleyin. Bunun için görüşmeye gitmeden önce o pozisyon için piyasada ödenen ücreti ve firmanın ücret politikasını (piyasanın altında, civarında veya üstünde) öğrenmeye çalışın. Böylece çok yüksek veya çok düşük bir ücret beklentisi bildirmemiş olursunuz. Çok yüksek ücret beklentisi, o işe kabul edilmemenize neden olabilir. Çok düşük ücret beklentisi de görüşmeciler üzerinde, ya niteliklerinizin farkında olmadığınızı, ya da sizin niteliklerinizi yüksek değerlendirdikleri şeklinde bir izlenime neden olur. Her iki sonuç da sizin için arzu edilen bir durum değildir. Ücret beklentinizi belirtirken çok katı olmayın, bir esneklik payı bırakın. Bu yüzden "... civarında bir ücret" beklediğinizi söyleyin.

Ücret beklentinizi gereksinimlerinizle değil, niteliklerinizle bağdaştırın. Niteliklerinize göre alabileceğiniz ücret düzeyi, gereksinimlerinizden daha az veya fazla olabilir. İşveren duyduğunuz gereksinime göre değil, sahip olduğunuz niteliklere göre ücret öder.

Ücret teklifinin karşı taraftan gelmesini bekleyin. Daha önce belirtilmediyse ücret teklifinin yanında başka ne gibi olanaklar sunulduğunu öğrenmeye çalışın. Teklif edilen ücret beklentinizin üzerinde bile olsa hemen üstüne atlamayın. Ancak burada göstereceğiniz tereddüt, bazı işverenlerce iş motivasyonunuzun düşüklüğü olarak algılanabilir. Böyle bir davranış sergilemeniz için daha önce o iş için istekli olduğunuz konusunda işvereni ikna etmiş olmanız gerekir. Böylece tereddütünüzün pozisyonun niteliğinden değil, ücretinden kaynaklandığı imajını vermiş olursunuz.

Ücret pazarlığı yapacak iseniz bunu ücret belirleme konusunda yetkili olan kişiler ile yapın. Sizinle görüşme yapanlar genellikle ücretinizin belirlenmesinde çok fazla yetkili değildirler. Bu kişilerle ücret pazarlığı yaparsanız boşuna çaba göstermiş olursunuz. Ücret teklifi yapıldığında, firmanın ücret politikasına ilişkin sorular sorarak, ücretlerin kimler tarafından ve nasıl belirlendiğini, ne sürelerde nasıl artırıldığını da sorun. Bu bilgiler ücret pazarlığı yapma şansınız konusunda size önemli fikirler verebilir.

"İnsanı iki şey çileden çıkarır: Söylenecek yerde ağız açmamak, susacak yerde lakırdı etmek."

Sadi

G. GÖRÜŞMELERDE DİKKAT EDİLECEK NOKTALAR

Buraya kadar olan konularda görüşmelerde dikkat etmeniz gereken birçok nokta belirtildi. Aşağıda hem bu söylenenler toparlamış, hem de diğer bazı önemli noktalara değinilmiştir:

1. Firmayı ve pozisyonu iyi tanıyın: Görüşmelerde başarılı olmanın ilk koşulu firmayı ve pozisyonu iyi tanımaktır. Daha önce kendinizi tanıma yönünde çabalarınız olmuştu. Böylece kendiniz ile başvurduğunuz pozisyonun uyum noktalarını çok iyi bir şekilde belirleyebilir ve bunları görüşmeciyi işe uygunluğunuzu ikna etmede kullanabilirsiniz.
2. Görüşmeye hazırlanın: Görüşmede belirteceğiniz konuları önceden belirleyin. Olası sorulara karşı üzerinde düşünülmüş cevaplarınız olsun, ama görüşme sırasında hazırcevap olmayın, biraz düşünerek yanıtlayın. Fiziksel yönden hazırlıklı olmanız, son anda iki ayağınızın bir pabuca girmesini önler.
3. Görüşmeye uygun giyinin: Görüşme ortamına uygun olarak giyinin. Giyim, aksesuar ve makyajınızda aşırılıktan kaçının. Giysileriniz temiz ve ütülü olsun.
4. Görüşmeye zamanında gidin: Görüşme yerinde görüşme zamanından 5- 10 dakika önce hazır bulunun. Zorunlu nedenlerle geç kalırsanız, bu durumu mutlaka telefonla ilgililere bildirin.
5. Kendinize güvenin: Rahat olun. İş için yeterli nitelikleriniz varsa çok fazla endişelenmenize gerek yok. Kendinize güveninizi heyecanınızı yenmekte kullanın, görüşme sırasında ukalalık yapmak için değil...
6. Olumlu tavır takının: Gülümseyin. Olumlu düşünün. Görüşmeci sizin düşmanınız değil. Aynı ortak amaç için uğraşıyorsunuz. Görüşmeciye yardımcı olmaya çalışın.
7. Görüşmede yalan söylemeyin: "Yalancının mumu yatsıya kadar yanar.." İleride çok zor durumda kalırsınız. İşi almak kadar, o işte kalmak da önemlidir. Uzun vadeli düşünün.
8. Gerektiği kadar konuşun: Görüşmenin amacı ve çerçevesi dışına çıkmayın. Size sorulanları cevaplandırın. Görüşmeci ile ileride işe alındığınızda sohbet edersiniz.

9. Görüşmeci ile tartışmayın: Haklı olsanız bile görüşmeci ile tartışmaya girmeyin. Bu durum tepkinizi ölçmek için bilerek yaratılmış olabilir. Öyle olmasa bile görüşme bir münazara değildir. Haklı olduğunuzu ispatlarsanız bile bunun size bir yararı olmaz. Soğukkanlı olun, durumu anlamaya çalışın, ama kişiliğinizden de çok fazla ödün vermeyin.

10. Görüşmeden ders alın: Her görüşme bir derstir. Görüşmeyi kaybetmeniz bile alınacak dersleri kazanın!... Görüşmedeki tutum ve davranışlarınızı, verdiğiniz yanıtları tekrar gözden geçirin. Yaptığınız hataları belirleyin ve sonraki görüşmelerinizde bunlara dikkat edin. Eğer mümkünse görüşmeciden bu bağlamda geri besleme almaya çalışın.

BÖLÜM VII- FİRMALARIN KARIYER YÖNETİMİ SİSTEMİ

Bu bölümde incelen konular:

- Kurumsal kariyer yönetimi
- Kariyer yönetiminin diğer insan kaynakları süreçleri ile ilişkileri,
- Kariyer yönetimi araçları,
- Kariyer yönetimi uygulamaları,
- Kariyer yönetimi politikası.

Çalışan bireyler için önemli olan kariyer hedefleri doğrultusunda mesleki gelişimlerini sağlamaktır. Bazı bireyler mesleki gelişimlerini tamamen çalıştığı kurumun insiyatifine bırakırken, bazı bireyler de bu konuda birçok girişimde bulunur. Mesleki gelişimleri için çaba harcayan bireyler çoğu zaman gerçekleşmesi güç durumlar için gereğinden fazla zaman harcarlar. Buna karşın, gerçekleşmesi olasılığı daha fazla olan gelişim olanaklarını kaçırmazlar. Bu durum bireylerin, firmaların kariyer yönetimi sistemleri hakkında çok fazla bilgi sahibi olmamalarından ve mesleki gelişim çabalarını sistematik bir şekilde yürütmemelerinden kaynaklanmaktadır.

Bu bölümde, firmaların kariyer yönetimi sistemi genel hatları ile ele alınarak konu hakkında bir fikir sahibi olmanız amaçlanmıştır. Bu yüzden verilen bilgiler, firmaların kariyer yönetimi sistemini uygulamak durumunda olan insan kaynakları uzmanları için değil, mesleki gelişim çabasında olan bireyler için tasarlanmıştır.

"Kullanılmayan maddi kaynaklar muhakkak kaybolmuş sayılmazlar, fakat kullanılmayan insani kaynaklar daima yokolmuş demektir.

J.Wiesner

A. KURUMSAL KARIYER YÖNETİMİ

Daha önce kariyer yönetiminin bütün bir süreç olduğunu belirtmiştim. Bireylerin ve firmaların bu konudaki faaliyetleri birbirleri ile bütünleştirilmediği sürece tek başlarına bir anlam ifade etmez.

Birey mesleki gelişimini tamamen firmanın insiyatifine bırakırsa, kariyer hedeflerine ulaşamaz. Çünkü firmanın sağladığı kariyer olanakları, mesleki gelişim konusunda çaba gösteren bireyler içindir. Ancak bireyin mesleki gelişimi ile ilgili gelişigüzel faaliyetlerde bulunması da yeterli değildir. Bireyin ne istediğini (kariyer hedeflerini) ve bunu nasıl elde edeceğini (kariyer yollarını ve gelişim yöntemlerini) bilmesi, ayrıca bu konuda sistemli bir çaba göstermesi de gerekir.

Nasıl ki bireyin iş arama çabasını sistemli bir şekilde yapması için firmaların işe alma sistemi hakkında bilgi sahibi olması gerekiyorsa, mesleki gelişim çabasını sistemli bir şekilde gösterebilmesi için de firmaların kariyer yönetimi sistemi hakkında bir fikir sahibi olması gerekir.

Kurumsal kariyer yönetimi, organizasyonların insan kaynaklarını geliştirmek için sistemli faaliyetlerde bulunmasıdır. Günümüzde yeteri kadar olmasa da, firmaların kariyer yönetimine verdikleri önem giderek artmaktadır. Yapılan bir araştırmanın sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi, örgütlerdeki kariyer yönetimi faaliyetleri ile örgütsel başarı arasında yakın ilişkiler vardır. Diğer bir araştırmaya göre kariyer

yönetimi programlarının örgüt içinde verimli ve başarılı olabilmesi için de üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekir.

Kariyer yönetimde belirli bazı araçlar kullanılarak bazı uygulamalar yapılır. Aşağıda kariyer yönetimde ne gibi araçlar kullanıldığı ve ne gibi uygulamalar yapıldığı incelenecektir. Bu araç ve uygulamalardan hangilerinin hangi koşullarda kullanılacağı da firmanın kariyer yönetimi politikasına bağlı olarak değişmektedir.

Kurumsal kariyer yönetimi konusu, bu konudaki araç ve uygulamalar ile politikalar ile birlikte düşünüldüğünde bir kitabın konusunu oluşturacak kadar geniştir. Ancak bu kitaptaki bakış açımız "birey" olduğu için bu konu ana hatları ile verilmeye çalışılmıştır.

"İnsani olan herşey ilerlemek zorundadır. Eğer buna muvaffak olamazsa geriler.
E.Gibbon

B. KARIYER YÖNETİMİNİN DİĞER İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİ İLE İLİŞKİLERİ

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetiminin altında bir süreçtir. Tüm insan kaynakları süreçleri birbirleri ile ilişkilidir. Doğal olarak, kariyer yönetimi de diğer insan kaynakları süreçleri ile yakından ilişki içerisindedir. Bu ilişkiler sonucunda bir firmada etkin bir kariyer yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi diğer insan kaynakları süreçlerinin etkin işleyişine bağlıdır. Bu yüzden bir firmanın kariyer yönetim sisteminin tam işleyişini öğrenebilmek için, diğer insan kaynakları süreçleri ile ilişkilerini de anlamak ve gerektiği kadarı ile bu sistemlerin de işleyişini de öğrenmek gerekecektir.

1. Personel Organizasyonu

Firmaların amaçlarına ulaşması için yapılacak işleri ve bu işleri yapacak personeli belirlemesi, personel organizasyonunun konusunu oluşturur. Personel organizasyonun sağlıklı bir şekilde oluşturulabilmesi için de iş analizlerinin yapılması gerektiğini belirtmişim. İş analizlerinin temel sonuçları olan iş tanımları ve iş nitelikleri, kariyer yönetimde kullanılan en önemli araç olan kariyer haritası'nın da temel taşıını oluşturur. Diğer bir deyişle, iş tanımları ve iş nitelikleri belirlenmemiş olan bir organizasyonda kariyer haritasından da söz etmek mümkün değildir. Kariyer haritası olmayan bir organizasyonda da, terfi, yönetici geliştirme, örgütsel yedekleme gibi ileri kariyer yönetimi uygulamaları havada kalır. Bu nedenle firmaların kariyer yönetimi konusundaki uygulamalarını değerlendirmek için, personel organizasyonunu ne şekilde oluşturduğuna, hangi araç ve yöntemleri kullandığına da bakmak durumundasınız.

2. Personel Planlaması

Firmaların gelecekte duyduğu personel ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemesi, personel planlaması konusunu oluşturur. Bir anlamda personel planlaması, dinamik personel organizasyonudur. Personel organizasyonu ile firmanın halihazırdaki işlevlerini yerine getirebilmesi için gerekli örgütsel yapı belirlenir. Personel planlaması ise, firmanın gelecekteki iş planlarına bağlı olarak oluşturulacak örgütsel yapının tahmin edilmesi ve buna paralel olarak ihtiyaç duyulabilecek insan gücü gereksiniminin belirlenmesi sürecidir. Personel planlaması örgüt vizyonu ve hedeflerine bağlı olarak şekillenir.

Kariyer yönetimi de dinamik bir süreçtir ve personel planlaması süreci ile yakından ilişkilidir. Gelecekte hangi pozisyonlarda, hangi nitelikte ve ne kadar personele gereksinim duyulacağı, personel planlaması süreci sonunda belirlenir. Kariyer yönetimi, örgütün insan kaynaklarının geliştirilmesi süreci olduğuna göre, personel planlama sürecinden elde edilen bu veriler, kariyer yönetim sürecinin girdisini oluşturacaktır. Diğer bir deyişle, örgüt gelecekte ihtiyaç duyacağı personel ihtiyacını, kariyer yönetimi araç ve uygulamaları ile bugünden geliştirmeye başlayacaktır.

Personel planlaması sonucunda, şu an için belirlenmiş olan kariyer haritası gelecekteki gereksinimlere göre de şekillenecektir. Firmaların kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için, firmanın

vizyonu, hedefleri ve personel planlama uygulamaları hakkında da bir fikir sahibi olmak durumundasınız.

3. İşe Alma

Bir firmanın mevcut personelinin nitelikleri büyük ölçüde işe alım sistemine bağlıdır. Diğer bir deyişle, iyi bir işe alım sistemi kuran, başarılı bir şekilde uygulayarak personelini ihtiyaçlarına uygun olarak seçen firmalar, kariyer yönetimi uygulamaları için de iyi bir başlangıç yapmış olurlar. Ancak nitelikli personeli işe almak yetmemekte, firma bünyesinde tutmak da gerekmektedir. Bu da, diğer insan kaynakları süreçleri ile birlikte, kariyer yönetimi sürecindeki araçların etkin kullanımı ile uygulamalardaki başarıya bağlıdır.

Firmaların işe alım sistemini incelerken, firmanın personel kaynağı olarak iç ve dış kaynaklardan yararlanabileceğini belirtmiştim. Firmanın iç kaynaklardan personel sağlaması (iç işe alım) da önemli bir kariyer yönetimi uygulamasıdır. Gerek firmanın mevcut personel yapısının şekillenmesinde, gerekse iç işe alım sisteminin uygulanmasında, firmanın işe alım sistem ve politikalarının büyük etkisi vardır. Ayrıca firmanın iç ve dış kaynaklardan hangi ölçüde ve ne şekilde yararlandığı da kariyer yönetim sürecini doğrudan ilgilendirir. Firmaların kariyer yönetimi uygulamalarında firmanın işe alım sistemi önemli bir veri kaynağı olduğundan, bu uygulamaları değerlendirmek için firmanın işe alım sistemi ve politikaları hakkında da bir fikir sahibi olmak durumundasınız.

4. Performans Yönetimi

Çalışanların firma hedeflerinin gerçekleştirilmesine sağladığı katkının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, performans yönetiminin konusunu oluşturur. Performans yönetimi sürecinde, değerlendirilen dönem içinde bireylerin gösterdikleri performans sonuçlarının yanında, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri ile daha iyi bir performans gösterilmesi için gerek duyulan eğitim ihtiyaçları gibi kariyer yönetimi uygulamalarına temel teşkil eden sonuçlar da elde edilir.

Firmanın performans yönetiminde kullandığı en önemli araç performans değerlendirme sistemidir. Firmanın performans yönetimi politikası, uygulamakta olduğu performans değerlendirme sisteminde somut ifadesini bulur. Performans değerlendirme sisteminde değerlendirmeyi kimlerin, ne zaman ve nasıl yapacağı, kimlerin hangi faktörlere göre değerlendirileceği, değerlendirme sisteminin diğer insan kaynakları süreçleri ile ilişkileri ve değerlendirme sonuçlarının hangi süreçlerde ve nasıl kullanılacağı, firmanın performans yönetimi politikasına bağlı olarak değişir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilmesi en önemli süreçlerden biri de, kariyer yönetimi uygulamalarıdır. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer yönetimi sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Kariyer yönetiminde performans değerlendirme sonuçlarından, mevcut işte gösterilen başarıdan çok yetkinliklerdeki gelişmeyle ilgili bilgilerden yararlanır. Bu yüzden firmaların kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için, firmanın performans yönetimi politikası ve performans değerlendirme sistemi hakkında da bir fikir sahibi olmak durumundasınız.

5. Eğitim Yönetimi

Eğitim yapılacak alan ve konuların belirlenmesi, eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitim planının hazırlanması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının saptanması ve eğitim alacak olanların seçilmesi, eğitimlerin politika plan ve programlar dahilinde icra edilmesi, eğitim yönetiminin konusunu oluşturur. Uygulamalar açısından bu kadar içi içe geçmiş bir başka süreç yoktur herhalde. Kariyer yönetimi süreci, tanımından görüleceği üzere hem eğitim yönetimi sürecine girdi sağlar, hem de sonuçlarından yararlanır.

Eğitim yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinin her ikisi de firmanın insan kaynaklarının geliştirilmesini nihai hedef olarak alır. Yalnız eğitim yönetimin çıkış noktası kurumsal eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Kariyer yönetimin çıkış noktası ise çalışanların mesleki gelişimidir. Aynı nihai hedefe yönlenen bu iki sürecin bir çok kesişim noktasının da bulunması olağandır.

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

6. cret Yönetimi

Çalışanlara hangi periyodlarla, hangi ölçüte göre ve hangi miktarlarda ücret ödeneceği ücret yönetiminin konusunu oluşturur. cret yönetiminin iş analizlerinden elde edilen verilerle yapılan iş değerlemesi sonuçlarına dayanması literatürde kabul gören bir yöntemdir. Buna göre her bir pozisyonda yapılan işe (iş tanımı) ve o işin yapılması için gerekli niteliklere (iş nitelikleri) göre o pozisyonun creti belirlenmektedir.

nemli kariyer yönetimi uygulaması olan terfi işlemi sonucunda bireylerin pozisyonları ve buna bağlı olarak ücretleri de değişmektedir. Ayrıca bazı transfer ve yer değiştirmelerde, pozisyon düzeyi aynı kalmakla birlikte bölgesel farklılıklardan dolayı ücret düzeyi de değişebilmektedir. Kariyer yönetimi uygulamalarından başarılı sonuçlar almak, kısmen firmanın pozisyonlar arasında kurduğu ücret dengesine, yani ücret yönetimi politika ve uygulamalarına da bağlıdır. Diğer yandan kariyer yönetimi uygulamaları ile bireylerin ücret düzeyleri de değişebilmektedir. Firmaların kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için, ücret yönetimi politika ve uygulamaları hakkında da bir fikir sahibi olmak durumundasınız.

7. Motivasyon Yönetimi

Çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanması, motivasyon yönetiminin konusunu oluşturur. Motivasyon yönetiminin kendine özgü araç ve uygulamaları (sosyal faaliyetler, firma bülteni, yönetime katılım, prim ve ödül sistemi, sosyal kolaylıklar vb.) bulunmakla birlikte, tüm insan kaynakları süreçleri, motivasyon yönetimi sürecine girdi sağlar. Diğer bir deyişle, diğer insan kaynakları süreçlerindeki başarılı uygulamalar, motivasyon yönetiminin hedefi olan iş ve ilişki ortamının yaratılmasına da katkıda bulunur.

Kariyer yönetimi uygulamaları da, personel motivasyonunun artırılmasında çok önemli araçlardır. Diğer yandan firmanın motivasyon yönetimi uygulamaları da, çalışanların mesleki gelişimlerini teşvik eder. Örneğin birçok firmada çalışanlara sağlanan bazı sosyal kolaylıklar (şirket aracı, sağlık sigortası, cep telefonu vb.), ve türleri, pozisyonun düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Dolayısı ile, firmaların kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için, motivasyon yönetimi politika ve uygulamaları hakkında da bir fikir sahibi olmak durumundasınız.

8. zlk işleri

Tarihi gelişim süreci içerisinde insan kaynakları yönetiminden önceki personel uygulamaları, personel yönetiminin konusunu oluşturuyordu. Aslında günümüzdeki birçok insan kaynakları süreci, personel yönetiminin içinde de vardı. Ancak lkemiz uygulamasında personel yönetimi denildiğinde, sadece iş ve sosyal güvenlik mevzuatı uygulamaları anlaşılıyordu. Personel yönetiminin de hakkını yememek için iş ve sosyal güvenlik mevzuatı gereğince yapılması zorunlu bulunan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını özlük işleri olarak adlandırıyorum.

zlk işleri, insan kaynakları uygulamalarının yasal çerçevesini çizer. Örneğin alışanlara bölgesel yer değiştirmeyi, iş sözleşmesinde belirtilmemişse uygulayamazsınız. işten çıkarma, emeklilik gibi kariyer yönetimi uygulamalarının sınırları da büyük ölçüde yasal düzenlemelerle belirlenmiştir. Bu nedenle firmalar kariyer yönetimi uygulamalarında, bu yasal ereve içinde kalmak durumundadırlar. Siz de firmaların kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirirken, yasal düzenlemeleri de gözönünde bulundurmak durumundasınız.

Firmaların kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirirken gözönünde bulundurmanızı önerdiğim firma politika ve uygulamaları yukarıda açıklandı. iş hayatına yeni atılanlar için tüm bunlar biraz

karmaşık gelebilir. Ancak çok fazla endişelenmeyin, bir kaç sene içerisinde tüm bu süreçleri yaşayarak öğreneceksiniz ve göreceksiniz ki; bir çok firmada yukarıda belirtilen süreçler konusunda politikalar ya hiç belirlenmemiş veya açık değil, ya da çok az uygulama yapılıyor. Bu yüzden birçok firmada yıllardan beri çalışanlar da bu kavramlardan habersiz. Ancak yeni yetişen kuşak, iyi eğitilmiş ve kariyeri konusunda söz sahibi olmak istiyor. Bu nitelikli gençleri bünyesinde barındırmak isteyen firmalar da artık bu süreçlerini tanımlamak, politikalarını belirlemek ve uygulamaları hayata geçirmek zorunluluğunu hissetmektedir.

C. KARIYER YÖNETİMİ ARAÇLARI

Kariyer yönetimi sürecinde kullanılan birçok araç mevcuttur. Bu araçların bir kısmı sadece bu sürece özgü, bazıları da diğer bir insan kaynakları sürecinin aracı veya uygulaması durumundadır. Gelişmiş ülkelerde bu araçlar çok daha çeşitlidir. Kitabın kapsamı çerçevesinde, en çok kullanılan kariyer yönetimi araçları aşağıda belirtilmiştir :

1. Kariyer Haritaları

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

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

- Pozisyonun görev ve sorumlulukları (iş tanımı),
- Pozisyon için gerekli nitelikler (iş nitelikleri),
- O pozisyona organizasyon içindeki hangi diğer pozisyonlardan gelinebileceği,
- O 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 uzmanlığına geçiş yapılabilmesi gibi. Bu nedenle organizasyon şeması üzerinde belirli bir pozisyona gelmek için geçilmesi gerekli birbirinden farklı pozisyonlar olabilir. Böylece, aynı pozisyona farklı pozisyonlardan geçerek ulaşmak mümkündür. İşte belirli bir pozisyona ulaşmak için izlenecek bu yollara kariyer yolları denilmektedir.

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

- İş analizi yoluyla işyerindeki çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması,
- İçerik, bilgi ve beceri gerekliliğine bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması,
- Benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması,
- Bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan mantiki 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

2. Kariyer Danışmanlığı

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

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.

"Bildiğini bilenin arkasından gidiniz,
Bildiğini bilmeyeni uyandırınız,
Bilmediğini bilene öğretiniz,
Bilmediğini bilmeyenden kaçınız."
Konfüçyüs

3. Kariyer Rehberliği

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

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

4. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin; gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve 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.

Kariyer atölyeleri (Workshops), çalışanların diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak ve kendi kendilerini teşhis ederek kariyerlerini nasıl geliştirecekleri konusunda değerlendirme yaptıkları çalışmalardır.

Yazılı kaynaklar (Alıştırma kitapları-Workbooks), bireylere kendilerini analiz etme, kariyer planlaması, kariyer hedeflerini belirleme konusunda pratik bilgiler sağlar. Bu alıştırma kitapları yoluyla çalışanların kendilerini tanımaları, ilgilerini öğrenmeleri, uygun fırsatları bilmeleri, işlerini tanımaları ve planlarını geliştirmeleri sağlanmak istenir .

Beceri ve yetenek testleri, bireylerin belirli konulardaki yetkinliklerinin düzeyini tespit etmek amacı ile kullanılırlar. İşe alım aşamasında kullanılan birçok test kariyer yönetimi aracı olarak da kullanılabilir.

Kariyer merkezlerinin bir etkinliği de kariyer bilgi sistemleridir. Örgütte bir iş açığı meydana geldiği zaman bu durum ilk olarak örgüt içinde duyurulur. Örgüt içinde iş ve kariyer arayışında olan işgörenler hakkında kariyer bilgi merkezindeki bilgiler, açık işlerin özellikleri ile karşılaştırılır.

"Aslında bir insana yeni hiç bir şey öğretemezsiniz. Siz ona yalnız kendi içinde bir şeyler keşfetmesine yardımcı olabilirsiniz."
G.Galilei

5. Koçluk

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

6. Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile, bilgi, beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik yaratan faaliyetlerdir. Daha önce de değinildiği gibi esas itibariyle eğitim yönetimi sürecinin bir konusudur.

Eğitim ve geliştirme programları, işe uyum (oryantasyon), teknik ve yönetim becerilerini geliştirme konularında; işbaşında, kurum içi veya kurum dışı eğitimlerle gerçekleştirilebilir. Bu programlarda kullanılan birçok eğitim türü (sınıf içi eğitim, uygulamalı eğitim, seminer, workshop vb.) ve yöntemi (anlatım, uygulama, tartışma, örnek olay, rol tekniği, simülasyon, film/slayt gösterimi vb.) mevcuttur. Tüm bu konuları eğitim yönetimi, öğretim ilke ve teknikleri ile ilgili kitaplarda bulabilirsiniz.

7. İş Rotasyonu

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

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

8. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işin içeriğinin çalışanlara; başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir. İş zenginleştirme de bir iş dizaynı tekniği olarak geliştirilmiş, ancak çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde de yararı görüldüğü için kariyer yönetimi aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır.

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

D. KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1. İç işe alım

Firmaların ihtiyaç duyduğu personeli iç kaynaklardan da sağlayabileceğini 3.Bölümde belirtmiştim. İç işe alım olarak adlandırabileceğimiz bu işlemin firma dışı kaynaklardan yararlanarak yapılan işe alım işleminden bir farkı yoktur. Herhangi bir nedenle açık olan pozisyon için bir iş duyurusu hazırlanır. Bu iş duyurusu, pozisyonun adını, yerini, iş tanımını, iş niteliklerini, başvuru yeri, zamanı ve aranacak şartları içerir. Nitelikleri iş duyurusunda belirtilen kriterlere uygun olan firma çalışanları, çalıştıkları bölümün yöneticilerinin de onayını alarak boş olan pozisyon için başvururlar. Nitelikleri en uygun aday seçilerek açık olan pozisyon doldurulur.

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

- 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, durağanlaşır. 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.

2. 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 pozisyondaki başarısına bakarak çalışanı terfi ettirme, hatalı bir politika olarak görülmektedir. Buna karşın sadece yetkinlikleri dikkate alarak terfi ettirme giderek daha fazla kabul görmektedir.

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

3. Transfer ve Yer Değiştirme

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme diyoruz. 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 gözönünde bulundurmalısınız.

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

4. İşten Çıkarma

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

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. Şöyleki; firmanızda 100 kişi çalışıyor olsun ve 10 kişiyi işten çıkarmak durumundasınız. Bir an için tüm personelin işten çıkarıldığını düşünelim. Siz bu 100 kişiden 90'ını işe alsaydınız, hangilerini seçerdiniz? Böyle bir yeniden seçim işlemi yapmış olsanız işe almayacağınız 10 kişi, firmanızdan çıkarılması gereken kişilerdir.

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

Firmanın küçülmesi, bir işyerini kapatması gibi durumlarda işten çıkaracağı personelin yeni iş bulmasına yardımcı olması (outrplacement), motivasyon ve kurumsal bağlılık açısından önemlidir. Ülkemizde az da olsa bu tür uygulamalara rastlanmaktadır. Bu tür bir yaklaşım, firmanın insan kaynağına verdiği önemi göstermesi bakımından çok anlamlıdır.

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

5. Emeklilik

Ülkemizde emekliliğin koşulları sosyal güvenlik mevzuatı ile belirlenmiştir. Koşulları sağlayan bireyin emekli olması, bireyin kendi isteği ile gerçekleşmektedir. Bireyin çalışma yaşamında emeklilik olgusunun önemi nedeniyle dördüncü ayımda bu konuya yer verilmiştir.

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.

6. Oryantasyon Programı

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

7. Yönetici Geliştirme

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

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

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

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

Yönetici geliştirme programlarında dikkat edilmesi gereken bir başka husus da, bu programlara dahil olmayan diğer personel üzerindeki etkileridir. Özellikle benzer pozisyonlara benzer nitelikteki bir kısım personeli yönetici adayı olarak almak, diğerlerini bu program dışında tutmak, kapsam dışında kalan

personelin motivasyon ve verimlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle yönetici geliştirme programlarının kapsamı ve uygulama ilkeleri özenli bir şekilde belirlenmelidir. Benzer tür pozisyonlar için benzer nitelikteki tüm personel başlangıçta yönetici adayı olarak değerlendirilmeli, bu programdaki personelin kapsamı, zaman içerisinde gösterdikleri performans ve geliştirdikleri yetkinliklere bağlı olarak giderek daraltılmalıdır.

8. Örgütsel Yedekleme

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

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

E. KARIYER YÖNETİMİ POLİTİKASI

Firmanın kariyer yönetimi politikası insan kaynakları politikasının bir parçasıdır. Kariyer yönetimi, diğer insan kaynakları süreçleri ile de yakından ilişkili olduğundan, firmanın bu süreçlerdeki politikalarından da etkilenir. Bir firmanın kariyer yönetimi politikasını özellikle işe alma, performans, eğitim ve ücret politikalarından bağımsız olarak düşünmek olanaksızdır.

Kariyer yönetimi politikası dediğimizde, firmanın hangi kariyer yönetimi uygulamalarını, hangi araçlardan yararlanarak ve ne şekilde gerçekleştirdiği kastedilmektedir. Bir kariyer yönetimi politikasından sözedebilmek için, firmada hangi uygulamalara yer verileceği ve bu uygulamaların amaç ve ilkeleri belirlenmiş olmalıdır. Ayrıca uygulamaların belirlenen amaçlara ulaşması için dikkate alınacak kriterler, uygulama esasları, uygulamaların kimlerin yetki ve sorumluluğu dahilinde yapılacağı da saptanmış olmalıdır.

BÖLÜM VIII - İŞE BAŞLAMA VE ORYANTASYON

Bu bölümde incelen konular:

- İşe başlama öncesi hazırlıklar,
- İşe başlarken dikkat edilecek noktalar,
- Firma kültürünü tanıma,
- Oryantasyon programına katılım.

İş arama faaliyetini başarı ile sonuçlandırdınız ve yapılan iş teklifini kabul ettiniz. Yeni bir iş demek; yeni çalışma arkadaşları, yeni bir firma kültürü, yeni bir çalışma düzeni ve yeni ilişkiler demektir. Sizden beklenen performansı kısa sürede gösterebilmeniz, bu yeni iş ortamına kısa sürede adapte olmanızla mümkündür. Bu konuda firmalar da çeşitli uygulamalar ile size destek olacaktır. Çünkü işe bir an önce uyum sağlamanız, firma açısından da büyük önem taşımaktadır. Ancak bu noktada size de büyük sorumluluklar düşmektedir. İşe iyi bir başlangıç yapmanız ve çalışma ortamına kısa sürede uyum göstermeniz, mesleki gelişiminiz açısından da çok önemlidir.

Bu devrede özellikle çalışma hayatına ilk defa başlayan bireyler için en önemli sorunlardan biri "gerçek şoku"dur. Bu şok, bireyin beklentileri ile çalışma yaşamının gerçekleri arasındaki farktan kaynaklanır. Gerçeklik şokunun başlıca iki nedeni vardır : Birincisi, birey eğitimi sırasında ideal durum ya da olması gerekenler hakkında bilgi sahibi olmuştur. Oysa realite çoğu zaman ideal durumlardan önemli

farklılıklar gösterir. İkincisi, bireyin iş yaşamı hakkında gerçekçi bir bilgisi ve deneyimi olmadığı, kendine örnek olarak mesleğinde çok iyi olan çalışanları aldığı için beklentisi çok yüksektir. Bu beklenti düzeyi ne kadar yüksek olursa gerçek şokunun birey üzerinde etkisi de o kadar fazla olacaktır.

İster ilk defa işe başlamış, ister işinizi değiştirmiş olun, işe iyi bir başlangıç yapmak ve kısa sürede uyum sağlamak konusunda çaba göstermeniz gerekmektedir. Aşağıda her iki konuda da öneriler verilerek yapacağınız faaliyetlere ışık tutulmaya çalışılmıştır.

"Doğru dürüst başlamazsan, satrançta hiç bir zaman başarıya ulaşamazsın oğlum. Bunu düşün, kitaba bak ve birşeyler öğren."
D.Dülow

A. İŞE BAŞLAMA

1. İşe başlama öncesi hazırlıklar

Size iş teklifi yapılması ile firmada işe başlamanız arasında kısa da olsa genellikle bir zaman aralığı bulunur. Bu zaman aralığını işe başlamadan önce bazı hazırlıklar yaparak değerlendirmenizde yarar vardır:

a. Firma hakkında daha detaylı bilgiler edinme

O firmaya başvurmadan önce firma hakkında bazı araştırmalar yapmıştınız. Şimdi artık daha detaylı araştırmalar yapabilirsiniz. Gerçi oryantasyon programı uygulayan firmalarda firma ile ilgili daha detaylı bilgiler verilir. Ancak sizin de bu konuda araştırma yapmış olmanız, size anlatılanları daha çabuk anlamınıza ve daha iyi kavramanıza yardımcı olur. Bir anlamda bu çalışmayı derse girmeden önce kitaptan o konuyu okumaya benzetebiliriz.

Firma hakkında detaylı bilgiyi, varsa firmanın web sitesinden, tanıtım broşüründen, faaliyet raporlarından edinebilirsiniz. İş teklifi görüşmesinde teklifi kabul ettikten sonra bu tür dokümanları talep ederseniz, profesyonel bir yaklaşım göstermiş olursunuz.

"Yağmur duasına çıkmadan önce meteorolojinin kayıtlarını karıştırmak her zaman faydalıdır.

M.Twain

b. Firma kültürünü araştırma

Firma kültürünü çalışmaya başladıktan sonra daha iyi öğreneceksiniz. Zaten oryantasyon programları da esas itibarıyla yeni işe başlayanlara firma kültürünü aktarmak amacını güder. İşe başlamadan önce araştıracağınız konular genellikle işe başlayacağınız gün ile sınırlıdır. Bu çerçevede işyeri ile ilgili bazı kuralları öğrenmeniz yarar vardır. Bunlara örnek olarak, çalışma saatleri, işyerindeki kıyafet kuralları, işyerine giriş kuralları verilebilir. Her ne kadar ilk günlerde bu konularda yapacağınız hatalar hoş karşılanabilirse de, yapacağınız küçük bir araştırma, hataya düşmenizi önler. Bu konularda görüşme yaptığınız kişiden bilgi alabileceğiniz gibi, o firmada çalışan bir tanıdığınız varsa bilgisine başvurabilirsiniz. Ayrıca çalışma düzeni ile ilgili yönetmelik ve prosedürleri de talep edebilirsiniz.

c. Pozisyonu araştırma

İşe başlayacağınız pozisyonu daha önce araştırmıştınız. Görüşme sırasında da size pozisyon hakkında çeşitli bilgiler verilmişti. Kuşkusuz işe başladıktan sonra bütün zamanınızı buna ayıracaksınız. Ancak işe başlayacağınız süre uzunsa ve arada boş zamanınız varsa, pozisyon hakkında daha detaylı bilgiler almak verimli çalışmaya başlayacağınız süreyi kısaltır. Bu nedenle, o pozisyonun ve ilişkili pozisyonların iş tanımlarını, o pozisyonda kullanacağınız başlıca yönetmelik ve

prosedürlerini gözden geçirmenizde yarar vardır. Bu tür çalışmalar, işe iyi bir başlangıç yapmanızda size çok yardımcı olur.

d. Gerekli evrakları hazırlama

Her firma yeni işe başlayanlardan bazı evrak ve dokümanlar ister. Bunların bir kısmı yasal zorunluluk gereği, bir kısmı da firma politikası gereği sizin için açılan personel dosyasında muhafaza edilir. Bunlardan özellikle sizin için işe başlamadan önce verilmesi gereken "SSK İşe Giriş Bildirgesi" önemlidir. Bu nedenle iş teklifini kabul ettikten ve işe başlama tarihini öğrendikten sonra İK bölümüne uğrayıp hem işe başlarken gerekli olan evrakları öğrenebilir, hem de işe giriş bildirgenize imza atabilirsiniz. İşe başladıktan sonra bu tür evrakları hazırlamanız için zamanınız olmayabilir. İşe iyi bir başlangıç için işe başlarken gerekli olan evrakların neler olduğunu öğrenmeniz ve bunları hazırlamanızı öneririm. Aşağıda sizden bu amaçla talep edilebilecek evraklara örnekler verilmiştir :

- İş başvuru formu,
- Nüfus cüzdanı,
- Sürücü belgesi,
- Askerlik terhis belgesi,
- Cumhuriyet savcılığı sabıka kaydı,
- İkametgah belgesi,
- Sağlık raporu,
- Diplomalar,
- Mesleki yeterlik belgeleri (ruhsat, ehliyet vb.),
- S.S.K. sicil kartı veya emekli sicil kartı,
- Önceki işyerinden alınan kümülatif vergi matrahı ve vergisini gösterir işyeri onaylı yazı,
- Vesikalık fotoğraf

2. İşe başlarken dikkat edilecek noktalar

İşe başlamada ilk günler çok önemlidir. Yeni işyerinizde çalışanların hakkınızdaki görüşleri, bu ilk günlerde vereceğiniz izlenime bağlı olarak oluşacaktır. Bu nedenle ilk günlerde tüm işe başlayanlar gergin olurlar. Benzer durum firma için de geçerlidir. Sizin de firma hakkındaki görüşleriniz, büyük ölçüde ilk günlerde edindiğiniz izlenimlere dayanacaktır. Bu konunun bilincine varan firmalar, işe yeni başlayanların stresini azaltmak ve firma hakkında olumlu bir izlenim vermek amacı ile ilk birkaç günü, oryantasyon programının bir parçası olarak çok dikkatli bir şekilde planlarlar.

Buna karşılık bazı firmalarda işe başladığınız zaman hiçbir ön hazırlık yapılmamış, hatta oturacağınız yer bile belirlenmemiş olabilir. Böyle bir firmada işe uyum konusunda tüm çabanın sizin tarafınızdan gösterilmesi gerekeceği açıktır. Aşağıda işe başlarken dikkat etmeniz önerilen başlıca noktalar belirtilmiştir :

- İşe zamanında gidin: İşe başlamadan önce çalışma saatlerini öğrenmenin yararı buradadır. Daha ilk gün işe geç kalırsanız, hiç de iyi bir izlenim bırakmazsınız.
- İşe uygun kıyafetle gidin: İşyerindeki kıyafet ile ilgili yaklaşımı öğrenmenin yararı buradadır. İlk gün, işyerinin normal iş kıyafetlerine oranla biraz daha formal giyinmekte yarar vardır. Unutmayın, sizinle ilk defa tanışacak kişiler sizi önce dış görünümünüze göre değerlendirecektir. Bu yüzden giyiminize ve görünüşünüze ilk günlerde her zamankinden daha fazla özen göstermek durumundasınız.
- Olumlu davranın: Görüşmede olduğu gibi güleryüzlü olun. Olumlu düşünün ve çalışanlara iyimser yaklaşın. Daha bu aşamada kimseyi tanıımıyorsunuz. İlk başlarda olumlu yaklaşmak daha sonra kurulacak iyi ilişkiler için zemin hazırlar.
- İlk önce yöneticinizle görüşün: İşe alma görüşmesi sırasında büyük olasılıkla yöneticinizle tanışmışsınızdır. Eğer firma sizin işe başlamanızla ilgili bir ön hazırlık yapmamış ve bu çerçevede size ilk gününüzde yardımcı olacak bir kişiyi belirlememişse, önce yöneticinizle görüşün. Eğer bu konuda size yardımcı olacak bir kişi belirlenmişse, bu kişinin önerilerine uyun. Yöneticiniz sizden ilk günlerde

neler beklediği, neler üzerinde çalışmanız gerektiği konusunda bir yön gösterecek ve bu arada bölümdeki çalışma arkadaşları ile tanıştıracaktır.

- Bölümdeki çalışma arkadaşlarınızla tanışın: Yöneticiniz sizi bölümdeki çalışma arkadaşlarınız ile tanıştırmamışsa, siz kendinizi tanıttin ve onlarla tanışın. Firmadaki diğer kişilerle tanışmayı, onların yardımı ile o gün veya daha sonraki günler yapabilirsiniz.

- Herkese eşit mesafede yaklaşın: İlk günlerde herkese eşit mesafede yaklaşın. Özellikle firmada ve bölümlerde informal gruplaşmalar olur. Siz bu yapıyı ilk günlerde algılayamazsınız. Informal ilişkileri iyice anlamadan, belirli kişi veya gruplara çok yakınlık göstermeyin. Başlangıçta tüm kişilerle olumlu ilişkiler kurmanızı öneririm. Informal ilişkileri ve güç dengelerini algıladıkça daha seçici davranabilirsiniz.

- Önemli işyeri kurallarını öğrenin: İşyerinin yazılı olan kuralları yanında yazılı olmayan birtakım gelenekleri bulunabilir. İşyerindeki çalışma kuralları ile ilgili yönetmelik, genelge, yazı vb. dokümanları gözden geçirin. Ayrıca bölümdeki arkadaşlarınızdan özellikle yazılı olmayan, ancak çok önem verilen uygulamaları da öğrenmeye çalışın.

- İnsan Kaynakları bölümüne uğrayın: İK bölümüne uğrayarak sizden istenen evrakları teslim edin. Ayrıca işe başlarken doldurmanız gereken bazı formlar veya imzalamanız gereken bazı belgeler (iş sözleşmesi vb.) bulunabilir. Ayrıca firmanın insan kaynakları politika ve uygulamaları hakkında bu bölümden bilgi alabilir, okumanız gereken yönetmelik , genelge gibi prosedürleri temin edebilirsiniz.

B. ORYANTASYON

Firmaların işe yeni başlayan personelin firma kültürüne ve işe kısa sürede uyum göstermesi için yaptığı faaliyetler oryantasyon programının konusunu oluşturur. Bazı firmalarda bu program aylarca sürebilir. Personelin işe uyumlaştırılması süreci başlıca dört temel faaliyeti içerir :

- Gerek iş arkadaşları gerek amirleriyle kişilerarası ilişkiler oluşturmak (benimsenme),

- İşi başarmak için görevlerini öğrenmek (yeterlik),

- Örgütteki rollerini ve bu rolle ilişkili biçimsel ya da doğal gruplardaki rollerini açıklığa kavuşturmak (rol tanımı),

- Görevin ve rolün gereklerini tatmin için yaptıkları gelişmeleri değerlendirmek (değerlendirmenin uygunluğu).

Oryantasyon programlarının bir amacı da firma kültürünü tanıtmaktır. Bu amaçla çeşitli konferans, seminer gibi eğitim faaliyetleri uygulanır, personele firmayı tanıtıcı film, video izlettirilir, broşür ve dokümanları okuması sağlanır. Bireyin örgüte uyum sağlaması, kısmen "sosyalleşme" sürecinin başarılmasına bağlıdır . Oryantasyon programları, sosyalleşme sürecinin başarılmasına katkıda bulunur. Tüm bunların dışında sizin de bu amaçla bazı faaliyetlerde bulunmanız mümkündür:

1. Firma kültürünü tanıma

Firma kültürü dediğimizde, firmanın vizyonu, misyonu, ilke ve değerleri ile politika ve uygulamaları akla gelir. Bu kavramlar hakkında yazılan bir çok kitap vardır. Bunlardan özellikle vizyon ve misyon, ilke ve değerlerin, başarılı ve kalıcı kurumlar yaratmada anahtar rolü üstlendiği ileri sürülmekte ve giderek daha önemli hale geldiği vurgulanmaktadır.

Firma kültürünü anlamak için araştırmanız gereken bazı konular vardır. Bunların bir kısmı size oryantasyon programı sırasında verilir ya da yazılı materyallerden öğrenebilirsiniz. Büyük bir kısmını ise uygulamalardan siz çıkarmak durumundasınız. Firma kültürünü anlamak için aşağıdaki konuları sorgulamanız gerekir :

- Firmanın vizyonu ve misyonu nedir ? Firma kendisini gelecekte hangi konumda görmektedir? Firmanın temel amacı nedir? Firma varlık nedenini bir temel üzerine oturtmuş mudur? Bu temel, firmayı uzun yıllar kişilerden bağımsız olarak yönlendirecek bir ideali yansıtmakta mıdır?

- Firmanın ilke ve değerleri nelerdir? Firmanın faaliyetlerini yürütürken uyduğu ilke ve değerler hangileridir? Açık, anlaşılır ve yazılıdır? Firmanın politika, strateji ve uygulamalarına yansımış mıdır?

- Firmanın politika veya stratejileri nelerdir? Firmanın yönetim, üretim, pazarlama, insan kaynakları gibi işlevlerde ve müşteri, kalite, çevre gibi konularda, halihazırda izlediği politika veya stratejiler nelerdir? Politika ve stratejiler belirgin midir? Yoksa uygulamalar günlük kararlarla mı belirlenmektedir ?

- Firma uygulamaları nelerdir? Firmanın uygulamaları, ilke ve değerler, politika ve stratejiler ile uyumlu mudur? Firmanın ilke ve değerleri uygulamalara yansımakta mıdır?, Yoksa kağıt üzerinde mi kalmaktadır? Firmanın yazılı olmayan uygulamaları nelerdir? Firmanın fiili uygulamalarından nasıl bir ilke ve değerler kümesi çıkmaktadır?

Yukarıdaki soruların cevabını bulmaya yönelik her türlü araştırma ve gözleminiz, firma kültürünü daha iyi algılamana yardımcı olur. Kuşkusuz tüm bu soruların yanıtlarını kısa sürede bulmak, hiç de kolay bir iş değildir. Zaten bir çok çalışan da tüm bu konuların farkında değildir. Çünkü firma kültürünü ve buna bağlı olarak politikaları oluşturan dinamikler çok çeşitlidir. Aşağıdaki minik öykü bu konuda bir fikir verebilir :

ŞİRKET POLİTİKASI *

Kafese beş maymunu koyarlar. Ortaya bir merdiven ve tepesine de ipe muzları asarlar. Her bir maymun merdivenleri çıkararak muzlara ulaşmak istediğinde dışarıdan üzerine soğuk su sıkarlar. Her bir maymun aynı denemeye giriştiğinde çok soğuk suyla ıslatılır... Bütün maymunlar bu denemeler sonunda sırlıklam ıslanırlar...

Bir süre sonra muzlara hareketlenen maymunlar diğerleri tarafından engellenmeye başlanır...Suyu kapatıp maymunlardan biri dışarı alınıp yerine yeni bir maymun koyulur... İlk yaptığı iş muzlara ulaşmak için merdivene tırmanmak olur. Fakat diğer dört maymun buna izin vermez ve yeni maymunu döverler...

Daha sonra ıslanmış maymunlardan biri daha yeni bir maymunla değiştirilir.. Ve merdivene ilk yaptığı atakta dayak yer... Bu ikinci yeni maymunu en şiddetli ve istekli döven ilk yeni maymundur. Islak maymunlardan üçüncüsü de değiştirilir... En yeni gelen maymun da ilk atağında cezalandırılır... Diğer dört maymundan yeni gelen ikisinin en yeni gelen maymunu niye dövdükleri konusunda hiç bir fikirleri yoktur...

Son olarak en baştaki ıslanan maymunların dördüncüsü ve beşincisi de yenileriyle değiştirilir. Tepelerinde bir salkım muz asılı olduğu halde artık hiçbir merdivene yaklaşmamaktadır... Neden mi?

Çünkü burada işler böyle gelmiş ve böyle gitmelidir... İşte bu nokta şirket politikalarının başladığı yerdir...

Firma kültürü hakkında yapacağınız araştırmalardan özellikle "uygulamalar" konusu önem taşımaktadır. Çünkü firmanın gerçek kültürü, uygulamalarına yansır. Bir çok firmada yazılı olan politikalar, ilke ve değerler ile fiili uygulamalar arasında farklar bulunur. Bu farklar kimi firmalarda daha az, kimilerinde ise oldukça büyüktür. Firmaya iyi uyum sağlamak istiyorsanız, firmanın yazılı materyallerde belirtilen kültüründen çok, uygulamada geçerli olan kültürünü algılamak zorundasınız.

2. Oryantasyon programına katılım

İnsan kaynaklarına önem veren firmalarda işe başlayanların oryantasyonu da büyük önem taşır. Firmaların bu amaçla uyguladıkları oryantasyon programları, firma içi eğitim programları ile de bütünleştirilir. Aşağıda ana hatları belirtilecek oryantasyon programı kurumsallaşmış büyük firmaların

çoğunda genel uygulama haline gelmiştir. Henüz kurumsallaşmamış veya küçük firmalarda bu uygulamalar ile karşılaşma olasılığınız oldukça düşüktür.

Oryantasyon programı genelde üç aşamada gerçekleştirilir:

a. Firma oryantasyonu

Firma oryantasyonu, çalışanın işe başladığı gün ve izleyen birkaç gün içinde gerçekleştirilir. Bu programda firma ve ürünleri, firmanın organizasyon yapısı, bölümleri ve fonksiyonları, çalışma düzeni tanıtılır. Genellikle insan kaynakları bölümlerinin sorumluluğunda yürütülen bu programda işe yeni başlayan personele yardımcı olmak üzere aynı bölümden deneyimli bir personel de, "oryantasyon rehberi" olarak atanır. Oryantasyon rehberi, fiziki yerleşimin tanıtılmasında, yeni personelin diğer bölümlerdeki personel ile tanıştırılmasında, işyerine ait kuralların açıklanmasında önemli rol oynar. Bu kişilerden yazılı olmayan işyeri kuralları hakkında önemli bilgiler edinebilirsiniz.

b. İş oryantasyonu

Yeni personelin işine alıştırılması amacı ile iş başında (on the job training) yoğun olarak eğitilmesidir. Birkaç hafta süren bu aşamanın yürütülmesi genellikle ilgili bölüm yöneticisinin veya deneyimli bir bölüm çalışanın sorumluluğuna verilir. Bu aşamada işle ilgili yönetmelikler, talimatlar, kullanılan formlar, çalışma biçimleri, üzerinde çalışılan projeler detaylı olarak anlatılır, uygulama yaptırılır ve uygulama sonuçları izlenir. Bu aşamanın amacı yeni personeli, herhangi bir destek veya gözetim olmaksızın pozisyondaki işleri kendi başına yapabilecek düzeye getirmektir. Yapılan işin karmaşıklığına bağlı olarak bu süre daha kısalabilir veya uzayabilir.

"Hangi şirkette isen, onun gidiş tonunu çal."

Lord Chesterfield

c. Firma kültürü oryantasyonu

Aslında firma ve iş oryantasyonu yapılırken firma kültürüne ilişkin çeşitli bilgiler de verilmektedir. Ancak bazı firmalar bunlarla yetinmeyip, düzenli aralıklarla firma kültürünü yansıtan eğitim ve seminer programları hazırlamakta, konferanslar vermektedir. Bu faaliyetler genellikle; firma kimliği, firma ilke ve değerleri, firma politikaları üzerinde odaklaşmakta, ayrıca firmanın vizyonu ve üzerinde çalıştığı büyük projeler hakkında da detaylı bilgiler verilmektedir. Bazı firmalarda bölümlerin işlevlerinin ilgili yöneticiler tarafından tanıtılması bu tür faaliyetler arasında gerçekleştirilmektedir. Ayrıca firmanın önem verdiği ana uygulamalar (örneğin toplam kalite vb.) ile temel yönetim becerileri (performans yönetimi, ekip çalışması, iletişim vb.) konusundaki eğitimler de bu kapsamda verilebilmektedir. Bu eğitim programları düzenli olarak yapılmakta, işe yeni başlayan personel uygun olan ilk tarihte söz konusu programlara katılmaktadır.

Yukarıda anahatları belirtilen oryantasyon programına katılmanız, genellikle zorunlu tutulur. Ancak sizin bu tür programları bir zorunluluk unsuru olarak görmemeniz, tam tersine firmaya/işe uyum ve mesleki gelişim konularında bir fırsat olarak değerlendirmeniz önerilir. Bu nedenle bu tür programlara "aktif katılım"da bulunmanızda fayda vardır. Aktif katılım demek, İnsan kaynakları bölümünden oryantasyon programının ayrıntılarını ve eğitim tarihlerini öğrenip, bu programlara hazırlıklı olarak gitmek, akla takılan konularla ilgili soruları önceden hazırlayıp programdan azami verimi almak demektir.

Görüldüğü üzere, işe iyi bir başlangıç yapmak ve kısa sürede uyum sağlamak firmanın desteği yanında büyük ölçüde sizin yaklaşımınıza ve bu konuda göstereceğiniz çabaya bağlıdır. Bu da bireysel kariyer yönetimi içinde neden bu konulara yer verdiğimin gerekçesini oluşturmaktadır.

BÖLÜM IX- FİRMA KÜLTÜRÜ VE KARIYER

Bu bölümde incelen konular:

- Firma kültürü,
- Kariyer yönetiminin firma kültürü içindeki yeri,
- Kurumsallaşma ve kariyer yönetimi,
- Kariyer sorunları,
- Kariyer yönetimi uygulamalarında bireyin rolü.

Firma kültürü ve kariyer yönetimi uygulamaları arasında yakın bir ilişki vardır. Daha doğrusu firmanın kariyer yönetimi uygulamalarını büyük ölçüde firmanın kültürü şekillendirir. Hemen her fırsatta bireylere çalıştıkları firmanın kültürünü iyice anlamalarını tavsiye etmem de bu yüzden.

A. FİRMA KÜLTÜRÜ

Sosyolojik anlamda kültür, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade eder . Kültür bir gruba, bir ulusa, bir uygarlığa niteliklerini veren, bir başka grupta, bir başka ulusta bulunmayan maddi ve ideolojik olguların tümüdür . Bir başka tanıma göre kültür, insanın insana ve maddeye karşı tavır alışını belirleyen bir bütündür .

Toplumların kültürü gibi, firmaların da amaçları, çalışma yaşamına bakış açıları, ilke ve değerleri, politikaları ve uygulamaları yönünden kendine has özellikleri vardır ve bu özellikler firmaları birbirinden ayırır. Literatürde firma kültürü dendiğinde genellikle firmalarda konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimleri anlaşılmaktadır. Bunlar o firmada nasıl giyilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirlemektedir . Firma kültürün boyutları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir :

- Normlar ve standartlar: Zaman içinde oluşan ve sonuçlara varmak için birlikte nasıl çalışıldığını belirleyen gayriresmi ve genellikle yazılı olmayan uygulamalar, alışkanlıklar ve geleneklerdir.

- Güç ve otorite: Bireyleri birarada çalışmaya yöneltmek, baskı altında tutmak ya da yüreklendirmek için yöneticilerinin sorumluluklarını yerine getiriş biçimidir.

- İşlev-yapı: Kurumda sorumlulukları, emir-kumanda ilişkilerini, denetlemeyi, hiyerarşiyi ve ilerlemeyi düzenleme biçimi ve çalışanlar, gruplar olarak ve birbirlerinden farklı olarak ayırtedilmesini sağlayacak şekilde örgütlenme biçimidir.

- Bağlılık ve moral: Çalışanların birbirlerine duydukları dostluğun ve kuruluş değerleri ile özdeşleşmelerinin derecesidir.

- Geribildirim ve eleştiri: Çalışanların etkinliği artırmak için bir öğrenme aracı olarak, kişilerin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl tartışıp düşündükleridir.

- Amaçlar ve hedefler: Bireylerin ve kurumun çabalarını yönelttikleri sonuçlar ve çalışanların o sonuçlara sahip çıkma derecesidir.

Firma kültürünün yansıdığı birçok alan vardır. Bu alanlardaki firma uygulamaları, firma kültürünün de bir göstergesi ve yansımasıdır. Aşağıda belirtilen alanlarda bazı firma uygulamalarının uç örnekleri belirtilmiştir. Firma uygulamaları bu iki noktadan birine yakın veya daha ortalarda bir yerde olabilir :

- Firmada doğrular, mantığını kullanan veya gerçekleri araştıran herhangi biri tarafından keşfediliyor mu, yoksa doğruların ne olduğuna otoriteye sahip kişiler mi karar veriyor?

- Firma herkesin aynı ofis içinde çalıştığı açık mekanlara mı, yoksa herkesin ayrı odalarının bulunduğu kapalı mekanlara mı sahip?

- Firmada en iyi işin çalışanlara özgürlük vererek mi, yoksa onlar üzerinde sıkı bir kontrol kurularak mı çıkarılacağına inanılıyor?

- Firmada kişiler birbirleri ile daha iyi arkadaş olduklarında mı, yoksa birbirleri ile mesafeli olduklarında mı daha iyi çalışıyorlar?

- Firmanın çatışmalara bakış açısı nedir? Çatışmalar, gerçekleri keşfetmenin, yarışmayı desteklemenin ve kişilerin motive etmenin bir yolu olarak mı görülüyor, yoksa kişiler arası uyumu bozan bir faktör olarak mı değerlendiriliyor?

- Firma çevresini etkileyeceğine ve kontrol edebileceğine inanıp öncü olarak mı hareket ediyor, yoksa sadece çevre etkilerine karşı tepki gösterip izleyici konumunda kalmayı mı yeğliyor?

Yukarıdaki örnekleri artırmak mümkündür. Bir görüşe göre firma kültürü, paylaşılan inançlar, davranışlar, sözle ifade edilmeyen değerler ve varsayımlar, yazılı politika ve prosedürlerden oluşmaktadır. Gerçekten firma kültürünü oluşturan birçok faktör vardır. Bunlardan firma kültürünü yansıttığını varsaydığım başlıca faktörleri ele aldım:

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

Misyon, firmanın ana amacı, üstlendiği ana görevidir. Bu öyle bir amaçtır ki firmaya uzun dönemde hayatta kalma gücü verir. Örneğin Matsushita, "bir fabrikatörün misyonu yoksulluğun üstesinden gelmek, toplumu bir bütün olarak sefaletten kurtarmak ve ona refah getirmek olmalıdır" diyerek firmasının misyonunu " hemen herkesin satın alabileceği kadar ucuz biçimde üretilip dağıtılan hayati ürünler üretmek" şeklinde belirlemiştir.

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

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

Politikalar, firmanın faaliyetlerini yürütürken izlediği yol ve yöntemlerdir. Bir anlamda firmanın yönetim tarzıdır. Firmanın çeşitli konularda (örneğin ücret, işe alma, fiyatlandırma) birden fazla hareket tarzı olabilir. Firmanın seçtiği yol, o konudaki politikasını oluşturur. Örneğin, piyasanın üzerinde ücret verme, iç kaynaklardan personel seçimi, piyasanın altında fiyatlandırma politikası vb. Vizyon, misyon, ilke ve değerler uzun dönemde değişmemelerine rağmen, politikaların uzun dönemde duruma uygun olarak geliştirilmesi sözkonusu olabilir. Ancak kısa dönemde politikalar da değişmez; gündelik kararlara ve uygulamalara yön verirler. Genellikle politikalar, firmanın iç yönetmelik, prosedür, genelge gibi düzenlemelerinde somut ifadesini bulur.

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

Yukarıda belirtilen tüm bu faktörler firmaya özgü bir havanın yaratılmasında rol oynarlar. Firmanın kuruluşunda firmayı yöneten kişiler firma kültürünün oluşmasında etkili olabilir. Ancak firma faaliyetlerine devam ettikçe, daha birçok etken devreye girmekte ve firma kültürü bu kişilerden bağımsız olarak gelişmektedir.

Uzun yıllar faaliyet gösteren bir firmada işe başlamışsanız firma kültürünü veri olarak kabul etmek durumundasınız. Firma kültüründe esaslı bir değişim yaratabilmek kısa dönemde başarılabilir bir olgu değildir. Bunun için "değişim yönetimi" ilke ve yöntemlerini kullanmak ve değişimi yönlendirebilecek bir pozisyonda bulunmak gerekir. Ancak bu, hiç bir gelişme sağlayamazsınız anlamına gelmez. Sonuçta her birey yaşayan firma kültürünün bir parçasıdır ve küçük de olsa değişime katkıda bulunabilir.

Görüldüğü gibi firma kültürü, sonuçta günlük uygulamalarda kendisini göstermektedir. Firma kültürünü oluşturan yukarıda belirttiğim faktörlerin hepsinin yazılı olması gerekmez. Hatta uygulamada tam tersine bunların yazılı olmadığı görülür. Yazılı olanların da uygulamada önemli ölçüde şekil değiştirdiği görülür. Bu bağlamda sizin dikkat etmeniz gereken nokta, firma kültürünün yazılı olmayan unsurları ve uygulamada aldığı şekildir. Firma kültürünü çözümlmek kariyerinizi yönlendirmede önemli bir adımdır.

B. KARIYER YÖNETİMİNİN FİRMA KÜLTÜRÜ İÇİNDEKİ YERİ

Daha önce firmanın kariyer yönetimi politikasından söz ederken, firmanın insan kaynakları politikasının bir parçası olduğunu belirtmiştim. Firmanın insan kaynakları politikası ise, genel yönetim politikasının bir parçasıdır. Firmanın yönetim politikası ise, firmanın vizyon, misyon, ilke ve değerleri ile şekillenir. Dolayısı ile kariyer yönetimi politikası ve buna bağlı olarak kariyer yönetimi uygulamaları, firma kültürünün bir parçası, bir yansımasıdır.

Firmanın çeşitli konulardaki politikaları genelde birbirleri ile uyum içindedir. Örneğin bir firmanın insan kaynaklarına önem vermesi şeklindeki bir ilke ve bu doğrultuda geliştirilen bir insan kaynakları politikası, tüm insan kaynaklarına ilişkin süreçlere yansır. Ücret politikası, işe alma politikası, eğitim politikası bu ana politikadan nasibini alır. Tüm bu politikalar firmanın çeşitli düzeylerdeki düzenlemelerine yansıdığı gibi, uygulamalarda da kendini gösterir.

Yukarıda firma kültürünü oluşturan yazılı unsurlar ile fiili uygulamalar arasında fark olabileceğini, bu durumda fiili uygulamaları esas almanız gerekeceğini belirtmiştim. Bu nedenle insan kaynakları konusunda da yazılı olan unsurlardan çok fiili uygulamalara bakmak gerekir. Fiili uygulamaların yazılı olanlardan önemli ölçüde farklı olması firma kültürünün yazılı unsurlarının "vitrin" ya da "göstermelik" olduğunu ifade eder.

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

Görüldüğü üzere, gerçek firma kültürünü algılamak, bir firmada kariyer yönetimi uygulamalarının rolü hakkında da bir fikir verecektir. Eğer kariyerinizi geliştirmek istiyorsanız, bunun ancak gerçek anlamda insan kaynaklarına önem veren kültürün hakim olduğu firmalarda gerçekleşebileceğini de algılamış olmalısınız.

C. KURUMSALLAŞMA VE KARIYER YÖNETİMİ

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

Ülkemizde firmalar genelde aile şirketi olarak kurulmakta, büyüme sürecinde firma kurucularının kişisel özellikleri büyük rol oynamaktadır. Firma belirli bir büyüklüğe ulaştığında, bu arada kurucuların enerjileri tükenmeye başladığında, ailenin ikinci kuşağı devreye girmektedir. Ancak ikinci kuşağın yetenekleri, genellikle firma kurucularının özelliklerinden az olmakta, bunun sonucunda da firmalar ikinci kuşağın yönetiminde yok olmaktadır. Bu sürecin farkında olan firma kurucuları, daha yönetimi ikinci kuşağa devretmeden kurumsallaşma yönünde de gereken adımları kararlılıkla atabilmektedirler. O halde firmaların çok uzun dönemde "kalıcı" olmalarını sağlayan kurumsallaşma kavramını biraz daha yakından incelemekte yarar vardır.

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

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

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

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

Görüldüğü üzere sistem ve prosedürler, kurumsallaşma kavramının sadece bir parçasıdır. Vizyon, misyon, ilke ve değerler kurumsallaşma kavramının manevi yönünü oluştururken, sistem ve prosedürler de maddi yönünü oluşturmaktadır. Kurumsallaşma kavramı, maddi ve manevi yönü ile bir bütündür. Böylece bazı firmaların ISO 9000 çalışmaları ile sistem ve prosedürlerini oluşturdukları halde neden hala kurumsallaşamadıkları da anlaşılmış olmaktadır.

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

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

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

Kurumsallaşmış firmalar, varlıklarının devamını yetenekli profesyonellerde görürler. Bu nedenle de kurumsallaşmış firmalarda insan kaynağına çok önem verilir. En iyi kariyer yönetimi uygulamaları da kurumsallaşmış firmalarda görülür. Çünkü firmanın uzun dönemli hedeflerine ulaşmasının, firma kültürünü benimsemiş nitelikli çalışanlarla mümkün olabileceği iyi anlaşılmıştır.

Yukarıda bir firmanın kurumsallaşmış sayılabilmesi için bazı ölçütlere yer verdim. Kuşkusuz bunların dışında daha birçok ölçüt vardır. Bunları belirtmemin amacı, çalıştığınız firmanın ne ölçüde kurumsallaştığı yönünde bir fikir sahibi olmanızdır. Çünkü çalıştığınız firmanın kurumsallaşma derecesi, firmanın kariyer yönetimi politikası ve uygulamaları hakkında da bir fikir verecektir. Büyük yabancı firmalar dışında ülkemizde kurumsallaşma yönünde yol almış çok az firma vardır. Bunlar da genellikle büyük gruplardır. Bu yüzden çalıştığınız firmayı bu açıdan değerlendirirken fazla karamsarlığa kapılmayın. Bu arada birçok firmanın da kurumsallaşma yolunda cılız adımlar attığını görüyoruz. Yakın gelecekte bu adımlar daha da güçlenecektir, güçlenmek zorundadır. Çünkü uluslararası rekabette hayatta kalmanın en önemli ve etkili yollarından biridir kurumsallaşmak...

"Büyük adam olmaya lüzum yok, sadece adam olalım yeter."
A.Capus

D. KARİYER SORUNLARI

Kariyer yönetimi uygulamalarında firma kültürünün ne denli etkili olduğunu gördük. Bireyin kariyer gelişiminde karşılaştığı birçok sorun vardır. Bu sorunlardan bir kısmı bireyin kendi durumundan kaynaklanmakla birlikte çoğu firma kültüründen etkilenir. Bireyin kendisinden kaynaklanan sorunlar da, kariyer yönetimine önem veren firmaların dikkatli bir yaklaşımla çözülmesine yardımcı olabileceği türdendir. Aşağıda çalışma yaşamında karşılaşılabileceğiniz kariyer sorunları kısaca tanımlanmıştır :

1. Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar

Kadınların toplumsal rollerini değiştirmek çabaları iki güçlü kuvvet tarafından desteklenmektedir. Doğum oranlarını azaltma konusunda baskı ile mal ve hizmet üretiminde artış sağlamak için kadınların istihdamlarını genişletme yönünde devlet çabaları ... Eğitim olanakları ve eğitim seviyesindeki gelişmelere de paralel olarak çalışma yaşamında kadının rolü giderek artmaktadır. Ancak kadınların kariyer merdivenlerini tırmanmasının erkeklerle nazaran daha fazla zorlukları vardır. Öncelikle birçok firma kadınların tepe noktalarına gelmesini uygun görmemektedir. Bu yaklaşımın firma kültürü ile ilişkisi açıktır.

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

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

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

2. Çift kariyerli eşler

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

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

3. Ayışığı sorunu

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

4. Çift kariyerlilik

Bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olmasıdır. Bireyin birden fazla alanda eğitimi olması, bu alanlarda deneyim kazanmış olması bu alanlarda ilerleyebilme olanağı sağlarsa da, bireyin bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi gerekecektir.

5. Başlangıç dönemi kariyer sorunları

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

"Hayatta ilerledikçe yeteneklerimizin sınırlarını da öğreniriz."
S.Freud

6. Kariyer düzleşmesi

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

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

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

7. Beceri ve yeteneğin yitirilmesi

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

8. Kariyer sonu sorunları

Kariyer sonu sorunlarından en önemlisi emeklilik ve beraberinde getirdiği bazı sorunlardır. Emeklilik konusunu çok önemli gördüğümden, dördüncü ayımda ayrıntılı olarak inceledim.

"İnsan düşeceği yere çıkmamalı."
Alain

9. Gözden düşme

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

10. İşten çıkartılma

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

11. Stres ve tükenmişlik

Günümüz çalışma yaşamında toplumsal ve kişisel yaşama bağlı çok sayıda stres kaynağı vardır ve stresle başa çıkabilmek için bir çok öneri ve yöntem geliştirilmiştir. Bu konular, ayrı bir kitabın konusunu oluşturabilecek kadar geniştir. Burada üzerinde duracağım nokta, stresin ve bunun aşırı uç noktası olan tükenmişlik kavramının önemli bir kariyer sorunu haline gelmesidir.

Stres, genel olaylardan ve bireyin özel yaşamından kaynaklanabilir. Ekonomik bunalım, siyasi istikrarsızlık, teknolojik değişim, çevre kirliliği genel olaylara; ölüm, hastalık, boşanma, işsizlik, ailevi sorunlar bireyin özel yaşamı ile ilgili stres kaynaklarına örnek olarak verilebilir. Çalışma yaşamı da önemli bir stres kaynağıdır. İş güvenliği, terfi ve transfer beklentisi, yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, beklenen bir terfinin gerçekleşmemesi veya beklenmeyen bir terfinin gerçekleşmesi, bozuk iletişim, aşırı çalışma, monotonluk, belirsizlik, bireyler arasında rekabet ve çatışma, kariyer düzleşmesi, gözden düşme, engellenme, işten çıkartılma gibi çalışma yaşamında karşılaşılan birçok durum stres kaynağı olabilir.

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

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

12. Engellenme

Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda birey, ya ekonomik olanakları nedeni ile çalışmasını sürdürür ya da işten ayrılır. Bireyin işten ayrılması, yeni birinin işe alınması ve uyumlaştırılmasını gerektirdiğinden, arzu edilen bir sonuç değildir. Bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalışıyor olması da, genellikle iş düzenine uyum

konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarır. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için firmanın bireyin beklentilerini anlaması gerekir. Bunun için, firma içinde iyi bir iletişim ortamının sağlanması ve çalışanların beklentilerine karşı duyarlı olunması gerektiği açıktır.

"Sıkı çalışmanın yerini hiç bir şey alamaz. Deha yüzde bir ilham ve yüzde doksan dokuz terdir."

T.Edison

E. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA BİREYİN ROLÜ

Firma kültürünün ve bunun özel bir görünümü olan kurumsallaşma derecesinin kariyer yönetiminde çok önemli bir rol oynadığını artık biliyoruz. Yine çalışma yaşamında karşılaşılabileceğimiz kariyer sorunlarının çözümünde de firmalara önemli görevler düşüyor. Ancak madalyonun bir de öteki yüzü var. Firmanın kariyer yönetimi uygulamaları ne kadar iyi olursa olsun, bireyler bu uygulamalar ile uyum gösteremez, kendilerinden beklenen çabaya karşılık vermezler ise, bu uygulamalardan sonuç almak mümkün değildir.

Kariyer yönetimi uygulamalarının amacı, sadece bireylerin beklentilerini karşılamak değildir. Firma bu uygulamaları yürürlüğe koyarken kendi amaçlarını gözönünde bulundurmaktadır. İnsan kaynaklarına önem vermesi de sırf insani nedenlerle değil, kendi amaçlarına ulaşmasında önemli bir kaynak olarak görmesindedir. Dolayısı ile kariyer yönetiminde asıl olan, birey ve firma amaçlarının uyumlaştırılması, böylece bireyin kendi amaçları doğrultusunda çalışırken firma amaçlarına da hizmet etmesidir. Bir anlamda kazan-kazan düşüncesidir.

Kariyer yönetiminin bu niteliğini algıladıktan sonra, bireyin üzerine düşen en önemli şey, kendi hedeflerinin firma hedefleri ile, kendi değerleri ile firma ilke ve değerlerinin ne derecede uyumlu olduğunu saptamasıdır. Diğer bir deyişle birey, sadece kendi beklentileri üzerinde değil, firmanın kendisinden beklentileri üzerinde de durmalıdır. Eğer firmanın kendisinden beklentileri ile kendisinin firmadan beklentileri birbiri ile uyumlu ise, bireyin kariyer gelişimi için ön şart da karşılanmış demektir.

Birey ile firma amaçlarının uyumlu olması yetmemekte, bireyin firmanın kariyer yönetimi uygulamalarına da aktif katılımı gerekmektedir. Bu, bireyin mevcut yükümlüklerini yerine getirirken firmanın sunduğu mesleki gelişim olanaklarını da azami ölçüde değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca birey, firmanın diğer insan kaynakları uygulamaları ile birlikte kariyer yönetimi uygulamalarında firma ile tam bir işbirliği içerisinde hareket etmelidir.

Bireyin geliştirilmesi gereken yönleri konusunda sadece firmanın sunduğu olanaklar ile yetinmeyip, kendi olanaklarını (zaman, para vb.) bireysel gelişim için ayırması gerekir. Çünkü bireysel gelişim sonucunda kazanacağı yetkinlikler sadece çalıştığı firma için değil, diğer firmalar için de değer taşıyacaktır.