

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRK İLAÇ SEKTÖRÜNDE KARIYER
ALGILAMASI: “İKİ ÖRNEK OLAY”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayten NAYİR

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetimi ve Organizasyon**

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

ŞUBAT 2007

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TÜRK İLAÇ SEKTÖRÜNDE KARIYER
ALGILAMASI: “İKİ ÖRNEK OLAY”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayten NAYİR

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetimi ve Organizasyon

Bu tez 22/02/2007 tarihinde jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ayten NAYİR

22.02.2007

ÖNSÖZ

Türk İlaç Sektöründe Kariyer Algılaması: “İki Örnek Olay” konulu tezimin hazırlanmasında göstermiş olduğu destek ve anlayışından dolayı danışman hocam Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS’e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmalarımnda yardım ve desteğini esirgemeyen firma yöneticilerine ve benimle bilgilerini paylaşan sektör çalışanlarına da teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme de sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ayten NAYİR

22.02.2007

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
SUMMARY.....	xi
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: KARIYER.....	4
1.1. Kariyer Kavramının Kapsamı ve Önemi.....	4
1.2. Kariyerin Aşamaları.....	9
1.2.1. Oluşum.....	10
1.2.2. Gelişme.....	11
1.2.3. Sürdürme.....	11
1.2.4. Ayrılma.....	12
1.3. Kariyer Yaşam Dönemleri.....	12
1.3.1. Erişkinlik Dönemi.....	12
1.3.2. Genç Yetişkinlik Dönemi.....	13
1.3.3. Yetişkinlik Dönemi.....	13
1.3.4. Emeklilik Dönemi.....	13
1.4. Kariyer Kalıpları.....	14
1.4.1. Kararlı Kariyer Kalıbı.....	14
1.4.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı.....	14
1.4.3. Kararsız Kariyer Kalıbı.....	14
1.4.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı.....	14
1.5. Kariyer Sorunları.....	15
1.5.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	15
1.5.2. Çift Kariyerli İşler.....	16

1.5.3. Ayıışığı Sorunu.....	16
1.5.4. Çift Kariyerlilik.....	16
1.5.5. Başlangıç Dönemi Kariyer Sorunları.....	17
1.5.6. Kariyer Düzleşmesi.....	17
1.5.7. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi.....	18
1.5.8. Kariyer Sonu Sorunları.....	18
1.6. Kariyer ve Kariyer Yönetimine İlişkin Bazı Kavramlar.....	19
1.6.1. Kariyer Stratejisi.....	19
1.6.2. Kariyer Platosu.....	19
1.6.3. Fast Track (Hızlı Yol).....	19
1.6.4. Organizasyonel Yedekleme Planı.....	19
1.6.5. Coaching.....	20
1.6.6. Çift Kariyer (Kadınlar İçin Kariyer).....	20
1.6.7. Kariyer Hareketliliği.....	20
1.6.8. Kariyer Durağanlığı.....	20
1.6.9. Kariyer Dengeleri.....	21
1.6.10. Kariyerde Sosyalleşme.....	21
1.6.11. Kariyer Haritası.....	21
1.6.12. Kariyer Patikası.....	21
1.6.13. Kariyer Hayat Döngüsü.....	21
1.7. Kariyer Danışmanlığı.....	22
1.8. Kurumlarda Koçluk ve Menorluk Uygulamaları ve Kariyere Uyarlanmış Mentorluk Anlayışı.....	25
1.9. Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları.....	29
1.9.1. Örgütsel (ift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı.....	30
1.9.2. Ağ Tipi (Davranışsal) Kariyer Yaklaşımı.....	30
1.9.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı.....	30
1.9.4. Sınırsız (Boundaryless) Kariyer Yaklaşımı.....	31

1.9.5. Portföy (Portfoilo) Kariyer Yaklaşımı.....	31
1.9.6. Çağdaş (Contemporarary) Kariyer Yaklaşımı.....	31
1.9.7. Çok Yönlü (Protean) Kariyer.....	32
BÖLÜM 2: KARIYER GELİŞTİRME, YÖNETİM ve PLANLAMASI.....	33
2.1. Kariyer Geliştirmenin Kapsamı ve Amaçları.....	33
2.2. Kariyer Gelişiminde Kullanılan Araçlar.....	38
2.2.1. Bireysel Gelişim Katologları.....	39
2.2.2. Liderlik Programları.....	39
2.2.3. Mentorluk Yaklaşımı.....	39
2.2.4. Kariyer Danışmanlığı Toplantıları.....	40
2.2.5. Kariyer Merkezleri.....	40
2.2.6. Kariyer Atölyeleri.....	40
2.2.7. Kariyer Planlama Grupları.....	40
2.3. Kariyer Yolları ve Çeşitleri.....	41
2.3.1. Geleneksel Kariyer Yolu.....	44
2.3.2. Çift Basamaklı Kariyer Yolu.....	44
2.3.3. Ağ Tipi Kariyer Yolu.....	44
2.4. Kariyer Yönetiminin Kapsamı ve Amaçları.....	46
2.5. Kariyer Yönetim Modeli.....	51
2.5.1. Organizsyon Açısından Kariyer Yönetimi.....	51
2.5.2. Biry Açısından Kariyer Yönetimi.....	52
2.6. Kariyer Yönetimi Sistemi ve Sisteminin Elementleri.....	53
2.6.1. Dikey Sistem.....	54
2.6.2. Gövde-Dallar Sistemi.....	54
2.6.3. Planlı Rotasyon Sistemi.....	54
2.6.4. Elmas Modeli.....	54
2.7. Kariyer Yönetiminin Araçları.....	54

2.7.1. Kariyer Haritaları.....	55
2.7.2. Kariyer Rehberliği.....	55
2.7.3. Kariyer Danışmanlığı.....	55
2.7.4. Koçluk ve Mentorluk.....	56
2.7.5. Kariyer Gelişim Merkezleri.....	56
2.7.6. Kariyer Gelişim Programları.....	56
2.7.7. Yedekleme.....	57
2.7.8. İş rotasyonu.....	57
2.7.9. İş Geliştirme.....	57
2.8. Kariyer Planlamanın Kapsamı ve Amaçları.....	58
2.9. Kariyer Planlamada İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	62
2.9.1. Yedekleme Sistemleri.....	63
2.9.2. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları.....	63
2.9.3. Kariyer Patikaları.....	64
2.9.4. Rotasyonlar.....	64
2.10. Kariyer Planlama Süreci ve Kariyer Planlama Sistemleri.....	64
2.10.1. Bireysel Kariyer Planlama.....	65
2.10.2. Örgütsel Kariyer Planlama.....	66
2.11. Kariyer Planlamanın Etkileri.....	66
2.11.1. Kariyer Planlamanın Olumlu Etkileri.....	66
2.11.2. Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri.....	68
2.12. Kariyer Planlamasından Sprumlu Kişiler ve Kariyer Planlaması Yaparken Göznünde Bulundurulması Gereken Noktalar.....	68
2.12.1. Yeni İşe Girenler İçin Kariyer Planlaması.....	69
2.12.2. Orta Kademe Çalışanlar İçin Kariyer Planlaması.....	69
2.12.3. Emeklilik Öncesi Kariyer Planlaması.....	69
2.13. Kariyer Planlama Teknikleri.....	70
2.13.1. Danışmanlık.....	70
2.13.2. İş Zenginleştirme.....	71

2.13.3. Atölyeler.....	71
2.13.4. Kendi Kendini Geliştirme Materyalleri.....	71
2.13.5. İş rotasyonu.....	71
2.12.6. Değerlendirme Programları.....	71
2.12.7. İçerden Terfi.....	71
BÖLÜM 3: TÜRK İLAÇ SEKTÖRÜ VE KARIYER UYGULAMALARI.....	73
3.1. Türk İlaç Sektörünün Bugünü ve Geleceği.....	73
3.2. Dünya İlaç Sektörünün Bugünü ve Geleceği.....	80
3.3. İlaç Endüstrisinde Kariyer ve İstihdam.....	82
BÖLÜM 4: ÖRNEK OLAY.....	92
4.1. Araştırmanın Amacı.....	92
4.2. Araştırmanın Kısıtları.....	92
4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı.....	92
4.4. Araştırmanın Bulguları.....	94
4.4.1. A İlaç Firması Analizleri.....	94
4.4.1.1. A İlaç Firması Tanıtım Bilgileri.....	94
4.4.1.2. A İlaç Firması İç ve Dış Çevre Analiz.....	95
4.4.1.3. A İlaç Firması Kariyer Uygulamaları.....	96
4.4.2. B İlaç Firması Analizleri.....	106
4.4.2.1. B İlaç Firması Tanıtım Bilgileri.....	106
4.4.2.2. B İlaç Firması İç ve Dış Çevre Analizi.....	106
4.4.2.3. B İlaç Firması Kariyer Uygulamaları.....	107
4.5. İçerik Analizleri.....	110

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	116
KAYNAKLAR.....	121
EKLER.....	128
ÖZGEÇMİŞ.....	138

KISALTMALAR

TSM: Tıbbi Satış Mümessili

TST: Tıbbi Satış Temsilcisi

İEİS : İlaç Endüstrisi İşverenleri Sendikası

IMS: Medikal Bilgi Sistemleri (Information Medical Statistics)

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

İK: İnsan Kaynakları

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları.....	27
Tablo 2. Kariyer Gelişimindeki Roller.....	35
Tablo 3. Çoklu Kariyer Yolları ve Özellikleri.....	42
Tablo 4. Tarihsel Gelişim Sürecinde Farmasötik Endüstriyi Etkileyen Faktörler.....	74
Tablo 5. A ve B İlaç Firmalarının Kariyer Uygulamalarının Karşılaştırılması.....	110
Tablo 6. A ve B İlaç Firmalarının Kariyer Uygulamalarının Karşılaştırılması.....	111
Tablo 7. A ve B Firmalarının Kariyer Uygulamalarının Karşılaştırılması	112
Tablo 8. A ve B Firmaları Sıklık ve Anlamlılık Analizleri.....	114

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Kariyer Tercihinde ve Oluşumunda Bireyi Etkileyen Faktörler.....	9
Şekil 2. Kariyer Aşamaları İle Yaşam Dönemleri Arasındaki İlişki.....	13
Şekil 3. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	45
Şekil 4. İlacın Üreticiden Tüketicie Ulaşımı.....	75
Şekil 5. Türkiye İlaç Pazarı.....	79
Şekil 6. 1994-2003 Yılı İlaç Sektörü İstihdamı.....	84
Şekil 7. Ürün Yöneticisinin Beceri Alanları.....	86
Şekil 8. Ürün Yöneticisinin Konumu.....	87
Şekil 9. Tıbbi Satış Temsilcisinin Başarısı Üç Meslek Grubu İle Kurduğu Olumlu Diyalog ve İlişkiler.....	88
Şekil 10. A İlaç Firması Swot Analizi.....	96
Şekil 11. Örnek Grade Uygulaması.....	102
Şekil 12. A İlaç Firması Kariyer Yolları.....	104
Şekil 13. B İlaç Firması Swot Analizi.....	107
Şekil 14. B İlaç Firması Kariyer Yolları.....	110

Tezin Başlığı: Türk İlaç Sektöründe Kariyer Algılaması: “İki Örnek Olay”

Tezin Yazarı: Ayten NAYİR

Danışman: Doç. Dr. Rana Özen Kutanis

Kabul Tarihi: 22 Şubat 2007

Sayfa Sayısı: XI (ön kısım)+ 127 (tez)+ 11 (ekler)

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Günümüzde rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerden biri de Türk İlaç Sektörüdür. Sektördeki firmaların rekabetten sıyrılabilme için önem vermesi gerekli unsurlardan biri de çalışanlardır. Firmalar çalışanlarına verdikleri değer ölçüsünde performanslarında olumlu bir artış sağlayabilmektedirler. Çünkü firmayı tanıtan ve onun performansına yön veren unsur çalışanlardır.

Çalışanların işletmede devamlılığını sağlayan ve onları motive eden bazı faktörler yer almaktadır. Bu faktörlerden bir tanesi de çalışanlara yönelik yürütülen kariyer uygulamalarıdır. Günümüzde kariyer uygulamaları çalışanlar için olmazsa olmaz bir kavram olma özelliği taşımaktadır. Bu nedenle kariyer hem işletme literatüründe hem de firmalar arasında önemli bir kavram olarak yerini almıştır. Firmaların çalışanlarına uygulamış oldukları kariyer uygulamaları kariyer geliştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi başlıkları altında toplanmaktadır. Her firma örgüt kültürü ve çalışan istekleri doğrultusunda günün koşullarına göre bu uygulamaları bünyesine adapte ederek yön vermeye çalışmaktadır.

Çalışmanın amacı, kariyer uygulamaları olan ve olmayan iki firmayı karşılaştırmaktır. Çalışmada örnek olay yöntemi kullanılmış ve bulgular analizlerle anlamlandırılmıştır. Ele alınan firmaların kariyer uygulamaları ortaya konulmaya çalışılmış ve iki firma arasındaki farklılıklar üzerinde durulmuştur. Yapılan analizler sonucunda kariyer uygulaması olan olmayan iki firma arasında belirgin farklar ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Türk İlaç Sektörü, Kariyer, Kariyer Geliştirme, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama.

Title of The Thesis: The Career Perception in Turkish Pharmaceutical Industry: “Two Sample Cases”	
Author: Ayten NAYİR	Supervisor: Doç. Dr. Rana Özen Kutanis
Date: 22 February 2007	Nu of Pages: XI (pre text) + 127 (main body) + 11 (appendices)
Deparment: Business Administration	Subfield: Management and Organization
<p>Today, Turkish Pharmaceutical Industry is one of sectors experiending the most intensive competition. In order to get free of this competition, companies should take notice of the employee. Companies should make too much of the value to their employees, thus they can achieve a positive accretion in their performance. The component, that introduces the company and conduct the performance of the company, is the employees.</p> <p>There are some factors that motivate the employees and secure the permanence of them. One of these factors is the decisions that the company takes regarding with the employee-oriented career strategies. In the present day; the career strategies become to be a sine qua non for the employees. For this reason, career becomes to be an important concept both for the business literature and companies. The career strategies that the companies perform for their employees can be classified into three parts. These parts are; Career Development, Career Planning and Career Management. According to organisation culture and the desires of the employee, every company tries to conduct these strategies adapting the conditions of the present day.</p> <p>The aim of this study is to compare a company with career strategies to a company without these strategies. In this study the sample case method is employed and the evidences are explained with the analyses. The career strategies of the chosen companies are tried to be displayed and the dissimilarities between these two companies are emphasised. As a result of these analyses there have appeared quite distinct variations between these two companies.</p>	
Key Words: Turkish Pharmaceutical Sector, Career, Career Development, Career Management and Plaining	

GİRİŞ

Günümüz küresel dünyasında her sektörde olduğu gibi Türk İlaç sektöründe de rekabet her geçen gün artarak devam etmektedir. Bu rekabet çarkı, firmaların rakiplerinden bir adım önde olmaları ve yaşamlarını idame ettirebilmeleri için gerekli olan bazı unsurlara diğerlerinden daha fazla önem vermelerini gerektirmektedir. İşte bu unsurlardan biri de insan unsurudur. İnsan unsuru rekabetin vazgeçilmez öğelerinden biridir. Bu öğe çalışma yaşamında işgören olarak adlandırılmaktadır. Firmalar bu unsura verdikleri önem derecesinde başarı elde edeceklerdir. Sektör iki tür işgören grubunu bünyesinde barındıran bir yapı sergilemektedir. Bunlardan biri ofis içi çalışanlar diğeri ise saha çalışanlarıdır. Ofis içi çalışanlar merkez teşkilatı olarak adlandırılırken, ofis dışında çalışanlar ise saha teşkilatı olarak adlandırılmaktadırlar. Bu iki teşkilatın koordinasyonu firma performansında pozitif bir etki yaratmaktadır. Merkez teşkilatı (pazarlama-satış, insan kaynakları, finansman ve muhasebe, üretim, ruhsatlandırma vb.) sahaya destek olma sorumluluğunu, saha teşkilatı ise ürünün satışı ve hedef kitleye (doktor, eczane, ecza deposu) ulaştırılması sorumluluğunu taşımaktadır. Bu tür bir çalışan grubuna sahip olan sektörde, diğer sektörlerden farklı olarak temelde aynı görünürde farklı kendi has değişik kariyer uygulamaları bulunmaktadır. Kariyer uygulamaları kapsamında, ofis teşkilatında çalışanlar saha teşkilatından gelebileceği gibi işlerinin uzmanı olarak da göreve başlayabilmektedirler. Saha teşkilatında çalışanların ise merkez teşkilatında yer alabilmeleri için öncelikli olarak sahayı iyi bilmeleri ve yeterliliklerinin mevcut pozisyonla örtüşür olması gerekmektedir. Saha teşkilatı için özellikle satış performansı, eğitim ve merkez teşkilatı ile koordinasyonu gibi özellikler daha ön plana çıkarken, ofis teşkilatı için ise kıdem, performans, eğitim ve koordinasyon gibi özellikler daha önemli olmaktadır. Saha teşkilatında çalışan elemanların belli bir süre sonra işlerine son verilmekte ya da merkez teşkilatında değerlendirilmekte, kendileri için kariyer yolları kapanmış olduğunu düşünenler ise başka firmalara geçerek deneyimlerini paylaşmaktadırlar. Merkez teşkilatında çalışan elemanlar ise kendileri için belirlenen kariyer yollarında ilerlemekte veya başka firmalarda daha yüksek pozisyonlarda çalışmaya devam etmektedirler. Sektördeki her firmanın kendine özgü kariyer uygulamaları olmakla birlikte, bazı firmalar kariyer konusuna daha fazla önem verirken bazıları ise hala geleneksel personel yönetimi uygulamaları ile yollarına devam etmeye

çalışmaktadırlar. Ülkemizde gittikçe önemi artan kariyer ve ilaç sektörü bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Sektörde yer alan kariyer uygulamalarını yapıldığı ve yapılmadığı iki firma arasındaki farklılıkları ortaya çıkararak, mevcut ve yeni gelişmelerin sektörde ne derece uygulanabilir olduğunu ortaya koymaktır.

Araştırmanın Önemi

Çalışmanın önemini şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Türk İlaç Sektörü
2. Türk İlaç Sektöründeki Kariyer Uygulamaları
3. Kariyer Uygulamalarının Firmalara Getirileri

Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmada örnek olay yönteminden yararlanılmıştır. Örnek olay kapsamında kariyer uygulamaları olan ve olmayan iki firma ele alınmıştır. Örnek olay içerisinde mülakat, literatür taraması ve gözlemlerden yararlanılmış, sonuçlar sıklık analizleriyle anlamlandırılmıştır.

Araştırmanın İçeriği ve Kapsamı

Araştırmada tanımlayıcı örnek olay yönteminden hareketle her iki firmadaki uygulamalar analiz edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde kariyer kavramı ve öneminden bahsedilmektedir. İleriki aşamaların daha iyi analiz edilebilmesi için bu bölüm temel olma özelliği taşımaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlama kavramları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, İlaç sektörü tanımı ve genel özellikleri ile sektörde uygulanan kariyer politikaları hakkında bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölüm ise çalışmanın uygulama kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümde örnek olay çalışmasından elde edilen bulguların analizi yer almaktadır.

BÖLÜM 1: KARIYER

1.1. Kariyer Kavramının Kapsamı ve Önemi

Günümüzün çalışma hayatında meydana gelen değişim ve gelişimler örgütleri de etkisi altına almış bulunmaktadır. Bu değişim ve gelişimlerin hızını yakalamak, bunları örgüt bünyesine adapte etmek, örgüt amaçları ile çalışan amaçlarını bağdaştırmak motivasyonu yüksek, tatmin olmuş bir işgücü yaratmakla mümkündür. Çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için mevcut uygulamaların gerektiğinde esnekleştirilerek geliştirilmesi ve çalışanın gelecekte üstlenebileceği pozisyonların açıkça belirtilerek bu pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması gerekmektedir. Bu durum karşımıza “kariyer” konusunu çıkarmaktadır.

Kariyere olan bakış açısı II. Dünya Savaşı'nı izleyen zenginlik döneminde şekillenmiştir. Savaştan sonra, Amerika ve diğer endüstrileşmiş ülkeler önceden tahmin edilemeyen bir ekonomik gelişmeyle karşılaşmıştır. Bu gelişme organizasyonların büyümelerine ve yeni firmaların açılmasına fırsat vermiştir. Bu ortamda, insan sermayesine olan ihtiyaç oldukça artmış ve çalışanlar önceleri pek mümkün olmayan iş fırsatlarına sahip olmuşlardır. Bireyler kariyerlerini tek bir organizasyon bağlamında ele almışlar ve organizasyonel kariyer kavramı ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısı ile organizasyonel kariyer kişinin iş hayatı boyunca aynı organizasyonda edindiği iş tecrübeleridir(<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=280>, Erişim Tarihi: 11.09.2006)

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

1970'li yıllardan bu yana ise, kariyerin ve insan yaşamının nasıl gelişim ve değişim gösterdiği, bilim adamlarının daha yoğun bir biçimde ilgi odağı olmuştur. 1980'lerden sonra ise globalleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar, örgütlerde kariyer konusunu ön plana çıkarmıştır (Şimşek ve diğerleri, 2004:5).

Kariyer, Fransızca *Carrierre*, İngilizce *Career* kelimesinin karşılığı olarak Türkçe'ye girmiştir. Kelimenin sözcük anlamı taş ocağı, arena, genel kullanım alanı ise; yaşam, ömür ve meslektir (Uygur ve Tunç, 2001:3-5).

Günlük dilde ise kariyer, başarı, yükselmek, statü gibi kelimelerle tanımlanmaya çalışılan bir kavram olup genellikle meslek ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bugün gelinen noktada kariyerin meslek kavramından daha geniş bir içeriğe sahip olduğu görülmektedir (Erdoğan; 2003:1).

Kariyer kelimesi iki ayrı perspektiften incelenebilir. Birinci olarak; kariyer, yaşam boyu aşamalar süresince, bir birey tarafından işgal edilen pozisyonlar dizisi olarak tanımlanmaktadır. Bu objektif kariyeri ifade etmektedir. İkinci olarak da; subjektif kariyer gelmektedir. Bu da kariyerin, yaşlı bireylerde oluşan değer, tutum ve motivasyonlardaki değişikliklerden meydana gelmesidir. Her iki perspektifte bireysel odaklıdır. İnsanlar, gerek kaderleri üzerinde bazı kontrol mekanizmalarına sahip olduklarını düşünmekte gerekse kariyerlerinin sağlamış olduğu tatmin ve başarıyı en üst düzeye çıkarmak içinde fırsatları ustalıklı kullanılmaktadırlar. Kariyer; çok düzenli, uzun dönemde planlanmış, personelin sadece işini değil aynı zamanda ailesini, boş zaman uğraşlarını ve toplumsal etkinliklerini de kapsayan biçimde tanımlanmaktadır (Uygur ve Tunç, 2001:3-5).

Kariyer, çalışanların haklarını, yükümlülüklerini, güvenliklerini ve tüm hizmet koşullarını nesnel koşullarla belirten statülere göre çalışarak, yetişerek ve yönetsel hiyerarşide yükselerek görevlerini yürütmeleridir. Kariyerde, kişilerin belli deneyimlerden sonra ilerlemesi ve toplumu etkilemesi söz konusudur (Tortop, 1992:93).

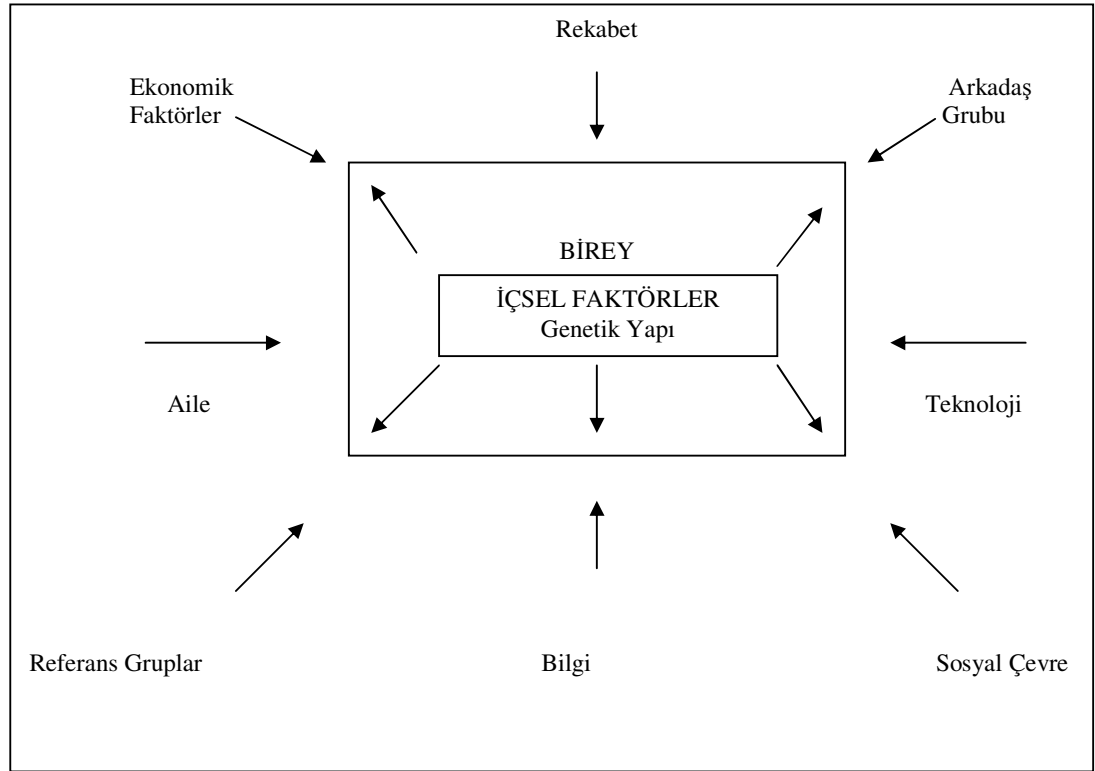
En genel anlamı ile kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir. Ayrıca kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir. Bu tanım kariyerin hem tutum ve davranışları, hem de işe ilişkin birbirini izleyen eylemleri içerdiğini vurgulamaktadır. Kariyer kavramı işe ilişkin olmakla birlikte, kişinin iş dışı yaşamı ve bu yaşamdaki rolleri de bu kavramla beraber anlaşılmalı (Can; 1997:318).

Kısacası yapılmış olan tüm kariyer tanımlarından şunları çıkarabiliriz:

1. Kişinin mesleki hayatı boyunca izlediği yoldur,
2. İş yaşamında yüksenilen kademelerdir,
3. İş ve günlük yaşamında elde ettiği statüdür,
4. Kişinin belli bir konuda uzmanlaşmasıyla elde ettiği başarıdır,
5. Kişinin yaşamının her alanında duymaktan hoşlanacağı onu motive eden bir unsurdur.

Kariyer tercihinde bireyi etkileyen faktörler içsel faktörler ve dışsal faktörler olarak adlandırılmaktadır. İçsel faktörler bireyin yakın çevresine yönelik olup dışsal faktörler bireye dışardan etki eden unsurları kapsamaktadır. Bireyin kariyer tercihi bu iki faktörün birleşiminden oluşmaktadır.

Şekil 1. Kariyer Tercihinde ve Oluşumunda Bireyi Etkileyen Faktörler



DIŞSAL FAKTÖRLER

Kaynak: Eryiğit (2000:110)

Kariyer, çalışanlara yaptıkları hizmetler için gerekli bilgilere ve yetiştirme koşullarına uygun biçimde, sınıfları içinde en yüksek dereceye kadar ilerleme olanağı sağlayan anlayıştır. Kariyer birçok önemli unsura sahip olması nedeniyle de önem taşımaktadır. Çalışanların beklentileri, arzuları, geleceğe ilişkin planları ve gereksinimleri, önüne çıkan fırsatlar vb. bu konu içinde önemli rol oynamaktadır (Akgüner, 1992:11).

Bireyin kariyerine yön veren bazı değer ve sistemler bulunmaktadır. Kariyer değerleri kuramı Edgar Schein tarafından, 44 MBA mezunu ile derinlemesine mülakatlarda ve 10-12 yıl süren boylamsal bir çalışma sonucunda gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadaki amaç, bireylerin kariyer seçimlerinin arkasında yatan nedenleri bulmaktır. Kariyer değerleri (career anchors) bir bireyin kendi kendine algıladığı yetenek ve kabiliyetleri, temel değerleri, güdü ve ihtiyaçlarından oluşan bir benlik kavramıdır. Schein, kariyer değerleri kavramını, mesleki ben kavramını tanımlamakta kullanmıştır.

Kariyer değerlerinin üç tamlayanı vardır:

1. Kendi kendine algılanan yetenek ve kabiliyetler,
2. Kendi kendine algılanan güdü ve ihtiyaçlar,
3. Kendi kendine algılanan tutum ve değerlerdir.

Kariyer değerleri mesleki deneyimler ve yaşam deneyimleri yoluyla gelişir. Bu değerler kişinin kariyer seçiminde en önemli belirleyicilerden birisidir. Kariyer değerleri kişinin vazgeçemeyeceği değerlerden biri olup, bu değeri oluşturan birden çok ihtiyaç da olabilir. Schein'in orjinal çalışmasında beş grupta toplanan kariyer değerleri, sonradan ilave edilen üç değer ile sekize ulaşmıştır. Sekiz kariyer değeri şunlardır:

1. **Özerklik-Otonomi:** Bu değer baskın olduğu kişiler örgütsel sınırlamalar altında çalışmak istemezler. Kariyerlerinde temel belirleyici serbest hareket edebilmektir. Başkalarına bağımlı olmak yerine tek başına çalışmayı tercih ederler.
2. **Güvenlik-İstikrar:** Örgütte kalma ve istikrar konularında güven arayışı bu değere sahip kişilerin önemsendiği konulardır. Bu kişiler için iş ve istihdam güvenliği kariyer seçiminde belirleyici bir etkiye sahiptir.

3. Teknik- Fonksiyonel Yetkinlikler: İşe ve göreve yönelik olmak, teknik becerilerini göstermek isteği baskın kariyer değeridir. Bu değerın öne çıktığı kişilerde uzmanlık alanında derinleşme ve büyüme örgütte yükselmekten daha önemlidir.

4. Genel Yönetmel Teknikler: Diğer kişilerin ve fonksiyonların organizasyonu ve yönetilmesine yönelik olumlu tutuma sahip olmak olarak tanımlanabilir.

5. Girişimci Yaratıcılık: Yeni ürün veya hizmet üretmek, bilgi ve becerilerini bu amaç için kullanmak veya yeni işletmeler kurmak bu kariyer değerinin önemli özellikleridir.

6. Hizmet veya Bir Olaya Kendini Adanmak: Belli bireysel ve sosyal değerler saygı, başkalarına yardım ve başarıya adanmışlık bu değeri yansıtan özelliklerdir.

7. Saf Meydan Okuma: Zor problemlerle uğraşmayı sevmek, rekabetten ve kazanmaktan hoşlanmak bu değerın varlığını gösterir.

8. Yaşam Tarzı: Kariyeri daha geniş olan yaşam sisteminin bir parçası olarak görmek, iş, aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak, bu değerın olduğu kişilerde baskındır.

Derr'in kariyer yönelimi yaklaşımı da Schein'in kariyer değerleri yaklaşımına benzemektedir. Derr'in kariyer yönelimleri ise şunlardır:

1. Önde olmak,
2. Güvende olmak,
3. Serbest olmak,
4. Meydan okuma,
5. Dengede olmak (Erdoğmuş, 2003:18-19).

Kariyer sistemleri, gerek kamu gerekse özel sektör tarafından benimsenmiş kurallar çerçevesinde oluşturulan ve personelin örgüt içindeki davranışlarını ve hiyerarşik gelişmelerini düzenleyen örgüt yapılarıdır. Sistemin oluşturulabilmesi için ilk olarak örgütün temel amaç ve politikalarının belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleşmesi için de personelden beklenen davranışların saptanarak örgütlerdeki kariyer sistemlerinin temel yapısının ortaya konulması ve kariyeri oluşturan unsurların belirlenmesi gerekmektedir. Kariyer, yapısı itibariyle hiyerarşi ilkesine göre örgütlenmiş, içinde türlü düzeylerde görev yerleri bulunan bir gruptur. Kariyer içinde bir düzeyden diğerine

yükselme düzenli ve yavaştır, bir ömür boyu sürer. Kariyer düşüncesini uygulamaya koyma biçimlerinde farklılık olduğundan ortaya farklı personel sistemleri çıkmıştır. Kariyer sistemlerini bakış açılarına göre değişik biçimlerde sınıflandırmak mümkündür. Bu ayrımlar içinde en yaygın olanı, personel sistemlerini iç yapı özelliklerine ve uygulamaya konuluş biçimlerine göre belirli kümelerde toplayarak yapılan işe yönelik kariyer sistemi ve bireye yönelik kariyer sistemidir. Kariyer sistemlerinin özellikleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Uygur ve Tunç, 2001:27):

1. Personelin belli bir iş kolunda uzmanlaşması göz önünde tutulmaktadır,
2. Bir iş kolunda personelin ilerlemesi ve başarılar kazanması temel ilkedir,
3. Birbirine bağlı iş yada hizmetler topluluğu esas alınmaktadır,
4. Kariyer sisteminde personelin durumu statülerle, yasalarla belirtilir. Sözleşme ve çok yanlı statü uygulanmamaktadır,
5. Uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime ağırlık verilmektedir,
6. Kıdeme, çalışma süresine önem verilmektedir,
7. Yeterlilik ilkesinin göz önüne tutulması, kariyer sisteminin gelişmesi için şarttır.

1.2. Kariyerin Aşamaları

Kariyer aşamaları ile ilgili bilgiler çalışanlara ve işletmelere meydana gelecek tipik konu ve olayları anlamaları için yardımcı olurlar. Kariyer geliştirmeyi bir gelişim süreci olarak ele alan çalışmalar bu grupta yer almaktadır. Bu çalışmalarda, kariyer belli bir zaman diliminde bir kere seçilen bir olgu olarak ele alınmak yerine, değişik aşamalardan oluşan ve zaman içinde değişim geçiren bir olgu olarak ele alınmaktadır. Bu görüşe göre kariyer gelişimi, tedrici ve evrimsel bir süreçtir (Erdoğan; 2003:20).

Kariyer aşamaları değişik açılardan sınıflandırılmakla birlikte en yaygın olan sınıflandırma oluşum, gelişme, sürdürme ve ayrılımdır.

Kariyer aşamalarında geçirilen süre bireye göre değişmekle birlikte, aynı şekilde her aşamadaki beklenti ve gereksinimler de değişmektedir. Kariyerin aşamalarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Uygur ve Tunç, 2001:10):

1. İş Öncesi Dönem,
2. İşe Giriş Dönemi,
3. Kariyerde İlerleme Aşaması,
4. Kariyerini Koruma Aşaması,
5. Emeklilik Aşaması.

Başka bir açıdan da kariyerin aşamaları şu şekilde ifade edilebilir:

1.2.1. Oluşum

Bu aşamada çalışanlar güvenlik gereksinimlerine temel önem verir. Özellikle yöneticilerden bu konuda destek beklerler. Kendilerini bulmaya ve yaptıkları işe uyum sağlamaya çalışırlar. Okuldan edindikleri bilgiler çalışanlara bu aşamada yardımcı olacaktır (Can, 1992:304-305).

Bu aşamada en ciddi konu “gerçek şoku”dur. Gerçek şoku; kişinin beklentileri ile yeni iş ve örgütün beklentileri arasındaki açığı anlatır ve kişiler işe ilk başladıklarında gerçekçi olmayan yüksek beklentiler içerisindeyler. Ayrıca birey bu aşamada güçlü ve zayıf olduğu yönleri fark etme imkanı bularak örgüte ve işine alışarak deneyim kazanır (Şimşek ve diğerleri, 2004:18).

Bu noktada yöneticiye çok büyük görevler düşmektedir. Çalışan iş hayatına yeni atılmıştır ve örgütle yeni özdeşleşmektedir. Çalışana bu aşamada verilen güven hem kariyere başlangıç hem de örgüte uyum sağlama açısından önemli derecede katkı ve destek sağlayacaktır. Bu aşamada hem birey hem de örgüt birbirine karşılıklı destek vermelidirler. Birey örgüte beklentilerini net bir şekilde iletmeli ve örgütte kendi imkanlarını bireye açıkça belirterek bu doğrultuda ortak bir kariyer yolu belirlemelidirler. Böylece birey başlangıçta yüksek kariyer beklentisi ile örgüte girdiğinden bir yerde kendini doğru yerde ve güvende hissedecektir. Hem birey hem de örgüt başlangıç aşamasındaki kariyer sendromunu en az zararla atlatacaklardır.

1.2.2. Gelişme

Çalışanlar güvenlik ihtiyacına daha az ilgi göstermeye başlarlar. Bunun yanı sıra başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Bu aşama gerek aynı gerekse örgütler arası bir işten başka bir işe geçme sürecidir. Sorumluluk ve öncülük etme özellikleri taşıyan işlere geçme isteği egemendir. Birinci aşamadaki bağımlılık ilişkisi sona ermekte ve bu aşama bağımsız çalışmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, çalışan diğer kişilerden daha az ölçüde direktif almayı bekleyecektir. Bu aşamada başarısız olan kişiler ya bağımsız çalışmak için gerekli olan teknik yeteneklere ya da yeterli özgüvene sahip değildirler (Can, 1992:304-305).

Bu aşamada, kariyer hedefleri gözden geçirilir, iş değişikliği düşünülür ve aile ilişkilerinde olası sorunlarla ilgilenilir. Bu aşama, bireyin sağlam ve net kariyer hedeflerinin belirlendiği ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planların yapıp uygulandığı dönemdir (Şimşek ve diğerleri, 2004:18).

Örgütün bu aşamada birey için çizeceği kariyer planı örgütte kalması veya örgütten ayrılması yönünde bir etken olacaktır. Bireyin olumsuz karar vermesi örgüt açısından da olumsuz sonuçlar doğuracaktır. İşten ayrılan çalışan yerine yeni bir çalışan istihdam ederek işi ve örgüt kültürünü ona adapte etmek, mevcut çalışanın kariyer planını düzenlemekten daha yüksek bir maliyeti beraberinde getirecektir.

1.2.3. Sürdürme

Bu aşamada çalışanlardan beklenen, birinci aşamadaki kişileri kontrol etmeleridir. Çalışanlar ilgi alanlarını genişletmeyi ve işletme dışındaki kişilerle ilgilenmeyi tasarlarlar. Bu nedenle bu aşamadaki kişilerin başlıca faaliyetleri eğitim ve çalışanlarla etkileşimdir. Bu aşamada, çalışanlar diğer çalışanlar için sorumluluk hissederler. Çalışanların gelişmesinin sınırlarına erişip, yaptığı işte yoğunlaştığı aşamadır ve en önemli ihtiyacın saygınlık olduğu kabul edilir. Bu aşamada, çalışanlar can sıkıntısı, rekabet eksikliği, yetersiz yöneticiler gibi etkenlerden dolayı kariyer ortası kriz dönemine girebilirler (Can, 1992:304-305).

Bu dönemde kişiler kariyer planlarını, hedeflerini yeniden gözden geçirirler. Bu kriz dönemi yöneticilerin tepkisini çekeceğinden iş tatminsizlikleri ve dolayısıyla sağlık ve iş sorunları giderek artabilecektir (Şimşek ve diğerleri, 2004:20).

Örgütün bu aşamada bu tip çalışanlarına gerek örgüt içinden gerekse örgüt dışından kariyer danışmanlığı hizmeti vermesi olumsuzlukların daha az zararla atlatılmasını sağlayacaktır.

1.2.4. Ayrılma

Bireyin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kimileri bu dönemde çalışma yaşamının üst düzeylerine ulaşmışlardır ve kariyerinin sorumlu alanlarına geçiş yaparak, örgütü o güne kadar kazandığı deneyimlerden yararlandırma olanağı elde etmişlerdir. Eskime ve kariyer ortası sorunları, bu aşamaya da taşınır. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyler bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklanır, örgüte yönelimleri azdır. Kişiler bu dönemde performanslarının, mobiliteilerinin azaldığını ve muhtemelen mevcut işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark ederler (Şimşek ve diğerleri, 2004:20).

Yine bu aşamada örgütün çalışanlarına kariyer rehberliği hizmeti vermesi ve destek olması gerekmektedir.

1.3. Kariyer Yaşam Dönemleri

Kariyerle yaşam dönemleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların çoğu, kuramlarını ünlü psikanalizci Erikson'un yaşam dönemleri kuramına dayandırmaktadır. Erikson, bir insanın yaşamını 4'ü çocukluk, 4'ü de yetişkinlikle ilgili olmak üzere 8 döneme ayırmaktadır. Her aşamada birey, bir üst aşamaya geçmek için gelişme görevini başarıyla tamamlamalıdır. Kariyer yaşam dönemleri şu şekilde sıralanabilir (Can, 1997:320).

1.3.1. Erişkinlik Dönemi

Bu dönemin 15-25 yaşlar arasında olduğu söylenebilir. Bu dönemde "ben kimliğinin" kazanılması söz konusudur. Ben kimliği kişide henüz oluşmamışsa, kariyer yaşamında bazı güçlüklerle karşılaşabilir. Bu dönemde bir kariyer seçme ve bu kariyere ulaşmaya yardımcı olacak bir eğitim programını takip etme büyük önem kazanmaktadır.

1.3.2. Genç Yetişkinlik Dönemi

25-35 yaşları arasında geçen bu dönemde kişi sadece yakın çevresindeki insanlarla değil, başka grup ve organizasyondaki insanlarla da etkileşim halinde olmaya başlar. Bireyin bu dönemi başarıyla geçme derecesi, erişkinlik dönemindeki “ben kimliğinin” ne derece elde edildiği ile yakından ilgilidir. Bu dönem oluşum ve gelişme aşamalarının başlangıcına tekamül eder.

1.3.3. Yetişkinlik Dönemi

35-65 yaşları arasında geçen bu dönemde birey, yetenek ve becerilerini üretken bir şekilde kullanmayı ve elde ettiği bilgi ve deneyimleri kendinden sonra gelen kuşaklara aktarmayı, genç insanları yönlendirmeyi ve yönetmeyi amaç edinir. Bu dönem sürdürme aşaması ile aynı döneme tekamül eder.

1.3.4. Emeklilik Dönemi

65 yaşından sonra başlayan bu dönem bireyin iş hayatından ayrılması ile ilgili hazırlıkları içerir ve bireyin üretkenlik ve yaratıcılık döneminin sonudur. Dönemin başarıyla sonuçlanması, hayatın anlamlı ve tatmin edici olduğu duygusunun birey tarafından elde edilmiş olmasına bağlıdır. Bu dönem de çekilme aşaması ile aynı döneme tekamül eder.

Şekil 2. Kariyer Aşamaları İle Yaşam Dönemleri Arasındaki İlişki

Kariyer Safhası: İş Öncesi Dönem/İşe Giriş/Gelişme/Sürdürme/Emeklilik

Yaş : 0 → 15 → 25 → 35 → 65

Yaşam Safhaları: Çocukluk/Erişkinlik/Genç Yetişkinlik/Yetişkinlik/Yaşlılık

Kaynak: Eroğlu (1995: 56)

Kariyer yaşam dönemleri kariyer aşamalarıyla bağlantılı olarak ilerleyen bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç iş öncesi dönemle başlamakta emeklilik dönemiyle son bulmaktadır.

1.4. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Bireylerin beceri, ilgi ve beklentileri ve örgütün etkinlikleri geniş ölçüde farklılık gösterdiğinden kariyer kalıpları da değişik olabilmektedir. Kariyer kalıpları genel olarak dört türdür. Kariyer kalıplarını ifade edecek olursak (Can, 1997:330):

1.4.1. Kararlı Kariyer Kalıbı

Kararlı kariyer kalıbını izleyen bireyler okulu bitirir, işgücüne katılırlar ve kariyerleri boyunca aynı işi yaparlar. Belirli bir uzmanlık alanında çalışan inşaat mühendisleri ve röntgen teknisyenleri bu kariyer kalıbını izleyen işgörelere örnek verilebilir. Değişik örgütlerde çalışsalar da, yaptıkları işler büyük olasılıkla değişmeyecektir.

1.4.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı

İlk işler öğrencilik döneminde üstlenilen part – time ve yaz tatilini değerlendirmek için yapılan işlerdir. Deneme işler ise 20-30 yaşları arasında üstlenilen ilk tam zamanlı işlerdir. Daha sonra birey, yükselme olanaklarının sınırlı olduğu kararlı istihdam dönemine geçer ve bu dönem emekliliğe kadar sürer.

1.4.3. Kararsız Kariyer Kalıbı

Kararsız kariyer kalıbını izleyen bireyler, kararlı istihdam dönemine kadar geleneksel kariyer kalıbını izler. Ancak, daha sonra başka bir alan geçerek deneme işe yönelirler ve süreç yeniden başlar. Orta yaşlardaki kişilerin kariyer değişiklikleri ve aşırı hareketlilik bu kariyer kalıbını izleyen bireylerin eylemlerini simgelemektedir. Bu tür eylemler genellikle sapma ya da uyumsuz davranış olarak görülür.

1.4.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı

Bir deneme işinden bir diğerine sık sık geçiş, bu kalıbın niteliğidir. Bu kalıbı izleyen bireyler bir alanda kararlı olmaya yetecek süre kalmazlar. Eğitim düzeyi ve becerileri yetersiz kişiler genellikle bu kalıbı izlerler. Bu tür bir kişi kısa bir süre içinde taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgahçılık ve seyyar satıcılık yapabilirler.

Kişiler hangi kariyer kalıbını seçerse seçsin sonuçta belirli bir kariyer davranışı içine girmekte ve bu kalıp içerisinde kariyerlerine yön vermektedirler. Bu davranışta bireyin içinde bulunduğu içsel ve dışsal çevre faktörleri etkili olmaktadır.

1.5. Kariyer Sorunları

Gerek çalışanlar gerekse işletmeler açısından gerçekleştirilen kariyer geliştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi konularında, süreç içerisinde bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar hem bireye hem de işletmeye olumsuz etkilerde bulunmaktadır (Uğur, 2003: 260).

Karşılaşılan sorunlar birey ve örgüt açıdan çatışmalara neden olmakta bu da bireysel ve örgütsel tatmin düzeyini düşürerek performansın azalmasına tatminsiz bir örgüt ve çalışan ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Kariyer ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek pek çok sorundan söz etmek mümkündür. Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çift kariyerlilik, çift kariyerli eşler, kariyer platosu (düzleşmesi), ayıışığı sorunu, kariyer transferleri gibi özel sorunların yanında gözden düşme, işten çıkartılmak, stres ve tükenmişlik gibi pek çok engelleme ile de karşılaşılabilir (Özen Kutanis, 2005:306).

Bu sorunlardan bir kısmı bireyin kendi durumundan kaynaklanmakla birlikte çoğu firma kültüründen etkilenmektedir. Bireyin kendinden kaynaklanan sorunlar da, kariyer yönetimine önem veren firmaların dikkatli bir yaklaşımla çözülmesine yardımcı olabileceği türden sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:144).

1.5.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Kadınların hassas ve duygusal bir yapıya sahip olmaları bazı meslekleri üst düzeyde yapmalarına engel olarak görülürken, çocuk doğurmak ve onunla ilgilenmek gibi yükümlülükler yüksek kariyer basamakları için aynı şekilde engel sayılmaktadır (Uğur, 2003: 264).

Kadınların çalışma yaşamında cinsel tacize uğramaları önemli bir sorun olarak görülmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:144).

1.5.2. Çift Kariyerli Eşler

Kadınlar çalışma hayatında daha fazla rol oynadığında ve bu arada kariyer basamaklarında ilerlemeye başladığında, çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:144).

Bu durumdaki kadın çalışanlar iki konuda kariyer çatışması ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Birincisi annelik ve iş çatışması diğeri ise eşler arası kariyer çatışmasıdır (Uğur, 2003: 262).

Eşlerin benzer kariyer yollarını izlemesi durumunda bile rekabet ve kıskançlık gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Çift kariyerli eşlerde, eşlerin birinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde bu genellikle erkek olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:144).

Annelik ve iş çatışmasında kadın çalışanlar, kariyer hedeflerinin peşinde koşmak ile annelik sorumluluğu arasında kalırlar. Çocuklarına ve yuvasına karşı görevlerini tam olarak yapamamanın vermiş olduğu sıkıntı ve stres kadın çalışanların kariyerlerinde önemli bir sorun teşkil etmektedir (Uğur, 2003: 262).

1.5.3. Ayışığı Sorunu

Bir firmaya bağımlı olarak çalışan bir kişinin, gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak, yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile firma dışında kendi hesabına çalışması sorunudur. Bu durumda çalışan enerjisinin bir bölümünü dışarıdaki aktiviteler için harcamaktır. Çalışanlara iyi olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren firmalarda bu tür sorunların en aza indirilebilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:144).

İkinci iş olarak nitelendirilen bu işler daha çok gece yapıldığı için ayışığı adını almıştır. Ayışığı sorunu, çalışanların performansını olumsuz olarak etkileyen son derece önemli bir kariyer sorunudur (Uğur, 2003: 264).

1.5.4. 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 doğrutuda yönlendirmesini gerektirecektir (Bayraktaroğlu, 2003:144).

Bazı kişiler iki farklı kariyer patikasında birden ilerlemeye çalmaktadırlar. Bunun için de iki farklı konuda da beceri ve tecrübe sahibi olmaya yönelirler. Çift kariyerin kişiye sağlayacak olduğu unvan ve statü zenginliği, bazılarını da bu şekilde davranmaya iten en önemli etken olmaktadır. Bazen, bu durum kişisel kapasite yüksekliği ya da işletme için gereklikten de kaynaklanabilmektedir. Hangi nedenle olursa olsun çift kariyerlilik, kişilerin enerjisini ve dikkatini bir işte yoğunlaştırmak yerine dağıtacağından, kişisel başarının düşmesine neden olmaktadır (Uğur, 2003: 263).

1.5.5. Başlangıç Dönemi Kariyer Sorunları

Başlangıç dönemi kariyer sorunlarının başında gerçek şoku yer almaktadır. Birey bu şoku atlattıktan sonra, bu kez kendini kanıtlama yönünde aşırı bir çaba içine girmektedir. Yine bu dönemde bürokratik engeller nedeniyle üst yönetim ile iletişim kopukluğu yaşaması, kendini kanıtlama çabası içinde olan bireyi olumsuz yönde etkilemektedir.

1.5.6. Kariyer Düzleşmesi

Bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder. Kariyerin düzleştiği bu noktada birey; umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hali içindedir. Kariyer düzleşmesi, kariyer yaşamının ortalarında olan bireyler için söz konusu olmakta ve genellikle orta yaş krizi ile birlikte gerçekleşmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:144).

Kariyer düzleşmesi olarak da bilinen kariyer platosu, kişinin kariyerinin durmasını ifade eder. Bu durum çeşitli nedenlerden kaynaklanıyor olmakla birlikte hangi nedenlerden kaynaklanırsa kaynaklansın kariyer platosu çalışanlarda depresyon çeşitli sağlık sorunları, stres, hırçınlık gibi olumsuzlukları ortaya çıkarmasına yol açmaktadır. Bu yüzden mümkün olduğunca oluşumu engellenmeye çalışılmalıdır (Uğur, 2003: 261).

1.5.7. 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 değişmelerine ayak uyduramayan bireyin mevcut beceri ve yeteneklerinin değersiz ve kullanışsız hale gelmesidir.

1.5.8. Kariyer Sonu Sorunları

Kariyer sonu sorunlarından en önemlisi emeklilik beraberinde getirdiği bazı sorunlardır. Bunlar; emeklilikte iş arama, emeklilerin kariyer yolları, emekliliğe hazırlık eğitimi, ikinci işe hazırlık eğitimi, emekliliğe hazırlıkta bireylerin sorumlulukları şeklinde olabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:144).

Kariyer sorunlarına yaşam dönemleri açısından bakacak olursak; kariyerin başlangıç döneminde, yeni işe başlayan kişiler gerçek şoku ile karşılaşabilirler, hedeflerine ulaşamama endişesi ve kariyer sendromu yaşayarak aşırı sosyal davranışlar sergileyebilirler. Kariyer ortasında kişiler, kariyer düzleşmesi ve/veya beceri ve yeteneğin yitirilmesi, yenilikleri takip edememe, bundan dolayı genç ve donanımlı kişilerle çatışma yaşama, verim düşüklüğü ile karşı karşıya kalabilirler. Kariyer sonunda ise, yöneticilerin emeklilik durumuna alışması, kendini boşlukta hissetmesi ve aktivite, süreklilik ve ilgi azalması teorileri ile karşılaşma söz konusu olabilir (Özen Kutanis, 2005:296).

Kariyer sorunları birey ve örgüt arasında çatışmalara neden olmakta bu da bireysel ve örgütsel tatmin düzeyini düşürerek örgütsel ve bireysel performansın azalmasına neden olmaktadır. Her çalışan açısından farklı kariyer sorunları ile karşılaşılacağından geliştirilen çözüm yolları da farklı olmalıdır. Sorunların çözümünde çalışan ve işletme sürekli iletişim ve geri bildirim içinde olmalıdırlar.

1.6. Kariyer ve Kariyer Yönetimine İlişkin Bazı Kavramlar

Kariyer yönetimine ilişkin bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramları aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz (Barutçugil, Erişim Tarihi: 10.11.2006):

1.6.1. Kariyer Stratejisi

Şirketin uzun dönemli ve yüksek performanslı insan kaynakları ihtiyacını karşılamak için hazırladığı ana plandır. Şirketin ana amaçlarına ve stratejilerine uyumlu olmak durumundadır. Başlıca iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan biri yeni insan kaynakları bulmak için başvuru akışını bir sistem içinde geliştirmek, diğeri ise görevlendirme akışı ile çalışanların eğitim ve geliştirme yoluyla içerden terfi ettirerek boşalan pozisyonları doldurmak ve yeni ihtiyaçları karşılamaktır.

1.6.2. Kariyer Platosu

Genellikle iş ortamında önemli bir değişim ya da ilerleme olmadan yaşanan birkaç yıldan sonra gelinen bir aşamadır. Burada çalışan kariyerindeki iddiasını kaybetmekte, motivasyonu ve üretkenliği düşmektedir. Çünkü ne kadar çaba gösterirse göstereceği ödül ya da ilerleme şansı görmemektedir. Bu aşamada gerek birey gerekse şirket fiziksel ve duygusal anlamda olumsuz tepkilerden kaçınmalı, olumlu zihinsel tutum desteklenmeli ve sağlıklı iş ve insan ilişkileri sürdürülmelidir.

1.6.3. Hızlı Yol (Fast Track)

Bazı şirketler, seçme ve işe alma sırasında yüksek kariyer potansiyeli olan adayları keşfeder ve onların şirket içinde yükselmelerine fırsat tanıyacak bir hızlı yola koyarlar. Management Trainee, Yetenek Havuzu, İstikbal Klubü gibi isimler verilen bu ayrıcalıklı genç çalışanlara şirket içinde sürekli ve yoğun gelişme olanakları tanınır. Eğitimleri ve gelişmeleri yakından izlenir.

1.6.4. Organizasyonel Yedekleme Planı

Çeşitli nedenlerle, özellikle kritik pozisyonların beklenmedik bir şekilde boşalması riskini ortadan kaldırmak için yapılan bir planlamadır. Yöneticiler, belirli bir zaman diliminde kendi yerlerine gelecek kişileri bilirler ve onların yetişmesine yardımcı olurlar. Büyük olasılıkla, yerlerine kimin geleceğine karar verme sürecine de katılırlar.

Uzun dönemli projelerin ve sık yaşanan iç ve dış değişikliklerin olduğu şirketlerde yönetimin başarılı bir şekilde ve kesintisiz sürmesi açısından önemli bir çalışmadır.

1.6.5. Coaching

Rehberlik etmek, yetiştirmek, zorluklara ve tehlikelere karşı hazırlamak anlamında kullanılabilir. Deneyimli yöneticilerden beklenen temel fonksiyonlardan biridir. Etkili iletişim becerilerini gerektirir. Yeni çalışmaya başlayanlar için çok önemli bir destektir. Öğüt vermek, moral ve motivasyonu arttırmak, cesaretlendirmek, uyarmak, bilgilendirmek, deneyimlerden yararlanmak anlamında biçimsel olmayan bir eğitim ve yetiştirme sistemidir. Sorun yaşandıktan sonra bu sorunun en az zararla atlatılması için verilen destek daha çok danışmanlık olarak tanımlanır. Çalışanların kendi bilgi ve deneyimlerinin sınırlı kaldığı noktalarda akıl danışmak için konuştukları insanlar ise akıl hocası olarak nitelendirilir.

1.6.6. Çift Kariyer (Kadınlar İçin Kariyer)

Kadınların giderek daha yoğun bir şekilde iş yaşamına girmesi ve üst yönetim basamaklarına çıkması sonucu önem kazanan bir kavramdır. İş ve aile yaşamlarını dengeli bir şekilde sürdürmek için bazı şirketler alternatif planlar sunmaktadırlar. Özellikle küçük çocuk sahibi anneler için esnek zamanlı çalışma, iş paylaşımı, evden iş yapma gibi yaklaşımlar gündeme gelmektedir (Uygur ve Tunç, 2001:6):

1.6.7. Kariyer Hareketliliği

Bireyin kariyeri ile ilgili olarak farklı örgütlerde çalışması ya da örgütte farklı düzeylerde görev yapması anlamına gelmektedir. Her durumda kariyer hareketliliği için amaçlanan konu sürekli yükselmedir.

1.6.8. Kariyer Durağanlığı

Bireyin kariyer yaşamında meydana gelen duraksama periyotları anlamına gelmektedir. Durağanlık dönemleri, bireyin kariyer ile ilgili özelliklerini geliştirme, aile iş ilişkilerini düzene koyma ve gelecekteki çalışmalarını için fiziksel ve psikolojik enerji depolama yönünde yararlı olabilmektedir. Ancak kariyer durağanlığının gereğinden fazla uzamasıyla, bireyin ve dolaylı olarak da örgütün fonksiyonlarını yerine getirememeye konumuna geleceği açıktır.

1.6.9. Kariyer Dengeleri

Kariyer durağanlığı ile ilgili olan diğer bir konudur. Kariyer yaşamını dengeleyen unsurlar başlıca; bireyin kendi algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü ve gereksinimleri, değer, tutum ve davranışları ve çevresi ile ilişkileridir. Bunlar belirli bir deneyim döneminden sonra, bireylerin kariyerlerini dengeleyen ve yönlendiren unsurlardır.

1.6.10. Kariyerde Sosyalleşme

Bireyin işine ve çevresine uyumu olarak ele alınmaktadır. Grup normları ile bireysel gereksinme ve değerler arasındaki uyum bireyin gruba alışmasının; grupların kendi içindeki ve diğer gruplarla arasındaki rol çatışmasının çözümlenmesi de grubun örgüte uyumunun bir göstergesi sayılmaktadır. Bununla birlikte bireyin aynı örgüt içinde bir başka göreve getirilmesi ya da başka bir örgüte geçmesi, kariyer yaşamında yeniden sosyalleşme olarak görülmektedir.

1.6.11. Kariyer Haritası

Kariyer haritası, bir organizasyon içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda tüm pozisyonlar içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şeması olarak da ifade edilebilir. Bu şemada hangi pozisyonlardan sonra hangi pozisyonlara geçileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir (Şimşek ve Diğerleri, 2004:23).

1.6.12. Kariyer Patikası

Kariyer patikası, arzulanan kariyer amacına ulaşmada izlenen iş pozisyonlarını tanımlar. Örgütün üst kademe yöneticisi olmak isteyen bir yöneticinin ya uluslararası bir deneyime sahip olması ya da yönetsel aşama çizgisinden geçmesi gerekebilir.

1.6.13. Kariyer Hayat Döngüsü

Büyüme çağından başlayan ve yaşlılık dönemine kadar geçen dönemle ilgilidir. Bu döngünün ortasında, insanların doğal yetenekleri ve çevre ile karşılıklı etkileşim içinde gerçekleşen olgunlaşma dönemlerinin özel bir yeri vardır.

1.7. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, mevcut mesleki olanaklar ile eğitim ve öğretim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasını gerçekleştirmek ve iş ya da günlük yaşamı ile ilgili sorunları çözümlemesine katkıda bulunmak gibi çok yönlü hizmetler sunmaktır (Demirbilek, 1994:76).

Kariyer danışmanlığı, bireylerin kendileri ve meslekleri hakkında daha fazlasını yakalamaları ve böylece iyi bir seçim yapmalarını kapsayan bir yardım etme sürecidir. Bu kalıplaşmış görüş ve bunun uzantılarına dair teoriler, ilk önceleri çoğu uzmanın kariyer danışmanlık görüşünü belirten Frank Parson'un önünü açtığı düşüncelere dayanır. Parson, kariyer seçimini üç aşamada toplamıştır bunlar; kendi farkındalığı, analiz etme ve bir meslek seçerken doğru nedeni bulmadır (Acar ve Kozak; 2002:65-66).

Genel kaniya göre danışmanlık üç temel aşamaya yönelik bir süreç izlemektedir. Bunlar; "sorunun ortaya çıkması ve tartışılması", "sorunun anlaşılması ve belirginleşmesi" ve "sorunun çözümü için bir program oluşturulması"dır (Demirbilek, 1994:81).

Danışmanlık resmi yada gayri resmi olarak gerçekleştirilebilir. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Eroğlu, 1995: 82):

Resmi Danışmanlık: Seminerler, değerlendirme merkezleri ve kariyer geliştirme merkezleri son yıllarda işletmelerde artan bir şekilde kullanılmaktadır. Tipik olarak bu resmi uygulamalar özel amaçlı çalışan gruplara hizmet etmek için tasarlanmıştır. Stajyer elemanlara, yüksek potansiyele veya hızlı ilerleme yeteneğine sahip yönetici adaylara uygulanmaktadır. Bununla birlikte kadın çalışanlara ve azınlık olarak çalışan gruplara da artan bir şekilde önem verilmektedir.

Resmi Olmayan Danışmanlık: Üst düzey yönetim direktifleri, politikaları, prosedürleri vasıtasıyla kariyer planlama politikaları için sorumlular oluşturulması gerekir. Bu sorumlular ikiye ayrılabilir. Birincisi, her bölümün yöneticisi, ikincisi de insan kaynakları yöneticisidir. Çok az sayıda yönetici kariyer danışmanlığı konusunda

deneyimlidir. Bu nedenle danışmanlık insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda olmalıdır.

Kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların işlerindeki yükselme ve gelişme imkanlarını tanımalarına yardımcı olmaktır. Danışmanlık uygulaması ile işletme, hem çalışanların kariyer basamakları için önceden hazırlanması, hem de doğru kariyer planlarının yapılması yönünden önemli yarar sağlamış olur (Uğur, 2003: 256).

Kariyer danışmanlığı hizmetlerinin türleri ve örgütlerin kariyer geliştirme faaliyetleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Demirbilek, 1994:77):

1. Performans değerlendirme döneminde kariyer danışmanlığı hizmetleri,
2. Yüksek kapasiteli çalışana yönelik özel kariyer danışmanlığı,
3. Gelecekteki pozisyonları için yöneticilerin deneyim kazanmasına yardım edecek bir kariyer yolunun oluşturulması,
4. Alt düzey yöneticileri, daha üst yönetim pozisyonlarına hazırlamak amacıyla onları farklı departmanlarda rotasyona tabi tutuma,
5. Açık pozisyonlara atama ve bireysel isteklerin dikkate alınması,
6. Ev içi ilişkiler için geliştirilmiş yönetim gelişimi programları,
7. Kariyer danışmanlığı ve kadınlara özgü iş rotasyonu,
8. Emeklilik öncesi danışmanlıktır.

Başlangıçtan bu yana kariyer olgusunu açıklamada dayanak teşkil eden belli başlı bazı kariyer kuramları geliştirilmiştir. Bu kuramlar şunlardır (Acar ve Kozak; 2002:67-69):

1. Özellik-Faktör Kuramı: 1950’li yıllara kadar kabul gören bu kuram, Williamson, Aterson ve Darley tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre, insan birtakım gizli güçlerle dünyaya gelir ve her insan kendine özgü varlık olarak tanımlanır. Bu yaklaşım daha çok herhangi bir mesleki deneyimi olmayan yeni iş yaşamına atılacak öğrenci ya da çalışan adayı olan kişilerde başarılı sonuçlar vermesi nedeniyle yönüyle dikkat çekicidir. Ayrıca, bu yaklaşımda uygulanan danışmanlık sürecinin; analiz, sentez, tanı, danışma ve izleme olarak sıralandığı görülür.

2. Gelişim Kuramları: Bu kuram kapsamında, Ginzberg ve arkadaşlarını geliştirdiği Gelişim Kuramı, Super’in ileri sürdüğü Benlik Kuramı, Tiedeman ve O’Hara’nın Kimlik Kuramı sayılabilir. Ginzberg ve arkadaşlarının kuramına göre, birey mesleğini

bir anda verilen gelişigüzel bir karar sonucunda değil, hayat boyunca oluşan ve gelişen ve büyük ölçüde geri dönülemez olan davranış örüntüleri yoluyla seçer. Bu kuramda, mesleki karar verme süreci, düşünce dönemi, gerçekçi seçimler dönemi ve gerçekçi dönem olmak üzere birbirinden ayrı üç evreye ayrılır. Super'in Benlik Kuramı, Super'e göre benlik bir kimsenin kendini nasıl gördüğüdür. Benlik, bireyin kendisi hakkında, doğrudan edindiği algıların birbirleriyle anlamlı bütünler oluşturması ile meydana gelir. Benlik meslek seçimini etkiler. İnsan yaşı ilerledikçe kendisi hakkındaki çok çeşitli deneyimlerini birleştirir ve oldukça tutarlı bir benlik tasarımı oluşturur. Kişinin amacı, bu benliği korumaktır. Dolayısıyla, mesleğini de oluşturduğu bu benlikle tutarlı olanları arasından seçer. Benliğin oluşması ve mesleki bir tercihe dönüşmesi sürecinde, Super tarafından belirlenen basamaklar: büyüme, araştırma, yerleşme, koruma, çöküş ve sonrası olarak sıralanmaktadır. Kimlik Kuramı, Tiedman ve O'Hara'nın 1959 yılında geliştirdikleri bu kurama göre, benlik bireyin kendini algılamasından çok kendini değerlendirmesidir. Birey, gerek eğitimi sırasında gerekse daha sonraki çalışma hayatında çeşitli sorunlarla uğraşırken benlik ve mesleki kimlik birbirini etkiler. Bir pozisyondan diğerine geçtikçe benlik de değişikliğe uğrar. Meslek seçimi süreci, mesleki kimliğin gelişme süreci olup, benlik bu kimliğin merkezidir. Bu kuram kariyer danışmanlığına şu alanlarda katkı vermektedir: mesleki yaşam evreleri, meslek örüntüsü, mesleki gelişim evreleri, benlik duygusu ve mesleki rol modelleridir.

3. Holland'ın Kişilik Kuramı: Holland'ın kuramı, kişilik dinamiği ile mesleklerin yürütüldüğü çevre veya mesleklerin gerektirdiği faaliyetler arasındaki ilişkiye dayanır. Holland'a göre, meslek seçimi, kişiliğin yansıması, bireyin çevre ile ilişkisinde benimsediği uyum yönteminin, bir meslek faaliyeti alanında ifadesini bulmasıdır. Holland, bireylerin kendileri ve meslekleri hakkındaki görüşlerini meslek adları ile ifade ettikleri görüşündedir. Holland'a göre, iş dünyasındaki çeşitli meslekler, içerdikleri etkinlikler bakımından altı tür mesleki çevre oluşturmaktadır. Bunların her biri için altı tür kişilik yapısı belirlenmiştir. Bu kişilik özellikleri kişinin çevresine uyum tarzını yansıtmaktadır.

4. Karar Kuramları: Bu yaklaşıma göre, karar verme sürecinin belli stratejileri vardır ve bunlar çözümlenebilir. O halde, karar verme süreci salt duygusal bir eylem değil, bilişsel yönü ağır basan bir eylemdir. Karar süreci üzerinde çalışan kuramcılar, gelişim

kuramcılarını, meslek seçimini yaşam boyu verilen ve birbirine dayalı bir takım karar örüntülerinin ürünü olduğunu söylemelerine karşılık, bu kararların nasıl verildiğini söylemedikleri için eleştirmektedirler. Karar kuramlarında, kişiye duygusal etmenler yanında meslekle ve mesleki karar alma teknikleriyle ilgili bilişsel etkinliklerin de aktarılmasının gerekli olduğu tezi savunulmaktadır.

Kariyer danışmanlığı hizmeti örgüt içinden sağlanacağı gibi örgüt dışından bir danışman aracılığı ile veya her ikisinin karması şeklinde de sağlanabilir. Örgütiçi kariyer danışmanlığını yöneticiler tarafından sağlamakla birlikte, örgüt dışından alınan danışmanlık ise danışman şirketler aracılığıyla sağlanmaktadır. Bazı firmalar da çalışan sınıfına yöneticiler aracılığıyla kariyer danışmanlığı verilmekte, yönetim kademesine ise dışardan danışman şirketler aracılığıyla bu hizmet sağlanmaktadır. Böylece yöneticiler hem danışmanlık almakta hem de nasıl danışmanlık vereceklerini öğrenmektedirler. Hangi açıdan verilirse verilsin kariyer danışmanlığı kariyer konusunda hem bugün hem de gelecekte karşılaşılabilecek sorunların en aza indirgenmesini sağlayacaktır.

1.8. Kurumlarda Koçluk ve Mentorluk Uygulamaları ve Kariyere Uyarlanmış Mentorluk

Ülkemizde koçluk mesleği son yıllarda ortaya çıkmasına rağmen son dönemde bu meslekte bir patlama yaşanmaktadır. Koçluğun, kurumsal koçluk, bireysel koçluk, yaşam koçluğu gibi farklı çeşitlerinin olması farklı koçluk tiplerinde farklı özelliklerin ön plana çıkabileceği yargısını oluştursa da “Koç” olabilmek için belirli yetkinliklere sahip olmak gerekmektedir. Koç olabilmek için geçilmesi gereken standart bir eğitim süreci olmasa da koç olmayı planlayan kişilerin liderlik, danışmanlık, yönetim ve psikolojik rehberlik gibi konularda eğitim sahibi olması gerekmektedir. Koç olabilmek için eğitimin yanı sıra dominant karakter sahibi olmamak, dinlenme ve analiz edebilme becerilerinin gelişmiş olması, empati kurabilme yeteneğinin ve duygusal zekanın gelişmiş olması gibi kişisel özelliklerin olması gerekmektedir (İnsankaynaklari.com, 2006).

Sanıldığı ve yaygın olarak uygulandığı gibi koçluk, hataları düzeltmek değil, performansı sürekli olarak geliştirme çabasıdır. İyi bir koç olmanın temelinde kendini tanımak ve yönetebilmek yatar. Kendini tanıyan ve yönetebilen kişi başkalarını da

tanıyabilir ve yönetebilir. Koçluğun özü yaratıcı olmak ve çözüm seçeneklerini arttırmaktır.

Mentorluk, kökeni Yunan mitolojisine dayanan 3500 yıllık bir kavramdır. Mentor teriminin sözlük anlamı, “akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz” dur. Mentorluk; koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir. 1980’li yıllarda mentorluk programları, performans problemlerinin çözümlenmesine ve iyileştirilmesine odaklı olarak gerçekleştirilmiştir. Günümüzde mentorluk kavramı farklı bir boyut kazanmış; ekip kurma, lider geliştirme ve kariyer yönetimi gibi konulara odaklanmıştır. Giderek daha çok sayıda işletme, orta kademe yöneticilerin uzmanlık düzeyini artırmak ve üst düzey yönetici yetiştirmek amacıyla mentörlara ihtiyaç duymaktadır (Baltaş, Erişim Tarihi: 22.10.2006).

Kurumlarda sunulan danışmanlık hizmetlerinden biri de mentörlüktür. Literatürde mentörlük ilişkileri geleneksel ve kariyere uyarlı olmak üzere iki farklı boyutta değerlendirilmektedir. Geleneksel mentörlük ilişkisi; uzun vadeli, çoğunlukla özel ve bireyin bir üst düzey yöneticiden psikolojik yardım aldığı gelişimsel bir ilişkidir. Diğer boyutta ise; kısa vadeli, sürece dayalı fonksiyonlara göre özelleştirilmiş olarak bireylere sunulan, çok yönlü gelişimsel bir ilişki olan kariyere uyarlı mentörlük bulunmaktadır. Kariyere uyarlı mentörlük, çeşitli kaynaklardan (diğer birimlerden yöneticiler ve/veya daha üst düzey yöneticiler) yöneticilere sunulan mentörlüktür. Kişilik özelliklerinin mentörlük ilişkisine girme girişimini etkileyerek, bireyin aldığı mentörlük düzeyinin önemli bir belirleyicisi olduğu ve bireysel kariyer gelişimini artırdığı görülmüştür (Ceylan, 2005).

Günümüzde mentörlüğe çok çeşitli anlamlar yüklenmekteyse de, özellikle iş yaşamında, başlıca iki modele dayandığı görülüyor. Bir yandan bireyin eğitime odaklanan yön, öte yandan ise insan odaklı bir modelden söz edilebilir. Her iki modelde de mentörlük ilişkisinin hem mentor rolü üstlenen, hem de mentörlük alan açısından karşılıklı geliştiren özellikleri vardır (Baltaş, Erişim Tarihi: 22.10.2006).

Mentörlük, bir kariyer geliştirme aracıdır ve kariyer yönetim sürecinde önemli bir yere sahip gelişimsel ilişkilerden biridir. Mentörlük yaklaşımıyla örgüt, eğitim ve geliştirme çabalarına yardımcı olan bir kariyer geliştirme sistemi geliştirebilir, kritik performans

alanlarını tanımlayabilir, kariyer yollarını oluşturabilir ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını belirleyebilir. Kariyer gelişim sürecinin her aşamasında, mentorluk fonksiyonlarının etkisi, bireysel ihtiyaçların düzeyi ve örgütsel koşullar değişim gösterebilir. Bu nedenle mentorluk uygulamaları, her bir aşamanın süresi ve değişen değeri dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir (Ceylan, 2005).

Koçluk, danışmanlık ve mentorluk rolleri farklı özelliklere sahiptirler. Hepsinde ortak nokta çalışan gelişimini ön planda tutmalarıdır. Danışmanlık, koçluğu, mentroluk ise her ikisini de içine alan çok yönlü bir süreçtir.

Tablo 1. Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları

SÜREÇ	ZAMAN	İÇERİK	ODAK NOKTASI	FAALİYETLER
KOÇLUK (COACHING)	Kısa ve Orta Vadeli	İşle İlgili Öğrenme	Mevcut İş Planlanan İş İçin Öğrenmeyi Kolaylaştırma Geliştirme	İş Tasarımı ve Öğrenme Tekniklerinden Yararlanarak Bireysel ve Ekip Performansını İyileştirme
DANIŞMANLIK (COUNSELING)	Kısa Vadeli	Motivasyon Tutumla İlgili Problemleri Çözümleme	Gelişimsel Yaşamın Her Alanında Çare Buluculuk	Aktif Dinleme Duygu ve Düşünceleri Keşfetme Hedefler, Değerler ve Değişkenleri Gözden Geçirme
MENTORLUK (MENTORING)	Uzun Vadeli	Kariyer Ailenin Rolü Gelecekle İlgili Mevcut Performans Düzeyini İyileştirme	Gelişimsel Mevcut ve Gelecekteki Yaşam Dönemlerini Kapsama Alma	Kariyer Fırsatları Yaratma Uzun Vadeli Kariyer Geliştirme Programlarına Katılıma Teşvik Etme Kariyer Kararlarını Destekleme

Kaynak: Ceylan (2005)

Koçluk ve mentroluk arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir (Baltaş, Erişim Tarihi: 22.10.2006):

1. Koçluk, tanımlanmış görevler ve yetkinliklerde, başka deyişle güncel iş performansında gelişimi hedefler, mentorluk ise çok daha geniş bir perspektif içinde, uzun vadeli ve geleceğe uzanan, meslek yaşamının bütününe, temel ilkelere ve değerlere, normlar ve davranış biçimlerine yöneliktir,

2. Koç, büyük çoğunlukla kişinin bağlı çalıştığı yöneticisidir ve aralarında ast-üst ilişkisi vardır; koç gücünü iş sonuçları ve performans beklentilerinden alır. Oysa mentor kişiyle doğrudan iş ilişkisi olmayan hatta farklı bir kurumdan bile olabilir; ilişki; güç ve zorunluluktan çok güvene ve saygıya dayanır,
3. Koçluk çağdaş yönetici rolünün olağan bir boyutudur; yönetici tüm astlarını geliştirmelidir. Mentorluk ise, mentorluk alanının talebi ve seçimi üzerine gerçekleşen, oldukça gönüllü bir vericilik ve deneyim aktarımıdır,
4. Koçluk çalışanıyla birlikte onun gelişiminde neler yapılabileceğini konuşur ve birlikte karar verirler. Mentor ise, deneyimlerini olumlu olumsuz yönleriyle mentorluk alana aktarır, yaşantılarından dersler çıkarır ve doğrudan yol gösterir.

Mentorluk çoğu zaman tamamen insan kaynakları departmanının işi olarak algılanmaktadır. Mentorluk programlarında insan kaynakları departmanlarının rolü koçluk eğitimlerinin çerçevesinin belirlenmesi, eğitimlerin şirketin stratejik hedefleriyle uyum sağlamasının sağlanması ve harcanan bütçenin efektif olup olmadığının denetlenmesi şeklinde sıralanabilir. Mentorluk alanların kariyer planlarının çizilmesine danışmanlık yapar. Kurumsal bir mentorluk programı orta düzeyli yöneticilerin gerekli teknik bilgi ve tecrübeyle başarılı bir şekilde üst düzeylere terfilerini sağlar (İnsankaynaklari.com, 2006).

Son zamanlarda yapılan çalışmalar, hamilik (mentorluk) ilişkisinin kariyer gelişiminde, iş tatmininde ve örgütsel gelişimde önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Örgütler bu tür programlar ile genç profesyonellerin etkin bir hamilik ilişkisini geliştirmelerinde problem oluşturabilecek olan sosyal, kültürel ve yapısal engelleri ortadan kaldırmayı hedeflemektedirler. Böylelikle bir yandan örgütler başarılı profesyonelleri kazanırken diğer yandan da genç profesyoneller, kariyer hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşabileceklerdir. Hamiler, himaye ettikleri kişilere bir yandan iş ve iş ile ilgili hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli stratejileri öğretirken, diğer taraftan da onlara sahip olmaları gerekli özel yetenek ve becerileri göstererek kariyerlerini geliştirmeleri için yeni fırsatlar tanırlar. Etkileri hamiler kadar olmayan, ama yine de deneyimsiz kişilerin belli ihtiyaçlarını belli zamanlarda karşılayıp onlara yardımcı olan kişilere ikinci hamidenir (Özen Kutanis, 2003:99-101).

Kariyer uygulamalarında koçluk ve mentorluk birbirinden farklı fakat biri diğzerinin temelini oluşturan iki önemli uygulamadır. Her örgüt yapısına göre çalışanlarına bu hizmetleri kariyer danışmanlığı altında sağlamalıdır.

1.9. Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları

1990'ların başından itibaren sert küresel rekabet ve yönetimi ele geçirme tehditlerine karşı örgütler daha etkili ve karlı olmak için yönetim kademelerinin azaltma yoluna gitmişlerdir. Bunun personel üzerindeki etkisi ise; daha çok stres ve psikolojik geri çekilme olmuştur. Kariyer kavramının ele alınmasıyla birlikte, kariyer planlaması ve yönetimi, kariyer aşamaları, kariyer geliştirme, kariyer seçimi, kariyerde plato ve kariyer danışmanlığı gibi kavramlar da literatüre kazandırılmıştır (Uygur ve Tunç, 2001:2).

Kariyer alanındaki akademik çalışmalar ve iş yaşamındaki uygulamalar kariyerin gelenekselden yeni yaklaşımlara doğru yöneldiğini göstermektedir. Bu gelişmeler beraberinde yeni açılımlar getirdiği gibi bazı yeni sorunların da ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yeni kariyer yaklaşımlarını bu sorunları anlamak ve çözmek çabaları olarak gösterilmektedir. Günümüzde örgütsel yapı ve süreçlerde yaşanan değişimler geleneksel kariyer modellerinin uygulanmasını güçleştirmiştir. Örgütsel sınırların daha geçirgen olduğu, iş güvencesinin azaldığı, kariyerde örgüt yerine bireyin sorumluluğunun arttığı ve bilgiye dayalı gücün öne çıktığı kariyer modelleri yaygınlaşmaktadır. Günümüzde belirginleşmeye başlayan yeni kariyer yaklaşımlarında dikkat çeken önemli noktaları şöyle özetleyebiliriz (Doğan ve Erdoğan, Erişim Tarihi:22.08.2006):

1. Dikey kariyer yerine yatay kariyer hareketliliğinin artması,
2. Kariyerin bir örgütle sınırlı olmaktan çıkıp sıkça iş değiştirmelerin yaşanması,
3. Örgütsel bağlılığın zayıflaması,
4. Örgütlerin sunduğu kariyer imkanlarının azalması,
5. Büyük örgütlerden ayrılan yöneticilerin, kendilerini bir örgüt ile sınırlamak yerine meslekleri ve ait oldukları sektörle kendilerini tanımlamaya başlamaları,
6. Başarının ölçüsü olarak, gelirini yükseltmek, sahip olduğu varlıkları artırmak ve kendi işini geliştirmektir.

Günümüzde küreselleşmenin hızlandırdığı değişimler sonucunda, örgüt yapılarının yalınlaşması, dikey kariyer yollarının yerini alacak U şeklinde yollar yaratılmasını gerekli kılmıştır. U şeklindeki yollarda artık yalın ve herkesin birbirinden destek aldığı ve sorumlulukların bilgi ve beceriye göre dağıtıldığı bir kariyer anlayışı egemen olabilmektedir. Bu anlamda farklılaşan kariyer yolları günümüzde “ben merkezli kariyeri” ön plana çıkarmaktadır Ben merkezli kariyer anlayışı negatif bir anlam taşımaya rağmen, bireylerin kendi iyilikleri ve gelişmeleri için bireysel kariyerlerini yönetmelerini ifade etmektedir. Bu çerçevede aşağıda çok hızlı bir şekilde değişen iş ortamında karşı karşıya kalınan farklı kariyer yaklaşımları geçmiş kariyer yaklaşımları da göz önünde bulundurularak açıklanmaya çalışılmıştır. Farklı kariyer yaklaşımlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Soysal, 2003):

1.9.1. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı

Yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerine karşılık, teknik basamaklardakilerin yönetim alanında daha kolay ilerlemelerini sağlamak için geliştirilmiştir. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu yolda işgörenler hem uzmanlık bilgilerini artırabilirler ve hem de kendi örgütlerine katkıda bulunabilirler.

1.9.2. Ağ Tipi (Davranışsal) Kariyer Yaklaşımı

Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi amaçlayan ağ tipi kariyer yolunda, hem yönetici hem çalışanlar hangi görevler için ne tür niteliklerin gerektirdiğini bilirler. Bu yaklaşımda yaş ve kıdem etkisizdir. Burada tecrübe, işin gerektirdiği şartlar, yetenek, yükselmek için önemli parametre olarak görülmektedir. Bu yeni model, bireylerin kariyer tatminini de önemli ölçüde sağlamaktadır.

1.9.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Bu anlamda bireyin kendisini tanıması ve rekabet edebilir yeteneklere sahip olması esnek kariyer anlayışında önem kazanmaktadır. Bu noktada örgütler sadece belirli bir kariyerdeki çalışanlarının değil, tüm çalışanlarının yeteneklerini geliştirebilmesine, gerektiğinde takımlar oluşturarak onlara yetki vermek sureti ile ilerlemelerine katkıda

bulunmalı ve dolayısıyla tek bir işe, kariyere sahip olmak yerine değişik işlerde çalışabilme esnekliğine sahip bireylerin ortaya çıkmasına imkan verilmelidir. Bu yaklaşım gerek çalışanların, gerekse de işletmelerin davranış ve değerlerinde de büyük değişiklikleri beraberinde getirmektedir.

1.9.4. Sınırsız (Boundaryless) Kariyer Yaklaşımı

Sınırsız kariyer işle ilgili faaliyetlerin açık sınırlarla tanımlanamadığı bir durumu ifade etmektedir. Bu yaklaşımda kariyer hareketliliği, başka bir örgüte doğru olabileceği gibi, birey büyük bir örgütte ise, bu örgütün farklı bir iş birimine doğru da olabilmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım, çalışanları elde tutmak, kaçırmamak üzerine odaklan geleneksel kariyere farklı olarak, kariyer hareketliliği ve çeşitliliğini ön plana çıkarmakta ve bu nedenle kariyer keşif süreci, belki de kariyer safhaları içinde en önemli süreç olarak görülmektedir.

1.9.5. Portföy (Portfolio Career) Kariyer Yaklaşımı

Bu kariyere göre işgörenler bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan kişiler olmak yerine, bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan kişiler olarak çalışmaktadır. Kariyerin doğası ve çalışan örgüt ilişkileri konusunda Templer ve Cawsey, portföy kariyer anlayışının varsayımlarını şu şekilde sıralamışlardır: çalışan örgütsel hiyerarşide yükselmek için alınmak yerine belli bir görev için sözleşmeli olarak alınır; eğitim ve geliştirme bireyin sorumluluğunda kabul edilir; kısa vadeli performans sonuçları üzerinde odaklanılır ve yedekleme ve kariyer geliştirme daha çok çekirdek personel için düşünülür.

1.9.6. Çağdaş (Contemporary) Kariyer Yaklaşımı

Kişilerin kariyerleri ile ilgili kararlarda daha bir ön plana çıktığı bu kariyer tipinde kişiler, isteyerek veya kendi tercihleriyle bu seçimi yapmaktadırlar. Örgütün dışında kariyerini belirleyen kişiler aynı zamanda ayrıldıkları örgüte de hizmet edebilmektedirler. Bu sistemde, ödüller, ilerleme veya iş boşlukları için ilanlar yoktur. Kişiler genelde tüm hayatları boyunca bir veya birkaç örgüte bağlı kalmaktansa bu yeni kariyer tipi ile ev ve aile arasında daha rahat bir dengede hayatlarını sürdürebilmektedirler.

1.9.7. Çok Yönlü (Protean) Kariyer

Çok yönlü kariyer, örgüt tarafından değil de kişi tarafından yönetilen bir süreçtir. Bu kariyer tipi, kişinin eğitim ve gelişimindeki çeşitli tecrübelerini, birkaç örgütteki işini ve mesleki alandaki değişimleri kapsar. Çok yönlülük kişinin tüm yaşamı boyunca kendini geliştirebilmesinde kişisel kariyer tercihleri ve araştırmaları bütünleştirici ve birleştirici unsurlar olarak kabul edilir. Bu yeni anlayışta örgütün rolü ise, çalışanların kariyerlerini büyütmek ve geliştirmek için fırsat ve kaynaklar (mentorlük, network, koçluk, eğitim ve geliştirme vb.) sağlamak, onların kendi kariyer sorumluluklarını kendi üzerlerine alabilmelerine yardımcı olmak, devam eden öğrenme için ortamlar oluşturmak ve teşvik etmek olarak sayılabilir.

Günümüz örgütleri bu yaklaşımları kendi kültürlerine adapte ederek çalışanların kariyerlerine yön vermeye çalışmalıdırlar.

Bu bölümde kariyer ve kariyere ilişkin kavramlara değinilerek kariyerin örgütler ve çalışanlar için taşıdığı önem üzerinde durulmuştur. Bundan sonraki bölümde kariyerin bir parçası olan ve temelini oluşturan olan kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlama kavramları üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

BÖLÜM 2: KARIYER GELİŞTİRME, YÖNETİM ve PLANLAMASI

2.1. Kariyer Geliştirmenin Kapsamı ve Amacı

Kariyer geliştirme, her birinin kendine özgü sorun, tema görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirme işlemidir. Kariyer geliştirme örgüt ve çalışanların verimliliğini artırırken aynı zamanda değişen dünyaya hazırlanması anlamını taşır (Bayraktaroğlu, 2003:126).

Kariyer geliştirme, bireyin örgütteki çalışma hayatı boyunca, kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için, örgüt tarafından uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetler bütünüdür. Temel amaç, örgütün çalışanlara kariyer planlarına ulaşmaları konusunda yardımcı olmasıdır (Öge, 1998:51).

Kariyer geliştirme, işletmenin çalışanlarına sunduğu, kariyerlerinin yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenlerden haberdar olmanın, bilginin veya kapasitelerin artmasını amaçlayan resmi ve yapılandırılmış bir etkinliktir (Aytaç, 1997: 128).

Kariyer gelişimi, çalışılan kurum içerisinde yükselmekten çok farklı anlamlar ifade etmektedir. Eskiden kariyer gelişiminin göstergesi, makam/mevki iken günümüzde bilgi ve yetkinliklerin ön plana çıkması olarak adlandırılmaktadır (Özden, 2004).

Uzun dönemli kariyer geliştirme, insan kaynakları yönetiminde örgütsel etkinliği artırır. Kariyer gelişimi ile insan kaynaklarının gelişimi birbirini destekleyen çalışmalardır. Burada insan kaynakları yönetiminin temel sorumluluğu, çalışanların kariyer gelişimine yardımcı olmak ve potansiyel güçlerinin farkına varmalarını sağlamaktır (Aytaç, 1997: 129).

Kariyer geliştirme danışmanlık, eğitim ve yatay ve dikey transferlerin gerçekleştirilmesi gibi üç ayrı adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar şunlardır (Bolat ve Seymen, 2003:12):

1. Kariyer Danışmanları: İnsan kaynakları birim yöneticileri, psikologlar, uzmanlar, dış danışmanlar, örgüt içinde oluşturulan kariyer merkezleri, kariyer atölyeleri, kariyer rehberleri yoluyla çalışanlar, kariyerlerini geliştirme yönünde neler yapmaları gerektiğini öğrenirler.

2. Eğitim: Çalışanların kariyer çizgisi üzerindeki pozisyonlara ulaşabilmesi için hedefledikleri pozisyonların gerektirdiği özellikler ile bireyin taşıdığı özelliklerin uyumlaştırılmasına yönelik her türlü eğitim ve yetiştirme faaliyetleridir.

3. Yatay ve Dikey Transferlerin Gerçekleştirilmesi: Hazırlanan kariyer planları ve bu çerçevede yürütülen kariyer danışmanlığı ve eğitim faaliyetleri sonucunda bireylerin ilgili pozisyonlara yatay ve dikey yönde transferlerinin yapılmasıdır.

Kariyer geliştirme felsefesiyle, bireylerin ve grupların iş proseslerinin yetenek, bilgi ve katkılarının sürekli gelişme içinde olması için gerekli sorumlulukları almaya hazır bir kültür oluşumunu sağlamak amaçlanmıştır. Organizasyon, kariyer geliştirmeyle çalışanların potansiyellerinden tam olarak yararlanmaktadır. Çalışanların istenilen performansa ulaşmasıyla organizasyondaki genel verimlik de artmaktadır. Kariyer geliştirme ile birey, kendisini gerçekleştirirken geleceğini de şekillendirmekte yönetimde çalışanlara destek olarak organizasyonda olumlu bir atmosfer yaratmaktadır. Böylece çalışan doğru ve tutarlı bir kariyer geliştirme programı sayesinde bu iki kilit noktayı yakalayacaktır (Özkan, 1998).

Kariyer geliştirme konusunda bireye ve şirkete bazı sorumluluklar düşmektedir (Barutçugil, Erişim Tarihi:10.11.2006):

Şirketin Sorumlulukları

1. Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir biçimde saptamak,
2. Şirketin sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek,
3. İçerden terfi politikası uygulamak,
4. Çalışanları kendilerine uygun işler doğrultusunda yetiştirmek,
5. Çalışanlara mesleki danışmanlık hizmetleri vermek,
6. Kariyer planlama grupları oluşturmak,
7. Çalışanlara ek olanaklar vermek,
8. Çalışanlara eğitim olanakları sağlamak ve bu konudaki çabaları desteklemek.

Bireyin Sorumlulukları

1. Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak,
2. Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir yol almak,
3. İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek,
4. Özel yaşamındaki, mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak,
5. Yeni fırsatlar aramak,
6. Bütün seçenekleri araştırmak,
7. Şirketin sağladığı araçlardan yararlanmak.

Tablo 2. Kariyer Gelişimindeki Roller

Sahıs

Kariyer için sorumlulukları kabul etmek
İlgi alanları ve yeteneklerin ve kişisel değerleri değerlendirmek
Kariyer ile ilgili verileri ve kaynakları araştırmak
Hedefleri ve kariyerleri belirlemek
Gelişim fırsatlarından yararlanmak
Yöneticilerden kariyer gelişimi için bilgi almak
Gerçekçi kariyer planlarının takibini yapmak

Yönetici

Sistematik olarak performans değerlendirmelerini geri bildirmek
Gelişimle ilgili destek sağlamak
Kariyer gelişimi fırsatlarına katılmak
Persoendl gelişim planlarına destek sağlamak

İşletme

Misyon, politikalar ve yöntemleri bildirmek
Eğitim ve gelişim fırsatları sağlamak
Kariyer bilgileri ve kariyer programlarını sağlamak
Çeşitli konularda kariyer teklifleri sunmak

Kaynak: Özgen ve diğerleri (2002:203)

Kariyer geliştirmede çalışan, yönetici ve işletme farklı rollere sahiptirler. Bu noktada işletme çalışanın kariyere yön veren, yönetici çalışan ve işletme arasında köprü kuran, çalışan ise kendi ihtiyaçları ile işletme imkan ve hedefleri doğrultusunda kariyerine yön verilir. Kariyer geliştirmenin başarılı olması bu üç unsurun üzerine düşen sorumlulukları adil ve tarafsız bir şekilde yerine getirmesine bağlıdır.

Örgütsel gelişmede, bireyler için kariyer geliştirme çok önemli bir ön şarttır. Yeniliklere ve değişikliğe hazırlanırken, örgütün kendini adanmış çalışanlara gereksinimi vardır.

Bunu sağlamannn en etkili yollarından biri, değişimi benimseyip, uygulayabilecek yetişmiş/gelişmiş yöneticilere sahip olmaktır. Değişen şartlar yöneticileri, çalışanlarının kariyerleri konusunda yönetmek değil, daha aktif ve yardımcı olmak durumuna getirmiştir. Burada amaç; çalışanların kariyerleri konusunda yardımcı olunurken, yönetsel ve örgütsel hedeflerin öncelikle korunmasıdır. Kariyer geliştirme çalışanların kendi kariyerlerini yönetebilmeleri için geliştirilen bir süreçtir. Kariyer geliştirme programları, iş hayatlarını iyileştirebilmeleri amacıyla çalışanlar için hazırlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin rolü, hem çalışanlara, hem de örgüt yönetimine olası durumlar hakkında önceden bilgi vermek suretiyle rehberlik yapmaktır. Amaç her ne kadar çalışanların kariyerlerinde gelişme sağlanması ise de, örgüt ile kurulan bağların zayıflayabileceği gerçeği de göz önünde bulundurulmalıdır (Arslan, 1997: 24).

Şirketler, verimli bir çalışan portföyü oluşturmak için "kariyer gelişim programları" denilen programlar oluşturmaktadırlar. Şirket içi kariyer gelişim programları, çalışanları çekmek için etkili bir araçlardır bunun da ötesinde artık çalışanlar için olmazsa olmaz konumunu almışlardır. 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında büyük şirketlerin uygulamaya koyduğu bu sistemler, artık birçok küçük şirket tarafından da uygulanmaya başlanmıştır. Şirketler çalışanlarının kariyerlerine yatırım yaptıkça, çalışanların morali ve verimi artacaktır. Bu durum, iki tarafın da kazançlı çıkmasını sağlayacaktır. Şirketler çalışanlarının amaçlarına ulaşmasına yardım ederken, aynı anda bu kariyer gelişim programlarını da spesifik örgütsel iş hedeflerine bağlayabilirler. Bu programlar, çalışanları örgütsel değerlere bağlar, böylece çalışanlar üretken olmaları için gerekli devinime ulaşırlar. Görüldüğu gibi, kariyer gelişim programları, çalışanların işe bağlanması, motivasyonlarının yüksek tutulması ve şirket içi iletişimin artırılması için önemli birer araçlardır (İnsankaynaklari.com, 2001).

Etkili bir kariyer geliştirme programında üç temel öğe bulunmaktadır (Can, 1997:331):

1. İşgörenin kendi kariyer ihtiyaçlarını değerlendirmede yardımcı olma,
2. Örgüt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve işgörenlere duyurulması,
3. İşgören beceri ve ihtiyaçlarının kariyer fırsatlarıyla uzlaştırılmasıdır.

Kariyer geliştirme programlarının amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Özsalmanlı, 2004:115):

1. Öncelikle işletmenin verim kaybını azaltmak,
2. Onaylanmış eylem ve hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmak,
3. Çalışanların gerginliğini azaltarak psikolojik olarak tatmini arttırmak,
4. Örgüt sadakatini oluşturmak, örgütsel değerleri arttırmak,
5. Kadınlara gelişme ve ilerleme fırsatı sağlamak,
6. Kalitenin tamamlanmasında yardımcı olmak,
7. Vasfı yüksek çalışanların örgüt içinde almasını sağlayarak örgütsel yeteneği geliştirmek
8. Örgütün ihtiyacı olan bilgili yönetici potansiyeli yaratmak,
10. Çalışanların kendi geleceğini planlamasına imkan yaratarak onların motive edilmesini sağlamak,
11. Çalışanların bireysel gelişimi, yeterlilik ve esneklik azularına seslenen bir örgüt iklimi oluşturmak,
12. Kültürel çeşitliliği arttırmak.

Kariyer geliştirme sisteminin cevap verdiği ihtiyaçlar/problemler ana hatlarıyla şu şekilde verilebilir (Bilen, 1998: 71):

1. Anahtar bireylerin işten ayrılmalarını en düşük düzeye indirmek,
2. Gelecek roller,
3. Hızla değişen iş dünyası,
4. Hızla değişen teknoloji ışığında becerileri değerlendirmek ve geliştirmek,
5. Bireyleri, örgütün gerçekleri ve hedefleri hakkında bilgilendirmek,
6. Ortak kurum değerlerinde birleşmek,
7. Bireyler arasında gereksiz rekabeti önlemek,
8. Yönetim kademelerinde otorite, sorumluluk ve uzmanlık/ustalık oluşturmak.

Örgütlerde değişik kariyer geliştirme programları uygulanmaktadır. Ancak en yaygın kullanıma sahip olanları iş başarımı eğitmenliği ve danışmanlığı ile yol göstericiliktir (Can, 1997:331):

1. İş Başarımı Eğitmenliği ve Danışmanlığı: Başarım eğitmenliği ve danışmanlığı, başarı değerlendirme sürecinin bir parçası olarak işgörenin bölümü, gözetmenleri ve yöneticiler tarafından sağlanan hizmetlerdir. Temel amacı, daha iyi eğitim ve gelişme için, işgörenin, işi ne derecede iyi yaptığını anlamasına yardımcı olmaktır. Eğitmenlik ve danışmanlık hizmetlerinin etkililiği, yöneticilerin görev koşullarını çözümleyebilme becerisine ve ne zaman sorun çözme yöntemini kullanacağına ve ne zaman işgörelere yapıcı geri bildirim sağlayacağını belirlemesine bağlıdır. Dört tür başarım eğitmenliği ve danışmanlığı tarzı bulunmaktadır: Patron tarzı, insancıl tarz, koruyucu tarz ve meslektaş tarzıdır.

2. Rehberlik: Rehberlik önemli bir kariyer geliştirme tekniğidir. Rehber, deneyimsiz işgörene, kariyer gelişiminde ilerlemesinde yardımcı olan deneyimli kişidir. Destekçi olarak da hizmet eden rehberler, dürüst davranarak eğitmenlik rolü oynamak zorundadırlar. Rehberler, deneyimsiz işgörelenin güvenilir bilgiyi elde edebilmesi için, örgütle ilgili tüm bilgiyi ve bilgi akış sistemlerini bilmek zorundadırlar. Rehberin bulunmaması gelişme açısından olumsuzluk olarak nitelendirilir.

Personel ve bütçe kısıtlamaları ve çalışanların ihtiyaçları göz önüne alındığında çoğu sistem ve programların hepsini uygulamaya koyamayacağı açıktır. Güçlü bir kariyer gelişim programının tüm öğeleri içermesi gerekmez. Şirketler, kendilerinin ve çalışanlarının ihtiyaçlarını değerlendirerek kendileri için en önemli programları seçip güçlü bir kariyer gelişim programı yaratabilirler (İnsankaynaklari.com, 2001).

2.2. Kariyer Gelişiminde Kullanılan Araçlar

Çalışanlara kariyer gelişimi olanaklarını sunmak ayrı bir bütçe gerektirmektedir. Bu nedenle şirketlerin sundukları gelişim olanakları ile ilgili seçimleri farklı olabilmektedir. Örneğin, bazı şirketler sadece kritik pozisyonlara aday olan çalışanlarını geliştirmeyi, bazı şirketler ise tüm çalışanlarına eğitim vermeyi tercih edebilir. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gelişim araçları şirket tarafından hazırlanmalı ve sunulmalıdır (Ernst&Young, 2002:151).

Kariyer gelişimi yaklaşımında kullanılan farklı araçlara aşağıdaki örnekler sunulabilir (Zaimler, 2002):

2.2.1. Bireysel Gelişim Katalogları

Çalışanların kişisel gelişim planlamalarını hazırlamalarına yardımcı olmak amacıyla yönetim tarafından kendilerine bireysel gelişim kataloğu sunulabilir. Kişilerin geliştirmesi gereken yetkinlikleri ile ilgili faydalanabilecekleri kaynakları içeren bireysel gelişim kataloğu kendi gelişim sorumluluğunu üstlenen çalışanlar açısından faydalı olacaktır. Katalogda yer alan faaliyetler incelendiğinde, gelişimin sadece eğitim ile sağlanmadığı da görülmektedir. Bu katalogda, her bir yetkinlik için o yetkinliği geliştirmeye yönelik olan okuma materyalleri, iş başında öğrenme faaliyetleri ve eğitimler yer almaktadır.

2.2.2. Liderlik Programları

Bu programlar kişilere aday oldukları bir üst kademenin yetkilerini kazandırmak için hazırlanmaktadır. Bu programlarda liderlik eğitimlerinin yanı sıra farklı uygulamalara da yer verilebilir. Uygulamalar kapsamında, birçok büyük şirketin yüksek potansiyelli çalışanlarına şirketin finansal sonuçlarına doğrudan etki edecek zorlayıcı bir projenin yönetim sorumluluğunu verdikleri görülmektedir. Bu projelerde yer alan kritik kişiler üst yöneticiler tarafından yakından izlenmekte ve kendilerine verilen geri bildirimlerle liderlik yetkinliklerini geliştirmeleri sağlanmaktadır. Bu programlar sayesinde, yüksek potansiyelli çalışanların şirket üst yönetimi tarafından tanınırlıkları da artmaktadır.

2.2.3. Mentorluk Yaklaşımı

Çalışanlara kariyer ve gelişimleri ile ilgili yönlendirme yapmanın gerekliliği birçok şirket tarafından kabul edilmiştir. Bu rol geleneksel birçok şirkette kişilerin birinci yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak bazı uluslararası şirketlerde bu görevin gönüllü olarak farklı yöneticiler, çalışanın iki üst yöneticisi ve insan kaynakları çalışanları tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu uygulamada özellikle dikkat edilmesi gereken, bu rolü üstlenecek kişilere nasıl mentorluk yapılacağı ile ilgili eğitim verilmesidir. Bu kişilerin, çalışanları özellikle şirket stratejisi ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmeleri gereklidir. Bu nedenle, mentor olarak görev yapacak kişilerin seçimi de şirketler açısından önem taşımaktadır.

2.2.4. Kariyer Danışmanlığı Toplantıları

Kariyer danışmanlığı rolü bire bir mentorlar tarafından yürütülebilir veya ayrıca kariyer danışmanlığı toplantılarından da yararlanılabilir. Bu toplantılar insan kaynakları bölümü tarafından yürütülebileceği gibi üst yönetimde etkili bir lider veya şirket dışında bir danışmandan destek alınabilir. Bu toplantıları yöneten kişilerin şirketi tanımalarına, tarafsız olmalarına ve kariyer danışmanlığı konusunda deneyimli olmalarına özen gösterilmelidir. Kariyer toplantılarında, çalışanlara şirket stratejileri ve hedefleri doğrultusunda sunulan kariyer olanakları ve gelişim için kullanabilecekleri araçlar tanıtılabilir. Ayrıca bu toplantılarda, çalışanlar kariyer hedefi belirleyebilir ve kişisel gelişim planlarını hazırlayabilirler.

2.2.5. Kariyer Merkezleri

Çalışanlara kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlar.

2.2.6. Kariyer Atölyeleri

Kariyer planlarını değerlendirirken kişilerin kendilerini daha iyi tanımalarına yardımcı olurlar.

2.2.7. Kariyer Planlama Grupları

Çalışanlara hangi kariyer fırsatlarının onlar için daha uygun olduğunun kendileri tarafından belirlenebilmesi için yardımcı olan gruplarıdır (Eryiğit, 2000:112).

İnsan kaynakları bölümü farklı uygulamaları araştırmaları ve şirket yapısına en uygun olan kariyer gelişimi yöntemlerini hayata geçirmelidir. Çalışanların ise kendilerine sunulan bu olanaklardan bireysel olarak faydalanmaları ve kendi kariyerlerinde söz sahibi olmaları beklenmektedir. Bu noktada şirketin adaptasyonunu sağlamak, değişimin tetikçisi olmak ve değişimi yönetmek insan kaynakları bölümünün görevi olmaktadır (Zaimler, 2002).

Çalışan hangi gelişim aracının kendisine daha uygun olduğu konusunda insan kaynakları departmanına ve yönetime destek vermelidir. İnsan kaynakları departmanı ve

yönetimde çalışana bu konuda geri-bildirim sağlamalıdır. Bu sayede çalışan doğru araçlarla doğru gelişim programları tarafından desteklenmiş olmaktadır.

2.3. Kariyer Yolları ve Çeşitleri

Kariyer yolu, mevcut örgüt yapısında süreç/fonksiyon içerisinde ardışık, spesifik görevlerin tanımlanması ve şematik olarak gösterilmesidir. Kariyer yolları, bireylerin kariyer ilerleme olanakları hakkında olduğu kadar, şirketin gelecekte sunabileceği fırsatlar hakkında da bilgi sağlarlar. Bireylere, örgütteki çalışmalarını süresince geçebilecekleri gelişme yollarını izleme olanağı verir (Bilen, 1998: 65).

Kariyer yolu, kişisel gelişme veya tatmin hakkındaki kişisel duyguların ve subjektiflikten uzak zincirleme iş tecrübelerinin objektif olarak belirlenmesi veya, bireye arzu ettiği kariyer amaçlarına ulaşması için yol gösteren iş pozisyonlarının bir dizisi olarak tanımlanabilmektedir (Soysal, 2003).

Kariyer yolları, personelin yaptığı işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenirken, aynı zamanda istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasını da vermektedir. Bireysel bir görünümle kariyer yolu, bireyin amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır. Belirli bir meslekte ileriye doğru hareketliliği içermektedir. Bu yollar bir anlamda, bir bireyin belirli örgüt birimlerinde ilerlemesi için merdivenler ya da rotalardır. Kariyer yolları, birbiri ardına gelen iş deneyimlerinin objektif tanımlamaları şeklinde yapıldığında daha uygun olmaktadır. Bu yollar, insan kaynağı planlama ve stratejik planlama eylemleri kapsamında geliştirilmelidir (Uygur ve Tunç, 2001:84).

Kariyer yönetiminde uygulanan en önemli faaliyetlerden biri kariyer yollarının oluşturulmasıdır. Kariyer yönetimi; bu yolda bireyi yönlendirerek, birey ve organizasyon arasındaki uyumu sağlamaya çalışır. Kariyer yolları, bireyin organizasyonda çalışma süresi boyunca hareket ettiği iş hatlarıdır. Başka bir deyişle; bireyin organizasyonda çalışma süresi boyunca değişik roller üstlenerek sürdürdüğü patikadır. Kariyer planlamasıyla amaçlanan pozisyonlara ulaşmak için, kariyer yolları oluşturulur. Bundan yönetim sorumludur. Böylece organizasyon kariyer sistemine bir düzen getirir. Kariyer yolları organizasyonun genel yapısı içerisinde insan kaynakları yönetimi tarafından denetlenerek geliştirmelidir. Yönetim, kariyer yollarını kullanacak bireyleri seçerek, ilerlemelerine ve gelişmelerine yardımcı olacaktır. Çalışanlar, kariyer

planlamasına rağmen, gelişim boyunca, kariyer yollarında nelere dikkat edeceklerini, neler yapmaları gerektiğini bilememektedirler. Bu yüzden yönetici, bireyi yönlendirmelidir. Organizasyon tarafından kariyer yollarının belirlenmesiyle, birey ilerleyeceği kademeleri görebilmektedir. Bireyin gelişimi için birçok alternatifler bulunabilir. Burada önemli olan yöneticinin bireyi bunlardan haberdar ederek, yönlendirmesidir. Kariyer yolları, bireye sadece varolanı değil, gerçeği ve oluşabilecek şartları da göstermelidir. Değişen çevre koşullarıyla beraber işletmelerin yapılarında da meydana gelen değişimler organizasyonların kariyer yollarının akışını da değiştirmiştir (Özkan, 1998).

Kariyer yolları aşağıdaki özellikleri içermektedir (Aytaç, 1997:212):

1. Kariyer yolları sadece dikey değil, yatay olarak da bireylere ilerleme olanağı verebilmelidir,
2. İş aileleri oluşturulurken yalnız birbirine benzer işler değil, birbirine benzer davranışları gerektiren işler aynı aileye dahil edilmelidir,
3. Kariyer yolları, örgütün, yönetimin ve bireyin gereksinimlerindeki değişikliğe duyarlı olarak hazırlanmalıdır,
4. Kariyer yolları üzerindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek açık bir şekilde belirlenmelidir,
5. Kariyer yollarının oluşturulmasında, birey ve yönetim bir arada çalışmalıdır,
6. Yönetim, danışmanlık yoluyla personele gerekli olan kariyer bilgilerini sağlamalıdır.

Tablo 3. Çoklu Kariyer Yolları ve Özellikleri

	Doğrusal Tip	Uzman Tipi	Ağ Tipi	Geçiş Tipi
Hareketin Yönleri	Yukarı	Küçük Hareketler	Yatay	Yatay
Bir Alanda Kalma Süresi	Değişir	Yaşam	7-10 yıl	3-5 yıl
Özellikler	Liderlik, Rekabet Maliyet Etkinliği Mantıksal Yönetim Kar Uyumu	Kalite ,Bağlılık Güvenirlilik Teknik Yeterlilik Sabit Oryantasyon	Yaratıcılık Takım işi Yetenek Çeşitliliği Sanal Koordinasyon İnsan Geliştirme	Hız ,Network Uyum Hızlı Öğrenme Proje Odaklılık
Anahtar Motivasyonlar	Güç Başarı	Uzmanlık Güvenlik	Kişisel Gelişme Yaratıcılık	Çeşitlilik Bağımsızlık

Kaynak: Aytaç (1997:212)

Örgüt içi ve örgüt dışı olanakların araştırılarak bireyleri kariyer hedeflerine ulaştıracak mevcut ve olası kariyer yollarının saptanabilmesi için spesifik ve genel işgücü trendleri incelenmelidir. Bireyler, işe alınma ve seçim uygulamalarının yanı sıra işletme eğitim olanakları hakkında bilgi sahibi olmalı, işletme içerisindeki gelişmeleri ve mesleğindeki gelişmeleri düzenli olarak izlemelidir. Çalışanların bir işletme içerisinde çalışmalarını boyunca geçtikleri esnek gelişme hatları olan kariyer yolları, genelde belirli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerirler. Ancak son zamanlarda işletmelerin basıklaşmasına bağlı olarak dikey kariyer yollarının yerini U şeklindeki yollar almış bulunmaktadır (Anafarta, 2001:8).

Yeni çağda her alanda görülen değişimler örgütlerin yeniden yapılanmasını beraberinde getirirken aynı zamanda bu yeni örgütlenme şekilleri çalışanların yönetiminde, kariyer tercih ve yollarında da kaosu ve karmaşayı da beraberinde getirmektedir. Örneğin, sınırsız kariyer şeklindeki yeni kavramlar yöneticilerin ve ortakların ilgisini çekmekte ve buna bağlı olarak uzun dönem kariyer planlaması artık örgüt ve bireyler tarafından terk edilmektedir (Soysal, 2003).

Kariyer yollarının evreleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eroğlu, 1995: 79):

- 1. Evre:** İş analizi yoluyla işletmedeki işler arasındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesi.
- 2. Evre:** Benzer bilgi, beceri, yetenek ve davranış özellikleri içeren iş gruplarından iş ailelerinin oluşturulması.
- 3. Evre:** Bu iş aileleri arasından daha sonra kariyer yollarını temsil edecek ilerleme çizgilerinin oluşturulması.
- 4. Evre:** Kariyer yollarının tek bir kariyer sistemi içinde birleştirilmesi.

İyi tasarlanmış bir kariyer yolu, örgüt için birçok avantaj getirmektedir (Uygur ve Tunç, 2001:83):

- 1.** Personelin gelişimini ve işte öğrenmenin artmasına neden olmaktadır,
- 2.** Personelin potansiyelini geliştirecek şekilde bireysel fırsat sunmaktadır,
- 3.** Örgütün nitelikli personelini sürekli olarak bilgilendirmektedir,
- 4.** Personelin motivasyonunun önemli bir parçası olan yükselme imkanını ortaya koymaktadır.

Kariyer yolları odak alanları ve söz konusu işin yapısına bağlı olarak değişmektedir. Kariyer yolları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Aytaç, 1997: 200):

2.3.1. Geleneksel Kariyer Yolu

Bir çalışanın, aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği kariyer yoludur. Bu çeşit kariyer yolu memurluk ve üretim çalışmaları fonksiyonunda bulunur. Geleneksel yol, işgücü niteliğindeki değişimler, teknolojideki değişimler ve örgütsel değişimler nedeniyle yetersiz kalmaktadır. Ancak en büyük avantajlarından biri açık düz oluşudur. Yol açıkça belirtilmiştir ve çalışan gelişmesi boyunca geçeceği işler serisini bilir. Geleneksel yolda her adım hizmet süresiyle ilgilidir. Organizasyonel yaklaşımla tek basamaklı kariyer olarak da tanımlanan geleneksel yol, tek bir meslek alanı içinde dikey hareketi vurgulamaktadır.

2.3.2. Çift Basamaklı Kariyer Yolu

Çift basamaklı terfi sistemi, teknik bir işte kalmak için çabalayan kişilerin sorunlarını çözmek için geliştirilmiştir. Bu yolda, bireyler uzmanlık bilgilerini arttırabilirler ve kendi örgütlerine katkıda bulunabilirler. İyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmaktansa, çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutmuş olmaktadır. Çift basamaklı kariyer yolu gün geçtikçe daha yaygın hale gelmektedir.

2.3.3. Ağ Tipi Kariyer Yolu

Hem yönetici hem çalışanlar hangi görevleri için ne tür niteliklerin gerektiğini bilirler. Yaş ve kıdem etkisizdir. Burada tecrübe, işin gerektirdiği şartlar, yükselmek için önemli parametrelerdir. Ağ tipi kariyer yolunda bir mağazada tezgahkar konumundaki bir kişi, eğer yetenekli ise işletme yöneticisi konumuna erişebilir. Geleneksel kariyer yollarına alternatif bir metot olan ağ tipi kariyer yolunda bireyselleştirilmiş tercihler ön plana çıkar. Hem yukarıya dikey hareketi, hem de yatay hareketi içerir. Çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlar. İşletmenin ihtiyaçlarındaki değişikliklere cevap verebilir niteliktedir. Bu model ile yalnız organizasyonlarda hiyerarşik kademelerin azaltılması sonucunda, kariyer basamaklarına tırmanma imkanından yoksun bireylerin ağ tipi kariyer yolu ile yatay ilerleyebilmesi mümkün olabilmektedir.

Kariyer yolları esnek ve çalışan beklentileriyle uyumlu olmalı, içinde bulunulan koşullara göre işletme tarafından yeniden revize edilebilmelidir.

Şekil 3. Kariyer Geliştirme Sistemi

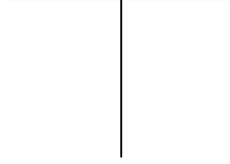
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

KARİYER PLANLAMA

Öz Değerlendirme
Fırsatların İncelenmesi
Kararlar ve Hedefler
Eylem Planı
İzleme

KARİYER YÖNETİMİ

Kariyer Potansiyelinin Değerlendirilmesi
Eğitim ve Geliştirme
İnsan Kaynakları Bilgi sistemi
Kariyer Yolları, Kariyer Merdivenleri,
Vekalet Planlama
Danışmanlık Hizmetlerinin Sunulması
Özel Hedef Grupları



KARİYER GELİŞTİRME

İlerleme, Büyüme
Etkililik ve Bağlılık

Kaynak: Arslan (1997:24)

Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki ihtiyaçları örgütleri kariyer geliştirme ve kariyer planlamasına önem vermeye yöneltmiştir. Bundan dolayı kariyer geliştirme programları, örgüt ile personelin gereksinimlerini uyumlaştırmak için belli bir amaç taşıyan dinamik bir süreç olarak görülmelidir. Bireyler, mevcut kariyer seçeneklerini tanımalı ve bir kariyer planı geliştirmelidir. Bu yolla istek, yetenek ve ilgilerini bilme yoluna gitmelidir (Uygur ve Tunç, 2001:62).

Kariyer geliştirme örgütsel bir süreç olan kariyer yönetimi ile, bireysel bir süreç olan kariyer planlamanın bütünleştirilmesidir. Kariyer yönetimi ve kariyer planlama, kariyere bireysel yaklaşımlar ve örgütsel yaklaşımlar olarak ele alınmaktadır. Kariyer yönetimi örgütlerle ilgilenirken kariyer planlama kişilerle ilgilenmektedir. Kariyer geliştirme ise bu iki yaklaşımın işletme ortamında uygulamaya dönüştürülesi sürecidir (Uğur, 2003:249).

2.4. Kariyer Yönetiminin Kapsamı ve Amaçları

Çağdaş yönetim düşüncesinin henüz yerleşmediği dönemlerde, çalışanlar hakkında yönetimin en belirgin düşüncesi, onların parasal çıkar karşılığında belirli işler yapmak üzere istihdam edildiği yolundaydı. Oysa günümüzde özellikle teknik ve yönetsel alanda işgören hareketliliği artmıştır. Bu nedenle büyüyen ve derinleşen örgütleri beslemek üzere gereksinme duyulan üstün nitelikli personeli sağlayabilmek giderek güçleşmektedir. Bu konuda atak davranmak zorunda olan işletmelerde nitelikli insan gücüne yatırım dolayısıyla kariyer yönetimine verilen önem daha da artmıştır ve karşılıklı amaçların bütünleştirilmesinde oldukça yararlı bir uygulama olarak dikkat çekmektedir. Bu kapsamda kariyer yönetimi, işletmelerde uygulanan insan kaynakları yöntemlerinden biri olarak görülmekte ve karşılıklı amaçların bütünleştirilmesinde oldukça yararlı bir uygulama olarak ortaya çıkmaktadır. Kariyer yönetimi literatürde; organizasyonların çalışanların yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması olarak geçmektedir. İnsan kaynakları sisteminin stratejik işlemleri arasında yer alan kariyer yönetimi; işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kariyer planlarının hazırlanması, düzenlenmesi ve yürütülmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Şimşek ve Diğerleri, 2004:44-45).

Örgüt ve bireyin birbirini daha iyi tanıyabilmesini amaçlayan çok sayıda yönetsel uygulamadan söz edilebilir. Kariyer yönetimi de bunlardan biri olup, karşılıklı amaçların bütünleşmesi için oldukça yararlı bir uygulamadır. Kariyer yönetimi, personel istekleriyle örgütsel gereksinimleri dengelemektedir. Personelin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olarak kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlamasını yapmaktadır. Ayrıca bireyin kariyer planlarını geliştirmesine ve uygulamasına yardımcı olacak eylemleri kapsamaktadır. Fakat önemli nokta, örgütün tahmin edilen insan

kaynakları gereksinimlerinin karşılanmasını arttıracak eylemleri gerçekleştirmesidir (Uygur ve Tunç, 2001:36).

Kariyer yönetimi; örgüt üyelerinin bireysel performans, potansiyel ve tercihleri ile örgütsel gereksinimlerin değerlendirilmesine göre bir örgüt içinde bireysel ilerlemeleri planlamakta ve şekil vermektedir (Aytaç, 1997:107).

Kariyer yönetimi, organizasyonların çalışanlarının yeteneklerini ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması olarak açıklanmaktadır (Doğan, 1997: 251).

Kariyer yönetimi, bireyin gelecekte olmak istediği yerin örgütle planlanması, kariyer yolunda ilerlerken karşılaşılabilecek karmaşık durumları anlamaları ve bütün bunlarla baş edebilecek faaliyet ve programların örgütle beraber gerçekleştirilmesini ifade eder (İrmiş ve Bayrak, 2001:185).

Kariyer Yönetiminin adımları genel olarak beş tanedir. Bunlar (Barutçugil, Erişim Tarihi: 10.11.2006):

1. Kendini ve çevresel faktörleri değerlendirme,
2. Kariyerle ilgili kişisel amaçların saptanması,
3. İşin gereklerinin belirlenmesi,
4. Saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli eğitimin sağlanması,
5. Kişisel ve mesleki amaçlarla geliştirme konusundaki etkinliklerin birleştirilmesi.

Çalışanların değişen talepleri, başarılı olanların şirket içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konularının birçok örgütte kariyer gelişim ve yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasına yol açmıştır (Aytaç, 1997: 109).

Kariyer yönetiminin başlıca aşamaları şunlardır (Aktan, 1999):

1. Organizasyonda çalışma yaşamına başlamak,
2. İlerleme-yükselme,
3. Emeklilik ve işten ayrılmadır.

Kariyer yönetiminin amacı ise bir yandan kişilerin işletme için bilgi, beceri ve kabiliyetlerine uygun işlerde çalışmasını sağlamak, diğer yandan kişi amaçları ile

işletme amaçlarını bütünleştirmek suretiyle iş tatmini, etkinlik ve verimliliği arttırmaktır. Kariyer yönetimi kişilere gelecekleri ile ilgili netlik sağlarken işletmeler için de insan kaynakları planlamasında önemli bir kolaylık sağlar (Uğur, 2003:249).

Kariyer yönetiminin bir başka amacı ise çalışanların ilgi ve yeteneklerini analiz ederek organizasyonun tüm çalışanlarının tatminini sağlamaktır. Kariyer yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Aktan, 1999):

1. Çalışan memnuniyetini sağlamak,
2. İnsan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak,
3. Çalışanları motive etmek,
4. İlerleme konusunda gerekli düzenlemeler yapmaktır.

Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel amaçlar olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir. Genel Amaçlar genel amaçlar tüm örgütler için geçerliliği söz konusu iken, özel amaçlarda örgütler arasında farklılıklar olabilmektedir (Uygur ve Tunç, 2001:41):

1. Genel Amaçlar

1. Yönetimin başarısını tatmin etmek için, örgüt gereksinimlerini karşılamak,
2. Kavrama gücü olan bireylere, herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek,
3. Bireyler, yetenek ve isteklerini örgüt ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapmayı düşünürlerse, gereksinim duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara vermektir.

2. Özel Amaçlar

1. Gerek mevcut gerekse gelecek işlerde gereksinim duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için personele yardım etmek,
2. Örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak,
3. Kariyerlerinde durgunluk dönemi geçiren personeli yeniden canlandırmak,
4. Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak,
5. Yukarıdaki amaçlara dayanarak, gerek örgüt gerekse bireyler için karşılıklı yararlar.

Kariyer yönetimi; çalışanların, insan kaynakları bölümünün ve üst yönetimin ortak çaba sarf etmelerini gerektiren, paylaşılan bir sorumluluktur. Çalışanlara kariyerlerinde

gelişim sağlamaları için gerekli araçlar ve olanakları sunmak, şirketin ve insan kaynakları bölümünün görevleri arasındadır. Çalışanların kariyer hedeflerini öğrenmek ve şirket hedefleri doğrultusunda onları yönlendirmek şirketin sorumluluğundadır. Her ne kadar bu danışmanlık rolü süreç içinde kolaylaştırıcı bir faktör olsa da, aslında kariyer hedefini belirleyen ve bu yönde kendini geliştiren çalışanın kendisidir. Bu nedenle, çalışanların kariyer yönetimi kapsamında "kişisel gelişim" sorumluluğunu üstlenmeleri gerekmektedir (Zaimler, 2002).

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetiminin sadece bir alt fonksiyonudur ve işletmelerde organizasyon-birey bütünleşmesini sağlayan etkili bir uygulama ve sistemdir. İşletmenin kariyer geliştirme programının bir bölümüdür ve genelde örgüt tarafından yapılması gereken faaliyet ve planları içermektedir. Kişilerin kariyerine ilişkin planları ile işletmelerin ihtiyaçları arasında uyum sağlamaya çalışır. Kariyer yönetiminin işletme organizasyonunda geçerli bir uygulama olarak görülmesindeki etken düşünce, organizasyon ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun, iş doyumunu ve organizasyonda kalma kararında temel belirleyici olduğudur (Doğan, 1997:251).

Kariyer yönetimi insan kaynakları yönetiminin altında bir süreçtir. Doğal olarak, kariyer yönetimi de diğer insan kaynakları süreçleri ile yakından ilişki içerindedir. 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 (Bayraktaroğlu, 2003:134).

Kariyer yönetiminin hem bireye hem de örgütlere sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir (Aytaç, 1997: 109):

1. Örgütsel Faydalar

1. Şirketin kullanımı için çalışanların becerilerini ve hali-hazırdaki amaçlarını stoklamak,
2. Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi teşhis etmek,
3. Mikro ve bireysel düzeydeki gelişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak,
4. Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla bireysel değişmeyi kolaylaştırmak,

5. Firma içindeki uzmanlıklar ve farklı meslekler için daha iyi farklı gelişim safhalarını önceden tahmin etmek,
6. Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini açığa çıkarmak,
7. İşgücünün tehlikeye düşenlerini yeniden eğitmek ve harekete geçirmek.

2. Bireysel Faydalar

1. Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihlerini yapmak,
2. Birinin, işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak,
3. Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç olan güven ve ardı ardına gelen iş becerilerini daha iyi teşhis etmek,
4. Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek,
5. İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın geniş mozaiği içinde daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.

Çalışanın çalışma hayatı boyunca istediği pozisyonlara gelebilmesi kariyer yönetimi sayesinde olabilmektedir. Kariyer yönetimi uygulamasıyla istediği pozisyona gelen çalışanın hem kurum içi bağlılığı sağlanır hem de motivasyonu artar. Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler kariyer yönetiminde kullanılan önemli kaynaklardır. Kariyer yönetimi olmayan işletmelerde performans değerlendirme sonuçları önemli veri kaynakları olacaktır.

Kariyer yönetiminin stratejik bir anlayışla ele alınması sayesinde şirketler; birikimlerini ve verimliliklerini attırabilir, pazardaki konumlarını sağlamlaştırabilir, kritik çalışanları elde tutabilir ve organizasyonel büyümeyi sağlayabilir. Etkin bir kariyer yönetimi ile şirketlerin gelecekte en başarılı şekilde faaliyetlerine devam etmelerini sağlayacak strateji ve hedefleriyle uyumlu bilgi, beceri ve davranışlar ön plana çıkartılmak istenmektedir. Stratejik bir anlayışla kariyer sistemini kurmak yeterli olmayacaktır. Uygulama aşamasında şirket strateji ve hedefleri doğrultusunda kariyer yönetimi sistemini yaşatmak da gereklidir (Ernst&Young, 2002:149).

2.5. Kariyer Yönetim Modelleri

Kariyer yönetimi bir model olarak değerlendirildiğinde, birey odaklı ve organizasyon odaklı olmak üzere iki yönü ortaya çıkmaktadır.

2.5.1. Organizasyon Açısından Kariyer Yönetimi

Örgütsel düzey; iş çevresindeki insan kaynakları ihtiyaçlarının hem sabit, hem dinamik koşullarını göz önüne almaktadır. Kariyer yönetiminde organizasyon yönetimi; çalışan kişinin bireysel kariyer planları ile organizasyonun ihtiyaçları arasında bu amaçlara ulaşmak için uyum sağlamaya çalışır. Örgüt birey üzerinde odaklaşan bazı kararlar alarak onların kariyer yönetimini üstlenir ve kariyer planlarını yapmalarına katkıda bulunur (Aytaç, 1997:111-115).

2.5.2. Birey Açısından Kariyer Yönetimi

Bireysel düzey; kişilerin ihtiyaçlarının, yeteneklerinin, hem sabit hem de dinamik kalitesini göz önünde tutmaktadır. Bireysel kariyer yönetimi kişinin kendisi hakkında öğrendikleri ile başlar. Burada birey kendi kariyerini yönetirken örgüt, bireyin kariyer beklentisini değerlendirir. Tarafsız bir kariyer oluşumunda bireyin kendi kariyerini kendi kendine yönetmesi bireysel kariyer planlaması olarak adlandırılır (Aytaç, 1997: 111-122).

Kariyer yönetimi açısından dört farklı kariyer modeli bulunmaktadır. Bunlar (Şimşek ve Diğerleri,2004:66):

1. Akademik Model: Bu modelde elemanlar bir kuruluşun en alt kademesinden işe başlar ve söz konusu elemanların işe alınışında kişisel gelişme potansiyeline büyük önem verilir. Örgüt, kendi üyelerinin bilgi, yetenek ve bağlılıklarını geliştirme çabasında daha istikrarlı bir yapı göstermektedir. Kişisel performansı ödüllendirmek için eleman alımı ve ilerleme fırsatı daha çok işletme içinden gerçekleştirilmektedir. Bu modelde eleman ile şirket yakın işbirliği içinde kariyer çizgilerini belirlerler. İşletme kariyer çizgisinin gerektirdiği yoğun, masraflı eğitim programlarını sağlarken, elemanın da aynı istek ve heyecanla bu eğitim aşamalarını başarı ile geçmesi ve kariyer çizgisini izleyerek üst kademelere tırmanması beklenir. Bu modelin en büyük yararı, işgücü devrinin düşük kalmasını sağlaması, kaliteli elemanların çok ayrıntılı elemelerden geçirilerek süzülmesi ve üst kademelere ulaşıldığında kuruluşu çok iyi tanıyan, tam bir

bağlılıkla işletmede çalışmak isteğinde olan bir üst yönetim kadrosunun oluşmuş olmasıdır.

2. Klüp Modeli: Bu modelin de akademik model de olduğu gibi dışa kapalı bir model olduğu söylenebilir. Bu modeli benimseyen işletmelerde elemanlar yine kariyerin ilk basamaklarından başlar. Fakat bu modelde ağırlık gelişme potansiyeline değil, yönetimi daha kolay olduğu için hizmet sürelerine ya da kıdeme verilmektedir. Klüp modelinde örgütün tüm üyeleri üzerinde tam bir hakimiyeti olup, kıdemlilerin bağlılık değerleri üzerlerinde odaklanılmıştır. Bu modelde temel sorun zaman içinde işletmenin bağlı fakat yetenekleri oldukça kısıtlı elemanların elinde kalmasıdır. Bu modelin daha çok, yoğun bilgi birikiminin önemli olduğu ve rekabetin çok düşük olduğu ortamlarda yararlı olabildiği söylenebilir.

3. Futbol Takımı Modeli: Bu modelin özelliği ise, kendi alanında başarısını kanıtlamış olan herkesin her aşamada işletmeye katılmasının, bir futbol takımına katılmada olduğu gibi, mümkün olmasıdır. Dışa açık bir model olarak ifade edilebilir. Futbol takımı modelinde işletmeler, diğer takımlardan alabilecekleri nitelikli yeteneklere sahip performanslı kişilere güvenmiştir ve onları tayin eder, onların kişisel nitelikleri üzerinde üyelerini geliştirirler. Bu modeli benimsemiş olan işletmelerde kariyer planlaması değil, fakat işletmenin amaçları çerçevesinde başarılı bir kariyer yönetimi söz konusudur. Modelin en önemli yararı, eğitim giderlerine fazla zaman ve para ayrılması gereğinin olmamasıdır. Yol açtığı en önemli sorun ise, işgücü devrinin oldukça yüksek olmasıdır.

4. Kale Modeli: Kale modelinde kuşatma altında bir kurum söz konusudur Bu kişilerin kuruma olan bağlılıklarını azaltır. Bu modeli benimseyen şirketin ne emek arzı kanalları sınırlandırılır ne de kişiler tarafından verilen kararlar üzerine atamalar yapılır. Öncelikli amaç kurumsal olarak hayatta kalmak ve kişisel üyelerin maliyetlerinde azaltmaya gitmektir. Bu modelde her görev iç ve dış rekabete tam olarak açıktır. Kale modelinde hayatta kalmak için çaba göstermek gerekmektedir. İşletme eleman tedariki için hiçbir çaba harcamaz. Yetişmiş ve kaliteli elemanlar şirkete katılmaya davet edilirler.

2.6. Kariyer Yönetimi Sistemi ve Sistemin Elementleri

Kariyer sisteminin işleyişinden örgüt, çalışan, yönetici ve insan kaynakları bölümü sorumludur. Bunların aralarındaki iletişim ve koordinasyon etkili bir kariyer yönetim sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacaktır.

Kariyer yönetimi sürecinde hem bireyin hem kurumun ayrı ayrı sorumlulukları vardır. Bireyin gereken becerilerini tanıyıp organizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarını tanımlaması, hedeflerini belirleyip kariyer planını hazırlaması gerekirken, kurumlar insan kaynakları planlarıyla sistemlerini bütünleştirip kariyer danışmanlığı yapmalı ve performans arttırmaya dayalı eğitim programları türünden çalışmalar yürütmelidir. Ayrıca Kariyer yollarının belirlenmesinde yardımcı olup çalışanların performans değerlendirmelerini yapmalıdır. Tüm bunlar yapılırken eşit, tarafsız ve adil olunmalıdır. (İnsankaynaklari.com, 2002).

Örgütler kendi stratejik amaçlarına, özelliklerine, değişimin hızına, rekabet koşullarına ve ne tür nitelikte insan gücüne gereksinim duyduğuna bağlı olarak aşağıda sıralanan kariyer sistemlerinden birini seçebilirler (Şimşek ve diğerleri, 2004:71):

2.6.1. Dikey Sistem

Bu sistem şirketlerde belirli bir fonksiyonel alanda en alt basamaktan başlayıp ilgili fonksiyondan sorumlu en üst kademe yöneticiliğine kadar giden basamaklar zincirinden oluşur. Bu sistemde elemanlar zaman içinde yalnızca bir fonksiyonel alanda bilgi ve becerilerini geliştirdikleri için, bir fonksiyonel alandan diğerine geçiş oldukça zordur. Bu sistemi uygulayan işletmelerin çoğunlukla büyük, yerleşmiş, güvenli ve bürokratik kuruluşlar olduğu söylenebilir.

2.6.2. Gövde-Dallar Sistemi

Bu sistemde işletme, kökleri güçlü, gövdesi ve yeni gelişen dalları ile sağlıklı bir ağaç olarak düşünülebilir. Bu sistemde elemanlar istendiğinde fonksiyonel alanlar ve görevler arasında geçiş yapabilme esnekliğine sahiptirler. Ayrıca, bu sistemde işletme her boş pozisyon için birden fazla yetenekli adaya sahip olacağı için en iyi, en uygun adayı bulma olanağı elde etmiş olacaktır. Gövde-dallar kariyer sisteminde kariyer çizgileri işletme içinde çok şiddetli rekabet ve çekişmeye yol açabilir ve elemanlar

seçeneklerin bu kadar çok olması nedeniyle kendilerini bir kargaşa ortamında bulabilirler.

2.6.3. Planlı Rotasyon Sistemi

Bu sistem son yıllarda ABD’de en yaygın kabul gören bir sistemdir. İşletmenin özenle hazırladığı bir plan çerçevesinde işletme açısından yetenekli ve geleceği ümit verici genç yönetici adayları belirli sürelerle ve belirli görevler arasında rotasyona tabi tutulurlar. Bir ölçüde gövde-dal sistemine benzemekle beraber, daha planlı ve daha biçimsel olması bakımından yönetimi daha kolaydır. Sistemin en büyük yararı, elemanların kuruluşun bütününe görmelerine olanak sağlamasıdır.

2.6.4. Elmas Modeli

En yeni geliştirilen kariyer sistemlerinden biri olan elmas modeli, matriks işletme yapılarında ve proje bazlı çalışma ortamlarında uygulanmaktadır. Bu tür yapılarda yukarıya doğru dikey yükselme, çok kısıtlı olduğu gibi kuruluştaki çalışanların büyük ölçüde istediği bir amaç da değildir. İşletme bu tür bir hareketliliği özendirici olmaktan çıkmıştır. Elmas modelinde, anlamlı projelerde çalışma olanağı yaratılarak yetenekli elemanların işletmeye girmeleri ve o işletmede sürekli kalma isteği canlı tutulabilmektedir. Emlak kariyer sisteminde dört tür işgören bulunmaktadır. Bunlar proje sorumluları, stratejik yöneticiler, fonksiyonel yöneticiler ve teknik elemanlardır. Bu sistemin yararı ise; esneklik ve uzmanlaşmaya olanak sağlamasıdır.

2.7. Kariyer Yönetiminin Araçları

Kariyer yönetimi çalışanın, kariyerini hem organizasyonun gereksinimlerine hem de kendisinin tercihlerine ve yeteneklerine uygun olarak planlamasına ve yönetmesine olanaklar sağlayan organizasyonel bir sürecin tasarlanması ve yapılandırılması şeklinde ifade edilebilir. Kariyer yönetimi iki boyutlu bir süreçtir. Sürecin bir tarafında organizasyon diğer tarafında ise çalışan bulunmaktadır. Organizasyon bireye iş ve kariyer gelişimi fırsatları hakkında bilgi sağlar ve ona uygun kaynakları sunar. Çalışanın kendisini geliştirmesi için elverişli bir ortam yaratır. Bunun yanında birey kariyerini bir plan dahilinde gerçekleştirmek için kariyer yönetimi araçlarına gereksinim duyar. Birey kariyer gelişimini bu araçları kullanarak sürdürür. Ayrıca bu araçlara dayanarak da kariyer yönetimini gerçekleştirir (İnsankaynaklari.com, 2006).

2.7.1. Kariyer Haritaları

Kariyer haritaları çalışanların işletme içinde ilerleyebileceği kariyer yollarını belirler. Bir çalışanın ne kadar süre içinde bir üst düzeye ya da göreve gelebileceği, dikey ve yatay kariyer yolları kariyer haritaları aracılığı ile çalışanlara iletilir.

Dikey hareket, çalışanın yönetim kademelerinde ileri doğru hareketini belirtir. Yatay hareket ise kişinin organizasyonda aynı seviyede farklı iş ve birimlere doğru ilerlemesini ifade eder. Kariyer yolları belirlenerek çalışanların yaptıkları işlerin açıklaması yapılır ve çalışanların ileride yer alabilecekleri iş ve pozisyonlar rasyonel bir şekilde sıralanır.

Kariyer haritaları ve kariyer yollarını oluşturmanın ana amacı bireye organizasyonda yükselebileceği pozisyonları açıklamaktır. Çalışan kişi bu bilgileri kullanarak kariyerini geliştirme yolunda sağlıklı adımlar atmış olur.

2.7.2. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunan belirli bir strateji ve kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli yeteneklerin oluşturulmasında seçenekler sunan, organizasyonların insan kaynakları bölümlerince çalışanlara sağlanan profesyonel yetkinliklerin kazanılmasını hedef alan bir çalışmadır. Kariyer rehberliği çalışanın beklentileri ve şirketin gereksinimlerini aynı düşünce içinde birleştirerek çalışan için gerçekçi hedefler ortaya koyar. Çalışanın bu hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda ona yardımcı olur.

2.7.3. Kariyer Danışmanlığı

Büyük ölçekli işletmeler çok sayıda çalışana sahiptir. Bu durumda insan kaynakları bölümleri çalışanlara kariyer rehberliği sağlamada yetersiz kalabilmektedir. Çalışanlar kariyerleri ile ilgili olarak sistemli adımlar atmak için kariyer danışmanlığına ihtiyaç duyarlar. Kariyer danışmanlığı şirket içinden de sağlanabileceği gibi bu konuda hizmet veren profesyonel kariyer danışmanlığı firmaları da, çalışanların başvurduğu bir yöntemdir.

Her iki durumda da çalışan kariyerinde ilerleyebilme fırsatlarını değerlendirmek için kariyer danışmanlarından yararlanır. Bu sayede çalışan işletmedeki gelişim ve öğrenim olanaklarından sürekli haberdar olmaktadır.

2.7.4 Koçluk ve Mentorluk

Kariyer rehberliği ve danışmanlığı ile yetinmek istemeyen çalışanlar genelde işletme dışı kariyer hizmetlerine yönelirler. Bu hizmetlerden en çok ilgi görenleri ise koçluk ve mentorluktur.

Koç, kişisel kariyer planlama uzmanıdır. Kariyeri etkileyebilecek tüm faktörler ile ilgili fikirler geliştirir. Çalışanın yeteneklerinin keşfedilmesini sağlar, güçlü yanlarını ve geliştirmesi gereken özellikleri bildirir.

Mentor organizasyon içinden veya kurum dışından olabilmektedir. Destekleyici, olumlu düşünebilen, öğretici ve dinleyici gibi rolleri üstlenerek bireyin işletmeye kazandırılması ve kariyer gelişimine yardımcı olunması konusunda danışmanlık yapan kişidir.

2.7.5. Kariyer Gelişim Merkezleri

Kuruluş içinde çalışanın yetkinliklerini geliştirmesi için kurulan eğitim ve çalışma merkezleri kariyer gelişim merkezleri olarak adlandırılır. Çalışanlar burada birey veya takım halinde yetenek ve iş geliştirici birtakım öğrenimlerde bulunurlar.

Değerlendirme merkezleri ise kişinin performansı ve iş yapış şekli ile ilgili olarak şirket içinde kendisine doğru bir geribildirim sağlar. Çalışanların performansı karşılaştırılır ve kariyer gelişimi için uygun eğitimler belirlenir. Kariyer gelişim merkezleri ve değerlendirme merkezleri bir bakıma danışmanlık atölyeleri olarak ifade edebilirler.

2.7.6. Kariyer Gelişim Programları

Kurumsal, bireysel ve takımsal öğrenmenin sağlandığı bu programlar kariyer yönetiminde bireyin ihtiyaç duyacağı en önemli araçlardan biridir. Çalışanlar, kariyer gelişim programları sayesinde şirket içinde ve şirket dışında kariyerleriyle ilgili karar verme ve iş geliştirme becerilerini geliştirebilirler.

Kişisel gelişim gibi bireysel programların yanında yönetici geliştirme programları adı altında daha kapsamlı eğitim programları da uygulanabilir.

2.7.7. Yedekleme

Günümüzün rekabet koşullarında şirketler üst yönetim için doğru adayları bulmakta zorlanmaktadırlar. Bu zorluğu gidermek içinde yedekleme sisteminden faydalanabilmektedirler. Yedekleme üst yönetim için en uygun adayların önceden belirlenerek, yeni pozisyonlara hazırlanma sürecidir. Bu sistemde pozisyonun yetkinlikleri belirlenir ve bu yetkinliklere elverişli adaylar seçilerek gelecek dönemler için bir yönetici adayı havuzu hazırlanır.

2.7.8. İş Rotasyonu

İş rotasyonu bulunduğu pozisyondan memnun olmayan veya yeterli performansı gösteremeyen çalışanın diğer görevlere geçişinin sağlanmasıdır. Böylece çalışan farklı bir görevde başarılı olabilir. Özellikle yetenekleri üst yönetim tarafından fark edilen, kaybedilmesi istenmeyen çalışanları işletmede tutmada iş rotasyonu etkili bir insan kaynakları çalışmasıdır.

2.7.9. İş Geliştirme

Bazı çalışanlar kendilerine verilen işleri yeterli görmezler ve üst yönetimden işlerini zenginleştirmelerini isterler. İş doyumuna ulaşamayan çalışanın zamanla yetenekleri körelebilir ve önemli projelerde performansı düşebilir. Çalışan işi ile ilgili olarak üzerinde bir sorumluluk hissetmek ister. Bu sorumluluğu başarıyla yerine getirme ona psikolojik başarı duygusunu verir. Rutin iş akışı dışında çalışana verilecek bir proje çalışanın işine ve şirketine olan bağlılığını artırır.

Her işletmenin çalışanına sunacağı araçlar farklı olmakla birlikte bunlardan birini ya da birkaçını çalışanın niteliklerine göre birarada sunabilir. Bu araçlara çalışan, yönetici ve işletme ortak karar vermelidir, ayrıca bu araçlar çalışan beklentileriyle uyumlu gerektiğinde revize edilebilecek bir özelliğe sahip olmalıdır.

2.8. Kariyer Planlamanın Kapsamı ve Amaçları

Kariyer planlaması personel planlamasının bir bölümünü oluşturmaktadır. Programlar, politikalar gerçekleştirmek suretiyle düzenlenmiştir bu yolla işletmede çalışanların ilerlemesine, tam kapasite haline gelmesine ve gelişmesine yardımcı olur. Ayrıca örgüt görüş açısına göre yeteneklerin en iyi kullanımı ile çalışanların teşvik edilmesiyle en iyi gelişme de sağlanmış olmaktadır. Kariyer planlaması, çalışanların kariyer isteklerinin işletmedeki mevcut olanaklarla eşleştirilmesini ve istenilen sonuçlara ulaşmak için gerekli olan araçların belirlenmesini içerir. Çalışanların istek ve yeteneklerini belirlemede danışmanlık yoluyla belirli bir kariyer için ne tür eğitim ve gelişime gereksinim olduğu belirlenmelidir (Eroğlu, 1995).

Kariyer planlama; bireyin sahip olduğu beceri, ilgi, değer ve fırsatların daha çok farkında olması ile bireysel çabaları içermektedir. Kariyer planlama, bu amaçları başarmak için kariyerle ilişkili amaçları ve gelişme planlarını tanımlamayı kapsamaktadır. Günümüzde insan kaynakları uzmanlarının büyük bir çoğunluğu, işe alma gereksinimlerini karşılamının yolu olarak kariyer planlamasını görmektedir (Uygur ve Tunç, 2001:58).

Kariyer planlama, tümüyle kariyerinde başarılı olmak isteyen kişiyi ilgilendiren bir süreçtir. Kişi kendi, bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmekte ve işletmedeki yükselmesine ilişkin planlar yapmaktır (Doğan, 1997: 250).

Kariyer planlama, çalışanları değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlar. Geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen yüksek motivasyona sahip, kendini işine adayan çalışanlar yaratır (Barutçugil, Erişim Tarihi: 10.11.2006).

Kariyer planlaması, şirketin gelecekteki hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, kişinin ileride üstleneceği pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle donatılması faaliyetleri olarak görülebilmektedir (Şimşek ve Diğerleri, 2004:90).

Kariyer planlama temeli 5 nedene bağlanmaktadır. Bu nedenler (Uygur ve Tunç, 2001:60):

1. İnsan yeteneklerinin değerinde azalma,
2. İş tatmin ve üretkenliği arasındaki bağlantı,
3. İnsan gereksinimlerinin çeşitliliği,
4. Örgütsel verimlilik kavramında bireysel ve örgütsel yaklaşma,
5. Motivasyon sağlayan bir kavram olarak kendini geliştirmenin devam eden süreci.

Etkili kariyer planlama için çalışanların dört yöntemle bilgilendirilmesi gerekir (İrmiş ve Bayrak, 2001:181):

1. Fonksiyonel İletişim: Çalışanlara mevcut ve gelecekteki kariyerle ilgili bilgiler verilmelidir. Eğitim fırsatları, eşit iş imkanları, uygun faaliyet programları, şirketin ekonomik durumu, ücret sistemleri ve işin gerekleri konusunda çalışanlar aydınlatılmalıdır.

2. Danışmanlar: Örgütte kariyer planlama konusunda danışmanlık yapacak ve çalışanlarla örgütün amaçlarını bir araya getirmeyi öğretebilecek profesyonel danışmanlardan, danışman yöneticilerden veya rehberlik edebilecek akıl hocalarından faydalanılması gereklidir.

3. Workshoplar: Çalışanları, ilgilerini, yeteneklerini ve iş durumlarını tespit etme, kişisel kariyer amaçlarını oluşturma ve planları geliştirme konusunda cesaretlendirir. Grup oluşturma, karşılıklı etkilemeyi ve katılımcılar arasında karşılıklı yardımlaşmayı oluşturur.

4. Bireyi Geliştiren Materyaller: İş kitapları, makaleler, kariyer planlamayla ilgili basılmış bir takım yayınlar bu materyallerin kapsamına girmektedir. Bunların çoğunluğu iş yaşamı ve kariyer seçimi ve gelişimi ile ilgili yayınlardır.

5. Değerlendirme Programları: Mesleki ilgi, eğilim, yetenek ve kariyer amaçlarının oluşturulmasıyla ilgili diğer konular üzerinde yapılan testler ve değerlendirmeleri ifade eder. Bu programlara yönetsel potansiyeli ortaya koymada etkin olan görüşmeler, alıştırma ve grup projeleri örnek olarak verilebilir.

Kariyer planlama sürecinde çalışanın ve firmanın yapması gereken bir takım faaliyetler bulunmaktadır:

1. Bireysel değerlendirme,
2. Kariyer olanaklarının değerlendirilmesi,
3. Bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyumlaştırılması,
4. Bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi,
5. Uygulama.

Kariyer planlama sürecinde firmanın yapması gerekenler:

1. Kurumsal değerlendirme,
2. Kariyer olanaklarının belirlenmesi,
3. Çalışanların izlenmesi ve performans değerlendirilmesi,
4. Kariyer olanaklarına yönelik eğitimler.

Kariyer planlaması sürecini etkileyen unsurlar kişilerin yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi olmalıdır. Kariyer planlamaları firma içinde geleceği planlamak amacıyla olduğundan mümkün olduğunca standart formlar kullanılarak kariyer planlama süreci bir disiplin haline getirilmelidir (Ernst&Yonug, 2004:141).

Kariyer planlaması hem bireyi hem de örgütü etkisi altına alan bir süreçtir. Burada birey birincil sorumluluğa sahip olsa da gerek örgütün gerekse yöneticinin birey, desteklemesi gerekmektedir.

Kariyer planlaması temelde iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bunlar biri örgütsel kariyer planlama diğeri ise bireysel kariyer planlama olarak ifade edilebilir. Örgütsel kariyer planlama, kariyerle ilgili politikalar üzerinde yoğunlaşırken, bireysel kariyer planlama ise, bireyin kariyer hedefleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Bu noktadan hareketle kariyer planlamasının bireysel ve örgütsel amaçlarını açıklamak gerekmektedir:

Bireysel Amaçlar: Bireysel kariyer gelişimi, bireyin kendi kariyerini planlaması ve bu planların eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri vasıtasıyla yerine getirilmesi ve yürütülmesidir. Bireylerin daha geniş istihdam olanakları sağlayabilmeleri için kariyer geliştirme ve planlamada öncelikle bireysel sorumluluk almaları önemlidir. Bireyler

yaşamlarının ortalarına kadar veya daha sonraları çeşitli nedenlere bağlı olarak kariyerlerini göreceli olarak değiştirebilirler. Ancak bireyler, bireysel kariyer sorumluluklarını yüklenerek kendi kendilerine doğruyu bulabilmek için nadiren radikal değişiklikler yapmaktadırlar. Çoğunlukla bireylerin yaptıkları şey bir değerlendirme sürecidir. Bir başka ifadeyle bireyler, genellikle mevcut işlerine farklı açılardan yaklaşarak bireysel gelişme olanaklarını aramaktadırlar (Anafarta, 2001:5-6).

Bireysel kariyer planlaması, personelin kariyer amaçlarını bireysel olarak planlama süreci olarak tanımlanabilir. Kariyer planlamasının genel olarak bireysel amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uygur ve Tunç, 2001:62):

1. Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak,
2. İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak,
3. İş güvenliğini sağlamak,
4. Yükselme gereksinimlerini tatmin etmesi için personelin geliştirilmesini sağlamak,
5. Personelin iş tatminini, sadakatini, kendine güvenini ve işe bağlılığını sağlamak.

Örgütsel Amaçlar: 1980'li yıllardan sonra örgütler, süreçlerin yeniden yapılanması, çapraz fonksiyonel entegrasyon, takıma dayalı çalışma ve hücre imalatı gibi yeni yönetim kavramları uygulamaya başlamışlardır. Bu yeni uygulamalar çalışanların yeteneklerinde yenilikler yapmalarını ve kariyer yönetimi açısından yaratıcı olmalarını gerektirmektedir. İşletmeler iki açıdan çalışanlarının kariyerlerinin yönetiminde başarılı olmalıdırlar. Biri, bireysel kariyer gelişimini heveslendirme, diğeri ise onların örgüte katkılarını arttırmaktır (Anafarta, 2001:4).

Örgütsel kariyer planlaması, personelin kariyer amaçlarını yönetimin planlama sürecidir. Örgütsel açıdan kariyer planlamasının genel amacı, personelin gereksinim, yetenek ve amaçlarını örgütte mevcut olan ya da gelecekte meydana gelecek fırsatlarla ve olanaklarla uyumlaştırmaktır. Bu genel amaç doğrultusunda örgütlerin kariyer planlaması yapmalarındaki amaçlar şunlardır (Uygur ve Tunç, 2001:62):

1. Personelin tam kapasite ile çalışmasını sağlayarak örgütün kendi amaçlarına ulaşmasına neden olmak,
2. Personelin iş tatminini ve huzurunu sağlamak,
3. Personel devrini ve maliyetini azaltmak,

4. İş ahlaki olgusu içinde örgütsel sadakati sağlamak ve ait olma duygusunu geliştirmek,
5. İnsan kaynağından optimal düzeyde yararlanılmasını sağlamak.

Amaçları belirlenen kariyer planlama bu amaçlar doğrultusunda hareket edildiğinde firmalara birtakım faydalar sağlamaktadır.

Kariyer planlamasının faydalarını ise şu şekilde sıralayabiliriz (Eryiğit, 2000:117-118):

Bireye Sağladığı Faydalar

1. Terfi edebilir personeli geliştirme,
2. Devir hızını düşürmek,
3. Personelin potansiyelini ortaya çıkarma,
4. Gelişmeyi kolaylaştırmak,
5. Gizliliğin azalması,
6. Personelin ihtiyaçlarını tatmin etmedir.

Örgüte Sağladığı Faydalar

1. Bütün kademelerdeki personelin örgütün amaçlarına uyumlaştırılmasına katkı sağlar,
2. İstenilen nitelikteki personel yapısını oluşturur,
3. Personelle örgüt arasında pozitif duygusal bağ oluşturarak örgüte sadakati artırır,
4. Uluslararası örgütlerde istihdamı kolaylaştırarak, atamalarda hızlı davranma imkanı verir,
5. Personel devir hızını azaltır,
6. Ücret politikalarının daha sağlıklı olmasında katkı sağlar,
7. Terfi, nakil, işten çıkarma ihtiyaçlarının giderilmesinde hazır operasyon alternatifleri sunar,
8. Etkin bir insan kaynakları yönetiminin en önemli parçasını oluşturur.

2.9. Kariyer Planlamada İnsan Kaynakları Uygulamaları

Çalışanlar, mevcut iş ortamındaki rekabetin artmasından dolayı kariyer planlaması ile ilgilenmek hususunda kendilerini zorunlu hissetmişlerdir. Ayrıca başarının anlamı maaş ve önemli hedefleri gerçekleştirmenin dışında da geniş bir anlam kazanmaya başlamıştır. Doğru nitelikte ve doğru sayıda insanı, doğru zamanda bulmayı hedefleyen insan kaynaklarını yönetimi bu bağlamda kariyer planlaması ile kesişmektedir. Kariyer

planlaması, yapılacak iş için ne tür yeteneklerin gerekli olduğunu ve işletmenin gereksinmelerinin karşılanması için çalışanların yeteneklerinin diğer iş konuları ile nasıl bir ilişkide olduğunun belirlenmesinde tamamlayıcı rol oynar. Sistemi tanımak, üst yönetimin desteğini almak, tüm çalışanların katılımını ve işbirliğini sağlamak, konu ile ilgili soruları yanıtlamak, eğitim programlarını organize etmek, eğitim olanakları, yeterlilikler ve kariyer basamakları hakkında bilgi vermek, çıkan sorun ve tartışmalara çözümler üretmek, ilgili konularda danışmanlık yapmak gibi faktörler kariyer planlaması yapılırken insan kaynakları bölümüne düşen roller arasında yer almaktadır (Eroğlu, 1995).

Kariyer planlamada insan kaynakları uygulamaları aşağıdaki gibidir (İnsan kaynaklari.com, 2006):

2.9.1. Yedekleme Sistemleri

Şirketlerde pozisyon değişiklikleri, üst düzey yönetici istifası, terfiler, çalışanların işten ayrılmaları gibi nedenler insan kaynaklarını yedekleme planları oluşturmaya itmektedir. Bunun için insan kaynakları, şirket içindeki çeşitli pozisyon değişimlerine yönelik yedekleme havuzları oluşturmalıdır. Bu havuzlarda çeşitli pozisyonların gerektirdiği niteliklere göre uygun kişiler belirlenmeli ve bu kişilere kariyer planlamaları dahilinde özel gelişim planları uygulanmalıdır.

2.9.2. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları

Değerlendirme merkezi uygulamaları, iş hayatının bire bir simülasyonları ve örnek vaka çalışmaları ile çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan bir yöntemdir. Son yıllarda şirketlerde giderek artan bir şekilde kullanılan bu uygulamalar sayesinde, çalışanların iş ortamında davranışları objektif bir şekilde gözlemlenmekte; alınan sonuçlar doğrultusunda eğitim planları oluşturulmaktadır. Değerlendirme merkezi uygulamaları, mevcut çalışanların gelişim ihtiyaçlarını belirlemede kullanılabilmesi gibi, işe alımlar sırasında da kullanılarak, sonuçları karar aşamasında ve işe kabul edilen kişilere verilecek eğitimlerin belirlenmesinde de kullanılabilir.

2.9.3. Kariyer Patikaları

Genellikle kariyer gelişimi programı altında değerlendirilen kariyer patikaları için insan kaynakları geniş araştırmalar yapmaktadır. Çalışan adaylarının kariyer haritaları, onların istekleri ile aynı doğrultuda olmalıdır. Örneğin uluslararası atamalar sonrası iş yerlerine dönecek olan çalışanların, geri döndüklerinde onları nasıl bir kariyerin beklediğini görmeleri sağlanmalıdır.

2.9.4. Rotasyonlar

Aynı pozisyonda yıllarca çalışan insanların motivasyonlarının zamanla azaldığını göz önünde bulunduran insan kaynakları, hem şirket içi hem şirket dışı rotasyon uygulamalarına başvurmaktadır. Böylece çalışanlar yeni iş deneyimleriyle farklı vizyonlar ve bakış açıları kazanarak kişisel gelişimlerine katkı sağlamakta, bu katkı ise performanslarındaki artış ile şirkete artı değer olarak dönmektedir.

2.10. Kariyer Planlama Süreci ve Kariyer Planlama Sistemleri

Kariyer planlaması, işe giren personelin ilk görüşmesi ile başlayan, kişinin eğitimi ile devam eden ve onun özelliklerine yön vermeyi amaçlayan bir süreçtir. Bu yönüyle kariyer planlama kişilerin, örgütlerin ve çevrenin sürekli olarak değişime uğraması nedeniyle sürekli gelişen bir olgudur. Bu nedenle kariyer planlaması sürecinde esneklik ön plana çıkmaktadır. Bir şirket veya topluluğun kariyer planlama faaliyetinde bulunabilmesi için öncesinde yapması gereken zorunlu çalışmalar vardır. Öncelikle örgütlerde kariyer planlamanın uygulanabilmesi için şirketin bireysel eğitim gereksinimlerinden yola çıkarak, şirket eğitim gereksinimlerine ulaşan, müşteri değerlendirmelerini ve yeterliliklerini dikkate alan bir eğitim yönetimi sistemi olmalıdır. İkinci önemli nokta ise, kariyer planlama hem bugünkü işin daha iyi yapılabilmesi, hem de gelecek pozisyonlara hazırlanılması sürecidir. Şirket hedef ve stratejilerden bağımsız değildir.

Bu kapsamda örgüt içinde etkin bir iletişim ağının varlığını zorunlu kılan kariyer planlama süreci aşağıdaki gibidir (Şimşek ve diğerleri, 2004:109):

1. Kurumsal değerlendirme,
2. Pozisyonu tanımlama,

3. Personeli belirleme,
4. Kariyer danışmanlığı ve kariyer hedeflerini belirleme,
5. Pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması,
6. Performans değerlendirme,
7. Kariyere yönelik eğitimler,
8. Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi.

Kariyer planlama sayesinde çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmekte, bunun sonucunda da motivasyonları ve performansları artmaktadır. Bu da işletmeye bağlı ve verimli bir çalışan portföyü yaratmaktadır.

Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgüt içinde yerini bilmek ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirlemek durumundadır. Örgüt de kendi amacına ulaşmak için çaba harcarken, kariyer politikaları oluşturarak bireyin ilerlemesi için tırmanacağı basamakları sergiler. Böylece örgüt kendi amacı ile çalışan kişinin amaçlarını bütünleştirmeye çalışır (Aytaç, 1997: 176).

Birey odaklı kariyer planlaması ile örgüt odaklı kariyer planlaması birbirinden tamamen farklı değildir. Bireysel olarak kariyer planlamasını örgüt içinde gerçekleştiremeyen birey bulunduğu örgütten ayrılmak durumundadır. Bundan dolayı örgüt odaklı kariyer planlaması personele yol gösterici ve aynı zamanda destekleyici olmalıdır. Kariyer planlamasının odak noktası, çalışanın kendi kendini değerlendirme ve gelişim planlamasına bağlıdır (Uygur ve Tunç, 2001:71):

2.10.1. Bireysel Kariyer Planlama

Kariyer planlama, bireyin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planları kapsamaktadır. Bu planlama, bireyin kendi yetenekleri ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetler planlaması aşamalarını içermektedir.

Söz konusu aşamalar aşağıda yer almaktadır:

1. Kendi kendini değerlendirme,
2. Fırsatları tanımlama,
3. Amaçları belirleme,
4. Plan hazırlama.

2.10.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Kariyer planlamasının başarısı, önemli ölçüde yönetimden alınan desteğe bağlı olmaktadır. Birçok örgüt kariyer planlamasında personele yardımcı olmak için sistemler kurmakta ve programlar oluşturmaktadır. Örgütlerin geliştirdiği kariyer planlaması uygulamaları, bireylerin kendi kariyer planlarını yönetmek için uygun kariyer fırsatları ve kaynakları üzerinde bilgi sağlayarak personele yardımcı olması şeklindedir. Kariyer planlama etkinliği, bireysel değerlendirme ya da kendi kendini değerlendirme için personele yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte bir örgüt bu hizmeti sağladığında, hizmetin örgütün gereksinimleriyle olduğu kadar bireylerin gereksinimleriyle de ilgili olması gerekmektedir. Kariyer planlama çabalarında başarılı olan örgütler, günümüzde elde edilebilen uygun fırsatlar ve kaynaklar için personele rehberlik etmektedir. Kariyer planlaması; açık, tarafsız ve yardım sağlayabilen bir yol olarak örgütün gereksinim ve kaynaklarına hizmet etmeli ve bir örgütte personel arasındaki bağlantıyı güçlendirmelidir. Bir örgütün kariyer planlama programı, kendi analiz ve gelişiminin önemini vurgulamaktadır.

Örgüt tarafından iyi düzenlenmiş bir kariyer planı üç önemli konuyu içermelidir:

1. Personele kendi gereksinimlerini değerlendirmesinde yardımcı olmak,
2. Örgütte bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek,
3. Personelin gereksinim ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

2.11. Kariyer Planlamasının Etkileri

Personel ve yönetici, kariyer planlama sürecinde birbirlerini tamamlamaktadır. Kariyer planlama, örgüt içindeki tüm personel için yatay yada dikey kariyer olanağı yaratmayı amaçlarken, örgütler de amaçlarına kısa sürede ulaşmayı amaçlamaktadır. Kariyer planlamasının örgüt ve birey üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Kariyer planlamasının etkilerini şu şekilde belirtebiliriz (Uygur ve Tunç, 2001:86):

2.11.1. Kariyer Planlamanın Olumlu Etkileri

Kariyer planlamanın en önemli etkisi, daha objektif ve ulaşılabilir beklentileri gerçekleştirmesidir. Kariyer planlama çabalarında başarılı olan örgütler, günümüzde elde edilen uygun fırsat ve kaynaklar için personele rehberlik etmektedir. Kariyer planlaması, uzmanlık gerektiren iş alanları ya da bölgeleri içinde yatay kariyer gibi seçenekleri desteklemekte ve kariyerin “yukarı ya da dışarı” görüşünü ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Bireysel açıdan, terfi edilebilir personeli geliştirir, devir hızını düşürür, personel potansiyelini ortaya çıkarır, gelişmeyi kolaylaştırır, gizliliği azaltır ve çalışan gereksinimlerini tatmin eder. Örgütsel açıdan ise, işgücü çeşitliliğine yardımcı olur, uluslar arası istihdamı kolaylaştırır, iş sadakatini sağlar, terfi edilecek çalışanı belirler, stokları azaltır, yer planlamasını oluşturur, eşit işe eşit ücret verilir, amaç belirlemeyi kolaylaştırır ve örgütsel hareketliliği sağlar.

2.11.2. Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri

Kariyer planlamanın gerek örgüte gerekse bireye pozitif etkisi olmasına rağmen negatif etkisi de bulunmaktadır. Özellikle bazı yöneticiler, kariyer planlamanın örgütün iş yükünü arttıracak ve danışman kullanımının artmasının, hizmet içi eğitim ve eğitsel yardımın artmasıyla birlikte bütçede ağır yük oluşturacağını düşünmektedirler. Kariyer planlamanın en tehlikeli yönü, birey üzerinde bırakacağı olumsuz etkidir. Çünkü personelin beklentilerinin artması, stres ve gerginliğe yol açabilmektedir. Örgüt tarafından karşılanmayan beklentiler, düşük kariyer kırıklığı, moral bozukluğu ve strese yol açarak örgütsel sadakati zedeleyecektir. Sonuçta motivasyonu ve performansı azalan işten beklediği doyum alamayan birey başka yerde iş aramaya yönelecektir. Etkili kariyer planlaması yapmak için daha gerçekçi beklentiler geliştirmek gerekmektedir. Kariyer planlaması bireyin terfi ettirilmesinden çok, mevcut gelişime dayalı bir kariyer hareketi üzerinde odaklaşırsa, daha gerçekçi bir kariyer beklentisi yaratılarak hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk engellenebilecektir.

2.12. Kariyer Planlamasından Sorumlu Kişiler ve Kariyer Planlaması Yaparken Gözönünde Bulundurulması Gereken Noktalar

Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Bu anlamda kariyer planlaması hem bireyi, hem de örgütü etkiler; her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı olsa da, örgütün bireyi desteklemesi gereklidir. Burada önemli olan firmanın ihtiyacı ile kişilerin beklentilerin arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır. Bu kapsam doğrultusunda kariyer planlaması; temelde örgüt merkezli ve birey merkezli olarak iki farklı boyutta ortaya çıkmaktadır. Fakat kariyer planlamasında, örgüt ve birey eşit derecede sorumluluğa sahiptir. Kariyer planlaması sürecinde örgüt ve birey tarafları oluşturamazlar aksine birbirlerini tamamlayıp, birlikte çalışırlar (Şimşek ve diğerleri, 2004:106).

Çalışanların kariyer ile ilgili planlarının yapılmasında hem kendilerine, hem de işletme yönetimine görev ve sorumluluklar düşmektedir. Bu görev ve sorumluluklar şunlardır (Uğur, 2003: 247):

Çalışanın Sorumlulukları

1. Kişisel becerilerini, ihtiyaçlarını, değerlerini ve hedeflerini açıklıkla belirlemek,
2. Muhtemel kariyer imkanları için hazırlanmak ve imkanları değerlendirmek,
3. Yönetimin kendisi için düzenlediği kariyer planlarına aktif bir şekilde katılmak,
4. Değişimleri yakından takip etmek ve mesleki gelişim etkinliklerine katılmak.

İşletme Yönetiminin Sorumlulukları

1. Kariyer imkanlarını belirlemek ve iç terfi sistemini geliştirmek,
2. Performans değerlendirme yaparak sonuçlarını kullanmak,
3. Mesleki gelişim konusunda bilgilendirici kariyer danışmanlığı yapmak,
4. Kariyer imkanlarını arttırıcı eğitimler düzenlemek,
5. Çalışanları bilgi, beceri ve değerlerine uygun işlerde görevlendirmek.

Her iki tarafın üzerine düşen sorumlulukları objektif bir bakış açısıyla yerine getirmesi kariyer planlamanın uygulanabilirliğini arttıracaktır.

Kariyer planlama yapılırken göz önünde bulundurulması gereken noktalar şunlardır (Eroğlu, 1995: 57):

2.12.1.Yeni İşe Girenler İçin Kariyer Planlaması

Bireyler, çalışma yaşamlarında karşılaştıkları bunalımlı dönemleri tanımak ve çalışmalarına yeni bir yön vermek durumundadırlar. Bireylerin karşılaşma olasılığı yüksek olan bunalımlı dönemler kendisi ile ilgili olduğu kadar işletmeyle de ilgili olabilir. Birey yaşamının değişik dönemlerinde kendini yakalayan bunalımları yönetmek, hatta aşmak zorundadır. Kariyerinin başlangıcında bulunan bireyin bunları tanıması, gelecekte karşılaşacağı bunalımlı dönemleri kolaylıkla geçirmesini sağlar.

2.12.2. Orta Kademedeki Çalışanlar İçin Kariyer Planlaması

Kariyerlerinin orta aşamasında olan çalışanlar işletme için önemli bir unsurdur. Bu kişiler toplumda da önemli bir yer oluşturmuşlardır. Bu yıllar çalışanların, kariyerindeki ilerlemesini ikinci kez değerlendirdiği yıllar olarak tanımlanır. Çalışan yaptığı işte doyumsuz ise, işine sarılacak ve devam edecektir. Bu dönemde gerçekten bazı övünülecek başarılar gerçekleşir ve tecrübe kazanmada artışlar görülebilir. Fakat, beklentilerinin gerçekleşmesini ve gelişmesini göremiyorsa orta yaş krizi kaçınılmaz bir sonuç olarak belirlemektedir. Orta düzey çalışanlar işletmeler için telafisi pahalı olan kişiler oldukları için işletmeler her geçen gün orta düzey çalışanlara daha fazla önem vermekte ve onların problemleri ile daha fazla ilgilenmektedirler. Böylece işletme için çok değerli olan bu kişilerin işletmeden ayrılmaları riski azaltılmış olmaktadır.

2.12.3. Emeklilik Öncesi Kariyer Planlaması

Emeklilik öncesi çalışanların problemleriyle ilgilenecek çok az sayıda program vardır. Fakat bu programlar konuyla ilgili sorunları çözümlenecek nitelikte değildir. Bu nedenle işletmenin aşağıda belirtilen konuları çok daha detaylı bir şekilde gözen geçirmesi gerekmektedir:

Çalışanlar ne zaman emekli olmayı planlamaktadır?

Erken emeklilik kimlerin ilgisini çekmektedir?

Çalışanlar emekli olunca ne yapmayı planlamaktadırlar?

İşletme bu kişilerin söz konusu olan planlarını uygulamaları için yardımcı olacak mıdır?

Emeklilik ikinci bir kariyer planlaması mıdır?

Yukarıda belirtilen ve buna benzer sorulara cevap bulabilmek için işletmeler tarafından danışmanlık ve eğitim hizmetleri gerçekleştirilmektedir. Danışmanlık ve eğitim programları, çalışma hayatından emeklilik hayatına geçişi kolaylaştırmaktadır.

Kariyer planlama yapılırken bu noktaları gözönünde bulundurmak kariyer planlamanın işleyiş sürecinde daha az sorunla karşılaşılmasını sağlayacaktır. Sürecin sorunsuz olması veya daha az sorunla atlatılması kariyer planlamanın başarı şansını da arttıracaktır.

2.13. Kariyer Planlama Teknikleri

Çalışma hayatında yaşanan yoğun rekabet ve bu rekabetin getirdiği yeni ve farklı yöntemleri geliştirme ve uygulama düşüncesi örgütün en önemli kaynağı olan insan içinde önemli hale gelmiştir. Özellikle çalışanların örgütte yükselip kendilerini geliştirme imkanı bulabilecekleri kariyer planlaması yöntemiyle bu süreç kendini daha etkin hale getirmiştir. Bu açıdan kariyer planlamasının işletmelerde uygulanma biçim ve yöntemlerini önemli ölçüde değiştirdiği ifade edilebilir. Bu çerçevede örgütlerde kariyer planlama kapsamında kullanılan teknikler oldukça çeşitlidir. Özellikle örgütlerin sahip oldukları imkanlar ve örgütün nitel ve nicel yapısı bu tekniklerin kullanılma derecesi ve sıklığını da yakından etkileyebilmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2004:97).

Kariyer planlama; danışmanlık, iş zenginleştirme, atölyeler, kendi kendini geliştirme materyalleri, iş rotasyonu, değerlendirme programları ve içerden terfi gibi teknikleri kapsamaktadır. Bu teknikler sayesinde işletme kariyer süreçlerinde çalışanlara destek olmakta ve onların kurum hedefleriyle çatışmamasını sağlamaktadır. Bu teknikler aşağıda açıklanmaktadır:

2.13.1. Danışmanlık

Örgütler çalışanlarına çok çeşitli danışmanlık hizmeti sağlayabilirler. Kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların meslekte ilerleme fırsatlarını araştırılmasına yardımcı olmaktır (Özgen ve diğerleri, 2002:192).

Danışmanlık hizmeti kurum içinden sağlanabileceği gibi dışardan hizmet veren danışman şirketler aracılığıyla da sağlanabilir.

2.13.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi programıdır. Yönetici bir elemanın işini zenginleştirmekle elemanın mesleki gelişimini kolaylaştırabilmektedir.

2.13.3. Atölyeler

Çalışanları kendi uzmanlık alanlarında yeni gelişmeler hakkında bilgilendirmek, yeni beceriler edindirmek ve başka meslek alanlarıyla da ilgilenme imkanı sağlamak, örgütsel yapıyı canlı tutar ve çalışanın büyük bir istekle çalışacağı bir ortamın doğmasına yol açar (Özgen ve diğerleri, 2002:192).

2.13.4. Kendi Kendini Geliştirme Materyalleri

Örgüt tarafından geliştirilen ve çalışanın kullanması için örgüt tarafından yayınlanan kitaplar ve okuma araçlarını kapsamaktadır.

2.13.5. İş Rotasyonu

Kariyer geliştirmenin bir başka aracı da, çalışanların örgütteki yerlerini yatay olarak değiştirmektir. İş rotasyonunun etkili olabilmesi için rotasyona tabi tutulan elemanların yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanacak olmasına dikkat edilmelidir (Özgen ve diğerleri, 2002:193).

2.13.6. Değerlendirme Programları

Yöneticiler tarafından çalışanın seçimi ve terfisi gibi kararlarda kullanılan tutum, yetenek, mesleki ilgi, kişilik ve diğer özelliklerin belirlendiği testleri kapsamaktadır. Bu testler, sayesinde birey kendini tanıyarak kendisi için uygun olan kariyer yoluna yönlendirilmiş olmaktadır.

2.13.7. İçerden Terfi

Birçok örgüt, kendisine gerekli olan elemanları dışarıdan aramaktansa, içerden kendi personeli arasından aramayı tercih etmektedir. Bunun nedeni, uygulamanın çalışanlar üzerinde yapacağı olumlu etkidir. İçerden terfi politikasını etkili biçimde uygulayabilmek için, yöneticilerin ilerleme fırsatları hakkında çalışanlara tam ve kesin bilgiler vermesi gerekmektedir (Özgen ve diğerleri, 2002:192).

Bu bölümde kariyerin örgütsel ve bireysel perspektifini oluşturan kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlaması kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramların çalışanlar ve firmalar açısından gerekliliği ve faydaları vurgulanmak istenmiştir. Bundan sonraki bölümde çalışmanın konusunu oluşturan Türk İlaç Sektörü hakkında bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

Kariyer planlamanın doğru teknikler kullanarak yapılması, çalışanın da doğru yönde kariyer planlamasının yapıldığını göstermektedir. Doğru yolda ilerlediğine ve geleceğini daha net gördüğüne inanan çalışanın motivasyonu ve işletmeye bağlılığı da artacaktır.

Bu bölümde yapılan açıklamalarda kariyerin temelini oluşturan kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlama gibi uygulamalar üzerinde durulmuş, kariyer bireysel ve örgütsel açıdan incelenerek doğru uygulanmadığında getireceği sıkıntılar ile doğru uygulandığında getireceği yararlar belirtmeye çalışılmıştır. Bu uygulamalarda bireye ve örgüte önemli sorumluluklar düştüğü herkesin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirdiği takdirde bu uygulamaların her iki taraf açısından da yararlar getireceği vurgulanmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki bölümde yapılan araştırmanın temel konularından biri olan Türk İlaç Sektörü hakkında bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

BÖLÜM 3: TÜRK İLAÇ SEKTÖRÜ

3.1. Türk İlaç Sektörünün Bugünü ve Geleceği

Ülkemizde ilaç sanayi, dünyadaki ilaç sanayi ile birlikte gelişmiş ve ilaç üretimi, Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyetin ilk yıllarını kapsayan dönemde eczanelerde başlamış, 1915 yılına gelindiğinde ise 30'a yakın ürün üretilir duruma gelinmiştir. Bu dönemde ihtiyaç duyulan diğer ürünler yurt dışından ithal edilmiş ve ruhsatsız olarak piyasaya sunulmuştur. 1928 yılında çıkartılan 1262 sayılı İspençiyari ve Tıbbi Müstahzarlar kanunuyla ilaç üretimi ve ithalatında yasal düzenlemeler getirilerek, devlet kontrolü sağlanmıştır. Eczanelerde başlayan ilaç üretimi, ilaç ihtiyacının artmasıyla laboratuvarlarda devam ettirilmiş, bu durum 1950'li yıllara kadar sürmüş, bu yıllardan sonra ilaç üretiminde fabrikasyon dönemi başlamıştır. Bu dönemde Eczacıbaşı, Fako, Mustafa Nevzat, Abdi İbrahim, Santa Farma, İbrahim Ethem gibi yerli firmalar ve Bayer, Sandoz, Roche, Hoechst, Pfizer gibi yabancı sermayeli firmalar ülkemizde fabrikalarını kurmuşlardır. İlaç üretiminde fabrikasyon döneminin başlamasıyla, ilaçların hedef kitleye tanıtılması ihtiyacı doğmuş, rekabetin olmadığı bu dönemde Tıp ve Eczacı kökenli Tıbbi mümessillerce tanıtım faaliyetleri hedef kitleye götürülmüştür. İlaç pazarının büyümesiyle yerli ve yabancı firmaların yatırımları artmış ve özellikle Fikri Mülkiyet Patent ve Telif Hakları Anlaşması, Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği anlaşmalarıyla malların serbest dolaşımını teşviki yönündeki gelişmeler, ithalata getirilen sınırlamaların azaltılması, ithal ilaçların fiyatlarının güncel olarak belirlenmesinin kabulüyle ülkemizde çok uluslu ilaç firmalarının satış-pazarlama ekiplerinin kurulması ve mamul ilaç ithalatında önemli bir artış meydana gelmiştir (<http://www.tbbimumessil.com/index-php?mod=show&ctype=2&rd=41>, Erişim Tarihi: 25.09.2006).

1990 ve sonrası dönemde işletmeler arasındaki şiddetli rekabet şirket evliliklerini zorunlu hale getirmiş, ilaçların hammaddeden ürün haline gelmesi, satışı ve kullanımına kadar bütün evreleriyle bağlantılı olarak yüksek kalite kontrol standartları ağırlığını hissettirmiştir. Kişi başına düşen ilaç tüketiminin özellikle tezgah üstü ürünlerde arttığı bu dönemde birçok yeni iş kolu; sağlık bakım cihazları üretimindeki çeşitlilikler, formda kalma araç-gereçleri, spor ve dinlenme tesisleri sayısında patlama, diyet ürünleri, sağlık yayınlarının artışı, alternatif tıp teknikleri vb. ortaya çıkmıştır.

Bütün bu trend ve gelişmeler ise işletmeleri Ar-Ge ve pazarlama anlayışlarını bir arada düşünmeye yöneltmiştir (Araman ve diğerleri, 2004:7).

Özellikle 1990'dan sonra daha önce yerli firmalar tarafından satış-pazarlaması gerçekleştirilen birçok ürün, çok uluslu firmaların ülkemizde organizasyonlarını kurmasıyla birlikte asıl molekül sahibi ilaç firmalarınca satılmaya başlanmıştır. Abbott, Astra Zeneca, Boehringer İngelheim, Bristol-Myers Squibb, Fourneir, Jansen Cilac, MSD, Novo Nordisk, E. Lily, Lundbeck, Serano, Schering Plough gibi çokuluslu firmalar bu dönemde ülkemizde kendi satış ekiplerini kurmuşlardır (http://www.tbbimumessil.com/index-php?mod=show&ctype=2&rd=41, Erişim Tarihi: 25.09.2006)

Tablo 4. Tarihsel Gelişim Sürecinde Farmasötik Endüstriyi Etkileyen Faktörler

ÜRETİM	AR-GE	PAZARLAMA	AR-GE PAZARLAMA
Ağırlıklı Endüstri Dönemi	Ağırlıklı Endüstri Dönemi	Ağırlıklı Endüstri Dönemi	Ağırlıklı Endüstri Dönemi
II. Dünya Savaş Öncesi	1950-1970 Arası	1980-1990 Arası	2000 ve Sonrası

Kaynak: Araman ve diğerleri (2004:7).

İlaç sağlık hizmetlerinin vazgeçilmez bir parçasıdır ve sektörün önemi her geçen gün artarak devam etmektedir. Ülkemizde ilacın sağlık hizmetleri içerisindeki payı gelişmekte olan ülkelere göre bile daha yüksektir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ilaç harcaması genel sağlık harcamasının %10-15'ini oluştururken, ülkemizde bu oran %45 civarındadır. (Nayir, 2006).

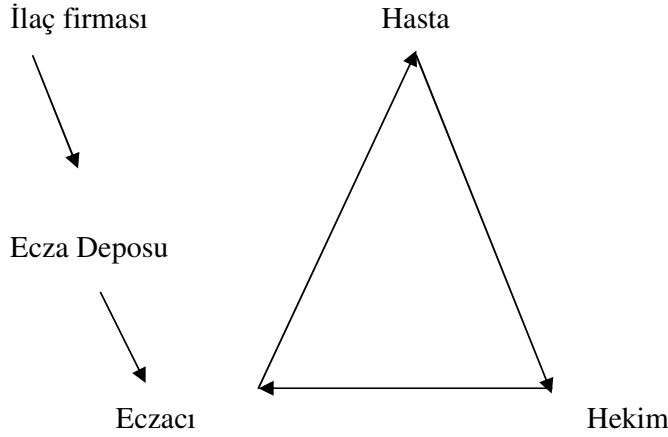
İlaç sanayi;

“Beşeri ve veteriner hekimlikte tedavi edici, koruyucu ve besleyici olarak kullanılan kimyevi, nebati ve biyolojik maddeleri, farmasötik teknolojiye uygun olarak, bilimsel standartlara göre belirli dozlarda basit veya birleşik olarak farmasötik şekillere getiren ve seri halinde üreterek tedaviye sunan bir sanayi dalıdır” (Taşkın, 1999: 179).

İlacın değişik aşamalardan geçerek tüketiciye ulaşmaktadır. Burada hasta rahatsızlığından dolayı hekime başvurmakta, hekim ilacı yazarak hastayı eczaneye yönlendirmektedir. Mümessiller belli aralıklarla doktorlara ve eczanelere ürünü tanıtmakta buna göre gelen hastaya doktor tarafından ürün yazmaktadır. Eczaneler ise

hangi üründen ne kadar yazıldığını takip etmek ve sipariş almak için mümessiller tarafından ziyaret edilmektedir. Firmalara ait ilaçlar kendi depolarından sipariş alınan ecza depolarına çıkarılmakta buradan da eczanelere dağıtılmaktadır.

Şekil 4. İlacın Üreticiden Tüketicie Ulaşımı



Kaynak: Germeyan (1996:4).

İlacın tüketiciye ulaşımı birbiriyle ilişkili aynı zamanda uzun bir süreç alan aşamalardan oluşmaktadır.

Sektörün temel amacı; uluslararası ölçüde rekabet gücüne sahip, yaşam kalitesini artırıcı ve ülke ilaç ihtiyacının büyük kısmını karşılayan ilaç sanayinin bulunması olarak belirlenmiştir (Vizyon, 2003).

Türkiye ilaç endüstrisinin temel amacı, ülkede uluslararası rekabet gücüne sahip, yaşam kalitesini artırıcı ve ülke ihtiyacının büyük kısmını yurtiçi üretimle karşılayan bir ilaç sanayinin mevcudiyetini sağlamaktır (Tisk, 2001).

Türk ilaç piyasasını; serbest eczane, SSK piyasası ve hastahane piyasası şeklinde incelemek mümkündür (Top ve Tarcan, 2004:2).

Ülkemizde ilaç sektörü kamu sağlığı adına kontrol eden kurum Sağlık Bakanlığı İlaç ve Eczacılık Genel Müdürlüğüdür.

İlaç üretimi ve araştırma kapasitesi açısından bakıldığında Türkiye mamul ilaç ve etkin madde üreten ülkeler arasında yer almakta olup, genel olarak bu alanda araştırma geliştirme çalışmaları yürüten yad a buna yönelik kapasitesi olan ülkeler arasında yer almamaktadır (Akgün, Erişim Tarihi: 12.09.2006).

Türk ilaç sanayi büyük ölçüde dışa bağımlı, sanayide en yüksek eğitilmiş personele sahip olmasına karşın bir koordinasyon sağlamadan uzak olması nedeniyle AR-GE yok denecek kadar azdır. Üniversite-sanayi işbirliği hiçbir zaman sağlanamamıştır (Kanzık, 2001).

Türkiye ilaç pazarında, tüm sunuş biçimleriyle (tablet, ampul, şurup v.b.) 5.338 adet ilaç mevcuttur. Bu ilaçların yüzde 38'ini ithal ilaçlar, yüzde 62'sini Türkiye'de üretilen ilaçlar oluşturmaktadır. Yerli ilaçların yüzde 71'sini eşdeğer ilaçlar oluştururken, ithal ilaçların sadece yüzde 32'i eşdeğer, geri kalanı ise referans ilaçlardır (İeis.org, Erişim Tarihi: 28.12.2006).

Sektörü ithalat ve ihracat açısından değerlendirecek olursak; 2004 yılında 248 milyon dolar değerinde ihracat, 2,7 milyar dolar değerinde ise ithalat gerçekleştirilmiştir. Endüstride 2005 yılında, ithalat bir önceki yıla göre yüzde 5 artış göstererek 2,85 milyar dolar ihracat ise yüzde 14 artarak 282 milyon dolar olmuştur. Endüstrimiz 2005 yılında aralarında ABD ve AB ülkelerinin de yer aldığı yaklaşık 115 ülkeye ilaç ve ilaç hammaddesi ihracatı yapmıştır. İhracattaki olumlu büyümeye karşın, sektörün ihracatı, potansiyelinin altında kalmaya devam etmiş, ihracatın ithalatı karşılama oranı ise %9,9 olmuştur. Ülkemizde pek çok tedavi grubundan ilaç ithalatı olmakla beraber ağırlıklı olarak, çok yeni ve yüksek teknoloji gerektiren preparatlar, bazı aşular, kan faktörleri, bazı kontrollü salım sistemine sahip olan ilaçlar, insülin ve kanser ilaçları ithal edilmektedir. İlaç endüstrisi çok gelişmiş olanlar dahil tüm ülkelerde , ilaç ve ilaç hammaddesi ithalatı yapılmaktadır. İlaç sektörü için önemli olan ithalat miktarı değil, ihracatın sektör kapasitesinin gerisinde kalması ve dış ticaret dengesinin ithalat lehine olmasıdır. Eşdeğer ilaç üretim ve kullanımının desteklenmesiyle, Türkiye'nin, rekabet gücünün artırılması ve bu yöndeki ihracat potansiyelinin geliştirmesi mümkün olacaktır (İeis.org, Erişim Tarihi: 28.12.2006).

Bugün Türkiye'deki ilaç piyasasında iki grup üretici ilaç firması bulunmaktadır (Tekin, Erişim Tarihi: 24.11.2006):

1. Yabancı firmalar (Pfizer, Glaxo Welcome gibi),
2. Yerli Firmalar (Eczacıbaşı, Deva gibi) yerli firmalar çok uluslu tekellerden lisans almaktadırlar. İlk grupta yer alan firmalar Türkiye'de hammadde üretmek yerine, hammaddenin kendilerinden yada kendileri tarafından belirtilen kaynaklardan alınmasını tercih etmektedir. Çokuluslu şirketler için hammadde fiyatını belirlemedeki tekelci pozisyonu kullanmak hammadde üretmek üzere alt yapı yatırımına yönelmekten daha karlıdır. Lisans anlaşmaları da bunu amaçlamaktadır. İkinci gruptaki lisanslı çalışan yerli firmalar da bu sayede hammadde üretmeden piyasada tutunabilmektedirler. Bugün hammadde üretimi yapabilen bağımsız bir firma bulunmamaktadır.

İlaç alanında Türkiye'nin güçlü ve zayıf yanları şunlardır (Vizyon, 2003):

Güçlü Yanları

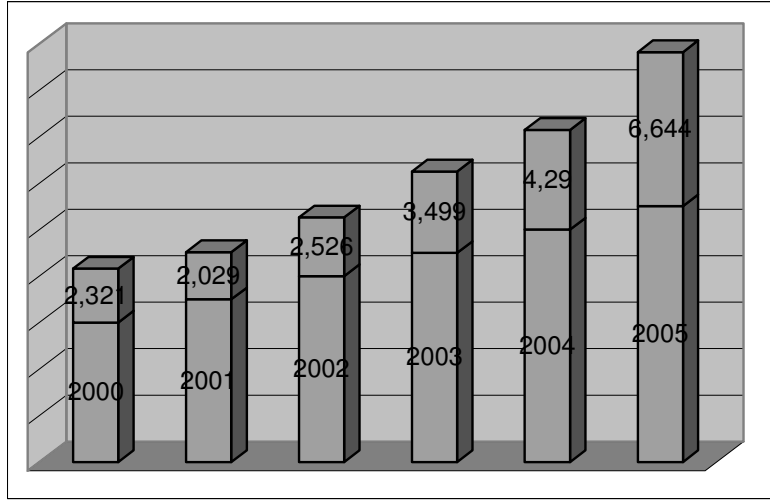
1. **Fiziksel Alt Yapı/Kapasite:** Klasik üretimde iç ihtiyacı karşılayacak donanım ve kapasiteye sahip olunması,
2. **Teknoloji:** Klasik ilaç üretimi teknolojisine sahip, temel ilaçların tümünün üretilebilir olması,
3. **İnsan Kaynakları:** Kalifiye insan gücüne sahip olunması,
4. **Kalite:** Genel olarak dünya standartlarına uyumlu ürün üretilmesi,
5. **Pazar:** Müstahzar ilaç fiyatlarının AB ülkelerinden düşük olması ve pazarda güçlü büyüme gerçekleşmesi,
6. **Nüfus ve Demografik Yapı:** AB içinde nüfus artışında birinci sırada oluş ve nüfusun iç pazarı destekleyen boyutta gelişimidir.

Zayıf Yanları

1. **Fiziksel Alt Yapı/Kapasite:** Üretim kapasitesinin tam kullanılmayışı,
2. **Teknoloji:** Yeni teknolojisi geliştirilmemesi ve bu konuda yatırım olmaması, ileri teknoloji ve buna ait bilgi birikiminin yeterli düzeyde ve organize olmaması,
3. **İnsan Kaynakları:** Araştırma-Geliştirme ve teknoloji geliştirmede uluslararası düzeyde çeşitli uzman personel sayısının çok kısıtlı olması,

- 4. Pazar:** Yeni teknoloji ürünlerinde rekabet gücünün olmaması, dış pazarlarda rekabet deneyiminin zayıf oluşu, küreselleşme sonucu çokuluslu firmalarla iç pazarda rekabet etmede güçlük ve aşırı devlet müdahalesi,
- 5. Ekonomi ve Finansal Alt Yapı:** Finansman kaynaklarının zayıf olması, fon oluşturulamaması, kaynakların iyi kullanılamaması, yatırımların yeterli düzeyde yapılamaması ve dış ticaret dengesinde ülke ekonomisine katkının negatif olması,
- 6. Araştırma-Geliştirme:** Yeni ilaç araştırma ve geliştirmenin yapılmaması, maliyeti çok yüksek olan araştırma için kaynak bulunamaması, araştırma-geliştirmede kurumsallaşma, deneyim ve kültürün yeterli düzeyde olmaması ve üniversite/sanayi işbirliğinin yetersiz oluşu ve ticarileştirilmiş sonuçlar üretilmemesi,
- 7. Mevzuat ve Fikri Mülkiyet Hakları:** Fikri mülkiyet haklarında uluslararası kuralların tam uygulanmaması ulusal sanayinin aldığı patent sayısının çok az olması,
- 8. Rekabet Gücü:** Uluslararası normlara tam uyamamanın getirdiği yetersizliklerin varlığı,
- 9. Kurumsal Alt Yapı:** Özerk Ulusal İlaç Kurumunun olmayışı ve yerli ilaç sanayi kuruluşlarının önemli bir bölümünün aile şirketi yapısında olması,
- 10. Genel:** Kısa vadeli ve çok değişken ortamda çalışmak zorunda kalınmasıdır.

Şekil 5. Türkiye İlaç Pazarı



Kaynak: Hedef Sağlık (2006:23)

İlaç sektörümüz çeşitli açılardan dünya ilaç sektörünün gerisinde olsa da yıllar itibariyle pazardaki büyüme hızını arttırmaya devam etmektedir. 2000-2005 yılları arasına baktığımızda sektörün her sene belirli oranda da olsa büyümesini sürdürdüğünü görmekteyiz.

Türkiye’de globalleşme, liberal ekonomi, AB üyeliğine adaylık ve bilgi çağına geçişle bağlantılı önemli yapısal değişiklikler yaşanmakta olup, 2000-2023 döneminde bu değişimin etkileri görülecektir. Türkiye ekonomisinin 2000-2023 döneminde yıllık ortalama yüzde 4.5 oranında büyüyeceği; sağlık harcamalarının yurtiçi gayri safi milli hasıla içindeki payının yüzde 6.5’den 2023’de yüzde 6.8’e yükseleceği ve ilaç giderlerinin sağlık harcamaları içindeki payının %25 dolayına olacağı varsayımı ile ilaç tüketimi 2023 yılı için 8.500 milyon \$ olarak hesaplanmıştır. İlaç giderlerinin sağlık harcamaları içindeki payının %25.0 olduğu dikkate alındığında 2023 yılında kişi başına ilaç tüketimi yaklaşık 100 \$ olacaktır. İEİS tarafından yapılan anket sonuçlarına göre 2000-2023 döneminde ilaç satışları yıllık ortalama olarak %6.1 olarak artış gösterecektir. 2023 yılında ilaç satış tutarı 9.3 milyar \$ olacaktır. Bu tutara dış satım da dahildir. 2023 yılında mamul ilaç ve ilaç hammadde dış satım tutarı yaklaşık 800 milyar \$’a yükselecektir. 2000 yılı için ilaç hammaddesi ve mamul ilaç ithalatının satışlara oranı yaklaşık %55.0 düzeyindedir. Dış alım 2023 yılında 4.5 milyar \$’a yükselecektir (Vizyon, 2003).

Tüm bu paralel olarak pazar her geçen gün yoğun bir rekabet ile karşı karşıya kalmaktadır. Son rakamlara bakıldığında, Türkiye’de 150 civarında bulunan yerli ve yabancı ilaç firması, 3000’den fazla ilaç türünü yaklaşık 9000 değişik formda satışa sunmakta, bu ilaçlar 2 bin civarındaki eczane ve çok sayıdaki ecza deposu aracılığıyla tüketicilere ulaştırılmaktadır (Aydın, 2006:49).

Türk ilaç sektörü içinde bulunduğu yıkıcı rekabet ortamında her geçen gün gelişerek ilerlemektedir. En önemli dezavantajı, gelişmiş bir Ar-Ge sisteminin olmaması, ürünlerin büyük bir çoğunluğunu dışardan ithal etmesi ve Devlet müdahalesinin bulunmasıdır. Yerli üretim yapan çok az sayıda firma bulunmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalar bu iki noktanın zamanla aşılabileceğini işaret etmektedir. Yerli firmaların yabancı ortaklıklar kurmaya başlaması bu noktalar için ilk adımlar olarak görülebilir. Yabancı ortak birçok açıdan fayda demektir. Yabancı ortak sayesinde hem pazarlara girilebilir hem de maliyetler azaltılabilir. Başka bir açıdan bakıldığında firma hem ülkesinde hem de ortak olduğu firmanın ülkesinde kendi reklamını yapmış olur. Yabancı ortak yanında ülkemizde sektörün geliştirilmesi amacıyla yerli üreticiler ve küçük ithalacı firmalar birleşerek bir arada hareket edebilirler.

3.2. Dünya İlaç Sektörünün Bugünü ve Geleceği

Avrupa Birliği İlaç Sanayi pramidal bir yapıya sahiptir. Piramidin tepesinde göreceli olarak büyük Ar-Ge faaliyetlerinde bulunan, iki düzine kadar büyük firma yer almaktadır. Piramidin ortasında hem kendi araştırma ürünlerini hem de diğer firmaların ürünlerini lisans altında kullanan ve jenerik üretimi de yapan orta büyüklükteki bir kaç yüz firma bulunmaktadır. Piramidin tabanında ise çoğunlukla özel alanlarda çalışan veya biyoteknolojiyle uğraşan küçük firmalar yer almaktadır. AB’nde ilaç sanayi, en büyük sanayi sektörüdür ve AB ticaret dengesine artı değer katmaktadır. ABD ile kıyaslandığında Avrupa, pazar büyüklüğü ve yeni inovatif biyotek firmaların yaratılması için teşvikler bakımından daha az çekici bulunmaktadır. Son on yıla bakıldığında ise AB’nin Ar-Ge temelini, yeni teknoloji üniteleriyle ABD’ne kaydı görülmektedir. 1990’a kadar AB ilaç Ar-Ge ve inovasyon olarak dünya lideriyken, giderek yerini kaybetmiş ve 1997’de ABD ilk kez öne geçmiştir. Her ne kadar Avrupa’nın biyoteknoloji sektörü sürekli büyümek ise de pazara Amerikalı rakipleri pazara hakim bulunmaktadır (Vizyon, 2003).

Bugün; dünya, ilaç üretiminin %80'nini gelişmiş ülkeler oluşturmaktadır. Gelişmekte olan çok az ülkede etkin madde üretimi yapılmakta ve ilaç üretimi küçük ölçekli firmalarca yapılmakta üretilen patent süresi dolmuş jenerik ürünleri kapsamaktadır. Ar-Ge çalışmalarını ise başlıca ABD, Japonya, Almanya, Fransa, İngiltere, İsviçre, İtalya ve İsveç olmak üzere 8 ülke gerçekleştirmektedir. Avrupa ilaç sektörü, gerek sosyal gelişmeler gerekse sağlık politikalarının iyileştirilmesi sonucunda ekonomik bakımından kilit konumunu korumaktadır (Araman ve diğerleri, 2004:7).

Dünyada ülkeler ilaç sanayisindeki konumlarına göre 4 gruba ayrılmaktadırlar. Bu gruplar şunlardır (Vizyon, 2003):

1. Yenilikçi ilaç araştırma ve geliştirmeye dayalı çok gelişmiş ilaç endüstrisine sahip ülkeler (ABD, İngiltere, İsviçre, Japonya, Hollanda, Almanya, İsveç, Belçika, Fransa),
2. Araştırma kapasitesi olan ülkeler (1961-1990 yılları arasında en az bir yeni molekül keşfetmiş ve piyasaya sunmuş olan Arjantin, Avustralya, Avusturya, Çin, Danimarka, Hindistan, İrlanda, İspanya, İsrail, İtalya, Kanada, Kore Cumhuriyeti, Macaristan, Meksika, Portekiz, Yugoslavya bu grupta olan ülkelerdir),
3. Mamul ilaç ve etkin madde üreten ülkeler (Türkiye 13 ülke ile birlikte bu grupta yer almaktadır),
4. Sadece mamul ilaç üreten ülkeler (87 ülke bu gruptadır).

Sağlık hizmetlerinin sunumu ve finansmanı hemen her ülkede farklı durumdadır. Sağlık hizmet kalitesi en iyi ve dengeli olan ülke Almanya'dır. Bu ülkede sağlık tümüyle devletin görevi olan bir hizmet olarak görülmez; kişilerin ve toplumun da her türlü sorumluluğu taşıdığı kolektif bir çaba gözüyle bakılır. Devletin sağlıktaki rolü daha çok yol göstericilik niteliğindedir. İngiltere ve Fransa'da ise daha devletçi bir yaklaşım söz konusudur. ABD'de ise teknolojik açıdan üstün merkezler bulunmaktadır. Sağlık güvencesi olmayan büyük bir kesimin kaliteli sağlık hizmeti talep etme hakkı yoktur. Diğer birçok ülkede bu modellerin bir karması uygulanmaktadır.

ABD ilaç endüstrisi kuruluşları, dünyanın en fazla yeni ilaç keşfeden araştırma-yoğun kuruluşlar olarak tanımlanmaktadırlar. Araştırma ve geliştirmeye verdikleri önem nedeni ile Avrupa ve Japonya'daki benzer kuruluşların önüne geçmiş durumdadırlar. ABD'deki ilaç endüstrisinin dünya liderliğinin temelinde yenilikçi, halka açık, araştırma

ve geliştirmeye öncelik veren, serbest pazar ekonomisini eksizsiz uygulayan, refah düzeyi çok yüksek bir topluma sahip olması bulunmaktadır.

1999 ve 2003 yılları arasına genel olarak baktığımızda, dünya pazarının büyümesi devam etmektedir. 2003 yılına ait IMS verileri dolar bazında dünya pazarında toplam %16'lık bir büyüme olduğunu göstermektedir. Amerika bölgesine bakıldığında, büyüme oranının hız keştiğini ve bir önceki dönem ile aynı olduğunu görmekteyiz. Avrupa Bölgesinde ise, %28 ile daha hızlı bir büyüme söz konusudur. Ülkelerin pazar büyüklüklerine baktığımızda, ABD'nin 229.5 milyar dolarlık boyutu ile tüm dünya ilaç sektörü içinde en büyük pazar durumunda olduğunu görmekteyiz. ABD, en yakın takipçisi olan Japonya'nın neredeyse dört katı boyutunda bir pazar ve geçen yıl ki büyüme oranı %11 ABD'yi takip eden Avrupa ülkelerine baktığımızda ise, büyüme oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Dünya İlaç Sektörünün Türk İlaç Sektörüne göre en önemli avantajı gelişmiş bir Ar-Ge alt yapısının olması ve sağlık sisteminin ülkemize göre daha oturmuş bir yapıya sahip olmasıdır. Sektör birçok açıdan gelişmiş olmasına rağmen Türkiye kadar geniş bir nüfusu sahip olmaması nedeniyle firmalar ülkemiz sektörüne ortaklıklar ve şirket evlilikleri yoluyla girmeye çalışmaktadır.

3.3. Türk İlaç Sektöründe İstihdam ve Kariyer

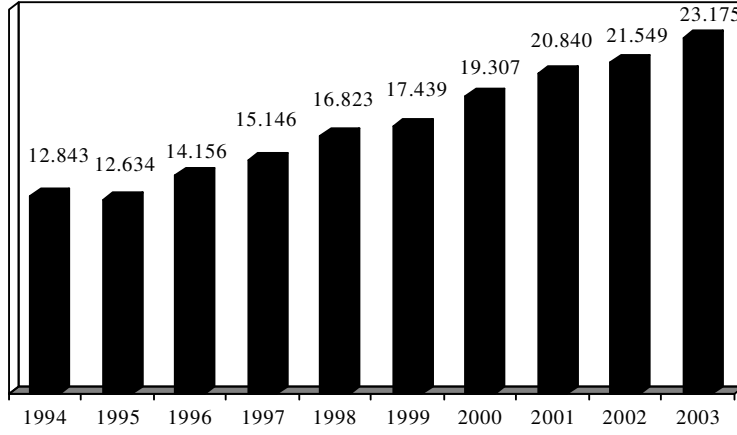
Sektördeki her firma farklı işe alım yöntemlerini kullanarak elemanlarını seçmekte ve değişik tarzda eğitime tabi tutmaktadır. Bazı firmalar eleman seçerken satış müdürü ilk elemeyi yapmakta sonra eleman sahada birlikte çalışacağı müdürüyle tanıştırmakta müdür bu kişileri elemekte ve eleme sonucunda geriye kalan kişiler eğitime tabi tutulmakta eğitim süreci sonunda başarılı olanlar ise firmada işe başlamaktadır. Çok gelişmiş ilaç firmalarında bu fonksiyonu İnsan Kaynakları departmanı ve ilgili bölüm müdürleri bir arada gerçekleştirmektedir. Ön elemeyi insan kaynakları yapmakta, uygun görülen adaylar için ilgili bölüm yöneticileriyle işbirliğine gidilmektedir.

Adaylar önce sözlü mülakattan sonra İngilizce ve kişilik testlerinden geçmekte daha sonra eğitime tabi tutularak elenmektedirler. Bu yönüyle ilaç sektöründe işe alım süreci yoğun ve uzun bir zamana yayılmaktadır. Bunun nedeni işin özü satış ve pazarlama olduğundan bu işi en iyi yapanların titizlikle seçilmek istenmesidir.

Eğitim sektörde hiç bitmeyen bir süreçtir. Bu süreç ilaç firmalarına göre değişmekle birlikte genelde 3, 6 ve 12 aylık periyotlarda olmaktadır. Bu çaptaki eğitimlerle hem yeni elemanların seçimi hem de mevcut kadronun bilgileri güncellenerek geçmiş dönemlerin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Eğitimlerde bazı firmalar dışardan danışman şirketlerden yararlanırken bazı firmalar kendi ilerinde uzman olmuş kişilere bu tür eğitimi vermektedirler. Her iki sistemi uygulayan firmalar da bulunmaktadır. Bu eğitimi genelde ürün yöneticileri, pazarlama ve satış müdürleri gibi alanında uzman olan kişiler vermektedirler. Bu eğitimler ayrıca birlik ve beraberlik duygusunun gelişmesine imkan sağlamaktadır. Sektörde eğitim hiçbir zaman bitmemekte sürekli olarak günün koşullarına göre yeni alternatiflerle güncellenmektedir.

İlaç sektörünün tarih içindeki gelişimi istihdam yapısına ve işe alma stratejilerini de etkilemiştir. Örneğin; 1800'lerin sonunda, ilaç şirketleri ürünlerini, çoğunlukla eczacılardan oluşan “temsilciler” aracılığıyla pazarlamaktayken İkinici Dünya Savaşı'nın ardından, tıp alanındaki gelişmeler sonucunda ürün sayısı artmıştır ve büyük ilaç şirketleri, farmakolojik özellikleri, klinik uygulamaları ve yan etkileri içeren eğitimlerle, günümüz anlayışının temelini oluşturan “tıbbi satış mümessili kadrolarını kurmaya” başlamışlardır. İlaç sektörü, yapısı itibariyle krizden en az etkilenen ve ekonominin durgun olduğu dönemlerde dahi istihdam yaratmaya devam eden bir sektördür. Günümüzde sektörün istihdam hacmi, özellikle ürün yönetimi ve satış gruplarında büyümeye devam etmektedir. İlaç sektöründe işe alımın yoğun olarak yapıldığı bölüm, satış gücünü oluşturan tıbbi mümessillerin yer aldığı satış grubudur (zdiker, 2005:34).

Şekil 6. 1994-2003 İlaç Sektörü İstihdamı



Kaynak: Farmaskop (2006:15)

Türkiye ilaç sanayinin son 20 yılda istihdamda %124, yüksek eğitim görmüş personel sayısında ise %679 artış sağlaması önemli bir gelişmedir. Sektörde yüksek eğitim almış personel oranı diğer endüstri sektörlerinden daha yüksektir. 2000 yılı itibariyle yüksek tahsilli personel oranı %46 düzeyindedir. Veriler sektörün yüksek teknolojiye ve otomasyona dönük bir istihdam yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Sektörde istihdam yıllar itibariyle artarak devam etmektedir (İeis.org, Erişim Tarihi: 06.07.2006).

İlaç sektöründe insan gücü , diğer sektörlerden bazı farklılıklar içermektedir. Ana başlıklar halinde ilaç sektöründe insan kaynaklarının öne çıkan özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Farmaskop, 2006:15):

1. Sektördeki insan kaynağının büyük bir bölümü yüksek derecede eğitim almış kişilerden oluşmaktadır. Sektörün önde gelen meslek grupları içinde eczacı, mühendis, biyolog ve doktorlar yer almaktadır,
2. Tüm ilaç firmalarında toplam personelin büyük bir bölümünü saha kadroları yani tanıtım ve satış ekipleri oluşturur. Pek çok firmada satış güçlerinin toplam personel içindeki oranı %50 üzerine çıkarken, geriye kalan personel ise merkez fabrika çalışanlarından oluşmaktadır,
3. İlaç firmalarının işe alım çalışmalarında çok uzun bir süreç işlemektedir. Bu süreçte ortak beklentiler, iyi derecede İngilizce konuşma ve yazma, güçlü ve etkili iletişim becerilerine sahip olma, bilimsel düşünceye, bilgiye ve kişisel gelişime açık olma ve analitik düşünebilme şeklinde sıralanmaktadır,

4. Tıbbi tanıtım temsilcisi olmak için belirli fakültelerden mezun olmak şartı her firmada aranmazken, bazı firmalar özellikle belirli bölümlerden mezun olan gençleri öncelikle tercih etmektedirler. İlaç firmalarının en çok yatırım yaptıkları İK grubunu da saha ekibinde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu yatırımların başında ise süreklilik arz eden eğitimler gelmektedir. İlaç sektöründe İK stratejileri, insana ve insana yatırıma odaklanmaktadır. Yakın bir zaman önce ilaç sektöründe, tıbbi satış temsilcisi ilanlarında en az lise mezunu şartı aranırken, bugün artık tüm ilanlarda yüksekokul veya üniversite mezunu olma şartı aranmaktadır. Bu nokta sektörde, kaliteli insan gücüne istihdamın arttığını ve ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

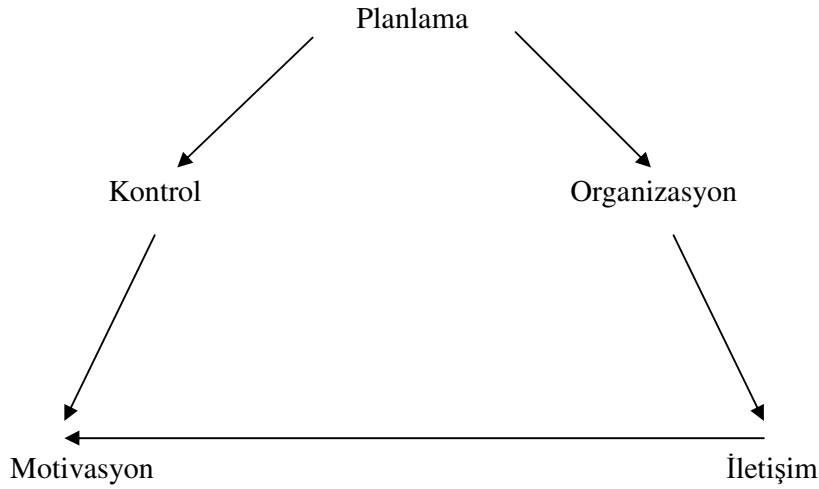
İlaç sektöründe örgütsel yapı, şirketler arasında farklılıklar gösterse de temelde; Satış, Pazarlama, Medikal, Finans, İnsan Kaynakları, Eğitim, Satın Alma, İthalat-İhracat ve (üretim yapan şirketler için) Fabrikaya Ait Departmanlar olarak görülmektedir. Bunun dışında üretim yapan şirketlerde bilim adamlarının çalıştığı Ar-Ge bölümleri de bulunmaktadır (Özdiker, 2005:34).

1. Ürün Yöneticisi (Product Manager): Özellikle 1960'lerden sonra hızla ivme kazanan ürün yöneticiliği kavramı, ilaç sektörünü de kapsamak üzere gıda, kozmetik, temizlik malzemeleri, elektronik, dayanıklı tüketim malzemeleri vb. birçok sektörde geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Türkiye'de ilk ürün yöneticilerine, 1970'li yılların ortalarında Unilever'de rastlanılmıştır. 1975 yılından sonra ilaç sektöründe ilk ürün yöneticileri Roche ve Ciba-Gelgy'de çalışma hayatına başlamıştır. Daha sonra ürün yöneticisi istihdam eden ürün yöneticilerinin arasına hızla diğer yerli ve yabancı ilaç firmaları katılmıştır. Şu anda ürün yönetimi organizasyonunu en fazla benimseyen sektörlerin başında ilaç sektörü gelmektedir. Çünkü sektördeki karmaşık ilişkiler zincirini planlayacak, organize edecek ve sonuçlarını kontrol edecek bir kişiye ihtiyaç vardır ki, bu da ürün yöneticisidir.

Ürün yöneticileri ürün uzmanı, ürün sorumlusu ve product manager, senior product manager ve junior product manager gibi adlarla da anılmaktadır. Bunlara ek olarak; brand manager, marka yöneticisi, ürün yöneticisi, ürün yönetmeni, ürün müdürü gibi tanımlamalar da kullanılmaktadır (Germeyan; 1996:5-9).

Ürün yöneticiliği, belirli uzmanlık alanlarına, spesifik ürünlerin tanıtımı ve satışını gerçekleştiren bir pozisyondur. Daha çok onkoloji, neonatoloji, nöroloji, dermatoloji gibi uzmanlık alanlarına yönelik spesifik ürünlerin satışına yönelik; literatür, yayın, klinik çalışma gibi verilerle ziyaret, tanıtım ve sunumlar gerçekleştirerek çalışmaktadırlar. Ürünlerin satışını gerçekleştirip takibini yaparak ecza depolarını da ziyaret edebilirler. Bulunduğu bölgede Bölge Müdürlüğüne bağlı çalıştıkları gibi doğrudan Merkez Ofisteki pazarlama ve satış departmanına bağlı olarak da konumlandırılabilirler. Daha çok Tıp, Eczacılık, Biyoloji gibi bölümlerden mezun olanların tercih edildiği bu pozisyonlarda görev alanların ortanın üzerinde bazen de iyi derecede İngilizce bilmeleri gerekmektedir (Tıbbimumessil.com, 2002).

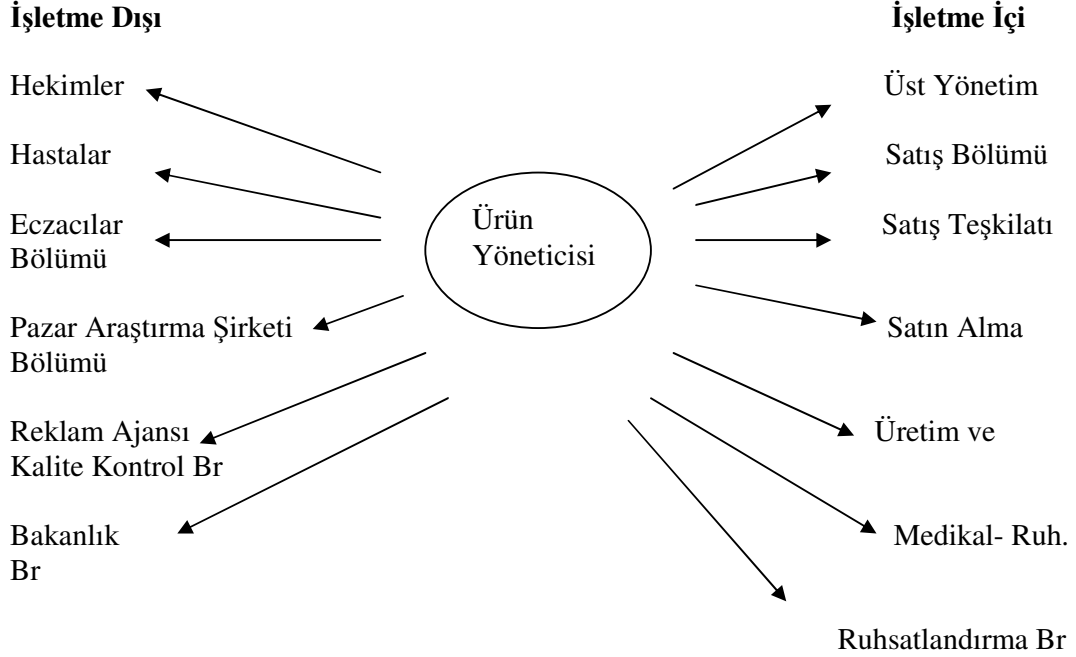
Şekil 7. Ürün Yöneticisinin Beceri Alanları



Kaynak: Germeyan (1996:11)

Ürün yöneticisi; pazar araştırması, promosyon, reklam, ürün geliştirme vb. aktivitelerin hepsinin koordinasyonunu sağladığı için klasik pazarlama organizasyonundaki genel müdürün rolünü de oynamaktadır. Ürün yöneticisi bu eylemleri yerine getirirken, planlama, organizasyon, iletişim, motivasyon ve kontrol becerilerini kullanmaktadır. (Germeyan, 1996:11).

Şekil 8. Ürün Yöneticisinin Konumu



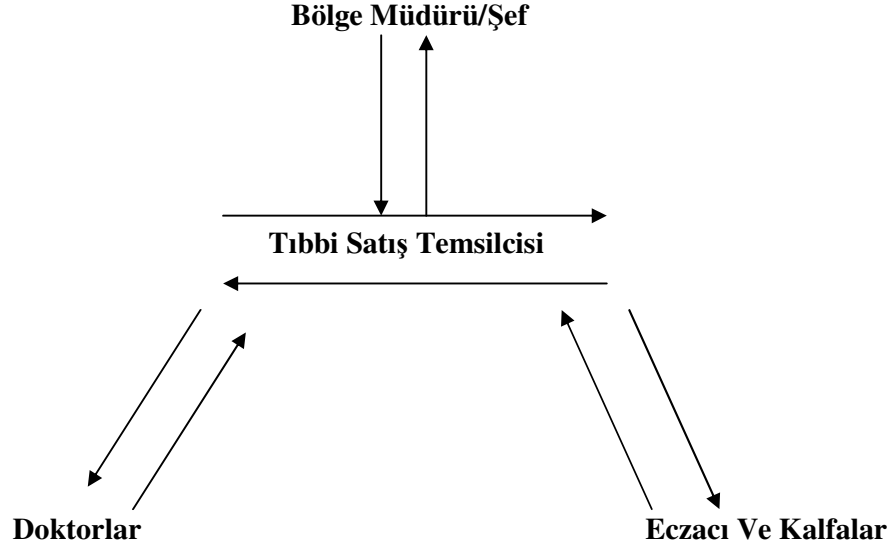
Kaynak: Germeyan (1996:12)

2. Tıbbi Mümessiller: İlaç endüstrisinde en geniş kadroyu bu pozisyon oluşturmaktadır. Satış departmanı içinde yer alan, saha kadrosundaki bu pozisyonun temel işlevi satış olup, Meslek Standartları Kurulunca tanımı; “sahada tek başına satış yapmak amacıyla doktor, eczacı, ilaç alım komisyonu gibi yerlere ziyaretler gerçekleştiren, sunum yapan nitelikli kişilerdir” (Tıbbimumessil.com, 2002).

İlaç sektöründe satış teşkilatını tıbbi mümessil, bölge müdürü, bölge şefi ve satış müdürü oluşturmaktadır. Tıbbi mümessiller bölge müdürüne, her ikisi birlikte satış müdürüne bağlı olarak çalışmaktadırlar.

Tıbbi mümessillerin başarısı, mesleki yönden kendileriyle kurdukları içsel iletişim yanında, üç meslek grubuyla (doktor, eczacı, bölge müdür) kurduğu iletişim ve ilişkilere bağlıdır. Bu meslek gruplarından birisiyle yaşanacak bir iletişim sorunu tıbbi satış temsilcilerinin başarısını etkilemektedir (Şeref, 2005).

Şekil 9. Tıbbi Satış Temsilcisinin Başarısı Üç Meslek Grubu İle Kurduğu Olumlu Diyalog ve İlişkiler



Kaynak: Şeref (2005)

Doktorlarla iyi iletişim kuramadığından reçete desteği sağlayamayacak, eczacılarla iyi ilişkiler kuramamış ise reçetesinin muadil ürünle değiştirilmesi sorunuyla karşılaşacak dolayısıyla da başarısız olacaktır (Şeref, 2004:13).

Tıbbi Satış Mümessilleri, işletmenin genel çalışma prensipleri doğrultusunda, araç, gereç ve ekipmanları etkin bir şekilde kullanarak, işçi sağlığı, iş güvenliği ve çevre koruma düzenlemelerine ve mesleğin verimlilik ve kalite gerekliliklerine uygun olarak, görevlerini yerine getirirler. TSM'lerin yerine getirdiği görev ve sorumluluklar şunlardır <http://www.tbbimumessil.com/index.php?mod=show&cytpe=2&id=38&page=1>, Erişim Tarihi: 15.12.2006):

1. İş Organizasyonu Yapmak,
2. Doktor Ziyareti Yapmak,
3. Eczane Ziyareti Yapmak,
4. Grup Aktivitesi Yapmak,
5. İlaç Alım İhalelerini Takip Etmek,
6. Rakip Firma Faaliyetlerini Takip Etmek,

7. Mesleki Gelişime ilişkin Faaliyetleri Yürütmek.

Tıbbi satış temsilcileri; kendi özellikleri ile diğer tıbbi satış temsilcilerinin özelliklerini, müdürlerinin yorumlarını ve beklentilerini karşılaştırarak kafalarında mesleki becerilerine ilişkin bir karara varırlar. Eğer bu karar olumlu ise tıbbi satış temsilcisinin kendine güveni ve meslekte başarı şansı artmaktadır (Şeref, 2004:28).

3. Bölge Müdürleri: Bir bölgede çalışan TSM'nin bağlı olduğu kişidir. Sorumluluklarının temeli TSM'lerinin sevk ve idaresi sonucu satış hedeflerinin yerine getirilmesidir. Bazı firmalarda Bölge Müdürlüğüne bağlı Bölge Şefliği pozisyonu da bulunmaktadır. Bazen bu pozisyonun sorumlulukları paylaşılırak Bölge Satış Müdürü ve Bölge Tanıtım Müdürü olarak da konumlandırılmaktadır. Bölge Tanıtım Müdürü daha çok TSM'nin sahadaki eğitimi ve saha faaliyetleri yönünde yoğunlaşırken, Bölge Satış Müdürü ise bölgedeki depolara, eczanelere ve hastanelere yönelik satış aktivitelerini yönlendirmektedir. Hiyerarşik olarak bu pozisyonların birbirleriyle ast-üst ilişkileri olduğu ya da olmadığı firmalar bulunmaktadır. İlaç endüstrisinde Bölge Müdürlüğü pozisyonunda görev almak için mutlaka tıbbi satış mümessilliği yapmış olmak gerekmektedir. Başka bir sektörde benzer pozisyonda çalışılmış olursa bile, doğrudan bu pozisyonda görev almak hemen hemen olası değildir(Tıbbimumessil.com, 2002).

Müdürlerin Tıbbi Satış Temsilcilerinden Beklentileri (Şeref, 2004:61-65).

1. Saygı ve özgüven,
2. Çalışma programına uyma beklentisi,
3. Tıbbi satış temsilcisinin güvenilir olmasını isteme,
4. Müdürün otoritesine saygı,
5. Satış hedeflerine ulaşma beklentisi,
6. Tıbbi satış temsilcilerinin şirket kültürüne uymasını beklemedir.

4. Satış Müdürü: Bölge Müdürlerinin bağlı bulunduğu kişi olup genellikle saha teşkilatının sevk ve idaresinden sorumludur. Saha kadrosunda başta Bölge Müdürleri ve TSM'lerin sevk ve idaresi yanında satış aktivitelerinin belirlenmesinde önemli sorumluluklar taşımaktadırlar. Bazı firmalarda bu pozisyon, sadece satış aktiviteleri ve sonuçlarından sorumludur. O zaman saha kadrosunun sevk ve idaresi Tanıtım Müdürlüğü (Propaganda Müdürlüğü) şeklinde bir pozisyon olarak tanımlanabilir. Satış

ve Tanıtım Müdürlüğüne, saha kadrosunda Bölge Müdürlüğü pozisyonu içerisinde yer alan başarılı kişilerden atama yapılmaktadır.

5. Pazarlama Müdürü: Ürün yöneticilerinin bağlı bulunduğu bu pozisyon şirketin tüm ürünlerinin pazarlama stratejilerinin belirlenmesinden, stratejik kararların alınmasından sorumludur. İlaç endüstrisinde bazı firmalarda ürün yöneticileri doğrudan pazarlama direktörüne bağlı olmayıp kendi içinde lokalize edilerek Bölüm Müdürüne (Division Manager) bağlı, Bölüm Müdürleri de Pazarlama-Satış Direktörüne bağlı olarak çalışmaktadırlar. Pazarlama Müdürlüğü ya da Bölüm Müdürlüğüne Ürün Yöneticileri içerisinde atama yapılmaktadır (Tıbbimumessil.com, 2002).

6. IMS (Information Medical Statistics) Sorumlusu: IMS ile ilgili satış ve pazarlama raporlarını hazırlayarak ilgili birimlere ileten ve ecza depolarından eczanelere yapılan satışları takip eden kişidir. Bazı firmalarda şirketteki kotaların belirlenmesi ve dağılımından da sorumludurlar. Genelde pazarlama ve satış departmanına bağlı olarak çalışırlar. Her firmada değişik isimlerle anılmaktadırlar. IMS sorumlusu daha sonra firma içinde çeşitli pozisyonlara yükselebilir.

7. Diğer Pozisyonlar: Diğer pozisyonlar ilaç sektörü dışındaki sektörlerde de bulunan insan kaynakları, eğitim, satınalma, ar-ge, muhasebe, finansman, dış ticaret ve üretim gibi departmanlarda çalışanlara yönelik oluşturulan eleman, yönetici ve şef gibi pozisyonlardır. Bazı firmaların kendi içlerinde yarattığı spesifik pozisyonlar da bulunmaktadır. Bunlar; ruhsatlandırma sorumlusu, kalite kontrol uzmanı, klinik çalışmalar sorumlusu, medikal uzman, satış verimlilik analisti ve satış verimlilik müdürü gibi pozisyonlardır.

Sektörün özelliği gereği kariyer eğitimle başlamakta ve eğitimle devam etmektedir. Gerek ofis kadrosu gerekse saha kadrosu sürekli eğitim programlarıyla desteklenerek kariyer yollarında ilerlemektedir. Genel pozisyonlar hariç (insan kaynakları, muhasebe vb.) satış ve pazarlama kadrosunun kariyer yollarında ilerleyebilmesi için (ürün müdürlüğü, pazarlama ve satış müdürlüğü vb.) ilk olarak saha kadrosunda çalışmış olması şartı aranmaktadır. Sektörü daha iyi tanıyabilmek açısından bu zorunlu bir faktör olarak görülmektedir. Aynı zamanda pazarlama ve satış kadrosunda yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin tıp kökenli olmasına dikkat edilmektedir. Bazı firmalar bu unsuru dikkate almamakta tıp kökenli olmayan deneyimli yöneticileri de istihdam

edebilmektedir. Diğer pozisyonlarda çalışanlar ise uzman, şef, yönetici, koordinatör gibi unvanlar alarak kariyerlerine devam etmektedirler. Sektördeki en önemli kariyer sorunu eleman sirkülasyonunun çok hızlı olması ve bayan mümessilerin yaşadığı sorunlardır. Özellikle sektörde faaliyet gösteren küçük firmalarda kariyer yollarının belirgin olmaması ve belirli bir yaşa gelen elemanların işten çıkarılması elemanların başka firmalara kaymasına neden olmaktadır. Büyük firmalarda bu tür bir uygulama yerine yaş ilerleyen elemanlar değişik pozisyonlara kaydırılmakta saha kadrosu genç elemanlarla sürekli dinamik tutulmaktadır.

Bu bölümde Türk İlaç sektörüne değinilmiş, Dünya İlaç Sektörü ile Türk İlaç Sektörünü karşılaştırmak yapmak amacıyla genel bilgiler verilmiştir. Çalışmanın temelini RTürk İlaç Sektörü oluşturduğunda Türk İlaç Sektörü ile ilgili daha fazla ayrıntı verilmiştir. Bundan sonraki bölümü oluşturacak olan örnek olay çalışmasının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla sektördeki işgücü hakkında da bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Gelecek olan bölümde ilaç sektöründe faaliyet gösteren kariyer uygulamaları olan ve olmayan iki firma üzerinde yapılmış olan örnek olay çalışması üzerinde durulacaktır.

BÖLÜM 4: ÖRNEK OLAY

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, ilaç sektöründe faaliyet gösteren kariyer uygulamaları olan ve olmayan iki firmadan hareketle kariyerdeki mevcut ve yeni gelişmelerin sektörde ne derece uygulanabildiğini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, merkezleri İstanbulda bulunan her ikisinde farklı holdinlere bağlı olarak faaliyet gösteren iki ilaç firmasından yararlanılarak yapılmıştır. A ilaç firmasının bağlı olduğu Holding İstanbulda, B ilaç firmasının bağlı olduğu holding ise İstanbul dışında faaliyet göstermektedir. A ilaç firmasında İnsan Kaynakları Departmanından Psikolojik Danışman ve İnsan Kaynakları Uzmanıyla, B ilaç firmasında ise İdari İşler Departmanı, Satış ve Pazarlama Departmanlarındaki kişiler ile görüşülerek mülakatlar yapılmıştır. Örnek olaya ilişkin bilgiler belli aralıklarla firmalardan sağlanmıştır. Bu süreç yöneticilerin zaman kısıtlılığı nedeniyle, A firması için 2 aylık, B firması için de 2 aylık bir süreci kapsamıştır. İstek üzerine çalışmaya dahil edilen firmaların adları gizli tutulmuştur. Örnek olay çalışması her iki firmanın çalışanlarına da uygulanmak istenmiş fakat firmaların entelektüel sermaye bilgilerini vermek istememesi nedeniyle sadece A ve B ilaç firmalarının ilgili kişileriyle görüşülerek yapılan mülakatlara dayandırılmıştır. Bu bağlamda bilgiler idari kadrodan elde edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırmada ilaç sektöründe faaliyet gösteren iki firma üzerinde örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Örnek olay yönteminde bir ya da daha fazla organizasyon, grup ya da topluluk hakkında, belirli bir süre boyunca, sistematik araştırmanın yürütülmesi ve analiz edilmesi esastır. Örnek olay yaklaşımı bir metottan çok bir araştırma stratejisini ifade eder. Bu geniş strateji ve araştırma düzeninde, birçok farklı yöntem kullanılabilir ve bunlar ya nitel ya nicel ya da her ikisi olabilir. Örnek olay yönteminde veri toplama yöntemleri gözlem, mülakat ve anketler olabilir (Altunışık ve diğerleri, 2004:221).

Gerekli veriler gözlem ve mülakatlar yardımıyla toplanmış bazı bilgiler internet sitelerinden elde edilmiş bazı bilgiler için de literatür taraması yapılmıştır. Literatürden

elde edilen bilgiler ile mülakat sonuçları araştırma içinde birleştirilerek verilmiştir. Araştırma kapsamında bir olayı kendi çerçevesi içerisinde ele alan tanımlayıcı örnek olay yöntemi kullanılmıştır.

Firmaların kariyer uygulamalarını karşılaştırmak amacıyla özet tablolara yer verilmiş, daha sonra yapılan mülakatlar içerik analizleri ile anlamlandırılmıştır. İçerik analizlerinde aynı anlamda olan veya aynı anlama gelecek ifadeler göz önüne alınarak birlikte değerlendirilmiştir.

İçerik analizi; dokümanların, mülakat dökümlerinin ya da kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir tekniktir. Amacı, katılımcılarının görüşlerinin içeriklerini sistematik olarak tanımlamaktır (Altunışık ve diğerleri, 2004: 222).

Mülakat soruları Ek'1 de yer almaktadır. Mülakat toplam 20 sorudan oluşmaktadır. İlk 13 soru firmaların genel kariyer bilgisini, diğer sorular ise kariyer geliştirme, yönetimi ve planlamasını içeren kariyer uygulamalarını belirlemeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Sorulara ilişkin cevaplar kişisel görüşme ortamında ses kaydedici cihaz ile sağlanmıştır. Birinci görüşmede yöneltilen mülakat sorularının tamamından cevap alınmış, yapılan değerlendirmeler sonucu bazı noktaların eksik kaldığı görülerek ikinci görüşme talebinde bulunulmuş eksik noktalar ikinci görüşme neticesinde tamamlanmıştır.

A ilaç firmasının seçilme nedeni; sektörde iyi bir konumda bulunması, çalışma konusunda istekli olması ve kariyer uygulamalarının modern düzeyde bulunmasıdır. B ilaç firmasının seçilme nedeni ise, kurulan örnek olayda A ilaç firmasının kariyer uygulamalarına zıt bir durum sergilemesi ve çalışma için istekli olmasıdır.

4.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada iki firmadan hareketle ilaç sektöründe faaliyet gösteren kariyer uygulamaları olan ve olmayan firmaların kariyer uygulamaları ve bu konudaki isteklilikleri ile kazanç ve kayıpları da anlaşılmaya çalışılmıştır.

EK-1’de yer alan mülakat soruları aşağıdaki başlıklar altında toplanmıştır.

4.4.1. A İlaç Firması Analizleri

4.4.1.1. A İlaç Firması Tanıtım Bilgileri

Firma, 1900’lü yıllarda Türk sermayesi ile kurulmuş bir kurumdur. Faaliyet gösterdiğı sektör beşeri ilaçtır. Kurulduğı yıldan itibaren sektörde öncü kuruluşlardan biri olmuştur. 1475 çalışanı ile Türkiye’nin en büyük organizasyonlarından biridir. alışanlarının %82.6’sı bay, %17.4’ü bayandır. şu anda bir şirketler topluluğunun çatısı altında faaliyetlerini sürdürmektedir.

Firma, sürdürülebilir büyümesi ve yarattığı ekonomik değeri artırabilmesi için, en önemli başarı unsuru olarak, verimliliğı ve rekabet gücünü yükseltme gereğine, rekabette lider olmak için yenilik ve değişimin önemine inanır, sürekli gelişmeyi ve Toplam Kaliteyi alışma prensibi olarak kabul eder. Ürünlerini, insan sağlığını koruma ve tedavi etme amacının yanı sıra, evre sağlığını da gözeterek, uluslararası standartlarda üretir.

2000’li yılların sonu itibariyle 31 aktif partnere ve 28 ayrı ülkeye ihracat gerçekleştirmiştir. Uzakdoğu’dan Güney Amerika’ya, Afrika’dan Ortadoğu’ya kadar ilaç ihraç ettiğı ülkelerin sayısını her geçen gün artırmakta, bu amaç için gerekli stratejileri güncelleyerek geliştirmektedir. İhracat faaliyetlerinin temelini; müşteri odaklı çözümler elde etmek amacıyla uluslararası ortaklarıyla yakın işbirliğı kurmak, firma ve ürün marka değerlerini uluslararası ilaç pazarında yerleştirmek, uluslararası standartlara uygun üretim teknolojileriyle ülkemizi temsil etmek stratejileri oluşurmaktadır. Önümüzdeki yıllarda Amerika ve Avrupa pazarlarında yer almayı hedeflemektedir.

Dünya pazarlarında var olmanın Ar-Ge yatırımları ile gerekleşebileceğı bilinciyle kurulan yüksek donanımlı laboratuvarlarla ve uzman personeli ile birçok yeni ürünü pazara sunma çalışmalarını sürdürmektedir. Araştırma ve Geliştirme çalışmalarının

temelini, kaliteye ve insana verdiği değer oluşturmaktadır. Araştırma ve Geliştirme faaliyetleri çerçevesinde, konusunda uzman araştırmacılar tarafından formülasyon geliştirme, analitik geliştirme, biyoeşdeğerlik ve ruhsatlandırma çalışmaları yürütülmektedir.

A firmasında yapılan gözlem sonucunda memnun çalışan ve huzurlu bir ortamın olduğu saptanmıştır. Çalışanlar işlerine bağlı ve birbirlerine saygılı bir ortam içerisinde işlerini yapmakta, gerek yöneticiler gerekse çalışanlar iletişime açık ve bilgiyi paylaşımcı bir yapı sergilemektedirler.

4.4.1.2. A İlaç Firması İç ve Dış Çevre Analizi

Misyonu, iç ve dış pazarlarda, insan sağlığını korumak ve tedaviyi sağlayan uluslararası standartlarda ürün geliştirmek, üretmek ve satmaktır. Köklü ve öncü bir kuruluş olmanın getirdiği tecrübeyle sürekli ve dengeli bir şekilde büyür. Pazarlamaya ve yeni ürün geliştirmeye verdiği önemle, etik değerler çerçevesinde sağlığa katkıda bulunur. Müşteri memnuniyetini ve sağlık sektörünün beklentilerini karşılamak en önemli hedefidir.

Vizyonu, müşterilerine, çalışanlarına ve hissedarlarına artan getiriler sağlayabilmek amacıyla, Türkiye ilaç sektöründe ilk sıralarda yer alan firmalar içinde olmak ve ülkenin en iyi ilaç ihracatçılarından biri olmaktır.

Değerleri, süreçlerini; müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve topluma karşı etik, dürüst, şeffaf, doğru ve yasaların benimsediği değerler doğrultusunda oluşturmak ve uygulamaktır.

Sosyal Sorumluluğu, sosyal sorumluluk bilinci şirket kültürünün ayrılmaz bir parçası durumundadır. Yaşam kalitesini artırmak, insan haklarını korumak ve geliştirmek, toplumumuzun ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunmak, geleneklerini korumak ve kültürüne katkıda bulunmak amacıyla, çalışanlarının da katkılarıyla faaliyetler düzenlemek, sosyal sorumluluk anlayışının temelini oluşturmaktadır.

Şekil 10. A İlaç Firması Swot Analizi

Güçlü Yanları

Ürün Çeşitliliği ve Kalitesi
Toplam Kalite Yönetimi
Sosyal Sorumluluk
Üretici ve Satıcı Konumu
Gelişmiş Teknoloji
Pazar Payı
Kutu Satışı ve Ciro
Beşeri Kabiliyetler
Fiziki ve Sosyal Yapısı
İhracatçı Konumu
Gelişmiş Ar-Ge
Ürünlerinin Çoğunun Ödeme Kapsamında Olması

Zayıf Yanlar

Yabancı Partner
Üretim Tesisi ile Merkez Arasındaki Uzaklık

Tehditler

Rakipler
Küreselleşme
Pazarın Büyüklüğü
Değişken Tüketici Sınıfı
Reklam Yasakları

Fırsatlar

Yeni Mamuller
Rakiplerin Zayıflığı
Girilmemiş Pazarlar
İlaca Olan Talebin Artması

4.4.1.3. A İlaç Firması Kariyer Uygulamaları

Firmaya göre kariyer, çalışanın çalışma yılları boyunca herhangi bir iş alanında sürekli kendini geliştirmesi beceri ve deneyim kazanmasıdır. Ayrıca kariyer, çalışanlara her türlü gelişim fırsatı sağlayan profesyonel bir iş ortamının hazırlanarak, kariyer gelişim olanaklarının geliştirilmesi ve geleceğin lider kadrolarının yetiştirilmesidir.

Firma stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda, organizasyon yapılarının dinamik tutulmasını sağlayacak yenilikçi insan kaynakları sistemlerini uygulayarak, insan kaynağının etkin yönetilmesi ve çalışan memnuniyetinin üst seviyede tutulmasını

amaçlamaktadır. İnsan kaynakları süreçleri iş süreçlerine uygun olarak sürekli gelişme göstermektedir. Firmada sadece bugünün gereksinimlerini karşılayacak bir çalışan profili yerine, şirketi geleceğe taşıyacak bilgi birikimi ve gelişim potansiyeline sahip, ekip çalışmasını iş yaşamının değişmez bir parçası olarak gören, insan öz değerlerine bağlı adayların işe alınması işlemi yapılmaktadır.

İşe alım süreci, yıllık kadro planlarının oluşturulması ile başlamaktadır. Yıl içinde oluşabilecek kadro ihtiyaçları; terfiler, atamalar ve organizasyonel değişiklikler de göz önüne alınarak belirlenmektedir. Personel temininde şirket başvuru veritabanı, internet siteleri ve danışmanlık şirketleri araç olarak kullanılmaktadır. Başvuruların İnsan Kaynakları departmanı'na ulaşması ile birlikte seçme/yerleştirme süreci başlamaktadır. Eğer adayın başvurusu, pozisyonun gerektirdiği yeterliliklerle örtüşüyorsa, görüşmeye davet edilmektedir.

İşe alım süreci mülakatlarla bağlantılı olarak yapılmaktadır. Bu noktada İnsan Kaynakları devreye girmektedir. Mesleki bilgi ve deneyimin belirlenmesi için İnsan Kaynaklarının yanında mevcut pozisyonun bulunduğu departmana ait müdür, yönetici ve direktör de işe alım sürecine dahil edilmektedir. Örneğin, bir TSM işe alınırken bölge müdürü ve yöneticisi, satış müdürü gibi kişiler de etkili olmaktadır. Pozisyonun özelliğine göre İnsan Kaynakları departmanı, adayları “Yetkinlik Bazlı Değerlendirme” süreçlerine dahil etmekte ve bu aşamada yetkinlik bazlı mülakatların yanı sıra değerlendirme merkezi, kişilik testi, genel yetenek testi, yabancı dil ve bilgi sınavı uygulamaları gerçekleştirilmektedir.

Topluluk değerlerinin benimsetilerek, fırsat eşitliğini savunan ortak bir şirket kültürünün oluşturulması, temel İnsan Kaynakları Politikasının belirleyicisidir. Doğru kişiyi seçerken kişinin prezantabl olması, iletişime açık yapıda olması, hızlı öğrenebilmesi, inisiyatif kullanabilmesi, proaktif olması, takım oyununa inanması ve analitik düşünce yapısına sahip olması aranan başlıca özelliklerdir. Teknik birimlerdeki istihdam tıp, eczacılık, kimya ve kimya mühendisliği bölümlerinden mezun adaylar arasından yapılmaktadır. Bununla birlikte İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunları da özellikle satış ve pazarlama kadrolarında istihdam edilmektedir. Ayrıca erkek adaylarda, askerlik hizmetini tamamlamış olma şartı aranmaktadır. İşe alımda değişik sistemler uygulanmaktadır. Yetkinlik bazlı sistem bunlardan biridir. Yönetmel,

fonksiyonel ve temel yetkinlikler olarak ayrıştırılmış bir yetkinlik modeli vardır. Bu model içerisinde her bir pozisyon belirlenmekte ve bu yetkinlik üzerinden seçim ve kariyer yönetimi sistemi uygulanmaktadır. Bu yetkinlikler doğrultusunda yetenek ve mesleki kişilik envanteri testlerinin uygulanması yoluna gidilmektedir. Ayrıca bazı pozisyonlar için esesim center uygulaması yapılmaktadır. Toplu alımlarda adaylara key-studyler verilmekte ve daha sonra bireysel görüşmeler yapılarak ilgili kişilere ulaşılmaktadır. İki ya da bazı durumlarda üç aşamalı bir mülakat sürecini geçen adaylar belli bir otelde konumlandırılmakta ve burada onları uzun bir eğitim süreci verilmektedir. Firmada, eğitim süreci yedi haftalık bir periyodu kapsamaktadır. Bu yedi haftalık programın ilk iki haftası, temel tıbbi terminoloji ve bazı tıbbi bilgilerin aktarılması olarak geçmektedir. Bunu doktor kökenli medikal eğitimcilerin etmen olarak bulunduğu medikal eğitim süreci takip etmektedir. Adaylar burada ürünlere ait farmakolojik eğitimler almakta ve sonrasında ise ürün stratejileri eğitimi almaktadırlar. Burada ayrıca pazarlama bilgileri de aktarılmakta ve tüm bu bilgileri alan adaylar daha sonra satış eğitimi yöneticilerinin karşısına çıkmaktadırlar. Daha sonra soru sorma, aktif dinleme gibi bazı teknik bilgileri alan adayların bunları uygulama becerilerine bakılmaktadır. Tüm bunlar uygulanırken de sürekli en iyiyi seçme gibi bir gözlem ortamı yaşanmaktadır. Değerlendirmeler sonucunda olumlu bulunan adaylara iş teklif edilmekte ve işe alma gerçekleştirilmektedir. Görüşmeler ve değerlendirmeler neticesinde yerleştirilemeyen adaylar, başka pozisyonlarda değerlendirilmek üzere başvuru veritabanında saklanmakta ve adaylara bu konuda geri bilgi verilmektedir.

Eleman işe alındıktan sonra da eğitimi bitmemektedir. İşe başlayan her personel oryantasyon programına dahil edilmekte ve belirlenen eğitim planı kapsamında, çalışanların bilgi ve becerilerini artırıcı şirket içi ve şirket dışı eğitimler ile seminerler, toplantılar, fuar ve tanıtımlara katılımlar gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda eğitim programları;

1. Oryantasyon ve iş başı eğitimleri, kurumsal adaptasyonun sağlanmasına,
2. Fonksiyonel eğitimler, çalışanların iş ile ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmelerine, teknik yeterliliklerini arttırmalarına,
3. Yöneticilik eğitimleri, yönetim becerilerinin geliştirilmesine ve geleceğin yöneticilerini yetiştirmeye,
4. Bireysel gelişim eğitimleri, bireysel becerilerin geliştirilmesine yöneliktir.

Eğitim programlarının amacı; Şirketin hedef ve stratejileri ile kariyer planlamaları doğrultusunda çalışanların geliŐimlerinin s¼rekli hale getirilmesidir. Sekt¼rde rekabet bitmediğinden eğitim de s¼rekli olarak devam etmektedir. Çalışanların eğitimini tıbbi m¼mессiller açısından değerlendirirsek; Şirketin uygulamaya aldığı Kariyer Y¼netim Sistemi ile TSM kariyer eğitimi belirlenmiştir. İlgi alanına g¼re g¼rev tanımından saha teşkilatı denilen tıbbi satış m¼mессilleri, b¼lge m¼d¼rleri ve b¼lge y¼neticilerinin eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, gerekirse bizzat verilmesi ya da outsource edilmesine gidilmektedir.

Firma personelinin bazı sosyal hakları mevcut olmaktadır. T¼m personele yakacak yardımı, yıllık izin ¼dentisi yapılmakta, satış teşkilatına yılda iki kez giyim ¼creti verilmektedir. Şirket merkezinde ve ¼retim tesislerinde çalışan personele iş yerinde yemek ve ulaŐım imkanları sağlanmaktadır. İŞ değerleme ve performansa bağlı olarak yılda bir kez ¼cret artışı uygulanmakta ve ¼demeler aylık bazda gerçekleştirilmektedir. Buna ek olarak 4 maaş ikramiye ayrıca ¼denmekte ve satış teşkilatı maaş+prim sistemi ile çalışmaktadır. Bu sistem IMS adı verilen programdan takip edilen kotalara g¼re işlemektedir. Kotasını dolduranlar ve ¼zerine çıkanlar prim almaya hak kazanmaktadırlar.

İnsan Kaynakları politikalarının temelinde kurumsal ve kişisel gelişimin eğitim programlarıyla desteklenmesi son derece ¼nem taşımaktadır. Bu amaçla eğitim planları yıllık olarak hazırlanmaktadır. Şirket içi eğitimlerde bazen içerdeki eleman sınıfından da yararlanılmaktadır. Bu Şu Şekilde olmaktadır; Şirket içerisinde i eğitim elemanı ilanı açılmakta, genel baŐvurular değerlendirilmekte ve uygun nitelikleri taŐıyanlar i eğitimci olarak atanmaktadırlar. Çalışanların alacakları eğitimler Şirketin ihtiyaçlarına, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına ve kariyer planlarına bağlı olarak yıllık bazda planlanmakta ve gerçekleştirilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine y¼nelik bilgisayar ve dil eğitim olanakları da sağlanmaktadır. Őirketten talep edildiği takdirde Şirketin koyduğu bazı kriterlere g¼re uygun olan adaylar İngilizce dil eğitimi programına dahil olmaktadır. Bu kurs ¼cretinin %80'ini Şirket, %20'sini ise çalışan karŐılamaktadır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile kurumsal ve kişisel gelişimi sağlayacak eğitim ve ¼đrenme araçlarını kullanarak, ¼đrenen bir organizasyon yaratılması amaçlanmaktadır.

Firmada beş fazlı bir eğitim programı mevcuttur. Bunlar genel olarak; işe alım süreci olan kurs aşaması, kursu bitirdikten sonraki oryantasyon aşaması ve şirketin kariyer yönetim sisteminde belirlenen periyotlarda uygulanan eğitimleri içermektedir. Daha sonra seçim kriterleri çerçevesinde, yöneticiliğe ilerleyen bir değerlendirme merkezi uygulamasıyla çalışanlar yetiştirilmeye başlanmaktadır. Eğitim süreci genel olarak bu şekilde ilerlemektedir. Ayrıca kişisel gelişim ve liderlik yetkinliklerinin artırılmasına yönelik; e-learning uygulaması, yabancı dil eğitiminde blended learning uygulaması, yurtdışı eğitim olanakları, modüler liderlik geliştirme programları, saha çalışanlarına yönelik fonksiyonel yetkinlikleri geliştirmeye yönelik eğitimler organize edilmektedir. Yetenek havuzuna dahil olan çalışanlara yönelik de bireysel gelişim planları hazırlanmakta ve farklı öğrenme araçları ile bu çalışanlar desteklenmektedir.

Şirketin stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda iletişim, katılımcı yönetim anlayışının en önemli destek unsuru olarak görülmekte ve bilginin açıklık ve güven prensibine dayalı olarak, doğru paylaşılması hedeflenmektedir. Çalışanın bilgiye kolay ulaşabilmesi için güncel teknoloji daima izlenmekte, iletişim etkinliğini geliştirecek gerekli önlemler alınmaktadır. Çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda bilgilendirilerek, süreçlere katılımları sağlanarak ve topluluk hedefleri benimsetilerek firma kültürünün yaygınlaşmasını sağlayacak bir iletişim ortamı oluşturulmaktadır.

Kariyer politikalarını uygulamadaki amaç, çalışanı bir üst pozisyona hazırlayarak, geleceğin direktörleri, müdürleri nasıl kazanılabilir ortamını yaratmak müdürleri ve direktörleri kendi takımının içerisinde oluşturmayı sağlamaktır. Boş kadrolara öncelikle şirket içerisinde atama yapılmakta, bunun için hazırlanan kariyer ve yedekleme planları kapsamında çalışanların kişisel gelişimleri izlenmektedir.

Firmanın sahip olduğu kariyer değerleri; güvenlik ve istikrar, genel yönetsel yetenekler, hizmet veya bir olaya kendini adanmak, önde olmak, güvende olmak, serbest olmak ve dengede olmaktır. Kariyer sistemleri ise; personelin uzmanlaşmasını göz önünde tutmak, personelin ilerlemesi ve başarı kazanması, personelin durumunun şirket içi yönetmeliklerle belirlenmesi, uzmanlaşma için şirket içi eğitime önem verilmesi, kıdem ve çalışma süresi, yeterlilik ve birbirine bağlı iş ya da hizmetler topluluğunun esas alınmasıdır. Kariyer geliştirme programları kapsamında firmada bir takım araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar; bireysel gelişim katalogları (eğitim kitapları), liderlik

programları, mentorluk yaklaşımı, kariyer danışmanlığı toplantıları, kariyer merkezleri, kariyer planlama grupları (ilgili yönetici, insan kaynakları ve kariyer kurulu) dır. Firmaya göre bu araçlar, daha esnek ve çağdaş oldukları için tercih edilmektedir.

Kariyer gelişimi kapsamında;

1. Yıldızlar Takımı: Başarılı ve bir üst pozisyona çıkarılmak istenen çalışanlar olduğu zaman bunlar yıldız takımı içerisinde toplanmakta, bir yıl boyunca birçok liderlik ve yöneticilik anlamında eğitimler verilerek yetiştirilmektedirler. Bu takım ayrıca kariyer geliştirme programlarıyla da desteklenmektedir. Kişi bir üst pozisyona atansa da atanmasa da kendisine bir gelişim planı sunulmaktadır. Böylece yetkinlikleri konusunda gelişime açık yönleri belirlenerek eğitim programlarıyla desteklenmektedir.

2. Yetenek Bazlı Uygulamalar: Temel liderlik ve yetkinliklerin yanında her pozisyona özgü yetkinlikler şirket hedeflerine göre güncellenmektedir. Bu doğrultuda, tüm İnsan Kaynakları süreçleri yetkinlik bazlı ilerlediğinden seçme, yerleştirme, kariyer gelişimi, performans yönetimi gibi süreçler de şirket hedefleri doğrultusunda oluşturulmaktadır. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları sistemleri pozisyonlara göre değişmekle birlikte bu kapsamda çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bunlar yetenek testleri, kişilik envanteri, değerlendirme merkezi uygulamaları ve yetkinlik bazlı mülakatlar olarak özetlenebilir.

3. Mentor ve Metni: Kariyer danışmanlığı kapsamında mentor ve metni uygulaması bu yıldan itibaren çok fazla ele alınan konulardan biri haline gelmiştir. Şirkette koçluk sistemi ile birlikte mentor ve metni sistemleri de mevcuttur. Mentor kariyer danışmanlığı hizmeti veren metni ise bu hizmeti alan kişidir. Şirketin üst pozisyonunda bulunan müdürler ve direktörler mentor ünvanını üstlenirler. Mentiler ise eleman ve uzman seviyesindeki kişilerdir. Her bir mentor için 2'şer tane menti belirlenmiş durumdadır. Mentor ve mentiler bir araya gelerek bilgi alış-verişinde bulunmakta, eğer metnin bir sorunu ve sorusu varsa mentor buna çözüm bularak kariyer danışmanlığı yapmış olmaktadır. Bu daha çok şirket içinde uygulanan kariyer danışmanlığını yansıtmaktadır. Bir de bunun haricinde müdür ve direktörleri destekleyebilmek adına dışarıdan kariyer danışmanlık hizmeti alınmaktadır. Şirket içindeki kültür, bilgi ve tecrübenin bir nesilden bir diğer nesile akışında devamlılık sağlayarak, şirketin kendi iç kaynaklarıyla beslenmesine olanak vermek, çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda

bulunarak tutundurmayı arttırmak üzere planlanan bu uygulama ile sürekli öğrenme bir kurum kültürü haline getirilmeye çalışılmaktadır.

4. Yedekleme ve Rotasyon Planları: Eleman işten ayrıldığında veya yeni bir pozisyon açıldığında buralara içerden atama yapılması veya görev yerlerinin değiştirilmesidir.

5. Grade: Şirkette “grade” sistemi mevcuttur. Kişi gradedini ve pozisyonunu görebilmektedir. Yatay ve dikey pozisyonlar mevcuttur. Kişi yatay olarak hangi gradedeki pozisyondan hangi pozisyona geçebileceğini ya da dikey olarak hangi pozisyona yükselebileceğini görebilmektedir. Ayrıca kendini yerine yatay olarak kimlerin ve hangi pozisyonların gelebileceğini veya dikey olarak da kimler yükselirse o pozisyona gelebileceğini görebildiği gibi bunun bilgisini de alabilmektedir.

Şekil 11. Örnek Grade Uygulaması

Tıbbi Satış Mümessili

Grade 13

Görevin Kaynak Oluşturduğu Pzsy.

Yatay Pszy. Dikey Pszy.

Uzman Eleman

Göreve Kaynak Olan Pzsy.

Yatay Pszy. Dikey Pszy.

Yönetici Müdür

6. Performans Değerleme: Performans Yönetim Sistemi, şirketin insan kaynağı hakkında yönetime bilgi veren, çalışanların kurum ile bütünleşmesini sağlayan ve kurumu hedeflerine ulaştıran bir yönetme aracı olduğunu düşünülmektedir. Firmaya göre, performans, çalışanların ve şirketin gelişimine katkı sağlamak amacıyla performansın objektif olarak değerlendirilmesi ve başarının ödüllendirilmesidir. Çalışanlar, yöneticileri ile birlikte yıl içinde gerçekleştirecekleri iş ve gelişim hedeflerini belirlemekte, yıl sonunda da, yetkinliklerini ve yıl içindeki performanslarını yine yöneticileriyle birlikte değerlendirme imkanına sahip olmaktadır. Ayrıca, liderlere "360 Derece Liderlik Becerileri Değerlendirme Anketi" uygulanarak liderlik becerilerinin artırılmasına yönelik üst, ast ve eşdeğer pozisyonlarındaki çalışanların görüşlerini sunma fırsatı tanınmaktadır. Böylece performans yönetiminde çok yönlü, iç müşteri bilincine dayalı değerlendirmeler gerçekleştirme imkanına sahip olunmaktadır.

Firma kariyer planlaması yaparken fonksiyonel iletişim, bireysel gelişim katalogları ve değerlendirme merkezi uygulamaları yoluyla çalışanlarını bilgilendirmektedir. Değerlendirme merkezi uygulamalarıyla adil, sistematik ve gelişim destekleyici bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır. Kullandığı insan kaynakları sistemleri ise; yedekleme sistemleri, kariyer patikaları, değerlendirme merkezi uygulamaları (simülasyon ve vak'a çalışmaları) ve rotasyonlardır. Kariyer planlamasını yaparken bazı tekniklerden yararlanmaktadır. Bunlar; danışmanlık, iş zenginleştirme, kendi kendini geliştirme materyalleri, iş rotasyonu, değerlendirme programları ve içerden terfi politikasıdır. Firma kariyer yönetimi kapsamında da kariyer haritalarını, kariyer rehberliğini, kariyer danışmanlığını (kısmi olarak), kariyer geliştirme merkezlerini, kariyer gelişim programlarını, yedekleme, iş rotasyonu ve yedekleme araçlarını yaygın olarak kullanmaktadır.

Tüm çalışanlar için kariyer yolları mevcuttur. Her pozisyonun görev tanımları belirlenmiş durumdadır. Kariyer yolları tüm şirket için mevcuttur ve kişiler işe başladığı andan itibaren kapalı zar şeklinde kendilerine sunulur. Firmaya ilişkin hem sözel hem de yazılı dokümanlar kişilere aktarılır. Amaç kişi işe başlamadan önce kafasındaki soru işaretlerini azaltmaktır. Pozisyonların kariyer yolları ile çalışanların yatay ve dikey kariyer olanakları belirlenmiştir. Çalışanların gelişim planları ve şirket yedekleme planı; kariyer yolları ve çalışanların yetkinlikleri dikkate alınarak hazırlanmaktadır. Doğru değerlendirmeler üzerine yapılandırılmış kariyer yönetim sistemi, belirlenen hedeflere ulaşma konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Görevin tanımından bir sonraki adımın neler olabileceğinden, bir üst pozisyona geçmek için neler yapılabileceğinden ve ne tür yetkinlikler arandığından çalışanlara bahsedilmektedir. Kişi işe başladığında geleceği pozisyonun koşullarını, paydaşlarının geleceği pozisyonu ve şu an ki pozisyonunu bilmektedir. Daha sonra kişi yetkinlik bazlı sistem içerisinde değerlendirmeye ve gelişmeye açık yönleri konusunda ilgili programa devam ettirilmektedir. Yeni bir pozisyon açıldığında ilgili bölüm yöneticisiyle irtibata geçilmekte, görev tanımı ve kariyer yolları hazırlanarak sunulmaktadır. Kariyer Yönetim Sistemi'nde kariyer yolu çok net ve açıktır. Örneğin, her bir tıbbi mümessilin uzman mümessil olduktan ya da değerlendirme merkezi uygulamalarına geçtikten sonra; ürün müdürü olmak, satış eğitim yöneticisi ya da bölge yöneticisi olmak gibi önünde üç farklı yönetim kademesine giden bir yol vardır. 1 yıl sonunda kariyer yolları ilgili yöneticilerle

paylaşmakta ve görüşmeler yapılarak güncellenmektedir. Yeni açılan her pozisyon için kariyer yolları oluşturmasına özen gösterilmektedir. Pozisyon değişimine baktığımızda; eleman 2 yıl boyunca gözlemlenmekte ve performans değerlendirme sonuçları, yapılmış olan çalışmalara ve yetkinliklere bakılmaktadır. İlgili yöneticiden İnsan Kaynaklarına talep gelirse kariyer kurulu oluşturulmakta ve tartışma sonucunda ilgili kişi uzman olarak atanmaktadır. Bu uygulama biraz daha esnekleştirilerek içlerine çok parlak olan adaylar varsa farklı bir yöntemle bunların şirket içinde hızla yükseltilmesi planlanmaktadır. Kariyerde değişimden sorumlu kişiler yönetici-çalışan-kariyer kuruludur. Kariyer kurulu firmanın üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır.

Şekil 12. A İlaç Firması Kariyer Yolları

Tıbbi Satış Mümnessili- X Pozisyonu- Y Pozisyonu- Z Pozisyonu- İngilizce Bilirse Tanıtım Müdürü

Ürün Müdürü- X Pozisyonu – Y Pozisyonu- Z Pozisyonu – Genel Müdür

Bölge Müdür- X Pozisyonu- Y Pozisyonu- Z Pozisyonu – Genel Müdür

Grup Pazarlama Müdürü- X Pozisyonu – Genel Müdür

Grup Satış Müdürü- X Pozisyonu- Genel Müdür

Diğer Elemanlar – Eleman – Uzman – Yönetici – Müdür - Direktör

Kariyer uygulamalarına yönelik olarak yıllar bazında yeni uygulamalar takip edilip buna göre sistem şekillendirilmektedir. Bu yıl rotasyon planlarının daha da zenginleştirilmesi üzerinde çalışılmaktadır. Firmada çağdaş kariyer yaklaşımlarından; davranışsal, esnek, sınırsız, portföy, çağdaş ve örgütsel kariyer yaklaşımları uygulanmaktadır. Kariyer uygulamaları konusunda firma kendini rakiplerden bir adım daha önde görmektedir. Yeni kariyer uygulamaları kapsamında; önceden beyaz yakalılar için kariyer gelişim planları yapılırken bugün mavi yakalılar içinde kariyer planlarının oluşturulması firmanın gündeminde yer almaktadır.

Kariyer yönetiminde birincil sorumluluk ilgili yönetici ve çalışandadır. Kişi kendi kariyer planlamasını kendi yapmakta ve ilgili yöneticisiyle paylaşmaktadır. Bunu performans değerlemeyle paylaşabileceği gibi bizzat kendisi gidip görüş alış-verişinde bulunarak da yapabilmektedir. İnsan Kaynakları burada takipçi ve yönlendirici, ilgili bölüm yöneticisi de koçluk rolünü üstlenmektedir. Çalışan terfi ettirilirken performans değerlendirme sisteminden gelen skorlar ve yöneticilerin geri bildirimleri de dikkate

almaktadır. Bir üst pozisyon için önerilen adaylar içerisinde İnsan Kaynakları psikometrik ölçüm araçlarını kullanarak (işe alım sisteminin terfiye uyarlanmış şekli) çalışanın terfi etmesi kararını vermekte ve bu yönde hareket edilmektedir. Uygulanan belirli bir unvan terminolojisi bulunmaktadır. Bu terminoloji; eleman-uzman-yönetici-müdür-direktör şeklinde gitmektedir. Terminolojide ilerlemek için bazı kriterler yer almaktadır. Örneğin, elemandan uzmanlığa ilerleyebilmek için performans değerlendirme sonuçlarının iki yıl boyunca AA olması, kıdem yılının 2 yıl olması, disiplin cezası alınmamış olması ve ilgili yöneticinin çalışanın kariyer yolunu önermiş olması gerekmektedir. Uzmanı yöneticiliğe geçmek için; 3-4 yıl uzman olarak çalışmış olma şartı aranmaktadır. Fakat pozisyonun durumuna göre, istenilen kriterler bazı durumlarda çok nadirde olsa esnekleştirilmektedir. Firmada kariyere ilişkin çok fazla sorun yaşanmamaktadır. Burada kişiler yükselme noktasında 2 yıl bekledikleri için sıkıntı duymaktadırlar. Bununla ilgili olarak biraz daha esnek davranıp uzmanlık kriterlerinin tekrar güncellenmesi planlanmaktadır. Terminolojide de yenilik planı düşünülmektedir. Bunun dışında kariyer sorunları olarak, bazı pozisyonların bir üst yöneticisi olmamakta, bölüm kendine has bir bölüm olabilmektedir. Buralarda da rotasyon planları yapılarak kişilerin kariyerlerinde iş zenginleştirilmesi sağlanmaktadır. Örneğin, yeni bir işletim sisteminin kullanımına geçildiğinde, çalışanlar bu konuda yönlendirilmiş ve rotasyon uygulaması yapılmıştır. Bazı çalışanlar farklı pozisyonlarda görev almış ve unvanlarda değişimler yapılmıştır. Sistemden sorumlu gruplar oluşturulmuş bu grupların bazıları görevleri bitince eski yerlerine geri dönmüşler bazıları ise rotasyon uygulaması ile aynı yerlerinde kalmışlardır. Bu şekildeki rotasyon uygulamalarının yıllar bazında yaygınlaştırılması planlanmaktadır.

Kariyer yönetim sistemi kapsamında öncelikli ilke, boş kadrolara şirket içinden terfi yöntemiyle çalışanların atanmasıdır. Bu amaca yönelik kapsamlı bir “Liderlik Geliştirme Programı” uygulanmaktadır. Bu programla, firma sektördeki konumunu daha ileri noktalara taşımak amacıyla şirket kültürü ve değerlerine uygun ilk orta ve üst kademe yöneticiler yetiştirmektedir. Bu program, organizasyonlarda etkin liderliğin ve yüksek performansın sürekliliğini sağlayacak pozisyonlar için, çeşitli adayların geliştirilmesini sistematik olarak ele alma sürecidir. Bu süreçte, insan kaynağı gereksiniminin rastlantılara bırakılmadan en iyi şekilde planlanması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi de sağlanmaktadır. Bu program kapsamında çalışanlar için bireysel

gelişim ve eğitim programları oluşturulmuştur. Firmada ekip çalışmasına oldukça önem verilmektedir. Ekip çalışmalarını güçlendirici kalite ekipleri çalışmaları ve inovasyon kültürüne hizmet eden öneri sistemine katılım desteklenmekte ve ödüllendirilmektedir.

Uygulanan kariyer politikalarından çalışanlar oldukça memnundur. Çalışanların kariyer politikalarından memnunluğunu ölçmede çalışan memnuniyeti araştırması uygulanmaktadır. Ayrıca İnsan Kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla da bu araştırmalara yer verilmektedir. Bu araştırma bu yıla kadar 2 yılda bir yapılmaktayken artık her yıl uygulamaya karar verilmiştir. Araştırma sonuçları yıllar bazında değerlendirilmekte ve her sene iyileştirme planları hazırlanıp bunlar çalışanlara sunularak ve onlarla paylaşılmaktadır.

Firmanın, ileriye dönük kariyer hedefleri ise şöyledir; yeni trendleri ve eğilimleri sıklıkla takip etmek, bununla ilgili olarak kariyer politikalarını gittikçe esnek ve şeffaflaşan bir yapıya dönüştürmektir. Bu hedefler çalışanlarla paylaşmakta ve şekillendirilmektedir.

4.4.2. B İlaç Firmasının Analizi

4.4.2.1. B İlaç Firması Tanıtım Bilgileri

Firma 1990'lı yıllarda İstanbul'da kurulmuştur. Bir Holdinge bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Şirket uzun vadede pazar fırsatlarını sürekli kollayarak yeni ürünler için araştırmalar yapma faaliyetlerini sürdürmektedir. Firmanın toplam 80 çalışanı bulunmaktadır. Çalışanlarının çoğu üniversite mezunu bayanlardan oluşmaktadır. Firma yerli üretim yapmamakta, dışarıdan ürün ithal ederek yüzde yüz ithal üretimle pazara mallarını sunmaktadır. Şu anda spesifik ürünlerle belli bir pazara hitap etmektedir. Gelecekte ürün sayısını arttırmayı planlamaktadır.

4.4.2.2. B İlaç Firması İç ve Dış Çevre Analizi

Vizyonu, mükemmellik sınırını belirleyen en iyi firma olarak, müşterilerine en iyi ürün ve hizmeti sunmak, üstün kar sağlamak, topluma ve çevreye saygılı olmaktır.

Misyonu, faaliyet alanı üzerinde karlı büyüme için yeni fırsatlar bulmak ve maliyetlerini kontrol altında tutarak dinamik bir şirket olma özelliğini devam ettirmektir.

Değerleri, topluma değer vermek, müşteri gereksinimlerini karşılayan ürün ve hizmet sunmak, rakiplerden üstün kar sağlamak, yasa ve kurallara uymak, bilimsel gelişmeyi izlemek ve rekabette öne geçmek, çevre kurallarına uymak ve kollamaktır.

Şekil 13. B İlaç Firması Swot Analizi

Swot Analizi

Güçlü Yanları

Yetişmiş ve Eğitimli Kadro
Bağlı Olduğu Holding

Zayıf Yanlar

Ürün Çeşitliliği
İthalatçı Konumu
İnsan Kaynakları Uygulamaları
Ödeme Kapsamında Olmayan Ürünler

Tehditler

Rakipler
Küreselleşme
Pazarın Büyüklüğü
Değişken Tüketici Sınıfı
Reklam Yasakları

Fırsatlar

Yeni Mamuller
Rakiplerin Zayıflığı
Girilmemiş Pazarlar
İlaca Olan Talebin Artması

B İlaç firmasının çalışma ortamı ve eleman sayısı daha azdır. İletişime açık ve pozitif yönlü bir işgücü mevcuttur. Saha ve merkez teşkilatı koordineli çalışarak görevlerini uyum içinde yürütmektedirler.

4.4.2.3 B İlaç Firması Kariyer Uygulamaları

Firmaya göre kariyer, bir kişinin iş yaşamı boyunca bulunduğu ya da bulunacağı değişik kademeleri ifade etmektedir. Kariyer ayrıca yükselme, yetki ve sorumluluk artışıdır. İstenilen noktaya gelmek için gerekli mücadeleyi vermektir. Sadece iş hayatına yönelik bir statüyü değil toplumsal bir statüyü de içerisinde barındırmaktadır.

Firmaya göre, içinde bulunulan sektör eleman seçiminde daha titiz davranmayı gerektirmektedir. Çünkü sektör saha kadrosu ve ofis elemanları olmak üzere çift yönlü bir işgücünü bünyesinde barındırmaktadır. Bu iki işgücünün uyumu firmanın başarı anahtarıdır. Bu nedenle firma plan ve hedefleri doğrultusunda, çağdaş insan kaynakları

uygulamalarına yer vererek, organizasyon yapısına en uygun olan çalışanın seçimi ve memnuniyetinin üst seviyede tutulmasını amaçlamaktadır.

İşe alım süreci kadro ihtiyacına göre yapılan yıllık toplantılarla belirlenmektedir. Çalışanlar seçilirken öncelikle internet sitesi ve gazete ilanlarına ağırlık verilmektedir. Bazı durumlarda da referans alınan kişiler ile görüşülmektedir. Adayda dış görünüş, eğitim ve ikna yeteneği ön planda tutulmaktadır. Genelde eczacı, doktor, biyolog, kimyager ve işletme mezunları tercih edilmektedir. İlk eleman elemesi yapılırken hangi pozisyona eleman alınacaksa o bölüm yöneticisiyle görüşülmekte, ilgili yöneticiler uygun gördüğü adayları genel müdüre iletmekte ve son kararı genel müdür ve bölüm yöneticisi birlikte vermektedirler. İşe alımlar dönemlik toplantılara denk getirilmekte ve yeni alınan çalışanlarda eskileri ile birlikte eğitilmektedir. İşe giriş aşamasında kişilere kariyere ilişkin bilgiler verilmemektedir. Sadece çalışılacak pozisyon hakkında bilgi verilmektedir. Daha sonra adaylara sahada adaptasyon eğitimi uygulanmaktadır. İşe alınan personelin ve firma personelinin bazı sosyal hakları mevcuttur. Bunlar, yıllık izin, yılda iki kez giysi ödeneği, yılda iki kez ikramiye, yıllık ücret artışı, araba ve yemektir. Ayrıca saha teşkilatı için de prim sistemi mevcuttur. Firmada gelişmiş bir prim sistemi bulunmamakla birlikte aylar bazında mümessillerin kutu satışları değerlendirilerek bunun üzerinden prim verilmektedir. Kutu satışları IMS adı verilen programda takip edilen kotalara göre değerlendirilmektedir. Kotayı dolduranlar ve üzerine çıkanlar, prime hak kazanmaktadır. Primi sadece saha teşkilatına ait olmakla birlikte çok nadir durumlarda merkez teşkilatı da prim sistemine dahil edilmektedir.

Firmada mevcut bir kariyer uygulaması bulunmamakla birlikte, eski personel yönetiminin devamı şeklinde İnsan Kaynakları uygulamalarına devam edilmektedir. Bu noktada İnsan Kaynakları departmanının görevini Mali ve İdari İşler departmanı yerine getirmektedir. Çalışanlar belirtilen pozisyonlar için işe alınmakta, aynı pozisyonda yıllarca çalışmakta, gelecekte gelebilecekleri yeri net olarak görememektedirler. Çalışanlar için kariyer planları yapılmamakta, kariyer yolları açıklık ve esneklik ilkelerine dayandırılmamaktadır.

Saha ve merkez teşkilatı için farklı yükselme olanakları yer almaktadır. Merkez teşkilatında çalışanlar kendi içlerinde yükseldiği gibi, bazıları da kariyer yolları daha belirgin olan ve kariyer uygulamalarının mevcut olduğu başka firmalara geçmektedirler.

Aynı durum saha teşkilatı içinde mevcuttur. Saha teşkilatında çalışanlar da ya bölge müdürlüğüne yükselebilmekte ya da çok nadir olarak merkez teşkilatından biri ayrılırsa ve TSM'nin özellikleri bu pozisyonu karşılıyorsa merkez teşkilatına geçebilmektedir. Belirgin bir kariyer anlayışının olmaması firmada sıklıkla eleman değişimine neden olmaktadır. Bu nedenle en önemli sorunu, küçük çaplı bir firma olması nedeniyle yükselme olanağının olmaması ve bunun sonucu olarak personel devir hızının yüksek olmasıdır. Yükselme başka bir eleman işten ayrıldığında veya yeni bir ürün piyasaya sürüldüğünde gerçekleşmektedir. Bu nedenle kariyer uygulamalarından çalışanlar çok memnun değildirler. Çünkü sektördeki diğer firmalarla karşılaştırıldığında ve sektöründe rekabetçi konumu göz önüne alındığında gelişmiş ve net bir kariyer uygulama sistemi bulunmamaktadır.

Kariyer danışmanlığı hizmetlerinden zaman zaman yararlanılmaktadır. Bu yararlanma genelde eğitim amaçlı olmaktadır. Kariyere yönelik eğitimler belli periyotlarla yapılan dönem sonu toplantılarıyla verilmektedir. Bu toplantılarda satış teknikleri, pazarlama, medikal ve kişisel gelişim eğitimleri ağırlıklı olarak yer almaktadır. Bu eğitimler dışında merkez teşkilatında yer alan yönetici ve çalışanlara yönelik kişisel eğitimlerde düzenlenmektedir. Kariyer yönetiminde birincil sorumluluk yöneticilere daha sonra çalışanlara düşmektedir. Firma eğitimlerinde kendi içinden elemanlardan, bazen dışarıdan danışman kuruluşlardan ve eğiticilerden yararlanılmaktadır. Eğitim sonucunda çalışanlar sınava tabi tutularak sınanmaya çalışılmaktadır.

Çalışanlar yükselme ve pozisyon değişimindeki sorunlar ile diğer sorunlarını bölge müdürlerine iletmekte, bölge müdürleri de pazarlama ve satış müdürlerine ileterek birlikte çözüm bulmaya çalışmaktadırlar. Merkez teşkilatında yer alanlar ise ilgili bölüm yöneticileriyle görüşerek problemlerine çözüm bulmaktadırlar. Bu durumda bölge müdürleri saha teşkilatına, ilgili bölüm müdürleri ise hem merkez teşkilatına hem de saha teşkilatına bir nevi koçluk ve danışmanlık hizmeti vermektedirler.

Pozisyonun değişiminde ilgili yönetici, kişinin göstermiş olduğu performans ile deneyim, eğitim düzeyi ve sahip olduğu yeterlilikler etkili olmaktadır. Pozisyonun değişeceği süreler çalışana net olarak belirtilmemektedir.

Şekil 14. B İlaç Firması Kariyer Yolları

TST-Bölge Müdürü-Ürün Müdürü

Bölge Müdürü- Ürün Müdürü-Pazarlama ve Satış Müdürü

Satış ve Pazarlama Müdürü-Genel Müdür

Diğer Eleman Sınıfı- Yönetici

Firmanın ileriye dönük kariyer hedefleri, modern bir kariyer yönetimi sistemi kurmak ve bu sistemin devamlılığını sağlamaktır.

4.5. İçerik Analizleri

Tablo 5. A ve B İlaç Firmalarının Kariyer Uygulamalarının Karşılaştırılması

	A İlaç Firması	B İlaç Firması
Kariyer	Kendini Geliştirme	Yükselme
	Beceri ve Deneyim	Yetki ve Sorumluluk
		Değişik Pozisyonlar
		Performans Değerleme
Kariyer Modelleri	Yıldızlar Takımı	
	Yetenek Bazlı	
	Mentor ve Metni	
	Yedekleme ve Rotasyon	
	Grade	
	Performans Değerleme	
Koçluk ve Danışmanlık	Birim Yöneticileri	Birim Yöneticileri
	Danışman Şirketler	
Kariyer Sorunları	Yükselme Yılı	Pozisyon Azlığı

Tablo 6. A ve B İlaç Firmalarının Kariyer Uygulamalarının Karşılaştırılması (Devamı)

	Kendine Has Bölümler	Kariyer Yollarının Açık ve Esnek Olmaması
Kariyer Planlama Teknikleri	Danışmanlık	
	İş Zenginleştirme	
	Geliştirme Materyalleri	
	İş Rotasyonu	
	İçerden Terfi	
	Değerlendirme Programları	
Kariyer Değerleri	Güvenlik	
	İstikrar	
	Önde Olmak	
	Serbest Olmak	
	Genel Yetenekler	
	Kendini Adama	
	Dengede Olmak	
Kariyer Sorumlulukları	Çalışanlar-Yönetici-Kariyer Kurulu	Yönetici-Çalışanlar
Kariyerde Geri Bildirim	Memnuniyet Anketi	
Kariyer Yolları	Yatay-Dikey	Yatay
Kariyerde Memnuniyet	Memnun Çalışan	Memnuniyetsiz Çalışan
Kariyer Gelişim Araçları	Bireysel Gelişim Katalogları	
	Liderlik Programları	
	Mentorluk Yaklaşımı	
	Kariyer Danışmanlığı	
	Kariyer Merkezleri	

Tablo 7. A ve B İlaç Firmalarının Kariyer Uygulamalarının Karşılaştırılması (Devamı)

	Kariyer Planlama Grupları	
Çağdaş Kariyer Yaklaşımları	Esnek	
	Sınırsız	
	Davranışsal	
	Portföy	
	Çağdaş	
	Örgütsel	

A ve B ilaç firmalarının kariyer uygulamalarını karşılaştırdığımızda, A ilaç firmasının kariyer uygulamalarının B ilaç firmasına göre daha ileri düzeyde olduğu görülmektedir. İlaç firmasına göre yükselme, yetki ve sorumluluk, değişik pozisyonlar ile performans değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. Kariyer modellerine baktığımızda A ilaç firmasının kendine özgü kariyer modelleri mevcut iken B ilaç firması herhangi bir kariyer modelini bulunmamaktadır. A ilaç firmasında çalışanlara yönelik koçluk ve danışmanlık uygulamalarını ilgili bölüm yöneticileri ve bazen de danışman şirketler yapmaktayken, B ilaç firmasında bu fonksiyonu ilgili birim yöneticileri yerine getirmektedir. A ilaç firmasındaki en önemli kariyer sorunu yükselme ve bazı bölümlerin kendine has olması nedeniyle pozisyon daralması iken B ilaç firmasında en önemli kariyer sorunu yükselme pozisyonunun bulunmaması, kariyer yollarının açık ve esnek olmamasıdır. A ilaç firmasında kariyer planlama tekniklerinden danışmanlık, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, içerden terfi ve değerlendirme programları uygulanırken B ilaç firmasında herhangi bir kariyer planlama uygulaması bulunmamaktadır. A ilaç firmasının kariyer değerleri güvenlik, istikrar, önde olmak, serbest olmak, genel yetenekler, kendini adanma ve dengeden oluşurken B ilaç firması mevcut bir kariyer değerine sahip değildir. A ilaç firmasında kariyer sorumluluğu ilk olarak çalışanda daha sonra yöneticide olmaktadır. B ilaç firmasında sorumluluk ilk olarak yöneticide daha sonra çalışanda olmaktadır. Ayrıca A firmasında bu konuda kariyer kurulu da destek vermektedir. A ilaç firması çalışanların kariyer uygulamalarından memnuniyetini her yıl yapmakta olduğu çalışan memnuniyet anketleri ile belirlerken B ilaç firmasında böyle bir uygulama bulunmamaktadır. A ilaç firmasında çalışanlar kariyer uygulamalarından memnunken B

ilaç firmasında ise memnuniyetsiz bir çalışan profili yer almaktadır. A ilaç firması kariyer gelişim araçlarından bireysel gelişim kataloglarını, liderlik programlarını, mentorluk yaklaşımını, kariyer danışmanlığını, kariyer merkezlerini ve kariyer planlama gruplarını kullanırken B ilaç firmasında kariyer gelişimine yönelik herhangi bir araç kullanılmamaktadır. A ilaç firması kariyer uygulamalarında çağdaş yaklaşımlara da yer vermekte ve bu yaklaşımlardan esnek, sınırsız, davranışsal, portföy, çağdaş ve örgütsel yaklaşımları kullanmaktayken B ilaç firmasında ise bu tür çağdaş yaklaşımlar yer almamaktadır.

Tablo 8. A ve B İlaç Firmaları Sıklık ve Anlamlılık Analizleri

	A İlaç Firması		B İlaç Firması	
	n	%	n	%
Kariyer	24	13,5	10	22,2
Kariyer Geliştirme	10	5,6	0	0,0
Kariyer Yönetimi	7	3,9	2	4,4
Kariyer Planlama	8	4,5	1	2,2
Kariyer Sistemleri	2	1,1	0	0,0
Kariyer Değerleri	1	0,6	0	0,0
Kariyer Yolları	12	6,7	2	4,4
Kariyer Danışmanlığı	14	7,9	2	4,4
Kariyer Sorunları	2	1,1	1	2,2
Eğitim	41	23,0	9	20,0
Performans	15	8,4	1	2,2
Kıdem	1	0,6	1	2,2
Terfi	10	5,6	8	17,8
Yetkinlikler/Yeterlilikler	22	12,4	1	2,2
Çalışan Memnuniyetsizliği	5	2,8	2	4,4
Prim	4	2,2	5	11,1
TOPLAM	178	100,0	45	100,0

Tüm faktörler dikkate alındığında A ilaç firmasında kariyer uygulamalarına ilişkin kavramların tekrarlanma olasılığının B ilaç firmasına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu oran A ilaç firması için 78 iken, B ilaç firması için 45 tir. Bu rakamlar A ilaç firmasında kariyer uygulamalarının B ilaç firmasına göre daha önemli olduğunu göstermektedir. Yukarıdaki tablolarda yer alan faktörler arasında A ilaç

firmasında en önemli kavramın eğitim daha sonra da kariyer olduğu göze çarpmaktadır. Bu nokta sektörün özelliği olan eğitimin kariyerle olan yakın ilişkisini ispatlamaktadır. Eğitimden sonra en önemli faktörler yetkinlikler ve yeterlilikler ile performans olarak karşımıza çıkmaktadır. B ilaç firmasında belirgin kariyer değerleri ve sistemleri bulunmamaktadır. Ancak B ilaç firmasında ise kariyerden sonra en önemli unsurun eğitim olduğu görülmektedir. İlginçtir ki, B İlaç firmasında kariyer uygulamaları olmadığı halde tüm faktörler içerisinde en çok tekrarlanan faktör kariyer olarak görülmektedir. Bu nokta bize B İlaç firmasının özünde kariyer konusunda istekli olduğunu işaret etmektedir. A ilaç firmasında kariyer sorunları daha az iken B ilaç firmasında bu sorunların daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunu da diğer bir faktör olan çalışan memnuniyetsizliği desteklemektedir. A ilaç firmasında çalışan memnuniyetsizliği daha aşağılarda iken B ilaç firmasında bu oran daha yüksektir. B ilaç firmasındaki prim unsurunun sıklığı çalışanın kariyer konusundaki memnuniyetsizliğini azaltma yönünde bir uygulama olarak görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de önemi her geçen gün artan sektörlerden biri haline gelen ilaç sektöründe firmaların rekabet edilebilirliklerini arttırabilmeleri için önem vermeleri gereken faktörlerden biri de insan unsuru yani firma çalışanlarıdır. Firmalar çalışanlarının ihtiyaçlarını bildiği ve bunları karşılayabildiği ölçüde başarı ve verimlilik elde edeceklerdir. Çünkü firmayı iç ve dış çevrede temsil eden ve pazarlayan çalışanlardır. Günümüz çalışanlarının fizyolojik ihtiyaçlardan sonra en önemli ihtiyacı belli bir mevkiye gelerek hem iş yaşamında hem de sosyal yaşamda bir statü kazanmaktır. İşte bunu sağlayacak olan da firmaların çalışanlarına yönelik olarak yürüttüğü insan kaynakları uygulamalarıdır. Bu uygulamalardan biri de kariyerdir. Kariyer çalışanın iş ve sosyal yaşantısına yön veren bir olgu olma özelliğini arttırarak devam ettirmektedir. Bu nedenle firmalar insan kaynakları uygulamaları içerisinde kariyer uygulamalarına geniş bütçeler ayırmaktadırlar. Kariyerle firmalar hem kendi geleceklerini hem de çalışanlarının geleceklerini planlamaktadırlar. Bu açıdan düşünüldüğünde, kariyer uygulamaları sadece çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu etki yaratmaz. Ayrıca firma performansında olumlu bir artış yaratır. Bugün nerede olduğunu bilen ve gelecekte de nerede olabileceğini kestiren çalışan işinden tatmin sağlayacak, firmaya da aynı ölçüde tatmin vererek gelecekte firmayı getirmesi gereken yeri de kestirebilecektir. Bu yönüyle kariyer faaliyet alanı ne olursa olsun her sektörde yer alan firmanın yer vermesi gereken olmazsa olmaz bir insan kaynakları uygulamasıdır. Yapılan bu çalışma ile ilaç sektöründe faaliyet gösteren kariyer uygulamaları olan ve olmayan iki örnek firmanın yürütmüş olduğu uygulamalarının nasıl algılandığı ortaya konmuş ve çalışma sonucunda önemli bulgular elde edilmiştir.

Çalışmada belirtildiği gibi kariyer uygulamaları olan ve olmayan iki firma ele alınmıştır. Bu firmalar A ve B firmaları olarak adlandırılmıştır. A firmasında mevcut bir kariyer uygulama sistemi yer alırken B ilaç firmasında böyle bir uygulama sistemi bulunmamaktadır. A ilaç firmasının önem verdiği en önemli insan kaynakları uygulamalarının başında kariyer ve performans gelmektedir. Firma izlediği politikalar ve sergilediği davranışlar ile bunu ortaya koymaktadır. Çalışanlara işe giriş aşamasında itibaren yatay ve dikey olarak gelebilecekleri veya gelemeyecekleri pozisyonlar belirtilmektedir. Bu tür uygulamayla çalışan başlangıçtan motive edilmiş olmaktadır.

Çünkü gelecekte nerede olacağını veya nerede olamayacağını bilerek kariyerini ona göre planlamaktadır. Başka bir açıdan da bakıldığında bu tür bir uygulama firma ile çalışan arasında güven ve iletişim daha işe giriş aşamasında oluşmasını sağlamaktadır. Eğitim sektörde en önemli etken olduğundan firmada da kariyer planları yürütülürken eğitime en önemli öge olarak bakılmaktadır. Firmanın eğitimden sonra önem verdiği diğer öge ise çalışanın sahip olduğu veya sahip olabileceği yetkinlik ve yeterliliklerdir. Her çalışan için kariyer yolları mevcuttur. Kariyer uygulamaları yıllar bazında çalışan istekleri ve günün koşullarına göre güncellemektedir. Firmanın bu yönü kariyer uygulamaları konusunda esnek olduğunun kanıtıdır. Önceki yıllarda sadece beyaz yakalılar için yapılan kariyer çalışmalarına mavi yakalıların da dahil edilmesi için çalışılmaktadır. Firmanın temel kariyer politikasında çalışan memnuniyetinin en üst seviyede tutulması sağlanmaktadır. Yıllar bazında çalışan memnuniyet anketleri yapılarak çalışanlara kariyer konusunda eleştirileri ve önerileri sorulmaktadır. Böylece çalışanlar kendi kariyerlerinde söz sahibi olma hakkı elde etmektedirler. Çalışanların kariyerle ilgili en önemli sorunları yükselme yılının uzun olmasıdır. Fakat firma bu noktada da bir esnekliğe sahiptir. Eğer çalışan pozisyonun gerektirdiği yeterlilikle örtüşüyorsa ve işin de başarılıysa ilgili bölüm yöneticisiyle görüşülerek ataması yapılmaktadır. Ancak bu durum çok nadir olmaktadır. Firma bu konuda da çalışmalar yürütmektedir. Diğer bir kariyer sorunu ise bazı bölümlerin kendine has olması nedeniyle yükselme alanının olmamasıdır. Firma buna da çözüm getirerek iş zenginleştirme yoluyla çalışanları bu konuda tatmin etmeye çalışmaktadır. Kariyer sorunlarının çözümünde memnuniyet anketlerinin yanında ilgili bölüm yöneticilerinin vermiş olduğu kariyer rehberliği ve danışmanlığını hizmetlerinden de yararlanmaktadır. Rehberlik veren yöneticiler içinde dışarıdan danışman şirketlerden yararlanılmaktadır. Firmanın yapmış olduğu bu uygulama sayesinde hem yöneticiler kariyer konusunda kendileri için hem de öğrendikleri bilgilerle çalışanlar için danışmanlık yapmış olmaktadır. Firma kariyer uygulamalarına verdiği önem doğrultusunda bölüm yöneticilerinden oluşan bir kariyer kuruluna sahiptir. Çalışanların kariyer planları yetkinliklere, kariyer yollarına ve yedekleme planlarına göre belirlenmektedir. Firmanın uygulamış olduğu bu politika mantıklıdır. Her sektörde çalışan için kariyer planları yapılırken temelde bu tür özelliklere bakılmaktadır. Firmanın kariyer konusundaki en önemli, özelliği kariyer uygulamalarını günün koşulları ile birleştirerek kendine

bünyesine adapte etmesi ve kendi içinde çalışan profiline uygun yaklaşımlar ortaya çıkarmasıdır. Bu uygulamalar çalışmada da belirtildiği gibi yıldızlar takımı, grade sistemi gibi uygulamalardır. Bunlar dışında firma değişik kariyer yönetim ve geliştirme araçlarından da sıklıkla yararlanmaktadır. Firmada bu tür uygulamalar günün koşullarına göre revize edilmektedir. Bu sene çalışmalarına hız verilen geniş rotasyon uygulamaları bunun en güzel ispatıdır. Firmada kariyer uygulamaları açısından eleştirilmesi gereken bir nokta genelde içerden terfiye yer verilmekte dışardan yönetici ataması çok nadir olmaktadır. Bu mantıklı bir seçimdir. Çalışan memnuniyetini ve motivasyonun arttırır fakat başka firmalarda çalışan gerçekten yetenekli ve uzman potansiyel kişilerin kaybedilmesi demektir.

B ilaç firmasında ise kariyer uygulamaları yok denecek kadar azdır hatta yoktur. İçinde bulunduğumuz çağın koşullarında firmada insan kaynakları departmanı bile bulunmamaktadır. Firma bu fonksiyonu mali ve idari işler departmanı ve ilgili bölüm yöneticilerinin koordinasyonu ile yerine getirmektedir. Kariyer yolları esnek değildir. Kişi işten ayrılmadığı sürece başlamış olduğu pozisyonda yıllarca çalışmaya devam etmektedir. Kişi başka bir pozisyondan ayrılan olursa ve pozisyonun özellikleriyle bağdaşırsa boşalan pozisyona geçebilmektedir. Ancak bu çok nadir olmaktadır. Günümüzde işletmeler stratejik insan kaynakları adı altında yeni departmanlar oluştururken firmada insan kaynakları departmanının bile olmaması tartışmaya açık bir noktadır. Firma bu noktayı küçük bir pazar alanında faaliyet göstermesine bağlayacaktır fakat firmalar ister büyük isterse küçük olsun çalışan motivasyonu ve verimliliği için her firmada açısından bir insan kaynakları departmanının bulunması gerekmektedir. Çalışanlarda firmada bu tür bir uygulama olmasından memnun değildirler. Çünkü gelecekte gelebilecekleri yeri görmek şöyle dursun bugünlerini bile planlayamamaktadırlar. Bu nedenle saha kadrosunda personel devir hızı çok sık olmakta ve çalışanlar sektördeki farklı firmalara geçerek kariyerlerini burada devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Çalışan sorunlarına ilişkin koçluk ve danışmanlık görevlerini bölge yöneticileri ile ilgili bölüm yöneticileri yerine birlikte yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu noktada bu iki yöneticinin koordinasyonu ve işbirliği önemlidir. Çünkü bu pozisyondaki kişiler bir nevi insan kaynakları uzmanının işlevini yerine getirmektedir. Firmanın kariyer uygulamaları konusunda eksik olduğunu bilmesi ve bu konuda çok

ileri olmasa da bazı çalışmalara girişmiş olması onun sorumluluğunun bilincinde olduğunun bir göstergesidir.

Daha önce kariyerin çalışan performansından firma performansına dönüştüğünü belirtmiştik. Kariyere sadece bir insan kaynakları uygulaması olarak bakmak, firmaların yaptığı en büyük hatadır. Kariyer sadece insan kaynakları uygulaması olarak değil firmanın geleceği olarak da bakmak gerekmektedir. Ayrıca kariyere sadece insan kaynakları departmanının göreviymiş gibi bakılmamalıdır. Çünkü her departman bir çalışan tarafından temsil edilmektedir. Bu açıdan konuya baktığımızda A ilaç firması kariyer uygulamaları açısından daha tatminkar ve performansı yüksek çalışan profiline sahip olduğundan kurumsal performansı da yüksek olmaktadır. Bunun en güzel ispatı da pazarda sahip olduğu konum ile satışları ve cirosudur. Çalışanlar firma başarısı için her türlü sorumluluğu almaya ve firmayı geleceğe taşımaya her zaman isteklidirler. B ilaç firmasının ise tatminsiz bir işgücü profili bulunduğundan satışları ve pazar payı sürekli olarak aynı seviyelerde seyretmektedir.

Sektördeki elemanlar sürekli birbirleriyle iletişim halinde olduklarından ve sektörde de çok hızlı bir eleman sirkülasyonu yaşandığından tatminkar çalışan ilerideki potansiyel çalışan profili demektir. Ayrıca her çalışan bir sosyal çevrede yaşamını idame ettirmektedir. Çalışanın firmasından memnun olması yaşadığı çevrede de firmanın prestijinin artmasını sağlamaktadır. Böylece kendisi için en etkili reklamı yapmış olmaktadır. A firması bunu başarırken B firması ise bu konuda fazla başarılı olamamaktadır.

Genel olarak baktığımızda kariyer uygulamaları olan ve değişik sektörlerde faaliyet gösteren firmaların elde ettikleri faydaların ilaç sektöründe kariyer uygulamaları olan firmalar açısından da ortak sonuçlar doğurduğunu görebiliriz. Bu sonuçlar; tatminkar iç ve dış müşteri, motivasyon ve performans artışı, güven ve iletişim ortamının oluşması, ciro ve satışlarda artış, verimlilik ve karlılıkta artış, potansiyel çalışanı bugünden kazanma, eşitlik ve fırsat ortamının yaratılması, olumlu işletme prestiji, huzurlu ve sakin bir çalışma ortamının yaratılması, işbirliği ve dayanışma, bir bütün olarak firma amaçlarına yönelme ve sorumluluk almada istekli çalışan yaratma, sorun çözmede kolaylık sağlama ve personel devir hızında azalmadır.

Sonuç olarak, hem sekt6re hem de akademik hayata yararlı ve g6ncel bilgiler sağlayacağı d6ş6n6len bu çalışma ile her iki firma 6zerinde yapılan analizler neticesinde 6nemli sayılabilecek bulgular ortaya konulmuştur.

KAYNAKLAR

- ACAR, Dilek ve KOZAK, Meryem (2002), “Kariyer Danışmanlığı”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi* Yıl:41, Sayı:486, Haziran, s. 65-69
- AKGÜN, Deniz (?), “IMF Sağlığın Neresinde?”,
http://www.saglikarastirmalari.org/modules.php?name=Neufile=article&sid=102,_12.09.2006
- AKGÜNER, Tayfun, (1992), *Kamu Personel Yönetimi*, Der Yayınları, Yaylım Yaylım Matbaası, İstanbul
- AKTAN, Can, (2005), “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Kariyer Yönetimi”,
<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/kariyer.htm>, 27.09.2006
- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E.Yıldırım, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- ANAFARTA, Nilgün, (2001), “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:2, s.1-17
- ARAMAN, A., M. Erdal ve S. Erdal, (2004), *Bilişim Teknolojileri ve Perspektifinden İlaç ve Pazarlama Teknikleri*, Filiz Kitabevi, İstanbul
- ARSLAN, Dilek, (1997), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme ve Uygulamadan Örnekler*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Human Resources Management and Development Graduate Program
- AYDIN, Özlem (2006), “Dar Alanda Kısa Paslaşmalar”, *Marketing Türkiye*,
http://www.ieis.org.tr/yeni_site/OZELHABER/marketingturkey.asp, 10.03.2006
- AYTAÇ, Serpil, (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması*,

Geliştirilmesi Sorunları, Epilson Yayıncılık, İstanbul

BALTAŞ, Acar, (?), “Koçluk”, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_4.htm,
22.10.2006

BARUTÇUGİL, İsmet, (?), “Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi”,
<http://www.rcbadoor/makaleve kitaplar/makaleler/kariyer.htm>, 10.11.2006

BAYRAKTAROĞLU, Serkan, (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi,
Sakarya

BİLEN, Deniz, (1998), *Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans
Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim
Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

BOLAT, Tamer ve SEYMEN, Aytemiz, (2003), “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer
Yönetim İlişkisi: Normatif Etik Boyutlarıyla Bir Değerlendirme” *İstanbul
Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yönetim,
Yıl:13, Sayı:45, Haziran, s.12

CAN, Halil, (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara

CAN, Halil, (1994), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara

DEMİRBİLEK, Tunç, (1994), “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, *Dokuz
Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:11, s.76-81

DOĞAN, Özgür ve ERDOĞMUŞ, Nihat, (?), “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer
Yaklaşımları”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?ny=247,
22.10.2006

DOĞAN, Selen, (1997), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne

Geçiş Modeli”, T.C. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:12, Sayı:1-12, s.251

ERDOĞMUŞ, Nihat, (2003), *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayınları, Ankara

EROĞLU BAYSAK, Leyla, (1995), *Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

ERNST&YOUNG, (2002), *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları, İstanbul

ERYİĞİT, Süleyman, (2000), “Kariyer Yönetimi”, *Kamu İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt No:6, Sayı:1, Ekim, s.79-118

FARMASKOP, (2006), “İnsan Kaynakları”, ISSN: 1304-1657, Yıl:4, Sayı:21, Temmuz-Ağustos, s.15

GERMEYAN, Haluk, (1996), *Ürün Yönetimi*, Yüce Yayınları, Reklam Dağıtım A.Ş., İstanbul

HEDEF SAĞLIK, (2006), “Türkiye İlaç Pazarında Gelecek Perspektifi”, Yıl:6, Sayı:24, Nisan, s.23

HIRSH, Wendy, (2001), “Kariyer Gelişim”,
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=278>,
18.09.2006

İeis.org, (?), “İlaç Pazarı ve Tüketim”,
http://www.ieis.org.tr/yeni_site/asp_sayfalar/index.aspx?sayfa=220&menuk=12,
28.12.2006

İeis.org, (?), “Dış Ticaret”,

[http://www.ieis.org.tr/yeni_site/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=225&menuk=12,](http://www.ieis.org.tr/yeni_site/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=225&menuk=12)

28.12.2006

İeis.org, (?), <http://www.ieis.org.tr/arastir/sd%20son.htm>, 06.07.2006

İnsankaynaklari.com, (2002), “Bireyler ve Kariyer Yönetimi Kavramı”,

[http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=315,](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=315)

28.11.2006

İnsankaynaklari.com, (2006), “Bireysel Kariyer Planlamada İnsan Kaynaklarının Rolü”,

[http://www.insankaynaklari.com./cn/ContentBody008.aspx?BodyID=4268,](http://www.insankaynaklari.com./cn/ContentBody008.aspx?BodyID=4268)

20.11.2006

İnsankaynaklari.com, (2001), “Örgütsel Kariyer Gelişim Programları”,

[http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=258,](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=258)

28.11.2006

İnsankaynaklari.com, (2001), “Kariyer Kavramına Tarihsel Yaklaşım”,

[http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=280,](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=280)

11.09.2006

İnsankaynaklari.com, (2001), “Kurumlarda Koçluk ve Mentorluk”,

[http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=4861,](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=4861)

20.12.2006

İRMIŞ, Ayşe ve BAYRAK, Sabahat, (2001), “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi”, *T.C. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl:1, Sayı:1-2, Nisan-Ekim, s.181

KANZİK, İlker, (2001), İEİS Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı Sunumu

NAYİR, Nurten, (2006), *Türk İlaç Sektöründe Tutundurma Faaliyetleri: “Hekim Gözüyle Bir Bakış”*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı

ÖĞE, Serdar, (1998), “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi”, *Verimlilik Dergisi*, 1998/4, s.51

ÖZDEN, Mehmet Cemil, (2004), “Kariyerimi Baştan Yarat, Gelecek ve Kariyer”, <http://www.insankaynaklari.com/ContentBody.asp?BodyID=3966>, 11.09.2006

ÖZDİKER, Cem Davut, İlaç Sektöründe İşe Alım Teknikleri: Danışmanlık Şirketlerinin Türkiye’deki İlaç Sektörünün İşe Alım Sürecine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı

ÖZEN KUTANİS, Rana, (2005), “Bilgi Çağında Kariyer Devresi Sorunları”, *4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Sakarya, s.296-306

ÖZEN KUTANİS, Rana, (2003), “Hamilik İlişkisinde Cinsiyetin Rolü; Bir Vak’a Çalışması”, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2. ISSN 1302-1761, s.99-101

ÖZGEN, H., A. Öztürk ve A. Yalçın, (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana

ÖZKAN, Serhat, (1998), *Organizasyonda Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik

ÖZSALMANLI, Ayşe Yıldız, (2004), “Kariyer Yönetiminde Özel Bir Grup: Yönetici

Kadınlar ve Eşleri”, Mercek Dergisi, Sayı:35, Yıl:9, Temmuz, s.35

ŞEREF, Besim, (2005), “Tıbbi Satış Temsilcilerinin Başarısını Etkileyen Meslek Grupları”, <http://www.besam-ilac.com/makaleler.htm>, 16.09.2006

ŞEREF, Besim, (2004), *Profesyonel Tıbbi Satış Temsilciliği*, Bilimsel Eğitim Sağlık Araştırma Merkezi, Araştırma ve Eğitim Dizisi:2, Uğur Matbaacılık Ankara

ŞİMŞEK, Şerif, A. Çelik, T. Akgemci ve A. Soysal, (2004), *Kariyer Yönetimi, Gazi Kitabevi*, Ankara

SOYSAL, Abdullah, (2003), “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232, 15.08.2006

Tıbbimumessilcom, (?), “Türkiye’de İlaç Endüstrisinin Gelişimine Paralel Tıbbi Satış Temsilciliği”, <http://www.tbbimumessil.com/index-php?mod=show&ctype=2rd=41>, 25.09.2006

Tıbbimumessilcom, (2002), “İlaç Endüstrisi ve Pozisyonlar”, <http://www.tbbimumessil.com/index-php?mod=show&ctype=2&id=38&page1>, 15.12.2006

Tıbbimumessilcom, (2001), “Tıbbi Satış Mümesilinin Yaptığı Görev ve İşlemler” <http://www.tbbimumessil.com/index-php?mod=show&id=105>, 15.12.2006

Tisk.org, (2001), “Sektörel Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, <http://www.tisk.org.tr/duyurular.asp?ayrinti=True&=272>, 24.08.2006

TEKİN, Bülent, (?), “Küreselleşme ve İlaç”, <http://www.eczacilik.8k.com>, 24.11.2006

TORTOP, Nuri, (1992), *Personel Yönetimi*, İlkın Matbaası, Ankara

TOP, Mehmet”ve TARCAN, Mendres, (2004), Türkiye İlaç Ekonomisi ve İlaç Harcamaları 1998-2003 Dönemi Değerlendirmesi, *Liberal Düşünce Dergisi*, Cilt:9, Sayı:35, s.2

UĞUR, Adem, (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya

UYGUR, A. ve A. TUNÇ, (2001), *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme*, Gazi Kitabevi, Ankara

ZAİMLER, Damla, (2002), “Kariyer Yönetimi Kimin Sorumluluğunda? ”, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020706/513, 17.09.2006

VİZYON 2023, (2003), *Teknoloji Öngörü Projesi*, Ön Rapor, Sağlık ve İlaç Paneli, Ankara

EKLER

EK 1- MÜLAKAT SORULARI

1. Sizin için kariyer neyi ifade etmektedir?
2. Çalışan seçimini nasıl yapıyorsunuz? Seçim sırasında kariyere ilişkin bilgiler veriyor musunuz?
3. Şirketinizde hangi tür kariyer modeli veya modellerini uyguluyorsunuz? Bu konuda çalışanlarınızı bilgilendiriyor musunuz?
4. Firmanızda mevcut olan kariyer sorunları nelerdir? Bu sorunlara ilişkin ne tür çözümler geliştiriyorsunuz?
5. Kariyer danışmanlığı hizmetlerinden yararlanmakta mısınız? Niçin?
6. Klasik kariyer yaklaşımını mı tercih ediyorsunuz? Yoksa yeni kariyer yaklaşımlarına mı yöneliyorsunuz?
7. Çalışanlarınız için belirlediğiniz kariyer yolları ve özellikleri nelerdir? Bu yollarda sıklıkla değişik yapar mısınız?
8. Kariyer uygulamalarına yönelik olarak yürüttüğünüz eğitim ve geliştirme çalışmaları nelerdir?
9. Kariyer politikalarını uygulamadaki amaçlarınızı belirtir misiniz? Uygulamış olduğunuz politikalardan çalışanlarınız memnun mu?
10. Pozisyonlar ne kadar sürede bir değişmektedir? Pozisyonların değişiminden kimler sorumlu tutulmaktadır?
11. Firmanızın gelişmiş olduğu bir kariyer sistemi var mı? Varsa nasıl geliştirildi? Kısaca anlatır mısınız?
12. Kariyer konusunda rakiplerinize göre farklılıklarınız nelerdir?
13. İşletmenizde mevcut olan kariyer değerleri ve sistemleri hangileridir? Bunların zamanla değişmesi gerektiğine inanıyor musunuz?
14. Kariyer yönetiminde birincil sorumluluk kimdedir? Kime hangi sorumluluklar düşmektedir?
15. Kariyer yönetim araçlarından hangilerinden yararlanıyorsunuz?

16. Kariyer geliştirmede kullandığınız araçlar ve bunları kullanma nedenleriniz nelerdir?

17. Kariyer planlamada çalışanları bilgilendirme yollarından hangisini veya hangilerini kullanıyorsunuz?

18. Kariyer planlama tekniklerinden hangileri uygulanıyor? Nedenleri ile birlikte açıklar mısınız?

19. Sektördeki diğer firmalara göre kariyer uygulamaları konusunda kendinizi nerede görüyorsunuz? Kariyer konusunda bugün ve gelecekteki uygulamalar açısından eklemek istediğiniz noktalar nelerdir?

20. Kariyer politikaları konusunda ileriye dönük düşüncelerinizi belirtir misiniz?

EK-2: İSPENÇİYARİ VE TIBBİ MÜSTAHZARLAR KANUNU

Kanun Numarası: 1262

Kabul Tarihi: 14/05/1928

Yayımlandığı Resmi Gazete Tarihi: 26/05/1928

Yayımlandığı Resmi Gazete Sayısı: 898

Madde 1 - Kodekste muharrer şekil ve formül haricinde ve fenni kaidelere muvafık muayyen ve sabit bir şekilde yapılacak amilinin ismiyle veya hususi bir nam altında ticarete çıkarılan tababette müstamel her nevi basit ve mürekkep devai tertiplere ispençiyari ve tıbbi müstahzarlar ismi verilir.

Tabip reçetesiyle verilmesi meşrut olanlar ancak reçete mukabilinde ve diğerleri reçetesiz olarak münhasıran eczanelerle ecza ticarethanelerinde kanunu mahsusuna tevfikân satılır. (Son cümle mülga: 23/02/1994 - 3977/4 md.)

Madde 2 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

A) Devai sabunlarla ilaç zümresine girmeyen ve kimyevi maddeleri ihtiva etmiyen tıbbi gıdalar ve (...) müessir ve zehirli maddeleri havi olmıyan bütün tuvalet levazımı tıbbi müstahzarlardan sayılmazlar.

B) Aşağıda yazılı müstahzarlar bu kanunun üçüncü maddesi mucibince alınması meşrut müsaadeye tabi değildirler:

I - Sair müessir maddelerle karıştırılmıyan veyahut hususi bir isim altında yapılmıyan her nevi serum ve aşılar ve bu mahiyette korunma ve tedavi maddeleri;

II - Hayati teamüllere mahsus hülasalar, amboseptörler ve bunlara benzer maddeler;

III - Doğrudan doğruya halka satılmağa elverişli olmamak ve hususi bir isim altında veya yapanın ismiyle anılmıyarak yalnız muhtevi olduğu ilacın kimyevi ismini taşımak üzere yapılan kodekste şekilleri yazılı basit komprimeler, ampuller, tentürler ve her türlü hülasalar ve emsali galenik müstahzarlar;

IV - Hususi bir isim altında ruhsatnamesi verilmiş olan müstahzarların yalnız kimyevi ismini taşıyan muadilleri.

B bendinin I sayılı fıkrasında yazılı maddelerin hepsinin veya bir kısmının dışarıdan memlekete girmesini tahdit veya men'e ve memlekete dışarıdan getirilecek olanların vasıf ve şartlarını tayine ve bunları murakabeye Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaleti salahiyyəttardır. Memnu olduğu halde memlekete giren veya Umumi Hıfzıssıhha Kanununun 95 inci maddesi hilafına izinsiz olarak yapıldığı anlaşılan bu gibi maddeler Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletince el konularak yokedilir. Bunları hariçten müsaadesiz ithal edenler hakkında ayrıca umumi hükümler dairesinde takibat yapılır.

Aynı bendin III sayılı fıkrasında yazılı maddelerin Eczacılar ve Eczaneler Kanununun 26 ncı maddesi mucibince Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaleti tarafından müsaade verilmiş bir müstahzarat laboratuvarında yapılması şarttır. Bu nevi müstahzarların eczanelerle ecza dapolarından başka yerlere satılması yasaktır.

Madde 3 - Dahilde imal olunan ispençiyari ve tıbbi müstahzarların ticarete çıkarılmasından ve hariçte yapılanların memlekete ithalinden evvel Sıhhiye ve Muaveneti İçtimaiye Vekaletinden müsaade alınması meşruttur.

Madde 4 - Kodeksde dahil olmadığı halde birinci maddede zikrolunan ispençiyari ve tıbbi müstahzarlar evsafını haiz olmayıp bir vahdeti kimyeviye arzeden ve sanayii kimyeviye fabrikaları tarafından hastalıkların tedavisinde istimal edilmek üzere yeniden ticarete çıkarılan kimyevi ve tıbbi maddelerin dahi hini ithallerinde Sıhhiye ve Muaveneti İçtimaiye Vekaletinden müsaadei resmiye alınır.

Madde 5 - (Değişik madde: 08/02/1954 - 6243/1 md.)

Türkiye'de ispençiyari ve tıbbi mevat ve müstahzarat imaline ve bu maksatla laboratuvar veya fabrika küşadına Türk tabip, eczacı ve kimyager ve ihtisaslarına taallük eden maddeler için de veteriner ve dış tabibi bir mesul müdürün mesuliyeti altında hakiki ve hükmi şahıslar salahiyyəttardır.

İспенçiyari ve tıbbi mevat ve müstahzaratın her türlü fenni şartları haiz ve kafi tesisatı muhtevi bir laboratuvar veya fabrikada imali mecburidir.

İspençiyari ve tıbbi mevat va müstahzarat laboratuvar ve fabrikaları Sağlık ve Sosyal Yardım Vekaletinin teftiş ve murakabesine tabidir.

Madde 6 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

5 inci maddede zikredilen şartlar dahilinde yapılacak müstahzarların müsaadesini almak için evvelemirde bir istida ile Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletine müracaat olunur. Bu istida ile beraber müstahzarlardan beş nümune ve cinsi ve miktarı sarıh olarak tayin edilmiş olmak şartıyla müstahzarı terkip eden maddeleri bildirir tasdikli bir formül ve müstahzarın ambalajına mahsus kab ve saire ve tarifname nümune ve suretleri gönderilir ve müstahzarın toptan ve perakende satış fiyatları da bildirilir.

Madde 7 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

6 ncı maddede yazılı istida ve nümuneler Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletince tetkik ve tahlil edilerek aşağıda yazılı şartların mevcudiyeti halinde izin verilmesine mütaallik muamele yapılır:

- A) Müsaade talep eden kimsenin bu kanunla tayin edilmiş olan salahiyeti haiz olması;
- B) Tevdi edilen formülün müstahzar halinde ticarete arzedilmesinde fayda bulunması;
- C) Kullanılmasında sıhhi mahzur bulunmaması;
- D) Sanata muvafık yapılması ve uzun müddet muhafazası halinde bozulmağa müsait olmaması;
- E) Tahlil ve tetkik neticesinde formülüne uygun ve bildirilen tedavi vasıflarını haiz olması;
- F) Fiyatının muvafık ve isminin uygun bulunması.

Müstahzarın tabip reçetesiyle veya reçeteye lüzum olmadan serbestçe satılması hususu vekaletçe tayin ve ruhsatnamede zikredilir. Bu kanun mucibince yapılmasına izin verilen müstahzarların isimleri Resmi Gazete ile ilan edilir. Tahlil masrafı ve ruhsatname harcı istida sahibine aittir .

Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaleti piyasa icaplarına göre müstahzar fiyatlarının tadilini isteyebilir.

Madde 8 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

Ecnebi memleketlerden getirilen müstahzarlar için müsaade talebi ancak

Türkiye dahilinde sanat icrasına mezun eczane ve ecza ticarethaneleri sahipleri veya işbu müstahzarları imal eden fabrika ve laboratuvarların Türkiye'de oturan vekilleri tarafından vakı olduğu takdirde kabul olunur. Bu gibi müstahzarlar için dahili müstahzarlar gibi müsaade istihsali zımında istida ile Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletine müracaat edilir.

Verilen istida ile beraber müstahzarın imal mahalli, Türkiye konsolosluklarınca tasdikli formülleri, tarifnameleri ve mahreci olan memlekette serbest veya reçete ile satılmasına dair müsaade mevcutsa bu müsaadenin tasdikli bir sureti ve beş nümune vekaletine tevdi edilir. Tahlil masrafları ve ruhsatname harcı istida sahibine aittir. İşbu istida 7 nci maddede yazıldığı şekilde muamele görerek müsaade edileceklerin gümrüklerce ithali temin edilir ve Resmi Gazete ile isimleri ilan olunur.

Müstahzar fabrikaları ve laboratuvarlarının vekilleri eczacı veya hususi kanuna göre müsaadesi alınmış bir ecza ticarethanesine sahip olmadıkları takdirde iş gördükleri yerlerde vekaletini haiz oldukları fabrika ve laboratuvar müstahzarlarından nümune olarak gösterilecek veya dağıtılacak miktardan fazla bulunduramazlar. Fazla miktarda bulundurmak istedikleri takdirde ecza ticarethaneleri hakkındaki 984 sayılı kanun hükümleri dairesinde eczacı bir mesul müdür istihdamına mecburdurlar.

Madde 9 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

Memlekette yapılacak veya dışardan getirilecek müstahzarlara ait istidaların Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletine geldiği tarihten itibaren nihayet iki ay zarfında muamelesi bitirilerek istida sahibine cevap verilir.

Şu kadar ki müstahzar üzerinde fenni tetkikler icrası veya şifai tesirlerinin tecrübelerle tesbiti icabeylediği hallerde bu müddet lüzumu kadar uzatılabilir.

Madde 10- Müsaadesi istihsal olunarak ticarete çıkarılan yerli müstahzarların safiyetinden ve formülüne muvafık olarak imal edilip edilmemesinden amili ve memaliki ecnebiyeden ithal edilenler için ithal müsaadesi talepten önce vermiş olan vekilleri mesul olup lüzum görüldükçe ve bedeli tesviye olunmak üzere laalettayın

alınacak numunelerin tahlili suretiyle Sıhhiye ve Muaveneti İitimaiye Vekaleti daimi bir murakabe icra eder.

Madde 11 - Müstahzarların terkinde ve harici Şekilleri ile tarifnamelerinde ve isminde yapılacak her nevi tadilatın Sıhhiye ve Muaveneti İitimaiye Vekaletince kabul ve tasvip edilmesi lazımdır.

Madde 12 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

Müstahzarların dış ambalaj kısımları üzerinde ve ambalaj içindeki tarifnamelerde açık ve Türkçe olarak ruhsat sahibinin ve yapıldığı laboratuvarın adı ve adresi, ruhsat numarası ve ilacın nasıl kullanılacağı ve fiyatı yazılı olacak ve terkinde müessir ve zehirli maddeler varsa cins ve miktarları ve vekalete lüzum gösterilen hallerde yapıldığı tarih göze çarpacak surette kayıt ve işaret edilecektir. Yalnız tabip reçetesiyle satılmasına müsaade edildiği takdirde bu husus dahi açık olarak yazılacaktır.

Madde 13 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

Müstahzarları ğme yolunda ve bunlara malik olmadıkları Őifa hassaları atıf veya mevcut Şifai tesirleri büyütmek suretiyle sabit veya müteharrik sinema filimleri, ıŐıklı veya ıŐıksız ilan, radyo veya herhangi bir vasıta ile reklam yapılması memnudur. Şu kadar ki, tarifname ve gazetelerde "...hastalıklarında kullanılması faydalıdır" Şeklindeki ilanlara müsaade olunabilir. Ancak reçetesiz satılmasına müsaade edilmeyen müstahzarların tıbbi mecmualardan başka yerlerde reklamları yapılamaz. Reklam nmunelerinin önceden Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletince tasvip edilmeleri lazımdır.

Bir müstahzarın ilmi vasıfları hakkında hazırlanmıŐ olan filimler Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletinin müsaadesiyle ve tayin edeceği yerlerde gösterilebilir.

Madde 14 - Kodeksde dahil olmadığı halde müstahzar mahiyetinde olmıyan ve istimalinde fayda görüldüğü alemi tababette kabul edilmiş olan edviye ile ilmi ve fenni tetkikatta kullanılan kimyevi ve hayati terkiplerden memlekete ithallerinde menfaat tasavvur edilenlerin amil ve sahipleri tarafından müracaat vuku bulmaksızın ithallerine müsaade etmeğe Sıhhiye ve Muaveneti İitimaiye Vekaleti salahiyettardır.

Madde 15 - Yedinci ve sekizinci maddelerde mezkur tahlil masrafları ve ruhsatname harçları yirmi beşer liradır. Tahlil masrafı müracaat vukuunda peşin olarak ve ruhsatname harcı, ruhsatnamenin tevdi zamanında istifa edilir.

Madde 16 - (Mülga madde: 25/05/1938 - 3402/2 md.)

Madde 17 - (Mülga madde: 25/05/1938 - 3402/2 md.)

Madde 18 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

10 uncu maddede yazılı tahlil neticesinde, müstahzarların terkinde bulunan maddelerin saf olmadığı veya ruhsat almak için verilmiş olan formüle uymadığı veya müstahzarın tedavi vasıflarını azaltacak veya kaybedecek surette imal edilmiş olduğu anlaşılırsa ruhsat sahibi ve müstahzarların bu şekilde imal edildiğini bilerek satan, satılığa arzeden veya sattıranlar beşyüzmilyon lira idari para cezasıyla cezalandırılırlar.

Suçun tekrarı halinde iki kat para cezası verilir ve ruhsatname geri alınır.

Madde 19 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

Ruhsatsız olarak müstahzar imal edenler veya bu suretle imal edilen müstahzarları bilerek satan, satılığa arzeden veya sattıranlar müstahzar imaline salahiyet sahibi oldukları takdirde üçyüzkırkyedimilyon lira ve müstahzar imaline salahiyet sahibi olmadıkları takdirde altıyüzdoksandörtmilyon lira idari para cezasıyla cezalandırılırlar. Bu müstahzarlar kendilerine atfedilen tedavi vasıflarını haiz olmadığı veya bu vasıfları azaltacak veya kaybedecek şekilde veya saf olmıyan maddelerden imal edildiği anlaşıldığı takdirde (18) inci maddede yazılı ceza tatbik olunur

Memleket dışında yapılmış müstahzarları ruhsatsız olarak ticaret kasdiyle ithal etmek veya bunları bilerek satmak veya satılığa arzetmek veya sattırmak kaçakçılıktır. Bu fıkarda yazılı suçları işleyenler hakkında 1918 sayılı kanun hükümleri tatbik olunur.

Madde 20 - On sekizinci ve on dokuzuncu maddelerde mezkur ahval hariç olmak üzere bu kanun ahkamına muhalif hareket edenlerden seksenyedimilyon lira idari para cezası alınır.

(Ek fıkra: 24/04/2003 - 4854 S.K./5. md.) Bu Kanunda yazılı olan idari para cezaları o yerin en büyük mülki amiri tarafından verilir. Verilen idari para cezalarına dair kararlar

ilgililere 11/02/1959 tarihli ve 7201 sayılı Tebligat Kanunu hükümlerine göre tebliğ edilir. Bu cezalara karşı tebliğ tarihinden itibaren en geç yedi gün içinde yetkili idare mahkemesine itiraz edilebilir. İtiraz, idarece verilen cezanın yerine getirilmesini durdurmaz. İtiraz üzerine verilen karar kesindir. İtiraz, zaruret görülmeyen hallerde evrak üzerinde inceleme yapılarak en kısa sürede sonuçlandırılır. Bu Kanuna göre verilen idari para cezaları 21/07/1953 tarihli ve 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümlerine göre tahsil olunur.

Madde 21 - Bu kanunun suveri tatbikiyesi bir nizamname ile tayin olunur.

Madde 22 - Bu kanun neşri tarihinden muteberdir. Ancak Sıhhiye ve Muaveneti İçtimaiye Vekaletince elyevm imal veya ithal müsaadesi verilmiş olan müstahzarlar için üç ay zarfında yeniden ruhsatname istihsali zımında müracaat edilmek şartıyla altı ay hitamına kadar kemakan imal ve ithaline devam caiz olacağı gibi kanunun 16, 17, 18, 19 uncu maddeleri ahkâmının tatbikına da tarihi neşrinden itibaren altı ay sonra başlanır. Ve mezkur tarihte dahili memlekette mevcut müstahzarlar miktarı tesbit ve her birinin mümasillerine nazaran Sıhhiye ve Muaveneti İçtimaiye Vekaletince tanzim edilecek liste üzerinden rüsumu ahzedilerek bu kısım müstahzarların daha altı ay müddetle Türkiye dahilinde satılmalarına müsaade olunur.

Madde 23 - Bu kanunun ahkâmını icraya Adliye, Maliye ve Sıhhiye ve Muaveneti İçtimaiye Vekilleri memurdur.

Ek Madde 1 - Yerli müstahzarların amilleri veya mes'ul müdürleri ve ecnebi memleketlerden giren müstahzarları yapan fabrika veya laboratuvarın Türkiye'de mütemekkin vekilleri vefat ettikleri takdirde verilmiş olan ruhsatnamelerin hükmü kalmaz. Yerli müstahzar amil veya mes'ul müdürlerinin mirasçıları müstahzar yapmağa salahiyyetli iseler doğrudan doğruya kendi namlarına ve salahiyyet sahibi olmadıkları takdirde bunları yapabilecek salahiyyetli bir mes'ul müdür göstererek yeniden ruhsatname alırlar. Ecnebi fabrika ve laboratuvarların gösterecekleri yeni vekilleri de aynı mecburiyete tabidirler. Her iki halde müstahzarın formülü değişmediği takdirde bunlar tahlilden ve tahlil harcından istisna edilirler.

Ek Madde 2 - Memleket dahilinde imal veya hariçten ithal edilip veteriner tababette kullanılan tıbbi ve ispençiyari müstahzarlar 14/05/1928 tarih ve 1262 sayılı kanun içine alınmıştır.

Bu müstahzarların fenni tahlil ve tetkikleri Ziraat Vekaletinin tavassutu ile Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletine ve devai kıymetinin tesbitinden sonra kanuni müsaadesi Ziraat Vekaleti'ne aittir.

Bu suretle veteriner müstahzarların 04/06/1937 tarih ve 3203 sayılı kanun mucibince yapılacak murakabe şekli Ziraat ve Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletleri tarafından birlikte tanzim ve tesbit olunur.

Ek Madde 3 - Veteriner tababette kullanılan ispençiyari ve tıbbi müstahzarları 1262 sayılı kanunun 5 inci maddesi hükümleri dairesinde veterinerler de yapabilirler.

Ek Madde 4 - Müstahzarları taklit ederek bunların tedavi vasıflarını azaltacak veya kaybedecek surette imal edenler veya bu suretle imal edildiğini bilerek satan, satılığa arzeden veya sattıranlar üç aydan bir seneye kadar hapis ve temin ettikleri veya etmek istedikleri menfaatin iki mislinden aşağı olmamak üzere adli para cezasıyla cezalandırılırlar.Şu kadar ki bu para cezası 200 liradan aşağı olamaz.

Ek Madde 5 - Bu kanunun 18 ve 19 uncu maddeleriyle ek birinci maddesinde yazılı hallerde müstahzarlar, kullananların sıhhatine her ne suretle olursa olsun az veya çok zarar verecek şekilde yapılmış olursa bu maddelerde yazılı cezalardan başka Türk Ceza Kanununun 395 inci maddesi hükümleri de tatbik olunur.

Ek Madde 6 - Bu kanunun 18 ve 19 uncu maddeleriyle ek birinci maddesinde yazılı hallerde müstahzarlar zaptolunarak mahkeme kararıyla yokedilir.

Ek Madde 7 - Tetkik veya tecrübe edilmek veya şahsi tedavide kullanılmak ve Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletince kabul edilecek miktarı aşmamak üzere ruhsatnameyi haiz olmıyan müstahzarlarla bunlardan ticarete çıkarılmamak şartıyla resmi müesseseler veya amme menfaatlerine hadim hayır cemiyetleri namına gelecek olanların dışardan memlekete ithaline Sıhhat Vekaletince müsaade edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında İstanbul'da doğdu. İlkokulu Ahmet Mithat Efendi İlkokulu'nda, Ortaokulu ve Liseyi Kandilli Kız Lisesinde tamamladı.

1997 yılında Gazi Üniversitesi Kırşehir Meslek Yüksekokulu İşletmecilik bölümünü kazandı. 2 yıl süren önlisans eğitimi sonunda, 1999 yılında okul ve bölüm ikincisi olarak mezun oldu. Aynı yıl Dumlupınar Üniversitesi Bilecik İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümüne dikey geçiş yaptı. 1 yıl süren intibak programından sonra 2002 yılında yüksek şeref öğrencisi olarak mezun oldu.

2003 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisansa başladı.

2006 yılında Beymen Mağazacılık A.Ş. firmasında Dış Ticaret Uzman Yardımcısı olarak göreve başladı ve halen bu görevini yürütmektedir.