

176074

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
PERSONEL YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNDEN
YARARLANILMASI
VE
KARIYER YÖNETİMİ SİSTEMİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

DOKTORA TEZİ
DANIŞMAN: PROF. DR. TUĞRAY KAYNAK

GÖNEN İLKAR DÜNDAR

İSTANBUL 1995

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
PERSONEL YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNDEN
YARARLANILMASI
VE
KARİYER YÖNETİMİ SİSTEMİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

DOKTORA TEZİ
DANIŞMAN: PROF. DR. TUĞRAY KAYNAK

GÖNEN İLKAR DÜNDAR

İSTANBUL 1995

İlişik olarak sunduğum "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Kariyer Yönetimi Sistemine İlişkin Bir Model Önerisi" adlı tezin tarafımdan, uygun görölmeyecek herhangi bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlanılan eserlerin kaynaklarda gösterilenlerden ibaret olduğunu belirtir, bunu şerefimle onaylarım.

GÖNEN İLKAR DÜNDAR

4-İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İşletme Yönetim Süreçlerindeki Etkinliği	76
C)Kariyer Yönetimi Sisteminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminden Yararlanılması	80
1-Kariyer Yönetimi Sistemine Tanımsal Yaklaşım	80
2-Kariyer Yönetimi Sisteminin Stratejik Önemi	87
3-İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kariyer Yönetimi Sürecinde Yeri ve Önemi	92
4-Kariyer Yönetimi Sisteminin İnsan Kaynakları Yönetimine Sağladığı Yararlar	97
III.BÖLÜM: KARIYER YÖNETİMİ SİSTEMİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ	100
A)Modelin Kapsamı ve Kullanım Alanı	100
1-Modelin Tasarlanma Amaçları	100
2-Modelin İçerdiği Faktörler ve Bunların İrdelenmesi	104
B)Modelin İşleyişi	118
1-Modelin Bilgisayar Ortamında geliştirilmesi	118
2-Modelden Kariyer Yönetim Sisteminde Yararlanılması	125
SONUÇ	165
EK	171
KAYNAKÇA	201

insan kaynakları yönetimi fonksiyonunda da, ilgili işletme içi ve dışı bilgi gereksinmesini arttırmış ve stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin bilgi gereksinmelerini düzenli bir şekilde karşılayarak, fonksiyonun etkinliğini arttıracak bir bilgi sistemine gereksinme doğmuştur.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri; stratejik insan kaynakları yönetiminde önemli bir görev üstlenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarının bilgi gereksinmelerini karşılayacak nitelikteki bir insan kaynakları bilgi sistemi; hem stratejik insan kaynaklarının hem de diğer işletme fonksiyonlarının yönetim süreçlerinde yararlanacakları, konuya ilişkin doğru, tam ve güncel bilgiyi sağlayacaktır. Bu sayede stratejik insan kaynakları yönetiminin etkinliği artarken, diğer yönetim fonksiyonlarının insan kaynaklarına yönelik bilgi gereksinmeleri karşılanarak, bu konuda destek olunacaktır.

Her alanda rekabetin arttığı günümüzde; işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri için teknolojik olanaklardan mümkün oldukça yararlanmaları gerekmektedir. Bu açıdan konuyu ele aldığımızda, işletmelerdeki insan kaynakları bilgi sistemlerinin de, bilgisayar ortamlarında geliştirilmeleri zorunlu hale gelmektedir.

Uygulamaya bakıldığında; insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna ilişkin faaliyetlerin yerine getirilmesinde bilgisayar sistemlerinden yoğun olarak yararlanılmadığı görülmektedir. Yalnızca konu ile ilgili bazı rutin işlerde bilgisayarlardan yararlanılmasının sözkonusu olduğu gözlemlenmektedir.

Tez ; bu gözlemlerin ışığı altında, işletmedeki stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin fonksiyonların yerine getirilmesine destek olacak, bütünleşik

bir insan kaynakları bilgi sisteminin bilgisayar ortamında geliştirilmesini ve bu sistemden yararlanarak kariyer yönetimi sistemine ilişkin bir model önerisini içermektedir.

Tezin ilk bölümünde; insan kaynakları yönetiminin süreç içindeki evrimi ve giderek kazandığı stratejik nitelik irdelenmektedir. Bu bölümde stratejik insan kaynakları açısından kariyer yönetimi sisteminin önemi üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde ise; üretim faktörleri içinde gün geçtikçe önemli hale gelen " Bilgi " kavramı üzerinde ve buradan hareketle; insan kaynakları yönetiminin etkinliğinde doğrudan belirleyici olan insan kaynakları bilgi sistemlerinin üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde insan kaynakları bilgi sistemlerinden, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında nasıl yararlandığı, bu sistemlerin bilgisayar temelli olarak nasıl geliştirileceği ele alınmaktadır. Yine bu bölümde; kariyer yönetimi sisteminde, insan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımı ayrıntılandırılmaktadır.

Son bölümde ise; insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından elverişli bir veri tabanı yönetimi programı olan dBase ortamında, kariyer yönetimi sistemine ilişkin olarak geliştirilen bir model sözkonusu olmaktadır. Model önerisi; uygulamada eksiliği görülen, bütüncül bir insan kaynakları bilgi sistemden kariyer yönetimi sisteminde nasıl yararlanılacağını ortaya koymaktadır. Modelin tasarlanma ve geliştirilme sürecinde gerek kariyer yönetimi sistemine ilişkin, gerek ise dBase veri tabanı programına yönelik gerekli araştırmalar yapılmıştır. Modelin; değişik nitelikteki işletmeler açısından uygunluğunu sağlamak için, konuya ilişkin tüm faktörler üzerinde durulmuş ve kariyer yönetimi sisteminin etkinliği açısından yaygın olarak kullanılması gereken faktör ve süreçler tercih edilmiştir.

Model; insan kaynakları yönetimi sistemleri içinde stratejik bir niteliğe sahip kariyer yönetimi uygulamalarında, entegre bir insan kaynakları bilgi sistemi çerçevesinde, bilgisayar sistemlerinden nasıl etkin olarak yararlanılabileceğini ortaya koymaktadır.

I. BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONU

A) FONKSİYONEL STRATEJİLERİN İŞLETME STRATEJİSİ İÇİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

1- STRATEJİ KAVRAMI

Strateji kelimesinin kökenine ilişkin iki görüşten sözedilebilir. Birincisi, strateji kelimesinin eski Yunan kelimesi <Stratego> dan geldiğini ve bu isimdeki Yunan generalinin sanatını ifade ettiğini belirtmektedir. <Stratego> fiilinin, düşmanların ortadan kaldırılması için, kaynakların etkin kullanılmasına yönelik planlamayı işaret ettiği ve askeri alanda orduları yönetme, yönlendirme sanatı olarak geçerlilik kazandığı görülmektedir¹ . İkinci görüş ise, stratejinin Latince <Stratum> kelimesinden geldiğini; yol, yatak, çizgi anlamını taşıdığını söylemektedir² . Her iki tanımda da ortak noktaların varolduğu, kelimenin yol, yöntem, biçim gibi temaları taşıdığını görmek mümkündür. Ülkemizde; strateji kelimesi birçok yazar tarafından sürme, gütme, gönderme anlamında kullanılmaktadır.

¹) Alain Desreumax, *Stratégie*, Editions Dalloz, Paris, 1993, s.7.

²) Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Yenilenmiş 3. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 234, İstanbul, 1990, s.3.

Strateji kavramı uzun yıllar, askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. İşletme yönetimi alanında bu kavramın kullanımı İkinci Dünya savaşı sonrasında; işletme yönetimine ilişkin bilim dallarının, tekniklerin, yöntemlerin hızlı gelişmesine paralel olarak gerçekleşmiştir. Yönetim alanında ilk olarak Von Neumann ve Morgsporn oyun teorileriyle strateji kavramından söz etmişlerdir³.

Uygulamada zaman zaman; strateji, plan, politika, program gibi kavramların birbirleri ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu kavramların arasında farklılıkların olduğunu gözden kaçırmamak gerekir. Strateji; işletmenin başarısı için gerekli olan temel amaçlara ulaşmasını sağlayacak bütünlük ve ayrıntılı bir plandır. İşletmenin tüm birimlerini birbirine bağlayan, tüm yönlerini içeren ve her birim için uygun olan bir plandır⁴. Strateji; işletmelerin rakiplerini, yerel ve genel ekonomik, toplumsal, siyasal çevreyi ve kendi kendilerini değerlendirerek uzun dönemli amaçlarını belirleme, mevcut ve potansiyel kaynaklardan bu amaçlara ulaşmada etkin olarak yararlanma amacını güden bir plan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Açık birer sistem olan işletmeler, çevreleri ile sürekli ilişki ve alışveriş içindedirler. Stratejilerin oluşturulması sürecinde; işletmelerin tutarlı, başarılı olabilmeleri kendi içlerinden ve çevrelerinden gelen bilgilerin niteliğine ve bu bilgilerin amaca uygun olarak işlenip, değerlendirilmesine bağlı olacaktır. İşletmelerin kendilerini ve çevrelerini doğru analiz etmeleri, stratejilerin sonuçlarıyla ilgili riskleri azaltacaktır.

³) Alain Desreumax, a.g.e., s.8.

⁴) William F. Glueck, *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, 2. Baskı, McGraw-Hill Co., Tokyo, 1976, s.2.

Özellikle büyük işletmelerde, amaç ve içerikleri açısından üç düzeyde strateji belirlemeden sözedilebilir⁵:

- 1- İşletme stratejisi veya birincil strateji
- 2- Çalışma stratejisi veya ikincil strateji
- 3- Fonksiyonel stratejiler veya kaynak stratejileri

İşletme stratejisi; hangi alan veya alanlarda faaliyet gösterelim sorusunun yanıtı iken; çalışma stratejisi seçilmiş alanlarda nasıl etkin olacağız, hangi sonuçları elde edeceğiz sorusunu inceleyip, yanıt aramaktır. Fonksiyonel stratejiler ise; işletmenin fiziksel, finansal ve insan kaynaklarına yönelik olarak geliştirilen stratejilerdir.

İşletmeler yapıları, amaçları, faaliyet alanları ve buna benzer özellikleri ile birbirlerinden farklıdırlar. Bu nedenle de değişik nitelikli stratejiler geliştirip, uygulamak durumundadırlar. İşletmelerin, uygulayabileceği stratejiler genel olarak şöyle sıralanabilir⁶:

- 1- Durgun büyüme stratejileri
- 2- Büyüme stratejileri
- 3- Birleşme stratejileri
- 4- Ortak yatırımlar
- 5- Tasarruf stratejileri
- 6- Yenilik stratejileri
- 7- Karma stratejiler

⁵) Alain Desreumax, a.g.e., s.37-43.

⁶) Lloyd L. Byars, *Strategic Management : Planning and Implementation Concepts and Cases*, Harper and Row Publishers, New York, 1984, s.78.

Bu stratejiler farklı koşul ve zamanlarda; işletmenin yapacağı değerlemeler sonucunda seçilerek, uygulamaya konurlar. Burada özen gösterilmesi gereken nokta; seçilecek işletme ana stratejisinin etkinliğinde önemli rol oynayan çalışma stratejilerinin ve fonksiyonel stratejilerinin de bir bütünlük içinde ele alınıp, uygulamaya geçirilmesidir.

Doğru belirlenmiş bir stratejinin organizasyona sağlayacağı yararlar şunlar olacaktır:

- 1- Organizasyonel faaliyetlerin ve çalışanların yönünü belirlemek
- 2- İşletmenin ilgili iç ve dış çevrede varolma nedenini belirlemek⁷
- 3- İşletmenin kendini, rakiplerini değerlemesini sağlayarak, zayıf ve güçlü taraflarını ortaya çıkartmak
- 4- Organizasyon içi bölümler arasındaki karşılıklı ilişki ve iletişimi güçlendirmek.

Yukarıdaki bilgiler çerçevesinde stratejiyi; bir organizasyon ile çevresi arasındaki en iyi uyumu sağlayacak, gerekli kaynakların biraraya getirilmesi sanatı ve bilimi⁸ olarak tanımlayabiliriz.

⁷) Daniel J. Mc Carthy ve diğerleri, *Business Policy and Strategy*, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1975, s.50.

⁸) Randall B. Dunham ve John L. Pierce, *Management*, Scott Foresman and Company, Illinois, 1989, s.279.

2- STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

1990'lı yıllarla birlikte yönetim, hızlı değişimin yönetimi olarak anlam kazanmaya başlamıştır. Çevresel faktörlerde meydana gelen değişiklikler; organizasyonlar açısından rekabeti arttırmış, yeni sorunlar yaratmış ve işletmelerin yeni görevler yüklenmelerini, sürekli değişim içinde bulunmalarını zorunlu hale getirmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda, işletmelerin böylesine zorlu bir ortamda faaliyet göstermesini etkileyen değişimlerin aşağıdaki gibi sıralandığı belirlenmiştir⁹⁾:

- * Globalizasyonun artması
- * Hammadde fiyatlarının yüksekliği
- * Mamul hayat eğrilerinin kısalması
- * Araştırma-Geliştirme faaliyetlerinin ve bu konuda yapılan harcamaların gizli kalmasında karşılaşılan güçlükler
- * Sektör içi ve uluslararası alanda yeni, farklı nitelik ve amaçtaki işbirliği uygulamaları.

Bu faktörlerin yanısıra, günümüzün toplumsal, siyasal, ekonomik, teknolojik alanlarındaki hızlı gelişme ve değişimleri; işletmeleri ağır rekabet koşulları altında çalışmaya zorlamaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, gelişebilmeleri; ileriye dönük doğru tahminlerde bulunarak, çevreye uyum sağlamalarına bağlıdır. Bunun da gerçekleşebilmesi; işletme süreçlerine ilişkin tutarlı, gerçekçi kararların alınmasını gerektirmektedir.

⁹⁾ Dietger Hahn, " Strategic Management-Tasks and Challenges in the 1990s ", *Long-Range Planning*, Volume 24 No:1, February 1991, s.26.

Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekteki yönüne ilişkin kararların alınması ve bu kararların uygulanmasını içermektedir¹⁰. İşletmenin çeşitli kademelerinde, sık-sık değişik amaç ve nitelikli kararlar verilmekte ve yöneticiler de zamanlarının büyük bir bölümünü bu işe ayırmaktadırlar. İşletmede genel olarak üç tip karardan söz etmek mümkündür. Bunlar; operasyonel, yönetsel ve stratejik kararlardır. Operasyonel kararlar, işletme sisteminin kalbini oluşturmaktadırlar. Özellikleri arasında; günlük, sık tekrarlanan, çok sayıda ve çoğunlukla yalnızca işletme içindeki bir alt sistem (bölüm) ile ilgili olması sayılabilir. Yönetsel kararlar genel olarak; yapılan tahminler ile elde edilen sonuçlar arasındaki olumsuz yöndeki farkın analiz edilmesi sonucunda alınan, düzeltici nitelikli kararlardır. Örneğin; işletmenin mal ve hizmet üretiminin nicelik ve nitelik olarak beklenenin altında olması, ani bir grevin ortaya çıkması, devamsızlık oranının yükselmesi ve buna benzer durumlarda alınacak kararlar, yönetsel niteliktedir. Stratejik kararlar ise; işletme ile çevresi arasındaki ilişkilere yöneliktir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki mevcut yerinin ve gelecekteki yerinin ne olacağına analiz edilmesi sonucunda oluşturulacak ve işletmeyi o alanda, kendi koşulları çerçevesinde en iyi duruma getirecek kararlar stratejik nitelik taşıyacaktır. Bu kararlar, işletme içi ve dışından elde edilen bilgiler üzerine kurulmuş, uzun dönemli kararlardır¹¹.

Stratejik yönetim, stratejik kararların alınması ve uygulanmasına yönelik bir süreçtir. Bu süreç yönetim sürecinin; organizasyonun tüm işletme içi birimleri ile ve dış çevre ile bütünleşmesini içeren kısmını oluşturmaktadır¹².

¹⁰) Lloyd L. Byars, a.g.e., s.6.

¹¹) Serge Oréal, *Management stratégique de l' Entreprise*, Editions Economica, Paris, 1993, s. 19-23.

¹²) Randall B. Dunham ve John L. Pierce, a.g.e., s.279.

Sürecin etkinliğinde, iç ve dış çevresel değişkenler önemli rol oynamaktadırlar. Bu nedenle, bu değişkenlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. İç çevre değişkenlerini; organizasyon yapısı, organizasyon kültürü ve işletme kaynakları oluşturmaktadır. Dış çevre değişkenlerini; toplumsal çevre değişkenleri ve iş ile (faaliyet konusu ile) ilgili çevre değişkenleri olarak gruplayabiliriz. Toplumsal çevre değişkenleri; sosyokültürel, ekonomik, siyasal, teknolojik ve yasal güçlerdir. İş ile ilgili çevre değişkenleri ise; ortaklar, müşteriler, rakipler, kredi kurumları, işçi sendikaları, işgücü piyasaları, hammadde ya da yarı mamul sağlayan işletmeler olarak sayılabilir¹³.

Stratejik yönetim sürecini; stratejik planlama, strateji uygulama ve kontrol olmak üzere iki ana grup altında ele almak mümkündür. Stratejik yönetim organizasyonun üst yönetiminin sorumluluğu altındadır. Ancak bu süreçte, organizasyondaki diğer yöneticiler kendi çalışma alanları ile ilgili olarak belirli oranlarda katkıda bulunmaktadır. İşletmelerin yapısı ve bölümlerin organizasyon içindeki etkinliği; stratejik yönetim sürecine katılımlarının derecesini belirler olacaktır.

İşletmedeki stratejik planlama çalışmalarını ele aldığımızda; şu konulara yönelik kararların oluşturulduğunu görmemiz mümkündür¹⁴:

- 1- Organizasyon misyonunun belirlenmesi
- 2- Organizasyonun bu misyonu yerine getirmesini sağlayacak, kısa ve uzun dönemli amaçların belirlenmesi

¹³) Thomas L. Wheelen ve J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Company, California, 1983, s..6-9.

¹⁴) Lloyd L. Byars, a.g.e., s. 6-7.

3- Bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak stratejilerin seçimi ve seçilen stratejilerin uygulama sürecine yönelik politikaların geliştirilmesi.

Stratejik planlama, organizasyonlar açısından iki nedenden dolayı önem taşımaktadır¹⁵:

* Birincisi; stratejik planlamanın dinamik bir ortamda faaliyet gösteren işletmelere, dış çevre ile ilgili sorunlarının altından kalkmaları konusunda destek olmasıdır. Burada organizasyonun misyonu, içinde bulunulan faaliyet çevresinde işletmenin öncü ya da izleyici firma olma konumunu belirleyecek ve stratejik planlama da bu konumun korunmasına, geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

*İkincisi ise, stratejik planlamanın işletmelerin stratejilerini yeniden gözden geçirip, biçimlendirmelerinde sağladığı destektir. Bu da; stratejik planlamanın organizasyonun finansal performansının artırılmasındaki rolü nedeni ile önem kazanmaktadır.

Öte yandan stratejik yönetim sürecinin; strateji uygulama ve kontrolü bölümünü ele aldığımızda¹⁶:

1- Stratejiye ulaşılmasını sağlayacak organizasyonel yapının geliştirilmesi

2- Stratejinin etkin biçimde başarılması için gerekli olan faaliyetlere işlerlik kazandırılarak, uygulamaya konulması

¹⁵) Richard M. Hodgetts ve Donald F. Kuratko, *Management*, 3. Baskı, Harcourt Brace Jovanovich, Publishers, New York, 1991, s. 193-194.

¹⁶) Lloyd L. Byars, a.g.e., s. 9.

3- Stratejinin organizasyonel amaçların başarılmasındaki etkinliğinin izlenmesi, kontrolü ve gerekli önlemlerin alınması gibi faaliyetler sözkonusu olacaktır.

İşletmelerin uyguladıkları stratejileri, süreç içinde değerlemeleri; stratejilerin mevcut iç ve dış çevre koşulları ile gelecekte sözkonusu olacak koşullar açısından ne derece etkili olduğunu, olacağını ortaya koyacaktır. Bu değerlendirme faaliyeti, stratejik yönetim sürecinin etkinliğinde önemli bir rol oynayacaktır. Stratejilerin değerlendirilmesinde çeşitli kriterlerden yararlanılmaktadır. Bu kriterlerin bir bölümü kantitatif, diğer bölümü ise kalitatif niteliktedir. Uygulamaya bakıldığında , stratejilerin değerlendirilmesinde şu kriterlerden faydalandığı görülmektedir¹⁷:

* İşletmenin net karı, hisse başına düşen kar, sermaye devir hızı, işletmenin pazar payı, satışlardaki artış, üretim maliyetleri ve verimliliği, dağıtım maliyetleri ve verimliliği, işgücü dönüşüm oranı, devamsızlık oranı ve benzeri gibi kantitatif kriterler.

* Stratejilerin; çalışanlar tarafından benimsenme derecesi, organizasyon yapısına uygunluğu, işletme kaynaklarından ne derecede etkin yararlanılmasına olanak sağladığı gibi sayısal olarak ifade edilemeyen kalitatif kriterler.

Stratejik yönetim sürecine bütüncül bir yapı içinde baktığımızda; öncelikle işletmenin varolma nedeni olarak da nitelendirebileceğimiz, organizasyon misyonunun belirlenmesinin oldukça önemli olduğunu, bu konuda yapılacak

¹⁷) William F. Glueck, a.g.e., s. 262-263.

gerçekçi olmayan ya da hatalı değerlendirmelerin sürecin başarısını büyük ölçüde azaltacağını, gerek ilgili stratejilerin seçimi gerek ise bunların uygulanmasındaki etkinliğin bu noktadaki doğru kararlara bağlı olduğunu gözden kaçırmamak gerekecektir. Çünkü işletmenin spesifik olarak amaçlarını ve hedeflerini belirlemesi için ilk önce yapması gereken, misyonunu değerleyip, belirlemesidir. İşletmenin misyonu, kendisi açısından temel bir özellik olmakta ve yegane amacı işletmeyi diğer işletmelerden ayırmak, onun içinde bulunduğu piyasadaki hedeflerini tanımlamaktır. İşletme misyonunun belirlenmesinde üç önemli sorunun yanıtı belirleyici olacaktır:

- Hangi tür işletmeler içinde yer alıyoruz?
- Müşterilerimiz kimlerdir?
- Hangi mal veya hizmeti üretip, müşterilerimize sunacağız?¹⁸

Burada üzerinde durulması gereken bir diğer nokta da; misyonun belirlenmesinde gerekli özenin gösterilmesinin yanı sıra, bu misyonun çalışanlar tarafından benimsenip, paylaşılması gereğidir.

¹⁸) Louis E. Boone ve David L. Kurtz, *Management*, 4. Baskı, McGraw- Hill, Inc., New York, 1992, s.150.

3- İŞLETME DÜZEYİNDE FONKSİYONEL STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

İşletme düzeyinde stratejilerin, genel olarak üç düzeyde geliştirildiğinden söz etmiştik. Bunlardan biri de, işletme kaynakları ile ilgili geliştirilen fonksiyonel stratejilerdir. Fonksiyonel stratejilerin temel amacı, işletme kaynaklarının verimliliğini en üst düzeye çıkartmaktır¹⁹. İşletmenin temel amaçlarına etkin biçimde ulaşabilmesi için; elindeki finansal, fiziksel ve insan kaynaklarından en verimli şekilde yararlanması gerekmektedir. İşte fonksiyonel stratejiler de, bu amaca yönelik olarak geliştirilip, uygulamaya konan stratejilerdir.

Bu stratejiler; üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme, finans ve insan kaynaklarına yönelik olarak oluşturulurlar. Genel olarak fonksiyonel stratejiler, işletmenin; mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek ve bunları talep edenlere sunmak sürecinde gereksinme duyduğu, finansal, teknolojik, insan ve hammadde kaynaklarının sağlanması, organize edilmesi ve yönetimi ile ilgili temel seçimlerini yansıtır²⁰. Bu stratejileri üç grup altında toplayabiliriz²¹:

1- **Ekonomik nitelikli fonksiyonel stratejiler:** İşletmenin ekonomik anlamda varolmasını sağlayan fonksiyonlarla ilgili stratejilerdir. Bunlara örnek olarak; pazarlama, finans, insan kaynakları yönetimi, araştırma-geliştirme ve bilgi sistemleri stratejileri verilebilir.

¹⁹) Thomas L. Wheelen ve J. David Hunger, a.g.e., s.5.

²⁰) Alain Desreumax, a.g.e., s.43.

²¹) James M. Higgins, *Organizational Policy and Strategic Management*, 2. Baskı, The Dryden Press, Chicago, 1983, s.122.

2- Yönetmel nitelikli fonksiyonel stratejiler: Bu stratejiler; işletme içindeki planlama, organizasyon, yürütme, kontrol, motivasyon ve iletişim faaliyetlerinin etkin biçimde yönetiminin sağlanmasına ilişkin olarak geliştirilen stratejilerdir.

3- İşletme sorunlarına ilişkin fonksiyonel stratejiler: Bu grup altında iki tür stratejiden sözedilebilir. Birincisi; organizasyonun işletmede çıkması beklenen, muhtemel sorunlara ilişkin geliştirdiği stratejilerdir. İkinci ise, işletmenin beklenmeyen, olağanüstü bir durum karşısında nasıl bir politika izlemesi gerektiğine yönelik stratejilerdir. Bu stratejilerin oluşturulmasında işletmenin geçmiş deneyimleri ve çevresel gözlemler önemli rol oynayacaktır.

İşletmenin temel stratejisinin gerçekleştirilmesine yardımcı bir nitelik gösteren fonksiyonel stratejiler, ana stratejiden birkaç noktada farklılık göstermektedir. Birincisi; fonksiyonel stratejiler, ana stratejiye göre daha kısa bir zaman süresini kapsamaktadırlar. İkincisi; ana strateji genel bir yön doğrultusunda tasarlanmışken, fonksiyonel stratejiler bir işe yönelik, daha belirgin biçimde tasarlanmışlardır. Son olarak, fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesinde konuyla ilgili alt düzey yönetim kademelerinin de etkin katılımı gerekmektedir²².

Konuyu sistem yaklaşımı çerçevesinde ele aldığımızda; fonksiyonel stratejiler birbirleri ile etkileşerek, işletme alt sistemleri arasındaki ilişkileri oluşturmakta ve ana stratejinin yani işletmenin başarısını etkiler olmaktadır. Bu nedenle, fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesi sürecinde, ana stratejinin amaçları dikkate alınmalıdır. Diğer bir noktada; aynı organizasyondaki fonksiyonel

²²) Lloyd L. Byars, a.g.e., s.197.

stratejiler arasında varolacak amaç farklılıklarının, işletme içi bir çatışmaya yolaçmasının önlenmesi gereğidir. Bu da, organizasyon üst kademelerinin özenli bir koordinasyon ve sorumluluk anlayışı ile gerçekleşebilecektir.

Fonksiyonel stratejilerin en önemlilerinden birini, insan kaynakları yönetimi stratejisi oluşturmaktadır. Çünkü işletmenin başarısı, insan kaynaklarının verimliliğine bağlıdır. İşletmenin tüm süreçlerinde ve bu süreçlerin her kademesinde insanlardan yararlanılmaktadır. Gerek teknoloji üretimi gerek ise bu teknolojiye yararlanılmasında birinci derecede rol oynayan insan kaynaklarıdır. Bu nedenle, çağdaş insan kaynakları yönetimi bilimsel yöntem ve tekniklerden faydalanarak, çalışanlarından en yüksek verimi almayı hedeflemektedir. İşte bu süreçte, insan kaynakları yönetimi kendi uzmanlık alanına giren konulara ilişkin politika ve stratejiler geliştirmektedir.

Bir işletmenin insan kaynakları gereksinmesi, organizasyonun strateji ve amaçları doğrultusunda belirlenecektir. Örneğin; tasarruf stratejisini izleyen bir işletmede, çalışan sayısında belirli oranda azalma gerekirken, büyüme stratejisinin hedeflendiği bir işletmede, personel gereksinmesi nitelik ve nicelik olarak artacaktır. Bunun yanısıra; konu ile ilgili dış çevre koşulları da işletmedeki insan kaynakları yönetimi üzerinde etkili olacaktır. Örneğin; işletmenin coğrafi konumu nedeniyle, istediği nitelik ve nicelikteki personeli temin zorluğu, insan kaynakları fonksiyonu açısından sorun yaratabilecektir. Bu nedenle, işletme düzeyinde sözkonusu olacak bir insan kaynakları stratejisi geliştirme sürecinde, ilgili iç ve dış çevre koşullarının analizinde gerekli özenin gösterilmesi zorunludur.

Bu süreçte; işletme içi analizin içereceği noktalar şunlar olacaktır²³:

1- Çalışanların Özellikleri

- Yaş, cinsiyet, sayı
- Kişilik ve meslek özellikleri
- Yöneticilerin çalışma ve sosyal yaşamı
- Yapılan işler, çalışanların kıdemi
- Başarı durumları ve yetersizlikleri
- Devamsızlık, işe geç gelme, işgücü dönüşümü
- İşgücü verimliliği ve etkililiği

2- Organizasyon iklimi

- Çalışanlar arasında güven ve açık iletişim
- Çalışanlar arasında destek, yardımlaşma
- İşbirliği, dayanışma
- Yatay, dikey, çapraz ilişkiler
- Organizasyon amaçlarının belirlenmesi
- Sorunları açığa çıkarma, çözme

3- Organizasyon geliştirme kapasitesi

- Organizasyon iklimini iyileştirme imkanı
- Değişikliğe uyma potansiyeli
- Değişikliğe direniş
- Organizasyonun sağlık ve başarısını artırma oranı

²³ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Basım Tic. ve San. A.Ş., İstanbul, 1992, s.160.

Öte yandan, insan kaynakları stratejisinin geliştirilmesi sürecinde şu dış çevre koşullarının da incelenmesi gerekmektedir:

- 1- İşgücü piyasası koşulları
- 2- Yasal zorunluluklar
- 3- Rakiplerin izlediği insan kaynakları stratejileri
- 4- Coğrafi ve demografik özellikler
- 5- Sektöre özgü teknolojik imkanlar
- 6- Genel ekonomik ve siyasal istikrar.

İşletmedeki insan kaynakları yönetimi fonksiyonunu oluşturan; insan kaynakları planlama, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücret, eğitim, kariyer yönetimi, işçi-işveren ilişkileri gibi alt fonksiyonlara yönelik, insan kaynakları ana stratejisi çerçevesinde, geliştirilecek stratejilerin etkili olmasında iç ve dış çevre faktörlerinin iyi değerlendirilmesinin yanı sıra bu konulardaki yeni, bilimsel yöntemlerin işletme üst yönetimi tarafından benimsenerek, uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir.

B) STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONLARDAKİ ÖNEMİ

1- İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İşletmeler, insan gereksinmelerini karşılamak amacı ile mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren ekonomik birimlerdir. İşletmelerin etkinliği; fiziksel, finansal, doğal, bilgi ve insan kaynaklarını optimum biçimde biraraya getirip, işlerlik kazandırmalarına bağlıdır. Üretim faktörleri içinde insan kaynakları; bir yandan psiko-sosyal ve fizyolojik yapısıyla, bir yandan da diğer üretim faktörlerinden yararlanılmasında birincil derecede rol oynamasıyla, ayrı bir yere ve öneme sahiptir.

Çağımıza damgasını vuran her önemli ilerlemenin, gelişmenin ardında <organizasyon>lar bulunmaktadır. İnsanın aya çıkması, bilgisayarların bulunması hep organizasyonların varlığı ile gerçekleşmiştir. Organizasyonlar, her geçen gün artan biçimde, yaşamımızda önemli rol oynamaktadırlar. İçtiğimiz su, yediğimiz yiyecekler, giydiğimiz giysiler, kullandığımız arabalar, hep organizasyonlar tarafından üretilmekte, bize sağlanmaktadır²⁴. Bu süreçte, insan her organizasyonun ortak ögesi durumundadır. Organizasyonlar; insanlar tarafından işletilip, yönetilirler ve insansız bir organizasyon olamaz²⁵. Kısacası, günümüzde organizasyonlar toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir unsuru olarak karşımıza çıkmakta ve onların temel ögesini de insan oluşturmaktadır.

²⁴) William B. Werther ve Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, 3. Baskı, McGraw-Hill Book Company, Singapore, 1993, s.6.

²⁵) Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources*, 3. Baskı, McGraw-Hill Book Company, Singapore, 1992, s.5.

İşletmelerdeki insan kaynaklarına ilişkin sorunların ortaya çıkması eski yıllara dayanmasına karşın; bunların düzenli bir biçimde ele alınıp, bilimsel açıdan incelenmesi yakın zamanlara kadar pek sözkonusu olmamıştır.

18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren birbiri izleyen teknolojik değişimler, "Endüstri Devrimi" ni doğurmuş ve bu durum da daha sonraki devirlerin ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel yapılarında önemli değişikliklere yol açmıştır. Endüstri Devrimi ile birlikte; kitle üretimine geçişle belirlenen yeni bir teknoloji devri başlamıştır. Bu süreçte fabrika sanayinin gelişmesi, üretim-pazarlama-tüketim ilişkilerini köklü bir şekilde değiştirmiştir²⁶. Bu dönem çalışanlar açısından birçok önemli sorunu da beraberinde getirmiştir. Yaşam ve çalışma koşullarının çok ağırlaştığı bu dönemde; çalışanlara ilişkin sorunların ilgili taraflarca (işveren, devlet) kolayca algılanabilir olmasına rağmen, Robert Owen gibi birkaç kişinin çalışmaları dışında, gereken çözümler üretilememiştir.

1900'lu yıllarda Frederick W. Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Akımı da çalışandan çok, üretim arttırımı ve iş üzerinde odaklaşmıştır. Bu dönemde yoğun olarak , işin nasıl daha etkin yapılabileceği konusu üzerinde durulmuştur. Taylor ve diğer Bilimsel Yönetim Akımı'nın öncüleri; insanı bir üretim faktörü olarak ele almışlar ve ondan üretim süresi içinde bir makineden beklediklerini aynen ummuşlardır²⁷. Personel sorunlarını da ortadan kaldırılması gereken birer engel kabul etmişlerdir.

²⁶) Nusret Ekin, *Endüstri İlişkileri*, 5. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 208, İstanbul, 1989, s.1-3.

²⁷) Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş 2. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995, s. 18.

1920'li yıllara gelindiğinde; Elton Mayo ve arkadaşlarının öncülüğünde başlayan araştırmalar, organizasyondaki insan unsurunun başlıbaşına ele alınarak incelenmesi ve beşeri sorunlara beşeri çözümlerin bulunması gerektiğini ortaya koyarak, Beşeri İlişkiler Akımı'nın temelini atmışlardır.

Beşeri İlişkiler Akımı'na gelen eleştiriler sonucunda; 1950'li yıllarda işletmedeki insanın bütüncül bir yaklaşımla ele alınıp, incelenmesini savunan Organizasyonel Davranış Yaklaşımı geçerlilik kazanmaya başlamıştır. Bu yaklaşım; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji, felsefe ve benzeri bilim dalı öğretilerinden de yararlanarak insanı irdeleyip, çözümler üreterek onu işletme amaçları doğrultusunda motive etmeyi amaçlamıştır.

Daha sonraki yıllarda; işletme süreçlerinde sistem yaklaşımının ağırlık kazanması, insan kaynakları yönetimi alanında da etkilerini göstermiştir. Artık insan kaynakları yönetimi sisteminin; daha önce de belirtildiği gibi, planlama, ücret ve benzeri alt sistemlerden oluştuğu, bunların birbirleri ile ve işletme içi/dışı sistemlerle etkileşim içinde olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır.

1970'li yıllarda personel bölümünün organizasyon içindeki etkisi artmış ve bu bölüme, kendi uzmanlık konularında geçici ya da sürekli olarak, nihai karar verme yetkisi olarak tanımlanan, fonksiyonel yetki verilmesi eğilimi doğmuştur. 1980'lerde, personel uzmanları, organizasyonun temel emir-komuta fonksiyonları ile ilgili sonuçlardan da sorumlu insan kaynakları stratejistleri durumuna gelmişlerdir²⁸. Diğer bir deyişle; artık sadece başkaları tarafından belirlenen stratejileri uygulamak yerine, sözkonusu stratejilerin oluşturulmasına da katkıda

²⁸; Donald P. Crane, *Personnel/ The Management of Human Resources*, 4. Baskı, Kent Publishing Company, Boston, 1986, s.7.

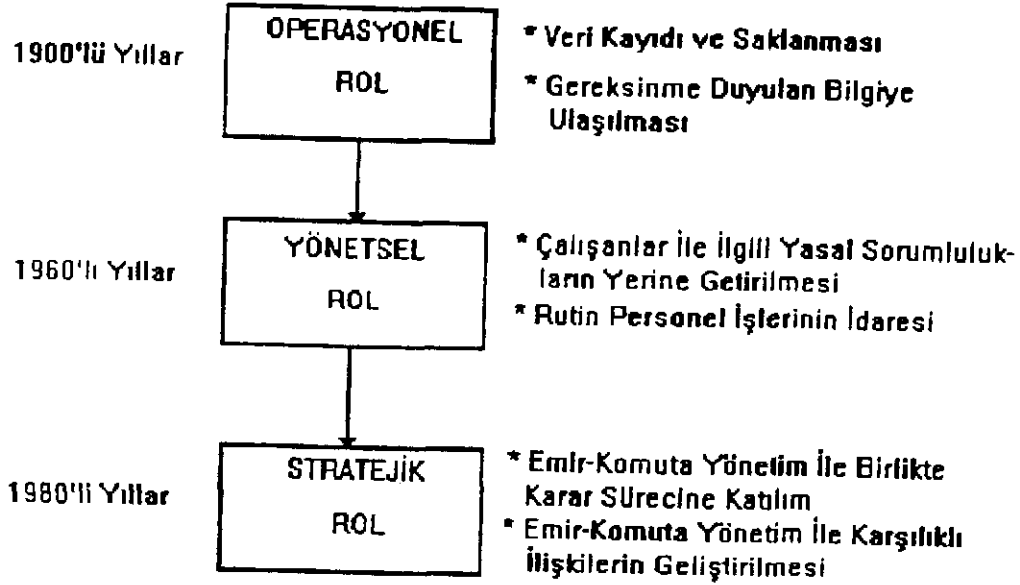
bulunan personel yöneticileri, bu stratejilerin uygulanma sürecinde de karar verici duruma gelmişlerdir. Böylece, bu süreçte personel yöneticilerinin danışma (istişari) niteliğindeki yetkilerinin de, fonksiyonel ya da emir-komuta olarak kabul edilebilecek bir niteliğe dönüştüğünü görmek mümkün olmaktadır.

Geçmiş yıllarda personel yönetimi bölümüne; şirket çalışanlarının seçimi, işe yerleştirilmesi, eğitilmesi, transferi ve ücret yönetiminden sorumlu gözüyle bakılmaktaydı. Artık günümüzde, etkin insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu; etkin fiziksel ve finansal kaynakların yönetimi ile birlikte, doğrudan işletmenin faaliyetlerinden sorumlu emir-komuta yöneticilerine tam destek sağlamaktır.²⁰ yüzyıl boyunca, insan kaynakları alanındaki gelişmeleri üç dönem itibarı ile ele almak mümkündür:

İlk dönemin ağırlıklı konusunu, çalışanlara ait bilgilerin yer aldığı dosyaların tutulması oluşturmaktaydı. İkinci dönemde ise, yasal sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili çalışmalar insan kaynakları fonksiyonunda önplana çıkmıştı. Artık 1980'li yıllardan başlayarak günümüze değin geçen sürede, konuya ilişkin olarak; rekabete dayalı üstünlüğün kazanılması ve bunun korunması ya da stratejik destek olarak adlandırılabilen bir üçüncü dönemden söz etmek mümkün olmuştur. Bu dönemde; tepe yönetim insan kaynakları bölümüne, emir-komuta fonksiyonlarına ilişkin bölümlerin yaptıklarına benzer bir şekilde maliyetleri kontrol etmek, işletmenin rekabet gücünü geliştirmek, her etkinliği ile firmaya değer eklemek gibi faaliyetleri gerçekleştiren bir bölüm gözüyle bakılmaktadır.²⁹

²⁹) Wayne F. Cascio, a.g.e., s.40-41.

Personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin aşamalarını, aşağıdaki şekil yardımı ile daha somut biçimde ortaya koymamız mümkündür³⁰:



ŞEKİL1 PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ

Bu durum, günümüzde insan kaynakları fonksiyonunun işletme yönetimi içinde artan stratejik önemini göz önüne sermektedir.

³⁰) Charles J. Fombrun ve diğerleri, *Strategic Human Resources Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1984, s.13.

2- STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİM EVRELERİ

1980'li yılların başından itibaren, insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramı birlikte ele alınmaya başlanmış ve stratejik insan kaynakları kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Üretim ve yönetim sürecinin yüksek teknolojiye dayanması; nitelikli personele olan gereksinmeyi arttırmış, bu personelin elde edilmesine ya da işletme içinden yetiştirilmesine yönelik faaliyetler önem kazanarak yoğunlaşmıştır. Bu süreçte insan kaynakları fonksiyonuna önemli görevler düşmüş ve işletme içindeki konumu farklı bir nitelik kazanmıştır. Artık, işletme geneline yönelik uzun dönemli karar ve stratejilerin oluşturulmasında insan kaynakları yönetiminin etkisi ve katkısı artmıştır.

Günümüzde insan kaynakları faaliyetleri, işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesinde giderek önem kazanmaya başlamıştır. Modern insan kaynakları bölümleri; işletmenin toplumsal, organizasyonel, fonksiyonel dengeler ve kişisel amaçlar karşısında yaptığı temel mücadelelerde, stratejik destek sağlamakta ve işletme gereksinmelerini daha etkin biçimde karşılamaktadırlar³¹.

Stratejik yönetim değişimin yönetimidir. Bu da şirket değerleri, şirket kültürü sistemi ile liderlik, planlama, kontrol ve insan kaynakları yönetimi gibi yönetsel süreçlerdeki değişimi de içermektedir³². Son yıllarda, üst düzeyde bulunan yöneticilerin daha stratejik düşünmeye başladıkları ve insana ilişkin

³¹) William B. Werther, Jr. Ve Keith Davis, a.g.e., s.553.

³²)George A. Steiner ve Diğerleri, *Management Policy and Strategy*, 3. Baskı, Macmillan Publishing Company, New York, 1986, s.18.

görüşlerin, uygulamaların işletme başarısında kritik bir önem taşıdığı konusunda fikir birliği içinde oldukları görülmektedir. Rekabetin uluslararası bir nitelik kazanması, teknolojik gelişme hızının artması işletmelerin karmaşık bir ortamda başarılı olarak yönetilebilmeleri için daha mükemmel planların geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu süreçte insan kaynaklarındaki evrim, kayıt tutuculuktan tam stratejik ortaklığa geçiş, işletmenin rekabet gücünün ve karının artırılmasında insan kaynakları yönetiminin artan değerini ortaya koymaktadır. Strateji ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin gelişimi, dört aşamalı bir süreç olarak ele alınabilir³³:

İlk aşamada; stratejik planlama grubu ve insan kaynakları yönetimi bölümü kendi başarılarına çaba göstermekte, birbirleri ile ilişki içinde olmadan işletme içinde bir yer edinmeye çalışmaktadırlar.

İkinci aşamada ise; artık insan kaynakları yönetimi ile planlama grupları arasındaki bağlar gelişmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi bölümü, gerçek anlamda işletme stratejisini belirleme durumundaki stratejik planlama grubuna gereksinme duyduğu insan kaynakları bilgilerini sağlamaktadır.

Üçüncü aşamada, insan kaynakları yönetimi ile stratejik planlama grubu arasındaki ilişkiler yoğunlaşmıştır. Bu süreçte insan kaynakları yönetimi grubunun strateji belirleme ve özellikle strateji uygulama çalışmalarına katkıda bulunmaya başladığı görülmektedir. Burada etkin bir stratejik insan kaynakları yönetimi için gerekli olan strateji-insan kaynakları bağlantılarının tamamlanması sözkonusu olmaktadır.

³³) John E. Butler ve Diğerleri, *Strategy and Human Resources Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1991, s.2-3.

Son aşamada ise artık; stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin beklenmedik organizasyonel ve çevresel olaylarla başa çıkma yeteneğini arttırmakta, bu konudaki faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Organizasyonel ve çevresel değişimler doğrultusunda biçimlenen işletme stratejisinin belirlenme ve uygulanma sürecine, insan kaynakları fonksiyonu da etkin olarak katkıda bulunmaktadır.

Günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin temel amaçlarına ulaşma çabasında etkin bir rol oynamaktadır. İşletmedeki insanın, üretim ve yönetim süreçlerindeki öneminin anlaşılmaya başlanması ile birlikte, insan kaynakları yönetimi fonksiyonu işletme içindeki gerçek yerine ve etkinliğine ulaşmıştır. Geçmiş yıllarda; monoton, verimliliği/kararı engelleyen basit personel sorunlarının ortadan kaldırılmasına yönelik işleri üstlenen bir birim olarak görülen personel bölümlerinden, çağdaş yöntem ve bilim dalı öğretilerinden yararlanarak kendi alanındaki sorunlara akılcı çözümler üretip, işletme etkinliğinin arttıran personel/insan kaynakları bölümlerine geçiş süreci, fonksiyona verilen önemin somut bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik İnsan kaynakları yönetimi dört temel özellik içermektedir³⁴:

* Uzun dönemli planlama: İnsan kaynaklarının kullanımına ilişkin stratejik nitelikli, uzun dönemli planların yapılması, insan kaynakları fonksiyonunun stratejik nitelik kazanmasında ilk adımı oluşturmaktadır.

³⁴) Kathryn Martell ve Stephen J. Carroll, " How Strategic is H.R.M. ", *Human Resource Management*, Volume 34 No: 1, Summer 1995, s.255.

* İnsan kaynakları yönetimi ile stratejik planlama arasında yeni ilişkiler: Bu özellik, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin hem işletme stratejilerinin belirlenmesinde hem de uygulanmasında destek sağlayarak etkili olmasını ifade etmektedir.

* İnsan kaynakları ile organizasyonel performans arasındaki etkileşim: İnsan kaynakları yönetiminin, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında anahtar rol oynaması, organizasyonel performans üzerinde olumlu etki yaratması sonucunu doğurmaktadır.

* İnsan kaynakları yönetiminin emir-komuta yönetim ile karşılıklı ilişkilerinin gelişmesi: İnsan kaynakları yönetiminin işletme içindeki stratejik öneminin kabul edilmesi, emir-komuta yönetim ile olan ilişkilerinin yoğunlaşmasına neden olmuştur.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik nitelik kazanması; üstlendiği görev ve faaliyetleri planlama ve uygulama süreçlerinde daha belirleyici ve etkili olmasına yolaçmıştır. Bu süreçte, meydana gelen değişiklikleri şöyle sıralayabiliriz³⁵:

1- Çoğu işletmenin tepe yönetimi, insan kaynakları yönetimini yaşamsal nitelikli bir organizasyonel fonksiyon olarak görmektedir. Personel yöneticileri de, genel işletme kararlarına daha çok katılır ve personel programlarının

³⁵) Terry L. Leap ve Michael D. Crino, *Personnel/ Human Resource Management*, Macmillan Publishing Company, Singapore, 1990, s.697-699.

organizasyonel hedefler üzerindeki etkisinin daha çok farkına varır hale gelmişlerdir.

2- Personel politikalarının merkezi olarak oluşturulmaları ancak merkezkaç temelde uygulanmaları sözkonusu olmaktadır. Birçok personel politikasının yasal ve ekonomik karmaşıklığı, bunların işletme düzeyinde personel uzmanları tarafından merkezi olarak oluşturulmalarını gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte; yönetim bilgi sistemlerinde meydana gelen gelişmeler bu politikaların merkezkaç temelde uygulanmasına olanak sağlamaktadırlar.

3- Otomasyon ve insan kaynakları bilgi sistemlerinin işletmelerde kullanımı gitgide artmaktadır. Konuya ilişkin olarak geliştirilen çeşitli bilgisayar yazılım programları, bölümün etkinliğini yükseltmektedir.

4- Personel bölümleri; organizasyonun misyon, amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerde daha sorumlu hale gelmektedirler. Günümüzde personel stratejileri ile organizasyonel stratejilerin bütünleştirilmesi doğrultusunda bir eğilim sözkonusudur.

5- Personel/insan kaynakları uzman ve yöneticileri; işletmedeki çalışan personelin gelecekte gösterecekleri tutum ve davranışlar ile onların yaratıcılık potansiyellerini önceden tahmin etmek/bilmek zorundadırlar. İnsan kaynakları yöneticileri; mevcut çalışanların hareketlerinden kaynaklanacak sorunları, belirli bir sistematik dahilinde ciddi sonuçlar doğurmadan ortadan kaldırarak, organizasyonun genel işleyiş düzeninin korunmasına yardımcı olmak sorumluluğundadırlar. Öte yandan; işletme çalışanlarının yaratıcılıklarının desteklenmesi ve yönlendirilmesi iki nedenden dolayı önem taşımaktadır. Birincisi;

çalışanların verimliliğinin artması, maliyetlerin düşmesi ve yeni ürün önerilerinin ortaya çıkmasıdır. İkincisi ise; çalışanlara bedensel ve düşünsel yeteneklerini ortaya koyma olanağının tanınması, onların işlerini daha iyi ve tatmin duyarak yapmalarını sağlayacaktır.

3- İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ İÇİNDE BİR ALT SİSTEM OLARAK KARIYER YÖNETİMİ STRATEJİSİNİN ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetimi stratejileri; işletmedeki insan kaynaklarından etkin biçimde yararlanılmasını sağlamak ve organizasyonel amaçlar ile kişisel amaçları bütünleştirerek, işletme verimliliğini arttırmayı hedeflemektedirler. İnsan kaynakları yönetimi stratejilerini şu şekilde gruplamak mümkündür:

1- Personel planlama stratejileri: Bu stratejilere örnek olarak; kısa dönem/uzun dönem planlama stratejileri, merkezi planlama/merkezkaç planlama stratejileri, bütünlük planlama/kısmi planlama stratejileri verilebilir.

2- Personel temin stratejileri: İşletmenini gereksinme duyduğu nitelik ve nicelikteki personel, bu işe ayrılan finansal kaynak, işletmenin faaliyet konusu, işgücü piyasası koşulları, yasal zorunluluklar gibi faktörler, personel temin stratejilerinin belirlenmesinde ve uygulamaya konulmasında rol oynarlar. Bu stratejilere örnek Olarak; biçimsel personel temin stratejileri/biçimsel olmayan personel temin stratejileri, personel temin sürecinde iç kaynaklara başvurma/dış kaynaklara başvurma stratejilerini verebiliriz.

3- Yetiştirme-Geliştirme stratejileri: Bireysel/grup eğitimi stratejileri, işbaşı/işdışı eğitim stratejileri bu stratejilere örnek olarak verilebilir. Bu stratejilerin belirlenmesinde; çalışanların yetenek-bilgi-beceri düzeyi, işletmenin sektöre özgü teknolojik olanaklardan ne ölçüde yararlandığı, üst yönetimin kariyer yönetimi faaliyetlerine bakış açısı, yetiştirme-geliştirme maliyetleri rol oynamaktadır.

4- Performans değerlendirme stratejileri: Bu stratejilere örnek olarak; biçimsel/biçimsel olmayan performans değerlendirme stratejileri, genel/spesifik performans değerlendirme stratejileri, ödüllendirmeye/geliştirmeye dönük performans değerlendirme stratejileri ve aralıklı/sürekli performans değerlendirme stratejileri verilebilir.

5- Ücret stratejileri: Bunlara örnek olarak; düşük başlangıç ücreti/yüksek başlangıç ücreti stratejisi, standart/esnek ücretleme stratejisi, bireysel/grup özendiricileri stratejisi, piyasada ücret konusunda takipçi/lider olma stratejisi, İşletme içi ücret eşitliği/piyasada ücret eşitliği stratejisi verilebilir. Ücret stratejilerin belirlenmesinde; genellikle işletmenin büyümesi, aynı kalması ya da küçülmesi önemli rol oynamaktadır. Örneğin; büyümekte olan bir işletme, özendirici ücret stratejisi ile çalışanlarının performansı yükseltmeye çalışacaktır.

6- İş ilişkileri stratejileri: Bu konuda geliştirilebilecek stratejiler şunlardır; Biçimsel olmayan/biçimsel olan disiplin stratejisi, sendikalara karşı muhalefet/sendikalarla işbirliği stratejisi, düşük/yüksek iş güvencesi stratejisi ve benzerleridir. Örneğin; işgücü maliyetlerinin yüksek olduğu bir işletmede yönetim, sendikaya karşı mücadeleci bir strateji izlerken, düşük işgücü maliyetlerinin

sözkonusu olduğu diğer bir işletmede, sendika ile işbirliğine yönelik bir strateji izlenebilecektir³⁶.

7- Personel çıkarma stratejileri: İşletmede sözkonusu olacak personel fazlasının; belirli yöntemlerle, olumsuz sonuçlar doğurmadan eritilerek makul bir düzeye indirilmesi gerekmektedir. Bu stratejilere örnek olarak; işletme içi yer değiştirme/kısa çalışma stratejileri, kıdeme göre/performansa göre personel çıkarma stratejileri verilebilir. Burada; yasal zorunluluklar, hak ve adalete uygunluk, en kolay vazgeçilebilir personelden en zor vazgeçilebilir personele doğru bir belirlemenin yapılması³⁷ gibi faktör ve ilkeler, bu stratejilerin oluşturulmasında rol oynayacaklardır.

İşletme stratejistleri, organizasyonları çeşitli özellikleri itibarı ile gruplandırmaktadırlar. Bu gruplandırmalar; organizasyonların büyüme, aynı kalma ya da küçülme durumuna göre farklılıklar göstermektedir. Bu gruplandırma sürecinde; organizasyonunun kar hedefi, üretim amacı, piyasadaki liderlik özelliği, organizasyonel yapısı, değişime uyumdaki çabukluğu, karar verme durumunda olanların risk alma ya da kaçınma eğilimi gibi çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Organizasyonun stratejik yönelimi, tutumu belirlendikten sonraki adım; işletmeyi misyonuna, hedef ve amaçlarına ulaştıracak uygun insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi olacaktır³⁸

³⁶) Ibid., s. 688-689.

³⁷) Tuğray Kaynak, *Personel Planlaması*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 228, İstanbul, 1990, s.55-56.

³⁸) Terry L. Leap ve Michael D. Crino, a.g.e., s. 689.

Kariyer yönetimi stratejilerini; insan kaynakları stratejilerinin bir alt unsuru olarak ele aldığımızda, bu bütün içinde önemli bir yere sahip olduğunu görmemiz mümkündür. İşletmenin çevre ile uyum sağlamasında, bulunduğu piyasada yer edinebilmesi ve güçlü olabilmesinde; elindeki mevcut ve potansiyel üretim kaynaklardan şimdi ve gelecekte ne ölçüde yararlanabileceği etkili olacaktır. Burada organizasyonun; insan kaynaklarının yetiştirilmesine, geliştirilmesine yönelik olarak yapacağı planlamalar önem kazanacaktır. İşletme personel planlaması çerçevesinde tasarlanıp, uygulamaya geçirilecek kariyer yönetimi sistemi ve stratejileri, organizasyona bu konuda gerekli desteği sağlayacaklardır.

İşletme ana stratejisi doğrultusunda belirlenecek kariyer yönetimi stratejisi; performans değerlendirme stratejileri, yetiştirme-geliştirme stratejileri ve ücret stratejileri ile yakın ilişki içinde bulunacak ve onları etkileyip, onlardan etkilenecektir. Örneğin büyüme stratejisi izleyen bir işletmede; nitelikli elemanları çeşitli yollarla özendirerek bir ücret , performans değerlendirme ve yetiştirme-geliştirme stratejisi ile birlikte kariyer yollarının özenli biçimde oluşturulduğu, benzer işlerde (iş ailesinde) ilerleme ve yükselmelerin hızlı biçimde gerçekleşmesine olanak sağlayacak, kalifiye personelin yaratıcılığını arttıracak bir kariyer yönetimi stratejisi, işletme misyonunun gerçekleştirilmesine önemli katkıda bulunacaktır.

Kariyer yönetimi stratejisinin ana konusunu, diğer insan kaynakları stratejilerinin de olduğu gibi, insan oluşturduğundan ve emek unsurunun planlanmasının da zor olması nedeniyle, bu sürecin tutarlılığına yönelik birtakım sorunların ortaya çıkması muhtemeldir. Bu nedenle kariyer yönetimi stratejisinin biçimlendirilmesinde; işletme insan kaynaklarının ve konuya ilişkin iç ve dış çevre koşullarının ayrıntılı biçimde analiz edilmesi gerekmektedir.

Kariyer yönetimi sisteminin ve stratejisinin işletme düzeyinde tasarlanması sürecinde; işletmenin iç ve dış çevreye ilişkin çeşitli nitelikteki farklı bilgiye gereksinmesi olacaktır. Bu noktada, işletme düzeyinde geliştirilecek bir insan kaynakları bilgi sistemi; işletmedeki insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna ve bu fonksiyonun alt sistemlerini oluşturan; planlama, eğitim, ücret, performans, kariyer ve benzeri sistemlere kendi uzmanlık alanlarında gereksinme duyacağı bilgileri sistematik olarak, istenilen formda sağlayacaktır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde; insan kaynakları bilgi sistemleri üzerinde ayrıntılı olarak durulacak ve sonraki bölümde de insan kaynakları bilgi sisteminden, kariyer yönetimi sürecinde nasıl yararlanacağı konusu bir model önerisi ile açıklanacaktır.

II. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ETKİNLİK ARTTIRICI BİR UYGULAMA OLARAK İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN KULLANIMI

A) YÖNETİM SÜREÇLERİNDE BİLGİ SİSTEMLERİ

1- YÖNETİM VE BİLGİ KAVRAMI

İşletmeler, insan gereksinmelerini karşılamak amacı ile mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren ekonomik birimlerdir. İşletmelerin bu hedefine etkin olarak ulaşabilmesi, iyi bir yönetim anlayışı ve uygulamasını gerektirmektedir. Yönetim, insan ve diğer üretim kaynaklarının; hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda etkili olarak kullanımını sağlamaktır. Yönetim, insan faaliyetlerinin en önemlilerinden biridir ve bu faaliyet dört fonksiyonun uygulamasını içermektedir: planlama, organizasyon, yürütme ve denetim. Bu fonksiyonlar tüm organizasyonların işleyişinde önemli rol oynamaktadırlar. Bu süreç içinde yöneticiler; sorumlu oldukları değişik amaçların gerçekleştirilmesinde, sistematik bir biçimde belirli rolleri üstlenmek zorundadırlar³⁹.

³⁹) Louis E. Boone ve David L. Kurtz, a.g.e., s.4-9.

Genel olarak, yöneticilikle ilgili beş temel faaliyetten sözedilebilir⁴⁰:

- * Yönetici ilk olarak amaçları saptayarak, her alanda ulaşılması gereken hedefleri belirler.
- * İkinci olarak yönetici, gereksinme duyulan faaliyetleri, kararları, ilişkileri analiz eder ve organizasyon yapısındaki işleri, birimleri gruplandırarak, organizasyon fonksiyonunu gerçekleştirir.
- * Bundan sonra yönetici, organizasyonda motivasyonu ve iletişimi sağlar .
- * Yöneticilikte dördüncü temel eleman, ölçme-değerlemedir. Yönetici hem bireysel/grup performansını hem de işletme toplam performansını analiz eder, değerler ve yorumlar.
- * Son olarak yönetici, kendisini ve çalışanlarını geliştirmek için faaliyetlerde bulunur.

Yöneticilik ile ilgili her faaliyet, farklı nitelik ve becerileri gerektirmektedir. Örneğin; amaçların belirlenmesi bir dengeleme faaliyeti olarak analiz ve sentez yapabilme yeteneği gerektirirken, motivasyon ve iletişimin sağlanmasında gereksinme duyulan temel yetenek sosyal niteliklidir.

Görüldüğü gibi yöneticilerin etkinliği, sözü edilen faaliyetlerde gösterecekleri başarıya bağlıdır. Bu başarının gerçekleşebilmesi yöneticilerin

⁴⁰) Peter F. Drucker, *Management/ Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, Publishers, Inc., New York, 1985, s.400-401.

birçok özelliğine bağlı olmasına karşın; yöneticinin ve dolayısıyla yönetimin etkililiğini belirleyen en önemli faktör "veri-bilgi" dir. Zamanlarının büyük bir bölümünü karar alma konusunda harcayan yöneticilerin, başarılı olabilmeleri bu kararların tutarlılığına bağlıdır. Bu nedenle bilgi, yöneticiler açısından çok önem taşımaktadır. Gereksinme duyulan bilginin niteliği, niceliği, elde edilme yolu farklılıklar göstermesine rağmen, bilgi karar sürecinin temel unsurudur.

Açık birer sistem olan işletmeler, çevreleri ile sürekli ilişki içinde olmakta ve çevresel faktörlerden etkilenmektedirler. Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri, gelişebilmeleri elde edecekleri bilgi doğrultusunda oluşturacakları tutarlı karar, politika ve stratejilerle mümkün olacaktır. İşletmenin iç ve dış çevresini oluşturan her unsur, yöneticiler için bilgi gereksinmesi yaratacaktır. Bu bilgi gereksinmelerinin düzenli olarak karşılanabilmesi için, işletmede bilgi akışını sağlayacak bir sistemin varlığı gerekecektir.

Eskiden yeni ürünlerin meydana getirilmesinde üzerinde durulan ana nokta sermayenin, paranın ve maddi kaynakların etkin kullanımı iken; günümüzde düşünceler ve bilginin kullanımı bu konuda temel kaynaklardır. Bilginin stratejik kullanımı, tüm endüstri dallarında gelecekte de yeni fırsatların yaratılmasını sağlayacaktır. Paradan ziyade bilgiyi kullanma yeteneği; yeni ürünler/hizmetler ya da satıcılar, tedarikçi firmalar ve rakipler ile olan ilişkilerin etkinliği konusunda rekabet üstünlüğü kazandırarak, 2000'li yıllarda hangi işletmelerin başarılı olacağını belirleyecektir⁴¹.

⁴¹) James A. Senn, *Analysis and Design of Information Systems*, 2. Baskı, McGraw-Hill Publishing Company, New York, 1989, s.6.

Gerekli niteliklere sahip bilgi, işletmenin şimdiki ve gelecekteki çevresini daha iyi tanımasına olanak sağlayarak, verilecek kararlardaki tutarsızlık riskini azaltacaktır.

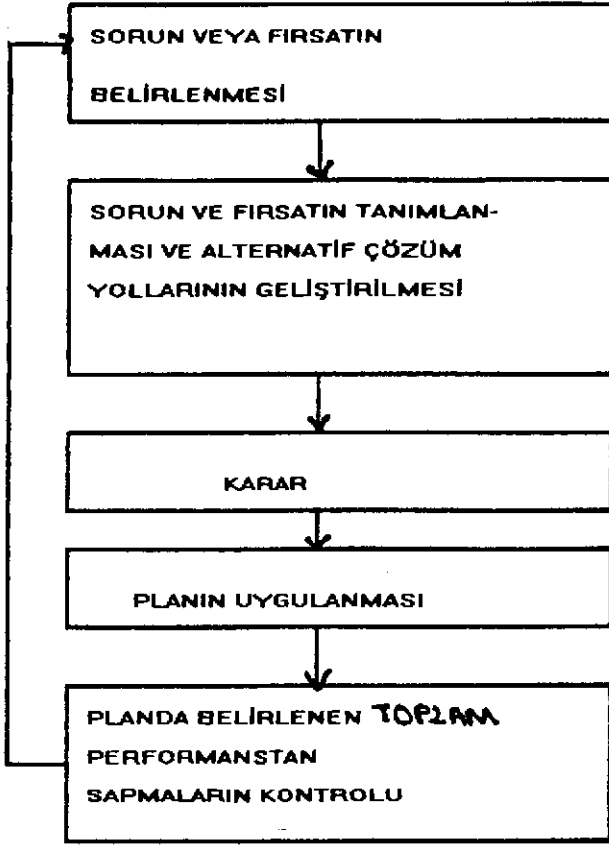
2- YÖNETİM SÜRECİNDE BİLGİ GEREKSİNMESİ

20. yüzyılın ikinci yarısından sonra; rekabetin ağırlaşması, toplumsal, siyasal, teknolojik ve iletişim alanındaki hızlı gelişmeler, karar verme durumundaki yönetim kadrolarını büyük sorunlar ile karşı karşıya bırakmıştır. Yöneticiler açısından; ileriye dönük kararlarda tutarlı olabilmek için, gerekli bilgiye zamanında, hızlı biçimde ulaşmak bir zorunluluk haline gelmiştir. Artık yöneticiler, bilginin önemli bir üretim faktörü olduğu hakkında hemfikir hale gelmişlerdir ve bilgi gereksinmelerini belirleme, karşılama ile ilgili faaliyetlerin üzerinde özenli bir biçimde durmaktadırlar.

Yönetim sürecinin çeşitli aşamalarında farklı nitelikteki bilgiye gereksinme duyulmaktadır. Yönetim süreci ile bilgi gereksinmeleri arasındaki ilişki şu şekilde gösterilebilir⁴²:

⁴²) Robert G. Murdick ve Joel E. Ross, *Introduction to Management Information Systems*, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1977, s.23-24.

YÖNETİM SÜRECİNDE TEMEL AŞAMALAR



TEMEL BİLGİ GEREKSİNİMLERİ

- 1) Performans standartlarından sapmalar
- 2) Sorun veya fırsatla ilgili içsel, çevresel ve rekabetsel bilgi

Yukarıdaki bilgilerin belirli bir sıra dahilinde değerlendirilerek alternatif çözüm yollarının tahmini

Alternatif çözüm yollarının sonuçlarına ilişkin tahmin

Plana ilişkin ayrıntıların ve denetim standartlarının bildirilmesi

Performans standartlarından sapmalar

ŞEKİL2 YÖNETİM SÜRECİ VE BİLGİ GEREKSİNİMLERİ

İlk aşama, işletme ile ilgili bir sorunun ya da fırsatın belirlenmesidir. Bu durum; kontrol süreci sonunda elde edilen standarttan sapma bilgileri veya planlama sürecinde etkili olan iç ve dış çevre faktörlerinin ve diğer sistemlerinin araştırılması, değerlemesi sonucunda ortaya çıkan bilgiler ile belirlenmektedir. Sorunun tanımlanması, çözüm yollarının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve seçimi planlama ve karar verme sürecinin temel aşamalarını oluşturmaktadır. Son olarak bir kararın alınması veya bir planın geliştirilmesi, çözüm yolunun uygulanması ve kontrolü için gereklidir. Uygulama süreci; performans yönetimi ile standartlardan sapmaların düzeltilmesi ve kaynakların organize edilerek, yönlendirilmesini içermektedir.

Planlama sürecinde organizasyon üç tip bilgiye gereksinime duyar⁴³:

1- Çevresel bilgi

a) Hükümetin uygulamalarına ilişkin koşullar: vergi ve finans politikaları, siyasal istikrar.

b) Demografik ve toplumsal eğilimler: nüfus yoğunluğu, toplumsal değer yargıları, alışkanlıklar, tüketicilerin satın alma davranışları.

c) Ekonomik eğilimler: kişi başına düşen ulusal gelir, ücret ve fiyat düzeyleri.

d) Teknolojik çevre: teknik değişiklikler ve bunların yeni ürünler üzerindeki etkileri, endüstri dalındaki teknolojik değişikliklerin ve işletme üzerindeki etkilerinin tahmini.

e) Üretim faktörleri: finansal, fiziksel, insan ve doğal kaynakların uygunluğu, maliyeti, verimliliği.

⁴³) Ibid., s.32-55.

2-Rekabet olgusuna yönelik bilgi

- a) Endüstri dalına olan talep/firmaya olan talep
- b) Rakip firmaların pazar payı
- c) Yatırımların dönme çabukluğu
- d) Yeni ürünler, dağıtım kanalları
- e) Geleceğe dönük planlar

3- İş kaynaklarına yönelik bilgi

- a) Satış tahminleri
- b) Finansal planlar: bütçeler, harcamalar
- c) Politikalar: insan kaynakları, üretim, pazarlama politikaları
- d) Mevcut üretim faktörleri ile ilgili bilgi.

Organize etme ve yürütme sürecinde bilgi gereksinmelerinden söz ederken gözden kaçırmamız gereken nokta; organizasyon yapısı ile bilgi gereksinmelerinin birbirinden ayrılmaz biçimde içiçe oldukları gerçeğidir. Organizasyon yapısını insan bünyesi olarak kabul edersek, bilgi bunun sinir sistemini oluşturmaktadır. Yapının işleyebilmesi bilgiye bağlı olmaktadır. Organizasyon yapısını oluşturan her alt birim; girdileri, bunların işlenme süreci ve çıktıları ile birer sistemdir. Bu sistemlerinin en önemli girdi ve/veya çıktılarından birini bilgi oluşturmaktadır. Bu süreçte; her birim diğerlerine bilgi ve iletişim kanalları ile bağlanmakta, sonuçta da üst yönetimin karar alma konusunda yararlanacağı gerekli bilgiyi sağlamak görevini üstlenmektedirler.

Kontrol süreci; performans standartlarının belirlenmesi, ulaşılan performansın ölçülmesi, standartlardan ve planlardan sapmaların düzeltilmesine yönelik önlemlerin alınması olmak üzere, üç aşamadan oluşmaktadır. Bu süreçte

işletme yönetim kademeleri; üretim faktörleri ile çalışanların ve işletme alt sistemlerinin performansına ilişkin bilgiye gereksinme duymakta, bu bilgilerden hareketle de düzeltme/iyileştirme faaliyetlerine yönelmektedirler.

3- BİLGİ YÖNETİMİ

İnsan toplumlarının evrimine bakıldığında; tarım toplumu, endüstri toplumu ve hizmet-bilgi toplumu olarak bir gelişimin sözkonusu olduğunu görmek mümkündür. Bilgi çağına, bilgi toplumuna doğru büyük bir geçişin olduğu günümüzde, bilginin yönetimi de önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İletişim olanaklarının artması, bilgisayarların anında dünyanın her yeri ile bilgi alışveriş olanağını sağlaması, sistem yaklaşımı ve modern işletme yönetim tekniklerinin benimsenip yaygın olarak uygulamaya geçirilmesi, organizasyonları bilgi bombardımanına tutmuştur. Çevreden gelen bilginin çeşitliliği; işletmeye gerekli olan yararlı bilginin ayıklanıp, işlenmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Bilgi yönetimi, elektronik teknoloji ile ve özellikle bilgisayarlarla yakın bağlantı içindedir. Hatasız ve hızlı çalışan, büyük kapasitede bilgi depolayıp, istendiğinde kısa sürede bu bilgilere ulaşılmasını sağlayan, programlanma özelliğine sahip bilgisayarlar; işletme içi düzenli bilgi akışının sağlanmasında birincil derecede rol oynamaktadırlar.

Bilgi yönetimi modern bilgi teknolojisinin sağladığı olanaklardan üst yönetimi haberdar etmek ve kullanım alternatiflerini ortaya koymak amacını gütmektedir. Bilgi yönetiminde üç temel unsur sözkonusudur⁴⁴:

- * Teknolojinin ne yapıp, ne yapamayacağını belirlenmesi.
- * Piyasada hangi bilgisayar sistemlerinin uygun olduğuna dair bilginin elde edilmesi
- * Bu bilginin işletme gereksinimleri ile ilişkilendirilmesi.

Yönetici öncelikle, bilgi teknolojisinin kapasitesi, potansiyeli ve kısıtları ile ilgili bilgiye gereksinme duyacaktır. Teknoloji aracılığı ile neyin yapılabileceğinin bilinmesi, konuya ilişkin ilk adımı oluşturacaktır.

İkinci olarak yönetici; işletme gereksinimleri açısından uygun olan bilgisayar sistemleri ile ilgili bilgiye gereksinme duyacaktır. Burada sisteme ilişkin çeşitli özelliklerin değerlendirilmesi sözkonusu olacaktır. Sisteme ilişkin fayda-maliyet analizleri, sistemin esnekliği, piyasadaki geçerliliği, sistemin performansı ve benzeri koşullar gözönüne alınacaktır.

Yönetici son olarak; organizasyon bilgi gereksinimleri doğrultusunda uygun bir bilgisayar sistemi belirlemek durumunda olacaktır. Yeni sistemlerin tasarlanması ve uygulanmasında; yöneticinin, konunun uzmanları ile etkin bir işbirliğine girmesi gerekmektedir. Bu süreçte, öncelikle işletmeyi hedeflerine ulaştıracak bilgi sistemlerine ilişkin bir bilgi stratejisinin geliştirilmesi sözkonusu olacaktır. İşletme amaçları, teknoloji düzeyi, işletme çalışanları ve çevresel faktörler bu stratejinin biçimlendirilmesinde etkili olacaklardır. Ancak genel bir bilgi

⁴⁴)A.V. Knight ve D.J. Silk, *Managing Information*, McGraw-Hill Book Company, London, 1990, s.7-9.

stratejisi geliştirildikten sonra, işletme gereksinmelerini karşılayacak bir bilgi sisteminin belirlenmesi ve bu çerçevede bu bilgi sisteminin uygun bir bilgisayar sistemi ile bütünleştirilmesi, sisteme işlerlik kazandırılması mümkün olacaktır.

4- BİLGİ SİSTEMLERİ

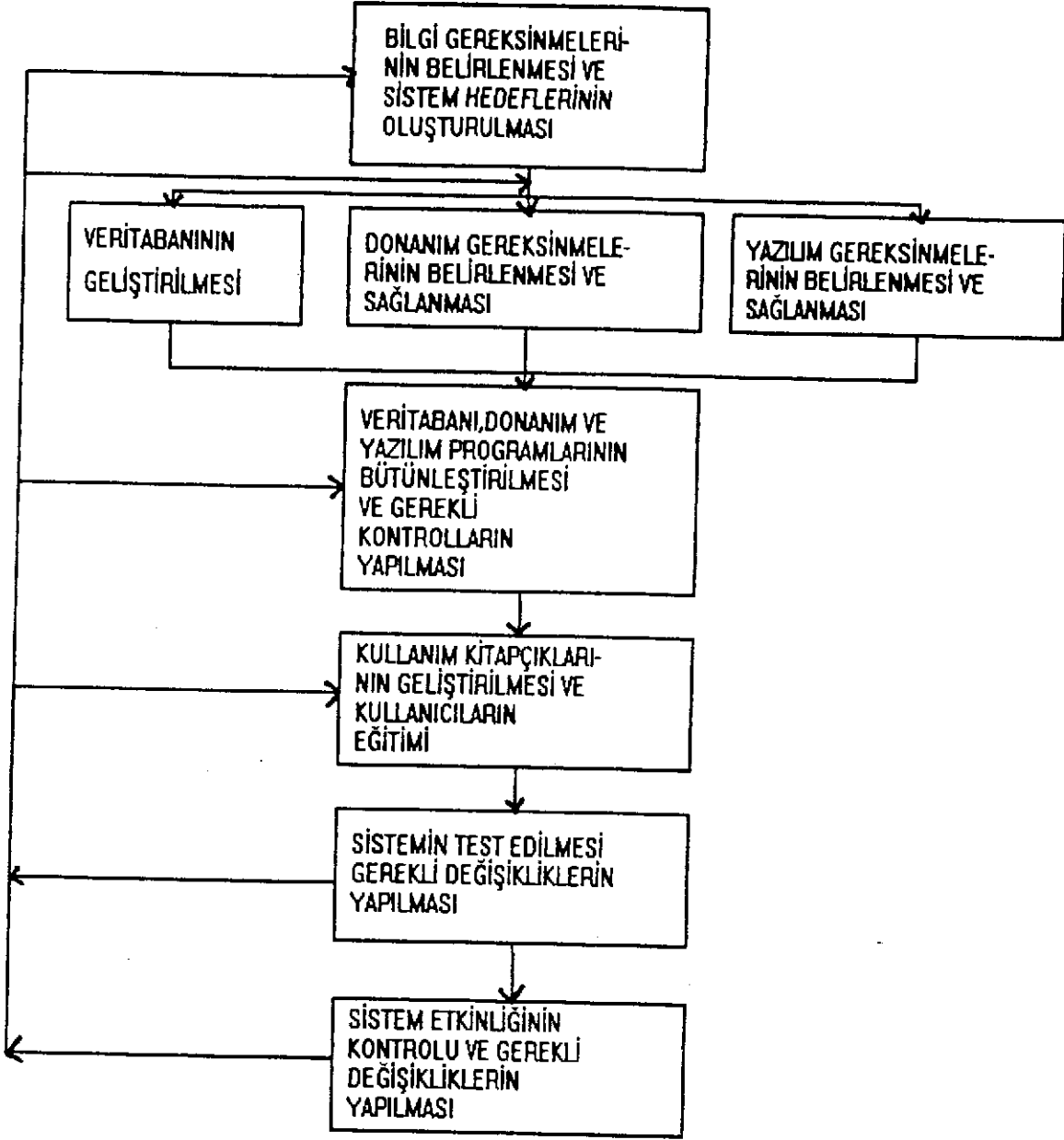
Birçok işletme açısından; bilgisayar temeline dayalı bilgi sistemi, işletme içinde kritik ve önemli bir fonksiyonel alan haline gelmiştir. Organizasyonların faaliyet alanları, hedefleri, stratejileri, içsel ve çevresel kısıtlar bilgi sisteminin teknik özelliklerini ve işletme içi uygulama sahalarını belirlemektedir. Bilgi sistemi işletme içi bir hizmet fonksiyonudur ve birincil amacı, diğer organizasyon birimlerinin fonksiyonlarını daha etkili ve etkin biçimde yerine getirmelerine yardımcı olmaktır⁴⁵. Tanım olarak bilgi sistemi; uygun verilerin toplanması, gereksinme duyulana kadar saklanması, spesifik sorulara yanıt sağlanmasında yardımcı olacak biçimde işlenmesi ve sonuç bilgilerin gereksinme duyan kişilere iletilmesini gerçekleştiren; süreçler, eylemler, insanlar ve teknoloji topluluğunun biraraya getirilmesidir⁴⁶.

Bir bilgi sisteminin kurulma süreci, şu aşamalar üzerinden gerçekleşecektir⁴⁷:

⁴⁵) James R. Mensching ve Dennis A. Adams, *Managing An Information System*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1991, s.19.

⁴⁶) A.V. Knight ve D.J. Silk, a.g.e., s.124.

⁴⁷) Ricky W. Griffin, *Management*, 3. Baskı, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990, s.674.



ŞEKİL 3 İŞLETMEDE BİR BİLGİ SİSTEMİNİN KURULMASI

Sistemin çalışma süreci ele alındığında beş temel bölümden oluştuğu gözlemlenir:

- 1- Verilerin; disk, disket, klavye, mouse ve benzeri araçlar vasıtası ile girilmesi.
- 2- Verilerin disk, disket gibi manyetik alanlara depolanması.
- 3- Verilerin amaçlar doğrultusunda çeşitli işlemlere tabi tutularak işlenmesi.
- 4- Elde edilen bilgilerin gerekli yerlere ekran aracılığı ile iletilmesi.
- 5- Yazılı çıktılarının alınması.

Bu sürecin verimli olması; işletmenin yeterli araştırma yaparak, gereksinmelerini doğru belirlemesi, uygun donanım ve yazılım araç/gerecini sağlaması, gerekli nitelikteki elemanları istihdam etmesi ve sistemin etkin denetimini sağlayarak, gereken düzeltmeleri yapmasına, sistemi güncelleştirmesine bağlıdır.

Değişik işletme gereksinmelerini karşılamak amacı ile farklı bilgi sistemleri geliştirilebilir. Bu sistemler, organizasyondaki hiyerarşik yapılanmanın değişik düzeylerine hitap ederler. İşletme düzeyinde sözkonusu olacak bilgi sistemlerini üç grup altında toplamak mümkündür⁴⁸:

⁴⁸) James A. Senn, a.g.e., s.21-25.

1- Rutin işletme faaliyetlerine yönelik bilgi sistemleri: Bu bilgi sistemleri, tüm işletmelerde varolan rutin işletme faaliyetlerinin hızlı ve etkin biçimde yerine getirilmesi konusunda ilgili kişilere yardımcı olurlar. Bordroların, müşteri fatura ve senetlerinin hızlı, düzenli bir biçimde bilgisayar tarafından hazırlanması bu sistemlerin yararlarına örnek olarak verilebilir. Bu tür faaliyetlerle zaman kaybının en aza indirgenmesi, çalışanların daha önemli işlere daha fazla zaman ayırmalarını sağlayacağından, verimlilik üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır.

2- Yönetim bilgi sistemleri: Bu sistemler, yöneticilere karar verme ve sorun çözme sürecinde yardımcı olurlar. Bu sistemlerden; yöneticinin karar alma sürecinde hangi faktörlerin daha etkili ve belirleyici olduğunu bildiği, yapısal nitelikli karar alma süreçlerinde yararlanılır.

3- Karar destek sistemleri: Bu sistemler, özel durumlara ilişkin değerlendirmelerin yapılıp, kararların verildiği yapısal olmayan karar süreçlerinde yöneticilere bilgi sağlarlar. Böylesi durumlarda, kararlar üzerinde hangi faktörlerin etkili olacağı önceden açık ve belirli değildir.

Çalışmamızın ana konusunu oluşturan insan kaynakları bilgi sistemi; yönetim bilgi sistemlerinin bir alt sistemi olduğundan, öncelikle yönetim bilgi sistemlerinin işletmeler açısından önemini ayrıntılandırarak, incelememiz gerekecektir.

5- YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞLETME DÜZEYİNDE TASARLANMASI VE KURULMASI

Bilginin bir " güç " olmasından dolayı; yöneticiler bu güç'ten her zaman, en etkin biçimde yararlanmaya çalışmışlar ve bilgiyi belirli yöntemler ile yönetmişlerdir. Eskiden; finans, personel, üretim, pazarlama gibi işletme bölümleri, kendi özel bilgi gereksinmelerini karşılamak amacı ile ayrı-ayrı birbirinden kopuk bilgi sistemleri oluşturmaktaydılar. Böyle bir uygulama; aynı verilerin/bilgilerin birden çok kere toplanması, saklanması, iletilmesi gibi zaman ve maliyet arttırıcı sorunlara yolaçmaktaydı. Bunun yanı sıra, birbirinden bağımsız bilgi sistemleri aracılığı ile toplanan bilgilerin benzer formatta olmaması, işletme içi bilgi akışını da olumsuz yönde etkilemekteydi. Bu durum; kapsamlı, bütünleşik bir bilgi sistemi gereksinmesini ortaya çıkararak, yönetim bilgi sisteminin geliştirilip, uygulamaya geçirilmesine önayak olmuştur⁴⁹.

Konu ile ilgili literatürde; yönetim bilgi sistemleri farklı açılardan ele alınarak incelenmektedir. Bu değişik yaklaşımları üç grup altında toplamak mümkündür⁵⁰:

* Yönetim bilgi sistemini bir donanım düzeni (hardware) olarak görenler. Burada yönetim bilgi sistemi, merkezi işlem birimi ve çevre birimleri ile bütünleşik bir bilgisayar sistemi olarak kabul edilmektedir.

⁴⁹) Joseph L. Massie, *Essentials of Management*, 4. Baskı, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1987, s.131-132.

⁵⁰) Hayri Ülgen, *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*, 2. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 225, İstanbul, 1990, s.75.

* Yönetim bilgi sistemini bir yazılım sistemi (software) olarak görenler. Bu yaklaşım açısından kavram, bilgi akışını sağlayan bilgisayar programlarından oluşmaktadır.

* Yönetim bilgi sistemini, yönetime destek sağlayan bir sistem olarak görenler. Burada sistem; gerekli bilgileri, gerekli zamanda sağlayarak yönetimin karar alma sürecinde destekleyici bir rol oynamaktadır.

Yönetim bilgi sistemini; özel uzmanlık sınırları içinde, sözü edilen üç görüşten biri ile açıklamak mümkün olmasına rağmen, kavramın bütüncül bir yaklaşım ile ele alınıp, geniş bir tanımının verilmesi çalışmamız açısından daha uygun olacaktır.

Yönetim bilgi sistemi; yöneticilere planlama, kadrolama, iletişim, kontrol ve karar verme sürecinde yardımcı olacak iç ve dış kaynaklı bilgiyi sağlayan insan, makine ve yöntemlerden oluşmuş bütünlük bir sistemdir⁵¹.

Her işletmede gerekli verilerin işlenmesini ve bilgi akışını sağlayan iyi ya da kötü bir sistemin varlığından söz etmek mümkündür. Bu bilgi sisteminin etkinliği doğrultusunda, işletmenin kararlarındaki tutarlılık ve dolayısıyla işletmenin rekabet gücü artacaktır. Günümüzde yönetim bilgi sistemleri, bilgisayar temelli tasarlanıp, uygulamaya konmaktadır.

⁵¹) Joseph L. Massie, a.g.e., s.132.

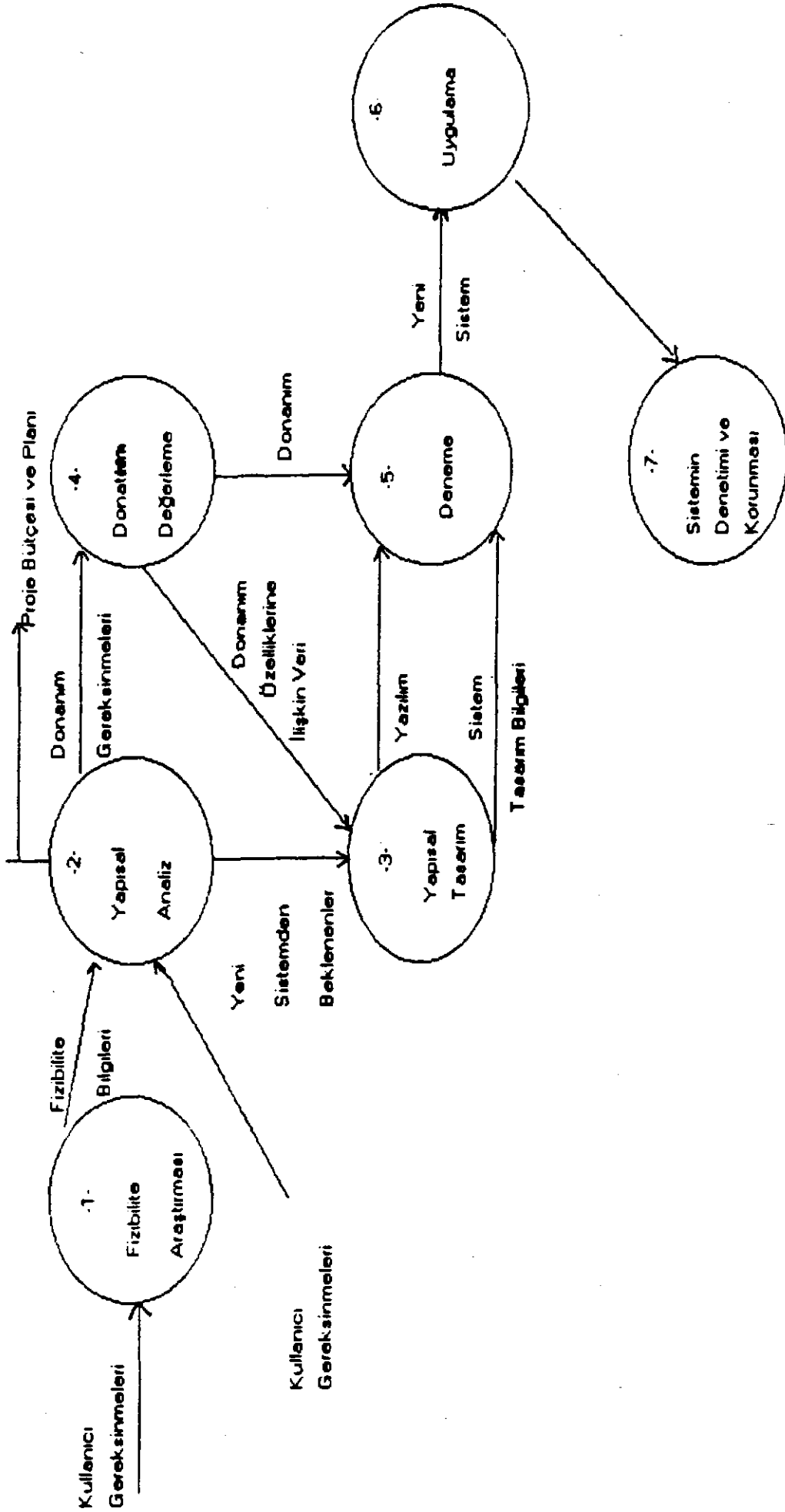
Yönetim bilgi sistemi; işletmenin bölümlerine ait bilgi sistemlerini içeren bir üst sistemdir. Pazarlama, finans, insan kaynakları, araştırma-geliştirme ve benzeri bölümlere ait bilgi sistemleri, bu ana sistemin alt sistemlerini oluşturmaktadırlar. Alt bilgi sistemleri, birbirleri ile ve işletme dışı diğer sistemler ile bilgi alışverişinde bulunarak, ana sistemin yararlanacağı bilgi kaynaklarını oluştururlar

İşletme düzeyinde oluşturulacak bir yönetim bilgi sisteminin tasarımında ve biçimlendirilmesinde çeşitli faktörler rol oynamaktadır. İşletme özellik ve koşullarının yanı sıra çevresel faktörler de sürecin belirleyicisi durumundadırlar. Bu faktörleri, şu şekilde sıralamak mümkündür:

- * İşletme türü.
- * İşletme büyüklüğü.
- * İşletme amaç, politika ve stratejileri.
- * İşletmenin finansal olanakları.
- * Sektörel sorunlar ve rekabet düzeyi.

Bu faktörler doğrultusunda, bilgisayar temeline dayalı bir yönetim bilgi sisteminin geliştirilmesini aşamaları itibarı ile şöyle açıklayabiliriz⁵²:

⁵²) James O. Hicks Jr., *Management Information Systems*, 2. Baskı, West Publishing Company, St. Paul, 1987, s.31-34.



ŞEKİL 4 YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ GELİŞTİRME AŞAMALARI

Şekilden de görüldüğü gibi, ilk aşamada fizibilite araştırması yapılmaktadır. Bu araştırma daha sonra yapılacak yapısal analizin küçük bir ön uygulaması biçimindedir. Burada; işletmede şu anda geçerli olan, mevcut bilgi sistemindeki sorunların ortaya konması ve olası çözüm yollarının belirlenmesi, proje maliyetinin, yararlarının ve tamamlanma süresinin tahmini sözkonusu olmaktadır. Fizibilite araştırmasından ve mevcut sistemden yararlananlardan görüşme yolu ile elde edilen bilgiler, yapısal analizin girdilerini oluşturmaktadır. Yapısal analiz aşamasında; tasarım ve uygulama için bütçe, plan ,donanım gereksinimleri ve yeni sistemden beklenenler ortaya çıkacaktır. Yapısal tasarım ve donanım değerlendirme aşamalarını birarada düşünmek mümkündür. Yeni yönetim bilgi sisteminin gerektirdiği donanımın ve bununla uyumlu yazılımın belirlenmesi ile birlikte, sürecin tasarım bölümünden deneme bölümüne geçiş gerçekleşecektir. Deneme aşamasında, öncelikle sisteme ilişkin bilgisayar programlarının geliştirilmesi, daha sonra da bunların test edilmesi gerekmektedir. Yeni bilgi sisteminin uygulamaya geçirilmesi aşamasında da; gerekli fiziksel ve organizasyonel yapı değişikliklerinin yapılması, personelin eğitimi gibi konulara gereken özenin gösterilmesi lazımdır. Bilgi sistemi ile personel arasında ortaya çıkacak bir uyumsuzluk, kopukluk sistemin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. İşletmede yeni yönetim bilgi sistemine işlerlik kazandırıldıktan sonra; bunun denetimi, fizibilite araştırmasında belirlenen standartlar doğrultusunda yapılacak karşılaştırmalar ile gerçekleştirilecek ve gereken önlemler alınacaktır.

Yönetim bilgi sistemlerinden etkin olarak yararlanabilmek; sistem amaçlarının açık biçimde ortaya konup, bu sistemden yararlanacak kişilere bunların somut biçimde anlatılarak, benimsemelerinin sağlanmasına bağlı olacaktır. Yeni sistem nedeni ile ortaya çıkacak değişimden kaynaklanacak, bireysel ya da grup performansı düşüklüğünün önlenmesi de ancak böyle mümkün olabilecektir.

6-YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞLETME YÖNETİM SÜREÇLERİNDEKİ ETKİNLİĞİ

1960'lı yıllardan itibaren, bilgisayarlardan işletme yönetim ve üretim süreçlerinde yararlanılmaya başlanmıştır. Önceleri, basit ve rutin büro işlemlerinin bilgisayar aracılığı ile yerine getirilmesi sözkonusu iken; günümüzde karmaşık organizasyon sorun ve süreçlerinde bilgisayarlardan yararlanıldığı görülmektedir. Hem üretim süreçlerindeki tasarım, uygulama, denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde; hem de yönetim süreçlerindeki karar verme, planlama, organizasyon, yürütme, denetim fonksiyonlarında bilgisayar sistemlerinden yoğun olarak faydalanmak mümkündür. Her geçen gün teknolojik olarak gelişen, maliyet olarak ucuzlayan bilgisayarlar; işletmelerin en önemli teknik ögesi durumuna gelmektedirler.

Son yıllarda; bilgisayar ortamında oluşturulmuş yönetim bilgi sistemleri, işletme yönetimlerinin karar alma süreçlerinde başvurdukları temel kaynak haline gelmiştir. İşletme içi ve işletme dışı ilgili bilgileri içeren böylesi bir sistem; organizasyonun tutarlı kararlar almasına ve stratejilerine etkin biçimde ulaşmasına olanak sağlamaktadır.

Bir yönetim bilgi sisteminin; yönetsel karar sürecinde yararlanılacak bilgiyi sağlayacak ve ileride ortaya çıkabilecek bilgi gereksinmelerini karşılayabilecek nitelikte olması gerekir⁵³.

İşletme koşullarına uygun olarak tasarlanıp; uygulamaya geçirilen bir yönetim bilgi sisteminin yararlarını işletme geneli açısından ve sistemden fiilen yararlanan yöneticiler açısından olmak üzere iki grup altında toplamamız mümkündür. Sistemin, işletme geneline sağladığı yararlar şunlardır:

- İşletme içi ve dışı bilgi akışını düzenli hale getirerek, hızlandırır.
- İşletme kaynaklarının doğru zamanda, doğru alanlarda kullanılmasını sağlar.
- Zaman ve işgücü maliyetlerini azaltır.

Sistemin ilgili yöneticilere, kullanıcılara sağlayacağı yararları ise şöyle sıralamak mümkündür⁵⁴:

- Yöneticinin; sorumluluk alanında gereksinme duyduğu bilgiyi, istenen formda ve zamanda sağlar.
- Belirli maliyet sınırları içinde, mümkün olan en güncel bilgiyi yöneticiye sunar.
- Gereksinme duyulan raporları standart hale getirir.

⁵³) James A. Senn, a.g.e., s.24.

⁵⁴) Harold M. Sollenberger, *Major Changes Caused by The Implementation of A Management Information System*, National Association of Accountants, Michigan, 1968, s.10.

Görüldüğü gibi, yönetim bilgi sisteminin zamanlı, güncel ve ilgili bilgiyi gereksinme duyan yönetim kadrosuna hızlı biçimde aktarması ve yöneticilerin de bu bilgilerden çeşitli karar süreçlerinde yararlanmaları sözkonusu olmaktadır. Yönetim bilgi sistemi sayesinde yöneticiler; işletme ile ilgili gelişmeleri, sorunları bir bütün halinde görme olanağına kavuşmaktadırlar. Sistem yaklaşımı çerçevesinde; işletme bölümlerinin ve diğer çevre birimlerinin birbirleri ile etkileşim içinde olması, karar verme durumundaki yöneticinin bilgi gereksinmesini çeşitlendirmekte ve olayı bütüncül bir yaklaşımla ele almasını zorunlu kılmaktadır. İşte bu noktada yönetim bilgi sistemi; değişik iç ve dış çevre birimlerinden gelen bilgileri uygun formatlarda ilgililere aktararak, kararın tutarlılığını yükseltmektedir.

Yoğun rekabet ortamında çalışan işletmelerin; güncel olmayan bilgiler nedeni ile atacakları yanlış adımlar, kendileri için büyük sorunların doğmasına neden olacaktır. Bu nedenle işletmelerin; yönetim bilgi sistemlerini, ilk kuruluş aşamasında yüksek olabilecek maliyetinden dolayı, gereksiz bir maliyet unsuru olarak görmemeleri ve ileriye dönük olarak işletmeye sağlayacağı yararları belirleyerek, bu konuya gereken önemi vermeleri gerekmektedir.

B- İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARINDA İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNDEN YARARLANILMASI

1- İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ KAVRAMI

Günümüzde, insan kaynakları bölümünün işletme içindeki stratejik niteliğinin artması ve işletme ana stratejisi üzerinde etkili olması; insan kaynakları fonksiyonuna olan ilgiyi arttırmış ve işletme çalışanlarına yönelik kararların daha rasyonel biçimde alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu durum; işletmelerin, insan kaynaklarına ilişkin çeşitli bilgileri, düzenli biçimde tutmalarını ve bu bilgileri konuya ilişkin bilimsel yöntem ve teknikler ile işlemelerini gerekli kılmıştır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi, yönetim bilgi sisteminin bir alt ögesi olarak karşımıza çıkmakta ve insan kaynaklarına yönelik kararların oluşturulmasında, yöneticilere gerekli bilgileri sağlamaktadırlar.

İnsan kaynakları bilgi sistemi; çalışanlarla ve işle ilgili bilgilerin düzenli biçimde toplanması, saklanması ve analiz edilerek çeşitli raporların elde edilmesi yöntemidir⁵². Bu süreçte, yoğun olarak bilgisayarlardan yararlanılmakta ve uygun yazılım-donanım birimleri ile insan kaynaklarının etkin kullanımı amaçlanmaktadır. Bu sistemin etkinliği, sağladığı bilgilerin karar verme durumundaki yöneticiye ne ölçüde yararlı olduğuna bağlıdır.

⁵²) Wayne F. Cascio, a.g.e., s.160.

Bir insan kaynakları bilgi sisteminin, insan kaynakları yöneticisinin şu sorularına yanıt verebilir nitelikte olması gerekir:

- * Organizasyondaki her işin görev ve sorumlulukları nelerdir?
- * Her çalışanın sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenekler nelerdir?
- * Organizasyonun gelecekteki insan kaynağı gereksinmesi ne olacaktır?⁵⁶
- * Organizasyondaki boş kadrolar için hangi kaynaklara başvurulacaktır?
- * İşletmede izlenecek ücret politikası ne olmalıdır?
- * İşletme hangi tür yetiştirme-geliştirme programları tasarlayıp, uygulamalıdır?
- * Çalışanlar ve toplam olarak organizasyon istenilen performansa ulaşmış mıdır?
- * İşletme içi yükseltme ve rotasyon uygulamaları nasıl gerçekleştirilmelidir?

Doğal olarak bu sorulara, işletme özellikleri ve koşulları doğrultusunda daha başka soruların da eklenmesi mümkündür. Bu ve benzeri nitelikteki sorulara ilişkin gerekli bilgilerin , insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilebilmesi, yöneticinin zamanında, tutarlı kararlar vermesine olanak sağlayacaktır.

İnsan kaynaklarına yönelik karar süreçlerinde başarılı olunabilmesi için karmaşık ve kapsamlı bilgiye gereksinme vardır. Bir insan kaynakları veritabanı için gereksinme duyulan bilgi tiplerini şu gruplar altında toplamak mümkündür⁵⁷:

⁵⁶) William B. Werther, Jr. ve Keith Davis, a.g.e., s.45.

⁵⁷) Vida Gulbines Scarpello ve James Ledvinka, *Personnel/ Human Resources Management: Environments and Functions*, PWS Kent Publishing Co., Boston, 1988, s.715-716.

- * Özlük bilgileri: Adı,soyadı, doğum tarihi, sicil numarası...
- * Personel temin sürecine ilişkin bilgiler: Başvurunun hangi yolla sağlandığı, görüşme tarihi, test sonuçları, işe alma nedenleri...
- * İş deneyimine ilişkin bilgiler: Önceki iş deneyimleri, iş bilgisi ve yeteneği...
- * Eğitim bilgileri: Eğitim düzeyi, aldığı sertifikalar..
- * Ücret bilgileri: Mevcut ücreti, ücret tipi, iş kodu, özel kesintiler...
- * Performans değerlendirme bilgileri: değerlendirme puanları, değerlendirme raporları, disiplin notları, özel ödüller...
- * Çalışma süresine ilişkin bilgiler: İşe başlama tarihi, işten ayrılma tarihi...
- * Çalışanların tutumlarına ilişkin bilgiler: işe karşı tutumları, devamsızlıklar...
- * Sendika bilgileri: Üyelik bilgileri...
- * İletişim bilgileri: Ev adres ve telefonu, acil durumlarda başvurulacak kişiler...
- * Sağlık ve kaza bilgileri: Sağlık muhayene kayıtları, yaralanma kayıtları (tarih, nedenler...), kayıp iş zamanı...
- * Açık iş ve pozisyon bilgileri: iş ünvanı, iş gerekleri, ücret düzeyi, pozisyonun doldurulması gereken tarih...
- * İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler: iş sınıfına yönelik dışişgücü arzı, piyasa ücret düzeyi...
- * Pozisyon ya da iş bilgileri: pozisyon kodu, hiyerarşi içindeki yeri...
- * İşin çevresi ile ilgili bilgiler: Benzer işlerdeki ortalama ücret, çalışanların eğitim düzeyi, işgücü dönüşüm oranı, kaza sıklık oranı...
- * Ücret dışı haklara ilişkin bilgiler: emeklilik planları, çalışılmayan zamana ilişkin ödemeler (tatil izni, hastalık izni.)...

* İşten ayrılma bilgileri: tarih, ayrılma nedenleri.

İşletme insan kaynakları yöneticisi veya uzmanları bu bilgilerden, çeşitli insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesinde, farklı amaçlarla yararlanırlar. Örneğin performans değerlendirme bilgilerinden; ücretleme/ödüllendirme kararlarında yararlanılabileceği gibi, eğitim açığının belirlenerek uygun yetiştirme, geliştirme programlarının tasarlanmasında da yararlanılabilir.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin sağladığı bilgilerin, belirli özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler şunlardır:

- Bilginin güncel ve istenilen zamanda ulaşılabilir olma özelliği
- Bilginin doğru olma özelliği
- Bilginin eksiksiz, tam olma özelliği
- Bilginin ilgili, istenilen nitelikte olma özelliği⁵⁸.
- Bilginin anlaşılır olma özelliği.

Bu niteliklerden birinin eksik olması durumunda, karar verme sürecinde birtakım sorunların ortaya çıkması sözkonusu olacaktır. İnsan kaynakları bilgi sisteminden sorumlu yönetici ya da ilgilinin; hem teknik hem de insan kaynakları yönetimine ilişkin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması sistemin sorunsuz işlemesini, etkili olmasını sağlayacaktır. Ülkemiz işletmelerinin büyük çoğunluğunda, entegre bir insan kaynakları bilgi sisteminin varolmamasının en büyük nedenlerinden biri budur. Bilgisayar teknolojisi ve insan kaynakları

⁵⁸) R Wayne Mondy ve Robert M. Noe., *Personnel: The Management of Human Resources*, 3. Baskı, Allyn and Bacon Inc., New York, 1987, s.146-147.

fonksiyonlarına ilişkin yeterli bilgiye sahip yönetici ve astlar; hangi tür bilgilerin, hangi işlemler için, nasıl işlenebileceğini gerçekleştirebileceklerinden, işletmedeki insan kaynakları bilgi sisteminin etkinliği istenilen düzeye ulaşabilecektir.

Günümüz insan kaynakları yöneticilerinin kendi uzmanlık alanlarındaki yeni gelişmeleri yakından izlemeleri gerekmektedir. Bilgisayar teknolojisi, yazılım olanakları, telekonferans, bilgisayar ortamında geliştirilmiş insan kaynakları bilgi sistemleri artık emek-yoğun, zaman alıcı işlerde personelin yerine geçmiştir. Bu durum da, insan kaynakları yöneticilerinin en son teknolojiye yararlanabilme konusunda gerekli niteliğe sahip olmalarını zorunlu hale getirmektedir⁵⁹.

2- İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN İŞLETME DÜZEYİNDE KURULMASI

İnsan kaynaklarına ilişkin değişik nitelikte ve çok sayıda bilgiye gereksinme duyulması; bu bilgilerin toplanması, saklanması ve işlenmesi sürecinin bilgisayar destekli yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Özellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerde, insan kaynaklarına yönelik fonksiyonların yerine getirilmesinde bilgisayarlardan yararlanıldığı görülmektedir.

Geleneksel personel fonksiyonlarının yanı sıra stratejik nitelikli insan kaynakları fonksiyonlarını da üstlenen, günümüz insan kaynakları yöneticilerinin başarılarını, büyük ölçüde işletmedeki insan kaynakları bilgi sisteminin etkinliği

⁵⁹) Anthony M. Micolo, " Suggestions for Achieving a Strategic Partnership ", *HR Focus*, Volume 70 No:9, September 1993, s.22.

belirler olacaktır. Bu nedenle, işletmede kurulacak insan kaynakları bilgi sisteminin; işletme özellik, koşul ve amaçları doğrultusunda gerekli özenin gösterilerek tasarlanıp, uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. İşletme toplam performansını doğrudan etkileyecek kararların verildiği insan kaynakları bölümünün başarılı olması, işletmenin rekabet gücünü artırarak, etkinliğini yükseltecektir.

Bir insan kaynakları bilgi sisteminin geliştirilmesi sürecine ilişkin temel aşamalar şunlardır⁶⁰:

1- Mevcut insan kaynakları bilgi sisteminin incelenmesi: Her işletmede biçimsel ya da biçimsel olmayan bir insan kaynakları bilgi sistemi vardır. İnsan kaynaklarına yönelik faaliyetler buradan elde edilen bilgiler çerçevesinde gerçekleştirilirler. Yeni bir sistemin başarılı olabilmesi; öncelikle eski sistemdeki eksikliklerin, yanlışlıkların ortaya konması ve bunlara çözüm üretecek alternatiflerin belirlenmesine bağlıdır. Mevcut sistemin incelenmesi sürecinde, şu nitelikteki sorulara yanıt aranır:

- Mevcut insan kaynakları bilgi akışı nasıl gerçekleşmektedir?
- Hangi tür bilgiye gereksinme duyulmaktadır?
- Kimler bu bilgiye, ne sıklıkta gereksinme duymaktadır?
- Bilginin uygunluğunu belirleyen kriterler nelerdir?
- Bilgi nerededir?
- Gereksinme duyulan uygun bilgiye ne çabuklukta ulaşılabilmektedir?

⁶⁰) R. Wayne Mondy ve Robert M. Noe., a.g.e., s. 148-149.

Bu soruların yanıtları; mevcut insan kaynakları bilgi sisteminin işleyişi, özellikleri ve performansı hakkında gerekli bilgileri vererek, sistem ile ilgili sorunları ortaya koyacaktır.

2- İnsan kaynakları bilgi önceliklerinin geliştirilmesi: İkinci aşama, insan kaynakları bilgi sistemi için gerekli olan bilgilerin önem sıralarının belirlenmesidir. Burada hangi bilgilerin, insan kaynakları fonksiyonlarının etkin biçimde yerine getirilmesinde kritik olduğunun ortaya konması sözkonusu olmaktadır. Örneğin; saat ücretli çalışma düzeninin var olduğu bir işletmede, çalışma süreleri en önemli bilgilerden birini oluştururken; performansa dayalı ücret sisteminin sözkonusu olduğu bir işletmede ise , performans değerlendirme bilgileri önemli olacaktır. Bu aşamada, insan kaynakları bölümünün işletme içindeki yeri ve amaçları da belirleyici rol oynamaktadır. Çalışanlara yönelik yeni, bilimsel nitelikli uygulamalara yönelmeyi amaçlayan bir insan kaynakları bölümünün gereksinme duyacağı bilginin çeşitliliği, niteliği ve bunların öncelik sırası, geleneksel personel işlemlerini yerine getirmeyi hedefleyen diğer bir işletmenin insan kaynakları bilgi gereksinmesinden farklı olacaktır.

3- Yeni insan kaynakları bilgi sisteminin geliştirilmesi: Organizasyona ait insan kaynakları bilgi önceliklerinin belirlenmesinden sonra, yeni sistemin geliştirilmesi gündeme gelecektir. Bu sistemin, işletmenin şu andaki ve ileride ortaya çıkacak tüm insan kaynakları yönetimi gereksinmelerine yanıt vermesi gerekmektedir.

Uygulamaya bakıldığında; insan kaynakları bilgi sistemlerinden, yoğun olarak şu konularda yararlanıldığı görülmektedir:

- * İş başvurularının takibi
- * İşgücü dönüşümünün ve devamsızlıkların takibi
- * Çalışan kategorilerine göre toplam ücret giderlerinin tablolanması
- * Eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi
- * Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
- * Gelecekteki insan kaynakları gereksinmesinin tahmini⁶¹.
- * Açık pozisyonların ve bu pozisyonlara işletme içinden atanabileceklerin listesinin alınması
- * Sağlık ve kaza kayıtlarının izlenmesi
- * Eğitim değerlendirme raporlarının alınması
- * Çalışanlara ilişkin sendika bilgilerinin izlenmesi

İnsan kaynakları ile ilgili yeni bir bilgi sistemi geliştirme sürecinde; işletmelerin hangi alanlarda bu sistemden yoğun olarak yararlanacaklarını belirlemeleri ve uygun yazılım-donanım seçimini yaparak, sistemi bilgisayar ortamında kurmaları gerekmektedir.

Bu süreçte, işletme amaç ve koşullarına uygun yazılım programlarının titizlikle belirlenmesi öncelik kazanmaktadır. Bu konuda, çeşitli istatistik paket programlarından ve Lotus, Excel, dBase, Clipper, Basic, Cobol , C vb.. bilgisayar paket program ve programlama dillerinden yararlanıldığı görülmektedir. Burada önemli olan nokta, işletmelerin, insan kaynakları fonksiyonlarını ve faaliyetlerini bütüncül bir yapıda içerecek ve bu konudaki gereksinmelerini eksiksiz biçimde

⁶¹⁾ Judith R. Gordon, *Human Resource Management*, Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1986, s.720.

giderecek, doğru yazılım alternatiflerinin belirlenmesi ve en uygun alternatifin seçimi olacaktır.

İşletmeler insan kaynakları bilgi sistemlerine ait yazılım gereksinmelerini belirleme ve giderme sürecinde belirli aşamalardan geçmektedirler⁶²:

a) İlk aşamada yönetim, bilgi sisteminin gereksinme gösterdiği yazılımın niteliklerini ortaya koymaya çalışır. İş yoğunluğu, yazılımın maliyet-fayda analizi, yazılımın esnekliği, değişikliklere uyarlama özelliği gibi konular üzerinde durulur.

b) Yazılım alternatiflerini değerleyecek ve seçimi yapacak komitenin faaliyetleri sözkonusudur. Bu aşamada sistemden yararlanacak kişiler, bu teknik komiteye gereksinmelerini aktararak, değerlendirme ve seçim sürecine katkıda bulunurlar.

c) Komite; sistemden hangi alanlarda yararlanılacağı, tutulacak bilgi kapasitesinin ne olacağı ve karar verme sürecinin nasıl gerçekleşeceğini gözönüne alarak, sistem gereksinmelerini somut olarak ayrıntılı biçimde ortaya koyar.

d) Sistemin teknik açıdan güvenliğinin sağlanabilmesi için ne gibi önlemlerin alınması gerektiği, komite tarafından belirlenir.

e) Bu aşamada; işletmenin koşul ve amaçları doğrultusunda sistem seçim kriterlerinin belirlenmesi sözkonusu olacaktır. Maliyet, kullanıcıların programa

⁶²) Myron D. Fottler ve Diğerleri, *Strategic Management of Human Resources in Health Services Organizations*. Delmar Publishers Inc., New York, 1988, s.172-174.

kolay uyum sağlaması, servis destek kolaylıkları, yazılımın değişen koşullara kolay uyarlanması ve benzeri faktörlerin işletme açısından taşıdığı önem, yazılımın seçiminde etkili olacak kriter ya da kriterlerin belirlenmesinde rol oynayacaktır.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin yazılım kısmına ait seçim kriterlerinin belirlenmesi ve uygun yazılım programına ait seçimin yapılmasından sonra, sıra bilgisayar sisteminin teknik özelliklerinin yani donanımın belirlenmesine gelmiştir. Doğal olarak, bilgisayarın donanım ve yazılım bölümü bir bütündür, birlikte ele alınıp, değerlenmesi gerekmektedir. Ancak, insan kaynakları bilgi sistemini yeni kuran bir işletme açısından; önce yazılımın belirlenmesi ve ondan sonra bu yazılım programını etkin biçimde işletecek bir donanımın seçilmesi yerinde olacaktır. Bilgisayar sistemlerinin teknolojik olarak; günlük, saatlik ilerlemeler kaydettiği günümüzde, teknik donanım seçiminde çok dikkatli davranmak gerekmektedir. Olayı yalnızca bir maliyet unsuru olarak ele almamak, ileriye dönük faydalarını da değerleyerek, işletme açısından en yararlı olacak donanımı seçmeye gayret etmek gerekir. Bugün ülkemizde de, kısa dönemli faydalar doğrultusunda yapılan hatalı bilgisayar sistemleri seçiminden dolayı, işletmelerimizde çok sayıda bilgisayarın teknik olarak demode olduğu ve kullanılmadığını görmemiz mümkündür. Donanım seçiminde rol oynayan faktörler; bellek kapasitesi ve bunun yükseltilebilme özelliği, hız, diğer çevre birimlerine bağlanabilme özelliğidir.

İnsan kaynakları bilgi sistemine; işletme büyüklüğüne göre, bir ana bilgisayara (mainframe) bağlı terminaller aracılığı ile, ya da konu ile ilgili yönetici ve uzmanlara ait kişisel bilgisayarlar aracılığı ile işlerlik kazandırılabilir.

4- İnsan kaynakları bilgi sisteminin denetimi ve güncelleştirilmesi: Sistem işletilmeye başlatıldıktan sonra; süreç içinde doğru, güncel bilgiyi zamanında sağlayıp, sağlamadığının kontrolü yapılarak, bilgi sisteminin etkinliğinin ölçümü gerekmektedir. Sistemin performansında görülecek düşüşler iki nedenden kaynaklanabilir. Bunlardan birincisi, işletmede insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin yeni bilgi gereksinimleri ortaya çıkmıştır ve sistem bunlara yanıt verememektedir. İkincisi de; sistem teknolojik olarak eskimiştir, gereksinimleri karşılamada yetersiz kalıyordur. Bu sorunlarla karşı karşıya kalan işletmelerin, bilgi gereksinimelerindeki değişiklikler ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda, insan kaynakları bilgi sistemlerinde gerekli düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir. Bilgisayar teknolojisinde meydana gelen hızlı değişimler, bilgisayar temelli insan kaynakları bilgi sistemlerinin süreç içersinde, özenli biçimde gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte sevindirici olan; insan kaynakları fonksiyonları giderek bilgisayarlara bağımlı olurken, bilgisayarların günden güne daha etkili, daha ekonomik ve daha kolay kullanılabilir hale gelmesidir⁶³.

İşletmedeki insan kaynaklarına ilişkin bilgilerin; bilgisayar ortamında saklanıp, çeşitli işlemlere tabi tutulması, bilgi güvenliği ve kişisel gizlilik kavramlarını gündeme getirmektedir. Bilgi güvenliği teknik bir sorundur ve bilgisayar sistemine konacak şifreler aracılığı ile bunu sağlamak mümkündür. Belirli bilgilere, ancak o şifrenin sahibi olan ilgili kişi ulaşabilir. Kişisel gizlilik (mahremiyet), bilgi çağında ahlaki bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme çalışanları ile ilgili bilginin toplanması sürecinde; dolaylı yollara başvurulmaması, doğrudan sözkonusu kişiden bilginin alınması ve gerekirse

⁶³ Rob Brookler, " What Hardware Means to the HRIS ", *Personnel Journal*, Volume 71 No: 5, May 1992, s.127.

sonradan bunun kontrolünün yapılması, bilgilerin ne amaçla kullanılacağına çalışana belirtilmesi, yalnızca iş sürecinde yararlanılacak bilginin toplanması, bu bilgilerin ilgili olmayan kişilere sızmasını önleyecek işletme politika ve kurallarının geliştirilmesi konuya ilişkin olarak alınacak önlemlerinin belirli bir bölümünü oluşturmaktadır⁶⁴.

3- İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

İnsan kaynakları yöneticilerinin; işletme insan kaynakları sisteminin alt sistemlerini oluşturan, insan kaynakları planlama, temin, eğitim, ücretleme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi , işçi sağlığı ve güvenliği, işçi-işveren ilişkileri sistemlerinden herhangi birine ilişkin olarak alacağı karar, hem diğer alt sistemleri etkilemekte, hem de bu karar diğer sistemlerden etkilenmektedir. Karar sürecinde insan kaynakları yönetimine destek sağlayacak bir insan kaynakları bilgi sisteminin tüm insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik, bütüncül bir yapıya sahip olması gerekmektedir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin; işletmenin diğer birimlerine ait bilgi sistemleri, kendi alt sistemleri ve ilgili çevre birimleri ile bilgi alışverişini sistematikleştirmesi , karar sürecini hızlandırarak tutarlı hale getirmesi, insan kaynakları yönetiminin işletme içindeki etkinliğini arttıracaktır.

⁶⁴) Wayne F. Cascio, a.g.e., s.162-163.

İnsan kaynakları, işletmedeki diğer üretim faktörlerinden farklı bir yapıya sahiptirler. Kişisel duygu, arzu ve amaçları ile birlikte işletmeye gelmekte ve çeşitli gereksinmelerini belirli ölçülerde işlerinde gidermeyi hedeflemektedirler. İnsandan, gerekli performansın alınabilmesi değişik faktörlere bağlı olmaktadır. Bu nedenle, çalışanlar ile ilgili ayrıntılı bilgilerin özenli biçimde toplanması, saklanması ve gerektiği zamanlarda çeşitli işlemlere tabi tutularak, farklı nitelikteki kararlara varılması sözkonusu olmaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin amacı; organizasyondaki insan kaynaklarından etkin biçimde yararlanılmasında temel belirleyici olan, çalışanlara ilişkin doğru, ilgili, eksiksiz, güncel bilgiyi zamanında sağlamaktır. Bu süreçte meydana çıkabilecek sorunlar; zaman ve maliyet kaybına yolaçarak, işletme performansını olumsuz yönde etkileyecektir. İşletmedeki insan kaynakları bilgi sisteminin etkinliği; mevcut personelin şimdiki ve geçmişteki performansına, yetenek, bilgi, beceri, eğitim ve benzeri özelliklerine ilişkin bilgilerin yanı sıra, işletmenin gelecekte gereksinme duyacağı insan kaynaklarının nitelik ve niceliği ile ilgili tutarlı bilgiyi de sağlayabilmesine bağlı olacaktır.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinden; insan kaynakları planlaması fonksiyonundan başlayarak, konuya ilişkin tüm fonksiyonlarda, işletme hedefleri ve sistem yeterliliği çerçevesinde, belirli ölçülerde yararlanmak mümkündür. Bir insan kaynakları bilgi sisteminden; insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında nasıl yararlanılabileceğini, ana hatlarında şu şekilde gösterebiliriz:

* **İnsan kaynakları planlaması:** İnsanlar, işler, zaman ve para; insan kaynakları planlama sürecinin temel girdilerini oluşturmaktadır. Temel olarak planlama fonksiyonu; işletmenin ileriye dönük insan kaynakları plan ve

programlarına bağılı olarak, personele gereksinmesinin tahminini, personel arzını ve bu talep ile arzın uyumlaştırılmasını içermektedir. İnsan kaynakları planlama süreci; organizasyonun stratejik yönetim kararlarından ve çevreden kaynaklanan belirsizliklerden etkilenmektedir. Bu iki faktör, ne kadar uzun süreli bir planlama yapılması gerektiğini ve insan kaynakları planlamacıları için gerekli bilginin türünü, niteliğini belirler⁶⁵.

Personel gereksinmesinin planlanması sürecinde, dört temel boyut ortaya çıkmaktadır. Bunlar; nicel, nitel, zamansal ve yerel boyuttur. İşletmenin gereksinme duyduğu nitelik ve nicelikteki personelin, istenilen yer ve zamanda hazır bulundurulması, çalıştırılması amaçlanmaktadır. Burada; işletme için olması gereken personel miktarı ile olan personel miktarının denk olmasına çalışılmaktadır. Bu denliğin sağlanması, planlanan kaynağın insan olmasından dolayı pek kolay olmamakta, çeşitli faktörler bu süreci etkilemektedir⁶⁶.

İnsan kaynakları planlamasının zor ve karmaşık bir süreç olmasından dolayı; işletmelerin bu konuda tutarlı kararlar alabilmesi, ellerindeki bilginin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Etkin bir insan kaynakları bilgi sisteminin; planlama sürecinde gereksinme duyulacak, şu nitelikteki bilgileri ilgili kişilere sağlaması gerekmektedir⁶⁷:

- İş analizi bilgileri
- İşgücü envanteri
- Gerek duyulan yetiştirme-geliştirme programları

⁶⁵) Terry L. Leap ve Michael D. Crino, a.g.e., s.162.

⁶⁶) Tuğray Kaynak, a.g.e., s.24-26.

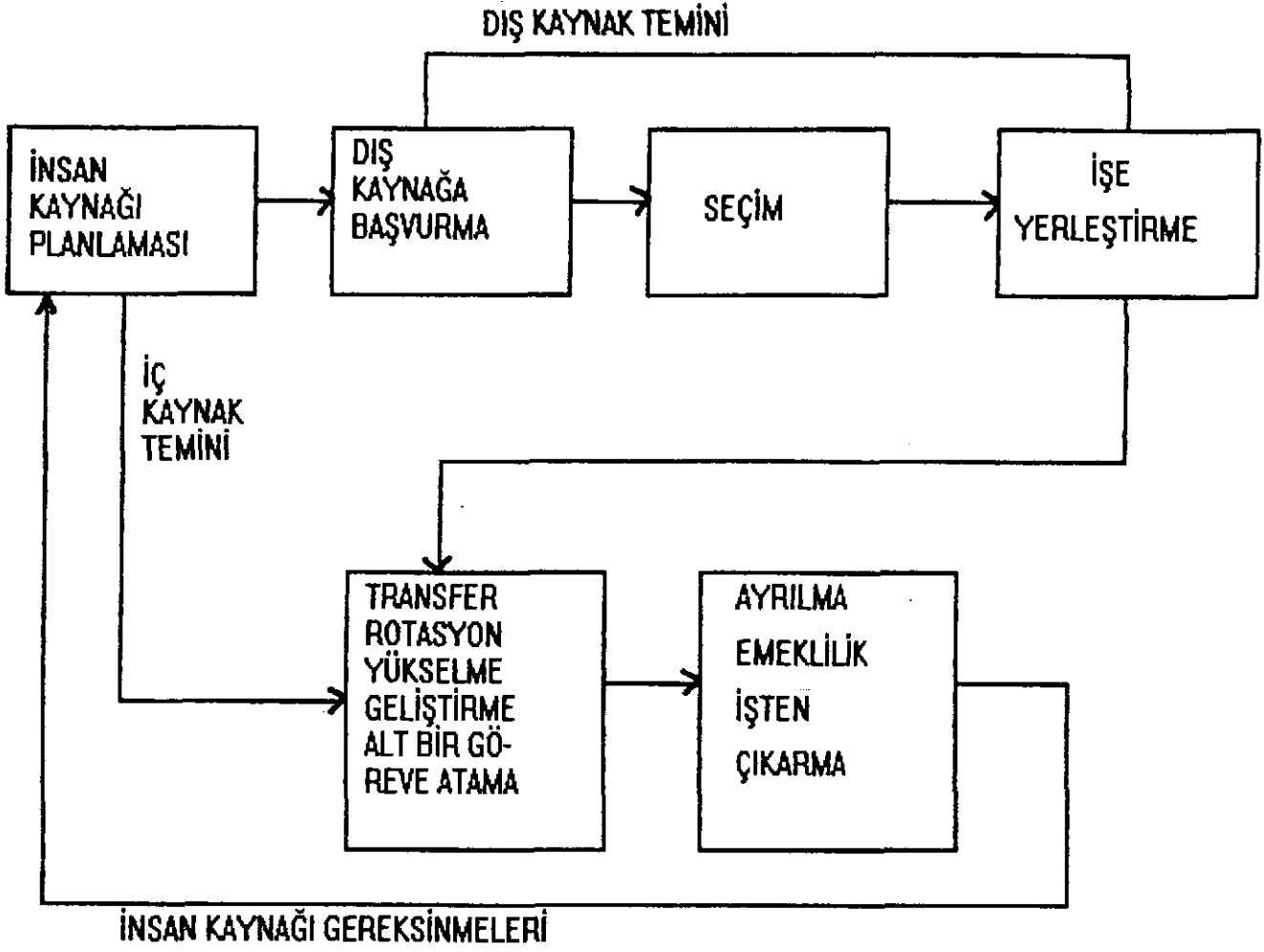
⁶⁷) Terry L. Leap ve Michael D. Crino, a.g.e., s.161.

- Personel temin kaynakları
- İşgücü piyasası analizi bilgileri
- Ücret planları
- Yasal zorunluluklar
- İşgücü dönüşüm ve devamsızlık oranları
- Emeklilik planları

Bu bilgilere gereksinme duyulduğunda, hızlı biçimde ulaşılabilmesi, planlama sürecinin tutarlılığını, başarısını arttıracaktır. Diğer insan kaynakları fonksiyonları da ele alındığında; birçok fonksiyonda da, planlama için sözkonusu edilen bu bilgilerden yararlanıldığı görülecektir. Bu da sistemin bütüncül yapısının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

*İnsan kaynakları temini: Organizasyonun etkinliği; her düzeyde çalışanların yetenek, beceri, bilgi, deneyimlerini ortak amacın başarılması için ne ölçüde harcadıklarına bağlı olarak değişecektir. Personel temin fonksiyonunun amacı; organizasyon ve insan kaynakları planlarının etkin biçimde yerine getirilmesi için, gerekli olan insan kaynaklarını bulmak ve işletmeye kazandırmaktır. Temin fonksiyonu, şu aşamalardan oluşan bir süreç olarak karşımıza çıkar⁶⁸:

⁶⁸) Lawrence A. Klat ve Diğerleri, *Human Resource Management, A Behavioral Systems Approach*, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1978, s.87-88.



ŞEKİL 5 PERSONEL TEMİN SÜRECİ

Görüldüğü gibi; insan kaynakları planlaması çerçevesinde, gereksinme duyulan insan kaynakları iç ya da dış kaynağa başvurularak karşılanmakta ve temin süreci tamamlanmaktadır.

Gerek iç kaynak, gerek ise dış kaynaklara başvurulması durumunda; insan kaynakları bilgi sistemi, ilgili yöneticilere yol gösterici bir rol üstlenir. İş analizi sonucunda oluşturulan iş gerekleri ile işletme içi potansiyel adayların niteliklerinin sistem içinde karşılaştırılması, dış kaynaklara başvuru gereğinin olup, olmadığını ortaya koyacaktır. Dış kaynaklara başvurulması durumunda ise; iş için o an başvuran adayların nitelikleri doğrultusunda bir aday havuzu oluşturulacak ve iş gereklerinin bu adayların özellikleri ile karşılaştırılması sözkonusu olacaktır. Sistem personel seçim ve işe yerleştirme sürecine objektiflik kazandırarak, işletme performansını olumlu yönde etkileyecektir. Burada üzerinde önemle durulması gereken bir nokta da; işletmede yapılacak iş analizi çalışmalarına gereken özenin gösterilmesi, bu çalışmaların zaman içinde güncelleştirilmesi ve buna bağlı olarak iş gereklerinin doğru biçimde belirlenmesi zorunluluğudur. Böylece insan kaynakları seçim kriterlerinin ve seçim sürecinin tutarlı olması sağlanacaktır.

* **Eğitim ve geliştirme:** İşletmeler ağır rekabet koşulları ve hızlı teknolojik değişimler karşısında, varlıklarını sürdürmek, gelişmek için; ellerindeki insan kaynaklarını yeni/güncel bilgi, teknik ve yöntemler ile donatmak zorundadırlar. Bu durum, işletmelerin eğitim faaliyetlerini dikkatli biçimde ele alıp, değerlendirmelerini ve sistematik uygulamalara yönelmelerini gerekli hale getirmiştir.

Eğitim; bireysel beceri, bilgi ya da deneyimleri arttırmaya veya bireysel tutumları değiştirmeye yönelik olarak tasarlanmış faaliyetler bütünüdür. Örneğin;

işletmeye bilgisayar sisteminin kurulması ile; çalışan bir kişinin bilgisayar kullanmasını öğrenmesi ve/veya bu konudaki becerisini iletmesi, yeni bilgisayar programlarını öğrenip, benimsemesi değişik nitelikteki eğitim faaliyetleri sonucunda gerçekleşecektir. Geliştirme ise; organizasyonda daha üst düzey ya da farklı sorumluluklar üstlenecek bireylerin bu görevlere hazırlanmasını amaçlayan faaliyetlerdir⁶⁹.

İşletmeler; değişik kademelerde çalışan elemanlarını, farklı amaç ve nitelikteki eğitim veya geliştirme programlarına tabi tutarlar. Uygulamalar işletme içi ya da dışında; çeşitli araç ve yöntemler ile işletme içindeki yetkili bir kişi veya işletme dışından uzman bir eğitici tarafından gerçekleştirilir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri; teknik eğitim, bilgi, beceri, tutum eğitimi, yönetici geliştirme, sosyal becerileri geliştirme, yeni personelin oryantasyonu gibi uygulamalar olarak karşımıza çıkarlar. İnsan kaynakları bilgi sistemi bu faaliyetlere çeşitli katkılarda bulunur. Sistemin; çalışanların eğitim durumuna ilişkin olarak, değişik nitelikteki bilgileri içermesi gerekmektedir ki, bu ve benzeri bilgiler eğitim gereksinmesi analizi ve performans değerlendirme formlarından elde edilebilirler;

- * Çalışanın eğitim geçmişi, dereceleri
- * İşletme içi ve dışı katıldığı eğitim programları ve dereceleri
- * Katıldığı ulusal ve uluslararası seminerler
- * Mesleki ödüller
- * Yabancı dil bilgileri ve dereceleri

⁶⁹) Judith R. Gordon, a.g.e., s.264.

* Önceki iş deneyimleri

Çalışanlar temelinde, bu bilgiler doğrultusunda alınacak raporlar; çalışanın mevcut işi ve ileriye dönük kariyeri için hangi konularda eğitilip,yetiştirilmesi gerektiğini ortaya çıkaracaktır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin bu konuda sağlayacağı destek; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin zaman, maliyet ve içerik açısından planlanmasını ve uygulamaya geçirilmesini sağlam, somut, gerçekçi temellere dayandıracaktır.

* Ücretleme: İşletmenin temel hedeflerine etkin biçimde ulaşmasını sağlamak amacı ile bedensel ve düşünsel emeğini harcayan insan, bunun karşılığında belirli bir ücret talep etmektedir. Çalışanın emeğinin karşılığı olarak elde ettiği kazancı, onun işindeki performansını etkilemektedir. Bu nedenle; işletmelerin uygun ve adil ücret politikaları izleyerek, nitelikli personeli işletmeye çekmeleri onların organizasyonda kalmalarını sağlamaları mümkündür.

Adil olmayan, yetersiz ücretten kaynaklanan ücret tatminsizliği, işletme içinde birtakım sorunlara yolaçmaktadır. Bu sorunlar; daha yüksek ücret talebi ile düşük performans gösterilmesi, şikayet, grev ve devamsızlıkların artması, işe ilginin azalması, çalışanların yüksek ücretli yeni işler araması biçiminde ortaya çıkabilirler. Öte yandan, haklı olmayan yüksek ücret de, kişiler ve organizasyon açısından olumsuzluklar yaratabilir. Çalışanlar açısından haksız kazanç elde etme sıkıntısı, endişesi; işletme açısından ücret maliyetlerinin yüksek olması nedeni ile rekabet şansının azalması sözkonusu olabilir. Bu süreçte; ücret tatmini ile organizasyonel rekabet arasındaki dengenin temelini, insan kaynakları bölümünün ücret yönetimine ilişkin çabaları oluşturacaktır. İnsan kaynakları bölümü; tatmin ile

rekabet arasındaki bu dengeyi, işletmenin ücret politikasını, programını yöneterek sağlar iken, organizasyonun stratejik kararlarına da katkıda bulunacaktır⁷⁰.

Ücretin, çalışanlar açısından önemli bir özendirme aracı olması; insan kaynakları yönetiminin bu fonksiyon üzerine titizlikle eğilmesini zorunlu hale getirmiştir. Yapılan araştırmalar; ücret ile güvenlik, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul gibi temel fizyolojik ve psikolojik gereksinimler arasında yakın bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Yüksek statü, daha çok saygı ve ilgi topladığından, bireyler açısından değer taşımaktadır⁷¹. Ücretin araçsallık özelliği nedeni ile, çalışanlar açısından önem taşıması, konunun üzerinde dikkatli biçimde durulması gereğini ortaya çıkartmaktadır.

İşletmenin etkinliği açısından kritik bir öneme sahip olan ücret yönetiminin; bilimsel temellere dayalı, konuya ilişkin tüm faktörleri içeren bir yapı çerçevesinde, sistematik biçimde ele alınıp, gerçekleştirilmesi gerekir. Bu süreçte başarılı olunabilmesi için, farklı nitelikteki bilgilere gereksinme vardır. İnsan kaynakları bilgi sisteminde, bu konu ile ilgili şu bilgilerin yer alması gerekmektedir:

- İş kodu, iş ünvanı
- Ödeme türü (haftalık, aylık)
- Ödenen ikramiyeler⁷².
- Ortalama piyasa ücreti
- Yasal zorunluluklar (indirimler, tazminatlar...)

⁷⁰) William B. Werther and Keith Davis, a.g.e., s.238.

⁷¹) İsmail Ataay, *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*, Cihad Matbaası, İstanbul, 1985, s.19.

⁷²) Randall S. Schuler ve Stuart A. Youngblood, *Effective Personnel Management*, 2. Baskı, West Publishing Company, St. Paul, 1986, s.49.

- Normal ve fazla çalışma süreleri...

Bu sistemden yararlanacak yönetici bu bilgilerin yanı sıra; uygun istatistik programları aracılığı ile ileriye dönük ücret alternatiflerini değerlendirerek, ücret planlarını oluşturmak, toplu sözleşmeden kaynaklanacak ücret maliyetlerini belirlemek, bölümler temelinde bütçeler yapmak gibi ücret yönetim sürecine katkıda bulunacak faaliyetleri de gerçekleştirebilir.

* **Performans değerlendirme:** İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonunu da, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi oluşturur. İşletmede yapılan bir performans değerlendirme çalışmasından; stratejik planlama, ücret yönetimi, kariyer geliştirme, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, işten ayırma ve personel programlarının geçerliliğinin saptanması gibi farklı nitelik ve amaçlardaki alanlarda yararlanır⁷³.

Performans değerlendirme sonuçlarından hareketle, işletmedeki insan kaynaklarına ilişkin çeşitli kararların alınması; insan kaynakları bilgi sistemi içindeki performans alt sisteminin önemini vurgulamaktadır. Çalışmamızın bundan sonraki bölümünde, insan kaynakları bilgi sisteminden kariyer yönetimi sürecinde nasıl yararlanılabileceği irdeleneceğinden, performans değerlendirme sistemine ait ne tür bilgilerin böylesi bir sistemde yer alacağı, bunlardan ne tür çıktılarına ulaşılabileceği ve hangi alanlarda yararlanılabileceğine, orada değinilecektir.

⁷³) Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 262, İstanbul, 1994, s.4-9.

* **İşgören sağlığı ve güvenliği:** İşletmeler ellerindeki insan kaynaklarının sağlık ve güvenliği ile yakından ilgilenmek; çalışma koşullarından kaynaklanan ve onların sağlığını, güvenliğini olumsuz yönde etkileyen risk unsurlarını en aza indirmek zorundadırlar.

Çalışma yaşamında işgüvenliğini tehlikeye sokan ve iş kazalarına yolaçan nedenleri, başlıca iki grup altında toplamak mümkündür⁷⁴:

- Güvensiz/tehlikeli kimyasal, fiziksel ve mekanik koşullar
- Güvensiz/tehlikeli kişisel davranışlar (çalışanların fiziksel ya da zihinsel durumlarından kaynaklanan hatalar).

İşletmeler, her yıl binlerce kişinin yaşamını yitirmesine, yaralanmasına, zaman ve maliyet açısından büyük iş kayıplarına yolaçan bu durum karşısında, çeşitli önlemlere başvurmaktadırlar. Genellikle büyük işletmelerde, işgüvenliği çalışmaları bir üst yöneticiye bağlı işgüvenliği yöneticisi ve başında bulunduğu birim tarafından yönlendirilirken; büyük ve biçimsel bir işgüvenliği birimine gerek duymayan işletmelerde, güvenlik komiteleri bu fonksiyonu üstlenirler⁷⁵.

İşletmeler hangi yaklaşımı benimseyip, uygulamaya koysalar da; çalışanların sağlık ve güvenliğine ilişkin düzenli kayıtların tutulması gerekmektedir. İnsan kaynakları bilgi sisteminde bu fonksiyon ile ilgili, şu tür bilgilerin yer alması söz konusu olacaktır:

⁷⁴) Dale S. Beach, a.g.e., s.530.

⁷⁵) Ömer Sadullah, *Personel Yönetimi Açısından İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı ve Metal Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul, 1986, s.11.

- Kaza kayıtları
- Yaralanma derecesi
- Çalışanın geçtiği sağlık kontrolleri
- Yakalandığı hastalıklar ve nedenleri
- Hastalık nedeni ile yaptığı devamsızlıklar
- İşin taşıdığı risk ve alınacak önlemler

Bu bilgilerden hareket edecek ilgili yönetici; kaza eğilimi ve riski yüksek kişi ya da çalışma koşullarını, kaza ya da yaralanma sonucu ortaya çıkan zaman, teçhizat, tedavi ve yeni personel istihdamı ile ilgili maliyetleri belirleyerek, uygun mesleki sağlık ve güvenlik programlarının geliştirilmesinde, uygulamaya geçirilmesinde somut adımlar atabilecektir.

* **İşçi-işveren ilişkileri:** İnsan kaynakları yönetimi sisteminin bir diğer alt sistemini, işçi-işveren ilişkileri sistemi oluşturur. Çalışanların performansı ve motivasyonu üzerinde etkili olan bu fonksiyon, çalışma barışının sağlanmasında birinci derede rol oynamaktadır. Bu süreçte işçiler; belirli nedenler ile biraraya gelip, sendikalaşmakta ve işveren/işveren sendikası ile, yasal çerçevede içinde, çalışma ortamındaki hak ve sorumluluklarını belirlemek amacı ile pazarlığa oturmaktadırlar. İşçilerin sendikalaşmaya gitmelerindeki temel nedenler şunlardır⁷⁶:

- Yüksek ücret, ücret dışı haklarının artırılması, çalışma süresinin azaltılması gibi ekonomik nedenler.
- İş güvencesi
- Bir gruba ait olma, onlarla birlikte hareket etme gibi sosyal nedenler.

⁷⁶) Lawrence A. Klatt ve Diğerleri, a.g.e., s.248-249.

Öte yandan; işverenler açısından konu irdelendiğinde, işletmelerin ana faaliyet konusunu oluşturan mal ya da hizmet üretiminin aksamaması, etkin biçimde hedeflere ulaşma, maliyet-kar dengesi gibi konular önplana çıkacaktır. Toplusözleşmelerin ileriye dönük olarak getireceği maliyetlerin hesaplanarak gerekli önlemlerin alınması, organizasyonun varlığını sürdürmesi ve rekabet şansını arttırması açısından önem kazanacaktır. İşletme insan kaynakları bilgi sisteminde, bu fonksiyona ilişkin şu bilgilerin yerelması gerekmektedir⁷⁷:

- Toplu sözleşme ile sağlanan hakların kapsamı ve süresi
- Normal ve fazla çalışma ücreti
- Çalışılmayan süre için ödenecek ücret
- Sosyal yardımlar
- Şikayet ve şikayet çözüm yöntemleri...

Yönetici bu sistemden; toplusözleşmenin doğuracağı maliyet ve sorumlulukları görebilmesinin yanı sıra, bundan sonraki sözleşmede nasıl bir yol izlemesi, nasıl bir strateji oluşturması gerektiği konusunda da yararlanabilecektir. Böyle bir sistem aracılığı ile işletme, yasaların öngördüğü yükümlülükleri de düzenli olarak, zamanında yerine getirebilecektir.

⁷⁷) Judith R. Gordon, a.g.e., s.488.

4- İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNDEN DİĞER İŞLETME FONKSİYONLARINDA YARARLANILMASI

Organizasyonlar, birbirleri ile karşılıklı ilişki içinde bulunan insanların oluşturduğu sistemlerdir. Organizasyonların amaçlarını gerçekleştirebilmesi, bu insanlara bağlı olmaktadır. Bu nedenle organizasyonel başarı ve gelişme ağırlıklı olarak; organizasyondaki insanların işlerini ne ölçüde iyi yaptıklarına ve insan kaynaklarının ne ölçüde iyi yönetildiğine göre değişmektedir⁷⁸. İnsan kaynakları bölümünün önemi, işletmenin diğer alt sistemlerini oluşturan; pazarlama, finans, üretim, araştırma-geliştirme gibi bölümlerin işleyişini tasarlayan, yerine getiren ve kontrol eden kaynağın, insan olmasından dolayı ortaya çıkmaktadır.

Diğer işletme fonksiyonlarının etkinliğinde; önemli bir güce sahip olan insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun, bilimsel temellere dayalı, çağdaş teknik ve yöntemler ile gerçekleştirilmesi, organizasyonlar açısından yaşamsal bir nitelik kazanmaktadır. Bu görüş çerçevesinde; insan kaynakları alanındaki kararlara temel oluşturan gerekli bilginin sağlanmasına ve çeşitli işlemlere tabi tutulmasına olanak tanıyan insan kaynakları bilgi sisteminin, işletme yönetim süreçlerindeki önemi açıkça görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin; işletme ana stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde etkili olması, üst yönetimin insan kaynakları bilgi sisteminden sağlanan bilginin üzerinde özenli biçimde durması, değerlemesi ve karar süreçlerinde bu bilgilerden yararlanması konusunu gündeme getirmiştir.

⁷⁸) Randall B. Dunham ve John L. Pierce, a.g.e., s.593.

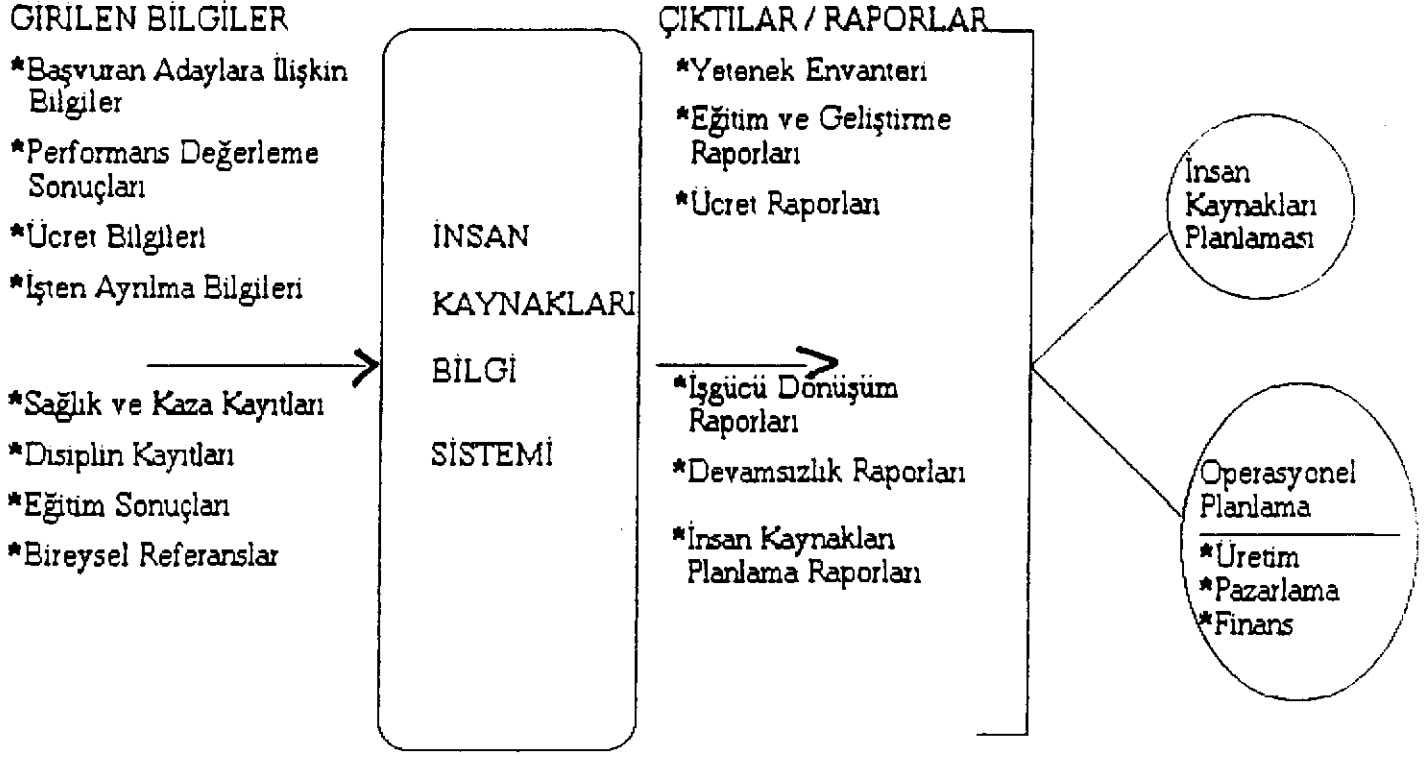
İnsan kaynakları bilgi sistemi; işletme genelinde ve bölümler temelinde, ilgili yöneticilere şu konularda yardımcı olmaktadır:

- Gereksinme duyulan personelin niteliği ve niceliği
- Eğitim ve geliştirme gereksinimleri
- Rotasyon, terfi kararları
- Ücret maliyetleri
- Yasal zorunluluklar
- Devamsızlık ve işgücü dönüşüm oranı
- Kaza sıklık oranı ve nedenleri
- İşgücü piyasası bilgileri

Bu bilgileri elde eden yöneticiler; işletme koşulları doğrultusunda, insan kaynaklarından en etkin nasıl yararlanabilecekleri konusunda, objektif kararlara varabileceklerdir.

İşletmede varolan bir insan kaynakları bilgi sisteminden, işletme yönetim süreçlerinde nasıl yararlanılabileceği, sistemin girdi ve çıktıları ile birlikte, şu şekilde verilebilir⁷⁹⁾:

⁷⁹⁾ R. Wayne Mondy ve Robert M. Noe, a.g.e., s.149-150.



ŞEKİL 6 İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ

İşletmedeki yönetim bilgi sisteminin; bir alt sistemini oluşturan insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilen çıktılar, diğer fonksiyonların planlama sürecine girdi olarak dahil olmaktadır. Sistemin iyi tasarlanıp, uygulamaya konması durumunda; işletmenin karar verme sürecinde gereksinme duyduğu kritik bilgiler elde edilebilir. İnsan kaynakları bilgi sistemi diğer emir-komuta fonksiyonlarından sorumlu yöneticilere, bölümlerindeki personellerine ilişkin gerekli bilgileri sağlayarak, onların bu konuda harcıyacıkları zamanı azaltmak ve işlerini kolaylaştırmak görevini üstlenmektedir.

C) KARIYER YÖNETİMİ SİSTEMİNDE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNDEN YARARLANILMASI

1- KARIYER YÖNETİMİ SİSTEMİNE TANIMSAL YAKLAŞIM

İnsan kaynakları yönetiminin, son yıllarda önem ile üzerinde durduğu konulardan biri kariyer yönetimidir(**). Kariyer kavramı; kişinin yaşam boyunca üstlendiği işlerin (iş rollerinin) tamamı olarak ya da kişinin yaşam boyunca üstlendiği işlere ilişkin tutum ve davranışların kişi tarafından algılanan sırası olarak tanımlanabilir⁸⁰. Tanımlardan da görüldüğü gibi kariyer, bireyin gerek kişisel, gerek ise çalışma yaşamında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, organizasyonların kariyer yönetimine ilişkin planlama ve uygulama çalışmalarını sistematik bir biçimde ele almaları gerekmektedir.

1950'li ve 1960'lı yıllarda; işletmelerin çoğu, çalışanlarının kariyer yollarının ve kariyer gelişimlerinin planlama sorumluluğunu yalnız başlarına üstlenmekteydiler. İşletme çalışanının organizasyon içinde hangi pozisyona,

(*) Konu ile ilgili literatür incelendiğinde; kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramlarının zaman,zaman eşanlı kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmanın bütünlüğü açısından, kariyer yönetimi kavramı tercih edilmiş ve kullanılmıştır.

⁸⁰) Richard W. Beatty ve Craig Eric Schneir, *Personnel Administration*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Philippines, 1981, s.358

hangi hızla, hangi zamanda ilerleyeceğini belirlemekteydi. Bu yaklaşım, o yılların organizasyon anlayışı ve koşullarına uygundu. Ancak ilerleyen yıllarda, bu yaklaşımın kariyer yönetimi sürecinde yararlı olmadığı görüldü. Bunun üzerine, günümüzde de geçerliliğini koruyan yeni bir yaklaşıma yönelindi. Yeni kariyer yaklaşımında temel özellik; çalışan ile işletmenin kariyer yönetimi sürecinde ortak sorumluluğunun olduğudur. Çalışanlar; kendi yeteneklerinin ne olduğunu, hangi konularda yönetimden destek istemeleri gerektiğini bilmek, bu desteği talep etmek ve kendilerini yeni sorumluluklar yüklenmeye hazırlamak zorundadırlar. İşletmeler ise; çalışanlar ile, organizasyon içinde nereye ulaşmak istedikleri ve işletme ana stratejisi çerçevesinde, buraya nasıl ulaşmayı planladıkları konusunda iletişim kurmak, işletme hakkında personele mümkün olduğunca fazla bilgi vermek⁸¹, çalışanlara kendileri için en uygun işler konusunda danışmanlık yaparak, işletme içindeki ilerleyişlerini kolaylaştırmak gibi sorumluluklar yüklenmektedirler.

Kariyer yönetimi sistemi; birey ve organizasyon açısından ele alınarak incelenmesi gereken ve birbirleri ile karşılıklı etkileşim içinde bulunan iki boyutlu bir süreçtir. Sürecin ilk boyutunda çalışanın kariyer beklentileri, diğer boyutunda ise organizasyonun gelecekteki gereksinimleri etkili olmaktadır⁸². Bu iki boyutun, organizasyon gerçekleri doğrultusunda bütünleştirilmesi ile birlikte, gerek birey gerek ise organizasyon etkin bir kariyer yönetimi sisteminin oluşturulmasını gerçekleştirmek amacı ile çeşitli faaliyetlerde bulunacaklardır. Bu durum, kariyer yönetimi sisteminde her iki tarafın da (birey-organizasyon) sorumluluk yüklenme zorunluluğundan kaynaklanmakta ve amaçların entegrasyonunun gerçekleşmesini

⁸¹) Wayne F. Cascio, a.g.e., s. 341-342.

⁸²) Tuğray Kaynak, a.g.e., s.167.

sağlamaktadır.Süreci, bireysel ve organizasyonel kariyer yönetimi olarak ele alabiliriz⁸³.

Kariyer yönetimini birey açısından ele alıp, incelediğimizde;

- İlk olarak kişinin kendini değerlemesi sözkonusu olacaktır. Bireyin çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyonda, yerinin ne olduğunu anlama, bilme ve gelecekte de nerede olmak istediğini belirlemesi gerekecektir. Bunun için kendine; ben gerçekte ne istiyorum? Neyi, nasıl yapabileceğimi biliyor muyum? Hangi olanaklardan yararlanabilirim? gibi sorular sorup, yaşamı boyunca, sırası geldikçe, bunlara yanıt oluşturarak kendi kişiliğini, yolunu ve yönünü belirleyecektir⁸⁴. Bireyin kendi ilgi, beceri, deneyim ve kişilik özelliklerini değerlemesi; uygun olan işin seçiminde, eğitim/geliştirme gereksinmelerini ve kariyer hedeflerini belirlemede kendine yardımcı olacaktır. Bu değerlendirme süreci kişiye; hangi iş ya da pozisyonlara yönelerek, strateji geliştirmesi gerektiğini, işletme içi hangi ilerleme ve yükselmelerin kendisi açısından yararlı olacağını ve organizasyon içinde birbirini izleyen hangi ilerleme ve yükselme olanaklarının, kendini hedeflediği işe ulaştıracağını belirlemede yararlanacağı bilgiyi sağlayacaktır⁸⁵.

-İkinci olarak bireyin, işletme içi ve dışı kariyer fırsatlarının belirlemesi sözkonusu olacaktır. Burada birey, çok sayıda faktörü değerlemek durumunda kalacaktır. İşletme ana stratejisi, insan kaynakları politikaları, organizasyon

⁸³) Judith R. Gordon, a.g.e.,s. 312.

⁸⁴) Tuğray Kaynak, a.g.e., s.165.

⁸⁵) Judith R. Gordon, a.g.e., s. 319.

yapısı, rakipler, ekonomik, toplumsal ve siyasal faktörler bireyin kariyer olanaklarını değerlemesinde etkili olacaktır.

- Kendisinin eksik ve güçlü olan yönlerini saptamış, işletme içi ve dışı kariyer fırsatları hakkında yeterli bilgiye sahip olmuş birey, artık kariyer amaçlarını belirleyecektir. Bu noktada bireyin gerçekçi davranarak; ulaşılabilir, birbiri ile uyumlu ve tutarlı amaçlar belirlemesi, kariyer yönetimi sürecinin başarısında önemli rol oynayacaktır.

- Birey kendini, belirlediği kariyer amaçlarına ulaştıracak planları yapmak ve bunları uygulamak durumundadır. Kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarına, farklı faaliyet planları ile ulaşması mümkündür. Örneğin kısa dönemde; işbaşında iş deneyimini arttırmaya yönelik eğitim faaliyetleri sözkonusu olabilirken, uzun dönemde özel projelerde görevlendirilme, işletme dışında özel eğitim programlarına katılma gibi faaliyetler gündeme gelebilir. Doğal olarak bu planların işlerlik kazanabilmesi, organizasyonun bu konudaki katkısına bağlı olacaktır. Organizasyonun, bireyin gereksinme duyduğu konulardaki eğitim faaliyetlerine olanak tanımaması ya da planlanan çerçevede, çalışanın ilerleme ve yükselmesini gerçekleştirmemesi, bireyin kariyer planlarını uygulamasını engelleyecektir.

Kariyer yönetimi sisteminin diğer kısmını oluşturan, organizasyonel kariyer yönetimi süreci, bireysel kariyer yönetimi süreci ile birlikte karşılıklı olarak etkileşmekte ve bu iki süreç birbirlerini tamamlamaktadırlar. Organizasyonel kariyer yönetimi sürecinde, konu organizasyon açısından ele alınmaktadır. Burada, organizasyonun yerine getirmesi gereken birtakım faaliyetler sözkonusu olmaktadır:

- Kariyer yönetimi için temel başlangıç noktası, insan kaynakları planlamasıdır⁸⁶. İnsan kaynakları planlaması; işletmenin mevcut ve ileriye dönük personel gereksinmesini nitel ve nicel olarak belirlemek, bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan sağlamak ve gereken personeli istenilen yer ve zamanda istihdam etmek görevini üstlenmiştir. İşletmeler, gereksinme duydukları personeli öncelikle kendi bünyelerinden karşılama yoluna giderler. Bu durum; gerek zaman, uyum, ve maliyet sorunlarını azaltırken; gerek ise işletme içi beşeri ilişkiler ve çalışanların motivasyonu açısından olumlu etkiler yaratır. İşte bu noktada; kariyer yönetimi ile insan kaynakları planlamasının bütünleştirilmesinin gereği ve önemi ortaya çıkar. Tutarlı bir insan kaynakları planlaması sonucunda oluşturulacak bir kariyer yönetimi programı; organizasyonun ileriye dönük insan kaynakları gereksinimleri doğrultusunda tasarlanacağından, gereksinilen nitelik ve nicelikteki personelin büyük ölçüde işletme içinden karşılanması sözkonusu olabilecektir.

- Organizasyonun; kariyer yönetimine ilişkin yerine getirmesi gereken bir faaliyeti de, çalışanların kariyer yollarının tasarımını gerçekleştirmektir. Kariyer yolları; kişilerin organizasyonda yaptıkları işlerin analizi sonucunda, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve mümkün olan sırasını gösterir. Kariyer yollarının tasarlanması sürecinde; işlerin analizi sonucunda işler arasındaki benzerlikler ve farklılıkların ortaya konarak, benzer nitelikte davranışsal özellikler gerektiren işlerin biraraya getirilmesi ile iş ailelerinin oluşturulması, kariyer yollarının da bu iş aileleri içinde ve arasında belirlenerek, kariyer yolları ağının tek bir kariyer sistemi içinde birleştirilmesi gerekir⁸⁷.

⁸⁶) Dale S. Beach, a.g.e., s.237.

⁸⁷) Wayne F. Cascio, a.g.e., s.362-363.

- Kariyer yönetimi sürecinde; üzerinde önemle durulması gereken bir konu da, çalışanların performanslarının değerlendirilmesidir. İyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans değerlendirme sistemi, kariyer yönetimi sistemi için çok değerli bilgiler sağlayacaktır⁸⁸. Kariyer yönetimi sistemi; kişinin kendi kendini değerlendirerek hedeflerini belirlemesi, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi ve benzeri faaliyetler nedeniyle performans yönetimi sistemi ile yakın ilişki içindedir. Bunun yanı sıra; çalışanların organizasyon içinde yükselmeleri, yükseldikleri işlerdeki eğitim gereksinimleri ve yatay yönde iş değişikliklerine ilişkin kararların alınmasında; kariyer sisteminin gereksinme duyduğu bilgiler, performans yönetimi sistemi tarafından sağlanacaktır⁸⁹.

- Kariyer danışmanlığı, kariyer yönetimi programının bir diğer faaliyetini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları bölümleri, çalışanların kariyerlerine ilişkin her türlü konuda destek olmak zorundadırlar. Kariyer danışmaları; kariyer amaçlarının belirlenmesi, uygun kariyer yollarının çizilmesi, yetenek testleri uygulayarak ilgi alanlarının bulunması⁹⁰ gibi konularda çalışanlara destek sağlarken; gerekli eğitim ve geliştirme programlarına ilişkin bilgilendirme ve kariyer seminerleri düzenleme gibi faaliyetlerde de bulunurlar.

- Organizasyonun kariyer yönetimi çerçevesinde üstleneceği görevlerden biri de, çalışanları kariyer hedeflerine ulaştıracak, onlara bu konuda yardımcı olacak personel politikaları geliştirmek ve eğitim açıkları doğrultusunda eğitim

⁸⁸) Dale S. Beach, a.g.e., s.240.

⁸⁹) Cavide Uyargil, a.g.e., s.6-7.

⁹⁰) William B. Werther ve Keith Davis, a.g.e., s.286.

programları düzenlemektir. İşletme içi ilerleme ve yükselmelerin somut kriterlere bağlı olmasına, aynı düzeyde çalışanlara eğitim, sosyal haklar, ücret ve benzeri konularda fırsat eşitliğinin sağlanmasına yönelik politika ve uygulamaların geliştirilmesi; kariyer yönetimi sürecinin başarısını arttırarak, işletme toplam performansını yükseltecektir.

Bir kariyer yönetimi sisteminin; organizasyon ve çalışanlar açısından, kısa ve uzun dönemde en uygun olan iş fırsatlarını bireylere sağlaması gerekmektedir. Etkin bir kariyer yönetimi sistemi; organizasyonda konuya ilişkin şu nitelikteki sorunları ortaya çıkartıp, çözümler⁹¹:

- Açık olmayan kariyer yolları
- Kariyer fırsatlarına ilişkin yetersiz bilgi
- Kariyer hareketliliklerinin sona ermiş, tıkanmış olduğunu düşünen çalışanlar
- Çalışanların kariyerlerini yönlendirmede, yetersiz kaldıklarını düşünen yöneticiler
- Yeni işe girenlerin çok kısa sürede işten ayrılmaları
- Yüksek işgücü dönüşüm oranı
- Nitelikli personel sıkıntısı
- Organizasyonun büyüme hızının azalması
- Değişen teknolojiye hızlı bir şekilde uyum gereksinmesi
- Organizasyonun misyonu ve hedefleri hakkında, çalışanların yeterince bilgilendirilmemesi.

⁹¹) Judith R. Gordon, a.g.e., s.336.

Kariyer yönetimi sürecinde başarılı olunabilmesi; hem organizasyonun hem de çalışanlarının konuya gereken özeni göstermesi, karşılıklı iletişim ile ortaya çıkan kariyer sorunlarının tartışılması ve gereken önlemlerin alınmasına bağlı olacaktır.

2- KARIYER YÖNETİMİ SİSTEMİNİN STRATEJİK ÖNEMİ

Günümüzde, ulusal ve uluslararası rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdüren işletmeler; toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik nitelikli çeşitli faktörlerden etkilenmektedirler. İşletmelerin bu zorlu ortamda varlıklarını sürdürebilmeleri, başarılı olabilmeleri için değişik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bunlar; işletme ana stratejisi çerçevesinde, işletme bölümlerine yönelik olarak geliştirilecek fonksiyonel stratejilerdir.

İşletmelerin insan kaynakları, stratejilerde belirlenen hedeflere ulaşma yolunda, birinci derecede rol oynarlar. Gerek iç ve dış çevre koşullarını değerlendirerek; stratejileri tasarlayıp, biçimlendiren gerek ise bu belirlenen stratejileri doğrudan uygulayan, insanlardır. Bu nedenle işletmelerin, nitelikli personeli kendi bünyelerine çekmeleri, onların organizasyonda kalmalarını sağlamaları, performanslarını koruyup, geliştirerek etkinliklerini artırmaları gerekmektedir. Bu süreçte; işletmelerin modern insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemeleri, desteklemeleri, bu konudaki yeni uygulamalara açık olmaları, konuya ilişkin özgün çalışmalar yapan akademik çevreler ile iletişim içinde bulunmaları, insan kaynaklarına ilişkin olarak geliştirecekleri politikaların başarısını arttıracaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin, son yıllarda kariyer konusuna yoğun olarak eğilmesi ve hem çalışanların bu konudaki faaliyetlerini, hem de organizasyonun kariyer yönetimi çalışmalarını bütüncül bir yapı içinde ele alması, işletmelerde kariyer yönetimi sistemlerinin kurulması ve uygulamaya geçirilmesi konusundaki faaliyetleri hızlandırmıştır.

Kariyer yönetimi sistemi, çalışanların mesleki gelişimini sağlayacak faaliyetler üzerine kurulmuştur. Doğaldır ki, mesleki gelişim bireyin kişisel gelişimini de yakından etkileyecek ve giderek onu da beraberinde getirecektir. Birey açısından bu ikili gelişim, ki bunu bireysel gelişim olarak adlandırabiliriz, bireyin yaşamı boyunca belirli evreler üzerinden gerçekleşecektir. Bu evreler kariyer evreleridir⁹²:

- Kariyerin ilk evresini, başlangıç noktasını, okul yaşamından iş yaşamına geçiş oluşturur. Bu aşamada birey; aileden diğer meslek sahiplerinden, stajlardan elde edilen bilgi topluluğu ve değişik kariyer seçenekleri ile karşı karşıyadır.

- İkinci evrede bireyin işe başlaması sözkonusudur. Birey; ilk üstü tarafından sağlanan eğitim, bilgi ve işletmedeki kıdemli, deneyimli kişilerden gördüğü destek ile, organizasyona ve işe karşı daha gerçekçi tutumlar geliştirir.

- Kariyerin üçüncü evresinde; bireyin işletme içindeki yerini, sorumluluk derecesini, önemini ve buna bağlı olarak bazı kariyer amaçlarının ulaşılabilir olduğunu anlaması gündeme gelecektir. Birey artık rahat bir yaşam sürme,

⁹²) Richard W. Beatty ve Craig Eric Schneir, a.g.e., s. 361.

prestij, güvenlik, pozisyonunu geliştirme, başarı gibi sosyal nitelikli gereksinmelere yönelecektir.

- Kariyerin son evresinde ise; olgun ve deneyimli kişi rolünü üstlenen birey, emeklilik planları yapmakta, emekliliğe ilişkin birtakım endişeler duymakta ve muhtemelen bir motivasyon düşüklüğüne uğramaktadır.

Bireyin işletmeye girmesi ve işe başlamasıyla birlikte; geçeceği tüm kariyer evrelerinde, insan kaynakları uzmanlarına, yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Bireyler kariyer evrelerinde çeşitli sorunlarla karşılaşmakta ve bu konuda destek aramaktadırlar. Bu desteğin sağlanması; işletme düzeyinde, işletme koşulları ve çalışanların nitelikleri doğrultusunda tasarlanıp, uygulamaya konulacak kariyer yönetimi sistemi ile mümkün olacaktır.

Bireyler kariyerlerinin ilk evrelerinde⁹³;

- Beklentilerinin hemen gerçekleşmemesi durumunda, sinirlenme, iş tatminsizliğine uğrama
- İlk gözetimcinin yetersiz olması
- Organizasyon politikalarının, bireyin kariyer gelişimini destekler nitelikte olmaması
- İç ve dış çevre fırsatlarının iyi gözlenip, değerlendirilememesi
- Performans değerlendirme kriterlerinin belirsiz olması
- Eski personel ve yöneticilerle; değişik deneyimler, gereksinmeler ya da ilgi alanları nedeni ile ortaya çıkan gerilim

⁹³) Judith R. Gordon. a.g.e., s.316-318.

- İşletmeye uyum, bağlılık konularında endişeler gibi sorunlara karşılaşılabirler. Bireyin kariyer gelişimi için oldukça önemli olan bu aşamada, bireyin işini ve kendini daha iyi tanımasına, işletme ile bütünleşmesine olanak sağlayacak politikaların üretilmesi gerekmektedir. Bu noktada atılacak sağlam adımlar, kariyer gelişiminin ve sonuçlarının olumlu olmasını mümkün kılacaktır.

Kariyerlerinin orta evrelerindeki bireyler; ilk kariyer evrelerindeki sorunlarına çözüm bulmuş; nerede verimli olacaklarını, hızlı biçimde yükseleceklerini, üst düzey sorumluluklar yüklenebileceklerini ve uzun dönemli kariyer planlarını uygulayabileceklerini belirlemişlerdir. Bu evreyi, bireylerin hedeflerini somutlaştırma ve ilerleme aşaması olarak nitelendirmek mümkündür. Bu aşamada da bireyler açısından birtakım sorunlar ortaya çıkabilir. Bu zamana kadarki iş başarılarını ve ileriye dönük kariyer, kişisel yaşam hedeflerinin gerçekleşme olasılığını değerleyen birey; bunun sonucunda olumlu ya da olumsuz motivasyona uğrayabilecektir. Değerleme sonucunda; endişe, gerilim, işe karşı ilginin azalması, kişisel yaşam ile çalışma yaşamı arasındaki uyumsuzluk, teknolojik değişimler nedeni ile işin daha farklı bilgi, beceri, yetenek gerektirmesi ya da işin organizasyon yapısı içinde öneminin azalması gibi sorunlar bireyi rahatsız edebilir. Bu sorunların çözümüne yönelik olarak; insan kaynakları bölümlerinin; kişinin gelişimini sağlayacak, eksik yönlerini kapatacak, ona yeni bilgi ve beceri kazandıracak eğitim/geliştirme programları ile işe, işletmeye bağlılığı arttıracak uyum programlarını tasarlayıp, uygulamaya koyması gerekmektedir.

Kariyerin son evrelerinde ise; bireyler artık işten ayrılmaya ve emekliliğe hazırlanmaya başlamışlardır. Bu evrenin tipik özellikleri; bireylerin iş yüklerinin azaltılması, yeni sorumlulukların verilmemesi, yerlerine geçecek personelin

eğitiminde görevlendirilmeleri biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada, bireylerin daha az sorumluluk taşıyan özel projelerde görevlendirilmeleri, işletmeye verdikleri hizmetler nedeni ile ödüllendirilmeleri gibi uygulamalarla, ortaya çıkabilecek motivasyon düşüklüğünün önüne geçmek amaçlanır.

Gerek bireylerin çalışma yaşamının çeşitli aşamalarındaki gelişimleriyle ilgili karşılaştıkları sorunlar, gerek ise hızlı teknolojik gelişmeler sonucunda; işletmedeki işlerin yapısal değişikliğe uğraması ve yeni bilgi, beceri, yetenek, yüksek düzeyde sorumluluk gerektirmesi; organizasyonların ellerindeki mevcut personelden, ileriye dönük olarak, belirli bir program/plan dahilinde yararlanmalarını zorunlu hale getirmiştir. Nitelikli personelin işletme dışı kaynaklardan elde edilmesinin zorluğu ve maliyeti, işletme düzeyinde işlerlik kazandırılacak bir kariyer yönetimi sisteminin önemini ortaya koymaktadır.

İşletmelerin gelecekte gereksinme duyacağı nitelik ve nicelikteki personeli tahmin etme tutarlılığı; bir kariyer yönetimi sisteminin etkin olarak tasarlanma ve yaşama geçirilme olasılığını yükseltecektir. Bu durum da işletmenin stratejik hedeflere ulaşmadaki başarısını arttıracaktır.

3- İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN KARIYER YÖNETİMİ SÜRECİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

İşletmelerdeki insan kaynakları sisteminin bir alt sistemini oluşturan kariyer yönetimi sistemi, diğer insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin alt sistemler ile sürekli ilişki içinde bulunmaktadır. İşletme düzeyinde geliştirilmiş bir insan kaynakları bilgi sistemi çerçevesinde; bu sistemler birbirleri ile bilgi alışverişi içinde bulunmakta ve insan kaynakları yönetimi karar sürecine temel oluşturacak bilgi girdilerini sağlamaktadırlar.

Etkin bir insan kaynakları bilgi sistemi; kariyer yönetimi sistemine, birbiri ile bağıntılı iki tür destek sağlayacaktır. Bunlardan ilki; kariyerine ilişkin planlar yapan çalışanların, iş tanımları, iş gerekleri bilgileri doğrultusunda ileriye dönük, akılcı, uygun kariyer hedefleri belirlemelerine katkıda bulunmak; ikincisi de, kariyer yönetimi sürecinde ilgili uzman ya da yöneticilere, çalışanlara ilişkin çeşitli nitelikteki güncel, doğru, tam bilgiyi zamanında aktarmaktır.

İşletmedeki kariyer yönetimi sürecinde; hangi bireysel özelliklerin ne oranda etkili olacağı; işletmenin insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna bakış açısı, işletme ana stratejisi ve politikaları, geçmiş uygulamalar ve organizasyon yapısı gibi çeşitli faktörler rol oynayacaktır. Kariyer yönetimi sürecinde bireysel özelliklerin ağırlıklandırılması, işletmeler arasında farklılık göstermesine rağmen, genellikle bireyin kariyerinin gelişiminde; işletmedeki kıdemi, performansı, eğitim düzeyi ve katıldığı eğitim programlarından elde ettiği sonuçlar, ortak faktörler olarak gözönüne alınmaktadır.

Bir kariyer yönetimi sistemi şu nitelikteki bilgilere gereksinme duyar:

- İş tanımları, iş gerekleri
- İşgücü envanteri
- insan kaynakları planlama bilgileri
- Performans değerlendirme sonuçları
- Organizasyon yapısı ve kadro bilgileri
- Eğitim değerlendirme sonuçları.

Bu nitelikteki bilgileri, bütünsel bir işletme insan kaynakları bilgi sisteminden elde edecek yöneticiler, bunlardan yararlanarak kariyer yönetimine ilişkin çeşitli faaliyetlerde bulunup, nihai kararlara varacaklardır.

Bu süreçte öncelikle; iş tanımlarından hareketle, işler arasındaki benzerliklerin, farklılıkların ortaya konmasına çalışılacaktır. Buradaki amaç; benzer yetenek, bilgi, beceri gerektiren işlerin biraraya getirilerek, "iş aileleri"nin oluşturulmasıdır⁹⁴. Eğer insan kaynakları bölümleri; işletmedeki olası iş ailelerini doğru olarak belirleyip, bunlar hakkında gerekli bilgiyi çalışanlarına aktarırlarsa, çalışanlar açısından en uygun kariyer yollarının belirlenmesi kolaylaşacaktır. Çünkü, çalışanların belirli eğitim/geliştirme programlarına katılmalarının sağlanması ile zaman içinde çalıştığı işin içinde bulunduğu iş ailesinde ya da benzer bir iş ailesinde ilerleme olasılığı yüksektir. Bu süreçte ortaya çıkabilecek bir sorun; çalışanların kısa sürede, iş ailesi içindeki bazı işleri atlayarak, hedefledikleri nihai işe biran önce ulaşma istekleri olabilir. Böyle bir istekle

⁹⁴) William B. Werther ve Keith Davis, a.g.e., s.285.

harekete geçen birey, iki şekilde olumsuz motivasyona uğrayabilir. İlki, daha önce de değinildiği gibi, kısa sürede istediği üst düzey işe ulaşamayan kişi, olumsuz yönde etkilenerek ya işe karşı ilgisiz kalır ya da işletmeyi terkeder. İkinci durumda ise; istediği nihai göreve hızlı bir biçimde, belirli işletme kademelerinden geçmeden, deneyim kazanmadan, mesleki ve kişisel olgunluğa erişmeden gelen birey; gerek mesleki gerek ise özel yaşamında önemli sorunlar yaşayabilir. Bu aşamada insan kaynakları bölümlerinin; kariyer yollarındaki yükselmelerin hangi aşamalardan geçilerek (hangi görevlerin sırasıyla ne kadar süreyle üstlenilmesi, hangi eğitim programlarına katılınması, ulaşılabilecek performans standartları vb..) gerçekleştirilebileceğini açıkça ortaya koyması gerekmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin kullanım alanlarından birini; insan kaynakları planlaması için, işgücü envanterinin geliştirilmesi oluşturmaktadır. İşgücü envanteri; mevcut işgücünün bilgi, beceri, yetenek, deneyim ve kariyer isteklerinin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bir bilgi topluluğudur ve işletmenin gelecekteki insan kaynakları gereksinmelerinin tahminini tamamlayıcı niteliktedir⁹⁵. Görüldüğü gibi; insan kaynakları bilgi sistemi aracılığıyla, kolaylıkla elde edilebilecek işgücü envanteri, kariyer yönetimi sistemi için oldukça önemli bilgiler içerecektir. Çalışanların geçmiş iş deneyimleri, yabancı dil bilgisi, en son mezun olduğu okul, işletmede kaç yıldır çalıştığı, katıldığı kurs ve seminerler gibi oldukça ayrıntılı bilgilerin elde edilmesi söz konusu olacaktır. Bu bilgiler; işletmedeki kariyer yönetimi faaliyetlerinin, tasarlanma ve uygulama sürecine ilişkin genel çerçevesini çizecektir. Öte yandan; işgücü envanterinin, insan kaynakları planlaması sürecinde oynadığı rol ile kariyer yönetimi sisteminin, insan kaynakları planlaması ile bütünleştirilmesi gereği birarada

⁹⁵) Wayne F. Cascio, a.g.e., s.163.

ele alındığında; mevcut personele ait envanterin, işletmedeki kariyer uygulamaları için taşıdığı değer ortaya çıkacaktır.

Organizasyonların etkinliği açısından, çalışanların şimdiki ve gelecekte gösterecekleri potansiyel performans önem taşımaktadır. Bu nedenle, işletmeler performans değerlendirme çalışmalarına gereken özeni göstermeye başlamışlardır.

Günümüzde; performans değerlendirme kavramı statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil, dinamik bir süreç olarak ele alınmakta ve performans yönetimi sistemi olarak adlandırılarak, çalışanların performanslarının planlamasını, değerlendirilmesini ve geliştirilmesini içermektedir. Bu süreçte işletmeler; organizasyonel hedefler ile çalışanların hedeflerini bütünleştirmek ve giderek organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesini sağlamak, bunun sonucunda da kişisel performansın geliştirilerek, organizasyonel etkinliğin artırılmasını amaçlamaktadırlar⁹⁶.

Kariyer yönetimi sisteminin de; çalışanların zaman içinde yeni bilgi, beceri, yetenek ve deneyim kazanmaları sonucunda, organizasyon kademelerinde yükselmelerinin planlanması olduğu düşünüldüğünde; performans yönetimi sisteminin amacı ile birleşildiği görülmektedir. İnsan kaynakları bilgi sisteminde yer alan performans bilgileri, kariyer sürecine iki şekilde katkı sağlayacaktır. Performans değerlendirme sisteminin açık olması (çalışanlara, performanslarına ilişkin geri-besleme sağlama) koşulu ile, henüz kariyerini planlama aşamasında bulunan bireyler açısından sözkonusu olacak performans değerlendirme sonuçları, bireyin kendi gerçeklerini görmesini, tanımasını sağlayarak, kariyer planlarını

⁹⁶) Cavide Uyargil, a.g.e., s.2-3.

yapmada gerçekçi adımlar atmasına destek olurken, organizasyona da bireyin kariyer yönetimine ilişkin neler yapılması gerektiği konusunda yardımcı olur. Öte yandan, bu performans sonuçları kariyer yönetimi sürecine alınmış, kariyerine ilişkin faaliyetlerde bulunmuş bir kişi için sözkonusu ise ve birey de istenilen performansa ulaşamamışsa, o zaman insan kaynakları bölümü; sistemin niye etkin çalışmadığını, hatanın nerede olduğunu ortaya koyarak, sorun ile ilgili gerekli önlemleri alacaktır. Örneğin; bireyin performansının düşük çıkmasının nedeni, üstlendiği görev ile aldığı ücret arasındaki dengesizlik ya da katıldığı eğitim programının yetersizliği olabilir. Bu aşamada, birey de elde ettiği sonuçlar karşısında kendini değerleyecek ve hata kendinden kaynaklanıyor ise bunu giderme yoluna gidecektir. Gerek birey, gerek ise organizasyon açısından; kariyer yönetimi sisteminin planlanması, yürütülmesi ve denetimine yönelik olumlu katkılarda bulunan performans değerlendirme sonuçları, etkin bir insan kaynakları bilgi sisteminde yer alması gereken en önemli bilgi girdilerinden birini oluşturmaktadır.

Kariyer yönetimi sisteminin gereksinme duyduğu bir diğer bilgi türü; işletme içi ve dışı eğitim/geliştirme programlarının değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlardır. Daha önce de değinildiği gibi, modern insan kaynakları yönetimi, işletmedeki insan kaynakları fonksiyonlarını bütüncül bir yapı içinde ele almaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda; kariyer yönetimi sürecinde eğitim/geliştirme faaliyetlerinin ağırlıklı olarak yer aldığı görülmektedir. Doğal olarak bir bireyin mesleki yaşamında ilerlemesi, daha üst düzey sorumluluklar yüklenebilmesi, kendini geliştirebilmesine, kişisel özelliklerine artı değerler katabilmesine bağlıdır. Bu süreçte; kişinin yalnızca mesleki ve teknik bilgisinin, yeteneğinin yükseltilmesi değil, bunun yanı sıra tutumlarının, işletme içi beşeri ilişkiler konusundaki yaklaşımlarının olumlu yönde değiştirilmesi

amaçlanmaktadır. İşletmeler; çalışanlarının eğitimine verdikleri önem derecesine bağlı olarak, eğitim değerlendirme sonuçlarından, kariyer yönetimi sisteminde yararlanacaklardır.

Sonuç olarak, işletmedeki insan kaynakları bilgi sisteminde, kariyer yönetimi sürecine ilişkin olarak yer alacak bilgiler; organizasyonların bu süreçte hangi faktörlerden, ne ağırlıkta yararlanmak isteyeceklerine göre belirlenip, ayrıntılandırılacaktır.

4- KARIYER YÖNETİMİ SİSTEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE SAĞLADIĞI YARARLAR

İşletme koşullarına ve çalışanların özelliklerine uygun olarak geliştirilmiş bir kariyer yönetimi sistemi; İnsan kaynaklarının çeşitli fonksiyonlarında yararlanılabilecek nitelikteki bilgileri üretmesinin yanı sıra, birey-organizasyon arasındaki amaçlara yönelik bütünleşmeyi de gerçekleştireceğinden, insan kaynakları yönetimine önemli yararlar sağlayacaktır.

Konuyu insan kaynakları fonksiyonları açısından ele aldığımızda, kariyer yönetimi sistemi;

- Çalışanların işletme içi ilerleme ve yükselmelerinin planlanması sürecine doğrudan katkıda bulunacaktır

- Adil, objektif temellere dayalı bir ücret yönetimi sistemine önemli bilgiler sağlayacaktır.

- Çalışanların eğitim gereksinmelerini ortaya koyarak, gerekli eğitim programlarının tasarlanmasına ve uygulanmasına öncülük edecektir.

- Çalışma barışının ve çalışanların motivasyonunun sağlanmasında yardımcı olacaktır.

- İşletme insan kaynaklarından rasyonel biçimde yararlanılmasını sağlayacaktır.

- İşletme insan kaynaklarının niteliğini arttırarak, işletmenin rekabet gücünü koruyup, geliştirmesine olanak tanıyacaktır.

Çalışanlar açısından, kariyer yönetimi sisteminin sağladığı yararlar irdelendiğinde;

- Çalışanlara iş ile ilgili gerekli bilgiyi sağlamak.

- Belirlenen kariyer hedeflerine ulaşmak için gereksinme duyulacak iş deneyimlerini, eğitim gereksinmelerini ortaya koymak

- Çalışanların; performans-ilerleme / yükselme ilişkisini görmelerini sağlayarak, işletme içi uygulamalarda eşitlik ilkesinin varlığını hissettirmek

- Çalışanların, işletmedeki gelecekleri konusundaki tereddütleri ortadan kaldırmak gibi olumlu yönlerinin varolduğu görülür.

İnsan kaynakları yönetiminin temelinde; işletmedeki insan kaynaklarından, organizasyonel hedefler doğrultusunda en etkin biçimde yararlanma amacı yatmaktadır. Bunun gerçekleştirilebilmesi; işletme hedefleri ile çalışanların kişisel hedeflerinin bütünleştirilmesine bağlıdır.

yönetimi sisteminin, çalışanların motivasyonun sağlanmasında ve işe bağlılıklarının artırılmasında önemli bir araç olduğunu söylememiz mümkündür. Kariyer amaçlarının, planlarının belirlenmesinde, organizasyon ile bireyin birlikte hareket etmesi, sorumluluğu ortaklaşa paylaşmaları, bireyin işinde gösterdiği performansın karşılığını ilerleme/yükselme gibi somut ödüller ile alabilmesi; birey-organizasyon uyumu güçlendirmekte, işe-işletmeye bağlılığı ve motivasyonu yükseltmektedir.

Tezin bundan sonraki bölümünde, bilgisayar ortamında geliştirilen bir insan kaynakları bilgi sisteminden, işletmedeki kariyer yönetimi sistemine ilişkin faaliyetlerde nasıl yararlanılabileceği bir model aracılığı ile ayrıntılandırılacaktır.

III. BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ SİSTEMİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

A) MODELİN KAPSAMI VE KULLANIM ALANI

1- MODELİN TASARLANMA AMAÇLARI

Çalışmanın bu bölümünde, insan kaynakları sisteminin en önemli alt sistemlerinden birini oluşturan kariyer yönetimi sistemine ilişkin bir model önerisi sözkonusu olacaktır. Tanım olarak model; belirli bir amaç ile kullanılan biçimselleştirilmiş mantıki veya matematik bir yapıdır⁹⁷. Bir modelin kurulmasındaki amaç, bir şeyin nasıl işlediğini anlamak ve mümkün ise bu işleyişi daha iyi hale getirmektir⁹⁸. Modeller, gerçek durumun daha iyi şekilde anlaşılmasını sağlayan araçlardır⁹⁹.

Tanımlardan da görüldüğü gibi, modellerin oluşturulması sürecinde; öncelikle ele alınan konunun, sistemin incelemesinin/analizinin yapılarak gerçek

⁹⁷) *Meydan Larousse*, Meydan Yayınevi, 1972, Cilt 8, s.860.

⁹⁸) Richard Stone, *The Model in its Environment, A Progress Report*, Chapman & Hall, London, 1964, s.5.

⁹⁹) H. Öner Esen, *İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 174, İstanbul, 1985, s.18.

durumun belirlenmesi, ki bu sistemi etkileyen değişkenler nelerdir? bunlar arasındaki ilişkilerin yönü ve sonuçları nedir? gibi sorulara yanıt bulunması, daha sonra da bu sürecin nasıl etkinleştirilebileceğinin araştırılması ve modelin geliştirilmesi sözkonusu olmaktadır.

Çalışma çerçevesinde; öncelikle işletmenin kariyer yönetimi sisteminin, insan kaynakları yönetimindeki stratejik önemi üzerinde durulmuş, kariyer sisteminde etkili olan faktörler ele alınıp, değerlendirilmiş ve sistemin analizi doğrultusunda bilgisayar ortamında bir model önerisi geliştirilmiştir.

İşletmedeki kariyer yönetimi sistemine ilişkin olarak bilgisayar ortamında geliştirilen model, işletmelerdeki insan kaynakları stratejileri doğrultusunda, çeşitli nitelikteki değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri içermektedir. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler sonucunda model; işletmenin kariyer yönetimine ilişkin sonuçlara ulaşmaktadır.

Kariyer yönetiminin; işletmenin insan kaynaklarının performansı ile doğrudan ilgili olması, konunun organizasyonlar açısından önem kazanmasına neden olmaktadır. İşletmedeki insan kaynaklarının performansını ve dolayısı ile işletmenin toplam performansını doğru orantılı olarak etkileyen kariyer yönetimi faaliyetleri stratejik bir nitelik taşımaktadır.

Son yıllarda ülkemiz işletmelerinde de, kariyer yönetimine ilişkin çeşitli uygulamalara yönelindiği görülse de, bu çalışmaların henüz olması gereken nicelik ve nitelikte olmadığı gözlenmektedir. Kariyer yönetimine ilişkin faaliyetlerin diğer insan kaynakları fonksiyonlarını da içerir bir bütünlük içinde ele alınması gereği,

konuya yönelik çalışmaların sistematik bir biçimde tasarlanıp, uygulamaya konmasını gerektirmektedir.

İşletmelerde insan kaynakları yönetimine ilişkin bilgi akışını sağlayarak, insan kaynakları fonksiyonunun karar sürecine destek veren insan kaynakları bilgi sistemleri; insan kaynakları bölümlerinin etkinliğinde önemli rol oynamaktadırlar. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir nitelik kazandığı, işletme ana stratejilerinin belirlenmesinde, uygulanmasında söz sahibi olduğu günümüzde; işletmeler, yönetim bilgi sistemlerinin bir alt sistemini oluşturan insan kaynakları bilgi sistemlerinin tasarlanması, uygulanması ve denetlemesi sürecine gereken önemi vermek zorundadırlar.

Model; İşletmenin insan kaynakları fonksiyonlarına bütüncül bir yapı içinde destek olacak, bir insan kaynakları bilgi sistemi çerçevesinde tasarlanmıştır. Burada, bilgisayar ortamında geliştirilmiş bir insan kaynakları bilgi sisteminden spesifik olarak kariyer yönetimi sisteminde nasıl yararlanılacağı ortaya konmaktadır.

Modelde; çalışanların organizasyon içindeki yatay yöndeki hareketleri "ilerleme", dikey yönde hareketleri ise "yükselme" olarak ele alınıp incelenmiştir.

Modelin tasarlanmasında güdülen amaçlar şunlardır:

1- İşletme insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkin bir biçimde yerine getirilmesine olanak sağlayacak, destek verecek nitelikte bir insan kaynakları bilgi sisteminin bilgisayar ortamında geliştirilmesi. Bu amaç çerçevesinde; sorumlu kişi ya da yönetici işletme insan kaynaklarına ilişkin değişik

nitelikteki bilgilere, raporlara istediği zamanda, oluşturulan menü aracılığı ile herhangi bir bilgisayar program komutu kullanmadan, süratli biçimde ulaşabilecektir.

2- İşletmeye; kariyer yönetimi sistemini bilgisayar ortamında, kendi koşulları doğrultusunda tasarlama ve uygulamaya geçirme olanağının sağlanması. Model; işletmeye, iş ailelerinin, bu aileler içinde ve arasında ilerleme/yükselme koşullarının belirlenmesi ve hangi tür personelin kariyer yönetimi sürecine alınacağı gibi konularda serbestlik getirmektedir. Kısacası bu modelden yararlanacak herhangi bir işletme, kendi özellikleri çerçevesinde değişiklik yapma olanağına sahiptir.

3- Kariyer yönetimi sistemine dahil edilen çalışanların; kişi bazında, o an itibarı ile ilerleme veya yükselme olanaklarının olup, olmadığına süratli biçimde belirlenmesinin sağlanması. Burada model; çalışanın kendi departmanında, kendi iş ailesinde veya diğer iş ailesinde ilerleme veya yükselme koşullarına sahip olup, olmadığını taramakta ve o çalışanın ilerleme için uygun olup, olmadığını belirlemektedir.

4- Memur, uzman, yönetici gibi herhangi bir kariyer grubuna dahil kişilerin; kariyer grubu bazında yine departman, kendi iş ailesi ve diğer iş ailesindeki hareket olanaklarının mümkün olup, olmadığına kısa sürede belirlenmesi. Model, bu sefer kariyer grubuna yönelik genel bir taramayı gerçekleştirmekte ve gerekli koşullara uyan çalışanları bir yedekleme listesi niteliğinde sıralamaktadır.

5- Gerek işletmeye yeni personelin girmesi gerek ise mevcut çalışanların niteliklerinde meydana gelen değişikliklerin modele anında aktarıma olanağının sağlanması.

6- İşletmenin kariyer yönetimi sisteminde yapacağı değişiklikleri kolayca modele ekleme olanağının sağlanması. Burada, modelin kapsadığı faktörlerde yapılacak değişiklikler ile modelin güncelleştirilmesi, basit bir işlem olarak karşımıza çıkmaktadır.

2- MODELİN İÇERDİĞİ FAKTÖRLER VE BUNLARIN İRDELENMESİ

Çalışma çerçevesinde tasarlanan model, iki ana bölümden oluşmaktadır:

a- İşletme çalışanları ile ilgili, çeşitli bilgilerin yer aldığı bölüm.

b- Kariyer yönetimi sistemine ilişkin çeşitli bilgilerin, koşulların yer aldığı bölüm.

Modelin işleyişi; her iki bölümdeki bilgilerin birbiri ile bilgisayar programı aracılığı ile karşılaştırılması ve gerekli çıktılara ulaşılması şeklindedir.

Çalışmada; dbase IV (database) veri tabanı programından yararlanılmıştır. Yaygın olarak kullanılan , güçlü bir veri tabanı yönetimi programı olan dbase IV; insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının bilgisayar ortamında yerine getirilmesinde yararlanılabilecek en uygun programlardan biridir.

Modelin amaçları çerçevesinde, işletmenin insan kaynaklarına ilişkin şu veriler/bilgiler, bilgisayar ortamında birer değişken (alan) olarak ele alınmış ve bu alanlara, çalışanların özellikleri doğrultusunda bilgi girişi tasarlanmıştır.

İşletmedeki bir çalışana ait bilgilerin, modelde belirlenen değişkenler (alanlar) çerçevesinde bilgisayar ortamına girilmesi bir kayıdı oluşturmaktadır. Her çalışana ait bilgi topluluğu ayrı bir kayıtdır. Modelde de; işletmenin bilgi girişini yaptığı çalışan sayısı kadar kayıt sözkonusu olacaktır. dBase veri tabanı yönetimi programı çok büyük sayıda kayıt tutulmasına olanak tanımaktadır.

Modelde bir kayıdı oluşturan değişkenler, bunların programda nasıl kodlandığı ve bunlar için bilgisayar ortamında ayrılan karakter sayısı (yer) şu şekildedir:

- Çalışanın Sicil Numarası	(Sicil No)	6
- Çalışanın Adı	(ADI)	15
- Çalışanın Soyadı	(SOYADI)	15
- Cinsiyeti	(CINSİYETİ)	1
- Medeni Hali	(M.HALI)	1

- İş Ailesi	(IS AILESİ)	1
- Çalıştığı Departmanın Kodu	(DEP .KODU)	1
- İşletmeye Giriş Tarihi	(GIRIS TAR)	8
- Çalışanın Pozisyonu	(POZISYON)	3
- Kariyer Grubu	(KAR.GR)	1
- Eğitim Düzeyi	(EG.DUZHEYI)	1
- Eğitim Konusu	(EG.KONUSU)	1
- Mevcut Pozisyonundaki Kıdemi	(POZ.KID)	2
- İşletmedeki Toplam Kıdemi	(TOP.KID)	2
- Katıldığı Eğitim Programı	(KAT.EG.P1)	15
- Katıldığı Eğitim Programı	(KAT.EG.P2)	15

- Üç Dönem Önceki Performans Puanı (PERF1)		6
- İki Dönem Önceki Performans Puanı (PERF2)		6
- Geçen Dönemin Performans Puanı (PERF3)		6
- Bildiği Yabancı Dil	(1.Y.DİL)	1
-Yabancı Dil Düzeyi	(DUZEY)	1
- Bildiği İkinci Yabancı Dil	(2.Y.DİL)	1
- 2. Yabancı Dil Düzeyi	(DUZEY)	1
- Bildiği Üçüncü Yabancı Dil	(3.Y.DİL)	1
- 3.Yabancı Dil Düzeyi	(DUZEY)	1
- Çalışanın Aldığı Test Puanı	(TEST. PU)	3

Bilgisayar ortamında oluşturulan bu alanlar ile ilgili değişiklik yapmak (yeni alanlar eklemek ya da bazı alanları çıkartmak) mümkündür. Kariyer yönetimi sistemine ilişkin olarak, tez çerçevesinde bu alanlardan yararlanılması uygun görülmüştür.

Model çerçevesinde; bazı değişkenlere bilgi girişlerinde kolaylık sağlanması amacı ile çeşitli kodlardan yararlanılması tasarlanmıştır:

* Cinsiyet: Kadın= K
Erkek= E

* Medeni Hal: Bekar= B
Evli = E
Dul = D

* İş Ailesi: Modelde, işletme içinde oluşturulacak iş ailelerinin A, B, C iş ailesi olarak kodlanması tasarlanmıştır. İş ailelerinin oluşturulmasında işletme özelliklerinin, faaliyet alanlarının rol oynaması nedeni ile modeli kullanan işletme kendi koşulları doğrultusunda iş ailelerini belirleyip, kodlamayı yapacaktır.

* Departman Kodu: Modelde, işletme departmanlarına ilişkin kodlama sistemi şu şekilde tasarlanmıştır:

Pazarlama Departmanı =1

Üretim Departmanı =2

İnsan Kaynakları Departmanı	=3
Finans Departmanı	=4
Muhasebe Departmanı	=5
Araştırma-Geliştirme Departmanı	=6

- * Eğitim Düzeyi: İlkokul mezunu =1
Orta okul mezunu = 2
Lise mezunu = 3
Yüksekokul mezunu = 4
Yüksek lisans mezunu = 5
Doktora mezunu = 6
- * Eğitim konusu : Mühendislik/ teknik bilimler =1
İşletme, İktisat/ sosyal bilimler = 2
Tıp bilimleri = 3
- * Yabancı Dil: İngilizce = 1
Almanca =2
Fransızca =3
Diğer =4
- * Yabancı Dil Düzeyleri: Orta =1
İyi =2
Çok İyi =3

Modelde kariyer yönetimi sistemi çerçevesinde; çalışanların yatay ya da dikey ilerlemelerinde belirleyici olacak, temel faktörler şöyle belirlenmiştir:

1- Çalışanın Eğitim Düzeyi: işletmedeki kariyer yönetimi süreçlerinde etkili olan faktörlerin en önemlilerinden birini, çalışanın eğitim düzeyi oluşturmaktadır. Çalışanın geçmişte almış olduğu eğitim (eğitim ardyetişimi), onun işletme içindeki ilerleme ve yükselmelerinde önemli bir rol oynayacaktır. Belirli bir eğitim düzeyine sahip olmayan insanların, genellikle işletme üst kademelerine çıkmaları zordur. Bu nedenle; kariyer yönetimi sistemine ilişkin olarak önerilen bu modelde de, çalışanın eğitim düzeyi, işletme içi yatay ya dikey hareket olanaklarının belirlenmesinde etkili olacak faktörlerden birincisi olarak ele alınmaktadır.

2- Çalışanın Eğitim Konusu: işletmedeki insan kaynakları bilgi sistemi çerçevesinde, kariyer yönetimi sistemine ilişkin olarak geliştirilen modelin bu süreçte üzerinde durduğu ikinci faktör çalışanın hangi dalda eğitim gördüğü, yani eğitim konusudur.

Ülkemiz işletmelerinde sıkca rastlanan bir durum nedeni ile model, çalışanın eğitim konusu da kariyer yönetimi sistemine dahil etmektedir. Bu da, kişinin aldığı eğitim ile ilgisi olmayan bir işte çalışması durumudur. Genellikle işletmenin ana faaliyet konusu ile çalışanın eğitim aldığı dalın farklı olması durumunda, çalışanın ilerleme, yükselme koşulları da farklılaşabilmektedir.

Örneğin; bir kimya mühendisinin finans şirketinde çalışması durumu. Burada işletme, organizasyondaki yatay ve dikey hareket koşullarında, işletme ana faaliyet konusu ile ilgili eğitim almamış kişilere faaliyet konusuna ilişkin bir yüksek lisans eğitimi yapma zorunluluğu koyabilir.

Bu nedenle; önerilen modelde kariyer hareketlerinde belirleyici rol oynayan faktörler arasına yalnızca eğitim düzeyi değil , eğitim konusu da dahil edilmiştir.

3- Çalışanın Katıldığı Eğitim Programları: model; kariyer yönetimi sürecinde, çalışanın katıldığı eğitim programlarını da gözönünde bulundurmaktadır.

İşletmedeki insanın, mesleği ile ilgili yeni gelişmeleri izleyerek hem kendini yetiştirmesi hem de işletmeye olan katkısını arttırması, ileriye dönük kariyer hedeflerini gerçekleştirilmesinde , kendisine yardımcı olacaktır.

Model konuyu bu açıdan ele alarak; kariyer yönetimi sistemindeki ilerleme/yükselme koşullarının arasına, katılınan eğitim programlarını da bir faktör olarak almıştır. Önerilen modelde, işletmeye iki eğitim programını koşul olarak koyma olanağı sağlanmaktadır.

4- Çalışanın Performansı: Kariyer yönetimi sisteminde yararlanılacak en önemli bilgi girdilerinden birini, çalışanın performans değerlemesi sonucunda elde edilen performans puanları oluşturacaktır.

Performans değerlendirme sonuçları (geri bildirim koşulu ile) kariyer yönetimi sürecinde gerek birey gerek ise organizasyon açısından önemli katkılarda bulunacaktır. Birey açısından, çizilen kariyer hedeflerinin ne ölçüde ulaşılabildiğini, eksik yönlerini, eğitim gereksinimlerini ortaya koyarken; işletme açısından organizasyon içindeki ilerleme ve yükselme kararlarının verilmesi, eğitim programlarının tasarlanması gibi kariyer yönetimi faaliyetlerine ilişkin konularda yardımcı olacaktır.

Modelde, çalışanlarla ilgili performans değerlendirme puanları üç dönem itibarı ile değerlemeye alınmaktadır. Buradaki amaç, süreç içinde kişinin performansında meydana gelen değişikliklerinin belirli bir zaman süresini kapsayacak biçimde ele alınıp, kariyer yönetimi sisteminde değerlendirilmesini sağlamaktır.

5- Çalışanın Bulunduğu Pozisyondaki Kıdemi: İşletmedeki insan kaynaklarının mesleki ve kişisel olgunluğa ulaşabilmeleri belirli bir süreyi gerektirmektedir. Yaptıkları işte uzmanlaşmaları ve işleri ile ilgili yenilikleri öğrenip, uygulamaya geçirmeleri süreç içinde gerçekleşecektir.

Modelde de; işletme içindeki yatay ve dikey hareket olanaklarında, pozisyondaki kıdem dikkate alınmaktadır. Kıdemin işletme içi ilerleme ve yükselmelerde gözönünde tutulması, işletme içi beşeri ilişkilerin ve çalışanların motivasyonun da sağlanması açısından da önemlidir.

6- Çalışanın İşletmedeki Toplam Kıdemi: çalışanın pozisyondaki kıdemine benzer şekilde işletmedeki toplam çalışma süresinin de dikkate alınması, işletme düzeyinde oluşturulacak bir kariyer yönetimi sisteminin çalışanlar tarafından kolaylıkla benimsenmesini sağlayacak, bu da kurulan sistemin başarısını büyük ölçüde arttıracaktır.

Tezde; dBase IV veri tabanı yönetimi programında geliştirilerek önerilen modelde de; kariyer yönetimi sistemine ilişkin bir faktör olarak, çalışanın toplam kıdemi ele alınmıştır.

7- Çalışanın Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyleri: günümüzde işletmelerin, insan kaynaklarında aradığı en önemli niteliklerden birini, yabancı dil bilgisi oluşturmaktadır.

Çağımızın teknolojik olanakları, dünya ülkeleri arasındaki iletişim faaliyetlerini kolaylaştırarak, arttırmıştır. İşletmenin özellikle orta ve üst kademelerinde çalışan personelinin kendi alanlarındaki gelişmeleri uluslararası düzeyde izlemeleri gerekmektedir.

İşte bu noktada; bir ya da birden çok yabancı dil bilen personelin diğer aynı düzeyde bulunan personel karşısında bir avantaj sağlaması sözkonusu olmaktadır.

Bu neden ile ülkemizdeki çoğu işletmelerin, insan kaynakları seçim sürecinde, önemle üzerinde durdukları ortak nokta yabancı dil bilgisi olmaktadır. Seçim sürecinde ele alınan bu nitelik, doğal olarak işletme içi ilerleme ve yükselmeye ilişkin verilecek kararlarda da etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Modelin tasarlanması ve geliştirilmesi sürecinde de; bu nokta üzerinde durulmuştur. Modeli kullanacak işletmeye, ilerleme ve yükselme koşullarında yararlanabilecekleri üç yabancı dil ve düzeyine ilişkin değişken (alan) ayrılmıştır.

8- Çalışanın Aldığı Test Puanı: işletmeler, işin gerektirdiği bazı niteliklerin çalışarlarda varolup, olmadığını belirlemek amacı ile psikoteknik testlere başvurabilirler. Buradaki amaç ; bu tür testler ile ölçülebilecek bazı niteliklere çalışanın ne ölçüde sahip olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Model, işletmeye bu konu ile ilgili bir test puanı seçeneğini de sunmaktadır.

Bu faktörler kariyer yönetimi sisteminde yaygın olarak yararlanılan faktörlerdir. Ancak işletmeler kendi özellikleri doğrultusunda; ilerleme/yükselme koşullarında yararlanmak istedikleri faktörleri basit bir işlem ile modele ekleyebilir ya da faktörlerin bazılarını modelden çıkartabilirler.

Model işleyişi ile ilgili olarak, üzerinde durulması gereken diğer noktalar da şunlar olacaktır:

- Modelde işletme çalışanları üç ana grup altında toplanmış ve herbir grup " Kariyer Grubu " olarak adlandırılmıştır. İşletme koşulları ve özellikleri doğrultusunda bu grupların kapsadığı personel grubu farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; bir işletmede;

1. Kariyer Grubu: Memurlar
2. Kariyer Grubu: Uzmanlar
3. Kariyer Grubu: Yöneticiler den oluşurken, diğer bir işletmede bu grupların oluşturulması farklı olabilecektir.

Yine, işletme özellikleri doğrultusunda kariyer grubu sayılarının artırılması ya da azaltılması, modelde basit bir işlem ile gerçekleştirilebilir.

- Modelde; benzer bilgi, yetenek, beceri gerektiren işlerin biraraya getirilerek iş ailelerinin oluşturulması sözkonusu olmaktadır. Çalışanların kariyer ilerleyişleri bu iş aileleri içinde veya çok yaygın olmamakla birlikte iş aileleri arasında gerçekleşmektedir. Modelde bu durum da gözönüne alınmıştır.

- Her kariyer grubu için yatay ve dikey hareket koşulları ve olanakları ayrı, ayrı ele alınıp, incelenmektedir.

- Modelde ilerleme sürecine ilişkin iki seçenek bulunmaktadır:

* İlki, çalışanın kendi iş ailesi içindeki değişik departmanlarda yatay hareket olasılığıdır. Örneğin; bir işletmenin finans, muhasebe departmanlarındaki benzer işlerin biraraya getirilerek bir iş ailesinin oluşturulması ve bireyin muhasebe memurluğundan, finans memurluğuna ilerlemesinin sözkonusu olması. Modelde; her kariyer grubunda kendi iş ailesinde yatay yönde hareket için üç adet departman seçeneği ayrılmıştır.

* İkincisi, kariyer yönetimi sistemi kapsamındaki personelin diğer iş ailesinde ilerleme olanağının olmasıdır. Burada da model; kariyer grupları temelinde üç iş ailesi ve her birinde üç departmana ilişkin yatay hareket seçeneği sunmaktadır. Bu açıklamalar; modelin kapsadığı menülerin incelenmesi ve modelin çalıştırılması sürecinde daha somut bir hale dönüşecektir.

- Model her kariyer grubu için, dikey yönde harekete ilişkin üç seçenek sunmaktadır:

* Birincisi, çalışanın kendi departmanında dikey hareket olanağı. Burada doğrudan çalışanın özellikleri ile yükselmenin sözkonusu olacağı pozisyonun gereklerinin karşılaştırılması ile bireyin o pozisyona yükselmesinin, uygun olup, olmadığı belirlenmesi gerçekleşecektir.

* İkincisi, kendi iş ailesinde dikey yönde hareket olasılığı. Model, bir iş ailesinde sözkonusu olacak üç departmanda yükselme seçeneğini ortaya koymaktadır.

* Son olarak model; diğer iş ailesinde yükselme olanağının seçeneğini, kullanıcılara sunmaktadır. Burada da, aynı ilerleme seçeneğinde olduğu gibi, Üç iş ailesi ve her iş ailesinde Üç departmanda dikey yönde hareket etme olasılığı ortaya konmaktadır.

Model; herhangi bir işletmenin kariyer yönetimi sistemine ilişkin gereksinmelerini karşılamak, bu süreçte ortaya çıkabilecek sorunlara yanıt verebilmek amacı ile, ayrıntılı olarak tasarlanmış ve geliştirilmiştir. Modelde ele alınan bireysel özelliklerin ve ilerleme/yükselme koşullarının belirlenmesinde gerekli özen gösterilmiş, işletmeler açısından kariyer yönetimi sürecinde önem taşıyan, temel faktörler seçilmiştir. Bu faktörler; çoğu işletmenin kariyer yönetimi faaliyetlerinde kullandığı ortak özelliklerdir.

Kariyer yönetimi sistemine ilişkin bilgisayar destekli bir model önerisi, konuya ilişkin uygulamadaki çalışmaların yetersiz olması nedeni ile yapılmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmaların sistematikleştirilmesine katkıda bulunmak amacı ile konunun hem insan kaynakları yönetimi, hem de bilgisayar teknolojisi boyutunun bir bütünlük içinde, eksiz olarak ele alınması hedeflenmektedir.

B) MODELİN İŞLEYİŞİ

1- MODELİN BİLGİSAYAR ORTAMINDA GELİŞTİRİLMESİ

Kariyer yönetimi sistemine ilişkin olarak önerilen bu model daha önce de değinildiği gibi; veri tabanı yönetimi programı olan dBase IV ile geliştirilmiştir. Model; insan kaynakları yönetimi fonksiyonu ile ilgili çeşitli faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlayan bir insan kaynakları bilgi sistemi çerçevesinde oluşturulmuştur.

İşletme düzeyinde kurulan bilgisayar temelli bir insan kaynakları bilgi sisteminden, farklı amaçlar ile farklı insan kaynakları yönetimi sistemlerinde yararlanmak mümkündür. Bu modelde; işletmenin kariyer yönetimi sistemine ilişkin faaliyetler gözönüne alındığından, insan kaynakları bilgi sisteminde bu konuya yönelik değişkenler ele alınıp incelenmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi ile ilgili bilgisayar programları 32 modülden oluşmaktadır. PRG uzantılı modüller programlar olup, FMT uzantılı modüller ise veri giriş ekranlarını oluşturan yazılımlardır. Bu uzantı farkı dBase'in yapısından kaynaklanmaktadır.

Modeli çalıştırmak için, bilgisayarda dBase ortamına geçip DO KY yazılıp, enter tuşuna basılır. Böylece KY programı çalışmaya başlamış olur (KY isimli programla ilgili komutlar s. 171'de sunulmuştur) ve kullanıcının karşısına " Ana Menü " gelir .

Ana Menü, kullanıcıya dört seçenek sunmaktadır:

- 1- Veri Girme
- 2- Mevcut Durum
- 3- Çıktı Alma
- 4- Çıkış

a- Ana Menü'den 1 seçilir ise KG1 isimli program modülüne dallanılacaktır (KG1 isimli programla ilgili komutlar s. 172' de sunulmuştur).

KG1 " Veri Girme" ekranını oluşturarak, modelden yararlanan kişiye üç seçenek sunmaktadır:

- 1- Kayıt Girme
- 2- Koşulları Girme
- 3- Ana Menüye Dönüş

* Kayıt girmenin seçilmesi durumunda KG11 programı işlerlik kazanacak (KG11 programı ile komutlar s. 173 'dedir)ve veri giriş ekranlarını oluşturan yazılımlardan GONEN .FMT devreye girecektir (GONEN.FMT ile ilgili yazılım s. 173' dedir)

* Veri Girme Ekranından "2" koşulları Girme seçilmesi durumunda KG.12 programı devreye girecektir (**KG12 programı ile ilgili komutlar s. 174' de sunulmuştur**). Bu program işletmenin kariyer yönetimi sistemin çerçevesinde kariyer grupları temelinde, organizasyon içi yatay ve dikey hareket koşullarının girilmesine olanak sağlayacak IGONEN .FMT ye işlerlik kazandıracaktır (**IGONEN.FMT ile ilgili komutlar s. 179 'dadır**).

* Veri Girme Ekranından "3" girilmesi durumunda Ana Menü' ye dönüş sözkonusu olacaktır.

b- Ana Menü'den 2 seçilir ise KG2 modülüne dallanılmış olunacaktır (KG2 isimli program ile ilgili komutlar s. 180' de sunulmuştur).

KG2 "**Mevcut Durum**" seçeneğine işlerlik kazandırmaktadır. Bu seçenek modelden yararlananlara; işletmede oluşturulan bir insan kaynakları bilgi sistemi çerçevesinde, insan kaynaklarına ilişkin yirmibir faktör temelinde rapor alabilme olanağı sunmaktadır.

İşletmedeki insan kaynaklarının çeşitli niteliklerinde doğrultusunda listelerin oluşturulmasını gerçekleştiren ve KG 2 programının devreye soktuğu programlar ile ilgili komutların bulunduğu sayfalar şu şekildedir:

* İşletmedeki insan kaynaklarının ad ve soyadları temelinde tüm bilgilerinin listelenmesi: **KGADARA (KGADARA isimli program ile komutlar s. 182' de sunulmuştur).**

* İşletmedeki çalışanların sicil numaraları doğrultusunda, kendileri ile ilgili tüm bilgileri içeren raporların alınması: KGSICIL (KGSICIL programının komutları s. 184' dedir)

* İşletmede çalışanların cinsiyetleri temelinde; ad, soyad ve sicil numaralarını gösterir dökümünün alınması: KGCINS (KGCINS isimli program ile ilgili komutlar s. 186' da sunulmuştur)

* Çalışanların medeni durumlarına göre; yine ad, soyad ve sicil numaraları ile birlikte listelemesinin yapılması: KGMEDHAL (KGMEDHAL programının komutları s. 187' de sunulmuştur).

* İşletmeye giriş tarihleri temelinde, çalışanlar ile ilgili dökümlerin alınması: KGGTAR (KGGTAR isimli program ile komutlar s. 188' de sunulmuştur).

* Çalışanların işletmedeki pozisyonlarına göre listelerinin ;ad, soyad, sicil numarası ve departman kodlarını içerir biçimde alınması: KGPOZ (KGPOZ programı ile ilgili komutlar s. 188' dedir).

* İşletme çalışanlarının departman temelinde listelerinin alınması: KGDEPKOD (KGDEPKOD programına ilişkin kodlar s. 188' de sunulmuştur)

* İşletme insan kaynaklarının kariyer grupları temelinde; ad, soyad ve sicil numaraları ile birlikte listelenmesi: KGPERGR (KGPERG isimli program ile ilgili komutlar s. 189' dadır).

* Çalışanların eğitim düzeylerine göre oluşturulan listelerin alınması: KGEGDUZ (KGEGDUZ programı ile ilgili komutlar s. 189' da bulunmaktadır).

* İşletmedeki insan kaynaklarının aldıkları eğitim konularına göre listelerinin çıkarılması: KGEGKON (KGEGKON ile ilgili komutlar s. 189' da sunulmaktadır).

* İşletmede çalışanların; katıldıkları eğitim programlarına göre taramalarının yapılarak, raporların alınması: KGKEG1 ve KGKEG2 (KGKEG1 ve KGKEG2 programları ile ilgili komutlar s. 190' da sunulmuştur).

* Çalışanların buldukları pozisyondaki kıdemlerine göre listelerinin alınması: KGPOZKID (KGPOZKID programı ile ilgili komutlar s. 190' da bulunmaktadır).

* İşletmedeki insan kaynaklarının işletmedeki toplam çalışma sürelerine, toplam kıdemlerine göre listelerinin alınması: KGTOPKID (KGTOPKID programına ilişkin komutlar s. 191' dedir)

* Çalışanların üç dönem önceki , iki dönem önceki ve geçen dönemki performans puanları temelinde ayrı, ayrı listelerinin alınması : KGP1, KGP2 ve KGP3 (KGP1 ve KGP2 programları ile ilgili komutlar s. 191' de , KGP3 programı ile ilgili komutlar ise s. 192' de sunulmuştur).

* Bildikleri yabancı dile göre çalışanlar ile ilgili listelerin çıkarılması: KGD1, KGD2 ve KGD3 : (KGD1 ve KGD2 programları ile ilgili komutlar s. 192' de , KGD3 PROGRAMI ile ilgili komutlar ise s. 193' de verilmiştir).

* Son olarak çalışanların belirli niteliklerinin ölçülmesinde kullanılan testlerden aldığı puanlara göre listelerinin alınması, ki burada belirli test puan sınırları oluşturularak, belirlenecek iki puan arasındaki puan alan kişilerin listesinin alınması mümkündür: KPSKO (KPSKO isimli program ile ilgili komutlar s. 193' de bulunmaktadır).

c- Ana Menü'den 3 seçilir ise KG3 modülüne daldırılmış olacaktır (KG3 isimli program ile ilgili komutlar s. 194' de sunulmuştur).

KG3 programı, kariyer yönetimi sistemine ilişkin olarak önerilen modelin temel hedefini oluşturan; işletmenin kariyer yönetimi sürecinde belirlediği yatay ya da dikey hareket koşulları ile işletmede çalışan personelin niteliklerinin karşılaştırılmasını gerçekleştirmekte ve KG311 programına (KG311 isimli program ile ilgili komutlar s. 199' da sunulmuştur) işlerlik kazandırarak,

karşılaştırmayı işletmede çalışan personelin adı ve soyadının girilmesi ile ya da kariyer grupları temelinde genel bir taramayı gerçekleştirerek yapıp, uygun koşullara sahip kişileri bir yedekleme listesi şeklinde sıralamaktadır.

d- Ana Menü' den 4 seçilir ise, Çıkış seçeneği ile program hiç bir yere dallanmadan dBase'in nokta iletişi konumuna gelecektir.

Bu noktada eğer dBase ortamından çıkılmak isteniyor ise " quit " ve enter tuşuna basılacaktır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi çerçevesinde; kariyer yönetimi sistemine ilişkin dBase veri tabanı yönetimi programında geliştirilen modelin, istenilen amaçlar doğrultusunda bilgisayar ortamında düzenli olarak çalışmasını sağlayan bilgisayar programları yukarıda ayrıntılandırılmıştır. Modelden yararlanacak işletmelerin, kendi özellikleri ve koşulları doğrultusunda basit işlemler ile modelde değişiklikler yapmaları mümkündür.

Modelin tasarlanması ve geliştirilmesi sürecinde tüm ayrıntılar gözönünde bulundurulmuş ve modelin değişik nitelikteki işletmelerin kariyer yönetimi süreçlerinde yararlanabilecekleri içerikte olması hedeflenmiştir.

Bu aşamadan sonra; modelin kariyer yönetimi sürecinde kullanımı ekranlar yardımı ile açıklanacaktır.

2- MODELDEN KARIYER YÖNETİMİ SİSTEMİNDE YARARLANILMASI

Modelden, kariyer yönetimi sisteminde nasıl yararlanıldığı, ekranlar aracılığı ile açıklanacaktır. Öncelikle bilgisayar sisteminde dBase ortamına geçilecek ve bu ortama geçildikten sonra, sıra, geliştirilen modelin program içinde çalıştırılmasına gelecektir.

Kariyer yönetimi sistemine ilişkin geliştirilen modelin ismi " KY " dir. Bu modelin dBase ortamında çalışmasını sağlayacak komut " DO " komutudur.

.DO KY komutundan sonra Ekran 1 gelecektir:

```
** ANA MENU **  
1. VERI GIRME  
2. MEVCUT DURUM  
3. CIKTI ALMA  
4. CIKIS  
SECIMINIZ : 0
```

```
KARIYER YONETIMI SISTEMI
```

EKRAN 1

Görüldüğü gibi Ekran 1 " Ana Menü " dür. Ana menü dört seçenekten oluşmaktadır:

- * 1. Veri Girme
- * 2. Mevcut Durum
- * 3. Çıktı Alma
- * 4. Çıkış

Modeli kullanan kişi (kullanıcı), amaçları doğrultusunda seçimini yapacaktır. Kullanıcının seçimini "1" (Veri Girme) doğrultusunda vermesi durumunda Ekran 2 karşısına çıkacaktır.

<p>** ANA MENU **</p> <p>1. VERI GIRME</p> <p>2. MEVCUT DURUM</p> <p>3. CIKTI ALMA</p> <p>4. CIKIS</p> <p>SECIMINIZ : 1</p>
--

<p>KARIYER YONETIMI SISTEMI</p>	
<table border="1"> <tr> <td> <p>VERI GIRME</p> <p>1. KAYIT GIRME</p> <p>2. KOSULLARI GIRME</p> <p>3. ANA MENU</p> <p>SECIMINIZ : 0</p> </td> </tr> </table>	<p>VERI GIRME</p> <p>1. KAYIT GIRME</p> <p>2. KOSULLARI GIRME</p> <p>3. ANA MENU</p> <p>SECIMINIZ : 0</p>
<p>VERI GIRME</p> <p>1. KAYIT GIRME</p> <p>2. KOSULLARI GIRME</p> <p>3. ANA MENU</p> <p>SECIMINIZ : 0</p>	

EKRAN 2

Veri Girme menüsü (ekranı) olarak niteleyebileceğimiz Ekran 2 de, kullanıcıya üç değişik seçenek sunmaktadır:

- * 1. Kayıt Girme
- * 2. Koşulları Girme
- * 3. Ana Menü

Burada kayıt girme, modelin işletme çalışanlarına ait bilgilerin girilmesine olanak tanıyan bölümünü ifade ederken; koşulları girme, kariyer yönetimi sisteminde ilerleme koşullarının kariyer grupları temelinde oluşturulmasını yansıtan bölümünü ifade etmektedir.

Veri Girme menüsünden "1. Kayıt Girme" seçildiğinde, Ekran 3 gelecektir.

KAYIT GIRME

SICIL NO :	ADI :	SOYADI :
CINSİYETİ:	M.HALI :	IS AİLESİ:
DEP.KODU :	GİRİS TAR: / /	POZİSYON :
KAR.GR. :	EG.DUZEYİ:	EG.KONUSU:
POZ.KID :	TOP.KID :	KAT.EG.P1:
KAT.EG.P2:	PERF1 :	PERF2 :
PERF3 :	1. Y.DİL :	DUZEYI :
2. Y.DİL :	DUZEYI :	
3. Y.DİL :	DUZEYI :	
TEST PU. :		

Ctrl-End :KAYDEDEREK ÇIKIS

Esc :KAYDETMEDEN ÇIKIS

EKRAN 3

Ekran 3, işletmedeki kariyer yönetimi sistemine destek olacak nitelikteki personel bilgilerinin girilmesini sağlayan ekranı oluşturmaktadır. İşletmeye yeni giren personele ait bilgilerin ya da mevcut personelin bilgilerindeki güncelleştirmelerinin yapılması burada gerçekleştirilecektir.

Personel temelinde bilgiler girildikten sonra, bu bilgilerin kayıt edilerek Ana Menü ye dönülmesi sözkonusu olacaktır.

** ANA MENU **
1. VERI GIRME
2. MEVCUT DURUM
3. CIKTI ALMA
4. CIKIS
SECIMINIZ : 0

KARIYER YONETIMI SISTEMI

EKRAN 4

Ekran 4, yine " Ana Menü ekranı " olarak karşımıza çıkacaktır. Kullanıcı
1. Veri Girme seçecek ve Ekran 5 " Veri Girme ekranı " gelecektir,

** ANA MENU **
1. VERI GIRME
2. MEVCUT DURUM
3. CIKTI ALMA
4. CIKIS
SECIMINIZ : 1

KARIYER YONETIMI SISTEMI
VERI GIRME
1. KAYIT GIRME
2. KOSULLARI GIRME
3. ANA MENU
SECIMINIZ : 0

EKRAN 5

Burada " 2. Koşulları Girme " seçeneği seçilecek ve ardından ekran 6 gelecektir

** ANA MENU **
1. VERI GIRME
2. MEVCUT DURUM
3. CIKTI ALMA
4. CIKIS
SECIMINIZ : 1

KARIYER YONETIMI SISTEMI

VERI GIRME
1. KAYIT GIRME
2. KOSULLARI GIRME
3. ANA MENU
SECIMINIZ : 2

1. KAR. GRUBU
2. KAR. GRUBU
3. KAR. GRUBU
SECIMINIZ : 0

EKRAN 6

Ekran 6 işletmede çalışanların, belirli gruplar altında toplanması sağlayan "Kariyer Grupları ekranı" olarak karşımıza çıkacaktır. Modeli kullanan işletme ilgilisi, her kariyer grubu için ilerleme/ yükselme koşullarını ayrı ayrı girmek durumundadır. Burada işletmelerin, kariyer yönetimi sistemlerinde hangi faktörleri ele aldıkları önem kazanacak ve her kariyer grubu için yatay ve dikey yönde hareket koşulları girilecektir. Kullanıcı, hangi kariyer grubunu seçerse seçsin, karşısına Ekran 7 gelecektir.

**** ANA MENU ****

1. VERI GIRME
2. MEVCUT DURUM
3. CIKTI ALMA
4. CIKIS
SECIMINIZ : 1

KARIYER YONETIMI SISTEMI

VERI GIRME

1. KAYIT GIRME
2. KOSULLARI GIRME
3. ANA MENU
SECIMINIZ : 2

1.KAR.GRUBU
2.KAR.GRUBU
3.KAR.GRUBU
SECIMINIZ : 1

1. YATAY
2. DIKEY
SECIMINIZ : 0

EKRAN 7

Ekran 7 den "1.Yatay" yani, yatay yönde hareketi (ilerlemeyi) seçen kullanıcı Ekran 8'e ulaşacaktır.

KARIYER YONETIMI SISTEMI

** ANA MENU **

1. VERI GIRME
2. MEVCUT DURUM
3. CIKTI ALMA
4. CIKIS

SECIMINIZ : 1

VERI GIRME

1. KAYIT GIRME
2. KOSULLARI GIRME
3. ANA MENU

SECIMINIZ : 2

1.KAR.GRUBU

2.KAR.GRUBU

3.KAR.GRUBU

SECIMINIZ : 1

1. YATAY

2. DIKEY

SECIMINIZ : 1

1. KENDI IS AILESI ICIN KOSULLAR
2. DIGER IS AILESI ICIN KOSULLAR
3. ANA MENU

SECIMINIZ : 0

EKRAN 8

Ekran 8 her kariyer grubu için ilerlemenin iki şekilde oluşabileceğini ortaya koymaktadır. İlerleme ya çalışanın kendi iş ailesinde ya da diğer iş ailesinde olabilecektir. Kullanıcı, Ekran 8'den "1.Kendi İş Ailesi İçin Koşullar" seçeneğini isterse, karşısına Ekran 9 gelecektir.

[1] 1.DEPARTMAN
[2] 2.DEPARTMAN
[3] 3.DEPARTMAN
SECIMINIZ : 0

EKRAN 9

Ekran 9 her kariyer grubu için, kendi iş ailesindeki yatay hareketler için üç farklı departman seçeneği sunmaktadır. Kullanıcı bu departmanlardan hangisini seçerse seçsin, karşısına Ekran 10 gelecektir.

Ekran 10 ilerleme için koşulların girileceği ekranı oluşturmaktadır. İşletmeler, kendi özellikleri doğrultusunda; kariyer yönetimi sisteminde temel alacağı koşulları belirleyecekler ve bu koşulları organizasyon içi yükselme ve ilerleme kararlarında kullanabilmek amacı ile bilgisayar ortamındaki modele gireceklerdir.

ILERLEME/YUKSELME ICIN GEREKLI KOSULLARI GIRINIZ

GEREKLI EGITIM DUZEYI :
GEREKLI EGITIM KONUSU :
KATILDIGI EGITIM 1 :
KATILDIGI EGITIM 2 :
KATILDIGI EGITIM 3 :
POZISYONDAKI KIDEMI :
ISLETMEDEKI TOPLAM KIDEMI :
UC DONEM ONCEKI PERF. :
IKI DONEM ONCEKI PERF. :
GECEN DONEMIN PERFORMANSI :
YABANCI DIL 1 :
YABANCI DIL 2 :
YABANCI DIL 3 :
YABANCI DIL DUZEYI 1 :
YABANCI DIL DUZEYI 2 :
YABANCI DIL DUZEYI 3 :
TEST PUANI :

Ctrl-End :KAYDEDEREK CIKIS Esc :KAYDETME DEN CIKIS

EKRAN 10

Ekran 8'e tekrar döndüğümüzde hangi kariyer grubu için olursa, olsun yatay hareketin diğer iş ailesinde sözkonusu olması durumunda, yani Ekran 8'den " 2. Diğer İş Ailesi İçin Koşullar " ın seçilmesi durumunda, Ekran 11 gelecektir

** ANA MENU **

1. VERI GIRME
2. MEVCUT DURUM
3. CIKTI ALMA
4. CIKIS

SECIMINIZ : 1

KARIYER YONETIMI SISTEMI

VERI GIRME

1. KAYIT GIRME
2. KOSULLARI GIRME
3. ANA MENU

SECIMINIZ : 2

- 1.KAR.GRUBU
- 2.KAR.GRUBU
- 3.KAR.GRUBU

SECIMINIZ : 1

1. YATAY
2. DIKEY

SECIMINIZ : 1

1. KENDI IS AILESI ICIN KOSULLAR
2. DIGER IS AILESI ICIN KOSULLAR
3. ANA MENU

SECIMINIZ : 0

EKRAN 8

- [1] A IS AILESI
- [2] B IS AILESI
- [3] C IS AILESI

SECIMINIZ : 1

EKRAN 11

Ekran 11 modelden yararlanarak işletmeye üç diğer iş ailesinde ilerleme olanağı sunmaktadır. Yine herhangi bir iş ailesinin seçilmesi durumunda da, her iş ailesi için üç departman seçeneği sunmaktadır.

[1] A İŞ AİLESİ
[2] B İŞ AİLESİ
[3] C İŞ AİLESİ
SEÇİMİNİZ : 1

[1] 1.DEPARTMAN
[2] 2.DEPARTMAN
[3] 3.DEPARTMAN
SEÇİMİNİZ : 0

EKRAN 12

Buradan herhangi bir departmanın seçilmesi durumunda, ilerleme için gerekli olan koşulların girildiği ekran karşımıza gelmektedir.

ILERLEME/YUKSELME ICIN GEREKLI KOSULLARI GIRINIZ

GEREKLI EGITIM DUZEYI :
GEREKLI EGITIM KONUSU :
KATILDIGI EGITIM 1 :
KATILDIGI EGITIM 2 :
KATILDIGI EGITIM 3 :
POZISYONDAKI KIDEMI :
ISLETMEDEKI TOPLAM KIDEMI :
UC DONEM ONCEKI PERF. :
IKI DONEM ONCEKI PERF. :
GECEN DONEMIN PERFORMANSI :
YABANCI DIL 1 :
YABANCI DIL 2 :
YABANCI DIL 3 :
YABANCI DIL DUZEYI 1 :
YABANCI DIL DUZEYI 2 :
YABANCI DIL DUZEYI 3 :
TEST PUANI :

Ctrl-End :KAYDEDEREK CIKIS Esc :KAYDETMEYEN CIKIS

EKRAN 13

Model çerçevesinde, kariyer yönetimi sisteminde her kariyer grubu için yükselme koşullarının girilmesi Ekran 14' den itibaren şu şekilde olacaktır

KARIYER YONETIMI SISTEMI

** ANA MENU **

1. VERI GIRME
2. MEVCUT DURUM
3. CIKTI ALMA
4. CIKIS

SECIMINIZ : 1

VERI GIRME

1. KAYIT GIRME
2. KOSULLARI GIRME
3. ANA MENU

SECIMINIZ : 2

- 1.KAR.GRUBU
- 2.KAR.GRUBU
- 3.KAR.GRUBU

SECIMINIZ : 1

1. YATAY

2. DIKEY

SECIMINIZ : 2

1. KENDI DEPARTMANI ICIN KOSULLAR
2. KENDI IS AILESI ICIN KOSULLAR
3. DIGER IS AILESI ICIN KOSULLAR
4. ANA MENU

SECIMINIZ : 0

EKARAN 14

Yükselme koşullarının girilmesinde, ilerleme koşulların girilmesinden farklı olan yan Ekran 14'de de görüldüğü gibi, her kariyer grubundaki çalışanların kendi departmanlarında da dikey yönde hareket olanaklarının bulunmasıdır.

Ekran 14'den "1. Kendi Departmanı için Koşullar" ın seçilmesi durumunda, yükselme için gerekli koşulları girme ekranı olan Ekran 15 gelecektir.

ILERLEME/YUKSELME ICIN GEREKLI KOSULLARI GIRINIZ

GEREKLI EGITIM DUZEYI :
 GEREKLI EGITIM KONUSU :
 KATILDIGI EGITIM 1 :
 KATILDIGI EGITIM 2 :
 KATILDIGI EGITIM 3 :
 POZISYONDAKI KIDEMI :
 ISLETMEDEKI TOPLAM KIDEMI :
 UC DONEM ONCEKI PERF. :
 IKI DONEM ONCEKI PERF. :
 GECEN DONEMIN PERFORMANSI :
 YABANCI DIL 1 :
 YABANCI DIL 2 :
 YABANCI DIL 3 :
 YABANCI DIL DUZEYI 1 :
 YABANCI DIL DUZEYI 2 :
 YABANCI DIL DUZEYI 3 :
 TEST PUANI :

Ctrl-End :KAYDEDEREK CIKIS Esc :KAYDETME DEN CIKIS

EKRAN 15

Ekran 14'deki diğer seçeneklerin; " 2. Kendi İş Ailesi İçin Koşullar " ile " 3. Diğer İş Ailesi İçin Koşullar " seçilmesi durumunda ilerleme için sözkonusu olan koşulları girme aşamalarının aynısı yükselme koşullarının girilmesinde geçerli olmaktadır.

** ANA MENU ** 1. VERI GIRME 2. MEVCUT DURUM 3. CIKTI ALMA 4. CIKIS SECIMINIZ : 1	KARIYER YONETIMI SISTEMI	VERI GIRME 1. KAYIT GIRME 2. KOSULLARI GIRME 3. ANA MENU SECIMINIZ : 2	1. KAR.GRUBU 2. KAR.GRUBU 3. KAR.GRUBU SECIMINIZ : 1	1. YATAY 2. DIKEY SECIMINIZ : 2
1. KENDI DEPARTMANI ICIN KOSULLAR 2. KENDI IS AILESI ICIN KOSULLAR 3. DIGER IS AILESI ICIN KOSULLAR 4. ANA MENU SECIMINIZ : 2				

EKRAN 16

[1] 1.DEPARTMAN
[2] 2.DEPARTMAN
[3] 3.DEPARTMAN
SECIMINIZ : 0

EKRAN 17

ILERLEME/YUKSELME ICIN GEREKLI KOSULLARI GIRINIZ

GEREKLI EGITIM DUZEYI :
GEREKLI EGITIM KONUSU :
KATILDIGI EGITIM 1 :
KATILDIGI EGITIM 2 :
KATILDIGI EGITIM 3 :
POZISYONDAKI KIDEMI :
ISLETMEDEKI TOPLAM KIDEMI :
UC DONEM ONCEKI PERF. :
IKI DONEM ONCEKI PERF. :
GECEN DONEMIN PERFORMANSI :
YABANCI DIL 1 :
YABANCI DIL 2 :
YABANCI DIL 3 :
YABANCI DIL DUZEYI 1 :
YABANCI DIL DUZEYI 2 :
YABANCI DIL DUZEYI 3 :
TEST PUANI :

Ctrl-End :KAYDEDEREK CIKIS Esc :KAYDETMEYEN CIKIS

EKRAN 18

KARIYER YONETIMI SISTEMI

** ANA MENU **

1. VERI GIRME
 2. MEVCUT DURUM
 3. CIKTI ALMA
 4. CIKIS
- SECIMINIZ : 1

VERI GIRME

1. KAYIT GIRME
 2. KOSULLARI GIRME
 3. ANA MENU
- SECIMINIZ : 2

1.KAR.GRUBU

2.KAR.GRUBU

3.KAR.GRUBU

SECIMINIZ : 1

1. YATAY

2. DIKEY

SECIMINIZ : 2

1. KENDI DEPARTMANI ICIN KOSULLAR
 2. KENDI IS AILESI ICIN KOSULLAR
 3. DIGER IS AILESI ICIN KOSULLAR
 4. ANA MENU
- SECIMINIZ : 3

EKRAN 19

[1] A IS AILESI
[2] B IS AILESI
[3] C IS AILESI
SECIMINIZ : 0

EKRAN 20

[1] A IS AILESI
[2] B IS AILESI
[3] C IS AILESI
SECIMINIZ : 1

[1] 1.DEPARTMAN
[2] 2.DEPARTMAN
[3] 3.DEPARTMAN
SECIMINIZ : 0

EKRAN 21

ILERLEME/YUKSELME ICIN GEREKLI KOSULLARI GIRINIZ

GEREKLI EGITIM DUZEYI :
GEREKLI EGITIM KONUSU :
KATILDIGI EGITIM 1 :
KATILDIGI EGITIM 2 :
KATILDIGI EGITIM 3 :
POZISYONDAKI KIDEMI :
ISLETMEDEKI TOPLAM KIDEMI :
UC DONEM ONCEKI PERF. :
IKI DONEM ONCEKI PERF. :
GECEN DONEMIN PERFORMANSI :
YABANCI DIL 1 :
YABANCI DIL 2 :
YABANCI DIL 3 :
YABANCI DIL DUZEYI 1 :
YABANCI DIL DUZEYI 2 :
YABANCI DIL DUZEYI 3 :
TEST PUANI :

Ctrl-End :KAYDEDEREK CIKIS Esc :KAYDETMEDEN CIKIS

Modeldeki " Ana Menü " den hareket ile personele ilişkin bilgileri ve her kariyer grubuna ait yatay ve dikey hareket koşullarını giren bir işletme; artık bu bilgilerden kariyer yönetimi sisteminde ve bir insan kaynakları bilgi sistemi çerçevesinde, çalışanları ile ilgili çeşitli raporları elde etmekte yararlanacaktır.

Yeniden " Ana Menü " ye dönüldüğünde " 2. Mevcut Durum " seçilir ise, Ekran 24 oluşacaktır.

```
** ANA MENU **  
1. VERI GIRME  
2. MEVCUT DURUM  
3. CIKTI ALMA  
4. CIKIS  
SECIMINIZ : 0
```

```
KARIYER YONETIMI SISTEMI
```

EKRAN 23

1. AD SOYADA GORE ARAMA
 2. SICIL NO'YA GORE ARAMA
 3. CINSIYETE GORE ARAMA
 4. MEDENI HALE GORE ARAMA
 5. GIRIS TARİHİNE GORE ARAMA
 6. POZİSYONA GORE ARAMA
 7. DEPT.KODUNA GORE ARAMA
 8. KARIYER GRUBUNA GORE ARAMA
 9. EGİTİM DÜZEYİNE GORE ARAMA
 10. EGİTİM KONUSUNA GORE ARAMA
 11. KATILDIGI EGİTİM GORE(1) ARAMA
 12. KATILDIGI EGİTİM GORE(2) ARAMA
 13. POZİSYON KIDEMİNE GORE ARAMA
 14. TOPLAM KIDEME GORE ARAMA
 15. ÜC DÖN. ÖNCEKİ PERFORMANSA GORE ARAMA
 16. İKİ DÖN. ÖNCEKİ PERFORMANSA GORE ARAMA
 17. GEÇEN DÖN.PERFORMANSINA GORE ARAMA
 18. YABANCI DİLE GORE ARAMA (1)
 19. YABANCI DİLE GORE ARAMA (2)
 20. YABANCI DİLE GORE ARAMA (3)
 21. TEST PUANINA GORE ARAMA
- SECİMINİZ :

EKRAN 24

Mevcut Durum Ekranı'ndan 1, Ad soyada göre arama seçilir ise, Ekran 25
ve Ekran 26 oluşacaktır

ADI :

SOYADI :

EKRAN 25

MEVCUT DURUM

SICIL NO :	ADI :	SOYADI :
CINSİYETİ:	M.HALI :	DEP.KODU :
GIRIS TAR: / /	POZİSYONU:	KAR. GR. :
EG.DUZEYİ:	EG.KONUSU:	POZ.KID :
TOP.KID :	KAT.EG.P1:	KAT.EG.P2:
PERF1 :	PERF2 :	PERF3 :
1. Y.DIL :	DUZEYİ :	
2. Y.DIL :	DUZEYİ :	
3. Y.DIL :	DUZEYİ :	
PSTK.PUAN:		

EKRAN 26

İşletme personelinin çalıştıkları departmanlar temelinde listelenmesi sürecinde Ekran 24'den 7 seçilecek ve Ekran 27 oluşacaktır

1. AD SOYADA GORE ARAMA
 2. SICIL NO'YA GORE ARAMA
 3. CINSIYETE GORE ARAMA
 4. MEDENI HALE GORE ARAMA
 5. GIRIS TARİHİNE GORE ARAMA
 6. POZİSYONA GORE ARAMA
 7. DEPT.KODUNA GORE ARAMA
 8. KARIYER GRUBUNA GORE ARAMA
 9. EGİTİM DÜZEYİNE GORE ARAMA
 10. EGİTİM KONUSUNA GORE ARAMA
 11. KATILDIGI EGİTİME GORE (1) ARAMA
 12. KATILDIGI EGİTİME GORE (2) ARAMA
 13. POZİSYON KIDEMİNE GORE ARAMA
 14. TOPLAM KIDEME GORE ARAMA
 15. UC DON. ONCEKI PERFORMANSA GORE ARAMA
 16. İKİ DON. ONCEKI PERFORMANSA GORE ARAMA
 17. GECEN DON.PERFORMANSINA GORE ARAMA
 18. YABANCI DİLE GORE ARAMA (1)
 19. YABANCI DİLE GORE ARAMA (2)
 20. YABANCI DİLE GORE ARAMA (3)
 21. TEST PUANINA GORE ARAMA
- SECİMINİZ : 1

EKRAN 24

DEPT. KODUNU GIRINIZ :

SICIL

ADI

SOYADI

DEP.KOD

EKRAN 27

Ekran 24'den diğer faktörler temelinde yapılacak seçimlerde de aynı süreç sözkonusu olacaktır. Ancak; yalnızca işletmedeki personelin test puanına göre aranması sürecinde bir farklılık vardır. Burada model kullanıcıya üst ve alt test puanı sınırlarını sormakta ve aramayı bu puan sınırları arasındaki kişilere yönelik olarak gerçekleştirmektedir.

1. AD SOYADA GORE ARAMA
 2. SICIL NO'YA GORE ARAMA
 3. CINSIYETE GORE ARAMA
 4. MEDENI HALE GORE ARAMA
 5. GIRIS TARİHİNE GORE ARAMA
 6. POZİSYONA GORE ARAMA
 7. DEPT.KODUNA GORE ARAMA
 8. KARIYER GRUBUNA GORE ARAMA
 9. EGİTİM DÜZEYİNE GORE ARAMA
 10. EGİTİM KONUSUNA GORE ARAMA
 11. KATILDIGI EGİTİM GORE(1) ARAMA
 12. KATILDIGI EGİTİM GORE(2) ARAMA
 13. POZİSYON KIDEMİNE GORE ARAMA
 14. TOPLAM KIDEME GORE ARAMA
 15. ÜC DÖN. ÖNCEKİ PERFORMANSA GORE ARAMA
 16. İKİ DÖN. ÖNCEKİ PERFORMANSA GORE ARAMA
 17. GEÇEN DÖN.PERFORMANSINA GORE ARAMA
 18. YABANCI DİLE GORE ARAMA (1)
 19. YABANCI DİLE GORE ARAMA (2)
 20. YABANCI DİLE GORE ARAMA (3)
 21. TEST PUANINA GORE ARAMA
- SEÇİMİNİZ :

EKRAN 24

ALT SINIR :

UST SINIR :

SICIL

ADI

SOYADI

PSIKO

EKRAN 28

Öte yandan; " Ana Menü " den " 3. Çıktı Alma " seçilmesi durumunda, kariyer yönetimi sistemine ilişkin olarak, bilgisayar ortamında geliştirilen model önerisinin temel amacının ortaya konması gerçekleşmiş olacaktır.

1- Herhangi bir kariyer grubundaki kişinin, kendi departmanında, kendi iş ailesinin herhangi bir departmanında ya da diğer iş ailelerinin herhangi bir departmanında ilerleme veya yükselme olanağının olup, olmadığı, kişinin adının ve soyadının girilmesi ile belirlenmesi.

2- Her kariyer grubunun genel bir taramasının sağlanarak, kariyer grubu temelinde kendi departmanında, kendi iş ailesinin herhangi bir departmanında ya da diğer iş ailelerinin herhangi bir departmanında ilerleme ya da yükselme koşullarını sağlayan kişilerin dökümünün (yedekleme listesinin) alınması.

```
** ANA MENU **  
1. VERI GIRME  
2. MEVCUT DURUM  
3. CIKTI ALMA  
4. CIKIS  
SECIMINIZ : 0
```

```
KARIYER YONETIMI SISTEMI
```

**** ANA MENU ****

1. VERI GIRME
 2. MEVCUT DURUM
 3. CIKTI ALMA
 4. CIKIS
 SECIMINIZ : 3

KARIYER YONETIMI SISTEMI

1.KAR.GRUBU
 2.KAR.GRUBU
 3.KAR.GRUBU
 SECIMINIZ : 1

EKRAN 30

**** ANA MENU ****

1. VERI GIRME
 2. MEVCUT DURUM
 3. CIKTI ALMA
 4. CIKIS
 SECIMINIZ : 3

KARIYER YONETIMI SISTEMI

1.KAR.GRUBU
 2.KAR.GRUBU
 3.KAR.GRUBU
 SECIMINIZ : 1

1. YATAY
 2. DIKEY
 SECIMINIZ : 1

EKRAN 31

Ekran 31, modeli kullanan kişiye işletme içinde yatay yönde hareket olanağı ile mi, yoksa dikey yöndeki hareket olanağı ile mi ilgili tarama yapılacağını sormaktadır. 1 seçilmesi durumunda, Ekran 32 kullanıcının karşısına gelecektir.

```

** ANA MENU **
1. VERI GIRME
2. MEVCUT DURUM
3. CIKTI ALMA
4. CIKIS
SECIMINIZ : 3
  
```

```

KARIYER YONETIMI SISTEMI
  
```

```

1.KAR.GRUBU
2.KAR.GRUBU
3.KAR.GRUBU
SECIMINIZ : 1
  
```

```

1. YATAY
2. DIKEY
SECIMINIZ : 1
  
```

```

1. KENDI IS AILESINDE ILERLEME
2. DIGER IS AILESINDE ILERLEME
3. ANA MENU
SECIMINIZ : 0
  
```

EKRAN 32

Modeli kullanan kişi 1 " Kendi İş Ailesinde İlerleme" seçeneğini tercih eder ise Ekran 33 oluşacaktır.

```

[1] 1.DEPARTMAN
[2] 2.DEPARTMAN
[3] 3.DEPARTMAN
SECIMINIZ : 0
  
```

EKRAN 33

Modelden yararlanan kişi Ekran 33 den hangi departmanı seçer ise seçsin, karşısına Ekran 34 gelecektir.

1. ISME GORE ARAMA
2. GENEL ARAMA
SECIMINIZ : 0

EKRAN 34

Ekran 34' den 1 numaralı seçeneği tercih eden kişi; kariyer yönetimi sistemi içinde ilgilenilen çalışanın adını ve soyadı girerek, bu personelin kendi iş ailesinin herhangi bir departmanında yatay hareket olanağının olup, olmadığını anında öğrenebilecektir.

Öte yandan Ekran 34' den 2 " Genel Arama " nın seçilmesi durumunda model, o iş ailesinde genel bir taramayı gerçekleştirerek, ilerleme olanağına sahip kişilere ilişkin bir yedekleme listesi oluşturmaktadır.

Modelde; Ekran 32' de 2 " Diğer İş ailesinde İlerleme " nin seçilmesi durumunda süreç şöyle işleyecektir.

**** ANA MENU ****

1. VERI GIRME
 2. MEVCUT DURUM
 3. CIKTI ALMA
 4. CIKIS
- SECIMINIZ : 3

KARIYER YONETIMI SISTEMI

- 1.KAR.GRUBU
 - 2.KAR.GRUBU
 - 3.KAR.GRUBU
- SECIMINIZ : 1

1. YATAY
 2. DIKEY
- SECIMINIZ : 1

1. KENDI IS AILESINDE ILERLEME
 2. DIGER IS AILESINDE ILERLEME
 3. ANA MENU
- SECIMINIZ : 0

EKRAN 32

[1] A IS AILESI
[2] B IS AILESI
[3] C IS AILESI
SECIMINIZ : 0

EKRAN 35

[1] A IS AILESI
[2] B IS AILESI
[3] C IS AILESI
SECIMINIZ : 1

[1] 1.DEPARTMAN
[2] 2.DEPARTMAN
[3] 3.DEPARTMAN
SECIMINIZ : 0

EKRAN 36

1. ISME GORE ARAMA
2. GENEL ARAMA
SECIMINIZ : 0

EKRAN 37

Ekran 37'den yapılacak seçim ile, diğer iş ailesinde yatay yönde hareket olanağı ya kişi temelinde ad ve soyad girilerek ya da genel bir arama ile gerçekleştirilecektir.

Model, kariyer yönetimi sisteminde sözkonusu olacak dikey hareket olanaklarını ayrı ele alıp, inceleme olanağı tanımaktadır. İşletme içinde yükselme olanaklarında, ilerleme olanaklarından farklı olarak üçlü bir seçenek sunulmaktadır.

Bilgisayar ortamında geliştirilen model, işletme içi dikey harekete yönelik olarak;

- Kendi Departmanında Yükselme
- Kendi İş Ailesinde Yükselme
- Diğer İş Ailesinde Yükselme seçeneklerini sunmaktadır.

İşletme içindeki dikey hareket olanağının model tarafından belirlenmesi süreci, Kendi Departmanında Yükselme seçeneğinin Ekran 38' den itibaren tercih edilmesi ile birlikte şu şekilde işleyecektir.

** ANA MENU ** 1. VERI GIRME 2. MEVCUT DURUM 3. CIKTI ALMA 4. CIKIS SECIMINIZ : 3	KARIYER YONETIMI SISTEMI	1. KAR.GRUBU 2. KAR.GRUBU 3. KAR.GRUBU SECIMINIZ : 1	1. YATAY 2. DIKEY SECIMINIZ : 2
---	---------------------------------	---	---------------------------------------

1. KENDI DEPARTMANINDA YUKSELME 2. KENDI IS AILESINDE YUKSELME 3. DIGER IS AILESINDE YUKSELME 4. ANA MENU SECIMINIZ : 0

EKRAN 38

1. ISME GORE ARAMA 2. GENEL ARAMA SECIMINIZ : 0

EKRAN 39

Ekran 38' den dikey yönde kendi iş ailesinde hareket olanağı seçilir ise, sürecin işleyişi şu şekilde gerçekleşecektir.

** ANA MENU **

1. VERI GIRME
2. MEVCUT DURUM
3. CIKTI ALMA
4. CIKIS

SECIMINIZ : 3

KARIYER YONETIMI SISTEMI

- 1.KAR.GRUBU
- 2.KAR.GRUBU
- 3.KAR.GRUBU

SECIMINIZ : 1

1. YATAY
2. DIKEY

SECIMINIZ : 2

1. KENDI DEPARTMANINDA YUKSELME
2. KENDI IS AILESINDE YUKSELME
3. DIGER IS AILESINDE YUKSELME
4. ANA MENU

SECIMINIZ : 0

EKRAN 38

- [1] 1.DEPARTMAN
- [2] 2.DEPARTMAN
- [3] 3.DEPARTMAN

SECIMINIZ : 0

EKRAN 40

1. ISME GORE ARAMA
 2. GENEL ARAMA
 SECIMINIZ : 0

EKRAN 41

Eğer; Diğer İş Ailesinde Yükselme olanağı tercih edilir ise, o zaman süreç Ekran 38 ' den itibaren şu şekilde işleyecektir.

** ANA MENU **
 1. VERI GIRME
 2. MEVCUT DURUM
 3. CIKTI ALMA
 4. CIKIS
 SECIMINIZ : 3

KARIYER YONETIMI SISTEMI

1. KAR. GRUBU
 2. KAR. GRUBU
 3. KAR. GRUBU
 SECIMINIZ : 1

1. YATAY
 2. DIKEY
 SECIMINIZ : 2

1. KENDI DEPARTMANINDA YUKSELME
 2. KENDI IS AILESINDE YUKSELME
 3. DIGER IS AILESINDE YUKSELME
 4. ANA MENU
 SECIMINIZ : 0

EKRAN 38

[1] A IS AILESI
[2] B IS AILESI
[3] C IS AILESI
SECIMINIZ : 0

EKRAN 42

[1] A IS AILESI
[2] B IS AILESI
[3] C IS AILESI
SECIMINIZ : 1

[1] 1.DEPARTMAN
[2] 2.DEPARTMAN
[3] 3.DEPARTMAN
SECIMINIZ : 0

EKRAN 43

1. ISME GORE ARAMA
2. GENEL ARAMA
SECIMINIZ : 0

EKRAN 44

Model her iki durumda da; işletmede kariyer yönetimine ilişkin belirlenen koşullar ile çalışanların özelliklerinin karşılaştırılmasını gerçekleştirerek, kariyer yönetimi sisteminin planlaması, yönetimi ve denetimine ilişkin önemli katkılarda bulunmaktadır. Modelden elde edilen bilgiler doğrultusunda; işletmedeki insan kaynakları bölümünün kariyer yönetimi sistemi ile ilgili faaliyetlerindeki başarısı artacaktır.

Öte yandan modelin; somut, objektif kriterler doğrultusunda sonuçlara ulaşması, bu sonuçların da zamanında çalışanlara bildirimini sağlanması koşulu ile, işletmedeki kariyer yönetimi sistemine olan güvenilirlik artacak, çalışanlar açısından bu konudaki belirsizlikler ortadan kalkacaktır.

Modelin geliştirildiği dBase IV veri tabanı yönetimi programının çok sayıda veriyi/ bilgiyi depolayabilme ve bunlara hızlı biçimde ulaşabilme özelliği, önerilen modelin çok sayıda kişinin çalıştığı işletmeler açısından da uygunluğunu ortaya koymaktadır.

Model; İşletmedeki insan kaynakları bilgi sistemi çerçevesinde, kariyer yönetimi sistemine ilişkin olarak geliştirilmiştir. Model, çağdaş insan kaynakları yönetiminde önemli bir role sahip olan ve gün geçtikçe etkisi arttıran bilgisayar sistemleri ile insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğinin artmasında belirleyici bir role sahip kariyer yönetimi sistemini bir bütün halinde ele almayı hedeflemektedir.

Günümüzde insan kaynakları yöneticilerinin başarılı olabilmeleri, kendi uzmanlık alanlarındaki yenilikleri yakından izleyebilmelerine ve teknolojinin sunduğu kolaylıklardan azami ölçüde yararlanabilmelerine, bu teknolojiyi kendi alanlarına uyarlayabilmelerine bağlıdır. Bu yaklaşımdan hareket ile model; insan kaynakları stratejilerinin ve işletme ana stratejisinin tasarlanmasında, uygulanmasında, başarılmasında önemli bir etkiye sahip olan kariyer yönetimi sistemi üzerine kurulmuştur.

SONUÇ

Bilginin en önemli üretim faktörlerinden biri haline geldiği günümüzde; işletmeler bilgiyi yönetmek ve bu kaynaktan en etkin biçimde yararlanmak için çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. İletişim olanaklarının artması, bilgisayar sistemleri arasındaki bağlantıların uluslararası düzeyde gerçekleşmesi; işletmeleri kendi faaliyet alanları ile ilgili bilgi bombardımanına tutmaktadır. İşletmeler bu bilgi akışı yoğunluğunda, kendileri için gerekli olmayan bilgilerle de karşı karşıya kalmaktadırlar.

İşte bu noktada; işletmeye doğru, ilgili, güncel bilgi akışını zamanında sağlayacak yönetim bilgi sistemlerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Yönetim bilgi sistemleri, işletme içi ve işletme dışı ilgili sistemler ile bilgi alışverişini gerçekleştirerek, işletme kaynaklarının doğru zamanda, doğru yerde kullanılması sağlarlar.

Yönetim bilgi sisteminin bir alt sistemini oluşturan insan kaynakları bilgi sistemi; gerek işletmedeki insan kaynaklarının yönetiminde gerek ise diğer işletme fonksiyonlarının yönetiminde önem taşıyan değişik nitelikteki insan kaynakları bilgilerinin toplanması, korunması, işlenmesi ve iletilmesi görevini üstlenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi gerek kendi uzmanlık alanındaki stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında nihai karar verici durumuna gelmesi, gerek ise işletme ana stratejilerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında söz sahibi olması, emir-komuta yönetim ile birlikte işletme karar sürecine katılması nedeni ile günümüzde stratejik bir nitelik kazanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme içinden ya da işletme dışından kaynaklanan sorunlarda, yönetime stratejik destek sağlamak ve işletmenin bu sorunların üstesinden gelmesinde yardımcı olmaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi; stratejik insan kaynakları yönetiminde önemli bir fonksiyona sahiptir. İşletmedeki insan kaynakları bölümlerinin başarısı, büyük ölçüde insan kaynakları bilgi sisteminin etkinliğine bağlı olmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin sağladığı bilginin niteliği ve niceliği, insan kaynakları yönetimi sürecinde alınacak kararların tutarlılığını belirleyecektir. Bu süreçte yapılacak hatalar; işletme toplam performansı üzerinde olumsuz etki yaratacağından, işletmelerin insan kaynakları bilgi sisteminin tasarlanması ve uygulamaya geçirilmesi konusunda gereken özeni göstermeleri gerekmektedir.

Uygulamaya bakıldığında; işletmelerimizde henüz, tüm insan kaynakları fonksiyonları içerecek nitelikteki, bilgisayar destekli insan kaynakları bilgi sistemlerinden yararlanılmadığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin bazı faaliyetlerin yerine getirilmesinde bilgisayarlardan yararlanılsa da, bu konudaki uygulamalar yetersiz kalmaktadır.

Tezde geliştirilen model; İşletmedeki kariyer yönetimi sistemine ilişkin faaliyetleri, bilgisayar ortamında geliştirilmiş bir insan kaynakları bilgi sisteminin bütüncül yapısı içinde ele almaktadır. Model; gerek kariyer yönetimi sistemine gerek ise dBase IV veri tabanı yönetimi programına yönelik ayrıntılı araştırmalar sonucunda geliştirilmiş ve uygulamada görülen eksikliğin tamamlanması hedeflenmiştir.

dBase IV veri tabanı yönetimi programı, insan kaynakları uygulamaları açısından uygun bir bilgisayar programıdır. Programın bilgi kapasitesinin ve bu bilgilere ulaşım hızının yüksekliği, modelin bu program ile geliştirilme nedenini oluşturmaktadır. Bu niteliği ile önerilen model çok sayıda personelin çalıştığı işletmeler açısından da uygundur.

Tezin EK kısmında verilen program çıktıları doğrultusunda model, insan kaynakları bilgi sisteminden kariyer yönetimine ilişkin uygulamaların yanı sıra, insan kaynakları yönetimi ile ilgili değişik raporların doğrudan alınabilmesine de olanak sağlamaktadır. Bu durum modelin, diğer insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki katkısını ortaya koymaktadır.

Geliştirilen model sistem yaklaşımı çerçevesinde; insan kaynakları fonksiyonlarını bütüncül bir yapı içinde ele almaktadır. Bu durum, stratejik insan kaynakları yönetiminin çeşitli süreçlerinde yararlanılacak bilginin, model yardımı ile sistematik biçimde sağlanmasını gerçekleştirmektedir.

dBase veri tabanı yönetimi programında geliştirilen model; bir insan kaynakları bilgi sistemi bütünlüğü içinde, işletmedeki kariyer yönetimi sisteminin uygulanmasına yöneliktir. Bu süreçte etkili olan diğer insan kaynakları yönetimi sistemlerinden elde edilen bilgiler, önerilen modelin kariyer yönetimi sistemine ilişkin olarak yaptığı insan kaynakları nitelikleri ile ilerleme/yükselme koşulları karşılaştırmasında belirleyici faktör olmaktadır.

Tezde, bir işletmedeki kariyer yönetimi sistemine ilişkin olarak ele alınabilecek tüm koşulların, özelliklerin, ayrıntıların irdelenmesi gerçekleştirilmiştir. Modelin değişik nitelikteki işletmeler açısından uygulanabilir olması için; kariyer yönetimi sisteminde önemli bir role sahip iş aileleri ve bu iş ailelerindeki departmanlar konusunda model; yararlanacak işletmelere çeşitli seçenekler sunmaktadır. İşletmeler kendi özellikleri doğrultusunda bu seçeneklerden faydalanabileceklerdir.

Kariyer yönetimi sistemine ilişkin olarak ele alınan belirleyici faktörlerin de; işletmeler açısından yaygın olarak kullanılan ya da kullanılması gereken faktörler olmasına gereken özen gösterilmiştir. Yine de farklı işletmelerin; işletme ana stratejileri, insan kaynakları yönetimi anlayışı, sektörel faktörler gibi nedenler ile kariyer yönetimi sisteminde farklı faktörlerden yararlanma gereksinimleri durumunda, bu değişiklikleri modelde kolaylıkla yapabilmeleri mümkündür.

İşletmenin uzun dönemli insan kaynakları planlaması ile birlikte irdelenmesi gereken kariyer yönetimi sistemi; işletmenin şimdiki ve gelecekteki rekabet gücünü belirleyecek en önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarının diğer üretim faktörlerinden farklı bir niteliğe sahip olması, " O " ' nun yönetiminin de farklı bir biçimde gerçekleştirilmesini zorunlu hale getirmektedir.

İşletmedeki kariyer yönetiminin stratejik bir nitelik taşıması, bu sürece yönelik faaliyetlerin belirli bir plan ve program dahilinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin her fonksiyonunda olduğu gibi, kariyer yönetimi sisteminde de çağdaş insan kaynakları yöntem ve tekniklerinden yararlanılması, fonksiyonun etkinliğini arttıracaktır.

Uygulamaya bakıldığında kariyer yönetimine ilişkin faaliyetlerin bütüncül bir yapı içinde ele alınmadığı ve bu süreçte teknolojik olanaklardan gerektiği ölçüde yararlanılmadığı görülmektedir. Günümüzde stratejik insan kaynakları yönetiminin artan ilgili iç ve dış çevre bilgi gereksinmesi; tüm insan kaynakları fonksiyonlarının bilgi gereksinmelerine yanıt verecek bilgisayar destekli insan kaynakları bilgi sistemlerinin geliştirilmelerini gerektirmektedir.

Yapılan bu gözlemler, tezdeki modelin geliştirilmesine temel oluşturmuşlardır. Öncelikle insan kaynakları bilgi sisteminin yapısı çizilmiş , daha sonra bu bilgi sisteminin etkinliğini sağlayacak yazılım üzerinde durulmuştur. Konumuz açısından uygun olan dBase veri tabanı yönetimi programı tercih edilmiş ve amaca uygun olarak modele ilişkin bilgisayar programları yazılmıştır.

Çağımızda, bilginin bir güç haline gelmesi ve işletmelerin rekabet üstünlüğünü belirler olması; doğru, tam, güncel bilginin işletme yönetim ve üretim süreçlerinde kritik bir önem taşımaya neden olmaktadır. İşletmelerin diğer fonksiyonlarında olduğu gibi; insan kaynakları fonksiyonunun etkinliğinde de konuya ilişkin bilgi akışının düzenli bir biçimde gerçekleşmesi belirleyici rol oynamaktadır.

İşletmelerin insan kaynakları yönetimi gereksinimleri doğrultusunda, insan kaynakları bilgi sistemlerini oluşturmaları ve bu süreçte en son teknolojiden yararlanmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması, ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi, işçi-işveren ilişkileri konularında gereksinme duyulan gerekli nitelikteki bilginin, zamanında elde edilmesini sağlayacak bilgisayar destekli bir insan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun başarısını belirler olacaktır.

EK

KY. PRG

Page # 1

```
CLEAR ALL
CLEAR
SET STATU OFF
SET BELL OFF
SET SCORE OFF
SET TALK OFF
S=0
SET COLOR TO GR+
@ 1,20 TO 3,75 DOUBLE
SET COLOR TO BG
@ 2,35 SAY "KARIYER YONETIMI SISTEMI"
SET COLOR TO R
@ 1,1 TO 13,17 DOUBLE
@ 3,2 TO 3,16
SET COLOR TO GR+
@ 2,2 SAY " ** ANA MENU **"
@ 4,2 SAY "1. VERI GIRME"
@ 6,2 SAY "2. MEVCUT DURUM"
@ 8,2 SAY "3. CIKTI ALMA"
@ 10,2 SAY "4. CIKIS"
@ 12,2 SAY "SECIMINIZ : " GET S PICTURE "*" RANGE 1,4
READ
DO CASE
CASE S=1
DO KG1
CASE S=2
DO KG2
CASE S=3
DO KG3
CASE S=4
SET COLOR TO W+
CLEAR
ENDCASE
```

KG1.PRG

Page # 1

SET COLOR TO R

S1=0

@ 4,20 TO 14,39 DOUBLE

@ 6,21 TO 6,38

SET COLOR TO GR+

@ 5,25 SAY "VERI GIRME"

@ 7,21 SAY "1. KAYIT GIRME"

@ 9,21 SAY "2. KOSULLARI GIRME"

@ 11,21 SAY "3. ANA MENU"

@ 13,21 SAY "SECIMINIZ : " GET S1 PICTURE "*" RANGE 1,3

READ

DO CASE

CASE S1=1

DO KG11

CASE S1=2

DO KG12

CASE S1=3

DO KG

ENDCASE

KG11.PRG

Page # 1

```

CLEAR
USE DUNDAR
SET COLOR TO W+
SET FORMAT TO GONEN.FMT
APPEND
DO KG

```

GONEN.FMT.

Page # 1

```

CLEAR
SET COLOR TO W+
@ 1,35 SAY "KAYIT GIRME"
@ 3,2 TO 16,77 DOUBLE
@ 4,3 SAY "SICIL NO : " GET SICIL PICTURE "XXXXXX"
@ 4,23 SAY "ADI : " GET ADI PICTURE "XXXXXXXXXXXXXXXXXX"
@ 4,50 SAY "SOYADI : " GET SOYADI PICTURE "XXXXXXXXXXXXXXXXXX"
@ 5,3 SAY "CINSIYETI : " GET CINS PICTURE "X"
@ 5,23 SAY "M.HALI : " GET MHAL PICTURE "X"
@ 5,50 SAY "IS AILESI : " GET ISA PICTURE "X"
@ 6,3 SAY "DEP.KODU : " GET DEPKOD PICTURE "X"
@ 6,23 SAY "GIRIS TAR : " GET GTAR PICTURE "XX/XX/XX"
@ 6,50 SAY "POZISYON : " GET POZI PICTURE "XXX"
@ 7,3 SAY "KAR.GR. : " GET PERGR PICTURE "X"
@ 7,23 SAY "EG.DUZEYI : " GET EGTDUZ PICTURE "X"
@ 7,50 SAY "EG.KONUSU : " GET EGTKON PICTURE "X"
@ 8,3 SAY "POZ.KID : " GET POZKID PICTURE "XX"
@ 8,23 SAY "TOP.KID : " GET TOPKID PICTURE "XX"
@ 8,50 SAY "KAT.EG.P1 : " GET KEGT1 PICTURE "XXXXXXXXXXXXXXXXXX"
@ 9,3 SAY "KAT.EG.P2 : " GET KEGT2 PICTURE "XXXXXXXXXXXXXXXXXX"
@ 9,23 SAY "PERF1 : " GET PERF1 PICTURE "XXXXXX"
@ 9,50 SAY "PERF2 : " GET PERF2 PICTURE "XXXXXX"
@ 10,3 SAY "PERF3 : " GET PERF3 PICTURE "XXXXXX"
@ 10,23 SAY "1. Y.DIL : " GET YDIL1 PICTURE "X"
@ 10,50 SAY "DUZEYI : " GET YDILDUZ1 PICTURE "X"
@ 11,3 SAY "2. Y.DIL : " GET YDIL2 PICTURE "X"
@ 11,23 SAY "DUZEYI : " GET YDILDUZ2 PICTURE "X"
@ 12,3 SAY "3. Y.DIL : " GET YDIL3 PICTURE "X"
@ 12,23 SAY "DUZEYI : " GET YDILDUZ3 PICTURE "X"
@ 13,3 SAY "TEST PU. : " GET PSIKO PICTURE "XXXX"
@ 14,3 TO 14,76
@ 15,5 SAY "Ctrl-End :KAYDEDEREK CIKIS"
@ 15,52 SAY "Esc :KAYDETME DEN CIKIS"
READ

```

KG12.PRG

Page # 1

```

OLDREC=0
C1=0
C2=0
C3=0
S41=0
S42=0
S2=0
S3=0
S4=0
S5=0
SET COLOR TO R
@ 7,42 TO 15,56 DOUBLE
SET COLOR TO GR+
@ 8,44 SAY "1.KAR.GRUBU"
@ 10,44 SAY "2.KAR.GRUBU"
@ 12,44 SAY "3.KAR.GRUBU"
@ 14,43 SAY "SECIMINIZ : " GET S2 PICTURE "#" RANGE 1,3
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
SET COLOR TO R
@ 10,59 TO 16,73 DOUBLE
SET COLOR TO GR+
@ 11,61 SAY "1. YATAY"
@ 13,61 SAY "2. DIKEY"
@ 15,60 SAY "SECIMINIZ : " GET S3 PICTURE "#" RANGE 1,2
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
CASE S3=1
SET COLOR TO R
@ 18,1 TO 23,37 DOUBLE
SET COLOR TO GR+
@ 19,3 SAY "1. KENDI IS AILESI ICIN KOSULLAR"
@ 20,3 SAY "2. DIGER IS AILESI ICIN KOSULLAR"
@ 21,3 SAY "3. ANA MENU"
@ 22,3 SAY "SECIMINIZ : " GET S41 PICTURE "#" RANGE 1,3
READ
CASE S3=2
SET COLOR TO R
@ 18,1 TO 24,37 DOUBLE
SET COLOR TO GR+
@ 19,3 SAY "1. KENDI DEPARTMANI ICIN KOSULLAR"
@ 20,3 SAY "2. KENDI IS AILESI ICIN KOSULLAR"
@ 21,3 SAY "3. DIGER IS AILESI ICIN KOSULLAR"
@ 22,3 SAY "4. ANA MENU"
@ 23,3 SAY "SECIMINIZ : " GET S42 PICTURE "#" RANGE 1,4
READ
ENDCASE
CLEAR
USE KARIYER
GO BOTTOM
OLDREC=RECNO()
DO CASE
CASE S42=1
SET FORMAT TO IGENEN.FMT
CASE S42=2 .OR. S41=1
SET COLOR TO R

```


Page # 2

```

@ 7,28 TO 15,45
SET COLOR TO GR+
@ 8,29 SAY "[1] 1.DEPARTMAN"
@ 10,29 SAY "[2] 2.DEPARTMAN"
@ 12,29 SAY "[3] 3.DEPARTMAN"
@ 14,29 SAY "SECIMINIZ : " GET C1 PICTURE "#" RANGE 1,3
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
SET FORMAT TO IGONEN.FMT
CASE S42=3 .OR. S41=2
SET COLOR TO R
@ 3,28 TO 11,45
SET COLOR TO GR+
@ 4,29 SAY "[1] A IS AILESI"
@ 6,29 SAY "[2] B IS AILESI"
@ 8,29 SAY "[3] C IS AILESI"
@ 10,29 SAY "SECIMINIZ : " GET C2 PICTURE "#" RANGE 1,3
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
SET COLOR TO R
@ 15,28 TO 23,45
SET COLOR TO GR+
@ 16,29 SAY "[1] 1.DEPARTMAN"
@ 18,29 SAY "[2] 2.DEPARTMAN"
@ 20,29 SAY "[3] 3.DEPARTMAN"
@ 22,29 SAY "SECIMINIZ : " GET C3 PICTURE "#" RANGE 1,3
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
SET FORMAT TO IGONEN.FMT
CASE S42=4 .OR. S41=3
DO KG
RETURN
ENDCASE
APPEND
IF OLDREC=RECNO()
DO KG
RETURN
ENDIF
DO CASE
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=1
REPLACE ISARET WITH "01111"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=2
REPLACE ISARET WITH "01112"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=3
REPLACE ISARET WITH "01113"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "11211"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "11212"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=3

```

Page # 3

```

REPLACE ISARET WITH "11213"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "11221"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "11222"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=3
REPLACE ISARET WITH "11223"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "11231"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "11232"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=3
REPLACE ISARET WITH "11233"
CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=1
REPLACE ISARET WITH "02111"
CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=2
REPLACE ISARET WITH "02112"
CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=3
REPLACE ISARET WITH "02113"
CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "21211"
CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "21212"
CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=3
REPLACE ISARET WITH "21213"
CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "21221"
CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "21222"
CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=3
REPLACE ISARET WITH "21223"
CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "21231"
CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "21232"
CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=3
REPLACE ISARET WITH "21233"
CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=1
REPLACE ISARET WITH "03111"
CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=2
REPLACE ISARET WITH "03112"
CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=3
REPLACE ISARET WITH "03113"
CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "31211"
CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "31212"
CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=3
REPLACE ISARET WITH "31213"
CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "31221"
CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "31222"
CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=3
REPLACE ISARET WITH "31223"
CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "31231"
CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "31232"
CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=3
REPLACE ISARET WITH "31233"
CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=1
REPLACE ISARET WITH "00121"

```

Page # 4

```

CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=1
REPLACE ISARET WITH "01221"
CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=2
REPLACE ISARET WITH "01222"
CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=3
REPLACE ISARET WITH "01223"
CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "12311"
CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "12312"
CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=3
REPLACE ISARET WITH "12313"
CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "12321"
CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "12322"
CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=3
REPLACE ISARET WITH "12323"
CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "12331"
CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "12332"
CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=3
REPLACE ISARET WITH "12333"
CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=1
REPLACE ISARET WITH "00221"
CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=1
REPLACE ISARET WITH "02221"
CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=2
REPLACE ISARET WITH "02222"
CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=3
REPLACE ISARET WITH "02223"
CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "22311"
CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "22312"
CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=3
REPLACE ISARET WITH "22313"
CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "22321"
CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "22322"
CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=3
REPLACE ISARET WITH "22323"
CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "22331"
CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "22332"
CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=3
REPLACE ISARET WITH "22333"
CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=1
REPLACE ISARET WITH "00321"
CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=1
REPLACE ISARET WITH "03221"
CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=2
REPLACE ISARET WITH "03222"
CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=3
REPLACE ISARET WITH "03223"
CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=1
REPLACE ISARET WITH "32311"
CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=2
REPLACE ISARET WITH "32312"
CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=3

```

Page # 5

```
REPLACE ISARET WITH "32313"  
CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=1  
REPLACE ISARET WITH "32321"  
CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=2  
REPLACE ISARET WITH "32322"  
CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=3  
REPLACE ISARET WITH "32323"  
CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=1  
REPLACE ISARET WITH "32331"  
CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=2  
REPLACE ISARET WITH "32332"  
CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=3  
REPLACE ISARET WITH "32333"  
ENDCASE  
DO KG
```

IGONEN.FMT

Page # 1

SET COLOR TO BG

CLEAR

@ 1,18 TO 22,70 DOUBLE

@ 3,25 SAY "ILERLEME ICIN GEREKLI KOSULLARI GIRINIZ"

@ 5,20 SAY "GEREKLI EGITIM DUZEYI" : " GET ED PICTURE "X"

@ 6,20 SAY "GEREKLI EGITIM KONUSU" : " GET EK PICTURE "X"

@ 7,20 SAY "KATILDIGI EGITIM 1" : " GET KE1 PICTURE "XXXXXXXXXXXXXXXXXX"

@ 8,20 SAY "KATILDIGI EGITIM 2" : " GET KE2 PICTURE "XXXXXXXXXXXXXXXXXX"

@ 9,20 SAY "KATILDIGI EGITIM 3" : " GET KE3 PICTURE "XXXXXXXXXXXXXXXXXX"

@ 10,20 SAY "POZISYONDAKI KIDEMI" : " GET PK PICTURE "XX"

@ 11,20 SAY "ISLETMEDEKI TOPLAM KIDEMI:" : " GET TK PICTURE "XX"

@ 12,20 SAY "UC DONEM ONCEKI PERF." : " GET P1 PICTURE "XXXXXX"

@ 13,20 SAY "IKI DONEM ONCEKI PERF." : " GET P2 PICTURE "XXXXXX"

@ 14,20 SAY "GECEN DONEMIN PERFORMANSI:" : " GET P3 PICTURE "XXXXXX"

@ 15,20 SAY "YABANCI DIL 1" : " GET DIL1 PICTURE "X"

@ 16,20 SAY "YABANCI DIL 2" : " GET DIL2 PICTURE "X"

@ 17,20 SAY "YABANCI DIL 3" : " GET DIL3 PICTURE "X"

@ 18,20 SAY "YABANCI DIL DUZEYI 1" : " GET DDUZ1 PICTURE "X"

@ 19,20 SAY "YABANCI DIL DUZEYI 2" : " GET DDUZ2 PICTURE "X"

@ 20,20 SAY "YABANCI DIL DUZEYI 3" : " GET DDUZ3 PICTURE "X"

@ 21,20 SAY "TEST PUANI" : " GET PS PICTURE "XXXX"

@ 23,20 SAY "Ctrl-End :KAYDEDEREK CIKIS"

@ 23,48 SAY "Esc :KAYDETME DEN CIKIS"

READ

CLEAR

Page # 1

```

SE=" "
CLEAR
SET COLOR TO R
@ 1,20 TO 24,64 DOUBLE
SET COLOR TO GR+
@ 2,22 SAY " 1. AD SOYADA GORE ARAMA"
@ 3,22 SAY " 2. SICIL NO'YA GORE ARAMA"
@ 4,22 SAY " 3. CINSIYETE GORE ARAMA"
@ 5,22 SAY " 4. MEDENI HALE GORE ARAMA"
@ 6,22 SAY " 5. GIRIS TARHINE GORE ARAMA"
@ 7,22 SAY " 6. POZISYONA GORE ARAMA"
@ 8,22 SAY " 7. DEPT.KODUNA GORE ARAMA"
@ 9,22 SAY " 8. KARIYER GRUBUNA GORE ARAMA"
@ 10,22 SAY " 9. EGITIM DUZEYINE GORE ARAMA"
@ 11,22 SAY "10. EGITIM KONUSUNA GORE ARAMA"
@ 12,22 SAY "11. KATILDIGI EGITIME GORE(1) ARAMA"
@ 13,22 SAY "12. KATILDIGI EGITIME GORE(2) ARAMA"
@ 14,22 SAY "13. FOZISYON KIDEMINE GORE ARAMA"
@ 15,22 SAY "14. TOPLAM KIDEME GORE ARAMA"
@ 16,22 SAY "15. UC DON. ONCEKI PERFORMANSA GORE ARAMA"
@ 17,22 SAY "16. IKI DON. ONCEKI PERFORMANSA GORE ARAMA"
@ 18,22 SAY "17. GECEN DON.PERFORMANSINA GORE ARAMA"
@ 19,22 SAY "18. YABANCI DILE GORE ARAMA (1)"
@ 20,22 SAY "19. YABANCI DILE GORE ARAMA (2)"
@ 21,22 SAY "20. YABANCI DILE GORE ARAMA (3)"
@ 22,22 SAY "21. TEST PUANINA GORE ARAMA"
@ 23,22 SAY "SECIMINIZ : " GET SE PICTURE "XX"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
CASE SE="1 "
DO KGADARA
CASE SE="2 "
DO KGSICIL
CASE SE="3 "
DO KGCINS
CASE SE="4 "
DO KGMEDHAL
CASE SE="5 "
DO KGGTAR
CASE SE="6 "
DO KGPOZ
CASE SE="7 "
DO KGDEPKOD
CASE SE="8 "
DO KGPERGR
CASE SE="9 "
DO KEGGDUZ
CASE SE="10"
DO KEGGKON
CASE SE="11"
DO KGKE1
CASE SE="12"
DO KGKE2
CASE SE="13"
DO KGPOZKID
CASE SE="14"
DO KGTOPKID
CASE SE="15"
DO KGPER1
CASE SE="16"

```

Page # 2

```
DO KGPER2
CASE SE="17"
DO KGPER3
CASE SE="18"
DO KGYDIL1
CASE SE="19"
DO KGYOIL2
CASE SE="20"
DO KGYDIL3
CASE SE="21"
DO KGPSIKO
ENDCASE
```

KGADARA.PRG

Page # 1

```

T=" "
NAME=SPACE(15)
SNAME=SPACE(15)
CLEAR
USE DUNDAR
GO TOP
SET COLOR TO W+
@ 10,25 SAY "ADI      :" GET NAME PICTURE "XXXXXXXXXXXXXXXXXX"
@ 12,25 SAY "SOYADI   :" GET SNAME PICTURE "XXXXXXXXXXXXXXXXXX"
READ
CLEAR
DO WHILE .NOT. EOF()
IF NAME=ADI .AND. SNAME=SOYADI
@ 1,32 SAY "MEVCUT DURUM"
@ 3,2 TO 14,77 DOUBLE
@ 4,3 SAY "SICIL NO : "
?? SICIL
@ 4,23 SAY "ADI      : "
?? ADI
@ 4,50 SAY "SOYADI   : "
?? SOYADI
@ 5,3 SAY "CINSIYETI: "
?? CINS
@ 5,23 SAY "M.HALI   : "
?? MHAL
@ 5,50 SAY "DEP.KODU : "
?? DEPKOD
@ 6,3 SAY "GIRIS TAR: "
?? GTAR
@ 6,23 SAY "POZISYONU: "
?? POZI
@ 6,50 SAY "KAR. GR.  : "
?? PERGR
@ 7,3 SAY "EG.DUZEYI: "
?? EGTDUZ
@ 7,23 SAY "EG.KONUSU: "
?? EGTKON-
@ 7,50 SAY "POZ.KID   : "
?? POZKID
@ 8,3 SAY "TOP.KID   : "
?? TOPKID
@ 8,23 SAY "KAT.EG.P1: "
?? KEGT1
@ 8,50 SAY "KAT.EG.P2: "
?? KEGT2
@ 9,3 SAY "PERF1    : "
?? PERF1
@ 9,23 SAY "PERF2    : "
?? PERF2
@ 9,50 SAY "PERF3    : "
?? PERF3
@ 10,3 SAY "1. Y.DIL : "
?? YDIL1
@ 10,23 SAY "DUZEYI   : "
?? YDILDUZ1
@ 11,3 SAY "2. Y.DIL : "
?? YDIL2
@ 11,23 SAY "DUZEYI   : "
?? YDILDUZ2
@ 12,3 SAY "3. Y.DIL : "
?? YDIL3
@ 12,23 SAY "DUZEYI   : "
?? YDILDUZ3

```


Page # 2

@ 13,3 SAY "PSTK.PUAN:"

?? PSIKO

EXIT

ENDIF

SKIP

ENDDU

@ 24,25 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T PICTURE "X"

READ

DO KG

Page # 1

```

T=" "
SICI=SPACE(6)
CLEAR
SET COLOR TO W+
USE DUNDAR
GO TOP
@ 10,25 SAY "SICIL NO :" GET SICI PICTURE "XXXXXX"
READ
CLEAR
DO WHILE .NOT. EOF()
IF SICI=SICIL
@ 1,32 SAY "MEVCUT DURUM"
@ 3,2 TO 14,77 DOUBLE
@ 4,3 SAY "SICIL NO :"
?? SICIL
@ 4,23 SAY "ADI      :"
?? ADI
@ 4,50 SAY "SOYADI   :"
?? SOYADI
@ 5,3 SAY "CINSIYETI:"
?? CINS
@ 5,23 SAY "M.HALI   :"
?? MHAL
@ 5,50 SAY "DEP.KODU  :"
?? DEPKOD
@ 6,3 SAY "GIRIS TAR:"
?? GTAR
@ 6,23 SAY "CIKIS TAR:"
?? CTAR
@ 6,50 SAY "PERS.GR.  :"
?? PERGR
@ 7,3 SAY "EG.DUZEYI:"
?? EGTDUZ
@ 7,23 SAY "EG.KONUSU:"
?? EGTKON
@ 7,50 SAY "POZ.KID   :"
?? POZKID
@ 8,3 SAY "TOP.KID   :"
?? TOPKID
@ 8,23 SAY "KAT.EG.P1:"
?? KEGT1
@ 8,50 SAY "KAT.EG.P2:"
?? KEGT2
@ 9,3 SAY "PERF1     :"
?? PERF1
@ 9,23 SAY "PERF2     :"
?? PERF2
@ 9,50 SAY "PERF3     :"
?? PERF3
@ 10,3 SAY "1. Y.DIL  :"
?? YDIL1
@ 10,23 SAY "DUZEYI   :"
?? YDILDUZ1
@ 11,3 SAY "2. Y.DIL  :"
?? YDIL2
@ 11,23 SAY "DUZEYI   :"
?? YDILDUZ2
@ 12,3 SAY "3. Y.DIL  :"
?? YDIL3
@ 12,23 SAY "DUZEYI   :"
?? YDILDUZ3
@ 13,3 SAY "PSTK.PUAN:"
?? PSIKO

```

Page # 2

```
EXIT
ENDIF
SKIP
ENDDO
@ 24,25 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T PICTURE "X"
READ
DO KG
```

Page # 1

```
TERCIH=" "  
CH=" "  
USE DUNDAR  
CLEAR  
SET COLOR TO R  
@ 9,29 TO 15,43  
SET COLOR TO GR+  
@ 10,30 SAY "E. ERKEK"  
@ 12,30 SAY "B. BAYAN"  
@ 14,30 SAY "SECIMINIZ : " GET TERCIH PICTURE "X"  
READ  
DO CASE  
CASE LASTKEY()=27  
DO KG  
RETURN  
ENDCASE  
CLEAR  
SET COLOR TO W+  
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,CINS FOR CINS=TERCIH  
@ 24,25 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET CH PICTURE "X"  
READ  
DO KG
```

Page # 1

```
SEC=" "  
TT=" "  
USE DUNDAR  
CLEAR  
SET COLOR TO R  
@ 8,29 TO 16,43  
SET COLOR TO GR+  
@ 9,30 SAY "E. EVLI"  
@ 11,30 SAY "B. BEKAR"  
@ 13,30 SAY "D. DUL"  
@ 15,30 SAY "SECIMINIZ : " GET SEC PICTURE "X"  
READ  
DO CASE  
CASE LASTKEY()=27  
DO KG  
RETURN  
ENDCASE  
CLEAR  
SET COLOR TO W+  
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,MHAL FOR MHAL=SEC  
@ 23,22 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET TT PICTURE "X"  
READ  
DO KG
```

KGGTAR. PRG

Page # 1

```

TAR=" / / "
TTT=" "
USE DUNDAR
CLEAR
SET COLOR TO W+
@ 12,24 SAY "GIRIS TARIHI : " GET TAR PICTURE "99/99/99"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,GTAR FOR DTOC(GTAR)=TAR
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET TTT PICTURE "X"
READ
DO KG

```

KGPOZ. PRG

Page # 1

```

CLEAR
QW=" "
PP=" "
USE DUNDAR
@ 12,21 SAY "POZISYONU GIRINIZ : " GET PP PICTURE "XXX"
READ
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,DEPKOD,POZI FOR POZI=PP
@ 23,22 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET QW PICTURE "X"
READ
DO KG

```

KGDEPKOD. PRG

Page # 1

```

DT=" "
TU=" "
USE DUNDAR
CLEAR
SET COLOR TO W+
@ 10,24 SAY "DEPT. KODUNU GIRINIZ : " GET DT PICTURE "X"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,DEPKOD FOR DEPKOD=DT
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET TU PICTURE "X"
READ
DO KG

```

KGPERGR. PRG

Page # 1

```

PG=" "
T1=" "
CLEAR
SET COLOR TO W+
USE DUNDAR
@ 12,24 SAY "PERSONEL GRUBUNU GIRINIZ : " GET PG PICTURE "X"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,PERGR FOR PERGR=PG
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T1 PICTURE "X"
READ
DO KG

```

KGEGDUZ. PRG

Page # 1

```

ED=" "
T2=" "
CLEAR
SET COLOR TO W+
USE DUNDAR
@ 12,24 SAY "EGITIM DUZEYI : " GET ED PICTURE "X"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,EGTDUZ FOR EGTDUZ=ED
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T2 PICTURE "X"
READ
DO KG

```

KGEGKON. PRG

Page # 1

```

EK=" "
T3=" "
USE DUNDAR
CLEAR
SET COLOR TO W+
@ 12,24 SAY "EGITIM KONUSUNU GIRINIZ : " GET EK PICTURE "X"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,EGTKON FOR EGTKON=EK
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T3 PICTURE "X"
READ
DO KG

```

KGKE1.PRG

Page # 1

```

T4=" "
KT1=" "
USE DUNDAR
CLEAR
SET COLOR TO W+
@ 12,20 SAY "KATILDIGI 1.EGITIM !" GET KT1 PICTURE "XXXXXXXXXXXXXXXX"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,KEGT1,KEGT2 FOR KEGT1=KT1
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T4 PICTURE "X"
READ
DO KG

```

KGKE2.PRG

Page # 1

```

T5=" "
KT2=" "
USE DUNDAR
CLEAR
SET COLOR TO W+
@ 12,20 SAY "KATILDIGI 2.EGITIM !" GET KT2 PICTURE "XXXXXXXXXXXXXXXX"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,KEGT2,KEGT1 FOR KEGT2=KT2
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T5 PICTURE "X"
READ
DO KG

```

KGPOZKID.PRG

Page # 1

```

PP=" "
T6=" "
USE DUNDAR
CLEAR
SET COLOR TO W+
@ 12,24 SAY "KAC YILDIR BU POZISYONDA !" GET PP PICTURE "XX"
READ
CLEAR
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,POZKID FOR POZKID=PP
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T6 PICTURE "X"
READ
DO KG

```


KGTOPKID.PRG

Page # 1

```

TK=" "
T7=" "
USE DUNDAR
CLEAR
SET COLOR TO W+
@ 12,24 SAY "TOPLAM KIDEM : " GET TK PICTURE "XX"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI, TOPKID FOR TOPKID=TK
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T7 PICTURE "X"
READ
DO KG

```

KGPER1.PRG

Page # 1

```

PE=" "
T8=" "
USE DUNDAR
CLEAR
SET COLOR TO W+
@ 12,24 SAY "UC DONEM ONCEKI PERFORMANS : " GET PE PICTURE "XXXXXX"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,PERF1 FOR PERF1=PE
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T8 PICTURE "X"
READ
DO KG

```

KGPER2.PRG

Page # 1

```

PR=" "
T9=" "
USE DUNDAR
CLEAR
SET COLOR TO W+
@ 12,24 SAY "IKI DONEM ONCEKI PERFORMANS : " GET PR PICTURE "XXXXXX"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,PERF2 FOR PERF2=PR
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T9 PICTURE "X"
READ
DO KG

```

KGP3.PRG

Page # 1

```

PF=" "
T10=" "
USE DUNDAR
CLEAR
SET COLOR TO W+
@ 12,24 SAY "GECEN DONEMIN PERFORMANSI : " GET PF PICTURE "XXXXXX"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,PERF3 FOR PERF3=PF
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T10 PICTURE "X"
READ
DO KG

```

KGYDIL1.PRG

Page # 1

```

DI1=" "
T11=" "
USE DUNDAR
CLEAR
SET COLOR TO W+
@ 12,24 SAY "1. YABANCI DIL : " GET DI1 PICTURE "X"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,YDIL1,YDILDUZ1,YDIL2,YDIL3 FOR YDIL1=DI1
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T11 PICTURE "X"
READ
DO KG

```

KGYDIL2.PRG

Page # 1

```

DI2=" "
T12=" "
USE DUNDAR
CLEAR
SET COLOR TO W+
@ 12,24 SAY "2. YABANCI DIL : " GET DI2 PICTURE "X"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,YDIL2,YDILDUZ2,YDIL1,YDIL3 FOR YDIL2=DI2
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T12 PICTURE "X"
READ
DO KG

```

KGYDIL3.PRG

Page # 1

```

DI3=" "
T13=" "
USE DUNDAR
CLEAR
SET COLOR TO W+
@ 12,24 SAY "3. YABANCI DIL : " GET DI3 PICTURE "X"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,YDIL3,YDILDUZ3,YDIL1,YDIL2 FOR YDIL3=DI3
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T13 PICTURE "X"
READ
DO KG

```

KGPSIKO.PRG

Page # 1

```

ALTS=" "
USTS=" "
T13=" "
USE DUNDAR
CLEAR
SET COLOR TO W+
@ 11,24 SAY "ALT SINIR : " GET ALTS PICTURE "XXXX"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
@ 13,24 SAY "UST SINIR : " GET USTS PICTURE "XXXX"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI,PSIKO FOR VAL(PSIKO)>=VAL(ALTS) .AND. VAL(PSI
)<=VAL(USTS)
@ 23,24 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!" GET T13 PICTURE "X"
READ
DO KG

```

Page # 1

```

PUBLIC ISAR
ISAR=SPACE(5)
C1=0
C2=0
C3=0
S41=0
S42=0
S2=0
S3=0
S4=0
S5=0
SET COLOR TO R
@ 5,20 TO 13,35 DOUBLE
SET COLOR TO GR+
@ 6,22 SAY "1.KAR.GRUBU"
@ 8,22 SAY "2.KAR.GRUBU"
@ 10,22 SAY "3.KAR.GRUBU"
@ 12,22 SAY "SECIMINIZ :" GET S2 PICTURE "#" RANGE 1,3
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
SET COLOR TO R
@ 7,38 TO 13,54 DOUBLE
SET COLOR TO GR+
@ 8,41 SAY "1. YATAY"
@ 10,41 SAY "2. DIKEY"
@ 12,40 SAY "SECIMINIZ :" GET S3 PICTURE "#" RANGE 1,2
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
CASE S3=1
SET COLOR TO R
@ 18,1 TO 23,37 DOUBLE
SET COLOR TO GR+
@ 19,3 SAY "1. KENDI IS AILESINDE ILERLEME"
@ 20,3 SAY "2. DIGER IS AILESINDE ILERLEME"
@ 21,3 SAY "3. ANA MENU"
@ 22,3 SAY "SECIMINIZ :" GET S41 PICTURE "#" RANGE 1,3
READ
CASE S3=2
SET COLOR TO R
@ 18,1 TO 24,37 DOUBLE
SET COLOR TO GR+
@ 19,3 SAY "1. KENDI DEPARTMANINDA ILERLEME"
@ 20,3 SAY "2. KENDI IS AILESINDE ILERLEME"
@ 21,3 SAY "3. DIGER IS AILESINDE ILERLEME"
@ 22,3 SAY "4. ANA MENU"
@ 23,3 SAY "SECIMINIZ :" GET S42 PICTURE "#" RANGE 1,4
READ
ENDCASE
CLEAR
DO CASE
CASE S42=2 .OR. S41=1
SET COLOR TO R
@ 7,28 TO 15,45
SET COLOR TO GR+
@ 8,29 SAY "[1] 1.DEPARTMAN "
@ 10,29 SAY "[2] 2.DEPARTMAN "

```

Page # 2

```

@ 12,29 SAY "[3] 3.DEPARTMAN"
@ 14,29 SAY "SECIMINIZ : " GET C1 PICTURE "*" RANGE 1,3
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CLEAR
CASE S42=3 .OR. S41=2
SET COLOR TO R
@ 3,28 TO 11,45
SET COLOR TO GR+
@ 4,29 SAY "[1] A IS AILESI"
@ 6,29 SAY "[2] B IS AILESI"
@ 8,29 SAY "[3] C IS AILESI"
@ 10,29 SAY "SECIMINIZ : " GET C2 PICTURE "*" RANGE 1,3
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
SET COLOR TO R
@ 15,28 TO 23,45
SET COLOR TO GR+
@ 16,29 SAY "[1] 1.DEPARTMAN"
@ 18,29 SAY "[2] 2.DEPARTMAN"
@ 20,29 SAY "[3] 3.DEPARTMAN"
@ 22,29 SAY "SECIMINIZ : " GET C3 PICTURE "*" RANGE 1,3
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
CASE S42=4 .OR. S41=3
DO KG
RETURN
ENDCASE
DO CASE
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=1
ISAR="01111"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=2
ISAR="01112"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=3
ISAR="01113"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=1
ISAR="11211"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=2
ISAR="11212"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=3
ISAR="11213"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=1
ISAR="11221"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=2
ISAR="11222"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=3
ISAR="11223"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=1
ISAR="11231"
CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=2
ISAR="11232"

```

Page # 3

CASE S2=1 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=3
 ISAR="11233"
 CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=1
 ISAR="02111"
 CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=2
 ISAR="02112"
 CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=3
 ISAR="02113"
 CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=1
 ISAR="21211"
 CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=2
 ISAR="21212"
 CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=3
 ISAR="21213"
 CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=1
 ISAR="21221"
 CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=2
 ISAR="21222"
 CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=3
 ISAR="21223"
 CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=1
 ISAR="21231"
 CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=2
 ISAR="21232"
 CASE S2=2 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=3
 ISAR="21233"
 CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=1
 ISAR="03111"
 CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=2
 ISAR="03112"
 CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=1 .AND. C1=3
 ISAR="03113"
 CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=1
 ISAR="31211"
 CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=2
 ISAR="31212"
 CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=1 .AND. C3=3
 ISAR="31213"
 CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=1
 ISAR="31221"
 CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=2
 ISAR="31222"
 CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=2 .AND. C3=3
 ISAR="31223"
 CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=1
 ISAR="31231"
 CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=2
 ISAR="31232"
 CASE S2=3 .AND. S3=1 .AND. S41=2 .AND. C2=3 .AND. C3=3
 ISAR="31233"
 CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=1
 ISAR="00121"
 CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=1
 ISAR="01221"
 CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=2
 ISAR="01222"
 CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=3
 ISAR="01223"
 CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=1
 ISAR="12311"
 CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=2
 ISAR="12312"
 CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=3

Page # 4

ISAR="12313"
 CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=1
 ISAR="12321"
 CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=2
 ISAR="12322"
 CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=3
 ISAR="12323"
 CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=1
 ISAR="12331"
 CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=2
 ISAR="12332"
 CASE S2=1 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=3
 ISAR="12333"
 CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=1
 ISAR="00221"
 CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=1
 ISAR="02221"
 CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=2
 ISAR="02222"
 CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=3
 ISAR="02223"
 CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=1
 ISAR="22311"
 CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=2
 ISAR="22312"
 CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=3
 ISAR="22313"
 CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=1
 ISAR="22321"
 CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=2
 ISAR="22322"
 CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=3
 ISAR="22323"
 CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=1
 ISAR="22331"
 CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=2
 ISAR="22332"
 CASE S2=2 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=3
 ISAR="22333"
 CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=1
 ISAR="00321"
 CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=1
 ISAR="03221"
 CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=2
 ISAR="03222"
 CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=2 .AND. C1=3
 ISAR="03223"
 CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=1
 ISAR="32311"
 CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=2
 ISAR="32312"
 CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=1 .AND. C3=3
 ISAR="32313"
 CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=1
 ISAR="32321"
 CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=2
 ISAR="32322"
 CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=2 .AND. C3=3
 ISAR="32323"
 CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=1
 ISAR="32331"
 CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=2
 ISAR="32332"

Page # 5

CASE S2=3 .AND. S3=2 .AND. S42=3 .AND. C2=3 .AND. C3=3
ISAR="32333"
ENDCASE
DO KG3111

KG3111.PRG

Page # 1

```

ISIM=SPACE(15)
SOYIS=SPACE(15)
B1=0
S1=0
CLEAR
SET COLOR TO R
@ 9,24 TO 15,42
SET COLOR TO GR+
@ 10,25 SAY "1.ISME GORE ARAMA"
@ 12,25 SAY "2.GENEL ARAMA"
@ 14,25 SAY "SECIMINIZ : " GET B1 PICTURE "*" RANGE 1,2
READ
CLEAR
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
CASE B1=1
SET COLOR TO W+
@ 10,25 SAY "ADI" : " GET ISIM PICTURE "XXXXXXXXXXXXXXXXXX"
@ 12,25 SAY "SOYADI" : " GET SOYIS PICTURE "XXXXXXXXXXXXXXXXXX"
READ
DO CASE
CASE LASTKEY()=27
DO KG
RETURN
ENDCASE
ENDCASE
CLEAR
USE KARIYER
A1=" "
A2=" "
A3=" "
A4=" "
A5=" "
A6=" "
A7=" "
A8=" "
A9=" "
A10=" "
A11=" "
A12=" "
A13=" "
A14=" "
A15=" "
A16=" "
A17=" "
A18=" "
GO TOP
DO WHILE .NOT. EOF()
IF ISARET=ISAR
A1=ED
A2=EK
A3=KE1
A4=KE2
A6=PK
A7=TK
A8=P1
A9=P2
A10=P3
A11=DIL1
A12=DIL2
A13=DIL3

```

Page # 2

```

A14=DDUZ1
A15=DDUZ2
A16=DDUZ3
A17=PS
A18=ISARET
EXIT
ENDIF
SKIP
ENDDO
USE DUNDAR
DO WHILE .NOT. EOF()
IF ADI=ISIM .AND. SOYADI=SOYIS
S1=1
EXIT
ENDIF
SKIP
ENDDO
DO CASE
CASE S1<1 .AND. B1=1
@ 12,20 SAY TRIM(ISIM)+* "+TRIM(SOYIS)
SET COLOR TO R*
?? " KAYDI BULUNAMADI!"
SET COLOR TO W+
@ 24,22 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!"
CW=INKEY(O)
DO KG
RETURN
ENDCASE
DO CASE
CASE B1=2
SET COLOR TO W+
DISPLAY OFF ALL SICIL,ADI,SOYADI FOR A1=EGTDUZ .AND. A2=EGTKON .AND. A3=KEGT1 .A
ND. A4=KEGT2 .AND. A6=POZKID .AND. A7=TOPKID .AND. A8=PERF1 .AND. A9=PERF2 .AND.
A10=PERF3 .AND. A11=YDIL1 .AND. A12=YDIL2 .AND. A13=YDIL3 .AND. A14=YDILDUZ1 .A
ND. A15=YDILDUZ2 .AND. A16=YDILDUZ3 .AND. A17=PSIKO
@ 24,22 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!"
CE=INKEY(O)
DO KG
RETURN
ENDCASE
DO WHILE .NOT. EOF()
DO CASE
CASE ADI=ISIM .AND. SOYADI=SOYIS
@ 12,24 SAY SICIL+* "+RTRIM(ADI)+* "+TRIM(SOYADI)
SET COLOR TO G-*
IF A1=EGTDUZ .AND. A2=EGTKON .AND. A3=KEGT1 .AND. A4=KEGT2 .AND. A6=POZKID .
AND. A7=TOPKID .AND. A8=PERF1 .AND. A9=PERF2 .AND. A10=PERF3 .AND. A11=YDIL1 .AN
D. A12=YDIL2 .AND. A13=YDIL3 .AND. A14=YDILDUZ1 .AND. A15=YDILDUZ2 .AND. A16=YDI
LDUZ3 .AND. A17=PSIKO
?? " UYGUN"
ELSE
SET COLOR TO R*
?? " UYGUN DEGIL"
EXIT
ENDIF
ENDCASE
SKIP
ENDDO
SET COLOR TO W+
@ 24,22 SAY "HERHANGI BIR TUSA BASINIZ!"
BE=INKEY(O)
DO KG

```

KAYNAKÇA

KAYNAKÇA

Ataay, İsmail , **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, Cihad Matbaası, İstanbul, 1985.

Beatty, Richard W. ve Schneir Craig. E., **Personnel Administration**, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Philippines, 1981.

Boone, Louis E. ve David L. Kurtz, **Management**, 4. Baskı, McGraw- Hill, Inc., New York, 1992

Brookler, Rob , " What Hardwere Means to the HRIS ", **Personnel Journal**, Volume 71 No: 5, May 1992.

Butler, John E. ve Diğerleri, **Strategy and Human Resources Management**, South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1991.

Byars, Lloyd L. **Strategic Management : Planning and Implementation Concepts and Cases**, Harper and Row Publishers, New York, 1984..

Cascio, Wayne F., **Managing Human Resources** , 3. Baskı, McGraw-Hill book Company, Singapore , 1992.

Crane, Donald P., **Personnel/ The Management of Human Resources**, 4. Baskı, Kent Publishing Company, Boston, 1986.

Daniel J. Mc Carthy ve Diğeri, **Business Policy and Strategy**, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1975.

Desreumax, Alain , **Stratégie**, Editions Dalloz, Paris, 1993.

Diğer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Basım Tic. ve San. A.Ş., İstanbul, 1992.

Drucker, Peter F., **Management/ Tasks, Responsibilities, Practices**, Harper and Row, Publishers, Inc., New York, 1985.

Dunham, Randall B. ve John L. Pierce, **Management**, Scott Foresman and Company, Illinois, 1989.

Ekin, Nusret, **Endüstri İlişkileri**, 5. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 208, İstanbul, 1989.

Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, yenilenmiş 3. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 234, İstanbul, 1990.

Esen, H. Öner, **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 174, İstanbul, 1985.

Fombrun, Charles J. ve Diğeri, **Strategic Human Resources Management**, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1984.

Fottler, Myron D. ve Diğeri, **Strategic Management of Human Resources in Health Services Organizations**, Delmar Publishers Inc., New York, 1988.

Glueck, William F., **Business Policy: Strategy Formation and Management Action**, 2. Baskı, McGraw-Hill Co., Tokyo, 1976.

Gordon, Judith R., **Human Resource Management**, Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1986.

Griffin, Ricky W., **Management**, 3. Baskı, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990.

Hahn, Dietger, " Strategic Management-Tasks and Challenges in the 1990s ", **Long-Range Planning**, Volume 24 No:1, February 1991.

Hicks, James O., **Management Information Systems**, 2. Baskı West Publishing Company, St. Paul, 1987.

Higgins, James M., **Organizational Policy and Strategic Management**, 2. Baskı, The Dryden Press, Chicago, 1983.

Hodgetts, Richard M. ve Donald F. Kuratko, **Management**, 3. Baskı, Harcourt Brace Jovanovich, Publishers, New York, 1991.

Kaynak .Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş 2. Baskı, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995.

Kaynak, Tuğray, **Personel Planlaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 228, İstanbul, 1990.

Klatt, Lawrence A. ve Diğerleri, **Human Resource Management, A Behavioral Systems Approach**, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1978.

Knight, A.V. ve D.J. Silk, **Managing Information**, McGraw-Hill Book Company, London, 1990.

Leap, Terry L. ve Michael D. Crino, **Personnel/ Human Resource Management**, Macmillan Publishing Company, Singapore, 1990.

Martell, Kathryn ve Stephen J. Carroll, " How Strategic is H.R.M. ", **Human Resource Management**, Cilt 34 No: 1, Summer 1995.

Massie, Joseph L., **Essentials of Management**, 4. Baskı, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1987.

Mensching, James R. ve Dennis A. Adams, **Managing An Information System**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1991.

Micolo, Anthony M. " Suggestions for Achieving a Strategic Partnership ", **HR Focus**, Volume 70 No:9, September 1993.

Mondy, R Wayne ve Robert M. Noe., **Personnel: The Management of Human Resources**, 3. Baskı, Allyn and Bacon Inc., New York, 1987.

Murdick, Robert G. ve Joel E. Ross, **Introduction to Management Information Systems**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1977.

Oréal, Serge **Management stratégique de l' Entreprise**, Editions Economica, Paris, 1993.

Sadullah, Ömer , **Personel Yönetimi Açısından İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı ve Metal Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora tezi, İstanbul, 1986.

Scarpello, Vida Gulbines ve James Ledvinka, **Personnel/ Human Resources Management: Environments and Functions**, PWS Kent Publishing Co., Boston, 1988.

Schuler, Randall S. ve Stuart A. Youngblood, **Effective Personnel Management**, 2. Baskı, West Publishing Company, St. Paul, 1986,

Senn, James A. **Analysis and Design of Information Systems**, 2. Baskı, McGraw-Hill Publishing Company, New York, 1989.

Sollenberger, Harold M. **Major Changes Caused by The Implementation of A Management Information System**, National Association of Accountants, Michigan , 1968.

Steiner, George A. ve Diğlerleri, **Management Policy and Strategy**, 3. Baskı, Macmillan Publishing Company, New York, 1986.

Stone, Richard **The Model in its Environment , A Progress Report**, Chapman & Hall, London, 1964.

Ülgen, Hayri , **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, 2. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 225, İstanbul, 1990.

Uyargil, Cavide **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 262, İstanbul, 1994.

Werther, William B. ve Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 3. Baskı, McGraw-Hill Book Company, Singapore. 1993.

