

**T.C.**

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN  
KARİYER YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

Nigar KÜÇÜK

**YÜKSEK LİSANS**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMANI**

**DOÇ. DR. Nihat KAYA**

**GEBZE 2009**

**T.C.**

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN  
KARİYER YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

Nigar KÜÇÜK

**YÜKSEK LİSANS**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMANI**

**DOÇ. DR. Nihat KAYA**

**GEBZE 2009**



## YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 15/06/2009 tarih ve 2009/28 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 08/10/2009 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Nigar KÜÇÜK 'ün tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

BAŞKAN

(TEZ DANIŞMANI) : DOÇ. DR. NİHAT KAYA

ÜYE

: DOÇ. DR. BÜLENT SEZEN

ÜYE

: DOÇ. DR. CEMAL ZEHİR

### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## ÖZET

### **TEZİN BAŞLIĞI:** Bilişim Sistemlerinin Kariyer Yönetimi Üzerine Etkileri

### **YAZAR ADI:** Nigar KÜÇÜK

Günümüzde, gelişen teknoloji, küreselleşme ve değişen rekabet koşulları organizasyonları her alanda olduğu gibi organizasyonel ve yönetsel süreçlerde de bilişim sistemlerini etkin bir şekilde kullanmaya zorlamaktadır. Faaliyetlerinde bilişim sistemleri faktörünü göz ardı eden organizasyonların devamlılıklarını koruyamayacakları herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir.

Diğer taraftan modern yönetim anlayışında “insan” faktörü, organizasyondan ayrı düşünülmemeyecek önemli bir etken haline gelmiştir. Organizasyonda kullanılan, hammadde, makine, teknoloji gibi tüm maddi kaynaklardan daha önemli hale gelen “insan” faktörü yöneticiler tarafından üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir. Bugünün çalışanları, yönetimden kendilerini geliştirebilecekleri bir işte çalışma, tatminkar ücret, insiyatif kullanabilme, yaratıcı işlerde çalışma, çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi farklı pek çok taleplerde bulunmaktadır.

Bu taleplerin karşılanabilmesi ve organizasyona bağlı bireylerin korunabilmesi amacıyla, bireylerin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirildiği, hem bireyin hem de örgütün beklentilerinin en üst düzeyde karşılanmasının amaçlandığı kariyer planlamaları yapılmaktadır. Her alanda olduğu gibi, organizasyonun kariyer yönetimi politikasının bir parçası olan kariyer planlaması alanında da organizasyonlar bilişim sistemlerini kullanmaktadır.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan, kariyer yönetiminin, yönetim bilişim sistemleri ile ilişkisi ortaya konularak, yönetim bilişim sistemlerinin kariyer yönetimi üzerindeki etkisi incelenecektir.

## SUMMARY

**TITLE OF THE THESIS:** The Effects of Informatics Systems on Career Management

**AUTHOR:** Nigar KÜÇÜK

Today's organizations install and use the most convenient informatics systems for their construction because of the benefits which are increasing the operational efficiency, presenting better services, providing competition superiority, noticing the new opportunities in the market, organizing the strategical planning and saving of time and effort.

On the other hand, in the modern management mentality the "human" factor has become an important consideration which can not be considered apart from the organization. The "human" factor which has become more important than the raw material, machine and technology used in the organization has also become an important subject for the managers. Today's employees have many demands from the management such as working at self-enhancement a job, satisfying wage, using initiative, taking part at creative works and getting better work conditions.

In order to meet these demands and with the aim of preserving the employees, the career plannings are made for evaluating the strong and weak sides of the people and meeting highly the demands of both the organization and the person.

In this study, the career planning, which is an important function of the human resources, will be examined with its relationship with management informatics systems. In this study, the effect of the management informatics systems on career management will be examined by revealing the relationship of the informatics systems with the career management which is an important function of the human resources.

## TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans çalışmam sırasında olduğu gibi bütün hayatım boyunca benden desteğini esirgemeyen sevgili aileme, bütün hayatım süresince başım her sıkıştığında uzaklarda olsa bile aslında hep yanımda olan teyzem Hülya KARATAŞ'a, anket çalışmasının tamamlanabilmesi için değerli vaktini ayırarak anketi dolduran herkese ve çalışmalarım sırasında yardımlarını esirgemeyen tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Ayrıca tez çalışması süresi boyunca bana yol gösteren ve anket sonuçlarının analizi konusunda destek olan danışman hocam Doç.Dr. Nihat KAYA başta olmak üzere derslerini aldığım Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünün değerli öğretim görevlilerine teşekkürü bir borç bilirim.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
1. GİRİŞ	1
2. YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ	6
2.1. Günümüzün Yeni İş Çevresi Karakteristikleri ve Bilgi Teknolojisine Duyulan İhtiyaç	6
2.1.1. Küreselleşme	7
2.1.2. Rekabet	7
2.1.3. Önemli Bir Kaynak Olarak Bilgi	8
2.1.4. Sanal İş Ortamı ve Haberleşme	9
2.2. Yönetim Bilişim Sistemi Nedir?	9
2.3. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Gelişimi	14
2.4. Yönetim Bilişim Sistemi Uygulamalarının Organizasyona Sağladığı Faydalar	17
2.5. Yönetim Bilişim Sistemlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulaması İçerisindeki Kullanımı	21

2.6. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Birey, Süreçler ve Organizasyona Etkileri	24
2.7 Bilişim Sistemlerini Etkileyen Faktörler	25
2.7.1 Algılanan Fayda	25
2.7.2 Uyum	26
2.7.3 Etkinlik	26
3. KARİYER YÖNETİMİ	28
3.1.Kariyer Kavramı ve Tarihçesi	28
3.2.Kariyer Yönetiminin Tanımı	31
3.3.Kariyer Yönetiminin Amacı ve Önemi	32
3.4.Kariyer Yönetimi Süreci	34
3.5. Kariyer Planlama	35
3.5.1. Kariyer Planlamasının Amacı ve Önemi	37
3.5.2. Kariyer Planlama Süreci	39
3.5.3. Kariyer Planlaması Yaklaşımları	40
3.6. Örgütlerde Etkili Kariyer Geliştirme Yöntemleri	46
3.6.1. İçsel İş Açıklarını Duyurma	53
3.6.2. Kariyer Geliştirme İçin Formal Eğitim	53
3.6.3. Kariyer Danışmanlığı	53
3.6.4. Performans Değerlendirme	54
3.7. Kariyer Yönetimi Araçları	55
3.7.1. Kariyer Rehberliği	55
3.7.2. Değerlendirme Merkezleri	57
3.8 Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler	59
3.8.1 Atama ve Görevlendirme	59
3.8.2 Eğitim ve Geliştirme	59
3.8.3 Danışmanlık	60
3.8.4 Kariyer Planlama - Değerlendirme	60



3.9. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Kariyer Yönetimi Sürecinde Kullanılması	61
3.10. Kariyer Geliştirme Sorunları	65
4. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN KARIYER YÖNETİMİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA	70
4.1 Araştırmanın Amacı	70
4.2 Araştırma Kısıtları	70
4.3 Araştırma Yöntemi	70
4.4 Araştırmanın Bulguları Ve Değerlendirilmesi	72
4.4.1 Güvenirlilik Analizi	73
4.4.2 Demografik Özellikler	73
4.4.3 Faktör Analizi	76
4.4.4 Korelasyon Analizi	78
4.4.5 Regresyon Analizi	81
4.4.6 Varyans Analizi (ANOVA)	82
5. SONUÇ	85
KAYNAKLAR DİZİNİ	89
ÖZGEÇMİŞ	97
EK 1 . ANKET	

## **SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ**

YBS : Yönetim Bilişim Sistemleri

MIS : Management Information System

OECD : Organisation for Economic Co-Operation and Development  
(İktisadi İşbirliği ve Geliştirme Teşkilatı)

BS : Bilişim Sistemi

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 4.1 : Araştırma Modeli	72

## TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1 : Faktörlerin Güvenilirlik ( $\alpha$ ) Değerleri	73
Tablo 4.2: Cinsiyet Dağılımı	74
Tablo 4.3: Kıdem	74
Tablo 4.4:Eğitim Durumu Dağılımı	75
Tablo 4.5:Ünvan Durumu Dağılımı	75
Tablo 4.6: Bulunduğu konumda çalıştığı süre	76
Tablo 4.7: Fakör Analiz Tablosu	77
Tablo 4.8: Korelasyon Analiz Tablosu	80
Tablo 4.9: Bilişim Sistemlerini Etkileyen Faktörlerin, Kariyer Yönetimi Etkisi Üzerine Regrasyon Analiz Tablosu	81
Tablo 4.10: Bilişim Sistemlerini Etkileyen Faktörlerin, Kariyer Yönetimi Etkisi Üzerine Varyans Analiz Tablosu	82
Tablo 4.11: Demografik Özelliklerin, Kariyer Yönetimi Etkisi Üzerine Varyans Analiz Tablosu	84

# 1. GİRİŞ

Bilimsel gelişmelerin her alanda olduğu gibi örgütlerin yönetiminde de etkili olduğu günümüzde, bu gelişmelerin takip edilerek organizasyona uyarlanması önemli bir husus haline gelmiştir (Mallon and Duberley et al., 2005, s.395). Küreselleşmenin ve hızla yaşanan teknolojik değişim ve gelişimlerin bir sonucu olarak, firmalar arası rekabetin giderek artması, firmaların bu yeni duruma uyumlarını sağlayacak bir değişimi gerçekleştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu değişimin gerçekleştirilebilmesinde bilgi teknolojilerinin kullanılması önemlidir. Bilgi ekonomisinin en önemli içeriğini, çalışanların kariyer gelişimi oluşturmaktadır (Baruch and Peiperl, 2000, s.347; Wittig-Berman and Beutell, 2009, s.77).

Günümüz rekabet şartlarında firmaların hayatta kalabilmeleri veya rekabet üstünlüğü sağlamalarının kritik faktörünün “insan” faktörü olduğu dolayısıyla bu faktörün yönetim uygulamalarında merkezi bir konumda bulunması gerektiği dikkate alınması ve her seviyedeki yöneticiler tarafından yapılan her türlü faaliyette göz önünde bulundurulması gereken bir husustur. Bu nedenle firma yöneticileri artık, insan faktörünü işletme performansını ve karlılığını artıran bir araç olarak değil, her iki tarafında kazançlı çıkacağı bir tür gönüllülük esasına dayalı işbirliğinin tarafı olarak görme noktasına gelmişlerdir (Deniz ve Ünal, 2007, s.103).

Günümüzün yoğun rekabet ortamında avantajlı bir konu yakalayabilmek için, yetenekli çalışanlara sahip olunması ve bu yetenekli personelin organizasyon içinde tutunabilmesi gerekmektedir (Sturges and Guest et al., 2000, s.352; Scott and Revis, 2008, s.782). Genelde yöneticiler, özellikle de insan kaynakları yöneticileri, bir taraftan örgütün başarılı olmasını sağlama yönünde çaba içerisinde olurken diğer taraftan, insan kaynağının sorunlarına akılcı, insancıl ve demokratik bir yaklaşım içerisinde olmaya başlamışlardır. (Deniz ve Ünal, 2007, s.103). Özellikle kariyer geliştirme sorunlarının, yöneticilerin etkili bir kariyer yönetimi uygulayabilmeleri için tespit edilmesi ve giderilmesi gerekmektedir. İş yerindeki çalışanların her türlü sorunu ile ilgilenilmesi esas olmakla birlikte, kariyer sorunlarının çalışanların iş

tatmini ve motivasyonu ile direk ilişkili olduğu unutulmamalıdır (Kıngır ve Gün, 2007, s.292).

Yöneticiler çalışanların her türlü sorununa insancıl bir şekilde yaklaşmalıdır. Bu insani yaklaşım, artarak devam ettiğinde çalışanların firmalarına bağlılıklarının, motivasyonlarının ve iş tatminlerinin artacağını, bu durumun ise firmaları başarıya götüreceğini söylemek mümkün olacaktır (Deniz ve Ünal, 2007, s.103). İşlerin değişen doğası, artık organizasyonlarda kariyer yönetim ve planlamasının yöneticilerden çalışanlara doğru kaymasına yol açmış ve çalışanların bu konuda daha inisiyatif sahibi bir hal almasıyla kendini göstermiştir (Raabe and Frese et al., 2007, s.298). Günümüzün iş çevresinde yönetici ve çalışanların hemfikir olmadığı ve yöneticiler tarafından etkili bir şekilde takip edilemeyen bir kariyer yönetim sürecinin istenen hedefe ulaşamayacağı ortadadır. Böyle bir durumda çalışanların organizasyona bağlılığında ciddi sorunlarla karşılaşılabilir.

Bugünün çalışanları, geçmişe göre daha eğitilmiş olmaları dolayısıyla, yönetimden kendilerini geliştirebilecekleri (Scott and Revis, 2008, s.788) çalışma şartlarının iyileştirilmesi, tatminkar ücret verilmesi, yönetime katılma, inisiyatif kullanabilme, yaratıcı işlerde çalışma vb. daha farklı taleplerde bulunmaktadır. Bu taleplerden biri de çalışanların ortaya koyacakları çaba ve performansla bağlantılı olarak ilerleme imkanlarını mümkün kılacak şekilde, kariyer planlarının yapılması ve işletmenin gelişimine paralel olarak kariyerlerin yönetilmesidir. Çalışanların kariyerinin uygun bir şekilde yönetilmesi ve bu hususta dışarıdan (organizasyon dışından) kariyer rehberliği desteği alınması OECD tarafından desteklenen bir konudur (Verbruggen and Sels et al., 2007, s.69). Bu husus bize, kariyer yönetiminin çalışanlar açısından çok önemli bir faktör olduğunu gösteren uluslararası bir ispattır.

İnsanlar, çalışma yaşamına başladığı günden itibaren hayattan beklediği belirli bazı gereksinimlerini karşılamak, çalıştığı işte ilerlemek ve hiyerarşik yapıda yükselmek isterken, belirli yaş ve dönemlerde çözmeye çalıştıkları ortak sorun ve baskılarla karşılaşabilmektedirler. Bu baskılarla başa çıkma, kariyer eylemlerini ve bireyin seçeneklerini etkilediğinden sürekli kendilerini geliştirme gereği içinde olmamıştır. Araştırmacılar, çalışanların değer ve önceliklerinin değişime uğradığını ve bireylerin artık eskisine nazaran, kendi kariyerlerinde daha etkili olmaya

çalıştıklarını, sınırsız bir kariyer peşinde olduklarını belirtmektedirler (Sturges, Guest and Conway et al., 2002, s.731). Bu nedenle bireysel ve örgütsel hedeflerin birleştirilerek, ortak bir kariyer yönetimi oluşturulmasına ihtiyaç duyulmuştur. İşletmelerin iş dünyasında rekabetlerini sürdürebilmeleri için çalışanlarına yeteneklerini değerlendirme, yeniden yönetme ve genişletme gücü vermelidirler. Kariyer planlaması ile bireyin ilgi alanları, güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilir, organizasyon içindeki fırsatlar belirlenerek hedeflere karar verilerek hem birey hem de örgütün beklentileri en üst düzeyde karşılanmaya çalışılır. Çalışanlar daha proaktif bir hale getirilerek, gerek çalışanların gerekse organizasyonun etkililik seviyesi artırılabilir (Kıngır ve Gün, 2007, s.280).

Günümüzde her nerede ve hangi alanda faaliyet gösterirse gösterecek, rekabetçi avantaj sağlayan kaynakların başında insan unsuru gelmektedir. Bundan dolayı örgütler sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönlendirme sonucunda, çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü oluşturmak zorundadırlar. Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan, kariyer yönetiminin, yönetim bilişim sistemleri ile ilişkisi ortaya konularak, yönetim bilişim sistemlerinin kariyer yönetimi üzerindeki etkisi incelenecektir.

Her çalışanın başarısı ve iş doyumunun etkinliği için önemli bir hal aldığı günümüzde, yöneticilerin giderek kritik bir hal alan alt grup çalışanların, kadın çalışanların, demografik farklılık gösteren diğer alt grupların (Iqbaria and Baroudi, 1995, s.107) kariyer yönetiminde sahiplenici bir rol üstlenmeleri gerekmektedir. Kariyer üzerine yapılan son araştırmalar incelendiğinde, objektif ve sübjektif kariyer algısının, çalışanların kariyer tecrübeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Günümüzde, geleneksel yaklaşımların aksine, kariyer başarısı olarak, sadece bir çalışanın örgüt içerisinde olumlu yönde yer değiştirmesi değil, bu çalışanın sübjektif değerlendirmelerinin ve ne hissettiğinin bilinmesi de önem kazanmıştır (De Vos and Soens, 2008, s.450).

Çalışanların her geçen gün daha eğitilmiş ve bilinçli bir hale gelmeleri, çalışma hayatının ilerleyen yaşlarda da devam eder bir konuma girmesi, kariyer yönetimi ve kariyer rehberliğini önemli bir ihtiyaç haline getirmiştir (Verbruggen and Sels et al.,

2007, s.70). Artık çalışanlar, tüm ömürlerini aynı organizasyonda geçiren bir eleman olma yerine kendilerini en çok tatmin eden, bireysel performanslarının en iyi şekilde değerlendirildiği, inisiyatifin kendi ellerinde olduğu bir bireysel kariyer yönetimini benimser hale gelmişlerdir (Cheremie and Sturman et al., 2007, s.360).

Günümüzün modern işgücü için kariyer başarısı ön plana çıkmıştır. Kariyer başarısında, yani çalışanın bulunduğu kariyere dolaylı duyduğu maddi ve manevi tatminde etkili olan içsel ve dışsal faktör, kariyer yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için üzerinde ağırlıklı durulan bir konu haline gelmeye başlamıştır (Cheremie and Sturman et al., 2007, s.361). Kariyer başarısı gerek içten gerekse dıştan kaynaklansın, bu başarının oluşmasında yöneticilerin çalışanlara sağladığı destek çok etkili bir yer tutar (Igbaria and Wormley,1992, s.510). Yöneticilerin bu desteği, daha çok çalışanların bireysel kariyer yönetimi için aktif hale gelmelerini sağlamakla olur. Çünkü kariyer yönetimi, geleneksel olan örgütsel kariyer yönetiminden, bireysel kariyer yöntemine kaymıştır (De Vos and Dewettinck et al., 2007, s.160). Yöneticilerin sağladığı destek sadece işe yönelik destekleri kapsamaz, örneğin iş dışı sosyal faaliyetlerin icra edildiği örgütlerde, bu faaliyetlere katılan çalışanların kariyer başarı algıları daha yüksek bulunmuştur (Forret and Dougherty, 2004, s.432).

İşletmelerin etkili ve başarılı olabilmesinde önemli bir yeri olan insan kaynakları yönetimi etkili olmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin başarısının kritik faktörü ise; onu oluşturanlara bağlıdır. İnsan kaynakları yönetiminde, işgücü ihtiyaçlarını tahmin etme ve çalışanların kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat vermek amacıyla gerekli plan ve stratejileri dizayn edip, uygulanmasını sağlayan ve bireysel hedeflerle örgütsel hedefleri birleştirebilen süreç ise kariyer yönetimidir. Kariyer yönetiminin etkili bir şekilde planlanması ve mevcut kariyerlerin geliştirilmesi; nitelikli insan gücünü işletmede tutabilme, çalışanların kariyer memnuniyetini sağlayarak işletme için fayda yaratabilme ve duydukları bu kişisel tatminle örgüte bağlanmalarında diğer insan kaynakları uygulamalarıyla beraber önemli bir araç durumundadır. Zira bugünün nitelikli çalışanları, kariyerlerinin gelişimlerini sağlayacak bir pozisyon ve buna uygun bir ortam talep etmektedir (Deniz ve Ünal, 2007, s.103). Nitelikli insan gücünün organizasyonlarda tutulması, günümüzün yeni iş çevresi dinamiklerinin dikkate alınması ve iş



gücündeki değişimin kariyer planlama faaliyetleri içerisinde önemi bir değişken olarak görülmesini gerektirecektir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, özellikle nitelikli kadın çalışanların son yıllarda giderek artması göz önüne alınarak, kariyer yönetiminde kullanılması gereklidir (O'Neil, Hopkins and Bilimoria, 2008, s.727).

21. yüzyıl işletmelerinin rekabet avantajı elde etmelerinin ve bunu sürekli hale getirmelerinin anahtar kavramı, insan ve insan odaklı yönetim anlayışıdır. İnsanın ve ihtiyaçlarının göz ardı edildiği bir uygulamanın başarılı olması imkansızdır. Organizasyonlarda çalışan insanlardan etkili bir şekilde yararlanılması durumunda organizasyonların rekabet avantajı sağlayabilmelerinin mümkün olabileceğinin ortaya çıkmasıyla beraber insan kaynaklarının önemi artmıştır. Ancak, insan odaklı bir yaklaşımla, yüksek bir ekonomik performansla sahip ülkelerin seviyesine ulaşılabilir. Bu ülkelerin başarısı altında yatan temel faktörün, bireylerden kaynaklanan bilgi birikimi ve öğrenme kapasitesi olduğu unutulmamalıdır (Bridgstock, 2009, s.31).

## 2. YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ

### 2.1.Günümüzün Yeni İş Çevresi Karakteristikleri ve Bilgi Teknolojisine Duyulan İhtiyaç

İşletmeler, günümüzün hızlı ve sürekli değişim ortamında ayakta kalabilmek için, yönetim yaklaşımlarında yeni bir takım düşünceleri hayata geçirmelidirler. Eskiden var olan “duran geriler” sözü günümüz için “ilerlemeyen yok olur” şekline dönüşmüştür. İşletmelerin ilerlemesi ancak bugünün iş ortamını şekillendiren önemli faktörlerin iyi bilinip, anlaşılmasıyla mümkündür. Bu faktörler, günümüzde hızlı ve çarpıcı değişimler yaratmakta ve buna uyum sağlayamayan organizasyonlara da yaşama şansı tanımamaktadır. Bu faktörlerin anlaşılabilir olarak uygulanmasında, stratejik yönetim ile bilgi teknolojisi ilişkisinin, “büyük resim” içerisindeki önemini bilmek, konunun önemini kavramamıza da yardımcı olacaktır (Haag and Cummings et al., 1998, s.11).

İletişimin kurulabildiği her ticari kuruluşun potansiyel bir rakip olduğu ve ulusların başarısının işletmelerin elde edecekleri başarılarla bağlı olduğu globalleşen dünyamızda her konuda hızlı bir değişim ve yüksek rekabet yaşanmaktadır. Bununla birlikte iş hayatında gerçekleşen değişimlerin ileride gerçekleşecek olanlara oranla küçük olduğu düşüncesi iş hayatını, çoğu uzmanların deyişiyle bir savaş alanına dönüştürmektedir. Bu savaştan galip çıkmak isteyen işletmeler ise kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan etkin çalışmalarda bulunmak zorundadırlar. Rekabet etmek, ayakta kalmak için yapılan savaş iken, rekabet üstünlüğü, başarılı olmak ve geleceği garanti altına almaktır (Tekin ve Güleş ve ark., 2000, s.152).

Bilgi teknolojisi, organizasyonları yeni bir yapılanmaya götürmekte, sınırlarını esnekletmekte ve işletme fonksiyonlarının farklı yer ve kaynaktaki iş ortakları tarafından yerine getirilmesi gibi, geleneksel organizasyonda görülmeyen bir durum yaratmaktadır (Zwass, 1998, s.14). Günümüzde eskiye oranla oldukça farklı bir dönem yaratan yeni iş çevresi karakteristikleri aşağıda açıklanmıştır (Haag and Cummings et al., 1998, s.11-17).

### **2.1.1. Küreselleşme**

Odamızda kullandığımız eşyalara baktığımızda bizi şaşırtacak oranda başka ülkelere ait malzemenin olduğunu fark ederiz. Bu durum aslında, hiç de şaşırilacak bir sonuç değildir. Günümüzde her seviyedeki işletme tüm dünyanın kendi pazarı olduğunu ve bu pazarın içerisinde kendi yakın çevresinin de başka işletmeler için bir pazar olduğunu dikkate almak zorundadır (Haag and Cummings et al., 1998, s.12).

Küreselleşme, özelleşme, düzensizleştirme (deregulation), uluslararası taşıma ve ulaşım imkanlarındaki artış, haberleşme, ekonomik bloklar gibi çeşitleri gelişme ve oluşumların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Haag and Cummings et al., 1998, s.12). Bilgi teknolojisi, haberleşme ve işbirliği faaliyetlerini kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir yapıya dönüştürmüştür. Artık pazardaki rakipler bir anda çok farklı ve tehdit edici bir yapıya bürünebilmektedir (Zwass, 1998, s.5-7).

Teknolojik küreselleşme ise, bilişim teknolojilerinin küreselleşmesi ve özellikle bilişim teknolojileri vasıtasıyla küreselleşmeyi kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle, küreselleşme ve teknoloji arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bilişim ve iletişim teknolojileri bir yandan rekabet etmenin esaslarını, diğer yandan ise dünya genelinde bireylerin ve işletmelerin birbiriyle çalışma düzenini etkilemektedir (Tekin ve Güleş ve ark., 2000, s.91).

### **2.1.2 Rekabet**

Rekabet, ne iş yaparsanız yapın mutlaka vardır. Globalleşmenin doğal bir uzantısı olarak, rekabet edecek işletme sayısı da eskiye oranla çok daha artmıştır. Bilgi teknolojisi rekabeti artıran diğer bir faktör olarak görülmektedir. Çünkü teknoloji bir rekabet eşitliği yaratmakta ve eskinin 'büyüklük' gibi rekabet gücü yaratan faktörleri yerini 'yaratıcılık' kriterine bırakmaktadır. Büyüklüğün, teknoloji sayesinde rekabet avantajının azalması küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet avantajını artırmış ve dolayısıyla da rekabet edilecek rakip sayısını da arttırmıştır (Haag and Cummings et al., 1998, s.12-14). Teknolojinin yarattığı yeni iş çevresi

işletmelerin sınırlarını ortadan kaldırmış ve dünyanın neresinde olursa olsun aynı ürün veya hizmeti üreten tüm işletmeler birbirlerinin rakibi durumuna gelmiştir (Yoffie, 1994, s.5).

### 2.1.3. Önemli Bir Kaynak Olarak Bilgi

Günümüzde bilgi tam anlamıyla bir güçtür. Bilginin güç olması, müşterilerin eskiden olduğu gibi sadece ihtiyacı olan mallar yerine, istediği malları satın almaya yönelmesiyle ilişkilendirilerek düşünülmelidir. Müşterilerin ne almak istediğine dair bilginin tespiti de ancak bilgi teknolojisinin kullanılması ile mümkün olabilecektir (Haag and Cummings et al., 1998, s.11-17).

Günümüzde rekabet ortamında bilgi, hammadde, sermaye ve işgücünden oluşan geleneksel üretim faktörlerinden daha önemli bir hale gelmiş ve stratejik bir kaynak olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Örgüt içinde bilgiye verilen önem geçmişte her zaman böyle değildi. Bilginin stratejik bir kaynak olarak kabul edilmesi zaman içinde dört aşamadan geçerek gerçekleşmiştir. Bu aşamalar (İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu Tebliğler, Konya, 2000, s.152-153);

- Formalite kaynağı olarak bilgi (1950-1960'lar),
- Genel destek için bilgi (1960-1970'ler),
- Yönetim için bilgi (1970-1980'ler),
- Stratejik bir kaynak olarak bilgi (1985-2000).

İyi bir bilginin sahip olması gereken özellikler;

- Doğruluk,
- Uygunluk,
- Zamanlılık,
- Noksansızlık,
- Denetlenebilirlik,
- Kısalık,
- Güncellik,
- Ekonomiklik Azalması (Tekin, Güleş ve Burgess, 2000, s.67).

### **2.1.4. Sanal İş Ortamı ve Haberleşme**

Bugün birçok işletme küçülme, yeniden teşkilatlanma gibi yapı ve süreçlere yönelik bir değişim girişimindedir. Organizasyonlar süreç ve yaptıkları işlerinde daha iyi ve verimli yolları arama çabasıdadırlar. Bunun doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan sanal iş ortamı, teknoloji ile destekli, duvarları olmayan, her zaman ve her yerde çalışabilecek, ihtiyacınız olan bilgiye her nerede ise ulaşabileceğiniz bir ortamdır (Haag and Cummings et al., 1998, s.11-17).

Bu yapının doğal bir sonucu olarak haberleşme artık merkezi bir yerden yönetilmeyen ve her yerde ve her zaman kullanılabilen bir yapıya dönüşmüştür. Bir işletme için evinde veya başka bir yerde haberleşme imkanları vasıtasıyla çalışabilen iş görenler ortaya çıkmıştır. Faks, sesli mail, video konferans gibi haberleşme teknolojisi sayesinde organizasyonda olmadan da çalışma imkanı artmıştır. Bugün ABD’de 9 milyon insan bu şekilde çalışmakta ve bu sayının birkaç yıl içerisinde % 20 artması beklenmektedir (Haag and Cummings et al., 1998, s.11-17).

## **2.2. Yönetim Bilişim Sistemi Nedir?**

Bilişim denince, kullanıcıları için faydalı ve anlamlı hale getirilmiş veri anlaşılmalıdır. Karar verme durumunda bulunan herkes için, güvenilir, yeterli ve güncel bilgi, büyük önem taşır. Günümüzün yoğun teknolojik değişim ve ilerlemeleri dikkate alındığında ve her alanda yaşanan hızlı uzmanlaşma neticesinde, organizasyonlarda çalışan tüm bireylerin bilgiye ulaşabilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Akolaş, 2004, s.29).

50 yıl boyunca bilişim sistemlerindeki gelişme teknik bir disiplin olarak algılanmıştır. Geliştirilen bilişim sistemleri organizasyonlarda çeşitli fonksiyonel alanlarda kullanılmıştır. Bu kullanım alanlarından biri de insan kaynakları yönetimi ve özellikle de kariyer yönetimi bölümüdür. Fakat insan kaynakları ve bilişim sistemleri, konularında ayrı ayrı birçok makale yazılmış ise de, bu iki konuyu birleştiren araştırmaların son yıllarda çoğaldığını söylemek yanlış olmayacaktır (Maguire and Redman, 2006, s.252-253).

Bilişim sistemleri, çok basit bir yaklaşımla, el ile yapılan işlemlerin otomatik bir sisteme bağlanması ve tüm çalışanlarca paylaşılması olarak tanımlanabilir. Eldeki bilgiler girdi olarak sisteme verildiğinde programlar vasıtasıyla işleme tabi tutulurlar ve gerekli hesaplamalar ve/veya düzenlemeler sonunda kullanıma sunulmak üzere çıktılar veya raporlar hazırlanır. Bilişim sistemlerinde işletmeyi ilgilendiren her türlü bilgi ve veri kullanılabilir. Girdiler, bir işletmede çalışan kişilerin aylık çalışma saatleri ve saat ücretleri olabilir. Bu bilgilerden fazla çalışma saatleri ve mesai ücretleri de göz önüne alınarak işlemler kısmında hesaplamalar yapılır. Çıktılar kısmında hesaplamalar sonucu elde edilen miktarlar, çalışanların diğer bilgileri ile birlikte rapor halinde çıkarılabileceği gibi, başka bir veri saklama ünitesinde sonradan kullanılmak üzere saklanabilmektedir (Tecim ve Gökşen, 2009, s.2241).

Bilişim sistemleri, karar almayı, koordinasyonu ve kontrolü desteklemeye ek olarak, yöneticilere ve çalışanlara, problemlerin analizinde, karmaşık konulara yaklaşımda ve yeni ürünler ortaya koymada yardımcı olur. Fakat bilişim sistemlerinin organizasyonlarda etkili bir şekilde uygulanabilmesi, üst yönetimin desteğinin alınması ile mümkün olabilir. Yönetim bilişim sisteminin organizasyonlarda kullanılması sadece teknik bir uygulama değildir. Davranışsal, kültürel, sosyal yönleri de kendini gösterir (Maguire and Redman, 2006, s.255). Yönetim Bilişim Sistemi, bir örgütün yönetiminde kullanılan bilgilerin doğru olarak işlenmesini ve doğru olarak zamanında gerekli yerlere iletilmesini sağlayan bir sistemdir. Yönetim Bilişim Sistemi (YBS) kavramı Türkçe’de, İngilizce Management Information System’in karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yer yer bilişim teknolojileri deyiminin de yönetim bilişim sistemi yerine kullanıldığına rastlanmaktadır. Yönetim Bilişim Sistemi ya da daha yaygın biçimde kullanılan İngilizce Management Information System’in kısaltılmış şekliyle MIS için değişik tanımlar yapılmakla beraber genel olarak şu şekilde tanımlayabiliriz: “Yönetim Bilişim Sistemleri bilimsel olarak; işletme faaliyetleri ile örgüte dayalı karar almayı destekleyen bilgilerin elde edilmesine yönelik sistematik işlemler dizisi şeklinde ifade edilebilir. Başka bir tanımla, bilişim sistemleri; yöneticinin karar vermesi için gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve verileri raporlayan formal bilgi sistemleridir” (Emhan, 2007, s.220).

Bilişim sistemlerinden geleneksel olarak beklenen yönetsel ve operasyonel fonksiyonları kolaylaştırmak iken, son zamanlarda organizasyonlar stratejik bir etki yaratabilmek maksadıyla yönetim bilişim sistemleri oluşturmaya başlamışlardır (Lederer and Mendelow, 1988, s.525).

Örgütlerin faaliyetlerini yerine getirdikçe bilişim miktarının ve karmaşıklığının artması, bunların geleneksel sistemlerle islenmesini, depolanmasını ve yayılmasını oldukça güçleştirmektedir. Bilişim sistemlerinin rolü, çok sayıda ve karmaşık bilgileri muhafaza ederek her kademedeki kişiler için kullanılabilir hale dönüştürmektir. Günümüzde organizasyonlarda çalışan bireyler hangi seviyede olursa olsun işlerini etkili yapabilmek için doğru ve zamanlı bir bilgi akışına ihtiyaç duymaktadır. Bunun yanı sıra, karar vermek için gerekli bilgiye sahip olmaksızın, kişiler en uygun kararları alabilecek bir konumda bulunamazlar. İhtiyaç duyulan bilginin mevcut olmadığı durumlarda sadece tahmin yapmak mümkündür. Bir bilişim sisteminin rolü, aynı zamanda, örgütlerde ihtiyaç duyulan bilginin ihtiyaç duyulan yerde elde edilmesini sağlamaktır. Bilginin artmasıyla yaşanan bilgi kirliliği de dikkate alınırsa, ihtiyaç duyulan doğru bilginin değeri daha da artmış olacaktır. Ayrıca, faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için bilgiye ne zaman ihtiyaç duyulacağını tam olarak belirlemek mümkün değildir. Örgütün her kademesinde bulunan kişiler “düzenli ve anlık” olarak nitelenen bilgilere ihtiyaç duyarlar. Düzenli bilgi olağan görevlerin yerine getirilebilmesi için gereklidir. Ancak kişiler potansiyel ve fiili problemleri göz önüne alarak geleceğe yönelik planlar yapabilmek için de her konuda bilgiye, gerekli olduğu anda sahip olmak isterler. Küreselleşmenin etkisiyle iç içe geçmiş olan organizasyon süreçleri, dünyanın diğer köşesinde cereyan eden bir olaydan dahi anlık etkilenmekte ve gelişmelerden derhal haberdar olma durumundadır. Bu nedenle anlık olmayan bilgi hiç bir işe yaramaz. Bir bilişim sisteminin, durumlara ve zamana bağlı olarak hızlı bir şekilde bilgi ihtiyacını karşılayacak nitelikte olması örgütler açısından büyük önem taşımaktadır (Emhan, 2007, s.220).

Bugün organizasyonlarda kullanılan bilgisayarlar sadece organizasyonda bilgi akışına destek sağlamakta, aynı zanda organizasyonun yönetilme süreçlerinde de temel değişimlere yol açmaktadır (Lee and Trauth et al., 1995, s.314).

Bilgi sistemleri örgütsel başarı açısından çok önemli bir araçtır. Bilgi sistemlerinde teknoloji ve insan birlikte çalıştıkları unutulmamalıdır. Bilgi sistemleri, yüzeysel bir donanım ve yazılım değişikliğinden çok, bir teknoloji-insan uyumu birlikteliği olarak algılanmalıdır. Başka bir deyişle, bilgi sistemleri belirli hedefleri karşılamak üzere, verileri karar vericiler için anlamlı bilgilere çeviren insan gücü, programlar ve yönetsel süreçlerden oluşan bir kavramdır. Bu sistemlerin gelişiminde; bilgisayar yazılım ve donanım teknolojisindeki ilerlemeler, karar alma işlevinin etkililik kazandırılması çabalarına artan ilgi tam, doğru, güvenilir bilgiye olan arzu, gereksiz bilgi ve verinin ortadan kaldırılması, şiddetli rekabet baskısı ve öncü üniversitelerde yapılan araştırmalar önemli rol oynamıştır (Emhan, 2007, s.220).

Araştırmacılar, örgütsel, kültürel ve davranışsal bakış açısının başarılı bir yönetim bilişim sistemi uyarlamasında önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadırlar. Yönetim bilişim sistemlerinin geliştirilip kullanılmasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gereklidir (Maguire and e Radman, 2006, s.256-257):

- Örgüt kültürünün analiz edilmesi,
- Politikaların ve güç merkezlerinin belirlenmesi,
- Bilişim sistemlerinin kabul edilme, kullanılma ve kurumsallaşma kapasitesinin belirlenmesi,
- Bilgi teknolojisi kullanımına ait riskin analizi,
- Kritik konum ve durumdaki personelin planlama faaliyetlerine katılmasından emin olunması,
- Yönetim bilişim sisteminin organizasyonda oynayacağı rolün tespiti,
- Çalışanların kabul ve beklentilerinin değerlendirilmesi.

Bilişim sistemlerinin önemli amacı çalışanların karar verirken ihtiyaç duyacağı bilgi ve verilerin zamanında elde edilmesini sağlayarak, çalışanlar tarafından verilen kararların kalitesini yükseltmektir. Bir başka deyişle amaç, yöneticiyi karar alma aşamasında bilgisayarın sağladığı veri ve bilgilerle desteklemektir. Günümüzün organizasyonları, birçok kaynaktan elde edilen, büyük miktarda, çok çeşitli bilgileri,



bilişim teknolojileri vasıtasıyla rafine ederek yöneticilerin kullanımına sunmaktadırlar. Örgütsel süreçlerde bilgi teknolojileri örgütün operasyonel verimliliğine katkı sağlarken, stratejik amaçlarını gerçekleştirmesine de katkı sağlar (Emhan, 2007, s.220).

Bilgi sistemi, 'teknik olarak bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması ve dağıtılmasında kullanılan tüm birbirleriyle ilişkili faktörlerin, karar verme ve kontrolü destekleyici şekilde organizasyonlarda kullanılması', şeklinde tanımlanabilir. Bilişim sistemi organizasyonlarda karar vermeyi desteklemeye ek olarak koordinasyon ve kontrolü de destekler. Ayrıca bilişim sistemleri yönetici ve çalışanların problemleri analiz etmelerine, kompleks konuları basitleştirmelerinde ve yeni ürün geliştirmede de kullanılır (Laudon, 2000, s.7). Karar almayı, koordinasyonu ve kontrolü desteklemeye ek olarak, bilişim sistemleri, yöneticilere ve çalışanlara, problemlerin analizinde, karmaşık konulara yaklaşımda ve yeni ürünleri ortaya koymada yardımcı olmaktadır (Tekin ve Güleş ve ark., 2000, s.83).

Bilgi sistemi, teknik olarak, organizasyonlardaki karar verme desteğine kadar bilgiyi düzenlemek, saklamak, işlemek, toplamak olan birbirleriyle ilgili parçaların kümesi olarak tanımlanabilir. Ayrıca karar verme desteği, koordinasyon ve kontrol sağlayan bilişim sistemleri, bununla beraber, yöneticilerin ve çalışanların problem çözümüne, karmaşık konuları açıklamalarına ve yeni ürünler oluşturmalarına yardım edebilir (Özcan, 2006, s.26).

1980'lere kadar bilgi işlem sürecinin hızı ve önemi çok fazla algılanamamıştır. 1980'lere kadar yöneticilerin bilgilerin toplanması, işlenmesi ve organizasyonlara dağıtılması hakkında fazla bir şey bilmelerine gerek yoktu, teknolojik yapı minimum düzeydeydi. Bilgi kendi başına, firma için önemli bir varlık olarak düşünülmemektedir. Yönetim süreci yüz yüze ilişkiler olarak kabul ediliyordu. Kişisel yetenekler yüksek değildi, global koordinasyon süreci de düşüktü. Fakat bugün ancak birkaç yönetici, bilginin işletmede el altında tutulmasını göz ardı edebilir.

Dünya çapındaki üç önemli değişim iş dünyasını etkilemiştir. Birincisi, global ekonominin doğuşu ve diğeri de hızlı endüstriyel ekonomilerin dönüşümüdür.

İkincisinde, endüstriyel ekonomi ve hizmet ekonomisine dayalı bilgi toplumlarındaki değişimdir. Bu çok hızlı bir değişim sürecidir, beraberinde üçüncü değişim sürecini getirmiştir. Üçüncüsü, girişimlerdeki değişim sürecidir (Özcan, 2006, s.27-28).

Bu alanda çalışan her kişi ayrı bir tanım getirebilmektedir. Kavramı oluşturan bu sözcüğü ayrı ayrı ele aldığımızda, (yönetim, bilgi, sistem) bunların yeni yeni gelişen ve nesnelleşmekte olan üç soyut sözcük olduğu görülür. Böylesi üç sözcükten oluşan bir kavramında net bir tanımını yapmak güçtür. Ancak yine de bu üç sözcüğün bilinen anlamlarını esas alarak ve uygulama gerçeklerine de dayanarak YBS için şu tanımları verebiliriz (Özcan, 2006, s.46):

- Bir kurumun işleyiş, yönetim ve karar verme işlevlerini desteklemek üzere bilgi sunan, bütünleşik insan-makine sistemidir. Sistem; donanım, yazılım, analiz planlama, kontrol ve karar verme modelleri ve veri tabanı kullanır.
- Yöneticilerin karar vermede kullanacağı bilgiyi geliştirip sunan, donanım, yöntemler ve personeli bütünleyen bir bilgisayar sistemidir.
- Örgütlerdeki işleyiş, yönetim ve karar verme süreçlerini desteklemek için gerekli bilgiyi sunmak üzere değişik kaynaklardan alınan verileri bütünleyebilen bir bilgisayar sistemidir.
- Örgüt ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilgi toplama, bilgi aktarım ve bilgi sunusunu en iyi hale getiren veri tabanları ve bilgi akışlarının bütünleşik yapısıdır.
- Örgütün yaşama ve gelişmesinin sağlanması ile örgütsel faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetimi için, yönetimin ihtiyaç duyduğu, doğru, zamanlı ve anlamlı bilgiyi sağlayan ve geliştiren sistemdir.

### **2.3. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Gelişimi**

Geliştirilen bilişim sistemleri ve teknolojisinin, toplumsal ve kurumsal örgütleri son derece etkin hale getirdiği; buna karşın bu örgütlerdeki hiyerarşiyi de yok ettiği söylenmektedir. Bunun nedeni kullanılan bu sistem ve teknolojilerin; Bir

zamanlar hiyerarşiler üzerinden akan enformasyonun (bilginin) doğrudan kişilere ulaşmasını sağlarken, bugün küreselleşmiş ve iç içe geçmiş bir dünyada, planlama, bütçelendirme ve denetleme gibi temel yönetim işlerinin; posta, tele-konferans, veya grup yazılımları gibi araçlarla aradaki mesafe farkını kaldırması ve ağlarla silinen şirket sınırlarına aldırış etmeden birlikte çalışma imkan vermesi gibi nedenlerle daha farklı yapılmasını gerektirmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 1-1'de yıllar itibariyle bilişim sistemlerinin örgüt içerisindeki gelişimi ve üstlendiği roller anlatılmaktadır.

**Tablo 2.1.** Bilişim Sistemlerinin Tarih İçerisinde Değişen Rolü

<b>Veri İşleme: 1950'ler ve 1960'lar</b>	Elektronik Veri İşleme Sistemleri Ticari işlemlerin izlenmesi, Kayıtların muhafaza edilmesi, Geleneksel muhasebe uygulamaları
<b>Yönetimsel Raporlama: 1960'lar ve 1970'ler</b>	Yönetim Bilişim Sistemleri Karar almayı destekleyecek, önceden belirlenmiş bilgiler için hazırlanan yönetimsel raporlar.
<b>Karar Destek: 1970'ler ve 1980'ler</b>	Karar Destek Sistemleri Yönetimsel karar alma işleminin desteklenmesi için karşılıklı etkileşim sağlayan sistemler.
<b>Stratejik ve Nihai Kullanıcı Desteği: 1980'ler ve 1990'lar</b>	Nihai Kullanıcı Bilgisayar Sistemleri Nihai kullanıcıların verimliliğini artırmak için doğrudan bilgisayar desteği Üst Yönetim Bilişim sistemleri Üst yönetim için kritik bilgilerin sağlanması Uzman Sistemler Nihai kullanıcı için, bilgi temelli uzmanlık desteğinin sağlanması Stratejik Bilişim Sistemleri Rekabet avantajı sağlamak için stratejik ürün ve hizmetlerinin sunumu

**Kaynak:** O'Brien, 1993, s.37, Akt. Akolaş, 2004, s.32.

Yönetim Bilişim Sistemlerinin türleri farklı şekillerde sınıflandırmaktadır. Örneğin, Yönetim Bilişim Sistemleri üçe ayrılabilir. Birinci olarak işletme faaliyetlerini destekleyen sistemleri operasyonel destek sistemleri adı altında, ikinci olarak yönetimsel karar almayı destekleyen sistemleri yönetim destek sistemleri adı

altında ve son olarak hem operasyonel hem de yönetsel bazı uygulamaları destekleyen sistemleri ise diğer sistemler başlığı altında sınıflama yapılabilir. Operasyonel destek sistemleri; veri işleme sistemleri, süreç kontrol sistemleri ve kurumsal işbirliği sistemleridir. Yönetim destek sistemleri; yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemleri ve yönetici bilgi sistemleridir. Diğer bilgi sistemleri sınıflandırmasında uzman sistemler, bilgi yönetim sistemleri, stratejik bilgi sistemleri ve işlevsel işletme sistemleri yer almaktadır (Dirlik, 2008, s.13).

Başka bir sınıflandırmada, YBS'nin türlerini dört ana başlıkta toplamışlardır (Gordon and Gordon, 1996, s.265 ; Akt. Dirlik, 2008, s.13). Bunlar; otomasyon sistemleri, veri işleme sistemleri, yönetim sistemleri ve stratejik sistemlerdir. YBS'yi sınıflandırmanın çeşitli yolları vardır. Yazarların sınıflandırma ölçütleri; resmiyet, işlev ve alandır. Resmiyet ölçütüne göre bilgi sistemleri resmi olmayan ya da kağıt temelli olanlardan yüksek seviyede otomatikleştirilmiş ve bilgisayar temelli olanlar arasında değişir. Bu ölçüte göre sistemler; insanı bir bilgi sistemi olarak kabul eden insan bilgi sistemleri, arşivlerde korunan yazılı bilgileri bir bilgi sistemi olarak kabul eden kağıt temelli bilgi sistemleri ve son olarak bilgisayar temelli bilgi sistemleridir. İşlev ölçütüne göre bilgi sistemleri operasyonel, kontrol, karar destek, uzman ve iletişim sistemleri olarak sınıflandırılır. Alan ölçütüne göre bilişim sistemleri bireysel, yerel veya bölümsel (departmansal), kurumsal düzeyde ve organizasyonlar arası olarak sınıflandırılmıştır (Dirlik, 2008, s.13).

Yönetim bilişim sistemleri, başka bir yaklaşımla da, dört farklı şekilde sınıflandırılabilir (Gupta, 2000, s.35-36; Akt. Dirlik, 2008, s.13): ilk kategori personel sistemleri, çalışma grubu sistemleri ve kurumsal düzeyde sistemlerdir. Bu sınıflandırmanın temeli sistemleri kullanan kişilerin sayılarıdır. Personel sistemleri tek kullanıcıyı, çalışma grubu sistemleri grup olarak kullanıcıları ve kurumsal düzeyde sistemler ise organizasyonun tümündeki ilgili kullanıcıları destekleyen sistemlerdir. İkinci kategori karar türlerine göre sınıflandırılmıştır. Operasyonel, taktiksel ve stratejik kararlara göre sistemler farklılaşır. Operasyonel düzey için veri işleme sistemleri, taktiksel düzeyde kararlar için yönetim bilgi sistemi veya yönetim raporlama sistemi, stratejik düzeydeki kararlar için yönetici destek sistemleri, uzman sistemler ve karar destek sistemleridir. Üçüncü kategori stratejik bilişim sistemleridir. Bu sistemlerde ikinci kategorideki bilişim sistemlerinin her biri veya

birleşimi kullanılır. Son kategori işlev odaklı bilişim sistemleridir. Bunlar sırasıyla; pazarlama bilişim sistemi, üretim ve servis bilişim sistemi, muhasebe ve finans bilişim sistemi ve insan kaynakları bilişim sistemidir. YBS'yi sistemlerin organizasyondaki destekleme genişliği ve çalışanları destekleme durumlarına göre iki farklı türde sınıflandırılabilceğini ortaya koymuşlardır. Sistemlerin destekleme genişliği kapsamında işlevsel bilişim sistemleri, kurumsal bilişim sistemleri ve organizasyonlar arası bilişim sistemleri vardır. Çalışanları destekleme yönünden sınıflandırma kapsamında ofis otomasyon sistemleri, bilgi işleme sistemleri veya yönetim raporlama sistemleri, karar destek sistemleri ve uzman sistemler vardır (Dirlik, 2008, s.13).

## **2.4. Yönetim Bilişim Sistemi Uygulamalarının Organizasyona Sağladığı Faydalar**

Örgütler, karar alma işlemleri ve örgütsel süreçlerde yönetim bilgi sistemlerini kullanmaları durumunda şu faydaları elde edebilirler (Sarıhan, 1998, s.202–203, Akt. Emhan, 2007, s.222-223):

1. İşletmedeki operasyonel verimliliği artırır. Operasyonel verimlilik, rutin işleri daha hızlı ve daha ucuz yapmaktır.
2. Müşterilere daha iyi hizmet sunabilme imkanı sağlar. Özellikle bankacılık, turizm gibi hizmet sektöründe yönetim bilişim sistemleri sayesinde işlemler çok kısılır ve müşterilere bilgisayarlı sistemler yardımıyla daha iyi hizmetler sunulur.
3. Bilgiye dayalı yeni ürün oluşturma ve geliştirmede yardımcı olur. Günümüzde bilgi önemli bir üretim girdisi olduğu gibi, aynı zamanda özellikle hizmet sunan sektörlerde kendisi de başlı başına bir ürün durumuna gelmiştir.
4. Rekabet üstünlüğü sağlar. Günümüzde bilgi en önemli rekabet unsurlarından biri durumuna gelmiştir. Bilgiyi en iyi şekilde işleyen ve üretime dönüştüren işletmeler rakiplerine göre önemli üstünlükler elde etmektedirler.
5. Pazardaki yeni fırsatları fark etmeye veya yakalamaya imkan meydana getirir.

6. Üst düzeyde stratejik planlama önem kazanacak ve yönetim hiyerarşisi azaldığı için, çalışanlarla üst düzey yönetimin koordinasyonu güçlenecektir. BS örgüt içindeki bilgi ve haberleşme imkanını arttırdığı için bu kopukluk önemli ölçüde giderilmiş olacaktır.

7. Bilişim sistemleri bir organizasyonda hem zaman, hem emek tasarrufu sağlamak yanında kurumsallaşma konusunda da önemli destek sağlar.

Bilişim sistemi; yöneticinin ve çalışanların yaptıkları işte doğru ve etkili karar vermesi için gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan formal bir bilgi sistemi olarak tanımlanır. Formal bilgi sistemleri, bilgisayar destekli olabileceği gibi kağıt-kalem kullanılarak oluşturulan manual teknoloji şeklinde de olabilir. Bilişim sistemlerinin çıktısı olan bilgi üretimi için, genellikle donanım ve personelden oluşan iki önemli girdi unsuruna ihtiyaç vardır. Sistemle ilgili değerlendirmeler bu iki ana parça ve onlar üzerinde meydana gelen değişimin incelenmesi yoluyla yapılır. Bilişim sisteminin temel dayanağını oluşturan bilgilerin, belirli bir takım özelliklere sahip olma gerekliliği hiçbir zaman gözardı edilmemelidir (Akolaş, 2004, s.30).

Yönetim bilişim sistemlerinin organizasyonda kurulmasından daha da önemli olan bir husus, bu sistemin işletilebilmesidir. Organizasyonlarda yönetim bilişim sistemleri yöneticisi (müdürü) olarak görev yapacak personelin yetkinliği ve devamlılığı karşımıza çıkan iki önemli husustur. Fakat yönetim bilişim sistemi yöneticilerinin iş değiştirme oranları çok yüksek olmaktadır. Örneğin, Ives ve Olson (1981) tarafından aktarıldığına göre, araştırma yapılan 180 şirketten %50'sinin son 18 ay içerisinde, yönetim bilişim sistemi yöneticilerinin değişime uğradığını göstermiştir.

Bilişim sistemleri ile bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi, erişilmesi ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler (bilgisayar, veri depolama araçları, ağ ve iletişim araçları, yazılım ve geliştirme araçları) uygulama ve hizmetlerin (bilgi işlem, uygulama yazılımı geliştirme, bilgi bankaları ve bilgi erişim hizmetleri vb.) bütünü ve sistem üzerindeki bilgilerin tümü kastedilmektedir. Bu nedenle bilişim sistemleri, içinde yer aldığı organizasyon ve bulunduğu çevredeki, konular, yerler ve insanlar

hakkında önemli bilgilere sahiptir. Bilindiği gibi bilgi, kişisel ve örgütsel kararların temelini oluşturur, verilen her türlü karar bilgiye dayanır. Fakat herkes için aynı bilginin ihtiyacından söz etmek yanlış olur. Çünkü kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için, organizasyonun her aşamasında bilgiye ihtiyaç duyulsa da her bilgi kullanıcısının bilgi ihtiyacı birbirinden farklılık gösterir. Örneğin bir organizasyonda alt düzeyde yer alan yöneticilerin bilgi gereksinimi, günlük, rutin işlerin devamı ile ilgili kararlar için olurken; orta ve üst seviyede yer alan yöneticiler için bilgi ihtiyacı, uzun vadeli kararlar ve politikalar oluşturulmasında kendini göstermektedir. Bilgi sistemiyle yayılma politikası güden veya herhangi bir şekilde bu tür politikayla tanışan bir işletme: geniş kaynaklarını dağıtmaya, bilgi sisteminin bir sonucu olarak değişecek firma faaliyetlerinin tanımlanmasına, organizasyon hizmetlerinin geliştirilmesi veya kararlarının artırılmasına ihtiyaç duyacaktır (Akolaş, 2004, s.30).

Niederman, Brancheau ve Wetherbe (1991) tarafından yapılan araştırmada yönetim bilişim sistemi kullanılmasının organizasyon için yarattığı faydaların derecelendirilmesi yapılmıştır. Bu derecelendirmeye göre bilgi haritası ve yapısı oluşturulması ilk sırayı almıştır. Buna göre organizasyonda çalışanların izleyebileceği ve anlayabileceği bir bilgi yapılanması en başta beklenen husustur. İkinci sırada yer alan fayda veya beklenti ise veri kaynaklarının etkili kullanılmasının sağlanmasıdır. Buna göre her seviyede çalışanın veri kaynaklarına ulaşabilmesi ve kullanabilmesi önemli bir noktadır. Araştırmaya göre üçüncü sırada yer alan konu ise yönetim bilişim sistemlerinin stratejik seviyede planlanmasıdır (Niederman and Brancheau et al., 1991, s. 475-481).

Bilgi sistemlerinin, organizasyonlarda önemli bir rol oynaması ve birçok insanı etkilemesi, etkinliği artırması ve bilgisayar teknolojisi harcamalarını düşürmesinden dolayıdır. 18 ayda bir ikiye katlanan bilgisayar gücü, kullanıldığı işlerdeki performansı son 25 senede 25.000 defa arttırmıştır. Networkler sayesinde de bilginin paylaşımı ve erişimi yer ve zaman problemi ortadan kalkarak farklı yerlerdeki kullanıcılara iletilebilmekte ve böylece, koordinasyon sağlanabilmektedir (Laudon, 2000 ,s.12).

Dünyanın en büyük ve en çok kullanılan network sistemi internettir. 200' ün üzerinde ülkenin bağlı olduğu bu sistemde bilim, eğitim, kamu ve özel sektörde

çalışan 300 milyon kişi interneti diğer organizasyonlarla yaptıkları işlerdeki bilgi alış verişinde kullanmaktadır. İnternetin kullanım alanlarını şöyle sıralayabiliriz (Laudon, 2000, s.16 ):

- Elektronik posta ile doküman, veri gibi mesajların yollanması; elektronik bir konferans ortamı yaratılması,
- Bilgiye erişim ve kullanma; veri tabanları, kütüphane, kitap, elektronik broşürler, reklamlar vb. okunması ve kullanılması,
- İnteraktif tartışma gruplarına katılım; ses ve görüntü transferi ,
- Bilginin elde edilmesi; bilgisayar dosyalarının, programlarının, grafiklerin animasyonların ve videoların aktarılması,
- Eğlence maksatlı kullanım; video oyunları, klipler, müzik dinleme, magazin ve kitap okuma vb,
- Reklam, satış, tedarik ve hizmet gibi işlemlerde kullanılması (Laudon, 2000, s.17 ).

İnternetin en geniş bilgisayar ağı olması etkili şekilde yararlanılabilecek imkanları da beraberinde getirmektedir. Elektronik posta yoluyla haberleşme, bilginin transferi ve paylaşımı, alış veriş, eğlence, sohbet, tartışma ve program transferi gibi etkinlikler internet ile sağlanabilmektedir (Tekin, Güleş ve ark., 2000, s.188).

İnternet kullanımının organizasyona getireceği faydalar aşağıdaki gibi maddelenebilir;

- İrtibat kurma ve globalleşme,
- Haberleşme ücretlerini azaltma,
- İşlem maliyetlerini azaltma,
- Takip ve kontrol maliyetini azaltma,
- Esneklik, interaktiflik kazandırma,

Bilginin yayılarak dağıtımı (Laudon, 2000, s.300).



## **2.5. Yönetim Bilişim Sistemlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulaması İçerisindeki Kullanımı**

Her geçen gün birçok yeniliğin yaşandığı hızla değişen bir dünyada yaşıyoruz. İnsan ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları karşılama beklentileri giderek daha fazla çeşitleniyor ve artıyor. Buna paralel olarak da insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan örgütler çoğalıyor, gelişiyor. Başarılı ve karlı alanlarda adeta bir mantar gibi örgütler kuruluyor. Ulaşım ve iletişimin gelişmesiyle mesafeler kısalıyor; örgütlerin birbirleriyle işbirliği yapmaları kolaylaştığı gibi rekabet de yoğunlaşıyor. Rekabetçi ortamlarda kaynaklarını en iyi kullanabilen örgütler başarıya ulaşıyorlar. Başarı ve başarısızlığın organizasyon ve çalışanlar üzerinde yarattığı etki her geçen gün artıyor. Hammadde enerji, sermaye, işgücü ve girişim olarak sıralayabileceğimiz üretim faktörleri içinde başarıya ulaşmayı sağlayan en önemli unsur insan faktörüdür. Çünkü insan faktörü hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle örgüte katılıyor ve aynı zamanda da diğer üretim faktörlerini organize ederek üretimin gerçekleşmesine imkan sağlıyor. İnsan-makine etkileşimi kadar insan-insan etkileşimi de, organizasyonların başarılı olabilmesi için ön plana çıkmaya başlıyor. İnsan bulunduğu organizasyonda bir katalizör görevi görüyor ve işletme unsurlarının bir sistem anlayışı içerisinde etkili olarak kullanılmasını sağlıyor. İnsanın zihinsel ve fiziksel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların çıktıya dönüşmesi mümkün olmadığı gibi, verimlilik, kalite, yenilik ya da yaratıcılık gibi hususların hiçbirinin gerçekleşmesi de düşünülemez (Eren, 2000, s.338).

Örgütlerin verimli bir biçimde çalışabilmesi, örgütleri oluşturan personelin etkili yönetilmesine ve bu personelden etkili bir şekilde yararlanabilme kapasitesine bağlıdır. Bu nedenle bütün yöneticiler, örgütün insan kaynaklarını etkili bir biçimde kullanabilmeli ve personelin üstün performans gösterebilmesi için ihtiyaç duyacağı zamanlarda tedarik edebilmeli ve karşılaştığı sorunları arzu edilen biçimde giderebilmelidir (Can, 2001, s.4; Akt. Deniz ve Ünal, 2007, s.104). Böylece yetenekli personelin ortaya çıkabilmesi ve yeteneklerini organizasyonun hedeflerine ulaşabilmelerinde kullanabilmesi söz konusu olabilecektir. Bu durum organizasyonun yetenek yönetim kabiliyetini gösterir. Yetenek yönetimi, organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesinde kişisel gayretleri

vazgeçilmez olan bireylerden oluşan bir yetenek havuzu hazırlama ve bunu devam ettirebilme sürecidir (Scott and Revis, 2008, s.783).

İnsan kaynakları yönetimi, içerik olarak akademik ve kuramsal yönü ağır basmakla birlikte insan ilişkilerine yönelik uygulamaları da kapsamaktadır. Teknolojik değişme ve gelişmelerin, hızlı bilgi artışının, birey, organizasyon ve toplum düzeyinde gerçekleştirdiği dönüşüm gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan ögesinin rol oynaması, insan kaynaklarına gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını ve insan unsurunun en etkili ve bilinçli bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır (Deniz ve Ünal, 2007, s.104). Çalışanların organizasyon için sadece bir kaynak olarak görülmesi çok yanlış bir yaklaşım olacaktır. Çalışanlar sadece bir organizasyon kaynağı değil, kendi kariyerlerini yönetme çabası içerisinde olan ve bu maksatla önlerine çıkan fırsatları değerlendirerek kendi başarılarını maksimize etmeye çalışan birer bireydirler (Cheremie and Sturman et al., 2007, s.360).

Bugünün birçok işletmesi 20-30 yıl öncesine göre çok farklı rolleri üstlenmektedirler. 20-30 yıl öncesinde personel bölümünün işlevi, ücretlendirme, işe alma, işten çıkarma, personel kayıtlarının tutulması ve sosyal yardım konularıyla ilgili iken bugün, personel bölümünün işlevlerini de içerisine alıp, farklı rolleri de üstlenecek şekilde genişlemiştir. (Deniz ve Ünal, 2007, s.104).

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin gündeminde aşağıdaki konular vardır (Evans, 2003, s.28; Akt. Deniz ve Ünal, 2007, s.104):

- Çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamak,
- Çalışanların örgütsel değerlere, misyon ve amaçlara odaklanmalarını sağlayacak bir ortamı oluşturmak,
- İleri düzeyde güven duyulacak bir çevre geliştirmek,
- Çalışanların üstlendikleri rollerin değişebileceği esnek bir organizasyon yapısı inşa etmek,
- Bireylerin yerine getirdikleri görevlerde kendi kendilerini kontrol edebilecekleri ve inisiyatif kullanabilecekleri özerk bir yapı oluşturabilmek.

Değişen ekonomik koşullar ve dünyanın her yanında kendini gösteren küreselleşme, organizasyonların insan kaynakları ile ilgili yönetim anlayışlarını değiştirmeye ve kendi hedeflerine en etkili şekilde ulaştıracak biçimde geliştirmeye zorlamaktadır. Bugünün organizasyonları uzun vadeli hedeflere başka bir ifadeyle, stratejik hedeflerine ulaşmalarında insan kaynakları kritik bir faktör konumundadır. Bundan dolayı organizasyonlar başarılı olmak veya rekabet üstünlüğü sağlamak için; üretim, pazarlama, finansman gibi fonksiyonel alanlarda geliştirdiği stratejiler gibi insan kaynakları konusunda da bir strateji geliştirmek durumundadırlar. İnsan kaynaklarında geliştirilen strateji sadece kendi birimini değil, tüm organizasyon hedeflerini taşıyacaktır (Deniz ve Ünal, 2007, s.105).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlamasını gerekli kılmaktadır. Organizasyonların en önemli kaynağı beşeri sermaye olarak nitelendirilen insan kaynaklarıdır. Bu kaynaklardan en akılcı biçimde yararlanma, istenen nitelikte, yeterli sayıda ve gereken zamanda insan kaynaklara sahip olma, belirli esaslara uygun bir planlama yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Aykaç, 1999, s.116; Akt. Deniz ve Ünal, 2007, s.105).

İnsan kaynakları stratejisinin şirket stratejisi ile bütünleşik bir yapıda olması, organizasyonların başarısı ve geleceği açısından son derece önemlidir. Gerçekten işe alma, kariyer planlama, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve ücret yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi konularının organizasyonun bütününün başarısını gösteren stratejik planlarla uyumlu olması önemlidir. Burada işgücü ile ilgili planlamanın yapılması bir zorunluluk olarak ortaya çıkıyor. (Deniz ve Ünal, 2007, s.105).

Örgütün ihtiyacı olan personel bulduktan sonra, onların hakkının verilmesi ve örgütte kalmaları için gerekli koşulların yaratılması gereklidir. Yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüzde firmaların rekabet avantajı yakalayabilmek için, yetenekli çalışanları elde tutabilmesi çok kritik bir husus haline gelmiştir (Scott ve Revis, 2008). Çalışanların iş tatminini sağlamada, onları motive etmede ve örgütte kalmalarını sağlamada önemli bir insan kaynakları yönetimi aracı kariyer yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Kariyer yönetimi günümüzün modern

organizasyonunda, çalışan ve yöneticilerin bireysel ve örgütsel hedefleri aynı potada buluşturdukları en önemli araçtır.

## **2.6. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Birey, Süreçler ve Organizasyona Etkileri**

Bilgi teknolojisi; organizasyonda, bireyler, fonksiyonel bölümler ve de organizasyonun bütünü üzerinde etkilidir. Bu etkiler üç kategoride değerlendirilebilir; verimlilik, etkinlik ve dönüşüm (Schultheis and Sumner, 1998, s.87-97).

Bilgi teknolojisi birey üzerinde, onun yaptığı işte etkinliğini ve verimliliğini arttırıcı bir rol oynayacaktır. Örneğin birey, kelime işlemcisi programını kullanarak yaptığı işte etkinliği arttırabilir. Bir sekreterin kullandığı prospekt data base, satışları arttırarak verimliliği yükseltecektir. Diz üstü bilgisayarların “Eğer.... olursa” (What–if) şeklindeki kullanımıyla tespit edilen müşteriyle ilgili analiz sonuçları, dönüşümü hızlandırıcı bir etki yaratır (Schultheis and Sumner, 1998, s.87-97).

Organizasyonda her seviyedeki birey karar verme faaliyeti ile karşı karşıyadır. Karar verme faaliyetinde karar kriterlerinin tespiti ve seçim alternatiflerine zamanında ve kapsamlı olarak erişilmesinde bilgi teknolojisi bir ivme yaratacak ve verilen kararların etkinliği artacaktır (Zwass, 1998, s.22).

Bilgi teknolojisinin, fonksiyonel bölümler üzerindeki etkilerine örnek olarak, iş süreçlerinin otomasyonu ve stok kontrolü verilebilir. Bilgisayar destekli tasarım ile kalite, dolayısıyla da satışlar artarak verimlilik yükseltilebilir. Bilgi teknolojisi fonksiyonel üniteye üretilen mal ve hizmetin değişimini gerektirebilir; örneğin bir yayınevinin CD ROM satışı onun fonksiyonel yapısı üzerinde bir dönüşüm sağlayacaktır. Organizasyon üzerindeki etkilere örnek olarak, bir tedarikçinin müşterisi ile kurduğu talep sistemi (order – entry system) rakiplerine göre bir avantaj elde ederek etkinliğini arttıracaktır. Ayrıca bir işletme müşterilerine daha iyi hizmet götürerek verimliliğini arttırabilir. Bilişim teknolojisiyle yeni ürün ve hizmet tasarımı yapılabilir ve dolayısıyla da bir dönüşüm meydana gelecektir. Bilgi teknolojisi sayesinde coğrafi olarak birbirinden çok uzakta olan merkezler arasında gerekli

bilgileri birbirlerine iletebilmektedir. Ayrıca mevcut uygulanan süreçlerde karmaşık analitik metotlar kullanılabilir (Schultheis and Sumner, 1998, s.87-97).

## **2.7 Bilişim Sistemlerini Etkileyen Faktörler**

### **2.7.1 Algılanan Fayda**

Bilişim denince, kullanıcıları için faydalı ve anlamlı hale getirilmiş veri anlaşılacaktır. Kullanım kolaylığı ve uygunluk, bilişim sistemi tasarımcılarının bir dereceye kadar kontrol edebildikleri iki faktördür. Bu iki özellik, bilişim sistemi kullanımının anahtar belirleyicileri olup, bilişim sistemi tasarımcılarının çabalarının odaklanacağı yeri işaret eder. Teknoloji Kabullenme Modeli (TKM), teknolojik sistemlerin kullanım kolaylığını öncüllerinin belirleyen bir modeldir (Davis vd., 1989).

Her yenilik gibi yeni geliştirilen yazılım yaygınlaşmasına direnç gösterilecektir. Ancak gerekli olan koşullar sağlanması durumunuza yaygınlaşacaktır. Bu koşullardan birisi olan benimsenebilir olmak yazılım açısından işlevsellik, kullanılabilirlik ve kullanıcının yazılımı sevip sevmemesi etkenlerinin maliyet ile karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Bu sayılan hususlar, kullanıcılar açısından algılanan faydayı ifade eder. Algılanan faydanın en somut şekli kendini kullanılabilirlikte gösterir. Bir yazılımın kullanılabilirliği, yazılım geliştiren programcılarla kullanılabilirlik mühendislerinin birlikte çalışması sonucunda sağlanmaktadır (Çalışır ve Alaçam, 2007).

Toplumsal hayata hızla nüfuz eden bilişim teknolojileri kriterlerinin hızlı, verimli vb kriterlere sahip olmasının yanı sıra ölçülebilir bir kriter olan kullanılabilir kriterini de dikkate alarak, algılanan faydanın artırılmasıyla gelişecek bir uygulama, bu teknolojilerin benimsenmesini ve yaygınlaşmasını artıracaktır (Çalışır ve Alaçam, 2007).

### 2.7.2 Uyum

Uyum, bir işletme içi verimlilik faktörü olarak, insan, makine ve ekipman açısından değerlendirilebilir. Son yıllardaki gelişmeler dikkate alındığında insan faktörü eğitilmiş, becerili, işe uygunluğu, mesleki bilgilere sahip ve deneyim sahibi olması açısından önem arz ederken, makine ve ekipmanın ise bilişim teknolojileri açısından değerlendirildiği gözden kaçmamaktadır. Özellikle firmalar son yirmi yılda bilişim teknolojilerine ve kalifiye elemana çok büyük miktarlarda yatırım yapma eğilimindedirler. Bu yatırımlar bir anlamda işletme içi verimliliği artırmaya yönelik iken diğer yandan da küresel dünyada rakiplerine karşı ayakta kalmaktır. Verimliliğin sağlanmasında, yönetim bilişim sistemlerinin organizasyon ve çalışanlarla uyum içinde olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Kazan, 2004: 333).

İnsan bilgisayar etkileşimi/uyumu veya çalışan ve bilişim yönetim sistemleri etkileşimi/uyumu için çizilebilecek çerçevede önemli bazı hususların ön plana çıktığı söylenebilir. Bu hususların ortaya çıkartılması için sorulması gereken sorular şu şekilde sıralanabilir: İnsanın teknoloji kullanımını etkileyen etkenler nelerdir? Teknolojinin insanın teknolojiyi kullanımına etki eden yönleri nelerdir? İnsanlar etkileşimli yeteneklerini nasıl edinir ve kavramlaştırır? İnsanın ihtiyaçlarını teknik olanaklarla nasıl eşleştiririz? Kullanılabilir teknolojiler nasıl tasarlanır? Teknoloji organizasyonları nasıl etkiler? (Booth, 1989). Bütün bu soruların, bilişim sistemlerini etkileyen faktörlerden “uyum” faktörünün etkinliğini sağlamaya yönelik olduğu belirtilebilir.

### 2.7.3 Etkinlik

Günümüz bilişim teknolojileri, üretimden satışa kadar işletmelerde her aşamada kullanılabilir. Bilişim teknolojileri, işletmeler arası ilişkilerde, tedarik zincirinde satıcı araştırma, sipariş verme, stoklama, teslimat vb. faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde veya otomatik hale getirilmesinde işletmelere büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Acılar, 2009: 3).

Etkinlik, kullanıcıların uygulamayı kullanarak yapması gereken işleri ne kadar başardığının; verimlilik, belirlenen işi yapmak için kullanıcıya tahsis edilen

kaynakların (zaman, maliyet, vb); memnuniyet kullanıcının uygulamayı kullandıktan sonra kişisel düşüncelerinin ölçülmesi ile belirlenir. Bu ölçütler sayesinde kullanılabilirlik ölçülebilir bir değer olabilmektedir. Örnek olarak geliştirilmiş sayılan bir uygulama için “kullanıcıların 90%’si belirlenen işi 99% başarı oranı ile bir önceki sürüme göre 35% daha kısa zamanda, yüksek memnuniyet oranı ile tamamlamıştır” cümlesi etkinliği, verimliliği ve memnuniyeti göstermektedir (Çalışır ve Alaçam, 2007).

Etkinlik sağlayıcı özellikler ile bilişim teknolojisi üretim ve iş süreçlerine egemen olma eğilimine girmiştir. Bilgisayar destekli tasarım ve üretim teknolojileri, telekomünikasyon ağları, uzman üretim sistemleri, bilgiye dayalı dağıtım organizasyonları, organizasyonlar arası bilgi sistemleri multi-medya ve yönetici bilgi sistemlerini ön plana çıkartmaktadır (Akgeyik, 1998: 27). Etkinliği yüksek olan yeni teknolojik ve bilişim yönetim sistemlerini kullanan örgütlerin ömürlerinde iyileşme görülerek uzadığı da söylenmektedir (Haşılıoğlu, 1999: 23).

Geliştirilen bilişim sistemleri ve teknolojisinin, toplumsal ve kurumsal örgütleri son derece etkin hale getirdiği ortadadır. Bilgiye erişimin kolaylaşması, sinerjik bir etki yaratmakta ve bu durum da verimlilik artışına neden olmaktadır. Bunun nedeni, bilişim yönetim sistemlerinin kullanılmasıyla bir zamanlar hiyerarşiler üzerinden akan benden amirime, ondan daha üst amirlere, ardından aşağı doğru senin amirine ve sonunda sana bilginin, doğrudan kişilere ulaşmasını sağlarken; kablolanmış bir dünyada, planlama, bütçelendirme ve denetleme gibi temel yönetim işlerinin; posta, tele-konferans, veya grup yazılımları gibi araçlarla aradaki mesafe farkını kaldırması ve ağlarla silinen şirket sınırlarına aldırış etmeden birlikte çalışma imkanı vermesi gibi nedenlerle daha farklı yapılmasını gerektirmektedir (Stewart, 1992: 252).

## 3. KARIYER YÖNETİMİ

### 3.1.Kariyer Kavramı ve Tarihçesi

Kariyer kavramı yönetim literatürüne geç giren bir kavram olmuştur. Kariyer kavramı ancak 1970’li yıllara gelindiğinde bir bütün olarak dikkate alınmaya ve kullanılmaya başlanmıştır. 1970’lerdeki hızlı teknolojik ve çevresel değişimler, kariyer anlayışını da değiştirerek, sınırsız kariyer (boundaryless career) kavramını ortaya çıkartmıştır (Ma and Taylor, 2003, s.135). Ortaya atıldığı yıllardan itibaren oldukça ilgi gösterilen bir konu olan kariyer yönetiminde tam bir kavram ve tanım birliğinden söz etmek yanlış olabilir. Daha sistematik araştırmalar, bu yıllardan sonra başlamasına rağmen kariyer teorisiyle ilgili kapsamlı bir çerçeve oluşturulmasındaki eksiklikler hala görülmektedir. Kariyer sistemiyle ilgili henüz normatif tasarımlar geliştirilemediği gibi, kariyer sürecinin kabul edilen bir teorik modeli konusunda da tam bir fikir birliği yoktur (Deniz ve Ünal, 2007, s.105). Literatür incelendiğinde, kariyer yönetiminin yıllarca araştırmacılar tarafından odaklanılan bir konu olduğu ve kariyer değişimi konusuna daha çok ilgi gösterildiği ortaya çıkmaktadır. Artık çağdaş kariyer kavramı, geleneksel olan ve organizasyonla sınırlı bir kavram olmaktan çıkarak, organizasyonla sınırları olmayan bir kavram haline gelmiştir. İşveren ve çalışan arasındaki anlaşma ömür boyu veya uzun süreli olmaktan çıkmış ve düzenli bir kariyer ilerlemesini içeren bir yapıya bürünmüştür. Yeni kariyer yaklaşımı, birey olarak çalışanın aktif bir şekilde kariyer yönetim sürecine dahil edilmesini, kariyer hedefleri ve kariyer alternatiflerinin farkında olarak hareket etmesi gerekmektedir (De Vos and Soens, 2008, s.449).

Kariyer kavramıyla ilgili farklı tanımlar yapılmıştır. Buna göre “Çalışanların aynı veya farklı işletmelerde yaptığı işlere ve kazandığı deneyimlere paralel olarak gelişme süreçleri” şeklinde tanımlanabildiği gibi, “Bireyin tüm iş yaşamı boyunca kat ettiği gelişmelerdir” (Baruch, 2006, s.126; Akt. Deniz ve Ünal, 2007, s.105) şeklinde de tanımlanmaktadır.

Kariyer sözcük olarak Türkçeye, Fransızca “Carriere” sözcüğünden geçmiştir. İngilizce’de de kelime aynı anlamda kullanılmaktadır. Fransızca’da bu kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen



yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır. Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Kariyer iş yaşamında her biri farklı davranışlarla ilişkilendirilmiş basamaklardır. Kariyeri sadece içinde faaliyet gösterilen organizasyonla sınırlamak yanlış olur. Kariyer kavramı olarak çok daha geniş bir içeriğe sahiptir. Kariyerle ilgili tanımlar özetlenecek olursa bireyin, mesleğinde göstermiş olduğu profesyonellik, yaşamı süresince yaptığı işler ve bu işleri gerçekleştirirken davranışları ön plana çıkmaktadır. Başka bir tanımlamaya göre kariyer; bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve tecrübe kazanması anlamına gelir. Bireyler bir pozisyonda, yararlı deneyimlerini biriktirirler, daha sonra yeteneklerini geliştirip daha üst bir pozisyona geçerler. Daha dar bir bakış açısından ele alacak olursak, mesleki açıdan hiyerarşik olarak sürekli bir üst pozisyon için çalışmak anlamında da kullanılabilir. Kimi zaman ise kariyer, uzmanlık belirtmek üzere kullanılan bir ifadedir. Örneğin bir doktordan bahsederken “kariyer sahibi bir insan” olarak değerlendirme yapılması bu yöndedir. Bu kullanım daha çok halk dilinde kullanılan bir şekildedir. Kariyer için yapılmış en genel ve uygun tanımlama ise şöyle özetlenebilir: Kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir (Kıngır ve Gün, 2007, s.280).

“Kariyer kavramı on altıncı yüzyıldan bu yana bilinmesine rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlanması ilk olarak Anne Roe’nun 1956 yılında yazmış olduğu “Meslekler Psikolojisi” kitabı ile mümkün olmuştur. Daha sonra 1950 yılında, Donald E. Supper’in yazdığı. Kariyer Psikolojisi, 1963 yılında Tiedeman ve O’Hara’nın “Kariyer gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi” ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland’ın yazmış olduğu “Meslek Tercih Teorisi” kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir” (Kıngır ve Gün, 2007, s.280).

Asıl tema olarak, örgütlerin çalışanları için ömür boyu sürecek bir kariyer planı sunamayacakları ve çalışanların kendi kariyerlerinde giderek artan bir sorumluluk üstlenmeleri gerekeceği düşüncesi olan yeni ve modern kariyer kavramı, özellikle son on yıldır araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olsa da (Sturges and Conway et

al., 2008, s.752), 1970'li yıllardan bu yana, kariyerin ve insan yaşamının nasıl gelişim ve değişim gösterdiği, bilim adamlarının daha yoğun bir biçimde ilgi odağı olmuştur. 1980'lerden sonra küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar, örgütlerde kariyer konusunu ön plana çıkarmıştır. Kariyer kavramının bu gelişiminde, özellikle insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının önemli olduğu da ifade edilebilir. Bu yıllar iş hayatında profesyonel örgütlenmenin etkili bir şekilde kendini gösterdiği yıllardır. Kariyer kavramı, tam anlamıyla 1970'li yıllarda incelenmeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır (Kıngır ve Gün, 2007, s.280).

Özellikle 1990'larda örgütsel çalışmalara yeni kariyer dinamikleri girmeye başlamıştır. Özellikle sınırsız kariyer kavramı, bu aşamada ön plana çıkan bir yöntemdir. Sınırsız kariyer kavramı, örgüt içi ve dışındaki kariyer değişimlerine ve kariyer yetkinliklerine işaret ederek, çalışanların bu değişken çevrede başarılı olabilmeleri gerektiğini vurgular (Lips-Wiersma and Hall, 2007, s.772).

Yeni kariyer yaklaşımı, bireysel sorumluluğu gerektirir. Sorumlu olmak demek, birey açısından anlam taşıyan hedeflere ulaşabilmek demektir. Ayrıca yeni kariyer yaklaşımında çalışanlar, kariyer başarılarının ölçümünü içselleştirerek, yönetici veya başka bir dış kaynaktan gelen başarı değerlendirmesine gerek duymaz. Birey, yeteneklerini geliştirici fırsatları aradığı gibi, eğitimini arttıracak imkanları da sorgular. Yeni kariyer yaklaşımında çalışanlar, sadece işe yönelik kar getiren yeteneklerini geliştirmekle kalmaz, yenilikçi tutum ve davranış geliştirme arayışında da olurlar (Lips-Wiersma and Hall, 2007, s.772-773).

Kariyer kavramına ilişkin tanımlar incelendiğinde genel olarak şu özellikler belirtilebilir (Kılıç, 2008, s.17):

- Kariyer, sadece hızlı ilerleme imkanı bulan yüksek statüdeki bireylerle ilgili değildir.
- Kariyer, bireyin çalışma yaşamını kapsayacak şekilde uzun bir süreci içermektedir.
- Kariyer, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi gerekliliğini belirtmektedir.

- Kariyer, sadece dikey hareketliliği veya örgütün üst basamaklarına yükselmenin yarattığı iş değişiklikleri ile ilgilenmez. Mesleğin farklı alanlarında faaliyet gösteren örgütlerde farklı işlerde çalışmaları da kapsar.
- Kariyer aşamasında işgörenin kariyeri üzerinde örgütler tek yönlü bir denetime sahip değildir. İş gören de kendi kariyerinin planlanması ve denetimin de söz sahibidir.

### **3.2.Kariyer Yönetiminin Tanımı**

Kariyer yönetimi kavramına ilişkin literatür incelendiğinde, bu konuda farklı yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Kariyer yönetimi araştırmacılarının odaklandığı bir konusu olmasına rağmen (De Vos and Soens, 2008) ortak bir tanım bulunması oldukça zordur. Bunun temel nedeni, kariyer yönetiminin örgütsel ve bireysel açıdan çok boyutlu bir süreç olması ve örgütsel hedefler ile bireysel hedefleri aynı yerde birleştirme çabasında olması ile açıklanabilir.

“Kariyer yönetimi, işletmelerin insan kaynağı gereksinimini karşılaması amacıyla, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarına izin veren, hedef, plan, strateji dizaynı ve uygulanması sürecidir”. Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi ve örgütle uyumlaştırılmasını içerir (Kıngır ve Gün, 2007, s.281).

Kariyer yönetimi; yaygın olarak, iş yaşamı için, başkaları tarafından kişinin iş yaşamı boyunca üstlendiği rollerin yönetilmesini anlatmada da kullanılmaktadır. Kariyer yönetimi, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyonun amacı ile örtüşmesi, organizasyona bağlılığın oluşması, iş tatmini, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür (Kıngır ve Gün, 2007, s.281). Nitekim, organizasyon kültürünün, bireysel kariyer yönetiminde etkili olduğu bulunmuştur (Larsson and Brousseau, 2003, s.11).

Kariyer başarı göstergeleri eskiye nazaran değişmektedir. Sübjektif kariyer başarı faktörleri olarak değerlendirilen; öğrenme fırsatı, arkadaşları tarafından kabul

edilme ve yetkinlikteki artış,statü, gelir ve sorumluluk seviyesinin yerini almıştır (De Vos and Dewettinck et al., 2007, s.157).

Kariyer yönetimi, bireysel hedeflerin ve organizasyon ihtiyaçlarının uyumlaştırılması sürecidir. Bu süreçte birey ve organizasyon karşı taraflarda değil, birbirlerini destekleyici roller üstlenirler ve her iki tarafa düşen sorumluluklar vardır. Burada hakim olan anlayış kazan-kazan anlayışıdır. Bütün bu nedenlerden ötürü iyi bir kariyer yönetimi için, bireyin amaçlarını, ideallerini çok iyi saptamış; yeteneklerini, becerilerini, ilgilerini, karakteristik özelliklerini, kendini en çok neyin motive ettiğini ve en önemlisi de kariyer başarısını çok iyi analiz etmiş olması gerekir. Etkili bir kariyer yönetiminde her ne kadar çalışana, örgüte ve yöneticiye önemli işler düşse de, bu yönetimi şekillendirecek temel belirleyici bireyin kendisidir (Kıngır ve Gün, 2007, s.282; De Vos and Soens, 2008, s.449). Örgüte düşen ise, iş konusunda eğitim verme, etkin yerleştirme fonksiyonu, insan kaynakları sistemini oluşturma ve meslek içi eğitim vermektir.

Kariyer yönetimi, “birey ve organizasyon amaçlarının bütünleştirilmesi ve uyumlaştırılması için organizasyona uygun olarak bireyin gelişimine yönelik faaliyetlerin yönetimi şeklinde tanımlanabilir” (Kıngır ve Gün, 2007, s.282). Kariyer yönetimi, bireysel ve örgütsel hedefleri birleştirecek şekilde,çalışanların kariyerlerinin planlanması ve yönetilmesi sürecini kapsar (De Vos and Dewettinck et al., 2007, s.160).

Hem uygulayıcıların hem de araştırmacıların tartışmasız bir şekilde uzlaştıkları konu, etkili bir kariyer yönetiminin çalışanlar ve organizasyonlar için önemli olduğudur. Son on yıldır kariyer konsepti, sosyo-ekonomik çevrenin köklü bir şekilde değişmesiyle yeniden şekillenmiştir (De Vos and Dewettinck et al., 2007, s.156).

### **3.3.Kariyer Yönetiminin Amacı ve Önemi**

İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin motivasyonu, iş doyumunu ve örgüte bağlanması temeline dayanır. Birey, amaçlarına

ulaşmada örgütün yardımcı olacağına başka bir deyişle, o örgütte kalmakla istediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa örgütle işbirliği yapar. Bu nedenle kariyer yönetimi, süreklilik ve özel bir çaba gerektiren bir uğraş alanıdır. Bu uğraşın başarısı ise örgütsel iletişimin başarısına bağlıdır. Çünkü astların kariyer beklentileri ancak etkili bir iletişim sistemi ile yönetime ulaşabilecektir. (Deniz ve Ünal, 2007, s.106).

Kariyer yönetiminin genel üç amacı vardır. Bunlar (Canman, 1995, s.17; Akt. Deniz ve Ünal, 2007, s.106).;

- Örgütün, yönetimin sürekliliğine olan ihtiyacının karşılanmasını sağlamak,
- Özverili personeli, yetenekleriyle orantılı sorumluluk düzeyine çıkaracak eğitim ve tecrübeyi vermek,
- Potansiyeli elverişli çalışanlara, yetenekleri ve amaçları doğrultusunda potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve örgüt içerisinde başarılı bir kariyer yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları rehberliği ve motivasyonu sağlamak.

Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Kıngır ve Gün, 2007, s.283);

Genel amaçlar

- \* Örgüt ihtiyaçlarını temin etmek,
- \* Personellerin kavrama güçlüğüne geliştirmek,
- \* Personellerin görevlerini yerine getirmeyi ve kariyer yapmayı hedeflerse, ihtiyaç duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara sunmak.

Özel amaçlar;

- \* Gelecek işlerde gereksinim duyulan yetenekleri ve nitelikleri belirlemek ve personele yardım etmek,
- \* Bireysel istekleri ve örgütsel amaçları bütünleştirmek,
- \* Kariyerde durgunluk yaşayan personeli canlandırmak,
- \* Personele kariyerini geliştirebileceği bir ortam sunmak,
- \* Bireye ve örgüte yarar sağlamak.

Kariyer yönetiminin genel ve özel amaçları değerlendirildiğinde amaçların gerçekleşmesinin örgüt yaşamı ve bireylerin gelişimi açısından büyük önem taşıdığı ifade edilebilir. Kariyer yönetimi örgüt için etkili kullanıldığı takdirde bir stratejik yönetim aracı işlevi görür. Örgüt kariyer yönetimi ile amaçlarını, çalışanların bireysel hedefleri ile bütünleştirebilecektir. Bireysel hedeflerin örgütsel amaçlarla bütünleştirilmesi ve kariyer gelişimine olanak sağlayacak bir ortamın oluşturulması, çalışma hayatının kalitesini arttıracığı gibi örgütsel ve bireysel performansı da yükseltecektir (Kıngır ve Gün, 2007, s.283). Kariyer yönetimi sadece birey ve örgüt arasındaki ilişkileri etkili bir şekilde düzenlemekle kalmaz, aynı zamanda, bireyin kendini akranları veya diğer çalışanlar ile kıyaslaması sonucu ulaşacağı adalet algısının motive edici bir unsur olmasını da sağlar. Adalet, iyi bir kariyer yönetimi sayesinde örgüt kültürünün önemli bir parçası haline gelir (Crawshaw, 2006, s.98).

Çalışanların kariyerlerinin yönetilmesi, modern örgütlerin karşılaştıkları önemli değişimlere uyum sağlamalarında son derece güçlü bir araç olarak dikkat çekmektedir. Öte yandan kariyer yönetimi, çalışanların yeteneklerin devamlı geliştirilerek yetenek kaybına uğramalarını önlemede, iş ve aile arasında daha iyi denge kurmada ve insan potansiyelini geliştirmede, örgütler için yeni bir rol olarak görülmektedir (Kıngır ve Gün, 2007, s.282). Başarılı bir kariyer yönetimi, çalışanların örgütsel bağlılığını da üst seviyeye çıkartacaktır. Kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişkinin olduğunu gösteren birçok araştırma mevcuttur (Sturges and Guest et al., 2002, s.743).

### **3.4.Kariyer Yönetimi Süreci**

Aşamaları: Organizasyon açısından kariyer yönetimi, dört aşamalı bir yaklaşımla incelenebilir (Deniz ve Ünal, 2007, s.106):

- Kariyer planlaması kapsamına alınacak personelin belirlenmesi,
- Kariyer patikasının (yollarının) çizilmesi,
- Kariyer danışmanlarının atanması,
- Bireysel planları geliştirmek.

Kariyer yönetimi, personelin faaliyetlerini koordine eden ve işletmenin çevresine ve üyelerin işletmeye uyum sağlamalarına yardımcı olan bir süreçtir. Bu süreç işe alma, eleman seçimi yapma, eğitim ve gelişim, ücretlendirme ve terfi gibi faaliyetleri içermektedir. Bu anlamda işletme açısından kariyer yönetim süreci içinde gerçekleştirilen eylemler şu şekilde sıralanabilir (Kıngır ve Gün, 2007, s.282).

\* Üst seviyelere gelecek bireylerin seçilmesi ve kariyer patikalarının hazırlanması,

\* Pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin belirlenmesi,

\* İş analizleri yapılarak görev tanımları ortaya çıkarılması,

\* Pozisyonlar için gereken bilgi ve yetenekler belirlenmesi,

\* Çalışanların bir üst pozisyona geçmeleri için eğitilmesi.

### **3.5. Kariyer Planlama**

Kariyer planlaması, bir bireyin kariyerini eğitim, öğretim ve iş deneyimleri vasıtasıyla yürütülmesidir. Örgütsel açıdan ise kariyer planlama; değerlendirme, planlanmış eğitim faaliyetleri ve mesleki görevler vasıtasıyla çalışanların seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması işlemidir (Kozak, 2001, s.20-21; Akt. Deniz ve Ünal, 2007, s.106).

Kariyer yönetimi uygulayıcılar açısından yöneticilere yapılacak bazı öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kılıç, 2008, s.148-150);

- Kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin faaliyetlerden özellikle terfi sistemlerinin çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanması konusuna daha çok önem verilmesi gerekmektedir.

- Kariyer planlama uygulamaları çerçevesinde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların üstlenmesi istenen görevler belirlenerek, o iş için çalışanlarda olması gereken bilgi, yetenek ve deneyimlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Böylece,

çalışanlar belirlenen kariyer hedeflerine ulaşmak için daha fazla motive edilmiş olacaktır.

- Kariyer geliştirme uygulamaları çerçevesinde çalışanlara, mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek eğitim programları departmanlara ve kariyer hedeflerine göre düzenlenmelidir. Ayrıca bu eğitim programları belirlenirken iş görenlerin zayıf ve güçlü yönleri tespit edilerek hazırlanmasına dikkat edilmelidir.

- Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı ve koçluk kültürü işletmelerde oluşturulmalı ve desteklenmelidir.

- İşletmelerinde çalışanların bireysel kariyer hedefleri öncelikli olarak belirlenerek örgütsel kariyer hedefleri ile uyumlaştırılması gerekir. Bu doğrultuda da örgütsel kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi programlarının uygulanması gerekmektedir.

- Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini, özellikle davranışsal bağlılık düzeyini yükseltmeye yönelik faaliyetlerin artırılması gerekmektedir. Bu hususta, örgüt ile birey arasında anlaşma yapılması, davranışın gönüllü olarak yapılmasının sağlanması veya desteklenmesi ve iş görenin örgüte yaptığı yatırımların (zaman, enerji, statü gibi) çoğaltılması gibi konulara gereken önem verilmelidir.

- Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına daha çok önem verilmesi, araştırmada ortaya konan yüksek düzeyde ilişkiden dolayı çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini artıracaktır.

- Kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) uygulamaları tüm personeli kapsamalı ve üst yönetim tarafından desteklenmelidir.

Kariyer yolu, bireyin kariyerini oluşturan işlerin sıralanışı olarak tanımlanmaktadır<sup>46</sup>. Günümüzde kariyerin doğası ve biçimi, hızla değişen ve gelişen insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde sürekli değişmekte, evrim geçirmekte ve kariyer gelişimi bugün çok daha önemli hale gelmektedir. Bu kapsamda ilk kariyer yolları yaklaşımlarından başlamak üzere değişen kariyer yaklaşımları ele alınmıştır (Kıngır ve Gün, 2007, s.288-290).



### 3.5.1. Kariyer Planlamasının Amacı ve Önemi

Kariyer planlama, kariyer yönetiminin kişiyi ilgilendiren somut yanını gösterir ve kariyer kavramına bireysel bir bakış açısı katar. Kariyer planlaması, kişinin yaşamı boyunca yer alacağı işlerle ilgili görev ve pozisyonların, hedeflerinin, geleceğinin planlanmasıdır. Diğer bir ifadeyle, kişinin kariyerini sürdüreceği mesleklerin, işyerlerinin ve yollarının seçimidir (Kıngır ve Gün, 2007, s.284). Fakat araştırmalar göstermektedir ki; kariyer planlama çoğunlukla büyük ve profesyonel organizasyonların üst seviye yöneticileri bazında uygulanmakta ve tabana yayılmamaktadır. Böyle bir tutumun organizasyonların başarılarını olumsuz yönde etkileyeceği ve günümüzün dinamik iş çevresi karakteristikleri dikkate alındığında, rekabet avantajını ortadan kaldıracacağı bir gerçektir (Verbruggen and Sels et al., 2007, s.70). Batıda giderek önemli bir insan kaynakları yönetimi aktivitesi haline gelen kariyer planlama ve geliştirme, insan gücü planlamasıyla ilişkili olmakla beraber, oldukça farklı bir insan kaynağı yönetimi aktivitesidir. İnsan gücü planlamasının temel hedefi, gelecekteki net personel ihtiyaçlarının yorumlanması ve bu ihtiyaçlara cevap vermek üzere gerekli seçme, eğitime ve yönlendirme fonksiyonlarının yerine getirilmesidir. İşletme kendi gerçeklerine ve önem verdiği olguların öncelik durumlarına göre, kariyer planlamalarında öngöreceği ana hatları saptayacaktır. Bu konu ile ilgili plan düzenlemesi örneği şu şekilde çıkarılmıştır (Kıngır ve Gün, 2007, s.284-285):

- \* İşgörenin geçmişi ile ilgili verilerin toplanması,
- \* İşgörenle kariyer amaç ve çıkarları üzerinde görüşme,
- \* Kariyere ilişkin eylemler için gerekli olacak yetenek ve becerilerin saptanması,
- \* Kariyerde gerek duyulacak gereksinmelerin saptanması ve geliştirilmesi için bir gereksinme analizi tablosunun hazırlanması,
- \* Gelişme gereksinmeleriyle ilgili olarak iş görenle görüşme,
- \* İş görenin kariyer isteklerini organizasyonun gereksinmeleriyle karşılaştırma ve ilişki kurma,
- \* İş görene uygun düşecek kariyer amaçlarını oluşturma,

\* Eğitim, yetiştirme ve tecrübe kazandırma konularındaki gereksinimleri belirleme,

\* İş görenin kariyer geliştirme planını yapma.

Kariyer planlamasında kullanılan, standart kariyer modeli olan ve tam zamanlı bir yöneticinin emri altında çalışan klasik bir elemanı gösteren model, günümüzün iş dinamikleri ve değişen çevre şartları ile artık günümüz çalışanlarının beklentilerini karşılayamamaktadır (Donnelly, 2009).

İş kurumlarında geleneksel hiyerarşik yapılanmanın yerine, giderek daha sık karşılaşılan yatay ya da düz yapılanma, kariyer planlamanın öneminin artmasındaki bir diğer nedendir. Profesyonel elemanların ilerleyebileceği üst pozisyonların sınırlı sayıda olması, yukarı ilerlemeye alternatif olarak, yatay uzmanlaşmanın gerçekleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Kıngır ve Gün, 2007, s.285).

Çalışanların kariyer kararı vermelerinde etkili olan faktörler şu şekilde sıralanabilir (Igbaria and Greenhaus et al., 1991, s.151):

- Güvenlik ve istikrar
- Özerklik ve bağımsızlık
- Yönetsel yetkinlik
- Teknik veya fonksiyonel yetkinlik
- Girişimcilik ve yaratıcılık
- Adanma ve birlik ruhu
- Zorluk
- Yaşam şekliyle bütünleşme.

Kariyer planlama ile ilgili olarak, planlama çalışmalarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, örgüt içinde ve dışında gerçekleşebilecek her türlü gelişim ve değişimlere karşı dinamik planların yapılması ile mümkündür. Bu da işletmenin kariyer planlamasına vereceği önemle doğrudan ilişkilidir (Kıngır ve Gün, 2007, s.285).

Organizasyonlarda çalışanların potansiyellerinden en iyi şekilde faydalanılmasını sağlayan araçlardan biri kariyer planlamasıdır. Kariyer planlama, çalışanların kariyer hedefleriyle şirketin hedeflerinin uyumunu da dikkate alarak çalışanların üstlenecekleri görevleri, yer alacakları pozisyonları önceden planlamayı amaçlar. Yapılan planlar dahilinde çalışanların gelişimlerinin sağlanması da kariyer planlama sürecinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Demokratik toplum, insanların istedikleri zaman istedikleri yerde ve istedikleri şekilde çalışabilmelerine imkan sağlayan toplumdur. Diğer bir deyişle, istihdamda gönüllülük esastır. İnsan yeteneklerinin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, enerjisinin önemli bir kısmının örgüte aktarılması demokratik ortamlarda insana duyarlı bir yönetimle mümkün olabilir. Demokratik yönetim anlayışının en önemli unsuru olan gönüllülük, bireyin iş yaşamında tercihlerini yaparken özgür olmasını ifade eder. Kendi geleceği ve örgüt içerisindeki konumu hakkındaki kararları kendisi alır ve kariyerinin doğrultusunu kendisi saptar. Ancak hem çalışan ve örgüt açısından önem taşıyan bu kararların alınmasında yönetim, çalışana yardımcı olmak, kariyerin gelişimi ve doğrultusu açısından yol gösterici olmak durumundadır. Kariyer planlaması, kesintisiz bir süreçtir. Çalışanlarının kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olmasını sağlamalıdır. Kariyer planlaması aynı zamanda kişinin yaşamında meydana gelebilecek değişiklikleri de dikkate almalıdır. Günümüzde örgütler, daha esnek bir çalışanlar topluluğu geliştirmeye çalıştıkları için kariyer sınırsız kariyer olanakları sağlama, çalışanların güdülenmesi ve onların niteliklerini geliştirme amacıyla kullanabilmektedirler (Deniz ve Ünal, 2007, s.108).

### **3.5.2. Kariyer Planlama Süreci**

Başarılı bir kişisel kariyer planlaması için geçerli olan 5 temel unsur, departmanınız için gerçekleştirdiğiniz planlarındaki ile hemen hemen aynıdır. Bu aşamalar spesifiklik, uygulanabilirlik, planın güncelleştirilmesi için bir kontrol sistemi, planın yazıya dökülmesi ve planın periyodik olarak gözden geçirilmesidir (Kıngır ve Gün, 2007, s.285-286).

### 3.5.3. Kariyer Planlaması Yaklaşımları

Kariyer planlama konusunda bilinen en önemli yaklaşım, örgütsel ve bireysel yaklaşımdır. Örgütsel yaklaşım daha çok geleneksel bir yaklaşımı temsil ederken, bireysel yaklaşım ise daha modern bir yaklaşımı ifade eder ( De Vos and Dewettinck et al., 2007, s.160). Fakat bireysel ve örgütsel kariyer planlama arasında doğru dengenin kurulmasını savunan araştırmacılar, her iki yaklaşımında dengeli bir şekilde kullanılması gerektiğini belirtmektedirler (Sturges, Guest ve Davey, 2000, s.353). Bireysel kariyerin tamamen ön plana çıktığı ve örgütsel kariyer planlamasının önemini yitirdiğini savunan çalışmalar olsa da, örgütsel kariyer planlamasından hiç bir zaman vazgeçilemeyeceği bir gerçektir (Lips-Wiersma and Hall, 2007, s.771).

#### 3.5.3.1. Bireysel Kariyer Planlaması Yaklaşımı

Kim olduğunun, neyi, niçin ve ne zaman yapmak istendiğini bilmek, kişisel kariyerin tutarlılığına ve planlı olmaya işaret eder. Etkin bir kariyer planlaması için organizasyon amacıyla bütünleştirilmiş bireysel hedefler belirlemek gerekir. Hedeflere ulaşmak için belirli kısa ve uzun vadeli planlara gereksinim vardır. Birey, yeteneklerinin ve ilgi alanlarının farkında olduğunda, kendisine en uygun iyi bir işe sahip olabilecektir. Birey, tercihler konusunda kariyerinin tüm öğeleri hakkında ciddi bir şekilde düşünmek, insanların peşine koştukları işlerden neden ayrıldıklarını araştırmak ve yönetim içinde başarılı olmak için nelerin gerektiğini bulmak zorundadır (Kingır ve Gün, 2007, s.286). Bireysel kariyer planlamasında da geleneksel yaklaşımlara ve bunlarda yapılan hataya düşülmemelidir. Kariyer planlaması aynı işletme içerisinde sadece dikine bir kariyer ilerlemesini ifade etmez. Organizasyon dışı kariyerler düşünülebileceği gibi, organizasyon içinde de yatay bir kariyer planlamasından söz edilebilir (De Vos and Dewettinck et al., 2007, s.157). Yetenekleri, ilgi alanları, değer yargıları ve beklentilerinin ışığı altında birey kısa, orta ve uzun dönemli çeşitli kariyer amaçları belirleyebilir. Bireysel planlamada dikkat edilmesi gereken, planın kişisel tercihlerle sınırlı olmasıdır. Plan yapılırken kişisel eğilim, yetenek ve değerlendirme ile böyle bir kariyer yönelimine niçin ihtiyaç duyulduğunun iyi gerekmektedir. Daha sonra örgüt içi ve örgüt dışı fırsatların ortaya konması, kariyer planlamasının ilk aşamalarındandır. Yetenekler ve

beklentiler doğrultusunda kariyer amaçları saptandıktan sonra, saptanan amaçlara ulaşmak için bireyin bazı planlar yapması gerekmektedir. Bu planlar bireyin tüm kariyer sürecine ışık tutan bir yol haritası gibidir. Bu planları yaparken üstlerinden veya örgüt bünyesinde bulunan personel departmanlarından yardım isteyecek olan birey; ilk önce kısa dönemli amaçlarına daha sonra ise, orta ve uzun dönemli amaçlarına uygun planlar yapmalıdır (Kıngır ve Gün, 2007, s.286).

Kariyer yönetimi üzerinde çalışan birçok araştırmacının, üzerinde hem fikir olduğu konu, organizasyonun değişen ve gelişen çevre şartlarına ayak uydurabilmesi için, çalışanların kariyer yönetimde aktif hale gelerek, aldıkları sorumlulukları arttırmaları gerektiğidir. Yapılan çalışmalar bireysel ve örgütsel kariyer planlamaları arasında çok yakın ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Sturges and Conway et al., 2005, s.821).

Kariyer yönetimi ve planlamasına bireysel yaklaşımda, çalışanın kendi kişiliğine uygun yol ve yöntemi belirlemek maksadıyla şahsi bir gayret içerisinde olması söz konusudur. Bu bireysel yönelim, organizasyon davranış terminolojisinde "kendini gerçekleştirme" olarak nitelendirilir. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Ancak söz konusu sağlıklı gelişim, bireyin kendi kariyerini planlamasında kişisel gerçeklerini gözetebildiği ve onlarla kendine ters düşmeyecek ilkeler ışığında yön verebildiği ölçüde sürer. (Deniz ve Ünal, 2007, s.108). Birey bu durumda oldukça aktif ve söz sahibidir. Aktif bir bireysel kariyer yönetimi, bireyin kendi kariyerini etkilerken organizasyon hedefleri ile uyumlu hareket ederek, bu hedefleri desteklemeyi gerektirir. Bireysel kariyer yönetimi aynı zamanda resmi olmayan organizasyon yapısıyla da ilişkili olduğundan, örgütsel kariyer planlama yaklaşımına oranla daha kapsamlı ve daha fazla gayri resmi dinamikleri dikkate alan bir yapıdır. Bireysel kariyer planlamasının bir diğer üstünlüğü de, kişisel emek ve performansın gözden kaçmasını engelleyerek, ciddi bir motivasyon düşüklüğü sebebi olacak bir hususun gözden kaçmamasını sağlamasıdır (Raabe and Frese et al., 2007, s.301).

Bireysel kariyer planlaması, işten çok bireyde odaklaşmakta ve çalışanın amaç ve yeteneklerinin karşılıklı olarak incelenmesini ifade etmektedir. Böyle bir inceleme, çalışanların yeteneklerini genişletebileceği örgüt içi ve dışındaki durumları

ortaya koymaktadır. Her bireyin kariyerine ilişkin olarak belirsiz amaçların bulunması doğaldır. Bu amaçlar hakkında kesin olarak karar verebilmek, bireyin gelişimini hızlandırarak kendisi için ileride mümkün olabilecek mesleki amaçların saptanması, bu amaçlara ulaşmak için gerekli kişisel planlamanın teşvikini ve hedeflenmesini sağlamaktadır. Bireysel kariyer planlaması, çalışanın kişisel olarak kariyer hedeflerinden haberdar olmasını gerektirir. Buradaki kişisel kariyer hedeflerinin her zaman organizasyon hedefleri ile örtüşmesi beklenmez. Bireysel kariyer yönetimi mevcut ve olası kariyer fırsatları hakkında bilgi toplamayı, kişisel performans ve yetkinlik konusunda devamlı geri bildirim almayı ve yeni kariyer fırsatları yaratmayı gerektirir ( De Vos and Dewettinck et al., 2007, s.161). Bireysel kariyer planlama süreci beş aşamadan oluşmaktadır (Deniz ve Ünal, 2007, s.109):

- Kendi kendini değerlendirme aşaması, bireyin yeteneklerinin, becerilerinin, ilgilerinin ve arzularının tam bir dökümünün çıkarılmasıdır.

- Fırsatları araştırma, bireysel kariyer planlamasının ikinci adımını, kişinin gerek organizasyon içi gerekse organizasyon dışı değerlendirebileceği fırsatlar ve potansiyel tercihler konusunda bilgi toplaması oluşturmaktadır.

- Karar verme ve amaçlar belirleme, Bu adımda birey, kendisini ve fırsatları değerlendirdikten sonra, kısa ve uzun vadeli hedefler konusunda karar vermek durumundadır. Birey; gelecek yıl neyi başarmak istiyor? Organizasyonun hangi faaliyet alanında kariyerini sürdürmek istiyor? Arzu ettiği işi elde etmek için hangi becerileri kazanması gerekiyor? Bu sorulara yanıtlar bulunması bireyin gerçekleştirmeyi arzu ettiği projelere ve tayin olmak istediği göreve karar vermesi, bu gereklilikleri karşılama becerisini kazanma çabasına yönelteceğinden, kendisine gelişme fırsatları sağlayacaktır.

- Aksiyon planlaması, Kariyer planlamasının bu aşamasında, belirlenen hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi söz konusudur. Bu adım, hedeflere hangi süre içerisinde ulaşılabileceğini, hedeflere ulaşmada gerekli araçların tanımlanmasını ve hedeflere ulaşmada engeller söz konusu ise bunları aşmak için planlar yapmayı içerir .

- Periyodik takip, bu adımda uygun şekilde yapılan bir aksiyon planının periyodik olarak gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi gereklidir.

Bireysel kariyer geliştirme sürecinde, kariyer kararının verilmesi kolay bir konu değildir. Başarılı bir bireysel kariyer çalışmasının gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki aşamaların sağlıklı bir şekilde geçilebilmesi gereklidir (Broscio and Scherer, 2003, s.355-361):

- Karar verme engellerinin azaltılması; kariyer planlamasında bireyi değişime yönelten gerçek sebep veya duyguların farkına varılması gereklidir. Ne istediğini bilmeyen çalışan, kariyer planlamasında olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir.
- Kişisel ihtiyaç ve isteklerin açıklığa kavuşturulması; bu aşamada birey kendisi için neyin önemli olduğuna dair net bir fikir sahibi olmalıdır. Kuvvetli ve zayıf yönlerinin gerçekçi bir analizini yapan birey, kendisine göre yaptığı veya yapacağı işten beklentilerini sıralayabilmelidir. Bu sıralamaya örnek olarak aşağıdaki maddeler verilebilir;
  - o Temel sorumluluğum ..... şeklinde olmalıdır.
  - o Aldığım ücret ..... şeklinde olmalıdır.
  - o Yöneticimin bana karşı yaklaşımı ..... şeklinde olmalıdır.
  - o Çalıştığım örgütün kültürün ..... şeklinde olmalıdır.
  - o Çalıştığım örgütün temel değerleri ..... şeklinde olmalıdır.
  - o Çalıştığım işin temel gerekleri ..... şeklinde olmalıdır.
  - o Eğitim fırsatları ..... şeklinde olmalıdır.
  - o İş icabı seyahat gerekleri ..... şeklinde olmalıdır.
  - o Fiziksel iş koşulları ..... şeklinde olmalıdır.
  - o Çalışma saatlerindeki esneklik ..... şeklinde olmalıdır.
  - o Yaptığım işe olan katkım ..... şeklinde olmalıdır.
  - o Çalışma arkadaşlarım ..... şeklinde olmalıdır.
  - o Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerim ..... şeklinde olmalıdır.
  - o Bana sunulan kaynaklar ..... şeklinde olmalıdır.
  - o Benim için önemli olan diğer hususlar .....

- Organizasyon içindeki kariyer fırsatlarından haberdar olunması; bireylerin halen çalıştıkları şirketlerde kendilerine yönelik kariyer fırsatlarının farkında olmaları gereklidir. Eğer organizasyonundan memnun fakat bulunduğu pozisyondan memnun olmayan bir çalışan söz konusu ise bu husus daha da önemli bir hal alacaktır.
- Geçiş yapılacak potansiyel organizasyonlar hakkında bilgi toplanması; eğer çalışan mevcut organizasyonundan memnun değilse veya daha iyi bir kariyer fırsatı arıyorsa, zamanında ve yeterli bilgiye ulaşmak için, başka firmalardaki kariyer fırsatlarını analiz etmelidir.

### 3.5.3.2. Örgütsel Kariyer Planlaması Yaklaşımı

Kariyer planlamasının hem çalışanlar hem de organizasyon için en önemli avantajlarından biri, somut amaçlar doğrultusunda çalışmanın bireylerin motivasyonunu ve dolayısıyla da kariyer başarısını yükseltmesidir. Bu konunun uzmanlarına göre, bir kariyer planlama programını başarıya götüren en önemli faktör, organizasyonun iş görenlerin meslekte ilerleme ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması ve kişisel beklentilerini dikkate almasıdır. Bu duyarlılıkta en çok önem arz eden konu ise, kariyer başarısıdır (Deniz ve Ünal, 2007, s.10). Kariyer başarısı, bireyin yaptığı işteki deneyiminden dolayı yani bu işi yapmasından dolayı aldığı olumlu psikolojik tatmin ve işle ilgili olumlu çıktılar olarak tanımlanabilir. Kariyer başarısının hem objektif hem de sübjektif bileşenleri olduğu söylenebilir. Sübjektif faktörler olarak, çalışanın anlamlı bir iş yapmasından dolayı duyduğu tatmin ile zor ve herkesin başaramayacağı bir işi başarmanın onda yarattığı kişisel haz ve kariyerinden dolayı örgüt içerisindeki destek ve saygınlığı sıralanabilir. Objektif faktörler ise dış kaynaklı faktörler olup, kariyerinden dolayı bireyin aldığı ücret ve sahip olduğu statü ön plana çıkmaktadır (Cheremie and Sturman et al., 2007, s.361). Kariyer planları yönetime organizasyon içerisinde nitelikli elemanları bulabilme olanağını sağlarken, iş görenlere de kendi yetenek ve beklentilerine uygun görevlerde bulunma ve işinde daha aktif bir hale gelerek daha çok bireysel tatmin duymaya fırsatı vermektedir. Dolayısıyla, kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında, kişi ve çalıştığı örgütün her ikisi de sisteme katılırlar (Deniz ve Ünal, 2007, s.110).



Örgütsel kariyer yaklaşımında, kariyer planlaması doğrultusunda biçimlendirilmiş bireysel amaç ve yönelimleri içerik ve felsefe olarak örgütsel amaçlarla bütünleştirilmek ilkesi bulunmaktadır. Örgüt bu uyumu sağladığı ölçüde, özellikle üst pozisyonlara yetkin ve başarılı yöneticiler gönderecektir (Kozak, 2001, s.90-91; Akt. Deniz ve Ünal, 2007, s.110).

Kariyer planlaması ve kariyer yollarının belirlenmesi sorumluluğu, eşit biçimde hem bireyin hem de örgütün yükümlülüğündedir. Birey hedeflerini ve becerilerini tanımlamalı; danışmanlık yoluyla da belirli bir kariyer yolunda zorunlu olan eğitim ve gelişme ihtiyacını belirlemelidir. Örgüt ise, insan kaynakları planlaması yoluyla ihtiyaç ve olanaklarını tanımlamalı ve gerekli kariyer bilgilerini iş görenlere sağlamalıdır (Can, 2001, s.314; Akt. Deniz ve Ünal, 2007, s.110).

İleriye yönelik plan ve hedefleri olan organizasyonlar öncelikle amaçlarını gerçekleştirebilecek personel ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Yetişmiş ve nitelikli personele olan ihtiyaç arttıkça organizasyonlar kendi eğitim programlarını geliştirerek organizasyon bünyesinde hizmet içi eğitim vermeye başlamışlar ve nitelikli personelin organizasyonda uzun süre kalmasını sağlamak için özendirici imkanlar yaratmayı düşünmüşlerdir. Bu durum organizasyon bünyesindeki personel birimlerinin yetersiz kalmasına ve yeni gelişen uygulamaların yerine getirilememesine yol açmıştır. İnsan kaynakları adı altında yeniden organize edilen bu birimler çalışanların ekonomik ve toplumsal açıdan doyumlarını, kariyerlerinin belirlenerek organizasyon içinde bu plan çerçevesinde yönlendirilmelerini amaçlamaktadırlar. Bu birimlerin görevleri içerisinde kariyer stratejilerini ve planlarını hazırlama ve uygulama gelmektedir. Kariyer planlaması oldukça detaylı ve uzun zaman alan bir çalışmadır. Başarılı sonuçların alınması ancak organizasyon, çalışan ve uzman arasındaki yakın iş birliği ile mümkün olmaktadır (Deniz ve Ünal, 2007, s.111).

### 3.6. Örgütlerde Etkili Kariyer Geliştirme Yöntemleri

Kariyer geliştirme, bireyin kariyeri boyunca kişisel hedefleri ile uyumlu kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlerdir. Bu süreç çok kapsamlı olup, belirli iş ve aşamalara indirgenmesinde sorunlar yaşanabilecek bir süreçtir. Kariyer geliştirme, iş yaşamında bireyin ve örgütün çok önemli bir karar ve sorumluluk anlayışının ürünüdür. organizasyonda kariyer geliştirmede, organizasyonun kendine has özelliklerinin dikkate alınması gerekmektedir. Demografik özellikler başta olmak üzere, organizasyon özelliklerinin dikkate alınması, etkili bir kariyer geliştirmenin temelini oluşturur (Baruch and Peiperl, 2000, s.349).

Bireysel ve örgütsel gelişimin somutlaşmış bir biçimi olarak değerlendirilebilecek olan kariyer geliştirme, bireysel açıdan bir değişimin ifadesidir. Kişiler ve örgütler mevcut pozisyonları göz önünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından yararlanarak daha fazla gelişmek ve performans düzeylerini arttırmak isterler. Bu yükseliş hedefine ulaşmak için belirli bir plan doğrultusunda harekete geçmek gerekir, bu da bir kariyer gelişiminden başka bir şey değildir (Deniz ve Ünal, 2007, s.111).

Çalışanların kariyerleri, yöneticilerin onlarla kurduğu destekleyici ilişkiler sayesinde gelişecektir. Bu desteğe örnek olarak; yetiştirici ve zorlayıcı görevler, kariyer rehberliği, kabul edilme ve dostça davranış gösterilebilir. Kariyer yönetiminde, yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri bu destekleyici davranışın onların motivasyonu üzerinde yarattığı önemli etkinin konu edildiği birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların yönetim bilişim sistemleri literatüründe de ağırlıklı olarak yapılmış olması dikkat çekicidir (Igbaria and Wormley, 1992, s.510).

Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Örgüt açısından bakıldığında, bu amaçların, çalışanların yatay ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi planlanmış eğitim programları ile bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi amaçlarla gerçekleştirildiği görülmektedir. Organizasyonlar, yaratıcı geliştirme teknikleri sağlayarak ve bunları geliştirerek

insan kaynakları yöneticilerinin işlerini büyük ölçüde kolaylaştırabilir. Bireyi organizasyonla bütünleştirmenin ve çalışanlara meslekte ilerleme kanallarını çıkartmanın çok büyük önemi vardır. Organizasyonun çalışanların kariyer gelişimini desteklemesi, yeni elemanların uzun süre organizasyonda kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin organizasyona çekilmesini ve elemanların organizasyona daha çok bağlanmasını sağlar. Bunlar, ancak insancıl bir yönetici çabasıyla elde edilebilecek sonuçlardır (Deniz ve Ünal, 2007, s.111).

Kariyer geliştirmede dikkat edilmesi gereken önemli bir husus olarak karşımıza çıkan konu, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünü yönetim süreçleri ve örgüt yapısı ile birlikte alan araştırmacılar, örgüt kültürünü organizasyonun değer ve inançları ile birleştirmişlerdir. Örgütlerde kariyer geliştirme çalışmalarında, öncelikle örgüt ikliminin gözden geçirilmesi ve bu iklimi oluşturan dinamiklerin iyi etüt edilmesi gereklidir (Baruch and Peiperl, 2000, s.350).

Kariyer geliştirme, kariyer seçimine, bu kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla iş görenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bir seri faaliyetlerdir. Örgütler, ulaşmak istedikleri belirli amaç ve ihtiyaçların yanında, toplumsal beklentilere cevap vermek için kariyer geliştirme programları düzenlerler (Deniz ve Ünal, 2007, s.111). Ayrıca, kariyer geliştirme programlarına duyulan diğer bir başlıca ihtiyaç ise, çalışanların bireysel olarak hissettikleri kariyer başarısıdır. Kariyer başarısı, bireyin somut olarak örgüt içinde sahip olduğu kariyer statüsü kadar, bu kariyerden yani bulunduğu kariyerden duyduğu bireysel tatminle de ilgilidir (De Vos and Soens, 2008, s.450). Hızlı teknolojik değişimler, yeni iş görme yöntemleri, küreselleşmeyle ortadan kalkan sınırlar, işin öğeleri, beceriler, istemler ve ihtiyaç duyulan iş gören sayısını etkilemesi istihdama yönelik fırsat eşitliği konusunda toplumsal baskılar ve iş görenlerin kariyerlerinin yönetiminde daha fazla söz sahibi olma yönündeki örgüt içi baskılar, kariyer geliştirme programlarının artışına sebep olan diğer faktörlerdir.

Kariyer hedeflerinin saptanması ve bu hedefler yönünde ilerlenmesi, çeşitli öğeleri bir araya getiren bir süreçtir. Öncelikle, elemanlarla hedefleri arasında uyum olmalıdır. İnsanların zamanının önemli bir bölümü işte geçmektedir. Dolayısıyla bunun kendi ihtiyaç ve ilgilerine cevap verecek bir iş olmasını istemeleri normaldir.

Organizasyonlar çalıştırdıkları kişilerin işlerini hayatlarının diğer kısmından ayrı göremez. Bu ikisi birlikte ele alınmalıdır

Bazı araştırmacılar, organizasyon ve çalışan arasında bir köprü görevi üstlenecek bir kariyer geliştirme modeli önermektedir. Böyle bir senaryo durumunda organizasyon, hedeflediği yetenekler düzeyinde uzun dönemli ihtiyaçlarını tanımlar, çalışanların bu yeteneklerini geliştirmek için imkanlarını formüle eder ve bu vizyonunu üyelerine iletir. Çalışanlar ise, bu enformasyondan hareketle kendi kariyerleriyle ilgili karar verme ve gelişme ve kariyer yol planlarını yapma imkanını elde ederler (Deniz ve Ünal, 2007, s.112). Diğer yandan, kariyer geliştirmede, sadece çalışanın kendisiyle yapılan koordine ve anlaşmanı yetersizliği de vurgulanmaya başlanmıştır. Son yıllarda popüler bir hale gelen akran ve ast değerlendirmelerinin, kariyer yol planlamasında kullanımı ise, bazı araştırmacılar tarafından çok etkili görülmemektedir (Baruch and Peiperl, 2000, s.353).

Baruch ve Peiperl (2000, s.350), organizasyonlarda kariyer geliştirme faaliyetlerinde kullanılacak unsurları aşağıdaki gibi sıralamışlardır;

- Kariyer planlamaya temel teşkil edecek olan performans değerlendirme
- Değerlendirme merkezleri
- Çalışma arkadaşlarının (akranlarının) değerlendirmesi
- Üstlerin değerlendirme
- Yöneticiler tarafından direk olarak verilen kariyer danışmanlığı
- İnsan kaynakları bölümü tarafından direk olarak verilen kariyer danışmanlığı
- Resmi gözlem
- Kariyer seminerleri
- Genel kariyer yolları
- Organizasyon tarafından, çalışanların da katılımıyla yapılan, yazılı kariyer planları
- Emeklilik hazırlık programları
- Kariyer üzerine yazılı kitap ve broşürler

- Kariyer geliştirmenin bir parçası olarak formal eğitimler

Organizasyonların verimli çalışması ve gelişmesi tamamen bireylerin performansına bağlıdır. Çalıştırdığı elemanların iş günü ve çevresi dışında da ihtiyaçları olan insanlar olduğunu unutan bir organizasyon elemanlarını kaybedecektir. Bireylerin ihtiyaçlarıyla organizasyonun onlara sunduğu fırsatlar arasında uygunluk olmalıdır. Her iki taraf da karşı tarafın ihtiyaç duyduğu şeyi ona vermekle yükümlüdür. Kariyer geliştirme etkinlikleri bu karşılıklı değiş tokuşun gerektirdiği enformasyonu sağlar. Kariyer geliştirme sistemlerinde işletme, yönetici ve çalışanların sorumlulukları vardır. Bir kariyer geliştirme sisteminde, personelin, yöneticilerin ve işletmenin sorumlulukları açıkça tanımlanmalıdır (Deniz ve Ünal, 2007, s.112). Kariyer geliştirmede, yöneticilerin bayan ve erkek çalışanlar arasındaki farkları dikkate alması gerekmektedir. Elbette bu farklılık bir adaletsizlik olarak algılanmamalıdır. Fakat araştırmalar, kadınların kariyer planlamasında erkeklere göre farklılık gösteren bazı özelliklere sahip olduğunu göstermektedir (O'Neil and Hopkins et al., 2008, s.734). Bayan çalışanların özellikle, mesleki kariyerlerinin başlangıcındaki olaylardan ve yöneticilerinden erkeklere göre daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir (Whitmarsh and Brown, 2007, s.232).

Kariyer geliştirmenin aşamaları şu şekilde belirtilebilir (Kingır ve Gün, 2007, s.287-288):

- İş İçin Hazırlık: Bu safha bireyin doğumundan yaklaşık olarak 25 yaşına kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Söz konusu aşama, bir mesleki hayali geliştirmeyi öngörmektedir. Kuşkusuz bu hayal, çocukluk ergenlik dönemi ve yetişkinliğin ilk yıllarında geliştirilir. Konunun özü, bireyin güçlü ve zayıf yanları, değerleri ve arzu edilen yaşam tarzları ile bir dizi mesleğin gerekleri ve sunduğu yararlar arasında bir uyumlaştırma sürecinin gerçekleştirilmesidir. Bu süreç sonunda, birey ilk mesleki seçimde bulunur ve bu tercih doğrultusunda eğitim ve öğrenim programlarına katılır. Bunlara karşın, meslek konusunda bir seçim yapmanın da kuşkusuz zorlukları bulunmaktadır. Bireylerin meslek seçiminde genellikle bilinçli bir biçimde yönlendirilmedikleri bir gerçektir.

- Örgüte Giriş: Birçok organizasyon bugün yönetici çalışan ilişkisini başarıyla uygulamaktadır. Bir çalışan işe girmenin hazırlık döneminden, gerçek iş hayatına geçtiğinde o çalışanın verimli ve mutlu olması gerekir. Bazı çalışanlar için ilk iş deneyimi zor ve umut kırıcı olabilir. Yeni işe başlayan bir çalışanın, kendi kariyer beklentileri ile şirketin iş talepleri arasında çelişkiye düşmesi alışılmadık bir durum değildir. Organizasyonunda kişinin performansı nedeniyle hayal kırıklığına uğraması olasıdır. Hem çalışanın şirketten hem de şirketin çalışandan gerçekçi olmayan beklentileri “Kariyer Şoku” sendromuna neden olabilir. Sonuçta her iki tarafın karşılanmayan beklentileri insan kaynakları potansiyelinin etkin olmayan kullanımına, tatminsizliğe ve yeni çalışanlarda yüksek dönüşüm oranına neden olur.

- Orta Kariyer: Bu dönemdeki bireyler için artık iş ortamında yükselme olanakları azalmıştır ve çağdaş bilgilerle donanmış kişilerin iş hayatında kendilerini gösterme çabaları kariyerinin ortasında bulunan bireyler için büyük bir tehdit unsurudur. Aşırı rekabetin bulunduğu kariyerlerdeki kişiler için her yıl bir dönüm noktasıdır. Kendi başarılarını kanıtlayamadıkları her durum onlar için stres unsurudur ve bu stres kişileri depresyona kadar sürükler. Yaşının da verdiği hassasiyet nedeniyle yaşanan hayatın anlamsızlığı ve ölüm korkusu duygusu, bireyin verimini düşürürken, kendilerinden başarılı gençlere karşı kıskançlık ve eziklik duymasına yol açabilir. İş görenlerin transfer ve terfi hızı, ilk birkaç iş değişikliğinden sonra azalmaya başlar. Dikey yapılı örgütlerde yönetsel düzeyler o kadar çoktur ki, orta yaşa gelmiş bir iş görenin tepe noktalarına ulaşması epey zaman gerektirebilir. Bu durumdaki iş görenlere ilerleme olanağı sınırlanmış iş gören denir. Yetişkinlik devresinde başarı sağlanamazsa, kişinin sosyal çevresine yabancılaşması ve bunun sonucu olarak uyumsuzluk söz konusu olacaktır.

- Son Kariyer: İleri kariyer dönemine uyum sağlamak için bireylerin meslektaşlarından destek almaya ve ileriye yönelik olumlu düşünceler geliştirmeye ihtiyacı vardır. İleri kariyer dönemindeki bir çalışanın uzun dönemli finansal planlar ve boş zamanlarını değerlendirme konusunda hazırlıklar yapması gerekir. Çalışanların çeşitli nedenlerle emekliliğe gösterdiği tepkiler farklıdır. Bazı kişiler işin stresinin atıldığı bir dinlenme dönemi olarak görürler. Bunlar için emeklilik, çalışırken zaman bulup yapamadıkları hobilerine ve ilgi alanlarına zaman ayırma fırsatıdır. Bazıları bu noktada yeni eğitimlere ve yeni işlere yönelmeye başlarlar.

Diğerleri için ise emeklilik olumsuz duygular yaşatır. Yeniden ev ve aile yaşamına uyum sağlamaları gerekir. İnsan kaynakları yöneticilerinin, bu dönemin hem çalışan hem de şirket için zorluğunu anlamaları gerekir. İleri kariyer dönemindeki çalışanların çoğu, eski çalışanlarının genç meslektaşlarından daha fazla şirkete kazanç sağladığının farkındadır. İleri kariyer dönemindeki çalışanların çoğu oldukça verimlidir ve emekliliğe hazırlandıkları için yüksek beklentileri yoktur.

Yeni bir kariyer fırsatının farkında olan çalışan, bu kariyere yönelik olarak yeni yetenekler geliştirebilmelidir. Etkili bir bireysel kariyer yönetiminde, çalışanın kariyer geliştirmede proaktif bir tutum takınarak, kendini geliştirme yönünde adım atması gereklidir. Proaktif davranışlar, günümüzün dinamik ortamında, örgütsel başarının kritik bir belirleyicisi olmuştur (Crant, 2000, s.435). Çalışan, kariyer geliştirme sürecinde bireysel ve örgütsel amaçları birleştirerek, bireysel bir gelişim sürecine girebilmelidir. Birey için kariyer geliştirme anlam yaratan bir süreç olmalıdır ve sonuçta bulunulan durumla iş tatmininin daha yüksek bir seviyede gerçekleşmesi beklenir (De Vos and Soens, 2008, s.450).

Kariyer planlamasına uygun en etkili stratejilerden birisi, en iyileri istihdam etmek, potansiyellerini ortaya koymalarına destek olmak, çalışanların inisiyatif kullanabilecekleri, takım çalışması ruhu içerisinde bilgi paylaşımına değer veren bir organizasyon içerisinde yer almalarını sağlamaktır. Ayrıca şirket başarısı için çalışanların hayati önem taşıdığı bilinci içerisinde, herkesi yapılabileceğinin en iyisini yapmaya motive ederek, çok yönlülüğe ve birbirinden farklı bireysel katkıları değerlendirerek, karşılıklı güven duygusu ve saygıyı destekleyici çalışmalar içerisinde bulunmaktır. Bu nedenle açık ve doğrudan iletişim desteklenmekte, duyarlı liderlik anlayışı içinde, her aşamada ve her seviyede ekip çalışması teşvik edilmektedir (Kıngır ve Gün, 2007, s.290-291).

Bireyler kendilerini kanıtlamak, işleriyle ilgili konularda bağımsız kararlar alabilmek, sorumluluk üstlenerek üst düzeydeki sosyal ve psikolojik gereksinimlerini de çalışma yaşamlarında tatmin etmek isterler. İşletmelerde kariyer planlaması amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmiştir Kariyer planlama amacıyla kullanılan yöntemler şunlardır:

Günümüzde insanlar sadece çalışıp para kazanmanın ötesinde, farklı olanaklara da sahip olmak istemektedirler. Bu olanaklar, sosyal haklardan diğer tüm ek olanaklara kadar uzamaktadır. İnsanlar mutlu oldukları organizasyonlarda daha verimli çalışıp, hem işletmeye hem de kendilerine daha faydalı olabilmektedirler. Bir organizasyonda sadece organizasyon dinamikleri içinde kariyer planlaması yapmak, global değişimleri gömemezlikten gelmek iş çevresinin değişen ihtiyaçlarını önemsememek ve özellikle de çalışanların beklentilerine cevap vermemek, sorunlu bir kariyer yönetimiyle neticelenir (Wittig-Berman and Beutell, 2009, s.84).

Kişinin kendisini geliştirmesi ve daha iyi bir pozisyonda olması da oldukça önemli bir konudur. İş görenler, kendilerine böyle bir kariyer imkanını sunan organizasyonlarda daha verimli çalışmaktadırlar. Kariyer geliştirme ile ilgili her gün hızla ilerleyen yenilikleri sıkı bir şekilde takip edip kendileri ve iş görenleri için en uygun olanı seçerek planlanan bir kariyer geliştirme stratejisi belirlemek işletmeler için artık bir zorunluluk halini almıştır. Gelişmeleri iyi takip edip en iyi stratejiyi uygulayan işletmeler günümüz rekabet ortamında iş görenleriyle birlikte oldukça iyi bir imkan elde etmektedirler. Stratejik çerçevede düşünülmüş bir kariyer gelişimi programının içinde bulunması muhtemel olan öğeler aşağıda belirtildiği gibidir (Karagöz, 2003, s.157- 159; Akt. Turan, 2008, s.26-27):

- Oryantasyon programı,
- Hizmet içi eğitim programı,
- Kariyer gelişim merkezi ve bilgi bankası,
- Kariyer danışmanı,
- Performans değerlendirme sistemi,
- İş tanımları,
- Irk, dil, din, cinsiyet vb. ayrımcılığı önleyici programlar,
- Yüksek pozisyonlar için gerekli yetkinlikleri ve bu pozisyonlara ulaşma potansiyeli taşıyan iş görenlerin tanımlandığı bir sistem,
- Rotasyon programı,



- Yöneticilerin eğitildiği ve potansiyel yöneticilerin ortaya çıkarıldığı bir yönetsel eğitim programı.

### **3.6.1. İçsel İş Açıklarını Duyurma**

Herhangi bir iş veya pozisyon açığı meydana geldiğinde örgüt bu boşluğu veya açığı pozisyonun kademesi ve türü ile kariyer yönetimindeki uygulama normlarına bağlı olarak içerden veya dışarıdan iş görenlerle doldurma yolunu araştıracaktır. Eğer örgüt kendi iç kaynaklarından boşalan pozisyonu doldurma durumunda ise, iş açığı örgüt sınırları içerisinde duyurulur.

### **3.6.2. Kariyer Geliştirme İçin Formal Eğitim**

Değerlendirme merkezleri, genel olarak çalışanların kariyerlerini yönetmek departman müdürlerinden elde edilen bilgileri kullanmak amacıyla kurulmuştur. Değerlendirme merkezlerinde, grup çalışmaları, kurslar düzenlemek, iş gerekleri ve kariyer fırsatları hakkında çalışanları bilgilendirmek, beceri ve yetenek testleri uygulamak, işbaşı ve iş dışı eğitimler düzenlemek gibi faaliyetlere yer verilir. Bugün kariyer değişimi düşüncesi olan yöneticiler için, organizasyonların eğitim programları açtığı ve personeli yönlendirdiği görülmektedir (Robeson, 2008, s.300).

### **3.6.3. Kariyer Danışmanlığı**

Genellikle insan kaynakları departmanı tarafından sağlanan kariyer danışmanlığı sırasında çalışanların ilgi alanlarını belirlemesi için bazı yetenek testleri uygulanabilir. Özellikle iki test, mesleki ilgi alanı ve tercih testleri, kişilerin ilgi alanlarına yönelik kariyer planlamalarının hazırlanmasında etkili olmaktadır.

Kariyer danışmanlığı sadece organizasyonun içsel bir süreci olarak insan kaynakları departmanı tarafından uygulanan bir faaliyet değildir. Özellikle son yıllarda çalışanların eğitim ve bilinç seviyelerindeki yükselmeye, dış kaynaklı kariyer danışmanlığının ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir (Verbruggen and Sels et al., 2007, s.69). Bu nedenle, kariyer geliştirme faaliyetini sadece örgüt

bazında ele almak yanlış olacaktır. Örgüt içindeki kariyerler için dahi olsa, dış kaynaklı bir kariyer rehberliğinin bireysel ve örgütsel açıdan daha etkili olacağı değerlendirilmektedir.

### 3.6.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme çıktıları, çalışanların eğitim ihtiyaçları, kişisel gelişimi ve kariyer planlaması için önemli bir kaynaktır (Nickols, 2007, s.13). Kariyer geliştirmede böyle bir yöntemin kullanılması, kariyerlerini geliştirmek durumunda olan bireyler için önemli bir geribildirim sağlar. Performans değerlendirme ile kariyer gelişimi arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Performans değerlendirme kariyer planlamasının yeniden gözden geçirilmesine olanak tanıyacak ve kariyerle ilgili amaç, hedef ve vizyona açıklık canlılık kazandıracaktır. Sonuç olarak; kariyer geliştirme eğitimine çaba sarf edilmesi, insan kaynakları departmanının kariyer danışmanlığı rolünü üstlenmesi, hatta bu konuda danışmanlık hizmeti veren kuruluşlardan destek alınması ve performans değerlendirmelerinin yapılması, kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarının başarısını önemli ölçüde etkileyeceği söylenebilir.

Kariyer planlamasında kullanılan etkili bir yöntem olarak değerlendirebileceğimiz performans değerlendirmede, kadın ve erkek çalışanlar arasında özellikle üst yönetici kademesine ilerlemede farklılıklar yaşanabilmektedir. Kadın çalışanların üst yönetici kademelerine ilerlemelerinde erkek çalışanlara oranla daha dezavantajlı olmalarının sebepleri olarak şunlar sıralanabilir;

- Kadın çalışanlar, özellikle erkek yöneticilerden, karşı cinslerine göre daha düşük performans değerlendirme notu ile değerlendirilmektedirler,
- İş yerinde işe yönelik performansın objektif olarak değerlendirilmeyerek, kadınların kapasitelerinin, ön yargılı bir biçimde, düşük algılanması,
- Yöneticilerin kendi yaşlarına yakın olan hemcinslerine daha yüksek not verme eğilimleri,
- Erkek çalışanların ve yöneticilerin iş-aile çatışmasından etkilenerak kadın çalışanlar hakkında önyargılı davranmaları (Igbaria and Baroudi, 1995, s.109).

Bireysel kariyer planlama yaklaşımı, kariyer yönetiminde oldukça etkilidir ve çalışanın performansının doğru ölçülmesine, dolayısıyla da iş ve kariyer tatmininin sağlanabilmesinde istenen sonuca ulaşılabilmesini sağlar. Araştırmalar bireyin aktif olduğu bir kariyer yönetimi sürecinin, iş tatmininde en önemli etkenlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Performans değerlendirmesi, doğru bir başarı tespiti yapılarak gerçekleştirildiğinde, kariyer yönetimini etkileyecek en temel girdilerden birini oluşturacaktır (Raabe and Frese et al., 2007, s.308).

### **3.7. Kariyer Yönetimi Araçları**

Kariyer yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için öncelikle bazı kariyer yönetimi araçlarından bahsetmek gerekmektedir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

#### **3.7.1. Kariyer Rehberliği**

Çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunan belirli bir strateji ve kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli yeteneklerin oluşturulmasında seçenekler sunan, çalışanların bireysel olarak aktif birer kariyer yöneticisi haline getirmeyi hedefleyen organizasyonların insan kaynakları bölümlerince çalışanlara sağlanan profesyonel yetkinliklerin kazanılmasını amaç edinen bir çalışmadır. kariyer rehberler bireyleri geliştirmeli, onların faaliyetlerini desteklemeli ve kısa dönem performansları ile uzun dönemli hırsları arasındaki gerilimi yönetmeye yardımcı olmalıdır. Rehberler, çalışanlarla kariyerlerini nasıl gerçekleştirecekleri konusunda rehberlik ederek deneyimlerini onlarla paylaşmalıdırlar. Rehberlerin bireylere kendi deneyimlerini yansıtılabilmeleri için yüksek duygusal zekaya ve gelişmiş bir empati yeteneğine gereksinimleri vardır (Deniz ve Ünal, 2007, s.106).

Kariyer başarısını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler üzerine şimdiye kadar birçok araştırma yapılmıştır. Bu faktörlerden bireysel kariyer yöntemi davranışları ve bilişsel göstergeler ön plana çıkmıştır. Araştırmalar göstermiştir ki; kariyer hedefleri konusunda daha çok bilgi sahibi olan ve bu hedeflere ulaşmada bireysel olarak daha çok çaba harcayan çalışanlar, kendi kariyerlerinden daha çok

hoşnut olmakta ve kariyer başarıları yüksek olmaktadır. Ayrıca, bireysel olarak aktif bir kariyer geliştirme izleyen çalışanların diğerlerine oranla daha kısa sürede hedeflerine eriştikleri ve başarılı oldukları belirlenmiştir (De Vos and Soens, 2008, s.451). Bu durumda, kariyer rehberliğinde ana hususun bireyin, kariyer yönetimi konusunda kişisel olarak aktif bir hale getirilmesinin çok önemli bir faktör olduğunu söyleyebiliriz.

İşletmedeki insan kaynaklarını esas alan değerlendirme sürecinde kullanılabilen kariyer rehberliği kapsamındaki bazı özellikler; deneyimlilik, zihinsel etki, prensipler, izleme, devamlı bilgilendirme, hazırlama, öğretme ve duyarlılık olarak sıralanabilir (Deniz ve Ünal, 2007, s.106). De Vos ve Soens (2008) kariyer başarıları üzerine yaptıkları araştırmada, kariyer rehberliği alan çalışanların, kariyer başarılarında yükselme olduğunu bulmuşlardır. Fakat aynı çalışmalarında araştırmacıların kariyer başarıları üzerinde, kendi kariyerlerini yöneten aktif çalışanların sahip olduğu bu tutumlarının beklenen etkiyi göstermediğini bulmalarını ise, kişisel yönetim davranışı göstergelerinin doğru bir şekilde tespit edilememesi şeklinde yorumladıkları görülmüştür (De Vos and Soens, 2008, s.452-453).

Verbruggen, Sels ve Forrier (2007) tarafından yapılan bir araştırmada, örgütsel kariyer yönetimiyle, dışarıdan yapılan kariyer danışmanlığı (rehberliği) arasındaki ilişki araştırılmıştır. 803 çalışan üzerinde yapılan bu araştırmanın bulgularına göre, örgütsel kariyer yönetimi ve kariyer rehberliği arasındaki üç ilişki tespit edilmiştir: birincisi, örgütsel kariyer yönetiminin işletmelerde uygulanması, kariyer tatminini arttırarak kariyer rehberliğine (dış kaynaklı) olan ihtiyacı azaltmaktadır. İkincisi, çalışanların mevcut işlerinin dışında başka bir firmada çalışma ihtiyacından dolayı kariyer rehberliğine olan ilgileri artmaktadır. Üçüncü olarak da, örgütsel kariyer yöntemi ile dış kaynaklı kariyer rehberliğinin birbirini tamamlayıcı bir etki yarattığının ortaya çıkmasıdır (Verbruggen and Sels et al., 2007, s.69).

### 3.7.2. Değerlendirme Merkezleri

Çalışanların kariyerlerini yönetmek ve departman müdürlerinden elde edilen bilgileri değerlendirmek amacıyla kurulmuştur. Kariyer gelişim merkezleri ve değerlendirme merkezleri bir bakıma danışmanlık atölyeleridir (Deniz ve Ünal, 2007, s.107).

- Koç: Kişisel kariyer planlama uzmanıdır. Kariyeri etkileyebilecek tüm faktörler ile ilgili fikirler geliştirir. Çalışanın performansını ve imajını geliştirici çalışmalar yapar. Etkili bir koç, ajanda gibidir. Yeteneklerimizi keşfetmemizi sağlar, güçlü yanlarımızı ve geliştirmemiz gereken özellikleri bize bildirir.

- Mentor: Organizasyon içinden veya kurum dışından olabilir. Akıl hocası destekleyici, olumlu düşünebilen, öğretici ve dinleyici gibi rolleri üstlenerek bireyin işletmeye kazandırılması ve kariyer gelişimine yardımcı olunması konusunda danışmanlık yapan kişidir.

- İş Zenginleştirme: Faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi olarak tanımlanır. İş zenginleştirme programları F.Herzberg'in motive edici ve koruyucu (hijyen) faktörler üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Yapısal olarak değişik nitelikte olan fonksiyonel iş grupları (planlama, yürütme, kontrol gibi) bir bütün haline getirilir. Böylece faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik düzeydeki faaliyetler bir kişide toplanmış olur. Başka bir ifade ile iş zenginleştirme tekniğinde işçinin rolü, faaliyeti, sorumluluğu ve haberleşme tarzı baştan aşağı yeniden düzenlenir. Bu düzenlemeler yapılırken iş planları yapma, problemi çözme ve amaç belirleme en çok kullanılan yöntemlerdir (Dinçer, 1992, s.144). İş zenginleştirme çalışanın daha çok sorumluluk ve inisiyatif kazanmasıdır. İş zenginleştirme özellikle halen yaptığı işinden ayrılmak istemeyen çalışanlar için ideal bir yöntemdir. Bu durum onlara mevcut işlerini yaparken, aldıkları ek sorumluluk ile yetkinliklerini ve kapasitelerini geliştirme fırsatı sağlar. İş zenginleştirme, çalışanlara önemli kabiliyetler kazandırabileceği gibi, işyeri arkadaşları ile de verimli ilişkiler kurma fırsatı verir. Bu sorumluluk, çalışana kariyer tatmini ve kişisel başarıma hissi sağlar (De Vos and Dewettinck et al., 2007, s.160).

- İş Rotasyonu: Genellikle alt kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir ve bireyin daha etkili olarak görevlerini yürütebilmesi amacıyla ihtiyaç duyduğu bilgi ve anlayışı genişletecek iş deneyimini kazandırmak için tasarlanmaktadır. Başka bir deyişle iş rotasyonun amacı, eğitime katılanlara faaliyetler ve halihazırdaki uygulamalar hakkında açık bir anlayış sağlayarak, geniş bir iş deneyimi kazandırmaktır. Buna göre eğitime, örgüt içerisinde planlı bir biçimde çeşitli işlerde belirli süreçlerle çalıştırılarak deneyim kazandırılır. Rotasyon, genellikle, aynı örgütsel kademedeki bulunan işler arasında yapılır. Bu işler, ya özellikle eğitim amacıyla oluşturulmuş işler olabilir ya da eğitime katılanların “gittikçe genişleyen deneyim programlarının” bir parçası olarak atanacakları düzenli üretim, satış, finansman v.b. gibi farklı bölümlerde çeşitli yönetsel pozisyonlar olabilir (Bingöl, 2003, s.225).

- Kariyer Planlama Grupları: Mesleki gelişim konusundaki etkinliklerin son zamanlarda ortaya çıkmış bir biçimdir. Bazı öğrenme tekniklerinin, çalışanların kendilerini geliştirmesine yardımcı olmak üzere kariyer geliştirme konusuna uygulanmasından ibarettir. Kariyer planlama grupları, bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, elemanları kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymaya teşvik etmenin bir aracıdır. İnsan kaynakları eğitim yöntemleri üç başlık altında incelenebilir. Bunlar; iş başı, iş dışı ve bilgisayarlı eğitimidir (Deniz ve Ünal, 2007, s.107).

- İşbaşında uygulanan eğitim, kişiye görevlerini yerine getirirken verilen eğitimidir. Kişi eğitilirken bir yandan da öğrenir. İş başında eğitim, en yakın amir veya birlikte, uygulamada pek sık rastlanılmazsa da iş başında eğitimin yürütümü uzman öğreticilere de bırakılabilmektedir (Bingöl, 2003, s.223).

- İş dışı eğitim, personelin işinin başından uzaklaştırılarak işletme içinde ya da işletme dışında gerçekleştirilen eğitsel çabalara katılımını anlatır. İş dışı eğitim yönteminin çeşitli üstünlükleri bulunmaktadır (Kozak, 2001, s.118-119). Üstünlüklerine karşılık, çoğu iş dışında eğitim programlarının başlıca zayıf yönü, eğitimin naklini kolaylaştıracak malzemelerle bütünleşmedeki başarısızlıktır. Öğrenilen ilkelerin uygulanması için pek az gerçek çaba gösterilir (Bingöl, 2003, s.227).

## **3.8 Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler**

### **3.8.1 Atama ve Görevlendirme**

Zorlu iş görev ve atamaları, çalışanların gelişimleri açısından faydalıdır. Atama ve görevlendirme için yapılacak organizasyon için araştırma çalışmaları, uygun adayların tanımlanmasıyla başlar, bu tanımlama çabası, bilgisayar ortamında önceden kaydedilmiş çalışanlara ait verilerin taranmasıyla yapılabilir. Bu taramada ulaşılabilecek çalışanlara ait veriler, çalışanların eğitim durumunu, tecrübelerini, performans değerlendirmelerini ve geleceğe yönelik görev taleplerini içerir. Organizasyonlarda yaşanan hızlı değişimler, geleneksel atama ve görevlendirmeleri etkileyerek, iş tanımlamalarında, iş gereklerinde daha esnek bir yaklaşımı gerekli kılmıştır (Walker, 1992).

### **3.8.2 Eğitim ve Geliştirme**

Eğitim ve geliştirme, birbirleri yerine kullanılabilen ve birbiri yerine geçebilen iki kavram gibi olsa da, birbirlerinden oldukça farklıdır. Eğitim, mevcut yapılan işe odaklanır, özel ve gerekli yeteneklerin kazanılmasını hedefler. Geliştirme ise, organizasyonun genel ihtiyaçlarına ve uzun vadeli hedeflerine yöneliktir. Geliştirme genellikle tecrübeler ve iş başında öğrenmede görülür ve çeşitli yeteneklerin, uygun bilginin ve davranışların edinilmesini amaçlar. Araştırmalar, organizasyonların araştırma ve geliştirme faaliyetleri için ayırdıkları kaynaklarının, %90'ınının eğitim faaliyetlerine %10'unun ise geliştirme faaliyetlerine ayrıldığını göstermektedir (Bartz vd., 1988).

Eğitim ve geliştirme, iş seçimini ve işte kalış sürecini etkileyebilir, fakat organizasyonun kariyer yönetim sistemiyle iyi bir şekilde entegre edilmedikçe, kariyer yönetiminde fazla etkili olmayacaktır (Bartz vd., 1988).

### 3.8.3 Danışmanlık

Danışmanlık, tecrübeli olan bir çalışanın, daha az tecrübeye sahip bir çalışana iş ortamında verdiği desteği ifade eder. Danışmanlık, insan kaynakları yönetimi ve kariyer geliştirme açısından yeri doldurulmaz öneme sahip bir unsurdur. Danışmanlık süreci, kurumsallaşmaya da katkı sağlar (Caruso, 1992).

Danışmanlık, yöneticilerin de vazgeçilmez bir rolüdür. Fakat, yöneticiler kişisel olarak yakın ilişki gerektiren bu rolden rahatsızlık duyabilirler. Çünkü, danışmanlık birey odaklı olmayı ve gayri resmi bir yaklaşımı gerektirir. Yöneticilerin bu hususta yeterli ve uygun eğitimleri olmayabilir. Danışmanlık, iyi bir dinleme, gözlem, iletişim, güven oluşturma yeteneklerini gerektirir (Souerwine, 1992).

### 3.8.4 Kariyer Planlama - Değerlendirme

Kariyer planlama programları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kariyer yönetimi uygulamalarını, çalışanların kariyer beklentilerini dikkate alarak koordine eder. Bu programlar, bir yandan çalışanların bireysel gelişimini kolaylaştırırken, diğer yandan da birey ve organizasyonları değişim için hazırlar (Walker, 1992). Kariyer planlama programları çeşitli teknikleri içerir; kariyer yolları, çalışan değerlendirmesi, kariyer koçluğu bunlardan en çok kullanılanlarıdır (Sonnenfeld, 1989).

Başarılı bir kariyer planlaması, çalışanların geleceğe hazırlandığı sürekli bir liderlik sürecini gerektirir. Bu süreçte, değerlendirme, koçluk danışmanlık ve kariyer eğitiminin yer aldığı ve hedeflenen pozisyon için gereken yetenek ve tecrübelerin kazanılmasının hedeflendiği kapsamlı bir gelişim planı vardır (Walker, 1992).

Kariyer ve başarı planlaması, hem organizasyonun stratejisi ile hem de genç yöneticilerin öğrenme ve gelişimleriyle uyumlu ve alakalı olmalıdır (Sonnenfeld, 1989). Kariyer yönetiminin etkinliğini azaltan sebepler olarak şunlar sayılabilir;

- Hızla değişen teknoloji, değişen iş hedefleri
- Geleceğin yeteneklerini tanımlamadaki yetersizlik



- Gelişim faaliyetlerin ve yönetici eğitiminin uzun zaman alması (Walker, 1992).

Kariyer değerlendirme, çalışanların mevcut yeteneklerinin, kariyer yolları ve hedefleri, organizasyonun gelecek iş ve yetenek gereklilikleri ile ilişkilendirilerek incelenmesidir. Değerlendirme; yenilikçiliği, karar vermeyi, iletişim yeteneklerini, liderliği ve motivasyonu kapsar. Yetenek, güç, eksiklik vb. değerlendirilmesi zordur. Yönetici ve çalışanlar değerlendirmeye güvenmeyebilir veya değerlendirme ölçütleri gerçek performans ve potansiyeli ölçmede yetersiz kalabilir (Rosenbaum, 1989).

### **3.9. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Kariyer Yönetimi Sürecinde Kullanılması**

Son yıllarda önem kazanmaya başlayan bilgi sistemleri İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel işlevleri arasında değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemi (İKBS); bir organizasyonun kendi İnsan Kaynakları, personel faaliyetleri ve organizasyonel bölüm ve özellikleri ile ilgili gereksinimi olan verilerin toplanması, saklanması, korunması, güncelleştirilmesi ve analiz edilerek çeşitli raporların hazırlanmasını sağlayan bir süreçtir. Bu sistem, İnsan Kaynakları'nın öncelikli amaçlarının gerçekleştirilmesinde kullanılan bir araçtır. İnsan Kaynakları bilgi sistemi; personel faaliyetlerinin başarıya olan etkisini, tehlikeli durumlarda yapılacakların belirlenmesini veya İnsan Kaynakları alanında daha iyi karar vermeye katkıda bulunmak için gerekenleri değerlendirecek karşılaştırmalı verileri içerir. İnsan Kaynakları'nın her işlevi, sistemde kendine ait özel bir yere sahiptir. (Tonus, 2002, s.24; Akt. Saldamlı, 2008 , s.244).

İnsan Kaynakları bilgi sisteminde yer alacak İnsan Kaynakları' nın işlevi, işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Ancak ideal olan yapı, işletmedeki tüm İnsan Kaynakları faaliyetlerini içeren bir sistemin kurulmasıdır. Bu kapsamda, İnsan Kaynakları bilgi sisteminde bulunması gereken İnsan Kaynakları faaliyetleri aşağıda sıralanmıştır (Saldamlı, 2008 , s.245);

- Personel özlük bilgileri,

- Eğitim bilgileri,
- Ücret bilgileri,
- İş deneyimine ilişkin bilgiler,
- İletişim bilgileri,
- Personel bulma sürecine ilişkin bilgiler,
- Performans değerlendirme bilgileri,
- Çalışma sürecine ait bilgiler,
- Sendika bilgileri,
- Sağlık ve kaza bilgileri,
- İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler,
- İşten ayrılma bilgileri.

Yönetim bilgi sistemi, yönetsel fonksiyon ve kararlarda bilginin öneminin anlaşılmasıyla, yöneticilerin doğru bilgiye, doğru zamanda ve doğru kanallardan erişebilmelerini sağlamak amacıyla sistem yaklaşımının yönetime uygulanması ile ortaya çıkmıştır. Yönetim bilgi sistemleri, zaman ve para tasarrufu yapmak amaçlı örgüt faaliyetlerini optimize etmek için yönetim fonksiyonlarını kolaylaştırmayı hedefleyen interaktif bilginin yönetilmesini içeren bir sistemdir (Işın, 2000, s. 60; Akt. Saldamlı, 2008 , s.246).

Sistem girdi olarak verileri doğrudan kullanıcıdan kabul edebileceği gibi, önceden oluşturulmuş bir veri tabanından da bu verilerin hepsini veya bir kısmını okuyabilir. Yukarıda sözü edilen, stratejik yönetim etkinliği anlamında bilginin üretilmesi, sınıflandırılması, analiz edilip yorumlanabilmesi için bilgi sistemleri kullanımı zorunlu olmaktadır. Bilginin gereksinim duyulduğu zamanda ve ilgili birim/birimlerce kullanılması, ancak kurumsal bir yazılım ile olanaklı olabilmektedir. Organizasyonların kendi faaliyet alanlarına yönelik olarak kuracakları yönetim bilişim sistemleri ile bilginin istenilen yer ve zamanda karar vericilere ulaşabilmesi sağlanacaktır (Tecim ve Gökşen, 2009, s.2241).

Bu sistem ile bilgi üzerinde bir yönetim kontrolü sağlanmaktadır. Sistemin amacı; bilginin, sistematik bir şekilde elde edilmesi, değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve gerekli kullanıcıya zamanında, doğru, güncel ve minimum belirsizlik içererek aktarımının sağlanmasıdır (Saldamlı, 2008 , s.246).

Teknolojik araç ve imkânların kullanımı; yüksek rekabet ortamında insan kaynağından aldığı güçle ayakta kalma çabasında olan işletmeler açısından kritik öneme sahiptir. İşletmeler, işgücü ihtiyaçlarını belirlerken İnsan Kaynakları analizine ilk olarak örgütteki mevcut iş gücü ile mevcut işlerin envanteri ile başlar. Bu konuda bilgisayarlardan yararlanır. Bu sayede daha etkin bir envanter çalışması ve gerekli analizler yapılabilir. Hazırlanacak analiz formu ile yapılacak iş analizi, iş tanımı, iş spesifikasyonlarının hazırlanmasına temel oluşturur. İş tanımı, işin ne istediğini belirler, bir başka deyişle işin profilidir. İş spesifikasyonu ise, tanımlanan işte başarılı olabilmek için çalışanın sahip olması gereken nitelikleri ifade eder. Bu durumda adayın fiziksel, zihinsel, duygusal, sosyal ve davranışsal gereklerinin belirlenmesi gerekir. Bu bilgilerin elde edilmesi ve duyurulması, hem işe alım uygulamalarında aday havuzuna alınacak adayların seçilmesi hem de sonrasında aday veri tabanı üzerinde sorgulama ve filtreleme yaparken kullanılacak kriterlerin doğru belirlenmesi için önem taşımaktadır (Saldamlı, 2008 , s.248).

Yönetim Bilişim Sistemleriyle yöneticiler her türlü bilgiyi istenen düzeyde takip etmek ve bilgisayar ekranlarından bu bilgileri görebilmek imkanına kavuşmuşlardır. Bu sayede yöneticiler, yönetiminden sorumlu oldukları örgütlerin nabzını her an ellerinde tutabilmektedirler. (Soysal, 1989, s.5-8 ; Akt. Ada, 2007, s.547).

BT'nin son avantajları (örneğin bilgisayar donanım, yazılım ve iletişim araçları) verinin çok hızlı, doğru, mükemmel, ekonomik ve esnek bir şekilde toplanılmasını, iletilmesini, kaydedilmesini, işlenmesini, geri getirilmesini ve gösterilmesini sağlamaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bilgisayar ağlarının geleceğini belirleyen en önemli faktördür. Bu gelişmeler yerel alan ağlarından çok uluslu işletmelerde küresel AR-GE ağlarının mühendisler, ürün yöneticileri ve pazarlama uzmanlarının ürün geliştirme amaçlı koordinasyonda kullanılmasına kadar geniş bir alana yayılmaktadır. Faks, elektronik posta, elektronik

veri değişimi, video konferans ve çoklu ortam kullanımı bilişim ve iletişim teknolojilerinin üretim ve dağıtımın farklı coğrafi bölgelerden koordinasyon ve kontrolünde anahtar rol oynamalarına imkan sağlamaktadır (Ada, 2007, s.547-548).

Bilgi sisteminin etkin kurulabilmesi ve de anlaşılabilmesi disiplinler arası bir yaklaşımı gerektirir. Bu yaklaşımları başlıca iki grupta inceleyebiliriz; bilgisayar, yöneylem ve yönetim biliminin olduğu teknik yaklaşım ve sosyoloji, psikoloji, ekonomi biliminin oluşturduğu davranışsal yaklaşım (Laudon, 2000, s.8).

Teknik yaklaşım, matematik tabanlı ve normatif çalışmalar ile fiziksel olarak bilişim sisteminin kullanılmasını içerir. Bilgisayar bilimi verilerin işlenmesi ve kullanılmasını, yönetim bilimi karar verme için model geliştirilmesini, yönetim pratiklerini ve yöneylem araştırması organizasyondaki taşıma, stok kontrolü, işlem maliyetleri gibi süreçlerdeki parametrelerin matematiksel modellerle optimizasyonunun sağlanması ile ilgilidir (Laudon, 2000, s.9).

Davranışsal yaklaşımda, sosyologlar bilişim sistemi üzerinde birey, grup ve organizasyonun etkileri ile birey, grup ve organizasyon üzerindeki bilişim sistemi etkilerini inceler. Psikologlar, bilişim sistemlerini, bireylerin sistemi nasıl algıladığını ve karar vermede nasıl kullandığını üzerine çalışır. Ekonomistler ise fiyatların firma içinde ve pazarda kontrolü ve belirlenmesinde bilişim sistemini kullanır (Laudon, 2000, s.10).

Yönetim bilişim sistemlerinin kariyer yönetimine etkisi incelenmeye başlandığında, tüm organizasyonu içine alan bir kariyer yönetimi söz konusu olsa da, özellikle yönetim bilişim sistemi çalışanlarının kariyer yönetimi ayrı bir önem sahasıdır. Çünkü bu sistemi bizzat kullanıp, işleten ve geliştirme sürecinde olan yönetim bilişim sistemi çalışanları üzerinde yapılacak bu çalışma, doğru ve zamanında geri bildirim alınmasını da sağlayabilecektir. Yönetim bilişim sistemi çalışanlarının kariyer oryantasyonları ve yönetim üzerine yaptıkları çalışmalarında, araştırmacılar tarafından bu konunun literatürde yeterince incelenmediği tespit edilmiştir (Igarria, Greenhaus ve Parasuraman, 1991, s.151).

### 3.10. Kariyer Geliştirme Sorunları

Kariyer planlarının gerçekleştirilebilmesi için, kariyer geliştirilmesine gereksinim duyulur. Kariyer geliştirilmesine konu olan bireyler, yöneticiler ve işletme kariyer geliştirme sürecinde önemli rol oynarlar. Bundan dolayı, işgörenlerin kariyer gelişimlerini firma gereksinimlerine döndürmenin yolları aranmalıdır.

Organizasyonel kariyer gelişiminde, organizasyon çalışanlarının kariyer etkinliklerini artırmak için, çeşitli politikalar oluşturur ve uygulamalara geçer. Oluşturulan politikalar, daha çok kariyer fırsatlarının ve pozisyon profillerinin açıklanmasıdır. Ütopik beklentileri minimize etmek için iş-gören önceden staj veya uyumlaştırma eğitimi almalıdır. Terfi olanaklarının kısıtlanması, verimliliğin azalması ve işletmeden ayrılmak durumunda kalmalar gibi sorunlar işe yeni başlayan iş-görenlerin neden oldukları sorunlar değildir. Bu tür sorunlar daha çok onların amirlerinin davranışlarından kaynaklanmaktadır. Başka bir deyimle sorunların temelinde iş-görenin iş ve ev çevresindeki değişimler yatmaktadır (Kıngır ve Gün, 2007, s.292).

Kariyer yönetimde karşımıza çıkan önemli sorunlardan birisi, global değişimin etkilerini dikkate almadan yapılacak bir kariyer planlama ve yönetimidir (Wittig-Berman and Beutell, 2009, s.86). Bu değişim, örgütteki çalışanların, kariyer yönetimde bireysel olarak temel sorumluluğu almalarını ve kendilerine yönelik temel kariyer hedeflerini koymayı gerektirir. (Sturges and Conway et aal., 2008, s.755).

Örgütlerde teknik personelin kariyeri de son dönemlerde önemi artan bir sorun olarak dikkat çekmektedir. Teknik/fonksiyonel özellikleri ile çalışan kişilerin kariyerlerinin ilk dönemlerinde teknik işlerde çalışmaları çok sorunlu olmamaktadır. Ancak zamanla bu kişilerin teknik alanda çalışmaya devam etmek yerine yönetim kademelerine geçme isteği artmaktadır. Bu kişilerin yönetim kademelerine geçmesi bazen iyi bir teknik elemanın kaybı ve kötü bir yöneticiye sahip olmak ile sonuçlanabilmektedir. Günümüzde örgütler ve çalışanlar bilgi ve teknolojiye hızlı gelişmeler sayesinde yapısal değişimler yaşamaktadırlar. Bu yapısal değişimin sonucu olarak, bireylerin kariyerinin durmasına, insanların birden fazla işlerde

çalışmasına ve dikey kariyer yerine yatay kariyer planlamalarına kişiyi sevk etmektedir. Bu ve benzeri nedenlerle kariyer sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Kıngır ve Gün, 2007, s.292):

- \* Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar,
- \* Çift kariyerli eşler,
- \* Ay ışığı sorunu,
- \* Çift kariyerlilik,
- \* Başlangıç dönemi sorunları,
- \* Kariyer düzleşmesi,
- \* Beceri ve yeteneğin yitirilmesi,
- \* Kariyer sorunları veya platosu,
- \* Gözden düşme,
- \* İşten çıkarılma,
- \* Stres ve tükenmişlik,
- \* Engellenme.

İşyerindeki personelin ve özellikle de kadın çalışanların önündeki engellerin tespit edilerek kaldırılması, organizasyonların son yıllarda üzerinde önemle durduğu hususların başında gelmeye başlamıştır. Bu husus sadece bilişim sistemlerinin kariyer yönetiminde etkili kullanılması ile alakalı da değildir, başarılı personeli kaybetmenin organizasyona getireceği zararı önlemek içindir. Son yıllarda iş dünyasında hızla artan kalifiye elemanlar arasında kadınların önemli bir yer tuttuğu dikkate alınır, kadın çalışanların kariyer yönetiminin organizasyon etkinliği ve başarısı için kritik bir önem taşıdığı göz ardı edilemez bir hale gelmiştir. İş ortamındaki bu demografik değişikliğin yöneticiler tarafından dikkate alınması ve kariyer yönetiminde yönetim bilişim sistemlerinin desteği ile arzu edilen etkinliğin yakalanması işletmelerin başarısı için vazgeçilmez bir şart olmuştur (Igbaria and Baroudi, 1995, s.107-108).

Bireylerin sorumlulukları:

- Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak,
- Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak,
- İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek,
- Özel yaşamındaki, mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak,
- Yeni fırsatlar aramak,
- Bütün seçenekleri araştırmak ve
- Şirketin sağladığı araçlardan yararlanmak (Deniz ve Ünal, 2007, s.112).

Örgütlerin sorumlulukları;

- Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamak,
- Şirketin sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek,
- İçerden terfi politikası uygulamak,
- Çalışanları kendilerine uygun işlere yetiştirmek,
- Çalışanlara mesleki danışmanlık hizmetleri vermek,
- Yardım ve değerlendirme programları hazırlamak, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme politikaları uygulamak,
- Kariyer planlama grupları oluşturmak,
- Çalışanlara seçenekli ek olanaklar sağlamak ve
- Çalışanlara eğitim olanaklar sağlamak ve bu konudaki çabalarını desteklemek. (Deniz ve Ünal, 2007, s.112).

Kariyer yönetimi dolayısıyla kariyer geliştirme sorunlarından bir tanesi de, kariyer yönetimini destekleyici bir yönetim bilişim sisteminin etkili olarak kurulamamasıdır. Bazen üst seviye yöneticilerinin teknoloji konusundaki vizyonları ile organizasyonun ihtiyaçlarını birleştirebilmek kolay olmamaktadır (Maguire and Redman, 2006, s.255).

Etkili bir kariyer geliştirme programında üç temel öge bulunmaktadır:

- İş-görenin kendi kariyer ihtiyaçlarını değerlendirmede yardımcı olma,
- Örgüt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve iş-görelere duyurulması,
- İşgören beceri ve ihtiyaçlarının kariyer fırsatlarıyla uzlaştırılması.

Örgüt yukarıda sıralanan faaliyetlerde ne kadar başarılı olursa, iş görenlerin de başarısı o ölçüde artacaktır. (Deniz ve Ünal, 2007, s.113).

Kariyer geliştirme programlarının amaçları şunlardır (Can, 2001, s.316-318; Akt. Deniz ve Ünal, 2007, s.113):

- Mevcut işleri kadar, gelecekte yüklenecekleri işleri daha etkili biçimde başarmaları için iş görenlerin ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimi kavramalarını sağlamak,
- Verim kayıplarını azaltmak ve yükselme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlamak,
- Gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratmak,
- Örgüt içinde iş görenlerin bireysel gelişme, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi yaratmak,
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerinin benimsenmesi ve kabullenilmesini sağlamaktır.

Kariyer geliştirme planlarının başarılı olabilmesi aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir (Deniz ve Ünal, 2007, s.113):

- Üst yönetimin gayreti,
- Açık ve kesin ifade,
- İlan etme ve teklif alma,
- Eğitim ve gelişim programları,



- Yöneticilerin ve nezaretçilerin eğitimi,
- İletişim ve
- Dikkatli planlama.

Yukarıda sıralanan özelliklerin temelinde duygusal bir boyutun olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Etkili bir kariyer yönetiminde, duygusal zeka ve faktörlerin geri planda kalması problemlere yol açacaktır. Nitekim, duygusal zeka ile kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar, duygusal zekanın kariyer yönetiminde etkili bir faktör olduğunu belirtmektedirler (Liptak, 2005, s.173). Örgütlerde etkili bir kariyer geliştirme uygulaması için dikkat edilmesi gereken beş temel husus şu şekilde sıralanmaktadır (Mayerhofer and Hartmann, 2004, s.653);

- Özgür seçim
- Gerçekçi iş görüşmeleri
- İş gereklerinin net belirlenmesi
- Rehberlik hizmeti
- Mevcut işteki değişme ile uzun süreli kariyer yolu arasındaki bağlantı.

Kariyer yönetimi, birey açısından belirli bir riski içerir. Profesyonel risk olarak değerlendirilebilecek bu risk, kaçınılmazdır. Gerek bireysel, gerekse örgütsel kariyer yönetiminde bu riskin birey açısından hesaplanması, doğru ve isabetli bir kariyer planlaması yapılabilmesine imkan verecektir. Bu probleme çözüm olarak sunulabilecek evrensel veya nihai bir yöntem olmadığı gibi, bu problemin bastırılmayarak farkında olunması, çözüme yönelik önemli bir adımdır (Brunner and Willard, 2003, s.3).

Araştırmacılar, yeni kariyer yaklaşımının birey olarak çalışana çok fazla bir sorumluluk yüklediğini vurgulamakta ve örgütlerin, bireylere bu ağır sorumluluklarında yardımcı olunması gerektiğini söylemektedirler. Hatta örgütlerin bu görevi, ahlaki bir sorumluluk olarak gösterilmektedir (Lips-Wiersma and Hall, 2007, s.773).

## **4. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN KARIYER YÖNETİMİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

### **4.1 Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı öncelikli olarak bilişim sistemleri konusunu net bir şekilde tanımlayarak, bilişim sistemlerinin alt yapısını oluşturan Algılanan Fayda, Uyum ve Etkinliğin anket taraması ve çeşitli regülasyon süreçleri ile tanımlayabilmektir. Bilişim sistemi kavramının kurum için öneminin anlaşılmasını sağlamaktır.

Bilişim sistemini etkileyen faktörlerin kariyer yönetimi üzerine etkilerini belirlemek için araştırma yapılmasının amacı ise, bilişim sistemlerinin kariyer yönetimindeki eğitim ve geliştirmeye, atama ve görevlendirmeye, danışmanlığa ve kariyer planlama-değerlemeye olan etkilerini tespit edebilmektir.

### **4.2 Araştırma Kısıtları**

Çalışmanın en önemli kısıtlaması; İstanbul ilinde ikamet eden üniversite mezunlarının yoğun çalışma tempoları nedeniyle anket çalışmasına zaman ayırmak istememeleri olmuştur. Bununla beraber tüm Türkiye'yi kapsayacak bir çalışmanın zaman ve maliyet boyutları dikkate alındığında; çalışmanın kapsamı Türkiye genelinde İstanbul iline daraltılmıştır.

### **4.3 Araştırma Yöntemi**

Bu anket çalışması toplamda 150 kurumsal firma çalışanına uygulanmıştır. Bilişim Sistemlerini Etkileyen Faktörlerin Kariyer Yönetimindeki Etkilerini tespit edebilmek üzere anket yöntemi uygulanmıştır. Ankette 56 soru sorulmuş fakat soruların analizler ile değerlendirilme aşamasında anlamlı sonuçlar oluşabilmesi için 37 soru değerlendirilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde

bilişim sistemlerinin çalışanlar üzerindeki etkileri, ikinci bölümde kariyer yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkileri ve üçüncü bölümde çalışanların kişisel bilgilerini ölçen sorular bulunmaktadır. Kullanılan anket; tez çalışması içinde bilişim sistemlerini etkileyen faktörler olarak belirlenen 3 ana başlık, kariyer yönetimini etkileyen faktörler olarak belirlenen 4 ana başlık üzerine odaklanmıştır. Anket sorularının puanlaması Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmıştır. Anket uygulanmadan önce çeşitli kurumsal firmaların çalışanlarına dağıtılmış, gerekli düzenlemeler yapıp, anlaşılır olmayan soru maddeleri düzenlenmiştir.

Kurumsal firma çalışanlarına yaklaşık 250 anket formu internet üzerinden mail aracılığıyla ve yüz yüze görüşmeler ile ulaştırılmıştır. Gönderilen anket formlarından 150 tanesi geri dönmüştür. Toplanan anket formları numaralandırılarak, verilen cevaplar kodlanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 9.0 istatistiksel analiz paket programı kullanılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri, bilişim sistemlerini etkileyen 3 ana faktörün; Algılanan Fayda, Uyum, Etkinliğin, Kariyer Yönetimini etkileyen 4 ana faktör; Kariyer Planlama-Değerleme, Atama ve Görevlendirme, Eğitim ve Geliştirme ve Danışmanlık etkilerini inceleyecek şekilde oluşturulmuştur. Araştırma hipotezleri doğrultusunda hazırlanan araştırma modeli şekle 4.1 de gösterilmektedir.

H1: Algılanan Fayda, Kariyer Planlama-Değerlemeyi pozitif yönde etkiler.

H2: Uyum, Kariyer Planlama-Değerlemeyi pozitif yönde etkiler.

H3: Etkinlik, Kariyer Planlama-Değerlemeyi pozitif yönde etkiler.

H4: Algılanan Fayda, Atama ve Görevlendirmeyi pozitif yönde etkiler.

H5: Uyum, Atama ve Görevlendirmeyi pozitif yönde etkiler.

H6 Etkinlik, Atama ve Görevlendirmeyi pozitif yönde etkiler.

H7: Algılanan Fayda, Eğitim ve Geliştirmeyi pozitif yönde etkiler.

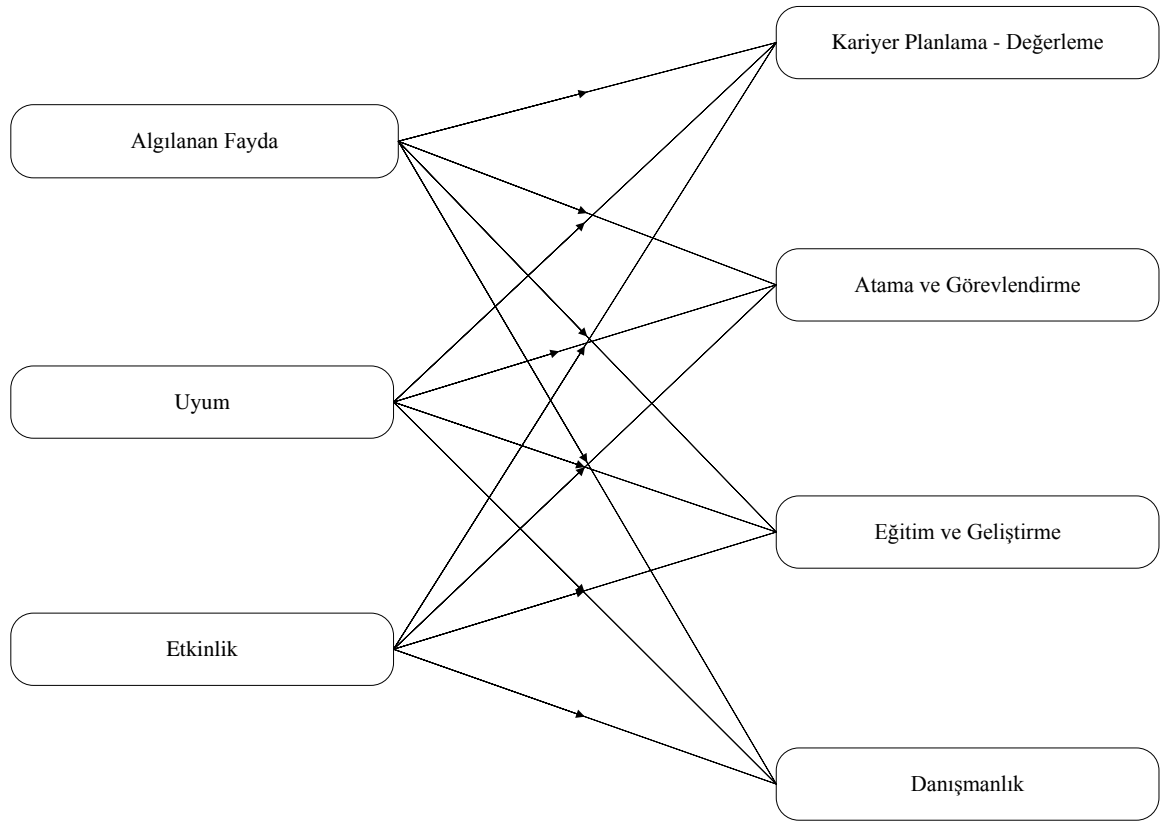
H8: Uyum, Eğitim ve Geliştirmeyi pozitif yönde etkiler.

H9: Etkinlik, Eğitim ve Geliştirmeyi pozitif yönde etkiler.

H10: Algılanan Fayda, Danışmanlığı pozitif yönde etkiler.

H11: Uyum, Danışmanlığı pozitif yönde etkiler.

H12: Etkinlik, Danışmanlığı pozitif yönde etkiler.



Şekil 4.1 : Araştırma Modeli

#### 4.4 Araştırmanın Bulguları Ve Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde; çeşitli şirketlerde çalışan ve uygulanan anket formu ile değerlendirilen 150 çalışana ait verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

İstatistiksel çözümlere geçmeden önce, araştırma grubunu oluşturan çalışanların demografik özelliklerini gösteren frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Sonra ölçeğin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Anket formundaki soruların ilişki durumlarını ölçmek için faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi bulmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak için ise regresyon analizlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.4.1 Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik, bir faktör içindeki değişkenler arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığı olarak tanımlanabilir. Literatürde Cronbach 0,70 alfa katsayısı sosyal bilimler de içsel güvenirlilik için yeterli kabul edilmiştir. (Kerlinger, 1986) Tablo 4.1 de faktörlerin Cronbach alfa değerleri gösterilmektedir. Algılanan Fayda faktörü 0,5613 hariç diğer faktörler 0,70 ve üstü değerler bulunmuş, 0,70 ve üstü değerler güvenilir kabul edildiğinden anket formunun iç güvenirliliğinin yeterli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1 : Faktörlerin Güvenirlilik ( $\alpha$ ) Değerleri

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa (<math>\alpha</math>) Değerleri</b>
Algılanan Fayda	3	,5613
Uyum	3	,8912
Etkinlik	3	,8759
Kariyer Planlama-Değerleme	10	,9477
Atama ve Görevlendirme	5	,9091
Eğitim ve Geliştirme	5	,9125
Danışmanlık	8	,9498

#### 4.4.2 Demografik Özellikler

Demografi, dünyada veya bir ülkede bulunan nüfusun yapısını, durumunu, dinamik özelliklerini inceleyen bilim dalıdır. Nüfusun coğrafyası veya nüfusbilim olarak da tanımlanır. Mevcut nüfusun; yaş, cinsiyet, evlilik durumu, geçim durumu, öğrenim durumu gibi çeşitli sosyal ve ekonomik yönlerini inceleyen demografi; ülkelere ve bölgelere göre nüfus dağılımını ve doğum, ölüm, göç hareketi gibi gelişmeleri inceler (Öztürk, 2009, 64)

Bu bölümde katılımcıların cinsiyeti, eğitim durumu, kıdemi, çalıştığı firmadaki ünvanı ile bulunduğu konumda kaç yıl çalıştığı gibi demografik özellikleri incelenecektir.

Tablo 4.2 araştırmaya katılan kurumsal firma çalışanlarının cinsiyet dağılımlarını göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi çalışanların % 37,3'si (56 kişi) kadın, % 62,7'i (84 kişi) ise erkektir. Araştırma yapılan kurumsal firmalarda çalışanların büyük bir çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2: Cinsiyet Dağılımı

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Geçerli Yüzde %</b>	<b>Kümülatif Yüzde %</b>
Kadın	56	37,3	37,3	37,3
Erkek	84	62,7	62,7	100,0
Toplam	150	100	100	

Tablo 4.3 araştırmaya katılan kurumsal firma çalışanlarının kıdemi göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi kurumsal firma çalışanlarının % 76'sı (114 kişi) 5 yıldan az iş deneyimine sahip, % 20'si (30 kişi) 6-10 yıl arası iş deneyimine sahip, % 3,3' (5 kişi) 11-15 yıl arası iş deneyimine sahip, % ,7'si ise (1 kişi) 21 yıl üzeri iş deneyimine sahiptir. Araştırma yapılan kurumsal firma çalışanların büyük bir çoğunluğunun 5 yıldan az iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3: Kıdem

<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Geçerli Yüzde %</b>	<b>Kümülatif Yüzde %</b>
5 yıldan az	114	76,0	76,0	76,0
6-10 yıl	30	20,0	20,0	96,0
11-15 yıl	5	3,3	3,3	99,3
16-20 yıl	0	0	0	99,3
21 yıl zeri	1	,7	,7	100,0
Toplam	150	100	100	

Tablo 4.4 araştırmaya katılan kurumsal firma çalışanlarının eğitim durumu dağılımlarını göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi araştırmaya katılan kurumsal firma çalışanlarının % 4' (6 kişi) Lise mezunu, % 14' (21 kişi) n lisans mezunu, % 71,3' (107 kişi) niversite mezunu, % 10,7'si (16 kişi) ise ise Yüksek

Lisans-Doktora mezunudur. Araştırma yapılan kurumsal firma çalışanların büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4:Eğitim Durumu Dağılımı

Ünvan	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
İlköğretim	0	0	0	0
Lise	6	4,0	4,0	4,0
Ön Lisans	21	14,0	14,0	18,0
Üniversite	107	71,3	71,3	89,3
Yüksek Lisans-Doktora	16	10,7	10,7	100
Toplam	150	100	100	

Tablo 4.5 araştırmaya katılan kurumsal firma çalışanlarının görev dağılımlarını göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi kurumsal firma çalışanlarının % 8'si (12 kişi) yönetici, % 92'si (138 kişi) kurumun çalışanı olarak görev almaktadır. Araştırma yapılan kurumsal firma personelin büyük bir çoğunluğu kurum içinde çalışan olarak görev aldığı görülmektedir.

Tablo 4.5:Ünvan Durumu Dağılımı

Ünvan	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Yönetici	12	8,0	8,0	8,0
Çalışan	138	92,0	92,0	100,0
Toplam	150	100	100	

Tablo 4.6 araştırmaya katılan kurumsal firma çalışanlarının bulunduğu konumda çalıştığı süreyi göstermektedir. Tablodan görülebileceği gibi kurumsal firma çalışanlarının % 88,7'si (133 kişi) 5 yıldan az sürede aynı konumda çalışmış, % 9,3'ü (14 kişi) 6-10 yıl arası sürede aynı konumda çalışmış, % 1,3'ü (2 kişi) 11-15 yıl arası sürede aynı konumda çalışmış, % ,7'si ise (1 kişi) 21 yıl üzeri sürede aynı

konumda çalışmıştır. Araştırma yapılan kurumsal firmalarda çalışanların büyük bir çoğunluğunun 5 yıldan az sürede aynı konumda çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4.6: Bulunduğu konumda çalıştığı süre

Yaş	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
5 yıldan az	133	88,7	88,7	88,7
6-10 yıl	14	9,3	9,3	98,0
11-15 yıl	2	1,3	1,3	99,3
16-20 yıl	0	0	0	99,3
21 yıl üzeri	1	,7	,7	100,0
Toplam	150	100	100	

#### 4.4.3 Faktör Analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir (Öztürk, 2009, 66). Anketi oluşturan soruların tümü faktör analizine tabi tutulduğundan bazı sorular beklenen faktör düzeyine girmediğinden analiz dışı bırakılmıştır. Tablo 4.7 'de görüldüğü gibi araştırma için sorulan sorular anket formu üzerinde belirtilen faktörlerin altına düşmektedir. Bu da soruların faktörlerle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Anket çalışmasında faktörlere oturmamış soruların analiz dışı bırakılması sonucunda Bilişim Sistemleri ile ilgili 9 soru, Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörlerle ilgili 28 soru sorulmuştur. Analiz sonucu oluşan toplam varyans yüklenen faktörlerin ölçülmek istenen olguları ne kadar tanımladığını yüzde olarak göstermektedir



Tablo 4.7: Fakör Analiz Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7
<b>ALGILANAN FAYDA</b>							
Bilişim Sistemlerini kullanıyor olmam başarıyı artırdı.							,529
Bilişim Sistemlerinin sağladığı avantajlar dezavantajlarından fazladır.							,688
Bilişim Sistemleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde yararlıdır.							,740
<b>UYUM</b>							
Bilişim Sistemlerinin kullanımı, benim çalışma yöntemlerime uyuyor.						,744	
Bilişim Sistemlerinin kullanımı, benim çalışma şeklime uyuyor.						,808	
Bilişim Sistemlerinin kurulumu ve işleyişi benim çalışma yöntemlerimle uyumludur.						,859	
<b>ETKİNLİK</b>							
Bilişim Sistemlerini kendi başıma kullanabildiğim için son derece rahatım.					,811		
İstemem halinde Bilişim Sistemleri ile ilgili herhangi bir ekipmanı kendi başıma kullanabilirim.					,858		
Bilişim Sistemleri ile ilgili ekipmana bana yardımcı olacak kimsenin bulunmadığı zamanlarda dahi rahatlıkla kullanabilirim.					,865		
<b>KARİYER PLANLAMA-DEĞERLEME</b>							
Gelecekteki iş fırsatlarını belirlemek için yapılan kariyer planlaması				,684			
Çalışanların performans değerlendirmesinin bir parçası olarak yapılan kariyer planlaması				,689			
Gelecekteki işler için gerekli eğitim ihtiyaçları ve yeteneklerin belirlenmesi				,788			
Departmanlar arası kariyer planlama ve kariyer geliştirme				,696			
Çalışanların kariyer gelişimlerinin izlediği bilgi sistemleri				,632			
Yöneticilerin üst kademelere hazırlandığı gelişim programları				,602			
Yöneticiler için kişisel gelişim ve terfi planları				,655			
Belirli iş ve pozisyonlar için yetenek testleri				,573			
Çalışanların kariyerlerine yönelik ilgi ve yeteneklerini tespit etmek üzere yazılı testler				,671			
Çalışanların yetenekleri, güçlü yanları, zayıf yönleri ve ilgi alanlarını değerlendirmeleri konusunda teşvik edilmesi				,621			
<b>ATAMA VE GÖREVLENDİRME</b>							
Açıkça tanımlanmış görevlendirme ve terfi politikaları			,731				
Adil ve tarafsız görevlendirme ve terfi prosedürleri			,699				
Çalışanların eğitim, öğretim ve kariyer bilgilerinin yer aldığı ve yöneticilerin ulaşabileceği veri tabanlarının varlığı			,689				
Çalışanların kariyer beklentilerini yöneticilerine aktarabilecekleri atama/görevlendirme sistemi			,796				
Her bir işin potansiyel kariyer imkânlarını açıklayan iş tanımları			,646				
<b>EĞİTİM VE GELİŞTİRME</b>							
Şirket dışındaki seminer ya da teknik kurs masraflarının ödenmesi		,757					
Motivasyon, planlama problem çözme gibi şirket içi yönetim becerileri eğitimleri		,757					
Çalışanların iş becerilerini geliştirmeye yönelik meslek içi kurslar		,757					
Zaman yönetimi, kişiler arası müzakere teknikleri, rapor yazılımı gibi kurslar		,737					
Liderlik ve takım oluşturma konularında eğitimler		,734					
<b>DANIŞMANLIK</b>							
Yöneticiler çalışanlara kariyer planlamaları ile ilgili danışmanlık yaparlar	,615						
Yöneticiler çalışanları yönlendirir ve onlara destek olurlar	,716						
Yöneticiler çalışanları gelecekteki işlere hazırlarlar	,720						
Yöneticiler çalışanları güçlü yönlerini geliştirmeleri için cesaretlendirirler	,756						
Yöneticiler çalışanları iş fırsatlarını değerlendirmelerine yardımcı olurlar	,658						
Yöneticiler çalışanların gerçekçi kariyer hedefleri belirlemelerine yardımcı olurlar	,740						
Yöneticiler çalışanlara nasıl ilerleyecekleri ve nasıl yükseleceklerine ilişkin ipuçları verirler.	,725						
Yöneticiler çalışanlara kariyer planlama konularında danışmanlık yaparlar	,704						

**Açıklanan toplam varyans 75.105 olarak bulunmuştur.**

#### **4.4.4 Korelasyon Analizi**

Korelasyon, olasılık kuramı ve istatistikte iki bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirtir. Genel istatistiksel kullanımda korelasyon, bağımsızlık durumundan ne kadar uzaklaşıldığını gösterir. Korelasyon analizinde, bir ana kütlede seçilmiş en az iki veya daha fazla örnek grup alınarak, bu gruplar arasındaki etkileşime bir katsayı yardımıyla bakılır. Bu katsayı korelasyon katsayısıdır ve  $r$  ile gösterilir. Korelasyon analizinin yapılacağı değişkenler arasında etkileşime bakılırken, regresyon analizinde olduğu gibi bağımlı değişken veya bağımsız değişken olma şartı aranmaz (Öztürk, 2009, 72). Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkan veren bir analiz yöntemidir. Örneğin “yemek yeme” ile “kilo alma” arasındaki ilişki regresyon analizi ile ölçülebilir. Korelasyon analizinde ise iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Fakat bu ilişki bir neden-sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir (<http://www.istatistikmerkezi.com>)

Korelasyonuna bakılacak olan değişkenler ikiden fazla olsalar dahi ikili olarak ele alınırlar ve bu ikili değişkenlerin etkileşimi, katsayı yardımıyla yön ve kuvvet olarak tayin edilirler. Kullanılan anket ölçeğinin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenirlik, korelasyon katsayısı ( $r$ ) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir. Alfa değerinin 0,70 ve üzerinde değer alması güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçeğin değişkenlere göre ayrı ayrı güvenilirlik için alfa( $\alpha$ ) değerleri Tabo 4.8 Korelasyon Analizi Tablosunda gösterilmiştir.

Ölçüm değişkenleri için yapılan Korelasyon analizinde ayrıca her bir faktöre ait ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve bu bulgular Korelasyon Analiz Tablosunda sunulmuştur. Değişkenlere ait standart sapma değerlerinin 0,55 ile 1,01 arasında olması, bu değerler arasındaki değişkenlik (varyans) miktarının, gelecekte geçerli analizler yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizi bulgularının, iki değişken arasındaki basit regresyon sonucu hakkında bilgi sağlanmasından ötürü, bu bulgular araştırma modelindeki

ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Şöyle ki; diğer tüm faktörler sabitken Korelasyon Analizi Tablosunda ki anlamlı olan her bir korelasyon katsayısını paylaşan iki faktör arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Öngörülen anlamlılık seviyelerinde gerçekleştirilen korelasyon analizleri sonucunda, araştırmanın başında varsayılan ikili ilişkilerin bir kısmının anlamlı, bir kısmının ise anlamlı olmayan ilişkilere sahip olduğu belirlenmiştir.

Bilişim Sistemleri kavramlarından Uyum ile Kariyer yönetimi kavramlarından Kariyer Planlama-Değerleme arasında birebir ilişkide, pozitif yönlü, %5 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Bilişim Sistemleri kavramlarından Uyum un diğer kavramlar üzerinde ise anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır.

Bilişim Sistemleri kavramlarından Etkinliğin ile Kariyer yönetimi kavramlarından Kariyer Planlama-Değerleme arasında birebir ilişkide, pozitif yönlü, %5 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Bilişim Sistemleri kavramlarından Etkinliğin diğer kavramlar üzerinde ise anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır

Bilişim Sistemleri kavramlarından Algılanan Fayda ile Kariyer yönetimini kavramlarından Atama ve Görevlendirme arasında birebir ilişkide, pozitif yönlü, %5 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Bilişim Sistemleri kavramlarından Algılanan Fayda nın diğer kavramlar üzerinde ise anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır

Tablo 4.8: Korelasyon Analiz Tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Fayda	Uyum	Etkinlik	Kariyer Planlama Değerleme	Atama ve Görevlendirme	Eğitim ve Geliştirme	Danışmanlık
Fayda	4,2911	,5574	$\alpha = ,5613$						
Uyum	3,9978	,7053	,421**	$\alpha = ,8912$					
Etkinlik	3,7378	,7825	,354**	,554**	$\alpha = ,8759$				
Kariyer Planlama Değerleme	2,6433	,9298	,040	,173*	,165*	$\alpha = ,9477$			
Atama ve Görevlendirme	2,7920	,9704	,179*	,133	,079	,734**	$\alpha = ,9091$		
Eğitim ve Geliştirme	2,9640	1,0127	-,035	,115	,077	,683**	,530**	$\alpha = ,9125$	
Danışmanlık	2,6384	,9200	,061	,100	,109	,801**	,717**	,708**	$\alpha = ,9498$

\* :  $p < 0,05$  Korelasyon ilişkisi .05 düzeyinde geçerlidir.

\*\* :  $p < 0,01$  Korelasyon ilişkisi .01 düzeyinde geçerlidir.

#### 4.4.5 Regresyon Analizi

Regresyon, iki ya da daha çok değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığının bulunması ve bu doğrusal ilişkinin bir doğrusal denklemle nasıl ifade edildiğinin gösterilmesidir (<http://tr.wikipedia.org>). Regresyon analizinin temelinde; gözlenen bir olayın değerlendirilirken, hangi olayların etkisi içinde olduğunun araştırılması yatmaktadır. Bu olaylar bir veya birden çok olacağı gibi dolaylı veya direkt etkileniyor da olabilirler (Öztürk, 2009, 74).

Bu çalışma da Bilişim Sistemlerini Etkileyen Faktörlerin Kariyer Yönetimi üzerine etkilerinin anlaşılabilmesi için regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 4.9 de görüldüğü gibi bu analizde Bilişim Sistemlerini Etkileyen Faktörler Bağımsız değişkenler olarak alınmış, Kariyer Yönetimi kavramları ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır.

Tablo 4.9: Bilişim Sistemlerini Etkileyen Faktörlerin, Kariyer Yönetimi Etkisi Üzerine Regresyon Analiz Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler							
	Kariyer Planlama-Değerleme		Atama ve Görevlendirme		Eğitim ve Geliştirme		Danışmanlık	
	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.
Algılanan Fayda	-,056	,535	,152	,096	-,107	,244	,012	,898
Uyum	,137	,182	,079	,441	,139	,179	,053	,610
Etkinlik	,109	,269	-,018	,852	,038	,706	,076	,453
	$R^2 = 0,40$		$R^2 = ,036$		$R^2 = ,023$		$R^2 = ,014$	
	F = 2,002		F = 1,83		F = 1.122		F = ,701	
	Sig = ,116		Sig = ,144		Sig = ,342		Sig = ,553	

\* :  $p < 0,05$  Korelasyon ilişkisi .05 düzeyinde geçerlidir.

\*\* :  $p < 0,01$  Korelasyon ilişkisi .01 düzeyinde geçerlidir.

#### 4.4.6 Varyans Analizi (ANOVA)

İstatistik bilim dalında varyans analizi (veya ANOVA), gözlenen varyansı çeşitli kısımlara ayırma yöntemiyle bazı değişkenlerin başka bir değişken üzerindeki etkisini incelemeye yarayan bir grup modelleme türü ve bu modellerle ilişkili işlemlere verilen genel isimdir.

Örneğin 'Opel ile Toyota marka araçların benzin tüketim ortalamaları aynıdır'  $H_0$  hipotezinin sınaması yapılır. Sonuç aynıdır veya değildir şeklinde çıkar. Herhangi bir eğim katsayısı, regresyondaki gibi, yoktur.

İkiden çok bağımsız grup verilerinin değerlendirilmesinde tek yönlü varyans analizi kullanılır. Buradaki tek yön ifadesi, grupları birbirinden ayıran tek özellik olduğu, ya da grupların tek değişkeninin değerleri ile ayrıldığı anlamına gelir.

Örneğin: Dört ayrı öğretim yönteminin her birinin örnekleme yoluyla seçimi dört ayrı gruba uygulanması sonucunda; bu yöntemlerden hangisinin daha etkili olduğunu anlamak; başka bir değişkenle yöntemler arasında etkililik yönünden bir fark olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi kullanılır. Burada dört ayrı grubun ortalamalarının karşılaştırılması söz konusudur.

Tablo 4.10: Bilişim Sistemlerini Etkileyen Faktörlerin, Kariyer Yönetimi Etkisi Üzerine Varyans Analiz Tablosu

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler		
	Algılanan Fayda	Uyum	Etkinlik
	Sig.	Sig.	Sig.
Kariyer Planlama-Değerleme	,700	,036	,050
Atama ve Görevlendirme	,108	,047	,262
Eğitim Geliştirme	,971	,045	,940
Danışmanlık	,716	,076	,161

Tablo 4.10 da açıklandığı gibi bağımsız değişkenlerden Algılanan Fayda ile Bağımlı değişkenlerden Kariyer Planlama-Değerleme, Eğitim ve Geliştirme, Danışmanlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bağımlı değişkenlerden Algılanan Fayda ile bağımsız değişkenlerden Atama ve Görevlendirme arasında %10 oranında anlamlı bir ilişkinin varlığının olduğu görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerden Uyum ile Bağımlı değişkenlerden Kariyer Planlama-Değerleme, Atama ve Görevlendirme, Eğitim ve Geliştirme arasında %5 seviyesinde anlamlı bir ilişki varken, Danışmanlık arasında ise %10 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerden Etkinlik ile bağımlı değişkenlerden Kariyer Planlama-Değerleme arasında %5 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan Etkinliğin diğer bağımlı değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Yapılan tek yönlü anova analizi sonucunda aşağıdaki hipotezler kabul edilmiştir.

- H2: Uyum, Kariyer Planlama-Değerlemeyi pozitif yönde etkiler.
- H3: Etkinlik, Kariyer Planlama-Değerlemeyi pozitif yönde etkiler.
- H4: Algılanan Fayda, Atama ve Görevlendirmeyi pozitif yönde etkiler.
- H5: Uyum, Atama ve Görevlendirmeyi pozitif yönde etkiler
- H8: Uyum, Eğitim ve Geliştirmeyi pozitif yönde etkiler.
- H11: Uyum, Danışmanlığı pozitif yönde etkiler.

Yapılan tek yönlü anova analizi sonucunda aşağıdaki hipotezler red edilmiştir.

- H1: Algılanan Fayda, Kariyer Planlama-Değerlemeyi pozitif yönde etkiler.
- H6 Etkinlik, Atama ve Görevlendirmeyi pozitif yönde etkiler.
- H7: Algılanan Fayda, Eğitim ve Geliştirmeyi pozitif yönde etkiler.
- H9: Etkinlik, Eğitim ve Geliştirmeyi pozitif yönde etkiler.
- H10: Algılanan Fayda, Danışmanlığı pozitif yönde etkiler.
- H12: Etkinlik, Danışmanlığı pozitif yönde etkiler.

Tablo 4.11: Demografik Özelliklerin, Kariyer Yönetimi Etkisi Üzerine Varyans Analiz Tablosu

Bağımlı Değişkenler	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Eğitim	Görev	Kıdem
	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.
Kariyer Planlama-Değerleme	,167	,138	,000	,019
Atama ve Görevlendirme	,090	,120	,000	,012
Eğitim Geliştirme	,389	,010	,001	,189
Danışmanlık	,030	,003	,000	,008

Tablo 4.11 da görüldüğü gibi demografik özelliklerden Cinsiyet ile Kariyer Yönetimi kavramlarından Danışmanlık arasında %5 oranında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Cinsiyetin diğer Kariyer Yönetimi kavramlarıyla arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Demografik özelliklerden Eğitim ile Kariyer Yönetimi kavramlarından Eğitim-Geliştirme arasında %5, Danışmanlık arasında %1 oranında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Eğitimin diğer Kariyer Yönetimi kavramlarıyla arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Demografik özelliklerden Görev ile Kariyer Yönetimi kavramlarının hepsiyle arasında %1 oranında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Demografik özelliklerden Kıdem ile Kariyer Yönetimi kavramlarından Danışmanlık arasında %1 oranında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Kıdem'in diğer Kariyer Yönetimi kavramlarıyla arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.



## 5. SONUÇ

Bu çalışmada, yöneticinin ve çalışanların yaptıkları işte doğru ve etkili karar vermesi için gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan “bilşim sistemleri” nin bir türevi olan, “yönetim bilşim sistemleri” nin kariyer performansına olan etkileri ölçülmeye çalışılmıştır.

Bir örgütün yönetiminde kullanılan bilgilerin doğru olarak işlenmesini ve doğru olarak zamanında gerekli yerlere iletilmesini sağlayan bir sistem olarak tanımlayabileceğimiz yönetim bilşim sistemleri, yöneticilerin karar vermede kullanacağı bilgiyi geliştirip sunan, donanım, yöntemler ve personeli bütünleyen bir bilgisayar sistemidir.

Günümüz dünyasında yönetim bilşim sistemlerinin organizasyonlarda kullanılması, gelişen teknoloji ve buna bağlı olarak değişen rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek adına kaçınılmaz hale gelmiştir. Yönetim bilşim sistemleriyle birlikte işletmedeki operasyonel verimliliği artırılarak rutin işlerin daha hızlı ve daha ucuz yapılabilmesi amaçlanmaktadır. Bunun yanında müşterilere daha iyi hizmet sunabilme imkanı sağlaması, bu sistemlerin özellikle bankacılık, turizm gibi hizmet sektörlerinde kullanılmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Ayrıca rekabet üstünlüğü sağlaması, bilgiye dayalı yeni ürün oluşturma ve geliştirmeye yardımcı olması, pazardaki yeni fırsatları fark etmeye veya yakalamaya imkan tanınması ve organizasyonda hem zaman, hem emek tasarrufu sağlamasının yanında kurumsallaşma konusuna da önemli destek sağlaması nedeniyle günümüz organizasyonlarında yönetim bilşim sistemlerinin çok önemli bir yeri vardır.

Yönetim bilşim sistemleri kullanımının kariyer yönetimi ile olan ilişkisi anlamaya çalışılırken “kariyer” ve “kariyer yönetimi” kavramları da incelenmiştir.

Günümüz iş yaşamında çalışanların organizasyon için sadece bir kaynak olarak görülmesi çok yanlış bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Artık çalışanlar sadece bir organizasyon kaynağı değil, kendi kariyerlerini yönetme çabası içerisinde olan ve

bu maksatla önlerine çıkan fırsatları değerlendirerek kendi başarılarını maksimize etmeye çalışan birer bireydirler.

Kariyer yönetimi, “birey ve organizasyon amaçlarının bütünleştirilmesi ve uyumlaştırılması için organizasyona uygun olarak bireyin gelişimine yönelik faaliyetlerin yönetimi şeklinde tanımlanabilir

Kariyer yönetimi; personellerin kavrama gücünü geliştirmeyi, personellerin görevlerini yerine getirmeyi ve kariyer yapmayı hedeflerlerse, ihtiyaç duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca; gelecek işlerde gereksinim duyulan yetenekleri ve nitelikleri belirlemek ve personele yardım etmek, bireysel istekleri ve örgütsel amaçları bütünleştirmek, kariyerde durgunluk yaşayan personeli canlandırmak, personele kariyerini geliştirebileceği bir ortam sunmak, bireye ve örgüte yarar sağlamak gibi amaçları da vardır.

Bu çalışmada yönetim bilişim sistemleri ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla bir anket çalışması yapılmış ve bu anket çalışmasından elde edilen değerler, tek yönlü Anova Analizi ile analiz edilerek çalışmanın başında ortaya konulan hipotezlerin doğruluğu sınanmıştır.

Yapılan anket çalışmasında *Algılanan Fayda, Uyum ve Etkinlik* olmak üzere üç adet bağımsız değişken kullanılmıştır. Algılanan Fayda, çalışanların bilişim sistemlerinin iş yaşamlarına olan pozitif etkilerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Uyum, çalışanların bu sistemleri kullanmaya alışıp alışamadıklarını ölçerken, Etkinlik ise çalışanların bu sistemleri kullanabilme kabiliyetini ölçmeyi amaçlamaktadır.

Yönetim bilişim sistemlerinin kariyer ile olan ilişkisini belirleyebilmek için dört adet bağımlı değişken seçilmiştir. Bu bağımlı değişkenler; *Kariyer Planlama-Değerleme, Atama ve Görevlendirme, Eğitim ve Geliştirme* ile *Danışmanlık* tır.

Yapılan analizler sonucunda;

- H2: Uyum, Kariyer Planlama-Değerlemeyi pozitif yönde etkiler.
- H3: Etkinlik, Kariyer Planlama-Değerlemeyi pozitif yönde etkiler.
- H4: Algılanan Fayda, Atama ve Görevlendirmeyi pozitif yönde etkiler.
- H5: Uyum, Atama ve Görevlendirmeyi pozitif yönde etkiler.
- H8: Uyum, Eğitim ve Geliştirmeyi pozitif yönde etkiler.
- H11: Uyum, Danışmanlığı pozitif yönde etkiler.

Hipotezleri kabul edilmiş ve bu hipotezlerdeki bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Buna karşın;

- H1: Algılanan Fayda, Kariyer Planlama-Değerlemeyi pozitif yönde etkiler.
- H6 Etkinlik, Atama ve Görevlendirmeyi pozitif yönde etkiler.
- H7: Algılanan Fayda, Eğitim ve Geliştirmeyi pozitif yönde etkiler.
- H9: Etkinlik, Eğitim ve Geliştirmeyi pozitif yönde etkiler.
- H10: Algılanan Fayda, Danışmanlığı pozitif yönde etkiler.
- H12: Etkinlik, Danışmanlığı pozitif yönde etkiler.

Hipotezleri ise red edilmiş ve bu hipotezlerdeki bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak, kabul edilen hipotezlere bakıldığında bu 6 hipotezden 4'ünün "Uyum" bağımsız değişkeniyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu da Yönetim Bilişim Sistemlerinin kullanıcıların çalışma yöntemleriyle uyumlu olmasının, kariyer Yönetimlerini etkilediği sonucunu ortaya koymaktadır. Fakat diğer bağımsız değişkenlerden; "Algılanan Fayda ve Etkinlik" ile bağımlı değişkenler arasında bir ilişkinin olmaması, "Yönetim Bilişim Sistemlerinin kariyer yönetimi üzerinde etkisi yoktur" sonucunu düşündürmektedir. Yani, çalışanlar bir yandan kullandıkları Yönetim Bilişim Sistemlerinin faydalı olduğunu büyük ölçüde kabul etmekte buna karşın bu faydanın kendi kariyerlerini planlama ve geliştirmeye herhangi bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler. Ve yine çalışanlar Yönetim Bilişim Sistemlerini rahatlıkla ve yardım almadan kullanabildiklerini söylerken, bu kullanım kolaylığının

eğitim, geliştirme, danışmanlık gibi kariyer yönetimi süreçlerine bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu çalışma her ne kadar “Yönetim Bilişim Sistemleri ile kariyer arasında kuvvetli bir ilişki yoktur!” sonucunu ortaya koymuş gibi görünse de, konu başka yönleriyle ele alındığında ve bu konuyla ilgili pozitif ilişkinin tespit edildiği farklı ülkelerde ve farklı sektörlerde yapılmış diğer araştırmalar dikkate alındığında; *“Yönetim Bilişim Sistemleri ülkemizde kariyer planlama ve kariyer yönetimi alanlarında etkin olarak kullanılmamaktadır”* sonucuna varmanın daha doğru bir tespit olacağı düşünölmektedir.

Araştırmanın yapıldığı organizasyonlara bakıldığında bu organizasyonlarda Yönetim Bilişim Sistemlerinin çalışanlar ve yöneticiler tarafından etkin bir biçimde kullanıldığı görölmüş fakat kullanım alanları incelendiğinde bu sistemlerin daha çok yönetsel ve operasyonel fonksiyonları kolaylaştırabilmek için kullanıldığı anlaşılmıştır. Dahası bu sistemleri kullanan organizasyonlardaki yöneticilerin bu sistemleri kullanmaya başlamalarındaki asıl amacın; sonucun hemen elde edilebildiği ve ölçülebildiği, “üretim performansını arttırma, yeni müşterilere kolay ulaşabilme, iş gücü ve zamandan tasarruf edebilme” gibi şirketin karlılığını doğrudan etkileyen faktörleri arttırabilmek olduğu anlaşılmıştır. Fakat unutulmamalıdır ki günümüz rekabet şartlarında, organizasyonların devamlılıklarını koruyabilmeleri için, “insan” kritik bir faktördür ve her türlü yönetim uygulamasında insan faktörü mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Yetenekli çalışanlara sahip olmanın yanında bu çalışanları organizasyon içerisinde tutabilmek insan kaynağının sorunlarına akılcı çözümler üreterek sağlanabilir. Kariyer geliştirme sorunları çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarıyla direkt ilişkilidir. Gelişen teknoloji ile birlikte organizasyonun hemen hemen her alanında kullanılan Yönetim Bilişim Sistemlerinin, kariyer alanında da kullanılmasının gerekliliği ortadadır.

Organizasyonlar Yönetim Bilişim Sistemlerini yalnızca maddi kaynaklarını geliştirebilmek için değil aynı zamanda beşeri kaynaklarını da geliştirebilmek için kullanmalı ve bunun günümüz modern yönetim anlayışının önemli bir parçası olduğunu göz önünde bulundurmalıdırlar.

## KAYNAKLAR DİZİNİ

Ada N. “Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”, *Ege Akademik Bakış*, 7(2) 2007: 543-551. , 2007

Akolas, D.A., “Bilişim sistemleri ve bilişim teknolojisinin küreselleşme olgusu ve girişimcilik üzerine yansımaları”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, s.29-43. , 2004

Aykaç, B. , İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması, *Nobel Yay.*, Ankara., 1999

Baruch, Y.; Peiperl, M. , “Career Management Practices: An Empirical Survey And Implications.” *Human Resource Management*, 39(4): 347-365. , 2000

Baruch, Y., “Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints”, *Human Resource Management*. , 2006

Bingöl, D., İnsan kaynakları yönetimi, *Beta Basım*, 5.Baskı, İstanbul . , 2003

Bridgstock, R. , “The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills.” *Higher Education Research & Development*, 28(1): 31-44. , 2009

Broschio, M., Scherer, J. , “New Ways of Thinking About Career Success.” *Journal of Healthcare Management*, 48(1): 6-12. , 2003

Broschio, M., Scherer, J. , “Six Steps to Creating a Personal Career- ision Framework.” *Journal of Healthcare Management*, 48(6): 355-361. , 2003

Brunner, R. D.; Willard, Andrew R.. , “Professional insecurities: A guide to understanding and career management.” *Policy Sciences*, 36(1): 3-37. , 2003

Can, H. ve diğ erleri, Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi, *Siyasal Kitapevi.* , 2001

Canman, A.D., , Çağ daş Personel Yönetimi, *TODAI E Yayını* No:260, Ankara. , 1995

Cheramie R. A., Sturman M. C., Walsh K. , “Executive career management: Switching organizations and the boundaryless career”, *Journal of Vocational Behavior*, 71: 359–374. , 2007

Crant, J. M. , “ Proactive Behavior in Organizations.” *Journal of Management*, 26(3): 435-462. , 2000

Crawshaw, J. R.. , “Justice source and justice content: evaluating the fairness of organisational career management practices.” *Human Resource Management Journal*, 16(1): 98-120. , 2006

Deniz, M., Ünal, A., “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 2(2): 101-120. , 2007

De Vos A., Dewettinck K., Buyens D. “To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves”, *Employee Relations*, 30(2): 156-175. , 2008

De Vos A., Soens N. “Protean attitude and career success: The mediating role of self-management”, *Journal of Vocational Behavior*, 73: 449–456. , 2008

Dinç er Ö., Örgüt geliştirme: teori, uygulama ve teknikler, *Timaş Yay.*, İstanbul. , 1992

Dirlik S. “Yönetim Bilisim Sistemlerinin Örgüt Yapısına ve Karar Vermeye Etkisi: Çoklu Örnek Olay Arastırması”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Muğ la Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Şubat Muğ la. , 2008

Donnelly, R. “Career behavior in the knowledge economy: Experiences and perceptions of career mobility among management and IT consultants in the UK and the USA”, *Journal of Vocational Behavior* . , 2009

Emhan, A. “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21): 212-224. , 2007

Eren, E., . Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, *Beta*, 5.Baskı, İstanbul. , 2000

Evans, C., Managing for knowledge: HR’s strategic role, butterworth heinemann, *Oxford Press*, London. , 2003

Forret, M. L.; Dougherty, T. W.. , “Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?” *Journal of Organizational Behavior*, 25(3): 419-437. , 2004

Gordon, Steven R. ve Judith R. Gordon ; **Information Systems: A Management Approach**, USA: The Dryden Press , 1996

Gupta, Uma G.; **Information Systems**, Prentice Hall, New Jersey. , 2000

Haag J., Cummings M., Dawkins J., “Management Information Systems for Information Age”, *McGraw-Hill*, New York. , 1998

Işın, B., “Bankacılık Sektörü ve Teknoloji Araçlarının Bankacılık Sektörüne Uygulanması-1”, *Banka ve Para Teknolojileri Dergisi*, Mart, Nisan, Yıl:2, Sayı:7: 60. , 2000

Igbaria, M., Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Career Orientations of MIS Employees: An Empirical Analysis, *Management Information Systems Quarterly*, 15(2): 151-169. , 1991

Igbaria M., Wormley W. M. “Organizational Experiences and Career Success of MIS Professionals and Managers: An Examination of Race Differences”, *Management Information Systems Quarterly*, 16(4): 507-529. , 1992

Igbaria M., Baroudi J. J. “The Impact of Job Performance Evaluations on Career Advancement Prospects: An Examination of Gender Differences in the IS Workplace”, *Management Information Systems Quarterly*, 19(1): 107-123. , 1995

Ives, B., Olson, M. H. “Manager or Technician? The Nature of the Information Systems Manager's Job”, *Management Information Systems Quarterly*, 5(4): 49-63. , 1981

*İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu Tebliğler*, Konya, 2000.

Karagöz, M. Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Hizmet İçi Eğitim Sürecinin Yürütülmesi ve Bir Uygulama.*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. , 2003

Kılıç G. “Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bes yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma” Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü *Yayınlanmamış Doktora Tezi* Ankara. , 2008

Kıngır, S., Gün, G. 2007. Kariyer planlama ve kariyer geliştirme sorunları, *EKEV Akademi Dergisi* Y.l: 11 Say.: 30 (Kış 2007): 279-298. , 2007

Kozak, M,A., . Konaklama işletmelerinde kariyer planlaması, Eskişehir. , 2001

Larsson, R.; Brousseau, K. R.; Driver, M. J.; Holmqvist, Mikael; Tar skaya, Veronika; Bengtsson, Kenneth; Sandströmp er-Arne , . “International growth through cooperation: Brand-driven strategies, leadership, and career development in Sweden.” *Academy of Management Executive*, 17(1): 7-21. , 2003

Laudon, K., Laudon, J., “Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise”, *Prentice Hall*. , 2000

Lederer A. L., Mendelow A. L. “Convincing Top Management of the Strategic Potential of Information Systems”, *Management Information Systems Quarterly*, 12(4): 525-534 , 1988



Lee D.S., Trauth E. M., Farwell, D. Critical Skills and Knowledge Requirements of IS Professionals: A Joint Academic/Industry Investigation, *Management Information Systems Quarterly*, 19(3): 313-340. , 1995

Lips-Wiersma, J.; Hall, D. T. , “Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change.” *Journal of Organizational Behavior*, 28(6): 771-792. , 2007

Liptak, J. J. , “Using emotional intelligence to help college students succeed in the workplace.” *Journal of Employment Counseling*, 42(4): 171-178. , 2005

Ma, M.; Taylor , “The development of a boundaryless **career** orientation scale.” *Australian Journal of Psychology*, 55: 135-136. , 2003

Maguire, S., Redman T. “The role of human resource management in information systems development, *Management Decision*, 45(2): 252-264. , 2007

Mallon, Y.; Duberley, J.; Cohen, L. , “Careers in public sector science: orientations and implications.” *R&D Management*, 35(4): 395-407. , 2005

Mayerhofer, H. Hartmann, L. C.; Herbert, A. , “Career Management Issues for Expatriate International Staff.” *Thunderbird International Business Review*, 46(6): 647-666. , 2004

Niederman F., Brancheau J.C., Wetherbe J.C. Information Systems Management Issues for the 1990s, *Management Information Systems Quarterly*, 15(4): 475-500. , 1991

Nickols, F. , “Performance Appraisal.” *Journal for Quality & Participation*, 30(1): 13-16. , 2007

O’Neil, D.; Hopkins, G.; Bilimoria, D. , “Women’s Careers at the Start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes.” *Journal of Business Ethics*, 80(4): 727-743. , 2008

Özcan B. “Yönetim Bilişim Sistemleriyle İşletmelerde Değer Yaratılması”Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul. , 2006

Robeson N. “Interim management: is it the right career move?”, *Industrial And Commercial Training*, 40(6): 300-302. , 2008

Saldamlı, A. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma:Tekirdağ Örneği”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13: 239-263. , 2008

Sarihan H., Teknoloji Yönetimi, *Desnet Yayınları* İstanbul. , 1998

Schultheis, R., Sumner ,M., “Management Information Systems: The Manager's View”, *McGraw-Hill*, New York. , 1998

Scott B., Revis S. “Talent management in hospitality: graduate career success and strategies” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 781-791. , 2008

Soysal, A. , Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri, *MESS Yayınları*, Mart,İstanbul. , 1989

Sturges, J.; Conway, N.; Liefoghe, A. , “What's the deal? An exploration of career management behaviour in Iceland.” *International Journal of Human Resource Management*, 19(4): 752-768. , 2008

Sturges, J.; Conway, N.; Guest, D.; Liefoghe, A. , “Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior.” *Journal of Organizational Behavior*, 26(7): 821-838. , 2005

Sturges, J.; Guest, D.; Davey, K. M. , “Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational

commitment.” *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 9(3): 351-370. , 2000

Sturges, J.; Guest, D.; Conway, N.; Davey, K. M. , “A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work..” *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 731-749. , 2002

Raabe B., Frese M., Beehr T. A. “Action regulation theory and career self-management” *Journal of Vocational Behavior*, 70: 297–311. , 2007

Tecim, V., Gökşen, Y. “Bilişim Teknolojilerinin Üniversitelerde Etkin Kullanımı Üzerine Bir Çalışma” *Journal of Yasar University*, 4(14), 2237-2256. , 2009

Tekin, M. , Güleş H. K., Burgess T. Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi, *Damla Ofset*, Konya. , 2000

Tonus, Z. , “Temel İnsan Kaynakları İşlevlerinde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kullanımı ve Önemi”,Eskişehir, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:XVIII, Sayı:1-2: 24-38. , 2002

Tremblay, M.; Roger, A. , “Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers.” *International Journal of Human Resource Management*, 15(6): 996-1017. , 2004

Turan S. N. “Resort Otellerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmesinin Kariyer Yönetimine Etkileri ve Antalya İli Uygulaması” Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* Ankara. , 2008

Yoffie, D.B., “Strategic Management in Information Technology”, *Prentice Hall*, New Jersey. , 1994

Verbruggen M., Sels L., Forrier A. “Unraveling the relationship between organizational career management and the need for external career counseling”, *Journal of Vocational Behavior*, 71: 69–83. , 2007

Whitmarsh L.; Brown, D.; Cooper, J.; Hawkins-Rodgers, Y.; Keyser Wentworth, D. “Choices and Challenges: A Qualitative Exploration of Professional Women's Career Patterns.” *Career Development Quarterly*, 55(3): 225-236. , 2007

Wittig-Berman, U.; Beutel, N. J. , “International Assignments and the Career Management of Repatriates: The Boundaryless Career Concept.” *International Journal of Management*, 26(1): 77-88. , 2009

Zwass, V. “Foundation of Information Systems”, *McGraw-Hill*, New York. , 1998

## ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında İstanbul'da doğdu. İlköğretim eğitimine 1993 yılında Gebze Osmangazi İlköğretim Okulunda başladıktan sonra 1996 yılında Gebze Eşrefbey İlköğretim Okulunda tamamladı. Lise eğitimini yabancı dil ağırlıklı Darıca Neşet Yalçın Süper Lisesinde, 2000 yılında, tamamladı. Yüksek öğrenimini Kocaeli Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği bölümünde tamamlayarak 2006 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde Yüksek Lisans eğitimine başladı. Otomasyon sektöründe teknik destek mühendisi olarak görev yaptıktan sonra iş yaşamına haberleşme sektöründe kontrol mühendisi olarak devam etmektedir.

## EK 1. ANKET

Değerli Katılımcı,

Aşağıda işyerinizdeki BİLİŞİM SİSTEMLERİ ve KARIYER YÖNETİMİ uygulamalarına ilişkin tutum ve değerlendirmelerinizi belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağından, anketin herhangi bir yerine isim ve kimliğinizle ilgili bilgiler yazmanıza gerek yoktur. İstenilen bilgileri içtenlikle vermeniz araştırmanın doğru sonuçlar vermesi bakımından çok büyük önem taşımaktadır.

Ankete katıldığınız için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

Nigar KÜÇÜK



Aşağıdaki maddelerde farklı davranış kalıpları tanımlanmıştır. Lütfen her bir maddenin sizin için doğruluk derecesini, karşısındaki seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Tümüyle Yanlış	Büyük Ölçüde Yanlış	Kararsızım	Büyük Ölçüde Doğru	Tümüyle Doğru
<b>ALGILANAN FAYDA</b>					
Bilişim Sistemleri bana hiçbir fayda sağlamamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
Bilişim Sistemlerini kullanıyor olmam başarıyı arttırdı.	( )	( )	( )	( )	( )
Bilişim Sistemlerinin sağladığı avantajlar dezavantajlarından fazladır.	( )	( )	( )	( )	( )
Bilişim Sistemleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde yararlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>UYUM</b>					
Bilişim Sistemlerinin kullanımı, benim çalışma yöntemlerime uyuyor.	( )	( )	( )	( )	( )
Bilişim Sistemlerinin kullanımı, benim çalışma şeklime uyuyor.	( )	( )	( )	( )	( )
Bilişim Sistemlerinin kurulumu ve işleyişi benim çalışma yöntemlerimle uyumludur.	( )	( )	( )	( )	( )

**TUTUM**

Bilişim Sistemlerini kullanmak “iyi” bir fikirdir.	( )	( )	( )	( )	( )
Bilişim Sistemlerini kullanmak “akıllıca” bir seçimdir.	( )	( )	( )	( )	( )
Bilişim Sistemlerini kullanma fikrinden hoşlanmıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

	Tümüyle Yanlış	Büyük Ölçüde Yanlış	Kararsızım	Büyük Ölçüde Doğru	Tümüyle Doğru
<b>KULLANIM KOLAYLIĞI</b>					
Bilişim Sistemlerini açıklayan dokümanlar oldukça karmaşıktır.	( )	( )	( )	( )	( )
Bilişim Sistemlerinin kullanımını öğrenmek oldukça zordur.	( )	( )	( )	( )	( )
Bilişim Sistemlerini kullanmak son derece kolaydır.	( )	( )	( )	( )	( )

**ETKİNLİK**

Bilişim Sistemlerini kendi başıma kullanabildiğim için son derece rahatım.	( )	( )	( )	( )	( )
İstemem halinde Bilişim Sistemleri ile ilgili herhangi bir ekipmanı kendi başıma kullanabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
Bilişim Sistemleri ile ilgili ekipmana bana yardımcı olacak kimsenin bulunmadığı zamanlarda dahi rahatlıkla kullanabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )

**TEKNOLOJİ**

İşyerimdeki bilgisayarlar kullandığım diğer bilgisayarlarla uyumlu değil.	( )	( )	( )	( )	( )
İşyerimdeki yazılımlar kullandığım diğer yazılımlarla uyumlu değil.	( )	( )	( )	( )	( )
CD’lerimi işyerimdeki bilgisayarlarda okutmakta güçlük çekiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )



Aşağıda farklı KARIYER YÖNETİMİ uygulamaları verilmiştir. Lütfen şirketinizin her bir uygulamadaki başarı derecesini en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Bu Tür Bir Uygulama Yok	Kısmen Başarılı	Orta Düzeyde Başarılı	Büyük Ölçüde Başarılı	Oldukça Başarılı
<b>KARIYER PLANLAMASI</b>					
Gelecekteki iş fırsatlarını belirlemek için yapılan kariyer planlaması	( )	( )	( )	( )	( )
Çalışanların performans değerlendirmesinin bir parçası olarak yapılan kariyer planlaması	( )	( )	( )	( )	( )
Gelecekteki işler için gerekli eğitim ihtiyaçları ve yeteneklerin belirlenmesi	( )	( )	( )	( )	( )
Departmanlar arası kariyer planlama ve kariyer geliştirme	( )	( )	( )	( )	( )
Çalışanların kariyer gelişimlerinin izlediği bilgi sistemleri	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticilerin üst kademelere hazırlandığı gelişim programları	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticiler için kişisel gelişim ve terfi planları	( )	( )	( )	( )	( )

	Bu Tür Bir Uygulama Yok	Kısmen Başarılı	Orta Düzeyde Başarılı	Büyük Ölçüde Başarılı	Oldukça Başarılı
<b>ATAMA VE GÖREVLENDİRME</b>					
İddialı iş fırsatları	( )	( )	( )	( )	( )
İşin kariyer potansiyelini açıklayan iş tanımları	( )	( )	( )	( )	( )
İş tanımlarının kolaylıkla ulaşılabilir olması	( )	( )	( )	( )	( )
Açıkça tanımlanmış görevlendirme ve terfi politikaları	( )	( )	( )	( )	( )
Adil ve tarafsız görevlendirme ve terfi prosedürleri	( )	( )	( )	( )	( )
Çalışanların eğitim, öğretim ve kariyer bilgilerinin yer aldığı ve yöneticilerin ulaşabileceği veri tabanlarının varlığı	( )	( )	( )	( )	( )
Çalışanların kariyer beklentilerini yöneticilerine aktarabilecekleri atama/görevlendirme sistemi	( )	( )	( )	( )	( )
Her bir işin potansiyel kariyer imkânlarını açıklayan iş tanımları	( )	( )	( )	( )	( )



**EĞİTİM VE GELİŞTİRME**

Şirket dışındaki seminer ya da teknik kurs masraflarının ödenmesi	( )	( )	( )	( )	( )
Motivasyon, planlama problem çözme gibi şirket içi yönetim becerileri eğitimleri	( )	( )	( )	( )	( )
Çalışanların iş becerilerini geliştirmeye yönelik meslek içi kurslar	( )	( )	( )	( )	( )
Zaman yönetimi, kişiler arası, müzakere teknikleri, rapor yazımı gibi kurslar	( )	( )	( )	( )	( )
Liderlik ve takım oluşturma konularında eğitimler	( )	( )	( )	( )	( )

**KARİYER DEĞERLENDİRME**

Kariyer değerlendirme kursları ve seminerleri	( )	( )	( )	( )	( )
Belirli iş ve pozisyonlar için yetenek testleri	( )	( )	( )	( )	( )
Çalışanların kariyerlerine yönelik ilgi ve yeteneklerini tespit etmek üzere yazılı testler	( )	( )	( )	( )	( )
Çalışanların yetenekleri, güçlü yanları, zayıf yönleri ve ilgi alanlarını değerlendirmeleri konusunda teşvik edilmesi	( )	( )	( )	( )	( )

	Bu Tür Bir Uygulama Yok	Kısmen Başarılı	Orta Düzeyde Başarılı	Büyük Ölçüde Başarılı	Oldukça Başarılı
<b>DANIŞMANLIK</b>					
Yöneticiler çalışanlara kariyer planlamaları ile ilgili danışmanlık yaparlar	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticiler çalışanları yönlendirir ve onlara destek olurlar	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticiler çalışanları gelecekteki işlere hazırlarlar	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticiler çalışanları güçlü yönlerini geliştirmeleri için cesaretlendirirler	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticiler çalışanları iş fırsatlarını değerlendirmelerine yardımcı olurlar	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticiler çalışanların gerçekçi kariyer hedefleri belirlemelerine yardımcı olurlar	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticiler çalışanlara nasıl ilerleyecekleri ve nasıl yükseleceklerine ilişkin ipuçları verirler.	( )	( )	( )	( )	( )

Yöneticiler çalışanlara kariyer planlama konularında danışmanlık yaparlar

( ) ( ) ( ) ( ) ( )



Aşağıda demografik sorular yer almaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar konu ile ilgili görüşleri farklı özelliklere göre gruplandırmak için kullanılacaktır.

**Cinsiyetiniz**

( ) Kadın ( ) Erkek

**Eğitim Durumunuz**

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Yüksek Okul ( ) Üniversite ( ) Lisans Üstü

**Göreviniz**

( ) Yönetici ( ) Çalışan

**Kıdeminiz**

( ) 5 yıldan az ( ) 6 – 10 yıl ( ) 11 – 15 yıl ( ) 16 – 20 yıl ( ) 21 Yıl üzeri

**Bulduğunuz konumda kaç yıldır çalışıyorsunuz**

( ) 5 yıldan az ( ) 6 – 10 yıl ( ) 11 – 15 yıl ( ) 16 – 20 yıl ( ) 21 Yıl üzeri