

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

132407

BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN TEKNİK PERSONELİN
KARIYERİ :
AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM ANHULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

137407

SEYİT KEMAL DURUKAN

KOCAELİ, 2003

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN TEKNİK PERSONELİN
KARİYERİ :
AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEYİT KEMAL DURUKAN

ANA BİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI : DOÇ. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ, 2003

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN TEKNİK PERSONELİN KARIYERİ :
AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : Seyit Kemal DURUKAN
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No : 16.7.2003, 2003/10

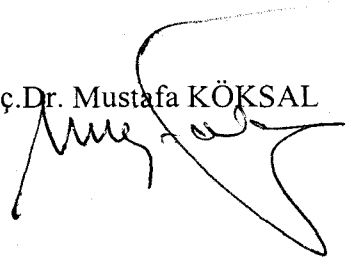
Prof.Dr. Ali AKDEMİR



Doç.Dr. Nihat
ERDOĞMUŞ



Doç.Dr. Mustafa KÖKSAL



KOCAELİ, 2003

SUNUŞ

Tez konusu, yazarın iş yaşamında karşılaştığı sorunlar dikkate alınarak belirlenmiştir. İlgili alanda çalışan bir çok kişinin yaşadığı bu sorunlarla ilgili, özellikle yurtdışında bir çok çalışma yapılmıştır.

Sürekli gündemde olan ve her geçen gün hızla büyüyen bilişim sektöründe çalışan teknik personelin, yaşadığı kariyer sorunları da aynı hızla büyümektedir. Bu alanda yapılmış çalışmaların yetersizliği dikkate alınarak, bilişim sektöründe çalışan teknik personelin katıldığı bir anketle konu gündeme getirilmeye çalışılmış, araştırma sonucunda ortaya çıkan verilerle önerilerde bulunularak, bu soruna çözüm üretilmesine katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Çalışmanın literatür taraması aşamasında, özellikle bilişim sektöründe çalışan teknik personelin kariyeriyle ilgili kaynakların sınırlı olması nedeniyle sıkıntılar yaşanmış, bu konuda daha yaygın bulunan yabancı kaynaklardan yararlanılmıştır. Kariyer konusunda ise yeterli kaynak bulunduğundan, böyle bir problem yaşanmamıştır.

Araştırmanın uygulama bölümünde, gerekli veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. İlgili anket, internet ortamında hazırlanmış, bu şekilde, katılımcıların çok daha rahat ve hızlı bir şekilde katılımları sağlanmıştır.

Tez konusunun seçiminde ve araştırma süreci boyunca, yardımlarını esirgemeyen, yapıcı eleştirileri ve yönlendirmeleri ile literatüre katkı sağlayabilecek yararlı bir çalışmanın ortaya çıkarılmasında büyük katkısı olan, değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Nihat Erdoğan'a teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	I
İÇİNDEKİLER	II
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
ŞEKİLLER	VII
TABLolar	VIII
GİRİŞ	1
Problemin Tanımı	1
Çalışmanın Amacı ve Önemi	1
Çalışmanın Kapsamı	2
Çalışmanın Organizasyonu	2
1. BİLİŞİM SEKTÖRÜ	3
1.1. BİLİŞİM SEKTÖRÜNÜN TEMELİ; BİLGİ TOPLUMU	3
1.1.1. Bilgi Toplumunun Gelişimi	5
1.1.2. Bilgi Toplumunun Temel Özellikleri	7
1.1.2.1. Bilginin Önem Kazanması	7
1.1.2.2. Globalleşme	8
1.1.2.3. Bilişim Sektörünün Doğuşu	8
1.1.2.4. Çevre Koruma Şuurunun Gelişmesi	9
1.1.2.5. Gönüllü Kuruluşların Etkinleşmesi	9
1.1.2.6. Bilgisayarlaşma	9
1.1.2.7. Örgütlü Toplumun Güçlenmesi	10
1.1.3. Bilgi Toplumunun Ekonomik Yönü	10
1.1.4. Bilişim Sektörünü Oluşturan Alanlar	14
1.1.5. Türkiye’de Bilişim Sektörü	15

III

1.2. YAZILIM SEKTÖRÜ	17
1.2.1. Yazılım Sektörünün Bilişim Pazarı İçindeki Payı	17
1.2.2. Yazılım Sektörünü Diğer Sektörlerden Ayıran Özellikler	19
1.2.2.1. Ürün	19
1.2.2.2. Üretim Süreci	20
1.2.2.3. Müşteri Destek Hizmetleri	20
1.2.2.4. Sermaye	21
1.2.2.5. Katma Değer	21
1.2.3. Dünyada Yazılım Sektörü	22
1.2.4. Türkiye’de Yazılım Sektörü	22
1.2.5. Yazılım Sektörü Çalışanlarının Özellikleri	25
2. BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE KARIYER GELİŞTİRME	32
2.1. KARIYER VE KARIYER GELİŞTİRME KAVRAMLARI	32
2.1.1. Kariyer Planlaması	34
2.1.1.1. Kariyer Planlamasının Amaçları	36
2.1.1.2. Kariyer Planlamasının Temel Adımları	38
2.1.2. Kariyer Yönetimi	39
2.1.3. Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemi	41
2.1.3.1. Kariyer Geliştirmede Bireyin Sorumluluğu	43
2.1.3.2. Kariyer Geliştirmede Örgütün Sorumluluğu	43
2.2. YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI	44
2.2.1. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı	46
2.2.2. Esnek Kariyer (self-resilient career)	50
2.2.3. Portföy Kariyer (portfolio career)	51
2.2.4. İki Basamaklı Kariyer Yolu (dual ladder career)	52
2.2.5. Çalışan Eşlerin Kariyeri	54

IV

2.3. TEKNİK PERSONEL AÇISINDAN KARIYER	54
2.3.1. Teknik Personel İçin Kariyer Gelişimi	55
2.3.2. Teknik Personel İçin Kariyer Yolları	56
2.3.3. Teknik Personel İçin Kariyer Değerleri	57
2.3.4. Teknik Personelin Yöneticiliğe Geçişinde Karşılaşılan Sorunlar	62
3. BİLİŞİM SEKTÖRÜ TEKNİK PERSONELİNİN KARIYERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	67
3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı	67
3.2. Araştırmanın Metodolojisi	68
3.2.1. Anakütle ve Örnekleme	68
3.2.2. Ölçüm Aracı	69
3.2.3. Araştırma Süreci	71
3.2.4. Analiz	72
4. ARAŞTIRMA BULGULARI	74
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	74
4.2. Katılımcıların Meslek Seçimleri İle İlgili Bulgular	79
4.3. Katılımcıların Kariyer Değerleri İle İlgili Bulgular	81
4.4. Katılımcıların Kariyer Tercihleri İle İlgili Bulgular	87
4.5. Katılımcıların Kariyerleriyle İlgili Diğer Bulgular	88
4.6. Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi	92
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	94
YARARLANILAN YAYINLAR	98
ÖZGEÇMİŞ	

ÖZET

Günümüz toplumu, özellikle son 20 yıl içerisinde bilgi toplumu haline gelmiştir. Bilgi toplumunda kolay, hızlı ve az maliyetle taşınabilen bilgi, en büyük güçtür. Toplumun bilgi toplumu haline gelmesiyle ortaya çıkan bilişim sektörü, hızla büyümeye devam etmektedir. Bilgisayarların da her alanda kullanılmaya başlamasıyla, bilişimciler neredeyse her alanda çalışabilir hale gelmişlerdir.

Ülkemizde, bilişim sektöründe çalışan teknik personelin neredeyse tamamı, üniversitelerin ilgili bölümlerinde yetişmektedir. Bu bölümlerin sayısının giderek çoğalmasına rağmen hala yetersiz oluşu, bu alanda yetişmiş eleman ihtiyacını artırmaktadır. Az bulunur bu teknik personel, iş bulma, ücret gibi konularda pek problem yaşamamakla birlikte, deneyimleri arttıkça, kariyer sorunları yaşamaya başlamaktadırlar. Bilişimci teknik personelin sorunu, kariyerlerine teknik alanda mı yoksa yönetim alanında mı devam edecekleridir. Gerek toplumsal prestij ve gerekse maddi konulardaki avantajı nedeniyle yönetim yolunu tercih eden teknik personel, yöneticilik altyapısı olmaması nedeniyle sorunlarla karşılaşmakta, teknik becerilerini kaybettiği gibi, yöneticilik yaptığı çalışanları da olumsuz etkilemektedirler.

Anket çalışması, 115 kişiyle yapılmıştır ve 92 kayıttın geçerli olduğu belirlenmiştir. Değerlendirme sonucunda, katılımcıların çoğunluğunun 30 yaşın altında olduğu ve meslek tercihlerini bilinçli yaptıkları gözlenmiştir. Katılımcıların, iş hayatına atılırken öncelikle deneyim kazanabilecekleri bir işi tercih ettikleri ve sık iş değiştirdikleri görülmektedir. Katılımcıların iş hayatına başlarken ve sonrasında en çok önem verdikleri kavram ücrettir. Katılımcılara göre başarı, kariyeri en iyi tanımlayan kavramdır. Katılımcıların çoğunluğunun kariyer tercihi ise, önemli projelerde sorumluluk almak veya yönetim kademesine yükselmektir. Katılımcıların, kariyerleriyle kişiliklerinin uyumlu olduğu ve kariyerlerinden yeterince tatmin oldukları görülmüştür. Katılımcıların belirttikleri en önemli kariyer sorunu yanlış kişilerle çalışmaktır. Örgütler, bu sorunları aşmak için teknik personelin kariyer değerlerini belirlemeli, kariyer yollarını ona göre çizmelidir.

ABSTRACT

Today's community, especially for the last 20 years, has turned into information community rather than being industrial. Information is transferrable much more easily, faster and less costly and is the biggest power in information community. As the community becomes information community, IT Sector forms and grows with the same acceleration. As a result of computers being used in almost all sectors, IT professionals have become employable in every field of business life.

In our country, almost every technical person that works in IT sector are educated in related departments of the universities. Even though number of those departments increase, they are insufficient to compensate the demand for educated and qualified people in this area. However these hardly found technical personnel doesn't face any problems in finding a job and getting a good salary. On the other hand as they become experienced, they face with career problems. The problem of IT professionals is to make the decision of whether continuing their career as a technical person or in managerial level. The ones that choose to continue their career as a manager to gain a more prestigious position and more salary lose their technical knowledge and face with problems due to lack of their managerial background .

Survey is performed on 115 persons but 92 of the records were valid. It is observed that majority of the attendants are below 30 years and made their choices consciously. Again the majority of the attendants prefers a position which they can gain experience but still they don't keep working in their positions for a long time. The most important criteria for employees is the salary at the beginning of their career life and after they get a job. The career preference of most is to get responsibilities in important projects or to promote to managerial positions. It is observed that most attendants' careers and personalities perfectly match and they are satisfied with their career. The most important career problem for the attendants is to work with improper people. To overcome those problems, organizations should define technical persons' career anchors and define their path in their career according to these values.

ŞEKİL VE GRAFİKLER

Şekil 1 Mühendislikte Prototip İkili Merdiven

53



TABLOLAR

Tablo 1	Yıllar İtibariyle İngiltere, ABD, Almanya ve Japonya'da İşgücünün Sektörel Dağılımı	13
Tablo 2	2001'de En Hızlı Yükselen 10 Bilişim Şirketi	16
Tablo 3	1994-1996 Yılları Arasındaki Bilişim Teknolojileri İthalatı	16
Tablo 4	Dünyada Bilgi Teknolojisi Pazarı	18
Tablo 5	Dünya BT Pazarı İçinde Alt Grupların Payı	18
Tablo 6	Bazı Ülkelerin BT Pazarları	23
Tablo 7	Türkiye BT pazarı	24
Tablo 8	Yazılım Evlerinin Çalıştırdıkları Personel Sayılarına Göre Dağılımı	25
Tablo 9	Yazılım Evlerinde Yazılım Geliştirme Sürecinde Görev Alan Personelin Görevlerine Göre Dağılımı	26
Tablo 10	Yazılım Evlerinde Yazılım Geliştirme Sürecinde Görev Alan Personelin Görev Türlerine Göre Yaş Ortalamaları	28
Tablo 11	Yazılım Evlerinde Yazılım Geliştirme Sürecinde Çalışan Personelin Eğitim Durumu	28
Tablo 12	Sektörlere Göre İş Araştırma Kaynaklarının Dağılımı	30
Tablo 13	Sektörlere Göre Ortalama İşte Kalış Süreleri	31
Tablo 14	Sınırlı ve Sınırsız Örgütlerde Yeterlilik Profilleri	49
Tablo 15	Katılımcıların Yaş Dağılımı	75
Tablo 16	Katılımcıların Cinsiyetleri	75
Tablo 17	Katılımcıların Medeni Durumu	75
Tablo 18	Katılımcıların Çalıştıkları Mevcut Görevler	76
Tablo 19	Katılımcıların İş Deneyimleri	76
Tablo 20	Katılımcıların Lisans Eğitiminden Mezun Oldukları Bölüm	77
Tablo 21	Katılımcıların Lisans Eğitiminden Mezun Oldukları Fakülte	78
Tablo 22	Katılımcıların Lisans Eğitiminden Mezun Oldukları Üniversite	78

Tablo 23	Katılımcıların Yüksek Lisans Eğitiminden Mezun Oldukları Bölüm	79
Tablo 24	Katılımcıların Üniversite Bölümü Seçimlerini Etkileyen Unsurlar	80
Tablo 25	Katılımcıların Mezun Oldukları Bölümü Tercih Sıraları	80
Tablo 26	Katılımcıların İş Hayatına Atılırkenki En Önemli Arayışları	80
Tablo 27	Katılımcıların İş Hayatlarının Başlangıçlarında Kariyerle İlgili Faktörlere Verdikleri Önem Sırası	81
Tablo 28	Katılımcıların Kariyer Değerleri İle İlgili Tercihleri	82
Tablo 29	Katılımcıların Kariyer Değerlerinin Faktör Analizi	84
Tablo 30	Katılımcıların Kariyer Tercihleri İle İlgili Düşünceleri	88
Tablo 31	Katılımcılara Göre Kariyeri Tanımlayan Kavram ve Önem Sırası	89
Tablo 32	Katılımcıların İş Hayatında Karşılaştıkları Kariyer Sorunları	89
Tablo 33	Katılımcıların İşletme Ölçeği İle İlgili Tercihleri	90
Tablo 34	Katılımcıların Şu An Kariyerle İlgili Faktörlere Verdikleri Önem Sırası	91
Tablo 35	Katılımcıların Kariyerlerinin Kişiliklerine Uygunluğuyla İlgili Düşünceleri	91
Tablo 36	Katılımcıların Kariyerlerinden Memnuniyet Derecesi	91
Tablo 37	Katılımcıların Bazı Demografik Özellikleri	92
Tablo 38	Katılımcıların Mevcut Görevlerindeki ve Toplam İş Deneyimleri	92
Tablo 39	Katılımcıların Meslek Seçimlerinde Etkili Olan Unsurlar	93
Tablo 40	Katılımcıların İş Hayatına Atıldıktan Sonra Kariyerleri İlgili Düşünceleri	93
Tablo 41	Katılımcıların Kariyerleriyle İlgili Diğer Düşünceleri	93

GİRİŞ

Bilgi toplumu var oldukça, bilgi, her zaman en önemli güç olacak ve önemi de artmaya devam edecektir. Bilginin giderek daha çok önem kazanmasıyla ve toplumun bilgi toplumu haline gelmesiyle ortaya çıkan bilişim sektörü, bugün olduğu kadar gelecekte de cazibesini koruyacaktır.

Bilişim sektörünün işçileri olan teknik personel, sektörün gelişmesiyle bir takım problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bunlardan en önemlisi, kariyer sorunlarıdır. Geçişlerin çok sık yaşandığı bir sektörde yer alan bilişim firmaları, teknik elemanlarını ellerinde tutmak istemektedirler. Bunu yaparken de, çalışanların motivasyonları üst düzeyde tutmak zorundadırlar. Çalışanların motivasyonlarının sağlanarak örgütlere bağlı hale getirilmesi, ancak kendilerine uygun kariyer yollarının sunulmasıyla mümkündür.

Problemin Tanımı

Bu araştırmada ele alınan problem, bilişim sektöründe çalışan teknik personelin kariyeridir. Çalışanların demografik özellikleri ve meslek seçimleri belirlenerek, kariyer değerleri, kariyer tercihleri ve kariyer sorunları açısından kariyerleri incelenmektedir.

Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, bilişim sektöründe çalışan teknik personel hakkında genel bir bilgi elde ederek, mesleklerini tercih nedenlerini, iş arayışlarıyla ilgili görüşlerini araştırmak, kişilerin kariyer değerlerini, kariyer tercihlerini ve kariyer sorunlarını ortaya koyarak bilişim sektörü teknik personelinin kariyer değerleri hakkında bir sonuca ulaşmaktır.

Bilişim sektörünün günümüzde önemli bir yere sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu alanda çalışan teknik personelin sayıları az olmakla birlikte, mevcut

Çalışanların da kariyer sorunları sektördeki verimi dūřürmekte, kariyer tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan personel de firmaları zor durumda bırakmaktadır.

Çalışmanın Kapsamı

Çalışmanın teorik bölümünde, bilişim sektörünün ortaya çıkışı ve bilişim sektörü ile ilgili detaylı bilgilerin yanında, sektörde çalışan teknik personel hakkında da bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde kariyer ve ilgili kavramlar açıklanmış, bilişim sektöründe çalışan teknik personelin kariyeriyle ilgili teorik anlatımlar yapılmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmında ise, bilişim sektöründe çalışan teknik personelin meslek tercihleri, iř hayatına başlamadan önce ve sonra kariyerle ilgili kavramlar hakkında dūřünceleri, kariyer değerleri, kariyer tercihleri ve kariyer tatmini konusu ampirik olarak incelenmiştir.

Çalışmanın Organizasyonu

Çalışmanın birinci bölümünde, bilgi toplumunun oluşumu, özellikleri, bilişim sektörünün ortaya çıkışı, bilişim sektöründe öne çıkan alanlar gibi bilişim sektörünü tanıtıcı özellikler ortaya konulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kariyer ve kariyer geliştirme kavramları, kariyer geliştirme adımları, kariyer geliştirmede örgütün ve bireylerin etkileri ve teknik personelin kariyer sorunları anlatılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, bilişim sektöründe çalışan teknik personelin kariyer değeri ile ilgili araştırma için hazırlanan anketin metodolojisi anlatılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde ise, araştırmanın sonuçları ortaya konularak, önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM :

1. BİLİŞİM SEKTÖRÜ

1.1. BİLİŞİM SEKTÖRÜNÜN TEMELİ; BİLGİ TOPLUMU

İnsanlık tarihinde ekonomik açıdan köklü değişikliklerin yaşandığı dönemler vardır. Bunlardan birincisi insanları toprağa ve yerleşik hayata bağlayan tarım toplumuna geçiştir. Bu geçişten uzunca bir süre sonra kitle üretiminin, tüketiminin ve eğitiminin önem kazanmasıyla sanayi toplumuna geçiş gerçekleşmiştir. Günümüzde ise yine yeni ve köklü bir değişim içerisindeyiz. Bu geçiş, bilgi toplumuna geçiştir¹.

Tarım sektörünün hakim olduğu 18.yy da, sanayi sektörünün önemi artmaya başlamıştır. Başlangıçta sanayi toplumlarında, tarım sektöründe çalışanların toplam istihdamdaki ağırlığı %80 dolaylarında iken bu oran günümüzde %3'e kadar gerilemiştir. Sanayi üretiminin payı ise en fazla %50'lere kadar çıkmışken son dönemlerde bu oran tekrar %30-40'lara kadar düşmüştür. Buna karşılık hizmet sektörünün payı %60'ların üzerine çıkmış ve sanayi toplumuna doğru bir kayma gözlenmiştir. Sanayi toplumunda 1970'li yıllarda petrol krizleriyle beraber sancılar başlamış, dünyanın hammadde kaynaklarının biteceği ve sanayinin getirdiği çevre kirliliğinin insanlığın geleceğini nasıl tehdit ettiği sorgulanmaya başlanmıştır. Sanayi toplumlarında yaşanan sıkıntılar insanları yeni bilgi ve teknolojilere yönlendirmiş, bu durum, yeni gelişmelerin insanlığa getireceği değişim ve dönüşümün, sanayi toplumunun getirdiği değişim ve dönüşümden daha derin ve köklü olacağını habercisidir².

Mavi yakalı işçilerin sayısı bu yüzyılın ilk yarısında şaşılacak derecede hızlı arttı. 1950'lerin ortalarına kadar Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışan fabrika imalat işçileri, madenlerde ve ulaşımda çalışan işçiler, İngiltere, Batı Almanya, Japonya

¹ Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1997, s. 5.

² Çoban, a.g.e., s.5.

nüfuslarının üçte ikisini, Amerika Birleşik Devletleri'nde ise çalışan nüfusun gerçek çoğunluğunu teşkil ediyorlardı. Son kırk yıl içerisinde bu oran hızla düştü ve 1980'den sonra düşüş gözle görülebilir duruma geldi. Bugün Amerika Birleşik Devletleri'nde bu gruplar, I. Dünya Savaşı öncesine göre kıyasladığında küçük gruplar durumuna düşmüştür ve gelecekte de beşte bire kadar düşecektir³.

Bu gelişmeler, sosyal yapıyı, toplumu, devleti, ekonomiyi ve siyaseti derinden etkileyen benzersiz gelişmelerdir. Bu gelişmelerin yanında daha şaşırtıcı ve benzersiz gelişme ise, bilgi işçileri grubunun hızla yükselişidir. Bu grup tarihteki geleneksel grupların yerlerini hızla almakta, aynı hızla, çalışan nüfusun çekim merkezi olmakta ve her gelişmiş ülkede ve sanayi sonrası toplumlarda en büyük grup halini almaktadır⁴.

XX. yüzyılın ikinci yarısından itibaren bilime dayalı teknoloji üretimi ve bilime dayalı endüstriler yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması ve bilişim teknolojileri kanalıyla sürekli üretilebilen, tekrarlanabilen ve paylaşılabilen bilgiye dayalı bilgi ekonomisine geçiş söz konusudur. Sanayi toplumunda mamül üretimi ön plandayken bilgi toplumunda bilgi üretimi ön plana geçmiştir⁵.

İçinde bulunduğumuz bilgi toplumunda endüstri toplumunun ürünü olan temel kurumlar, son derece ciddi bir sarsıntı geçirmekte, zaman ve mekan kavramları değişmektedir. Fabrika üretiminin egemenliğindeki endüstri toplumunun sosyo-kültürel ve sosyo-politik yapısını oluşturan ulus-devlet, kitle örgütleri, modernite, akıl ve pozitivist bilim gibi kavram ve kurumlar yeniden sorgulanmakta, ya da son derece ciddi bir kriz yaşamaktadırlar. Endüstri toplumunda stratejik kaynağı "sermaye" oluşturmaktadır ancak artık bu kaynak, yerini enformasyon toplumuna geçiş sürecinde "bilgi" ye bırakmaktadır. Bilgiyi üreten kurumlar, toplumun temel yapısını oluşturmaya başlamaktadırlar⁶.

³ Peter F. Drucker, "Bilgi İşi ve Bilgi Toplumu; Bu Yüzyılın Sosyal Dönüşümleri", (Çev. Hüseyin Ertaş), **Konya Ticaret Odası İpekyolu Dergisi**, sayı: 134, (Nisan 1999).

⁴ Drucker, a.g.m.

⁵ Nusret Ekin, **Küresel Bilgi Çağında Eğitim, Verimlilik ve İstihdam**, İstanbul: ITO Yayınları, 1998, s.24.

⁶ Ekin, a.g.e., s.41.

Bilgi işçileri, örgütlerin sosyal yapılarında ağırlıklı hale gelmeye başlamıştır. Bütün gelişmiş ülkeler bilgi toplumları haline gelmektedirler. Sermaye, Karl Marx'ın da farketdiği gibi yer değiştirme gücüyle, toprak ve emek gibi diğer üretim faktörlerinden ayrılır ve kendine en çok paranın ödendiği yere gidebilir. Bilgi de artık gelişmiş bir ekonominin gerçek sermayesi haline gelmiş durumdadır. Bu değişimin altında yatan yalnızca bilgisayarların ve finansal oyunların yaygınlaşması değil, toplumun hızla bilgi toplumu haline gelmesindedir⁷.

Ulus devletleri sanayi üzeri topluma geçişten kaynaklanan temel sorunları çözmekten acizdir. Ekonomik açıdan ulus devletler, sanayi devriminin sonucunda ortaya çıkmışlardır ve bu açıdan işlevlerini tamamlamış bulunmaktadır. Gelecekte bu kavram tamamen ortadan kalkmayabilir ama gücünden çok şeyler kaybedeceği de kesindir⁸.

Bütün bu gelişmeler, çağımızın “bilgi çağı” olarak adlandırılmasını haklı kılmaktadır. Posta ve telgraf hizmetlerinden başlayarak artık her konuya ve tüm yerleşim birimlerine uzanabilen bilgisayar ağları bir “bilgi toplumunu” yaratmıştır⁹.

1.1.1. Bilgi Toplumunun Gelişimi

Geleneksel toplumda tarımsal üretim, sanayi toplumunda ise sanayi malları üretimi önemli olmuştur. Son dönem sanayi toplumunda hizmet sektörü ön plana çıkarken, bilgi toplumunda bilişim sektörü öncelikli olacaktır¹⁰.

ABD’de 1870’de çalışanların yarısına yakını tarımda çalışırken, 1990’da bu oran %2.4 olmuştur. Çalışan nüfus, önce tarım sektöründen imalat sektörüne, daha sonra sanayi sektöründen hizmet sektörüne kaymıştır. Ekonomik anlamda bilişim sektöründe çalışanların ulaşabileceği oran %50 civarında olacaktır. İngiltere ve ABD sanayileşmeye

⁷ Alvin Toffler and Heidi Toffler, **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak**, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1994, s.36.

⁸ Alvin Toffler, **Ekonominin Çöküşü**, İstanbul: İnsan Yayınları, 1991, s.90.

⁹ Emin Aydın, **Değişen Bilgi Toplumu**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1996, s.85.

¹⁰ Çoban, a.g.e., s.49.

diğer ülkelerden daha önce başlamış olduklarından, bu ülkelerde bilişim sektörünün genişlemesi tepe noktasına ulaşmıştır. Bilgi toplumunda bu hareketlilik devam ederek hizmet ve sanayi sektöründen bilişim sektörüne kaymalar olacaktır. Bu o kadar hızlıdır ki, ileriki dönemlerde sanayi sektörünün üretimdeki payının %10'un altına düşmesi beklenmektedir. ABD'de imalat sanayinin istihdamdaki payı 1960'da %34,8, 1980'de %22,5 iken 2000 yılında %12'ye, 2010 yılında da %5'e düşeceği tahmin edilmektedir¹¹.

Bu durum bilişim sektöründe meslek çoğalması ve farklılaşmasına yol açacak ve bu sektörde hızlı bir gelişme olacaktır. Sanayi toplumunda işletmeler sosyo-ekonomik sürecin en önemli öznesi iken, bilgi toplumunda gönüllü topluluklar sosyo-ekonomik sürecin öznesidirler. Sanayi toplumunda özel mülkiyet, rekabet ve kar maksimizasyonu ön plana çıkarken, bilgi toplumunda müşterek katılım ve sosyal yarar belirleyici olmaktadır¹².

Yaşadığımız toplum, bir bilgi toplumu ve aynı zamanda bir örgütler toplumu haline gelmiştir. İster iş aleminde, ister dışarda olsun, bir örgütün amaç ve işlevi, uzmanlaşmış bilgileri, ortak bir amaç halinde bütünleştirmektir. Örgütler amaca yönelik olarak düzenlenmiş ve uzmanlaşmışlardır. Toplum ve topluluklar, dil, kültür, tarih yada yerellik gibi üyelerini bir arada tutan bağlarla tanımlanmalarına karşın, örgütler görevleriyle tanımlanırlar¹³.

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde, işletmeler için bilgi değerli bir üretim faktörü olarak benimsenmelidir. Bilginin elde edilmesi kadar, bilgi yönetim ve paylaşımını da çok önemlidir. Yeni toplumda bilgi, stratejik bir kaynak haline gelmiştir¹⁴.

¹¹ Çoban, a.g.e., s.49,50.

¹² Mustafa Kurt, "Bilgi Toplumuna Geçiş ve Bilgi Toplumunun Ekonomik Yönü", Afyon Kocatepe Üniversitesi S.B.E., http://www.bilgiyonetimi.org/bil_top_gecis.htm, s.4.

¹³ Cengiz Yılmaz, Zümrüt Ecevit ve Ercan Duygulu, "Örgütsel Başarım ile Kariyer Geliştirme İlişkisi", **Erciyes Üniversitesi 9. Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, <http://yonetim2000.erciyes.edu.tr/kongrecd/oturumonyedi1.html>

¹⁴ R. Özen Kutunis ve Serkan Bayraktaroğlu, "Bilgi Çağında Öğrenme Engelleri", **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli, Mayıs 2003, s.2.

1.1.2. Bilgi Toplumunun Temel Özellikleri

Günümüz toplumunun bir bilgi toplumu haline gelmesini sağlayan birtakım unsurlar vardır. Bu unsurları “bilgi toplumunun temel özellikleri” olarak adlandırabiliriz. Bu özellikler, aynı zamanda bilgi toplumu kavramının çerçevesini oluşturan özelliklerdir.

1.1.2.1. Bilginin Önem Kazanması

Yukarıda saydığımız gelişmeler paralelinde bilgi toplumunu oluşturan insanlardan güncel bilgilere ve teknolojilere ulaşabilenler başarılarını katlamaktadırlar. Fakat bu başarıyı devam ettirmek için yenilikleri sürekli izlemek şarttır. Zaten bilgi toplumunun diğerlerinden farkı, güncel bilgilere eskisinden çok daha çabuk, çok daha zahmetsiz ve çok daha ucuz ulaşabilmeleridir. Yani bu başarıyı devam ettirmek çok da zor gözükmemektedir.

Bilgi toplumunun en büyük gücü, adından anlaşılacağı üzere bilgidir. Bilgi sınırsızdır, çünkü bilgi paradan bile daha kolay aktarılabilir. Bilgi, bilişim teknolojisinin ürünüdür. Bilişim bilgisi bilgisayar sistemleri içerisinde bilimsel usüllerle işlenip elde edildiği için, ferdi keyfilik ve saptırmalardan uzak olması nedeniyle daha objektif bir özelliğe sahip olacaktır¹⁵.

Bilgi toplumunda insanlar, geliştirdikleri bilgi teknolojileri sayesinde büyük başarılar yakalayabilmektedirler. Günümüzde bunun en iyi örneği dünyanın en zengin insanı olan Bill Gates’dir. Bilgi toplumunda ekonomik güç elde etmenin yolu bilgidir. Ne sermaye gücü, ne genç nüfus ve ne de başka bir güç, bilginin yerini dolduramaz. Güç bilgidir, güçlü olan da bilgili olandır¹⁶.

¹⁵ Peter F. Drucker, “Yeni Topluma Doğru Gidiyoruz”, **KKTC Sanayi Odası Sanayi Bülteni**, sayı: 19, (Ekim 2002), s.1.

¹⁶ Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, İstanbul: Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, 1998, s.34.

1.1.2.2. Globalleşme

Globalleşme, günümüzde çeşitli ülkelerin ekonomik olarak birbirleri ile ilişki içine girmeleri sonucunda artan bilgi ihtiyacı bilişim pazarının genişlemesine neden olmaktadır. Böylece bilişim sektörü, hem milli hem de uluslararası ölçekte, lokomotif sektör haline gelerek globalleşme eğilimine girmektedir¹⁷.

1.1.2.3. Bilişim Sektörünün Doğuşu

Bilgi toplumunda, bilişim bağlantılı sanayiler sonucu bilişim sektörü toplumsal yapıda önemli bir yer almaktadır. Bilgi toplumu haline gelen ülkelerde, bilgi giderek hammaddenin, emeğin ve diğer kaynakların yerini almaktadır. Bu sebeple, bilgi toplumunun en önemli sosyal grupları bilgi işçileri olacaktır. Bilişim sektörünün altyapısının devlet sektörü tarafından kurulmasıyla bilgiye dayalı insani sermaye ön plana çıkacaktır. Sanayi toplumunda tarım, sanayi ve hizmetler sektörü gündemde iken, bilgi toplumunda buna bir de bilişim sektörü eklenmektedir. ABD gibi gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün %50'sinden fazlasının artık bilişim sektörüyle ilgili iş dallarında çalıştığı bilinmektedir¹⁸.

¹⁷ Kurt, a.g.e., s.4.

¹⁸ Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1992. s.87.

1.1.2.4. Çevre Koruma Şuurunun Gelişmesi

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken, kirlilik, çevre tahribatı ve doğal kaynakların tükenmesi gibi problemler ortadan kalkarak, kirlilikten arınma, doğa ile uyum ve kaynak tasarrufu anlayışı devreye girmektedir¹⁹.

Çevre sorunlarının ortaya çıkması, işletmelerde yeni bir bakışı zorunlu kılmıştır. Kararların alınmasında çevre, önemli bir faktör olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Ancak, buradaki yaklaşım, sosyal ve ahlaki olmaktan çok, ekonomik bir harekettir. İşletmeler karlılıklarını artırabilmek için çevreyi göz önüne almaya başlamıştır²⁰.

1.1.2.5. Gönüllü Kuruluşların Etkinleşmesi

Bilgi toplumunda gönüllü kuruluşlar ön plana çıkmaktadır. Bilgi toplumu, aynı zamanda kuruluşlar toplumdur. Bu kuruluşlar birbirine bağımlı ama kavramları, görüşleri, değerleri açısından farklıdır. Gönüllü kuruluşlar, daha bugünden toplumun ayrılmaz birer parçasıdır. Bu kuruluşlar halen Amerika'nın en büyük işvereni durumundadırlar. Her yetişkin Amerikalı'dan biri (yaklaşık 90 milyon insan), haftanın en az üç saatinde ücretsiz memur olarak, yani gönüllü olarak bu kuruluşlarda çalışmaktadırlar. Ne özel sektöre ne de devlete ait olan "insanı değiştirmeye yönelik" kar amacı gütmeyen bu kuruluşlar, üçüncü sektör olarak bilişim sektöründe yerlerini alacaklardır²¹.

1.1.2.6. Bilgisayarlaşma

Bilgi toplumunun en önemli özelliklerinden birisi, toplumu oluşturan insanların bilgisayarı yoğun olarak kullanmasıdır. Konu ile ilgili uzmanlara göre, bilgisayarın sanal

¹⁹ Çoban, a.g.e., s.41.

²⁰ Çoban, a.g.e., s.41.

²¹ Peter F. Drucker, **Yeni Gerçekler**, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1992, s.201.

ticaret aracı haline geldiği bir dönemde internetsiz bir ülkenin geleceği olamaz. Bilişim sistemlerinin insan hayatındaki rolü giderek büyümektedir²².

Bilgi toplumunun şekli bilgisayar ve iletişim teknolojisiyle çizilecektir. Bilgi toplumunda örgütlerin bilgiye dayalı hale gelmeleri, bilgisayarların ve haberleşme araçlarının gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinin üretime girmesiyle örgütsel yapılar da değişecektir. Bu gelişmeler bir yandan işletmelerde niteliksiz iş gücünü ortaya çıkarmakta, bir yandan da bilgi uzmanlarının sayısının artmasına yol açmaktadır²³.

1.1.2.7. Örgütlü Toplumun Güçlenmesi

Bilgi toplumunda, ortak özellikler, değerler ve amaçlar ile ortak mekan ve çıkarlara sahip kişilerin oluşturduğu sosyal gruplar, teşkilatlanmış olarak sivil hayatta ağırlıklarını ve etkinliklerini göstereceklerdir. Bu gruplar, çıkar çatışmasından çok çıkar uzlaşması ile şu andaki ve gelecekteki ortak amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik dayanışmacı gruplar olacaktır²⁴.

1.1.3. Bilgi Toplumunun Ekonomik Yönü

Bilgi toplumunun içinde bulunduğu ekonomik koşullar günümüzde bilgi ekonomisi adıyla anılmaktadır. Emek yoğun işlerin düşük gelir grubundaki ülkelere kaydırılmasıyla sanayileşmiş ülkelerde emek yoğun işlerden ürünlere know-how ve yaratıcılık temeline dayalı değer ekleyen bilgi yoğun faaliyetlere geçmişlerdir. Bunun

²² Ekin, a.g.e., s.52.

²³ Kurt, a.g.m., s.6.

²⁴ Çoban, a.g.e., s.47.

sonucunda oluşan, bilgi ve iletişim tabanlı bilgi ekonomisi şu karakteristik özelliklere sahiptir²⁵:

1. Sürekli hızlanan teknolojik gelişmeler,
2. Artan bilişim ve bilgi yoğun faaliyetler,
3. Kısalan pazara girme ve ürün/hizmet hayat dönüşüm süreleri,
4. Pazarların küreselleşmesi,
5. Sanayi kolları arasındaki farkların belirsizleşmesi.

Bilgi toplumu, yeni meslek yapıları, yeni üretim ilişkileri ve yeni sosyal yapıları ile yoğun olarak bilginin üretildiği bir ekonomik sistem olarak ortaya çıkmıştır. Bilgi çağı, “bilgiye dayalı sanayi, ihtisas emeği yoğun, bilgi yoğun” üretim biçimlerinin üstünlüğü dönemidir. Bilgi toplumunda bireyleri ve girişimcileri bilgi üretmeye yönelten temel motivasyon, kendini gerçekleştirmeye yönelik başarıdır. Söz konusu başarı yarışı, başarı rekabeti şeklindedir ve yalnız yerel seviyede değil global seviyede gerçekleşmektedir²⁶.

Sanayi toplumunda ekonomik yapı, pazara yönelik mal üretimi, sermaye birikimi, iş bölümü, üretim ve tüketimin fabrika ve konut olarak ayrılması, üretimde uzmanlaşma, arz talep ilkesi ve rekabet gibi unsurlarca belirlenmekteydi. Bilgi toplumunda maddi malların üretimi yerine bilgiye dayalı üretimin ön plana çıkması, insani sermayenin esas kaynak olması, birlikte üretim ve kullanımda paylaşımın olması, toplumsal yararı gözetmenin önemli olması gibi temel özellikler ekonomik yapıyı oluşturmaktadır²⁷. Genel olarak ifade etmek gerekirse, yeni bilgi ekonomisinde zenginliğin temel kaynağı, doğal kaynaklar ve fiziki emek yerine, bilgi ve haberleşmedir. Bütün bu değişimler hızlı bir biçimde ortaya çıkmakta ve birbirini

²⁵ Ünal Savaş, “Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme”, <http://unalsavas.kolayweb.com/644507333022.html>, s.8.

²⁶ Kurt, a.g.m., s.7.

²⁷ Kurt, a.g.m., s.7.

etkilemektedir. Böylece toplum ve ekonomik hayat, iki asır evvel ortaya çıkan endüstri devrimine benzer nitelikte sonuçlar doğurmaktadır²⁸.

Ekonomik yapı, sanayi toplumunun mübadele ekonomisinden, bilgi toplumunun sinerjik ekonomisine dönüşmektedir. Böylece sanayi toplumunun arz-talep dengesine dayalı üretim ve fiyatların değişmesi ilkesi, yerini gerçekleştirilecek amaçlar ilkesine bırakmaktadır. Amaç-araç ilkesi, ortak amaçların başarılması şeklinde toplumsal düzenin korunmasını sağlamaktadır. Bilgi toplumu insanının gelecekteki amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çabaları, bilişim teknolojisinin imkanları ile sürekli bilgi üretirken, sistemin temel özelliği yenilikler olacaktır. İnsanların amaçlarını ve kişiliklerini gerçekleştirmelerinde yeniliklerin kaynağı olan rekabet varlığını koruyacaktır²⁹.

Tarım, sanayi ve hizmet endüstrilerindeki üretimler, bilişim sektöründeki gelişmelere paralel olarak bazı gelişmeler yaşayacaktır. Bilişim bilgisinin tarım alanında kullanılmasıyla, bilgi toplumunda tarımsal üretimde büyük artışlar olacaktır. Getirilecek yeniliklerle ve genetik müdahalelerle her türlü iklim şartlarına uyum sağlayan bitki ve besin maddelerinin üretimi sağlanırken, beslenme ve açlık meselesine de kalıcı bir çözüm bulunabilecektir. Bilgi tabanlı endüstriler dört ana gruba ayrılacaktır. Bunlar bilgi endüstrileri, bilimsel bilgi endüstrileri, sanat endüstrileri ve etik endüstrileridir³⁰.

Tablo 1'den görebileceğimiz gibi ekonomi içinde sektörlerin işgücü dağılımı sürekli değişmiş ve bilişim sektörü istihdam yönünden gelişmiş ülkelerde hakim hale gelmiştir. Bu da bilişim sektörünü vazgeçilmez bir konuma sokmuştur.

²⁸ Ekin, a.g.e., s.43.

²⁹ Kurt, a.g.m., s.7-8.

³⁰ Çoban, a.g.e., s.58-60.

Tablo 1. Yıllar İtibariyle Dört Büyük Ülkede İşgücünün Sektörel Dağılımı

Sektör/Ülke	1890	1910	1930	1950	1970	1990
Tarım Sektörü						
İngiltere	10.2	7.6	6.4	5.2	3.0	----
A.B.D.	37.2	31.1	20.4	11.9	3.1	2.4
Almanya				22.5	8.5	4.0
Japonya					19.3	6.3
Sanayi Sektörü						
İngiltere	47.5	43.4	45.2	39.9	33.7	----
A.B.D.	28.1	36.3	35.3	38.3	28.6	18.5
Almanya				38.3	36.0	33.7
Japonya					32.0	36.6
Hizmet Sektörü						
İngiltere	32.3	35.7	27.5	27.1	26.7	----
A.B.D.	22.3	17.7	19.8	19.0	21.9	32.3
Almanya				20.9	25.0	20.9
Japonya					24.1	22.0
Bilgi Sektörü						
İngiltere	10.2	13.3	20.9	27.8	36.6	----
A.B.D.	12.4	14.9	24.5	30.8	46.4	46.8
Almanya				18.3	30.7	41.4
Japonya					24.6	35.0

Kaynak : Hasan Çoban, Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1997, s.43.

Gelişmekte olan ülkeler kalkınma stratejilerinde değişiklik yaparak bilgi toplumuna geçişi başlatabilirler. Bunun için gelişmiş ülkelerin terk ettikleri eski teknolojileri almaya dayalı sanayileşme stratejileri yerine, bilgi toplumu ve bilgi teknolojilerinin dinamizmini canlandırıcı “yenilikçi strateji”ye geçmeleri ve bu amaçla politikalar geliştirmeye yönelmeleri gerekmektedir. Eğer böyle yapılırsa önümüzdeki on ya da yirmi yıl içinde şaşırtıcı ekonomik mucizelerin yer alması, üçüncü dünyanın

yoksul ve geri ülkelerinin bile kendilerini değiştirmesi, göz açıp kapayıncaya kadar hızla büyüyen ekonomik güçler haline gelmeleri de mümkündür³¹.

Yeni ekonomi büyük oranda “bilgi çalışanları”na dayanacaktır. Bu terim günümüzde doktorlar, avukatlar, öğretmenler gibi teorik bilgi ve eğitime sahip kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Ancak en şaşırtıcı büyümeyi, “bilgi teknolojistleri” sergileyecektir. “Bilgi teknolojistleri” kavramı, bilgisayar mühendisleri, yazılım uzmanları, klinik laboratuvar analistleri ve üretim teknisyenlerini tanımlar. 20’nci yüzyılda üretim sektöründe çalışan vasıfsız işçilerin egemen sosyal ve politik güç olmalarına benzer şekilde, bilgi teknolojistlerinin de önümüzdeki yıllarda egemen sosyal –ve hatta politik- güç haline gelmeleri olasıdır³².

1.1.4. Bilişim Sektörünü Oluşturan Alanlar

Interpro A.Ş. nin 2001 yılında 4.kez gerçekleştirdiği “İlk 500 Bilişim Şirketi – Türkiye” araştırmasında Bilişim Sektörünü oluşturan alanlar EITO (European Information Technology Observatory) modeli esas alınarak belirlenmiştir. Bu modele göre pazar altı ana kategoride incelenmiřtir³³;

- BT Donanımı (bilgisayar donanımı, ofis donanımı, veri iletişim donanımı ve diğer BT donanımı)
- Yazılım (sistem yazılımı, uygulama yazılımı, iş uygulaması, internet yazılımı, mobil yazılım)
- Hizmet (danışmanlık, eğitim, sistem bütünleştirme, dış kaynak kullanım hizmeti, çağrı merkezi, kablolama/ađ kurucular, yazılım destek, teknik servis/donanım destek, internet hizmetleri)
- Telekom Donanımı (telekom ađ donanımı, telekom son kullanıcı donanımı, diğer terminal donanımı)

³¹ Peter F. Drucker, “Bilgi İşi ve Bilgi Toplumu; Bu Yüzyılın Sosyal Dönüşümleri”, s.41.

³² Peter F. Drucker, “Yeni Topluma Doğru Gidiyoruz”, s.2.

³³ Interpro Yayıncılık A.Ş., **İlk 500 Bilişim Şirketi – Türkiye 2001**, İstanbul: 2001, s.5.

- Taşıyıcı Hizmetler (telefon hizmetleri, mobil telefon hizmetleri, veri iletişim ve kiralık hat hizmetleri, kablolu tv hizmetleri, dijital yayıncılık, uydu hizmetleri)
- Tüketim Malzemeleri (kartuş, toner, disket, cd vs.)

Görüldüğü üzere bilişim sektörünü oluşturan alanlar tahmin edilenden çok daha fazladır. Bilgi teknolojilerinin günlük hayatımızda daha çok yer almasıyla bu alanların da artacağı açıktır.

Araştırmada yer alan 500 firmanın toplam satış geliri yaklaşık 8.2 milyar \$'dır. Aynı şirketin 2000 yılında yapmış olduğu araştırmada bu rakamın yaklaşık 11.1 milyar \$ olduğunu düşünürsek, 2001 yılındaki krizin tüm sektörler gibi bilişim sektörünü de olumsuz etkilediğini görebiliriz³⁴. Tablo 2'de görülebileceği gibi buna rağmen 2001'de en hızlı büyüyen 1. şirket %1524.7, en hızlı büyüyen 10.şirket ise %199.3'lük bir oran yakalamıştır³⁵. Bu 500 firmadan 345'i İstanbul'da, 89 adedi Ankara'da, 19 adedi İzmir'de, 47 adedi de diğer illerde bulunmaktadır³⁶.

1.1.5. Türkiye'de Bilişim Sektörü

Ülkemizde bilişim sektörü küçük de olsa dinamik, canlı bir yapı sergilemektedir. Bu dinamik yapıyı sergilemek için birkaç rakam vermek yeterli olacaktır; Türkiye'de GSMH 1986'dan 1996 yılına kadarki 10 yılda ortalama yüzde 10.79 artarken, BT pazarının büyüme hızı yüzde 19.2'dir³⁷. DİE verilerine göre 1995 yılında toplam 552 milyon dolarlık BT ithalatı yapıldı. 1994 Yılına göre yüzde 61'lik artış ifade eden bu ithalat rakamı, 1993 yılının ise sadece binde 5 üzerindedir. 1995 Yılındaki BT

³⁴ Interpro Yayıncılık A.Ş., **İlk 500 Bilişim Şirketi – Türkiye 2000**, İstanbul: 2000, s.5.

³⁵ Interpro A.Ş., **İlk 500 Bilişim Şirketi – Türkiye 2001**, s.5-23.

³⁶ Interpro A.Ş., a.g.y., s.123.

³⁷ Murat Yıldırımoğlu, "Türk Bilişim Teknolojileri Sektörü", <http://www.muratyildirimoglu.com/makaleler/sbank3.htm>, s.3.

ithalatında tüm kalemlerde bir önceki yıla göre artış görülmektedir ve 1993'e göre artan iki kalem yazılım ve donanımdır³⁸.

Tablo 2. 2001'de En Hızlı Yükselen 10 Bilişim Şirketi

2000 Sıra	2001 Sıra	Şirket Adı	2001 (Bin TL)	2000 (Bin TL)	Büyüme (%)
159	34	Overseas ARC	43,576,889,288	2,682,214,079	1524.7
471	176	Eser Telekomünikasyon	3,272,739,308	209,771,000	1460.1
434	163	Tekofaks Elektronik	3,655,876,575	286,042,333	1178.1
193	80	Neteks	12,621,249,150	1,925,923,138	555.3
405	246	Docuart Bilgisayar	1,691,880,220	381,355,555	343.6
342	231	Eryatek Mühendislik	1,932,197,196	570,397,657	238.7
456	335	ICS	842,550,000	249,000,000	238.4
489	378	Ersoft Bilişim	542,880,760	166,209,730	226.6
13	5	Siemens	349,626,012,100	112,778,827,000	210.0
65	36	Havelsan	38,482,770,578	12,856,143,578	199.3

Kaynak : İnterpro Yayıncılık A.Ş., İlk 500 Bilişim Şirketi – Türkiye 2001, İstanbul: 2001, s.19.

Tablo 3. 1994-1996 Yılları Arasındaki Bilişim Teknolojileri İthalatı

Yıl	İthalat Miktarı (Bin \$)
1993	551,876
1994	342,488
1995	552,174

Kaynak : BT Haber Dergisi, www.bthaber.com.tr, sayı :63.

³⁸ BT Haber Dergisi, www.bthaber.com.tr, sayı: 63.

Ülkemizde kamu ve özel kesimde çok sayıda kişinin geçim kaynağını bilişim teknolojileri oluşturmaktadır. Özel kesimde çalışan bilişimcilerin sayısı tam bilinmemekle birlikte kamuda çalışan bilişimcilerin sayısı Kamu İktisadi Teşekkülleri (KİT) de dahil olmak üzere yaklaşık 22 bini bulmaktadır³⁹. Bu bilişimciler 657 sayılı Devlet Personel Yasası, Sözleşmeli Personel ve kadro karşılığı sözleşmeli olmak üzere üç farklı statüde çalışmaktadırlar.

1.2. YAZILIM SEKTÖRÜ

Bilişim sektörünü oluşturan alanlardan en büyüğü ve en önemlisi, yazılım sektörüdür. Sermayesini beyin gücü, hammaddesini insan oluşturan yazılım sektörü, bu özelliğiyle en fazla büyüyen alan olma özelliği de taşımaktadır.

1.2.1. Yazılım Sektörünün Bilişim Pazarı İçindeki Payı

Tablo 4'te görüleceği gibi, 1985'den 1995'e kadarki 10 yıllık dönem içinde BT pazarı içinde sayısal olarak en hızlı artan alan yazılım ve hizmetler olmuştur ve %425'lik bir artış göstermiştir. Aynı çizelgeye BT Pazarını oluşturan alt grupların, toplam pazar içindeki payları olarak bakıldığında bu çarpıcı değişimi daha iyi algılamak olanaklıdır.

Tablo 5'den yazılım ve hizmetlerin toplam BT pazarı içindeki payının, sözü edilen 10 yıllık dönem içinde %31'den %44'e çıktığı görülmektedir. Yazılım ve hizmetler pazarı, bu süre içinde %275 büyüyen toplam BT pazarından daha hızlı büyüyerek, Pazar içindeki payını nerede ise toplam pazarın yarısına çıkarmıştır. Pazardaki bu eğilimin önümüzdeki yıllarda da süreceği beklenebilir. Bu eğilimi temel olarak, donanım üretiminin teknolojik gelişmeler doğrultusunda ucuzlaması ve kar

³⁹ BT Haber Dergisi, www.bthaber.com.tr, sayı: 49.

marjının azalması, buna karşılık yazılımın getirdiği katma değerın giderek artması nedenleri ile açıklamak olanaklı olabilir⁴⁰.

Tablo 4. Dünyada Bilgi Teknolojisi Pazarı

(Milyar \$)	1985	1990	1995	Değişim '85 - '95 %
Ana Bilgisayarlar	69	90	120	73
Kişisel Bilgisayarlar	36	75	181	402
Çevre Birimleri	62	117	212	241
Yazılım ve Hizmetler	76	208	399	425
Toplam Bilgi Sistemleri	243	490	912	275
Yarı İletkenler	32	70	125	290
Endüstriyel Otomasyon	60	118	180	200

Kaynak : Tursoft, "Türkiye'nin Bilgi Teknolojisi Dışsatım Olanakları ve Dışsatımın Artırılması İçin Öneriler", Mayıs 1997, s.2.

Tablo 5. Dünya BT Pazarı İçinde Alt Grupların Payı

BT Pazarı Alt Grupları	1985	1990	1995
Anaçatı Bilgisayarlar	28	18	13
Kişisel Bilgisayarlar ve İş İstasyonları	15	15	20
Çevre Birimleri	26	24	23
Yazılım ve Hizmetler	31	42	44
Toplam Bilgi Sistemleri	100	100	100

Kaynak : Tursoft, "Türkiye'nin Bilgi Teknolojisi Dışsatım Olanakları ve Dışsatımın Artırılması İçin Öneriler", Mayıs 1997, s.2.

Bu rakamlardan çıkan ve hemen herkesin üzerinde mutabık kaldığı nokta, yazılım endüstrisinin, önemi giderek artan stratejik bir sektör olma yolunda ilerlediğidir. Bunu kavrayabilen ülkeler, kendi yazılım endüstrilerinin gelişmesi için ulusal boyutta

⁴⁰ Tursoft, "Türkiye'nin Bilgi Teknolojisi Dışsatım Olanakları ve Dışsatımın Artırılması İçin Öneriler", Mayıs 1997, s.3.

stratejiler geliştirmişler, uzun vadeli uygulama planları hazırlamışlar, özel teşvikler sunmuşlar ve bütün bunları kararlılıkla sürdürüp yol almışlardır⁴¹.

1.2.2. Yazılım Sektörünü Diğer Sektörlerden Ayıran Özellikler

Bugüne kadar yazılım sektörü diğer sektörlerle bir tutulmuş, yasal ve hukuki düzenlemeler buna göre yapılmıştır. Oysa yazılım sektörü diğer sektörlerden farklıdır. Yazılım sektörünü diğer sektörlerden ayıran özellikler aşağıdaki başlıklarda incelenebilir⁴².

1.2.2.1. Ürün

Yazılım diğer sanayi ürünleri gibi fiziksel bir ürün değildir. Elektronik ortamda yaratılmış fikri bir eserdir. O nedenle stok tutma maliyeti yok denecek kadar azdır. Geliştirilen ürün bir CD'ye sığabilmektedir. Fiziksel bir ürün olmamasından dolayı kolayca kopyalanıp izinsiz kullanılabilir. Yasal olarak yazılım geliştiricinin haklarının korsan yazılım kullanıcıları karşısında etkin bir biçimde korunması büyük önem taşımaktadır. Ürünün elektronik ortamda oluşması, onun elektronik olarak iletilmesini de sağlamaktadır. Bu nedenle ürünün taşınması, diğer sanayi ürünlerine oranla çok kolaydır ve maliyeti çok düşüktür. Yazılım ürününün iletilmesi (dış satımı) için birkaç dolarlık CD veya birkaç dakikalık hızlı iletişim hattı kullanılması yeterlidir. Gelişen teknolojiye paralel olarak, her yeni teknolojiyi destekliyor olması, her yeni platformda da çalışıyor olabilmesi için, bir yazılım ürününü sık sık değiştirmek, onu günün koşullarına uygun hale getirmek gerekiyor. Bu, ürün yaratıldıktan sonra çok yoğun bir bakım yapılması anlamına geliyor. Diğer sanayi ürünleri gibi yeni bir modeli çıkıncaya kadar, üzerinde hiçbir işlem yapılmaması gibi bir durum söz konusu değil. Ayrıca teknolojik yeniliklerin dışında, müşteri isteklerinin yol açtığı değişiklikleri de

⁴¹ Tursoft, a.g.r., s.3.

⁴² Yavuz Yalçın, "Yazılım: Stratejik Bir Sektör", Logo Business Solutions Raporu, Kocaeli, 2002, s.1.

yapmak gerekiyor. Bu nedenle, bir ürünü piyasaya sürdükten sonra, onun üzerinde yapılan küçük değişiklikleri içeren yeni yayımların (release) ve daha köklü değişiklikleri içeren yeni sürümlerin (version) çıkarılması zorunluluk olmaktadır. Yeni sürümün çıkması çoğu zaman yeni bir ürün anlamına da gelmektedir⁴³.

1.2.2.2. Üretim Süreci

Yazılım ürününün üretim süreci de diğer sanayi ürünlerinden oldukça farklıdır. Örneğin aynı marka ve model bir otomobilden 100 adet üretecekseniz, bu yüz otomobil için de aynı üretim sürecinden geçmeniz, aynı zaman ve kaynakları harcamanız gerekmektedir. Bir yazılım ürünü ise yalnızca bir kez üretim sürecinden geçer. Diğer örnekleri için üretim sürecinden geçilmesine gerek yoktur. Kopyalanarak çok kısa bir sürede yenileri üretilebilir. Üretim sürecinde, kullanılan bilgisayarların tükettiği birkaç KW enerji dışında yazılım sektörünün başkaca enerji gereksinimi yoktur. Bu da yazılım sektörünün ülke ekonomisine maliyeti açısından önemli bir avantajdır. Bacasız endüstri olarak da adlandırılabilen yazılım endüstrisinin sürdürülebilir kalkınma modelleri içinde önemli bir konumu bulunmaktadır. Uluslararası normlarda çok önemli bir değer olan çevrenin kirlenmesine hiçbir katkısının olmaması yazılım sektörünün lehinde önemli bir özelliktir. İthalata bağlı hiçbir girdisi olmayan bir sektördür. Bu açıdan da ekonomiye maliyeti hiç yoktur⁴⁴.

1.2.2.3. Müşteri Destek Hizmetleri

Bir sanayi ürünü müşteriye satıldıktan sonra, ancak arızalanması halinde onarım hizmeti verilmektedir. Yazılım ürününün satışından sonra ise müşterinin istekleri, ürünü kullanmada karşılaştığı sorunların giderilmesi, ürünle ilgili olarak personelin eğitilmesi gibi, bir takım satış sonrası hizmetlerin yoğun olarak verilmesi gerekmektedir. Diğer

⁴³ Yalçın, a.g.m., s.2.

⁴⁴ Yalçın, a.g.m., s.2.

sanayi ürünlerinden farklı olarak daha kapsamlı kullanım kılavuzlarının hazırlanması söz konusudur. Bütün bunlar yoğun bir müşteri destek hizmeti verilmesi anlamına gelmektedir. Yazılım evleri, işletme giderlerinin önemli bir kısmını bu hizmetlere ayırmak durumundadır⁴⁵.

1.2.2.4. Sermaye

Sabit fiziki yatırımı son derece düşüktür. Öyle ki, birkaç kişisel bilgisayar ve üzerinde uygun yazılımla milyonlarca dolarlık yazılım ürünü üretmek olanaklıdır. O nedenle çok fazla yatırım sermayesi gerekmemektedir. Ana girdisi yetişmiş beyin gücüdür. Ancak bu iyi yetişmiş iş gücünü bulmak ve elde tutmak zordur. Maliyeti göreceli olarak yüksektir. Ayrıca onlarca ya da yüzlerce elaman-ay iş gücü gerektiren yazılım ürünlerini geliştirmek, bu süre zarfında bir gelir elde edememek, uzunca süre bu personel maliyetini karşılamak anlamına gelmektedir ki, bu da işletme sermayesinin yeterince fazla olması gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır⁴⁶.

1.2.2.5. Katma Değer

Yazılım sektörü yukarıda da değinildiği gibi emek yoğun bir sektördür. Üretimde %90'dan fazla katma değer sağlayabilmektedir⁴⁷. Bu, iyi yetişmiş bir işgücünün sağladığı katma değerdir. Her yeni yazılım ürünü aynı zamanda bir AR-GE faaliyeti olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan bakıldığında sağladığı katma değerın büyüklüğü daha iyi anlaşılacaktır⁴⁸.

⁴⁵ Yalçın, a.g.m., s.3.

⁴⁶ Yalçın, a.g.m., s.3.

⁴⁷ Tursoft, a.g.r., s.5.

⁴⁸ Yalçın, a.g.m., s.3.

1.2.3. Dünyada Yazılım Sektörü

70'li yılların ortalarına kadar donanım firmaları, pazarladıkları sistemlerle ilgili gerekli yazılımları da sağlıyorlardı. Temelde bu yazılımlar için ayrıca bir ücret de talep edilmiyordu. Daha sonraları donanım ve yazılım ayrı ayrı fiyatlandırılmaya başlandı. Bu, bağımsız yazılım evlerinin ortaya çıkmasına yol açan bir gelişme oldu. Bu süreç, 1980 yılında kişisel bilgisayarın piyasaya sürülmesi ile daha da hızlandı. Bu sürecin en belirgin ürünü, bugün dünya çapında bir firma olarak karşımıza çıkan Microsoft'tur. Onu yine ABD'de Oracle, Computer Associate gibi firmalar, Avrupa'da Software AG, SAP AG gibi şirketler izledi. Şu anda binlerce yazılım şirketi dünya çapında faaliyet göstermektedir. Dünyada yazılım sektörünün gelişiminin başlangıcı da bu yıllara rastlamaktadır⁴⁹.

1.2.4. Türkiye'de Yazılım Sektörü

Türkiye bilgisayar kullanımına gelişmiş ülkelerle aynı zamanda başladı. İlk bilgisayar 1960 yılında Karayolları Genel Müdürlüğü'ne kuruldu. Onu diğer devlet daireleri izledi. Ama ülkenin ekonomik durumu nedeniyle diğer ülkelerdeki gibi hızla yayılamadı. Teknolojik gelişmelere paralel olarak donanım fiyatlarının ucuzlaması ve küçük boy bilgisayarların gelişmesi ile özel sektörde de bilgisayar kullanımı 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren artmaya başladı. Bu süreç içinde bilgisayar almaya ekonomik koşulları uygun olmayan kurumlar, belli bazı uygulamalarını "Servis Büro" hizmeti veren kuruluşların bilgisayarlarında yaptırmaya başladılar. Bu yaklaşım daha sonra bu kurumların bilgisayarlaşması açısından yararlı oldu denilebilir. Zira bilgisayarlaşma açısından kurumların örgütsel ve düşünsel yapısının değişmelerini sağladı. 1980 yılından itibaren kişisel bilgisayarların çıkması ile bilgisayar kullanımı da giderek arttı. Yazılım sektörü de doğal olarak buna paralel bir gelişme gösterdi⁵⁰.

⁴⁹ Tursoft, a.g.r., s.7.

⁵⁰ Tursoft, a.g.r., s.10.

Bu artışa rağmen bugün için Türkiye'de bilgisayar kullanımını yeterli değildir. BT harcamalarının GSMH içindeki payı binde 6-7 düzeyindedir. Halbuki bu oran Avrupa ülkelerinde yüzde 2, ABD, Kanada, Japonya gibi ülkelerde yüzde 4 civarındadır. Bu rakamlar Türkiye'nin daha önünde alması gereken çok yolu olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki çizelge Türkiye'nin durumunu bazı Avrupa ülkeleri ile birlikte karşılaştırma olanağı vermektedir⁵¹.

Tablo 6. Bazı Ülkelerin BT Pazarları

Ülkeler	1995 (Milyon\$)	GSMH İçindeki Payı %
Almanya	41.724	1,72
Fransa	25.884	1,67
İngiltere	25.819	2,35
İtalya	12.755	1,17
Hollanda	8.684	2,19
İsviçre	7.447	2,43
İsveç	6.339	2,80
İspanya	5.554	1,00
Belçika	4.699	1,75
Danimarka	3.722	2,12
Avusturya	3.585	1,52
Norveç	2.932	1,99
Finlandiya	2.369	1,89
Türkiye	957	0,56
Portekiz	877	0,85
İrlanda	838	1,39
Yunanistan	546	0,49
Toplam	153.836	

Kaynak : Tursoft, "Türkiye'nin Bilgi Teknolojisi Dışsattım Olanakları ve Dışsattımın Artırılması İçin Öneriler", Mayıs 1997, s.10.

Sektör bazında bakıldığında bankacılık, bilgi teknolojilerini en yoğun ve etkin olarak kullanan sektör olarak görülmektedir. Daha sonra sıralamada üretim ve hizmet sektörü gelmektedir. Bu teknolojinin girmediği veya çok az girdiği sektörler de

⁵¹ Tursoft, a.g.r., s.10.

bulunmaktadır. Bunların bir kısmı bilinç eksikliğinden bu teknolojiye yararlanmıyor olmasına karşın, KOBİ olarak adlandırılan küçük işletmelerin bilgi teknolojilerini kullanma konusunda desteğe ve teşvike gereksinimi vardır. Bu sektörler yazılım evleri için potansiyel pazar oluşturmaktadır⁵².

Tablo 7. Türkiye BT pazarı*

BT Alanları	Satış Gelirleri (Bin \$)	Toplam Gelir İçindeki Payı (%)
Donanım Gelirleri Toplamı	898.770	74,13
Kişisel Bilgisayarlar	382.870	31,58
Büyük, Orta, Mini Bilgisayarlar, İş İstasyonları ve Çevre Birimleri	183.400	15,13
Diğer Donanım Birimleri	142.000	11,71
Yazıcılar	97.800	8,07
İletişim Sistemleri	66.000	5,44
ATM	26.700	2,20
Yazılım Gelirleri Toplamı	150.035	12,37
Uygulama Yazılımları	105.820	8,72
Sistem Yazılımları	44.215	3,65
Hizmet Gelirleri Toplamı	134.808	11,11
Teknik Servis Hizmeti / Donanım Bakımı	78.858	6,50
Yazılım Destek Hizmeti	22.530	1,86
Sistem Entegrasyonu ve Proje Yönetimi	14.310	1,18
Servis Büro Hizmeti	7.315	0,60
Danışmanlık	6.435	0,53
Eğitim Hizmeti	5.360	0,44
Tüketim Malzemeleri Gelirleri	28.900	2,38
TOPLAM	1.212.513	100,00

* : 1996 verileridir.

Kaynak : Tursoft, "Türkiye'nin Bilgi Teknolojisi Dışsattım Olanakları ve Dışsattımın Artırılması İçin Öneriler", Mayıs 1997, s.11.

⁵² Tursoft, a.g.r., s.11.

1.2.5. Yazılım Sektörü Çalışanlarının Özellikleri

Tablo 8. Yazılım Evlerinin Çalıştırdıkları Personel Sayılarına Göre Dağılımı

Personel Sayısı	Yazılımevi Sayısı	%	Toplam Personel	%
Yanıtızsız	2	2,02		
3 – 10	45	45,45	305	14,61
11 – 20	23	23,23	347	16,63
21 – 50	19	19,19	569	27,26
51 – 100	7	7,07	481	23,05
100 +	3	3,03	385	18,45
Toplam	99	100,00	2087	100,00

Kaynak : Tursoft, “Türkiye’nin Bilgi Teknolojisi Dışsattım Olanakları ve Dışsattımın Artırılması İçin Öneriler”, Mayıs 1997, s.12.

Tablo incelendiğinde yazılım evlerinin neredeyse yarıya yakının 3 ile 10 kişi arasında personel çalıştırdığı görülmektedir. 20 kişiden az personel çalıştıran yazılım evlerinin oranı ise %69 dur. Toplam personel sayısı açısından bakıldığında, ilk iki dilimdeki yazılım evleri, toplam personelin %31’ini çalıştırmaktadır. Bir başka deyişle, yazılım evlerinin %69’u, toplam personelin %31’ini çalıştırmaktadır. Yazılım evi başına düşen ortalama personelin 21 kişi olduğu da göz önüne alınarak yazılım evlerinin personel sayılarına bakarak küçük işletmeler oldukları görülmektedir. 100 kişiden az personel çalıştıran işyerlerinin KOBİ olarak tanımlandığı düşünülürse, araştırma kapsamına giren yazılım evlerinin yaklaşık %97’sinin KOBİ kapsamına girdiği görülmektedir⁵³.

Bu personelin ne kadarının yazılım geliştirme sürecinde çalıştığı ise aşağıdaki tablodan görülebilir. Yazılım geliştirme sürecinde çalışanlar deyiminden görevi gereği doğrudan yazılım geliştirme işine katkı veren personel kastedilmektedir. En kalabalık grup olarak görülen “müşteri destek elemanları” da araştırmada bu kategoride kabul

⁵³ Tursoft, a.g.r., s.12.

edilmektedir. Bunun dışında kalanlar diğer yönetimsel birimlerde, örneğin muhasebe, pazarlama vb. çalışanlar anlamına gelmektedir⁵⁴.

Tablo 9. Yazılım Evlerinde Yazılım Geliştirme Sürecinde Görev Alan Personelin Görevlerine Göre Dağılımı

Görevi	Toplam Eleman Sayısı	Yazılım Evi Sayısı	Ort. Pers.	Oran	Ort. (/99)
Diğer	48	9	4.8	4.47	0.48
Belgeleme uzmanı	35	20	1.75	3.26	0.35
Grafik tasarımcı	9	7	1.29	0.84	0.09
Multimedia uzmanı	11	9	1.22	1.02	0.11
Müşteri destek elemanı	226	62	3.70	21.04	2.28
Programcı	190	62	3.06	17.69	1.92
Proje yöneticisi	50	31	1.79	4.66	0.51
Sistem çözümleyici-programcı	146	45	3.24	13.59	1.47
Sistem çözümleyici-tasarımcı	45	25	1.80	4.19	0.45
Sistem çözümleyicisi	42	23	1.83	3.91	0.42
Sistem programcısı	22	14	1.57	2.05	0.22
Sistem tasarımcısı	30	16	1.88	2.79	0.30
Veri tabanı uzmanı	29	20	1.45	2.70	0.29
Yazılım geliştirme yöneticisi	115	73	1.53	10.71	1.16
Yazılım kalite uzmanı	25	20	1.25	2.33	0.25
Yazılım test uzmanı	34	22	1.55	3.17	0.34
İletişim uzmanı	17	14	1.21	1.58	0.17
Toplam	1074		2.05	100,00	

Kaynak : Yavuz Yalçın, "Yazılım: Stratejik Bir Sektör", Logo Business Solutions Raporu, Kocaeli, 2002, s13.

Yapılan araştırmada, yazılım geliştirme sürecinde çalışan personelin ortalama yıllık gelirinin 1994-95 yıllarında 15.874 \$ (aylık 1.323 \$) olduğu belirtilmektedir. Araştırmada ayrıca en üst grubun yıllık gelirinin 23.699 \$, alt grubun ise 6.152 \$ olduğu açıklanmaktadır. Göreceli olarak yazılım sektöründe çalışan personelin ücretlerinin diğer

⁵⁴ Yalçın, a.g.m., s.12.

bir çok sektördekinden yüksek olduğu söylenebilir. Yine araştırmada yazılım evlerinde personel ücretlerinin bütçede %48 payının olduğu belirtilmektedir. Buradan çıkarılacak ilk sonuç, yazılım maliyetlerine etki eden en önemli etmenin personel ücretleri olduğudur. İkinci ve belki de daha önemli sonuç ise, yazılım evlerinin yüksek işletme sermayesine gereksinme duyuyor olmasıdır⁵⁵.

Yazılım geliştirme sürecinde çalışan personele ödenen ücretler, diğer ülkelerdeki ücretlerle karşılaştırıldığında çok düşük kalmaktadır. Ortalama yıllık gelirin yaklaşık 15.000 \$ (aylık olarak 1.250 \$) olduğu görülmektedir. Bu durum, Türkiye'nin yurt dışına yazılım satımında bir avantaj olabilir. Ancak maalesef bu avantajı kullanacak aşamaya henüz gelinememiştir⁵⁶.

Tablo 10'dan yazılım evlerinde yazılım geliştirme sürecinde çok genç bir grubun çalıştığı görülmektedir. Ortalama yaş yaklaşık 29 olarak görülmektedir. En yaşlı grubun yaş ortalaması bile yaklaşık 33'dür. Aynı araştırmada bu personelin kurumlarında ortalama çalışma sürelerinin yaklaşık 3 yıl, bilişim sektöründeki iş deneyimlerinin ortalama 6,2 yıl ve yazılım geliştirme deneyimlerinin 5,3 yıl olduğu da söylenmektedir. Bu rakamlar, yazılım geliştirme sürecinde çalışan bu genç nüfusun bilişim sektöründeki deneyimlerinin büyük bir kısmını (%86,78) yazılım geliştirmede kazandıklarını göstermektedir. Türkiye'de genç, ama yazılım geliştirme açısından deneyimli bir kesimin olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye'nin yazılım geliştirme potansiyeli açısından olumlu bir göstergedir⁵⁷.

⁵⁵ Yalçın, a.g.m., s.13.

⁵⁶ Nevin Anlı, "Elektronik Sektöründe Kadın İstihdamı", İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s.27.

⁵⁷ Yalçın, a.g.m., s.14.

Tablo 10. Yazılım Evlerinde Yazılım Geliştirme Sürecinde Görev Alan Personelin Görev Türlerine Göre Yaş Ortalamaları

Görevi	Ortalama Yaş	Standart Sapma
Belgeleme uzmanı	23.57	4.88
Müşteri destek elemanı	25.16	4.05
Programcı	25.32	3.17
Multimedia uzmanı	25.67	2.00
Yazılım test uzmanı	25.78	3.07
Sistem çözümleyici-programcı	27.80	5.60
İletişim uzmanı	28.71	5.21
Diğer	28.72	7.48
Ortalama	28.74	5.20
Veri tabanı uzmanı	28.83	4.81
Sistem programcısı	29.21	4.06
Grafik tasarımcı	29.29	4.92
Sistem çözümleyicisi	29.67	5.92
Sistem çözümleyici-tasarımcı	31.03	5.99
Sistem tasarımcısı	31.13	7.18
Proje yöneticisi	32.69	7.29
Yazılım kalite uzmanı	32.71	6.97
Yazılım geliştirme yöneticisi	33.23	5.82

Kaynak : Yavuz Yalçın, “Yazılım: Stratejik Bir Sektör”, Logo Business Solutions Raporu, Kocaeli, 2002, s.14.

Tablo 11. Yazılım Evlerinde Yazılım Geliştirme Sürecinde Çalışan Personelin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Yüzde
Lise ve Dengi Okul	12,2
Bilgisayar Mühendisliği	34,9
Ön Lisans	9,5
Üniversitenin Diğer Dalları	43,5

Kaynak : Tursoft, “Türkiye Bilişim Endüstrisinin Yazılım ve Hizmet Alt Sektörünün Yetenek Envanterinin Çıkarılması”, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Stratejik Odak Nokta Projesi (“79/S) Sonuç Raporu, 1996, İstanbul.

Söz konusu personelin eğitim durumlarına göz atıldığında, yaklaşık %98 gibi bir çoğunluğun yüksek okul ve üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bilgisayar ve ön lisans (2 yıllık programcılık yüksek okulları) gibi bilişim eğitimi verilen okullardan mezun olanların oranı %44,4 olarak görünmektedir. Buna karşılık yine yaklaşık bir o kadarının da (%43,5) üniversitelerin diğer disiplinlerinden mezun olmuş kişiler oluşturmaktadır. Bu kişiler, üniversite eğitimi süreci içinde belli bir bilişim dersi görmüş veya görmemiş olabilirler. Temelde kendilerini bu sektörde çalışacak şekilde yetiştirdikleri söylenebilir⁵⁸.

Toplam personelin yarısına yakınının üniversitelerin diğer disiplinlerinden mezun olanlardan oluşması, hem olumlu hem de olumsuz iki noktayı göstermektedir⁵⁹:

- Olumlu, çünkü başka disiplinlerden gelenler kendi temel eğitim alanlarında yazılım geliştirme konusunda sektöre bir avantaj getirmektedir. Çeşitli alanlarda uygulama yazılımı geliştirme daha kolay olmaktadır.
- Olumsuz, çünkü gerek duyulan kadroları üniversitemizin yüksek meslek okulları ve bilgisayar mühendisliği bölümleri yetiştiremiyor.

Ayrıca Yazılım Evlerinde yazılım geliştirme sürecinde çalışan personelin %71,4'ünün en az bir yabancı dil biliyor olması, yazılım sektöründe nitelikli bir işgücünün varlığını göstermektedir⁶⁰.

Çalışanların iş olanaklarını araştırırken yararlandıkları kaynakları belirleyen bir araştırmada, bilişim sektörü çalışanlarının, iş aramada, beklendiği gibi insan kaynakları sitelerinden yararlandıklarını göstermektedir (bkz. Tablo 12).

Aynı araştırmada, sektörlere göre işte kalış süreleri de incelenmiş ve bilişim sektöründe 5 yıldan fazla aynı işte çalışanların en düşük orana sahip olduğu görülmüştür (bkz. Tablo 13).

⁵⁸ Tursoft, "Türkiye Bilişim Endüstrisinin Yazılım ve Hizmet Alt Sektörünün Yetenek Envanterinin Çıkarılması", **Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Stratejik Odak Nokta Projesi (79/S) Sonuç Raporu**, 1996, İstanbul, s.17.

⁵⁹ Yalçın, a.g.m., s.15.

⁶⁰ Yalçın, a.g.m., s.15.

Tablo 12. Sektörlere Göre İş Araştırma Kaynaklarının Dağılımı (%)

Araştırma Kaynakları	Gazete Dergi İlanları	İk Siteleri	Şirket Web Siteleri	Şirket Ve Çalışanları	Akraba Arkadaş Tanıdık	Diğer
Sektörler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
İmalat(Genel)	80,0	73,3	43,3	26,7	63,3	16,7
Bilişim	83,3	90,0	36,7	26,7	53,3	6,7
Finans	80,0	73,3	13,3	26,7	26,7	6,7
İnşaat	94,7	78,9	47,4	36,8	68,4	10,5
Eğitim	43,8	43,8	56,3	31,3	50,0	37,5
Diğer Hizmet	72,5	62,5	40,0	27,5	57,5	22,5
Tüm Sektörler	75,2	69,9	39,2	28,1	54,2	16,3

Genel Ortalamadan Farklar

Sektörler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
İmalat(Genel)	6,4	4,9	10,5	-5,1	16,7	2,0
Bilişim	10,9	28,7	-6,5	-5,1	-1,7	-59,2
Finans	6,4	4,9	-66,0	-5,1	-50,8	-59,2
İnşaat	26,0	12,9	20,8	31,1	26,1	-35,6
Eğitim	-41,8	-37,4	43,4	11,2	-7,8	129,5
Diğer Hizmet	-3,5	-10,6	2,0	-2,2	6,0	37,7

Kaynak : Mehmet Cemil Özden, "Çalışanların Bireysel Kariyer Yönetimi İle İlgili Tutumları", http://www.mcozden.com/an2_sonuc_indeks.htm

Sanayi toplumunun sona erip bilgi toplumu kavramının ortaya çıkmasıyla oluşan bilişim sektörü, ilerleyişinde ivme kaybetmemektedir. Bilginin yayılma hızı artıp, bilgiye ulaşmak kolaylaştıkça, bilişim sektörünün de daha geniş bir alana yayıldığı görülmektedir. Bunun sonucunda da bilişim sektöründe çalışacak eleman ihtiyacı artmaktadır. Bilişim alanında çalışacak eleman ihtiyacının bir diğer nedeni de, bilişimci

yetiştirecek okulların yetersizliğidir. Sektörde çalışan teknik elemanlar, kariyerlerinin ilerleyen safhalarına yönetici olarak devam etmek istemekte, yönetim altyapılarının yetersizliğinden dolayı sıkıntı yaşadıkları gibi, sorumlu oldukları elemanlara da sıkıntı yaşatmaktadırlar.

Tablo 13. Sektörlere Göre Ortalama İşte Kalış Süreleri

Sektörler	Ortalama İşte Kalış Süreleri				Genel Ortalamadan Farklar			
	0-1,5	1,6-3.0	3.1-5.0	+5.1	0-1,5	1,6-3.0	3.1-5.0	+5.1
İmalat(Genel)	37,9	24,1	24,1	13,8	34,1	-21,9	22,3	-30,1
Bilişim	37,5	43,8	6,3	12,5	32,6	41,5	-68,3	-36,7
Finans	21,4	35,7	21,4	21,4	-24,3	15,5	8,6	8,6
İnşaat	15,8	42,1	21,1	21,1	-44,2	36,2	6,7	6,7
Eğitim	6,7	13,3	26,7	53,3	-76,4	-56,9	35,1	170,2
Diğer Hizmet	27,5	20,0	32,5	20,0	-2,8	-35,3	64,7	1,3
Tüm Sektörler	28,3	30,9	19,7	19,7				

Kaynak : Mehmet Cemil Özden, “Çalışanların Bireysel Kariyer Yönetimi İle İlgili Tutumları”, http://www.mcozden.com/an2_sonuc_indeks.htm

İKİNCİ BÖLÜM:

2. BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE KARIYER GELİŞTİRME

2.1. KARIYER VE KARIYER GELİŞTİRME KAVRAMLARI

İşgörenlerin, değişen dünyaya ayak uydurabilmeleri için, eğitim ve geliştirme ihtiyacının planlı ve sistematik bir biçimde karşılanması gereği sonucunda, insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinden biri olan kariyer kavramı ortaya çıkmıştır⁶¹. Kariyer kavramının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Genellikle meslek ile eş anlamlı kullanılan kariyer kavramı, kısaca başarı, yükselmek, statü gibi kelimelerle tanımlanmaya çalışılmaktadır. Kariyer olgusunun gelişmediği eski dönemlerde, kariyer kavramını meslek ile eş anlamlı kullanmak sorun oluşturmuyordu ancak, günümüzde yetersiz kalmaktadır çünkü günümüzde meslek kavramı, kariyeri tanımlayabilecek kadar geniş bir içeriğe sahip değildir⁶². Daha geniş anlamda kariyer kavramı, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olmaktan ziyade, sadece kişinin sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır⁶³. Kariyer, kişinin sahip olduğu değerler, davranışlar ve motivasyon kavramlarından oluşur⁶⁴. Sonuçta kariyer kavramı, hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın, başarı derecesini çağrıştırmaktadır. Kariyer, bir kişiye başarıya duygusu verir⁶⁵.

⁶¹ Serpil Aytac, "Kariyer Planlaması", **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, (Mayıs 1998), <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>, s.1.

⁶² Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003a, s.1.

⁶³ Serpil Aytac, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997, s.17.

⁶⁴ Mehtap Köktürk ve Asuman Yalçın, "Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü Ve Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi 9. Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, <http://yonetim2000.erciyes.edu.tr/kongreced/oturumonaliti3.html>

⁶⁵ Aytac, "Kariyer Planlaması", s.1.

Greenhaus ve Schein, kariyeri oldukça geniş açıdan inceleyip bu terimin değişik tanımlamalarını belirten bir kaç temayı açıklamışlardır⁶⁶:

1. Bir mesleğin veya kurumun varlığı, bu şekilde kullanıldığında, kariyer bir mesleğin kendisini veya bir çalışanın kurum içindeki yerini belirtir.
2. Gelişme; bu anlamda kariyer bir bireyin meslek veya kurum içindeki gelişmesini ve yükselen başarısını anlatır.
3. Bir mesleğin statüsü; bazıları kariyer terimini meslekleri birbirinden ayırmak için kullanırlar; örneğin, hukuku ve mühendisliği, tesisatçılık, marangozluk ve memurluktan ayırmak gibi. Avukatlık bir kariyer olarak görülürken marangozluk görülmez.
4. Birinin işine karışmak; bazen kariyer birinin yaptığı işe aşırı düzeyde yoğunlaşması anlamında olumsuz olarak kullanılır.
5. Bir bireyin iş alanındaki denge; birbiriyle ilgili işler serisi bir kariyer olarak belirtilir. İlgisiz işler serisi kariyer olarak görülmez.

Kariyer kavramının geçmişi işin ve çalışmanın başlamasına kadar dayansa da, kavram haline gelmesi 1900'lü yılların başlarını bulmuştur. Önceleri, daha çok birey üzerinde durularak bireysel kariyer aşamaları ve bireylerin kariyer seçimi çalışmaları yapılmış, bunun yetersiz kaldığının görülmesiyle kariyerin, bireyin meslek seçiminden daha geniş anlamlar taşıdığı farkedilmiştir. Bunun sonucunda birey merkezli düşünülen kariyer kavramı, örgüt merkezli düşünölmeye başlanılmıştır. Son on yılda ekonomik, kültürel, sosyal şartların değişmesi ve toplumun gelişmesiyle bu düşünce de yetersiz kalmaktadır. Kariyer kavramı örgütsel sınırları aşmaya başlamıştır⁶⁷.

⁶⁶ Zevcan Çelebi, "İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama", T.C. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1997, s.7.

⁶⁷ Erdoğan, a.g.e., s.2.

2.1.1. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, Kurtz tarafından, çalışan birinin kariyer yolunun tespitindeki kişisel kararı şeklinde tanımlanmıştır. Randal S. Schuler'e göre kariyer planlaması, kariyer amaçlarına ulaşma süreci ve bu amaçları elde etmede yapılan aktivitelerdir⁶⁸.

Kariyer planlamasında kişiler, kendi kariyer yollarını tanımlarlar. Çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmak da kariyer planlamasının başka bir ifadesidir. Can'a göre kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması gereken araçların belirlenmesi sürecidir⁶⁹. Bireyler, kariyerlerini planlayabilmek için mesleklerindeki ilerleme olanaklarını iyi anlamalıdır. Böylece bireyler, kim olduklarını ve nerede durduklarını anlamış olurlar. Bu aynı zamanda, bireylere ileri atılma, gerekiyorsa yerinde kalma veya geri çekilme gücü verir⁷⁰.

Kariyer planlaması, hem örgütü, hem de çalışanı etkilemektedir. Kariyer yönetiminde ve planlamasında hem birey, hem de örgüt, farklı alanlarda sorumludurlar. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, firmanın amaçlarıyla kişilerin beklentileri arasındaki dengeyi koruyarak, her ikisini de gerçekleştirmektir⁷¹. Kariyer planlaması sürekli değişime uğrayan bir süreçtir. Bunun nedeni de çevrenin, kişinin ve örgütlerin sürekli değişime uğramasıdır⁷². Çalışanlar, kendi performanslarını gözönüne alarak kariyer planlarını yapmalıdır. Bundan sonra örgüt, yine kişinin performansını gözönüne alarak kariyer yönetimini sağlar⁷³.

Kariyer planlama sürecinde çalışanlar, kendilerini bir bütün olarak gözden geçirmeli, eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini değerlendirmelidirler.

⁶⁸ Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, s.165.

⁶⁹ Aytaç, a.g.e., s.165.

⁷⁰ Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir: Birlik Ofset, 1999, s.383.

⁷¹ Aytaç, a.g.e., s.165.

⁷² Vedat Yiğitoğlu, "Kariyer Planlaması", http://www.geocities.com/vedat5_2000/insankaynaklari10.html

⁷³ Naresh Khatri, "The Human Dimension of Organizations", University of Missouri, http://www.hmi.missouri.edu/course_materials/Residential_HSM/semesters/F2002/461/BOOK_KHATRI.doc, s.51-52.

Kurum içinde veya dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını takip ederek değerlendirmesi gereklidir. Kariyer olanaklarını iyi değerlendirebilmesi için kişisel ihtiyaç ve hedefler her çalışan tarafından belirlenmelidir. Çalışanlar, kariyer planlama sürecinde, kendilerini değerlendirirken, kurum da kendi kurumsal değerlendirmesini yapmalı, sahip olduğu insan kaynağını gözden geçirmelidir. Kişilerin organizasyon içindeki yükselme, olanak, biçim ve şartları belirlenmelidir. Yine kurum tarafından, çalışanların nasıl ve nereye gidecekleri izlenip, özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetimlerinde kullanılması gereklidir⁷⁴.

Bir şirketin başarısındaki en önemli faktör personelidir. Yoğun bir şekilde yaşanan rekabet ortamında kalifiye personelini rakiplerine kaptırmak istemeyen kuruluşların, çalışanlarının motivasyonunu yükseltecek ortamlar oluşturmaları gerekmektedir⁷⁵.

İşverenler kariyer planlamasını destekledikleri oranda, çalışanlar da kariyer hedeflerini belirleyebilir ve bu amaçlara ulaşmak için çalışabilirler. Bu hedeflerde, çalışanların eğitim, staj ve gelişime yönelik diğer aktivitelere daha çok yönelmelerini sağlar. Bu amaç için öncelikle çalışanların istekleri belirlenmelidir. Bu istekleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz⁷⁶:

- Kariyer eşitliği; Çalışanlar, terfi sisteminin herkese eşit olanaklar sunmasını beklerler.
- Gözetmen ilgisi; Çalışanlar, kariyer gelişiminde gözetmenlerinin aktif bir role sahip olmalarını ve performansları hakkında yerinde geribesleme almayı beklerler.
- Olanaklardan haberdar olmak; Çalışanlar, kariyer geliştirme olanakları hakkında bilgi sahibi olmak isterler.

⁷⁴ Cemal Zehir, "Kariyer Yönetimi", Doğu Üniversitesi Çağdaş İnsan Kaynakları Sertifika Programı Ders Notları, İstanbul, 2003, s.1.

⁷⁵ DDE Destek Danışmanlık ve Eğitim Sistemleri, "Kariyer Planlama", <http://www.destekdan.com/ik/kariyer.htm>

⁷⁶ Meriç Tunç, "Kariyer Planlamasının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Hizmet Sektöründeki Bir İşletmede Çalışanlar Üzerinde Araştırılması", Marmara Üniversitesi, S.B.E., Kamu Yönetimi A.B.D., İnsan Kaynakları B.D., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000, s.27-28.

- Çalışan ilgisi; Çalışanlar, çeşitli faktörlere bağlı olarak, kariyer gelişimi konusu ile farklı derecelerde ilgilenirler ve bu konuda farklı oranlarda bilgiye sahiptirler.
- Kariyer tatmini; Çalışanlar, yaşları ve meşguliyetlerine bağlı olmak üzere, kariyerlerinde farklı oranlarda tatmin olmaktadır.

Kariyer planlamasının şirketler açısından önemi şunlardır⁷⁷;

- Eğitim seviyesi ve vasıflı elemanların sayısının artması,
- Düşük ekonomik büyüme ve bunun sonucunda örgüt içinde ilerleme fırsatlarının artması,
- Kişisel yaşam planlaması ile iş kalitesi arasında artan orandaki ilişki,
- Eşit istihdam fırsatı yasaları ve resmi olmayan baskılar.

2.1.1.1. Kariyer Planlamasının Amaçları

Teknolojik gelişmeler ve bu gelişmeler sonucu yaşanan değişimler, işin ve işgücünün niteliğindeki değişimler, organizasyonları, kariyer geliştirme ve kariyer planlaması konusuna önem vermeye yöneltmiştir⁷⁸. Kariyer planlamasının amaçları, bireyler ve örgütler açısından incelenmelidir.

Kariyer planlamasının özünü bireysel amaçlar oluşturmaktadır. Her bireyin kariyeri için belirli amaçları vardır. Amaç belirleme, alınacak kararlar için sağlam bir temel sağlar. Amacı belirlenerek belirli hedefe yöneltilmiş bir birey, karşılaçağı alternatif fırsatları da daha iyi değerlendirebilir. Goldman'a göre, insanlar, kendileri için neyin önemli olduğunu biliyorlarsa, kariyerlerinde ve onun ötesinde tüm hayatları boyunca kendilerini tatmin edecek planları yaparlar ve hedeflerine ulaşırlar⁷⁹.

⁷⁷ Aytaç, a.g.e., s.166.

⁷⁸ Aytaç, a.g.e., s.167.

⁷⁹ Aytaç, a.g.e., s.168.

Kariyer planlamasında bireysel amaçlar şu şekilde sıralanabilir⁸⁰;

- Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak,
- İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak,
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için personelin geliştirilmesini sağlamak,
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesini sağlamak,
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının (performansın) yükseltilmesini sağlamak,
- Personelin iş tatminini, sadakatini, kendine güvenini ve işe bağlılığını sağlamak,
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak,
- İş güvenliğini sağlamak.

Kariyer planlaması, ancak çalışan kurum veya firmanın kariyer geliştirme politikası ve uygulamaları ile bir anlam kazanır. Bunun için kurum veya firmada en azından, her bir pozisyonun görev kapsamı ve bu görevi yapacak kişilerde aranacak nitelikler ve yetkinlikler belirlenmiş, her bir pozisyon için işe alma veya içeriden atama için politikalar ve prosedürler oluşturulmuş, pozisyonlar arasındaki geçiş yolları belirlenmiş olmalıdır. Ayrıca bireylerin performanslarının ve gelişimlerinin izlendiği bir performans yönetim sistemi ile bireylerin ilgileri, yetenekleri ve kurum/firma gereksinimleri doğrultusunda gelişmelerini sağlayacak bir eğitim yönetimi sisteminin de oluşturulmuş olması gerekecektir. Bütün bunlara ek olarak tüm bu sistemler hakkında çalışanlara bilgi verecek, onlara yön gösterecek bir faaliyetin de yürütülmesi lazımdır. Şimdi, çalışılan firmada tüm bu sistemler kurulmuş ise bireyin kariyerini planlaması mümkün olabilecek, yoksa sağlıklı bir kariyer planlamasından söz edilemeyecektir⁸¹.

⁸⁰ Aytaç, a.g.e., s.167.

⁸¹ K. Ümit Türk, **Kariyer Planlama**, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Kalite ve Verimlilik Kulübü, <http://www.ytukyk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama.htm>, s.102.

Örgütsel kariyer planlamasının örgütsel amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz⁸²:

- Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak işletmenin kendi hedeflerine ulaşmasını sağlamak,
- Çalışanların iş tatminini ve huzurunu sağlamak,
- Personel devrini ve maliyetini azaltmak,
- İş ahlakı oluşumu içinde örgütsel sadakati sağlamak, aidiyet tutkusunu geliştirmek,
- İnsan kaynağından optimal düzeyde yararlanılmasını sağlamak,
- Çalışanların potansiyellerini artırmak,
- Kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı çalışanlar gibi korunmaya ihtiyaç duyan grupların kariyer gelişiminde yardımcı olmak.

2.1.1.2. Kariyer Planlamasının Temel Adımları

Kariyer planlamasının temel adımları şunlardır⁸³:

- Kendini değerlendirme: Bu aşamada, bireyin yeteneklerinin, ilgilerinin, becerilerinin ve arzularının tam bir dökümü çıkartılır.
- Kariyerle ilgili amaçların ve kişisel amaçların belirlenmesi: Bu amaçlar saptanırken esnek olmalarına ve sonrada tekrar gözden geçirmeye dikkat etmek gereklidir.
- İşin gereklerinin belirlenmesi: Bu adım, bireyin seçtiği işle ilgili görevlerin, sorumlulukların ve işin gerektirdiği eğitimin araştırıldığı adımdır.
- Saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli eğitimin sağlanması: Bu eğitimi birey kendisi sürdürebileceği gibi, bir kurs yardımı da alabilir. İşletmenin düzenlediği eğitim ve geliştirme programları çalışanların mesleki ilerleme amaçlarını da gözönünde bulundurmalıdır.

⁸² Aytac, a.g.e., s.168.

⁸³ Akdemir, a.g.e., s.384.

- Kişisel ve mesleki amaçlarla geliştirme konusundaki etkinliklerin birleştirilmesi: Bu adım, kariyer planlama sürecinin son adımıdır ve bu adımda, kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge sağlayabilmesi için elemana yardım edilir.

Kişi bireysel kariyer planlamasını yapıp kariyerini seçerken birçok etkenden etkilenir. Yapılan pek çok çalışma, kariyer seçimini 4 faktörün etkilediğini ortaya koymuştur⁸⁴:

- Kendini tanıma: Kariyer kişinin görüşünü yansıtır ve onu şekillendirir.
- İlgi alanları: Kişi, kendi ilgi alanına girdiğine inandığını kariyer olarak seçer.
- Kişilik: Kişinin ihtiyaçları olduğu kadar, kişisel özellikleri de kariyer seçimini etkiler. Örneğin yakın ilişkide bulunma, güçlü ve başarılı olma gibi özellikleri bunda etmendir.
- Sosyal ortam: Bu faktör, eğitim, mesleki düzey, ebeveynlerin sosyo-ekonomik statüleri, içinde yaşanılan çevre ile ilgili faktörler gibi noktaları içerir.

2.1.2. Kariyer Yönetimi

Bireylerin kariyer planlarının çalıştıkları kurumların kariyer geliştirme programlarıyla denkleştirilip desteklenmesine kariyer yönetimi denir. Bu bir anlamda birey ve kurumun hedeflerini ortak kazançlar dahilinde birbirlerine uygunlaştırması süreci olarak da algılanabilir. Kariyer yönetimi sürecinde, hem bireyin, hem de kurumun ayrı ayrı sorumlulukları vardır. Bireyin gereken becerilerini tanıyıp organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarını tanımlaması, hedeflerini belirleyip kariyer planını hazırlaması gerekirken, kurumlar insan kaynakları planlarıyla sistemlerini bütünleştirip kariyer danışmanlığı yapmalı ve performans artırmaya dayalı eğitim programları türünden

⁸⁴ Nihan Metin, "Mühendis Kökenli Girişimciler ve Bir Araştırma", Kocaeli Üniversitesi, S.B.E., İşletme A.B.D., Yönetim ve Organizasyon B.D., Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2003, s.85-86.

çalışmalar yürütmelidir. Kariyer yollarının belirlenmesinde yardımcı olup çalışanların performans değerlendirmelerini yapmalıdır. Kariyer yönetiminde unutulmaması gereken en önemli nokta eşit, tarafsız ve adil uygulama yapılmasıdır⁸⁵.

Organizasyonlarda etkili bir kariyer yönetimi için bölüm yöneticileri, kendi çalışanlarının gelecekteki gelişimlerine destek olmalı ve gerekli durumlarda onlara koçluk ve danışmanlık yapmalıdırlar. Bölüm yöneticilerinin, çalışanlarına uygun mesajları iletmede ve gelecek fırsatlar için gerçekçi geri bildirimler vermede anahtar bir rol oynamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Birçok yazar, kariyer yönetiminde bölüm yöneticilerinin önemine dikkat çekmektedir. Yöneticilerin çeşitli görevlerini 3 ana gruba ayırabiliriz⁸⁶:

- Çalışanlarını kariyer geliştirme fikrine yönlendirmek,
- Çalışanlarıyla kariyer geliştirme durumları hakkında bireysel olarak zaman harcamak,
- Çalışanlarının kariyer gelişimi üzerinde daha fazla hareket etmek.

Kariyer yönetiminde bölüm yöneticilerinin rolü, çalışanlarının iş performanslarını yakından gözleme şansına sahip olmaları bakımından çok önemlidir. Çalışanın performans sonuçlarına göre onu yönlendirmek, terfi ettirmek veya iş azaltmada bulunmak bölüm yöneticisi bakımından daha rahatlıkla yapılabilmektedir⁸⁷.

Günümüzde, organizasyonlarda yaşanan değişimler, yeniden yapılanmalar, küçülme ve diğer hareketler yeni fikir ve süreçler getirmekle birlikte, çalışanlar açısından kaos da oluşturmaktadır. Çünkü bu yeni yapılanmalar sonucunda, aynen geçmişte de olduğu gibi çalışan sayısında azaltma yoluna gidilmektedir. Sınırsız kariyer gibi yeni kavramlar çalışanların ve yöneticilerin dikkatini çekmektedir. Sonuçta ekonomik sıkıntı ve şiddetli rekabet ortamı, giderek organizasyonları yalın hale

⁸⁵ Insankaynaklari.com içerik ekibi, "Bireyler ve Kariyer Yönetimi Kavramı", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=315>, s.2.

⁸⁶ Z. Seçil Taştan, "Organizasyon ve Birey Açısından Kariyer Yönetiminin Uyumlaştırılması", http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky06_1.html, s.1.

⁸⁷ Taştan, a.g.m., s.1.

getirmektedir. İşte bu noktada, insan kaynakları yönetimine, kariyer planlama ve kariyer yönetimi açılarından büyük sorumluluk yüklemektedir. Organizasyonun başarısı, onu oluşturanlara (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler) doğru yaklaşımı ile mümkündür. Çalışanlar organizasyonların en önemli değeri oldukları gözönünde tutularak burada öncelik çalışanlara verilmelidir. Çünkü çalışanlar, sahip olunacak ve korunacak en pahalı değerdir⁸⁸.

Günümüzde kariyer yönetiminde uygulanan uygulamalardan bazıları şunlardır; İç iş açıklarına doğru yönelme, kariyer gelişimi eğitimi, yatay deneyimler yaratma, emeklilik hazırlık programları, kariyer yayınlarıyla ilgili kitapçık ve bukletler, çifte kariyer imkanı, değerlendirme merkezleri, danışmanlık, kariyer atölyeleri, kariyer planlamada temel olacak performans değerlendirmeleri, 360 derece performans değerlendirme sistemleri, etnik farklılıklar, kadınlar, çiftlerin kariyer planları için özel programlar, global yöneticiler için özel programlar⁸⁹.

2.1.3. Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer geliştirme, en kısa şekilde işletmelerin kişilere uygun iş sağlaması demektir⁹⁰. DeCenzo & Robbins'e (1996) göre kariyer geliştirmenin amacı, çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak için gerekli bilgilerin ve değerlendirmelerin sağlanmasıdır. Ancak kariyer geliştirilmesi, organizasyonların değil, bireylerin sorumluluğundadır⁹¹. Kariyer geliştirme, daha çok bireylerin sorumluluğunda olmakla birlikte, bireylerin amaçları ile örgütün amaçları arasında uyum oluşturarak, ortak bir çaba ile bireyin kariyer gelişimini sağlamaktır. Yapılan planların birey

⁸⁸ Taştan, a.g.m., s.4.

⁸⁹ Taştan, a.g.m., s.4.

⁹⁰ Aytaç, "Kariyer Planlaması", s.15.

⁹¹ Tunç, a.g.e., s.6.

açısından tatmin edici olması için çalışılırken, aynı zamanda bu planların örgütün amaçlarına uygun hale getirilmesine dikkat etmek de gerekmektedir⁹².

Kariyer planlama ve kariyer yönetimi fonksiyonları, birbirlerini tamamlayan ve güçlendiren fonksiyonlardır. Kariyer geliştirme sürecinde de, hem kariyer planlama, hem de kariyer yönetimi dengeli bir biçimde kullanılmalıdır. Eğer birey, kendi kariyer gelişimini planlayamazsa, örgüt içerisindeki kariyer yönetiminin sağladığı olanaklardan da yararlanamaz. Kariyer bilinci oluşmamış bir bireyin, kariyer yönetimi ile sunulan olanakların farkına varması pek mümkün değildir. Bu cümleden olarak, örgüt çalışanını desteklemezse ve planlarını uygulamaya koymak için gerekli olanakları sağlamazsa, bireyin yaptığı planlar ve hazırlıklar da amacına ulaşmayacaktır. Bu nedenle, bu iki fonksiyonun uyumunu ve birlikteliğini içeren kariyer geliştirme kavramı, bireysel gelişimin kaynağını oluşturmada ve kapsamlı sistemler aracılığıyla, hem mevcut teknik, profesyonel ve yönetim kadrosu çalışanlarının arzularına, hem de örgütün kendi eleman ihtiyaçlarına cevap vermektedir⁹³. Bu yüzden şirketler, kendilerinde var olan yetenekleri değerlendirmeli, geleceğin mevkileri için aday isimleri içeren tablolar hazırlamalı ve bu bireylerin geliştirilmesi için planlar yapmalıdır⁹⁴.

Günümüzde işletmeler, kariyer geliştirme sistemini, insan kaynaklarıyla ilgili pek çok probleme cevap verebilecek bir araç olarak görmektedirler. Bankalar, sigorta şirketleri başta olmak üzere çok sayıda hizmet işletmesi, kariyer geliştirme sistemini uygulamaya koymaktadır. Uygulamalara bakıldığında, işletmelerin, değişik kariyer geliştirme sistemleri oluşturmaları, işletmelerin yapılarına, ihtiyaçlarına, kaynaklarına ve içinde bulunduğu sektöre bağlı olduğu görülmektedir⁹⁵.

⁹² Deniz Bilen, "Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi, S.B.E., İşletme A.B.D., Yönetim ve Organizasyon B.D., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s.57.

⁹³ Bilen, a.g.e., s.58.

⁹⁴ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, 5.b., İstanbul: Beta Basım Yayın, 2000, s.409.

⁹⁵ İpekyolu Dergisi, "İşletmelerde Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistem Uygulamaları", **Konya Ticaret Odası İpekyolu Dergisi**, sayı: 129, (Kasım 1998).

2.1.3.1. Kariyer Geliştirmede Bireyin Sorumluluğu

Her birey, yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü yönlerini değerlendirerek, kısa, orta ve uzun vadede ulaşmak istediği kariyer hedeflerini tanımlamalı ve örgüt içi fırsatları da değerlendirerek uygun bireysel gelişim planları hazırlamalıdır⁹⁶.

Bireyler, yeterliliklerini, iş ortamlarındaki tutumlarını, iş performanslarını ve kendi gelişimlerini, kariyer beklentileri ile uyumlu şekilde sürdürerek, ürettikleri neticeleri geliştirmek zorundadırlar⁹⁷.

2.1.3.2. Kariyer Geliştirmede Örgütün Sorumluluğu

Kariyer geliştirmede örgütler, kariyer stratejilerini belirleyerek kariyer kavramını bireylere tanıtmalıdır. Örgütler, kariyer ve örgüt geliştirme sistemlerini etkinliklerini kullanarak, bireylerin mesleki gelişimleri ile örgütün gelişimini birleştirme ve bunların birbirlerini desteklemelerini sağlamalıdır. Bunlar sağlanırken, bireylerin motivasyonlarını ve şirkete bağlılık duygularını artırıcı araçlar sunulmalıdır⁹⁸.

Bireyin işe alınması ile kariyer geliştirme süreci başlar. Şirket işe almaya karar verdiği bireyin yeni durumlara ve yeniliklere uyum kabiliyetini doğru tespit edebilmek zorundadır. Dışarıdan herhangi bir yeni bireyi işe alma kararından önce şirket yönetimi aşağıdaki maddeleri yerine getirmelidir⁹⁹:

- İşin tasarımının dikkatli yapılması,
- İşin tarif edilmesi,
- Tasarlanan işin gereklerinin davranışsal yeterlilikler açısından belirlenmesi,

⁹⁶ Bilen, a.g.e., s.60.

⁹⁷ Bilen, a.g.e., s.60.

⁹⁸ Bilen, a.g.e., s.60.

⁹⁹ Bilen, a.g.e., s.61.

- Mevcut kadro içerisinde pozisyonun doldurulması imkanının araştırılması.

Örgütler, bireylere uygun görevleri verirken, iş müracaat formlarını kullanırlar. Ancak zamanla bireyler, kendilerine verilen görev dışında başka bir alana da yönelebilirler. Bireylerin mesleklerini veya görevlerinin gereklerini öğrenirken, kendilerinde yeni mesleki alanların keşfedilmesi arzusu doğmaya başlar. Zaten bu özellik insanoğlunun doğası gereğidir. Bunun sonucunda bireyler, aynı görev veya meslek içinde değişiklikler yaparlarken, meslek değişimi de yaşayabilirler¹⁰⁰.

2.2. YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI

Değişimler, yeniden yapılanma ve küçülme, organizasyonlara yeni fikir ve süreçler getirmekle birlikte, örgütlerde çalışanların yönetimine kaos da getirmektedir. Tüm bu yeniden yapılanmalar sonucunda örgütler, geçmişte de görüldüğü gibi çalışan sayısında azaltma yoluna gitmektedirler. Yeni kariyer kavramları, yönetici ve diğer çalışanların dikkatini çekmektedir. Kariyer yönetiminde eski fikirlerin gelecek organizasyonlara uyumlu olmayacağı açık olarak görülmesiyle beraber, yeni kariyer kavramları daha çok tutulmaya başlamıştır¹⁰¹.

Günümüz örgütlerinde, katmanların azalması ve yetki paylaşımı programlarının mümkün kıldığı kariyer fırsatları sayesinde, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına imkan sağlanmıştır¹⁰². İş dünyası, gün geçtikçe nitelikli insan kaynağına daha fazla ihtiyaç duymakta, bunun sonucunda da insan kaynaklarının geliştirilmesi daha büyük bir önem kazanmaktadır. Bu geliştirme kavramı, bugünkü yetersizlikleri gidermek yanında, geleceğe yönelik hazırlıkları da kapsamaktadır. Kariyer geliştirmenin de amacı budur. Çünkü kariyer geliştirme, örgüt ve çalışanların birlikte ve sistemli bir şekilde, geleceğe hazırlanmalarına imkan tanımaktadır. Kariyer geliştirmenin etkinliği,

¹⁰⁰ Hüner Şencan ve Nihat Erdoğan, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2001, s.107.

¹⁰¹ Taştan, a.g.m., s.3.

¹⁰² Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002, s.20.

insan kaynaklarının geliştirilmesi sırasında, iş dünyasındaki değişimlerin dikkate alınmasına bağlıdır¹⁰³. Zaten işletmelerde eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin amacı, çalışanların, bugünkü veya gelecekte yapacakları işleri daha iyi yapabilmek için, bilgi ve davranış olarak değiştirilmeleridir¹⁰⁴.

Son yıllarda kariyer geliştirme ve planlamaya olan ilginin artmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden belki de en önemlisi işin tanımındaki ve işe yönelik yaklaşım ve tutumlardaki temel değişikliklerdir. Buchholz (1978), demografik özelliklerinden bağımsız olarak, bir çok çalışanın işe yönelik olarak insancıl bir yaklaşımı ya da değerler sistemini benimsediklerini söylemektedir. İnsancıl yaklaşımın en temel varsayımı, işin insanların kendilerini gerçekleştirmeleri için bir araç olduğudur. O nedenle de iş, insanların bütün kapasitelerini kullanmalarına izin verecek şekilde tasarlanmalı, zenginleştirilip, anlamlılaştırılmalıdır¹⁰⁵.

Kariyer geliştirme aşamasında, iş dünyasındaki değişikliklerin dikkate alınmasını gerektiren yönler şunlardır¹⁰⁶;

- Örgütlerin yönetim ve organizasyonlarındaki değişimler,
- Çalışanların kariyere bakışlarındaki değişimler.

Kişinin kariyer olgusunu etkileyen değerler değiştiğinde, gerek kendisinin, gerekse örgütün kariyerle ilgili sorumlulukları da değişmektedir¹⁰⁷.

Son zamanlarda yönetim-organizasyon, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında meydana gelen değişiklikler ve gelişmeler, kariyer konusunu da etkilemiştir. Bunun sonucunda da geleneksel kariyer yaklaşımları yerine, yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu yeni yaklaşımlardaki en belirgin özelliklerden birisi, kariyerin artık örgüt sınırlarını aşan bir olgu haline gelmesidir. Artık

¹⁰³ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, s.161.

¹⁰⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1999, s.35.

¹⁰⁵ Canan Sümer, "İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme", **Türk Psikoloji Bülteni**, http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyerp.htm.

¹⁰⁶ Erdoğan, a.g.e., s.161.

¹⁰⁷ Erdoğan, a.g.e., s.161.

bireyler, belli bir örgüte ait beceriler kazanmak ve bununla yetinmek yerine, başka örgütlerde ve başka sektörlerde de istihdam imkanı sağlayacak bilgi ve beceri edinmek eğilimindedirler. Bu yolla kariyerde esneklik önem kazanmıştır. Kariyer olgusunun örgütsel sınırları aşmasıyla esnek kariyer anlayışının giderek yerleşmeye başlaması, kariyerde bireyin sorumluluğunun artması sonucunu doğurmuştur¹⁰⁸.

2.2.1. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Örgüt kavramı dendiğinde ilk akla gelen, bir hiyerarşik yapıyı oluşturan, rol, kural, komuta birliği, sorumluluk ve uzmanlıktır. Örgütlerde, düzey (yönetici-çalışan), fonksiyon (pazarlama, üretim vb.) ve ölçeğe bağlı birtakım sınırlar vardır. Bu sınırların yavaş yavaş ortadan kalkmasıyla, bireylerin çalıştığı örgütleri ifade eden yukarıdaki sınırlar yerine, bireyin sahip olduğu yetkinlikler önem kazanmaya başlar¹⁰⁹. Bu gelişmelerle birlikte, günümüzde örgütler, küçülme, diğer örgütlerle işbirliği yapma, başka örgütleri satınalma veya birleşme şekillerinde de değişime gitmektedirler. Bu gelişim ve değişimler sonucunda esnek örgütler ortaya çıkmaktadır. Bu örgütler için "sınırsız örgüt" tanımı da yapılmaktadır. Örgütlerdeki bu yapısal değişim ve gelişmelerin yanında, bilgisayar ve teknoloji alanındaki gelişmeler, emek pazarı ve bireysel değerlerdeki değişimler, yeni bir kariyer anlayışına yol açmıştır. Sınırsız kariyer (boundaryless career) olarak tanımlanan bu yaklaşım, örgütsel sınırları, rolleri, pozisyonları ve işlerin niteliğini de derinden etkilemektedir¹¹⁰. Yarı zamanlı ya da sözleşmeli çalışma, görev paylaşımı ve esnek çalışma saatleri kariyer dünyasındaki bu değişimin getirdiği sınırsız kariyer seçeneklerindedir. Bu seçenekler, ilk kariyer dönemi kadar orta kariyer ve sonrası aşamalarda da önemini korumaktadır¹¹¹.

¹⁰⁸ Erdoğan, a.g.e., s.161.

¹⁰⁹ Nihat Erdoğan, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli, Mayıs 2002, s.4.

¹¹⁰ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme; Kuram ve Uygulama**, s.162.

¹¹¹ Sherry E. Sullivan and Ryan Emerson, "Recommendations for Successfully Navigating the Boundaryless Career: From Theory to Practice",

<http://www.sba.muohio.edu/management/mwAcademy/2000/27c.pdf>, s.2.

Sınırsız kariyer değişik anlamlarda kullanılmakla birlikte, yaygın olarak örgütsel kariyere zıt anlamda kullanılmaktadır. İş ile ilgili faaliyetlerin belirli sınırlarla ifade edilemediği durumlar sınırsız kariyerin alanıdır. Yani bu kariyer anlayışına göre işi oluşturan faaliyetler bir tek örgüte bağımlı değildir. Sınırsız kariyerin tanımlarındaki ortak nokta, geleneksel kariyer ilkelerinden ve örgütten bağımsız olmaktır. Arthur'a göre başlıca sınırsız kariyer tanımları şunlardır¹¹²:

- Değişik işverenler arasındaki hareketliliği içeren kariyer (Silikon Vadisi),
- Mevcut işveren dışında geçerliliği olan kariyer (akademisyen),
- Örgütler üstü ilişki ve bilgi gerektiren kariyer (emlak işleri),
- Hiyerarşiye dayalı geleneksel kariyer yollarının ortadan kalkması,
- Aile ve bireysel sebepler dolayısıyla kariyer fırsatlarını reddetmek,
- Bireyin yapısal sınırlamaları istemediği sınırsız gelecek algılaması.

Başarılı bir sınırsız kariyer yönetimi için birey¹¹³:

1. Bireysel becerilerinin ve bu becerilerin kuruma sağlayacağı katma değer bilincinde olmalı,
2. Birikimlerinin pazar koşulları ile paralellik göstermesine özen göstermeli,
3. Zaman yönetimi, analitik düşünebilme ve takım ruhu gibi her zaman geçerli olabilecek yetenekler geliştirmeli,
4. Sürekli etkileşim halinde olan işle ilgili ve iş dışı faktörleri belirlemeli,
5. O ana kadarki deneyimlerini yansıtan, kişisel değerlendirmelerinde ve iş başvurularında kullanabileceği bir geçmişe sahip olmalı,
6. İletişim becerilerini geliştirmeli,
7. Sürekli öğrenme yolunda kendini disipline etmelidir.

Sınırsız kariyer kavramının ortaya çıkmasına neden olan sınırsız örgüt kavramı, kurum üyeliği, bölümler ile ilgili kurallar ve işe ait sorumlulukların belirsiz olduğu

¹¹² M. Arthur and D. Rousseau. "The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era", http://www.gsia.cmu.edu/andrew/josee/www/qualifiers/qualbook_rousseau.doc, s.1.

¹¹³ insankaynaklari.com İçerik Ekibi, a.g.m., s.5.

örgüttür. Sınırsız örgüt kavramının zaman içinde değişmesi, örgütleri başarıya götüren etkenlerin de değişmesine neden olmuştur. Büyüklük, açık roller, uzmanlık ve kontrol yerine, değişim kabiliyeti, bütünleşik olma ve yenilik yapma, başarıya giden yolda daha önemli hale gelmiştir¹¹⁴. Başarılı bir kariyerin yanı sıra, bireysel gelişim yoluyla sahip olduğu sosyal rolleri bir arada en iyi şekilde sürdürmek, çalışan insanın hayatında ulaşılması arzulanan hedeflerden birisi haline gelmiştir. Birçok insan, bir mesleğe, ekonomik nedenlerden çok, kendini gerçekleştirme amacıyla atılmaktadır. Bir kurumda ömür boyu aynı işi yapmak, kişisel tatmin sağlamadığı gibi, performansı da düşürmektedir¹¹⁵.

Sınırsız kariyer, geleneksel kariyerdeki çalışanı elde tutma düşüncesi yerine, kariyer çeşitliliğine önem vermekte, bunun sonucunda da öğrenen örgütler oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Sınırsız kariyerin yaygınlaşmasına neden olan bir başka yenilikte dış kaynaklardan yararlanmadır (outsourcing). Örgütlerin dış kaynaklardan yararlanmaları, işgörenlerin girişimci ve pazar yönelimli olmalarını gerektirmektedir¹¹⁶.

Sınırsız kariyer anlayışında, geleneksel kariyerdeki yukarıya hareketin yerine, yatay hareketlilik vardır. Yatay hareketlilik, sürekli öğrenme ve becerilerin artmasının sonucudur. Bu sadece işgörenler için değil, iş sahipleri için de geçerlidir. İş sahipleri, rotasyon sonucunda gelişim amaçlı görevler arasında geçiş yaşamaktadırlar¹¹⁷. Eskiden kuruma duyulan bağlılığın yerini, karşılıklı paylaşım ve bilgi alışverişi çerçevesinde kurulan profesyonel iş ilişkileri almıştır¹¹⁸.

Bilişim sektörü gibi hızlı gelişen sektörlerde, rekabet edebilmek için örgütlerin zeki olması gerekmektedir. Bunun için de işgörenlerin, kendi becerilerini başkalarının becerileriyle birleştirebilen, örgüt içi ve dışından ilişkiler ağı oluşturabilen özelliklerde olmaları önemlidir. Sınırsız örgütler, işte bu saydığımız özelliklere sahip örgütlerdir.

¹¹⁴ Erdoğan, a.g.e., s.163.

¹¹⁵ Sullivan, Emerson, a.g.m., s.3.

¹¹⁶ Erdoğan, a.g.e., s.163.

¹¹⁷ Erdoğan, a.g.e., s.164.

¹¹⁸ insankaynaklari.com, a.g.m., s.5.

Sınırsız örgütler, bu bakımdan farklı yeteneklere sahip yöneticiler gerektirir. Yeni yönetici yeterlilikleri tabloda görülebilir¹¹⁹ (bkz. Tablo 14).

Günümüzde bu eğilimlerin sonucunda, bürokratik ve örgütle sınırlı kariyer yerine, profesyonellik ve mesleğe bağlılığı ön plana çıkartan bir kariyer anlayışı ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmelerle birlikte, beceriler de örgütlerarasında taşınabilir hale gelmektedir¹²⁰.

Sınırsız kariyerin getirdiği bu avantajların yanında, bazı kısıtları vardır. Sağlık harcamaları, sosyal güvenlik, iş arkadaşlarını kaybetmenin getirdiği stres ve geleceğin belirsiz olması konuları, sınırsız kariyerin eksikliklerindedir. Bunun yanında alternatif iş alanları da azdır. Deflippi ve Arthur'a göre, sınırsız kariyer sektörel düzeyde incelendiğinde, işgörenler açısından sektör içinde örgütlerarası geçiş daha kolay olmakta ve sınırsız kariyerin getirdiği bazı olumsuzluklar azalmaktadır. Buna karşın, sektörel gelenekler, örgütlerarası geçiş yerine, örgüt içi derinleşmeyi teşvik etmektedir¹²¹.

Tablo 14. Sınırlı ve Sınırsız Örgütlerde Yeterlilik Profilleri

Yeterlilik	Sınırlı Örgüt	Sınırsız Örgüt
Niçini Bilmek (know-why) Kimlik	İşverene bağlı	İşverenden bağımsız
Nasılı bilmek (know-how) İşin bağlamı Görevler	Uzmanlaşmış Uzmanlaşmış / Esnek	Esnek Uzmanlaşmış / esnek
İlişkiler (know -whom) Odak Yapı	Örgüt içi Hiyerarşik, tarif edilmiş	Örgütler arası Hiyerarşik olmayan, yeniliğe açık

Kaynak : Nihat Erdoğan, Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s.164.

¹¹⁹ Erdoğan, a.g.e., s.163.

¹²⁰ Erdoğan, a.g.e., s.166.

¹²¹ Erdoğan, a.g.e., s.166.

2.2.2. Esnek Kariyer (self-resilient career)

Kariyerde esneklik, beklenmedik ve cesaret kırıcı nitelikte olsalar bile değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneğidir. Esnek kariyer, kişinin kendine karşı duyduğu sorumluluk duygusuyla bireysel kariyer gelişimini gerçekleştirirken, içinde bulunduğu iş ortamına sağlayacağı yararları kapsamaktadır¹²². Çalışanların hem yaratıcılıklarının artması hem de motivasyonlarının yükseltilebilmesi için, esnek kariyer olanakları ile şirketin farklı pozisyonlarında kendilerini ispat etme olanakları yaratılması çok önemlidir¹²³.

Günümüzde işgörenler, sürekli öğrenmenin yanında, değişimle de başedebilmek zorundadır. Bunun yanında, hem kendi kariyerlerini yönetmek, hem de örgütün başarısını sağlamak için çalışmalıdır. Esnek kariyere sahip çalışanlar, pazar eğilimlerine göre bilgi ve beceri kazanmalarının yanında, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışlara da sahip olmalıdırlar. Özetle, esnek kariyere sahip işgörenler, kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak, performanslarını artıracak ve örgütte uzun süreli istihdamlarını sağlayacak planlar yapmalıdırlar¹²⁴. İş hayatında çalışan kadınların da, evlilikleri ve çocukları kariyerlerinden önce geldiği için, evlilik yapıp çocuk sahibi olana kadar sürecek esnek kariyer planları yaptıkları görülmektedir¹²⁵.

Esnek kariyer anlayışı, yukarıda saydığımız özelliklerinden dolayı, sıradan örgüt fonksiyonlarında da bir takım değişiklikler gerektirmektedir. İlk gereklilik, bireyin ve örgütün birbirlerine olan bağlılığın devamında, birbirlerine katkı sağlama şartını aramalarıdır. İkinci gereklilik, geleneksel kariyer yolundaki gibi belli bir alanda yükselmek yerine, çapraz fonksiyonlar boyunca ilerlemek ve çok becerili olmak gerekliliğidir. Üçüncü gereklilik, bireyler ve örgütler arasındaki klasik ebeveyn-çocuk ilişkisi yerine, yetişkin-yetişkin ilişkisinin kurulması gerekliliğidir. Dördüncü ve son

¹²² insankaynaklari.com İçerik Ekibi, "Kendi Yolunu Çizmek", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=29>, s.2.

¹²³ Ünal Savaş, "Kriz Yönetimi ve Stratejileri", <http://unalsavas.kolayweb.com/883676985761.html>, s.34.

¹²⁴ Erdoğan, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", s.4.

¹²⁵ Ayşe Ocakçı, "Sosyal Bir Güç Olarak Hemsirelik", <http://www.geocities.com/kemalgokcan/ayse.html>, s.4.

gereklilik ise, çalışanların, ancak müşterinin istediği ürün ve hizmeti sundukça örgütte bulunmaları gerekliliğidir. Bu gereklilikler, paragrafın başında belirttiğimiz gibi, örgüt-birey arasındaki ilişkinin devamında, birbirlerine katkı sağlama zorunda olmalarından kaynaklanan gerekliliklerdir. İşte bu da esnek kariyer anlayışının temelini oluşturmaktadır¹²⁶. Kısaca esnek kariyer anlayışının amacı, çalışanların kendi kariyerleri üzerinde daha fazla sorumluluk ve kontrol gücüne sahip olarak, iş hayatındaki negatif etkileri ortadan kaldırmaktır¹²⁷.

Kariyerinizde esnekliği artırmanın 10 yolunu şu şekilde sıralayabiliriz¹²⁸:

1. İş güvenliğinin son bulduğunu kabul edin.
2. Hayat boyu öğrenme ilkesini benimseyin.
3. İşinize anlam katacak bir "kişisel neden" geliştirin.
4. Kim olduğunuzla ne yaptığının ayrımını belirleyin.
5. Profesyonel ve özel yaşamınızda geniş bir ilişki ağı yaratın.
6. Şekil değiştirmekten korkmayın.
7. Yararcı uğraşları bırakıp yaratıcı ve meraklı bir bakış açısı geliştirin.
8. Seçme gücünüzün farkında olun.
9. Karar verin ve belirsizliğe rağmen harekete geçin.
10. Parayla olan ilişkinizi gözden geçirin.

2.2.3. Portföy Kariyer (portfolio career)

Portföy kariyer kavramını ortaya çıkaran Handy, işgörenleri, bir örgütte tam zamanlı çalışıp ücret alan bireyler yerine, bağımsız, yaptıkları işin karşılığını alan kişiler olarak tanımlamıştır. İşgören, birden çok müşteriyle çalışan ve birden çok işi yapan kişidir, bu durumda işgörene göre işin anlamı müşteridir. Günümüz çalışanları da, bir

¹²⁶ Erdoğan, a.g.m., s.5.

¹²⁷ Keser, a.g.e., s.20.

¹²⁸ Mary Lynn Pulley, "Ten Ways to Increase Your Career Resilience", http://www.linkages.com/ten_ways.pdf, s.1.

örgüte bağlı olmadan, farklı işleri aynı anda yapmaktadırlar. Kariyerde, pozisyon merkezlikten portföy kariyer anlayışına geçişler görülmektedir. Portföy kariyer anlayışında, işgören, örgütsel hiyerarşide yükselmek için işe alınmaz, belli bir görevi yapmak için, sözleşmeli olarak işe alınır. Bireyin eğitimi ve geliştirilmesi sorumluluğu, örgüte değil, bireyin kendisine aittir. Performans sonuçlarında, uzun vade yerine kısa vade dikkate alınır. Yedekleme ve kariyer geliştirme, daha çok çekirdek personel için düşünülür¹²⁹.

2.2.4. İki Basamaklı Kariyer Yolu (dual ladder career)

İki basamaklı kariyer yolu, çift basamaklı kariyer yolu olarak da ifade edilir ve teknik kariyerle, yönetsel kariyerin ayırımını belirler. Bu kariyer yolu, teknik işgörenler, uzmanlar ve ar-ge alanlarında çalışanların kariyer sorunlarını aşmak için geliştirilmiştir¹³⁰. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu yolda işgörenler hem uzmanlık bilgilerini arttırabilirler ve hem de kendi örgütlerine katkıda bulunabilirler. İyi bir teknisyen ve kötü bir yönetici olmaksızın, çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgüt, hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutmuş olur¹³¹.

Birçok işletmede kariyer yolları, mühendis ve bilim adamları gibi çalışanların işletmede belirli ilerleme ve maddi ödüller alabilmeleri, yönetici pozisyonlarında yükselmelerini gerektirecek şekilde yapılandırılmıştır¹³². Teknik özellikleri ön planda olan profesyonel çalışanlar, alt kademe yönetim görevlerinde daha çok teknik becerilerini kullanmaktadırlar. Bu safhada karşımıza önemli bir yönetim problemi çıkmaz. Teknik pozisyonda, uzman veya ar-ge elemanı iken başarılı olan bu çalışanlar, yönetim kademesine yükseldiklerinde kötü bir yönetici olabildikleri gibi, zamanla da

¹²⁹ Erdoğan, a.g.m., s.5.

¹³⁰ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme; Kuram ve Uygulama**, s.166.

¹³¹ Türk, a.g.e., s.107.

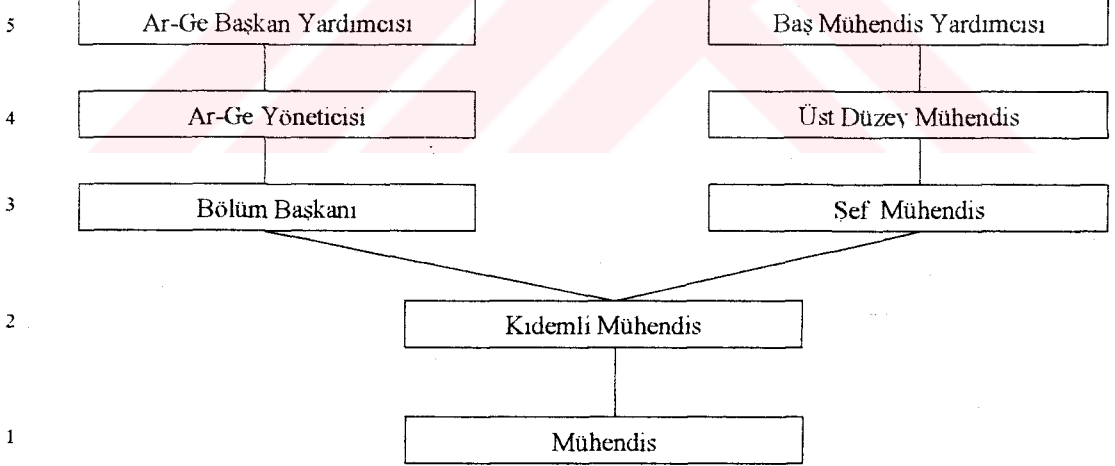
¹³² Meryem Akdoğan Kozak, **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Kütüphane ve Dökümantasyon Merkezi, 2001, s.192.

eski teknik özelliklerini gün geçtikçe kaybedebilmektedirler. Bunun sebebi, yönetim kademesinde teknik becerilerin yerini, insanlararası ilişki ve kavramsal beceriler alır¹³³. Çift basamaklı kariyer sistemi, teknik bir işte kalmak için çabalayan kişilerin sorunlarını çözmek için geliştirilmiştir¹³⁴.

Teknik özellikleri daha yüksek olan mesleklerde çalışanların yönetim kademesine yükselmeden önce motivasyonlarının sağlanması veya yönetim görevine belirli bir hazırlık döneminden sonra gelmesine yönelik uygulamalar artmaktadır. Bu uygulamalar ve uygulamalar sonucunda elde edilen veriler, iki basamaklı kariyer yoluyla ilgilenen araştırmacıların ilgi alanına girmektedir. İki basamaklı kariyer yolu, gün geçtikçe daha çok ilgi çeken bir yaklaşım olmaya başlamıştır. Özetle bu yaklaşım, yönetim görevine getirelemeyen profesyonel çalışanların örgütte nasıl tutacaklarını ve motivasyonlarının nasıl sağlanacağı üzerinde durmaktadır¹³⁵.

Teknik personel için örnek olarak, mühendisler için hazırlanmış iki basamaklı kariyer yolu şu şekilde gösterilebilir¹³⁶:

Seviyeler



Şekil 1. Mühendislikte Prototip İkili Merdiven

¹³³ Erdoğan, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", s.6.

¹³⁴ Aytac, "Kariyer Planlaması", s.11.

¹³⁵ Erdoğan, a.g.m., s.6.

¹³⁶ Joseph A. Raelin, **Kültürlerin Çatışması**, Çev. Kamuran Tuncay, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1999, s.184.

2.2.5. Çalışan Eşlerin Kariyeri

Bayanların çalışma hayatında daha çok yer almasıyla birlikte, çalışan eşlerin kariyerleri daha önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Eşlerin, kariyer hedefleri yanında, iş ve aile sorumluluklarını da yerine getirmeleri, ve bunun ötesinde ikisini dengede tutmaları gerekmektedir. Çalışan eşlerin ilişkisi, hem kariyerlerine hem de aile yaşamlarına psikolojik bağlılığı gerektirmektedir. Çalışan eşler, ekonomik olarak daha rahat bir hayat yaşamak avantajına sahipken, aynı zamanda kariyerdan kaynaklanan sorunlarla da karşılaşmak zorundadırlar¹³⁷.

2.3. TEKNİK PERSONEL AÇISINDAN KARIYER

Bilişim sektörü teknik personelinin kariyer tatminini sağlamak, bilişim yöneticileri için zor bir görevdir. Finansal güdüler, geniş ölçekli çözüm olamamakta ve maliyetleri artırmaktadırlar. Örgütler, finansal olmayan ödüllerden yararlanmak için, çalışanların kariyer tatminleriyle, örgüt içerisindeki arzuları arasındaki ilişkiyi anlamak zorundadırlar¹³⁸.

Bilişim sektörü çalışanlarının temelini oluşturan teknik personel açısından kariyer, çoğunlukla örgüt hiyerarşisinde yukarıya tırmanarak, yöneticilik seviyesine yükselmeyi ifade eder. Bunun nedenlerinden birisi de, sosyal çevrenin kariyer anlayışıdır. Teknik personelin kariyer anlayışındaki bu yükselme, personelin teknik olmasından kaynaklanan yönetsel bazı sorunları ortaya çıkarmaktadır.

¹³⁷ Erdoğan, a.g.m., s.6.

¹³⁸ James J. Jiang, "Supervisor Support and Career Anchor Impact On The Career Satisfaction Of The Entry-Level Information Systems Professional", *Journal Of Management Information Systems*, Winter 1999/2000, Vol.16 Issue 3, s.219.

2.3.1. Teknik Personel İçin Kariyer Gelişimi

Çalışan kişiler, mesleki bilgileri, deneyimleri ve becerileri arttıkça, çalışmalarını daha gözle görülür biçimde yapabilmek, maddi açıdan daha fazla kazanç ve daha geniş imkanlara sahip olabilmek için yönetim pozisyonlarında kariyerlerine devam etmek istemektedirler. Bu yargı, meslek dallarının çoğu için geçerli olduğu gibi mühendisler ve diğer teknik personel için de geçerlidir. İş hayatında etkin rol oynayan mühendisler, iş hayatlarının başlarında teknik kariyeri tercih ederken, sonraki yıllarda yönetim alanında kariyerlerini sürdürmeyi istemektedirler. İş yaşamında belirli bir noktaya gelmiş, belirli deneyimi ve sorumluluğu olan bir teknik personelin, kariyerine yönetim alanında devam etmek istemesi bir takım sorunlara neden olmaktadır. Çünkü, bulunduğu teknik konumda başarılı olan personelin, yönetim alanında ne denli başarılı olabileceği belirsizdir¹³⁹. İşletmelerde çalışan teknik personel için, teknik kariyerde bu kişiyi tutmak zorlaşmakta, yönetim görevi verildiği takdirde de yöneticilik özelliklerine sahip olmaması durumunda düşük performans sağlayacağı düşünülmektedir¹⁴⁰. Teknik çalışanlardan, yönetim kademesine yükselemeyenlerin motivasyonlarını sağlayarak uzmanlık alanlarında ve örgütte tutmak ve bu işgörenlerin yönetim alanına geçiş süreci, son zamanlarda incelenmeye başlanılan yeni bir sorundur¹⁴¹.

Mühendislerin ve teknik elemanların kariyer gelişimlerinde iki temel sorun vardır. Birincisi, yönetim formasyonu almış kişilerin yönetim kademelerine gelmeleriyle mühendisler ve teknik personel bu pozisyonlara eskisi kadar kolay yükselememektedirler. İkinci sorun ise, birinci sorunun bir sonucu olarak, yönetim kademesine yükselmek isteyip yukarıdaki sebepten yükselemeyen mühendisin bu nedenle yaşadığı motivasyon düşüklüğüdür. Bu iki sorunun sonucunda, mühendislerin kariyer gelişiminin nasıl olması gerektiği ortaya çıkmaktadır; yönetim görevi üstlenen mühendislerin yönetsel yeteneklerini geliştirmek ve yönetim kademesine yükseltilmeyen

¹³⁹ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme; Kuram ve Uygulama**, s.183.

¹⁴⁰ Nihat Erdoğan, "Mühendislerin Kariyer Gelişimi Hakkında Genel Bir Değerlendirme", **Mimar ve Mühendis Dergisi**, Sayı:30, s. 16-17.

¹⁴¹ Nihat Erdoğan, "Profesyonel İşgörenlerin Yönetsel Kariyer Tercihleri", **II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Afyon, 2003b, s.2.

mühendisleri örgütte tutup motivasyonlarını sağlamak¹⁴². Bilişim sektörü teknik çalışanlarının kariyer tatminlerini sağlamak, dahili kariyer değerlerine bağlı olduğu kadar, harici kariyer fırsatlarına da bağlıdır¹⁴³.

2.3.2. Teknik Personel İçin Kariyer Yolları

Günümüzde mühendislikte ve diğer teknik personelde temel olarak görülen kariyer yolları, teknik, yönetsel ve proje kariyer yollarıdır. Bunlardan proje kariyer yolu, günümüz rekabet ortamında bilgiyi etkin kullanma ve organizasyonların yeniden yapılanması ve iş tanımlarının değişmesi nedeniyle ortaya çıkmıştır. Proje kariyer yolunun bir diğer özelliği de, mühendis kariyerlerinde yaşanan düzleşmeyi engellemesidir¹⁴⁴.

Teknik özellikleri ön plana çıkan çalışanların ilerleyebilecekleri kariyer yolları için bir çok yol önerilmekle birlikte, kısaca aşağıdaki şekilde beş ana başlıkta toplayabiliriz¹⁴⁵:

Yönetsel Kariyer Yolu: Yönetim basamaklarında yükselerek kariyere devam etmek,

Yatay Teknik Kariyer Yolu: Terfi olmadan yeni ve farklı teknik uzmanlık alanına yatay geçiş şeklindeki kariyer,

Çapraz Fonksiyonlu Kariyer Yolu: Terfi olmadan teknik özellikleri az olan bir alana yatay geçiş biçimindeki kariyer,

Dikey Teknik Kariyer Yolu: Terfi olmadan teknik uzmanlık alanında dikey olarak yükselmek biçiminde kariyer yolu,

¹⁴² Erdoğan, a.g.e., s.183..

¹⁴³ Jiang, s.220.

¹⁴⁴ Erdoğan, a.g.e., s.188.

¹⁴⁵ A. Petroni, "Career Route Preferences Of Design Engineers : An Empirical Research", **Career Development International**, 2000, s.5.

Proje Sorumluluğu Olan Kariyer Yolu: Terfi olmadan yenilik ve heyecan veren önemli projelerde sorumluluk almak biçimindeki kariyer.

Teknik çalışanlar için yaygın olarak kullanılan kariyer yollarının tercih edilme sırası ile ilgili bir araştırmanın bulguları şöyledir¹⁴⁶:

- Yönetsel kariyer yolu : %35
- Proje bazlı kariyer yolu : %33
- Yeni ve farklı alanda teknik uzmanlık (yatay teknik) : %18
- Asıl teknik alanında yükselmek : %11
- Çapraz fonksiyonlu kariyer geçişleri : %3

Görüldüğü gibi en çok tercih edilen kariyer yolları yönetsel kariyer ve proje bazlı kariyerdir.

2.3.3. Teknik Personel İçin Kariyer Değerleri

Kariyer değerleri kavramı, bir bireyin kendi kendine algıladığı yetenek ve kabiliyetleri, temel değerleri ile güdü ve ihtiyaçlarından oluşan bir benlik kavramıdır. Schein'e göre bireyin algıladığı yetenek ve kabiliyetleri, temel değerler ve kariyer ile ilgili ihtiyaç ve güdülerin oluşturduğu kariyer değerleri, kişinin iş ve yaşam deneyimlerinin artmasına bağlı olarak evrilmektedir¹⁴⁷. Bilişim sektörü şirketleri gibi teknoloji ağırlıklı şirketlerde, teknik liderlik büyük bir rekabet gücüdür. Kariyer değerleri aynı zamanda, işle ilgili yargıların ölçülebilmesine de bağlıdır¹⁴⁸. Kariyer

¹⁴⁶ Petroni, a.g.e., s.6.

¹⁴⁷ Erdoğan, a.g.e., s.190.

¹⁴⁸ Samuel Aryee and Chong Chee Leong, "Career Orientations and Work Outcomes Among Industrial R&D Professionals", **Group and Organization Studies**, Vol. 16, 1991, s.202-203.

değeri, kişinin kariyer kararlarını şekillendiren, doğal yeteneklerini, algıladığı ihtiyaçları ve değerlerinin toplamından oluşan bir kavramdır¹⁴⁹.

Kariyer değerleri, kişinin mesleki deneyimleri ve yaşam deneyimleri ile gelişir ve kişinin kariyer seçiminde en önemli rolü oynar. Kişi, çalışma hayatında terfi, işten çıkarılma veya yer değiştirme gibi iş değiştirme sırasında kariyer değerleri ile yüzyüze gelerek önemini daha iyi kavrar¹⁵⁰.

Kariyer değerlerinin üç ana özelliği şunlardır¹⁵¹,

- Çalışmadaki başarıdan kaynaklanan ve kendi kendine algılanan yetenek ve kabiliyetler,
- Çalışma ortamında kişinin kendisini teşhis etmesiyle ve başkalarından dönen geri beslemeyle oluşan, kendi kendine algılanan güdü ve ihtiyaçlar,
- Birey ve örgüt kültürü arasındaki etkileşime dayanan, kendi kendine algılanan tutum ve değerler.

Kariyer değerleri mesleki ve yaşam deneyimleriyle gelişir. Bu değerler sayesinde kişi kariyerini belirler. Kariyer ve aile değerlerinin birbirine bağlılığı, uyumluluğu, çalışanların örgüte bağlılığında çok önemli bir faktördür¹⁵². Kariyer değerinin bir diğer önemi de, kişinin iş deneyimine doğrudan etki etmesidir¹⁵³. Kariyer değerlerinde bir değeri birden çok ihtiyaç oluşturabilir¹⁵⁴. Igbaria'nın yaptığı araştırmada, kariyer değerleri ile yaptıkları iş uyumlu olan personel, yüksek iş tatmini, örgüte sıkı bağlılık gibi kariyer tatminini ifade eden sonuçlara ulaşmıştır¹⁵⁵.

¹⁴⁹ M. Igbaria, J.H. Greenhaus and S. Parasuraman, "Career Orientations of MIS Employees : An Empirical Analysis", **MIS Quarterly**, (June 1991), s.151.

¹⁵⁰ Erdoğan, a.g.e., s.190.

¹⁵¹ Erdoğan, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", s.7.

¹⁵² Samuel Aryee and Yaw A. Debrah, "An Investigation of the Impact of Family and Career Variables on Organisational Commitment", **Australian Journal of Management**, (Dec. 1992), <http://www.agsm.unsw.edu.au/eajm/9212/pdf/aryee.pdf>, s.175.

¹⁵³ Igbaria, Greenhaus, Parasuraman, a.g.m., s.151.

¹⁵⁴ Erdoğan, a.g.m., s.7.

¹⁵⁵ Igbaria, Greenhaus, Parasuraman, a.g.m., s.151.

Kariyer değerlerini veya yönelimlerini kavrayan mühendisler, çalıştıkları örgütte şu avantajlara sahiptirler¹⁵⁶:

- Uygun örgütsel müdahaleleri yapabilmek,
- Uygun kariyer fırsatları sunmak,
- Uygun ödül, terfi ve işgörenin farkında olmasını sağlamak,
- Kendi içsel kariyer güdülerini yakalamak.

“Bir araştırmada kişilerin mesleklerinden beklentileri ile tercih edecekleri kariyer yolu arasında anlamlı bir korelasyon olduğu bulunmuştur”. Yani beklentiler kişinin kariyer tercihi ve yöneliminde etkili olmaktadır. Bu bağlamda, mühendislerin, kariyer yollarını seçerken aşağıdaki değerlerden hangisinin kendisinde daha baskın olduğunu belirlemesini, ve kariyer tercihini bu seçeneğe göre yapması önerilebilir. Kariyer değerleri ile ilgili Schein’in kariyer değerleri (career anchors) ve Holland’ın 6 tipten oluşan sınıflaması, bu konuda başvurulabilecek temel kaynaklardandır¹⁵⁷. Schein’in belirlediği, kişinin inandığı değerleri, motivasyonunu, belirleyen sekiz kariyer değeri şunlardır¹⁵⁸,

- **Yönetsel yetkinlik:** Bu değer, kişinin tercih ettiği yönetsel aktiviteleri kapsar. Bu değeri seçen kişiler, diğer çalışanların sorumluluğunu da alarak zor kararlar verebilecek yeteneğe sahiptirler.
- **Teknik yetkinlik:** Bu değer, kişinin teknik veya belirli fonksiyonel alanlardaki ilgisini ölçer.
- **Güvenlik:** Bu değer, organizasyonel ve coğrafi olarak iki kısımdır. Organizasyonel güvenlik, kişinin aynı örgütte kalarak kariyerine devam etmesidir. Coğrafi güvenlik ise kişinin yaşadığı bölgeden uzaklaşmadan kariyerini sürdürmesini ifade eder.

¹⁵⁶ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, s.190.

¹⁵⁷ Erdoğan, a.g.e., s.190.

¹⁵⁸ Jack J. Baroudi, “The Career Needs of IS Personnel: Does the Dual Career Ladder Work?”, Graduate School of Business Administration, New York University, s.1-2.

- Girişimci yaratıcılık: Bu kariyer değerini seçenler, buldukları örgütte kendilerine özel birtakım yenilikler yapabilen kişilerdir. Bu kişiler, örgütte ön plandadır.
- Özerklik: Bu değere sahip kişiler, örgütte neyi ne zaman yapacaklarını kendileri belirlerler.
- Hayat tarzı: Bu değer, örgüt içinde kişinin hayat tarzı ve aile yaşamından hangi değerleri öne çıkardığını belirler.
- Hizmet: Bu değere sahip kişiler, başkalarına yardımcı olurlar ve bunun sonucunda onlardaki olumlu değişiklikleri görmek isterler.
- Meydan okuma: Bu değer sahip kişiler, birden çok, değişik ve zor işlerle uğraşmayı severler. Tek düze işler bu değere sahip kişilerin işlerinde sıkılmalarına neden olur.

Burada önemli bir noktaya dikkat etmek gerekir, bu değerler bağımsız değildirler. Yani kişiler, bu değerlerden birden fazlasını ön plana çıkartabilir. Mesela, teknik yeteneği fazla olan bir kişi, aynı zamanda özerkliği de tercih ediyor olabilir. Çünkü bu kişi, teknik yetkinliği, özerkliğin bir yolu olarak görmektedir¹⁵⁹.

Schein'in belirlediği kariyer değerleri ile Driver'ın kariyer kavramları arasındaki paralellik şudur, Driver'ın doğrusal, geçici, durgun durum ve sarmal kariyer kavramları, Schein'in yönetsel yetkinlikler, özerklik, teknik yetkinlik ve çeşitlilik kariyer değerleri ile benzerliklere sahiptir¹⁶⁰.

Derr'in kariyer yönelimi yaklaşımı da Schein'in kariyer değerleri yaklaşımına benzemektedir. Derr'in kariyer yönelimleri şunlardır¹⁶¹:

¹⁵⁹ Baroudi, a.g.m., s.2.

¹⁶⁰ Norliah Abdul Aziz, "Employees' Career Orientation And Organization Career Development System: A Case Study Of Public And Private Sector Organizations In Sarawak", University Malaysia Sarawak, Faculty of Cognitive Sciences and Human Development, http://www.webcastmy.com.my/unimasresearchgateway/thesis/thesis_0003/chap2.htm, 1999, s.21..

¹⁶¹ Western Carolina University, "Derr's Career Orientation Model", http://152.30.22.232/kirk/CDTheories/DarrCarOrient_Model.htm, s.1.

- Önde olmak (ilerlemek),
- Güvende olmak,
- Serbest olmak (bağımsızlık),
- Meydan okuma,
- Dengede olmak.

Schein ve Derr'in farklı görüşte oldukları konu, kariyer değerlerinin zaman içinde değişip değişmemesidir. Schein, kariyer değerlerinin zaman içerisinde değişmediğini savunmuş, bunu da yaptığı bir araştırmayla desteklemiştir. Araştırmada 44 kişiden 15 tanesi ile kırklı yaşlarında izleme (follow up) çalışması yapmıştır. Schein'e göre, kişinin kariyer değerinin değişmesi ancak bireyin derin bir kendini keşif süreci yaşamasıyla mümkündür ve bunun sonucunda özgün değer ortaya çıkar. Buna karşın Derr, kariyer değerinin değişmesi için yaş ve tecrübenin farklılaşmasının yeterli olacağını öne sürmüştür. Schein çalışmalarında Amerikalı, Derr ise Avrupalı denekler kullanmıştır¹⁶².

Çalışanlar, iş hayatlarının ilk yıllarında daha çok teknik kariyer yolunu tercih etmektedirler. Esnek olan bu tercih, kişinin kariyer değerlerinin zamanla değişmesiyle, farklılaşabilmektedir¹⁶³.

Yakın zamanlarda gerçekleştirilen başka bir araştırmada ise, kariyer değerlerinin zamanla değişebildiği, fakat bunun yaş ve cinsiyete göre değil, bireyin örgütte bulunduğu pozisyona göre olduğu belirlenmiştir. Aynı çalışmada, üst kademelerde genel yönetim değerinin baskın olduğu, alt kademelerde ise güvenlik ve istikrarın baskın olduğu görülmüştür. Bu araştırmanın sonucuna bakarak, Derr'in kariyer değerlerinin zamanla değiştiği görüşünün doğru olduğunu söyleyebiliriz¹⁶⁴.

¹⁶² Erdoğan, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", s.8.

¹⁶³ Gerard A. Callanan and Jeffrey H. Greenhaus, "Personal and Career Development: The Best and Worst of Times",

[http://www.lebow.drexel.edu/greenhausj/Docs/Callanan%20and%20Greenhaus%20\(1999\).doc](http://www.lebow.drexel.edu/greenhausj/Docs/Callanan%20and%20Greenhaus%20(1999).doc), s.19.

¹⁶⁴ Erdoğan, a.g.m., s.8.

Bilişim sektöründe görülen en önemli iki kariyer yolu, teknik kariyer yolu ve yönetim kariyer yoludur. Programcılar, yazılım mühendisleri teknik kariyer yolunu tercih ederken, sistem analistleri ve proje yöneticileri yönetsel ağırlıktadır. Kariyer değerlerinin kişinin motivasyonunu, iş ve kariyer tatminini doğrudan etkilediğini unutmamak gerekmektedir¹⁶⁵.

Kişinin kariyer değerini belirlerken, kendi gözlem ve deneyimlerini kullanması önemlidir ancak, bazen yanıltıcı da olabilmektedir. Bunun nedeni, kişinin kendisini değerlendirirken, objektif davranma eğilimlerini kaybederek, subjektif davranmasıdır. Kişideki baskın kariyer değeri ya da değerleri belirlenirken, bu konuda geliştirilmiş geçerli ve güvenilir ölçüm araçlarını kullanmak daha doğru olacaktır¹⁶⁶. Mühendislerin mesleklerinin başlangıcında ve devamında, kariyerine hangi yolda devam edeceğine karar vermeden önce etki altında kalmadan, kendisinde baskın olan kariyer değerini doğru olarak tespit etmesi gerekir. Ancak bundan sonra, kariyerine teknik veya yönetsel alanda devam kararı verebilir. Kariyerine yönetsel alanda devam etmek isteyen mühendislerin yöneticiliğe geçişlerinde de bir takım sorunlar yaşanmaktadır¹⁶⁷.

2.3.4. Teknik Personelin Yöneticiliğe Geçişinde Karşılaşılan Sorunlar

Günümüzde, teknik yönü ön plana çıkan çalışanların ilerleyen çalışma hayatlarında, yönetim kademelerine gelmelerine sıkça rastlamaktayız. Bu konuda duyulan endişeden dolayı çeşitli tartışmalar yaşanmaktadır. Duyulan endişenin nedeni, mesleğinde başarılı olan bir mühendisin veya teknik elemanın, aynı başarıyı yönetim kademesinde devam ettirip ettiremeyeceğidir. Bir mühendisin hazırlıksız olarak yönetim kademesine gelmesi veya getirilmesi, hem nitelikli bir teknik elamanı kaybetme, hem de kötü bir yöneticiye sahip olmak gibi iki yönlü olumsuzluğa neden olmaktadır¹⁶⁸.

¹⁶⁵ Igbaria, Greenhaus, Parasuraman, a.g.m., s.161.

¹⁶⁶ Erdoğan, a.g.m., s.9.

¹⁶⁷ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, s.191.

¹⁶⁸ Erdoğan, a.g.e., s.192.

Bu konuda akla şöyle bir soru gelebilir; mesleğinde başarılı bir teknik eleman neden yönetim kademesine geçmek istesin? Bunu anlamak için, kariyerin sosyo-kültürel boyutu üzerinde durmak gerekir. Çünkü çoğu zaman yönetim kademesine geçmek isteyen mühendisin, kendi istek, ihtiyaç ve beklentileri yerine, içinde bulunduğu ortam onu yöneticiliğe zorlamaktadır. Bunun nedeniyse, yönetsel kariyerin neredeyse tüm kültürlerde teknik kariyere göre daha fazla tercih edilmesidir. Bu noktada konuyla ilgili üç hususu açıklamak dikkat çekici olacaktır¹⁶⁹:

- Yönetsel kariyer ile teknik kariyer, kültürel değerler dolayısıyla farklı değerlendirilmektedir. Yönetsel kariyer, örgüt içerisinde hem personelin kendisi, hem de toplum açısından daha cazip görünmektedir.
- Yönetsel kariyerle teknik kariyer, ücret, statü ve örgütsel prestij açısından eşit düzeye gelse bile teknik kariyere sahip kişiler, yönetsel kariyerdekilerin gücüne sahip değildir.
- Örgütler, teknik kariyer ilerlemesi ile ilgili başlangıçta koydukları kriterleri, daha sonra yok sayabilmektedir. Teknik özellikleri yüksek elemanlar, teknik kariyere devam etmeyi düşündüklerinde, ilerlemeleri engellenebilmektedir. Bazen teknik kariyer, teknik bilgi ve beceriye bağlı ilerleme olmak yerine, örgüte bağlılığı yüksek kişilerin ödüllendirildikleri bir yol olmaktadır¹⁷⁰.

Yönetim kademesinde kariyerin, teknik kariyere göre neden daha çok tercih edildiğini açıklamaya çalıştık. Şimdi yönetim görevinin neleri ifade ettiğini ve kapsadığını açıklayalım. Yöneticiler, diğer çalışanların faaliyetlerini izleyip yönlendiren, bunun sonucunda ulaşılabilecek hedef için de sorumluluğa sahip olan kişilerdir. Bu bağlamda yöneticiler aşağıdaki becerilere sahip olmak durumundadırlar¹⁷¹:

¹⁶⁹ Koenraad Debackere, "Topics in the Management of Technology and Innovation: A Synopsis of Major Findings", http://www.esat.kuleuven.ac.be/sista/education/techecon/00-01/les3_files/KoenraadReview.Paper.doc, s.28.

¹⁷⁰ Erdoğan, a.g.e., s.192.

¹⁷¹ Erdoğan, a.g.e., s.193.

- Teknik beceri: Uzmanlık alanında sahip olunan bilgi ve becerilerden oluşur ve çok somuttur.
- İnsanlararası ilişki kurma becerisi: Başka insanlarla birlikte çalışabilme ve onların tutum ve davranışlarını anlayıp yorumlayabilmeyi kapsar.
- Kavramsal beceriler: Örgütü bir bütün olarak görüp, birim ve fonksiyonların birbirleriyle ilişkisini anlamak ve makro düzeydeki sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik değişimlerin örgüte olan etkisini kavrayabilmektir.

Katz'a göre, kişi üst kademelere yükseldikçe, sahip olduğu teknik beceriler yerine, insanlararası ilişki kurma becerisi ve kavramsal beceriler ön plana çıkmaktadır. Yönetici, yönetim kademelerinde yükseldikçe, daha çok beceriye ihtiyaç duyacaktır, ve bu becerilerin önemi ve ağırlığı da artacaktır. Teknik becerisi daha gelişmiş olan mühendislerin de, yönetim kademesine geçerken teknik becerilerinin önemi azalmakta, insanlararası ilişki kurma becerisi ile kavramsal becerilerinin önemi daha çok artmaktadır¹⁷².

Teknik personelin kişilikleri, eğitimleri ve deneyimleri, yöneticiliğe geçişte bazı zorluklara neden olur. Mühendislerin yöneticiliğe geçiş süreçleri, tahmin edilebilir, kesin ve somut işlerden; belirsizliğin ve problemlerin çok olduğu bir alana gelmek olarak ifade etmek mümkündür. Yönetim işleri, insanlarla sürekli ilişki kurmayı gerektiren duygusal beceriler ile karar verme ve hedef belirleme gibi davranışsal becerileri gerektirmektedir. Mühendislikten yöneticiliğe geçen kişilerin en çok zorlandıkları görevler, dahili koordinasyon ve genel liderlik görevleridir. Yönetim görevine geçen mühendisler kendi beyanlarında da bu konuyu vurgulamış, teknik problemlerden çok yönetsel problemlerle uğraştıklarını ifade etmişlerdir. Mühendislikten yöneticiliğe geçişte yaşanan problemlerden bazıları şunlardır¹⁷³:

¹⁷² Erdoğan, a.g.e., s.193.

¹⁷³ Erdoğan, a.g.e., s.194.

- Teknik becerilerle güçlü bir biçimde özdeşleşme nedeniyle mesleğe ve uzmanlık alanına bağlılığı bırakamayıp hep ön plana çıkarmak,
- Teknik personelde başarı motivasyonu bir hayli yüksektir. Yönetim görevi ise, başkalarını bir amaç ve hedef için yönlendirmeyi ve güdülemeyi gerektirir. Mühendisler, bu yönü zaman zaman ihmal etmektedirler.
- Teknik elemanlar çoğunlukla bir göreve odaklandıkları için, tek çalışmayı tercih ederek insanlararası ilişkilerden uzaklaşırlar ve bu konuda yeteri kadar çaba gösterme ihtiyacı hissetmezler. Bu durum, yönetim kademesinde bulunan kişiler için ciddi bir eksikliklerdir.
- Örgütün geleceği, yönü ve stratejilerine yönelmek yerine, mühendislerin sadece belli bir göreve odaklanmasında bir diğer problemidir.

Teknik personel, yukarıda saydığımız problemleri yaşamamak için, olaylara bütüncül açıdan bakma becerisini kazanmalı, teknik eleman olmanın getirdiği detaylarla uğraşmak alışkanlığından vazgeçmelidir. Çünkü, yönetimin görevi, detaylarla uğraşanları yönlendirmek ve aralarındaki koordinasyonu sağlamaktır. Fakat uygulamada, mühendis kökenli yöneticilerin, teknik özelliklerinden sıyrılıp, yönetsel rollere geçmede oldukça zorlandıkları görülmektedir. Yönetimin etkinlik ve performansının sorgulanması ve ölçülmeye başlanmasıyla, mühendislerin yönetim kademelerine geçişlerinde azalma görülmeye başlanmıştır. Bu durum, bazen bireysel yönelimi, bazen de toplumsal şartlandırmalar nedeniyle yönetici olmak isteyen, ama yönetim kademesinde başarılı olamayacağı bilinen başarılı bir mühendisin, örgütteki geleceğinin nasıl olacağı ve motivasyonunu nasıl sağlayacağı sorununu gündeme getirmiştir¹⁷⁴.

Yönetim kademesine yükselen mühendislerde ve teknik elemanlarda, "yeteneksizlik düzeyine ulaşma" sorunu da sık görülmektedir. Yeteneksizlik düzeyine ulaşma olgusu, Peter Lawrence'ın "Peter İlkesi" adlı kitabında şöyle tanımlanmıştır; yöneticiler, buldukları organizasyonların hiyerarşisinde yukarıya doğru yükselirken bir noktada yeteneksizlik düzeyine ulaşmaktadırlar. Yeteneksizlik

¹⁷⁴ Erdoğmuş, a.g.e., s.194.

düzeyine ulaşan yöneticiler, asli görevlerini yapamaz duruma gelerek, başka şekillerde farklılaşma yolunu seçerek başarısız hale gelmektedirler. Bu yöneticiler, kendi başarısızlıkları bir yana, buldukları organizasyondaki başarıları da dışlayabilmekte, sonuçta da çalışanların ve kuruluşun gelişimine engel olabilmektedirler. Yeteneksizlik düzeyine ulaşmanın en büyük nedeni, aslında kendi görevinde başarılı olan kişilerin, başarılı oldukları için örgüt hiyerarşisinde yükselmeleridir¹⁷⁵.

Gün geçtikçe önemi artan bilişim sektörünün işçileri olan teknik personel içerisinde, kariyer yolu olarak yönetim kademesine yükselmeyi tercih edenler, ciddi bir sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Teknik altyapıya sahip bu kişiler, yöneticilik konusunda herhangi bir eğitim olmadan yönetim kademesine yükselerek, teknik yeteneklerinden zamanla uzaklaşmaya başlamakta, aynı zamanda da kötü bir yönetici haline gelmektedirler. Bu sorun, kişinin kendisini etkilediği gibi, yöneticiliğini yaptığı personeli de olumsuz etkilemekte, bunun sonucunda da motivasyon eksikliği, iş gücü kaybı ve hatta eleman kaybına kadar giden sorunlara neden olmaktadır. Birbirine bağlı gelişen sorunlar zinciri, sektörde ciddi bir problemi oluşturmaktadır.

¹⁷⁵ Ali Akdemir, **Yönetici Engeli**, 2.b., Kocaeli: Fotosan, 2001, s.132-133.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

3. BİLİŞİM SEKTÖRÜ TEKNİK PERSONELİNİN KARIYERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yurt dışında, teknik ağırlıklı personelin kariyerleriyle ilgili bir çok araştırma yapılmıştır. Teknik personel denince ilk akla gelen, bilişim sektörü (IT sektörü) çalışanlarıdır. Bilginin ve bağlantılı olarak bilişim sektörünün önemi giderek artmaktadır. Bunun sonucunda da, sektör içerisinde yaşanan teknik personelin kariyer problemi daha önemli hale gelmiştir. Aynı gelişmeler ülkemizde de yaşanmaktadır fakat ne yazık ki bu konuda yapılan araştırma yok denecek kadar azdır. Bu çalışmanın ilk iki bölümünde, araştırmanın konusuyla ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmış, bilişim sektörü çalışanlarının kariyerleriyle ilgili kavramlar, kariyer sorunları ve bu sorunların nedenleri üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Bu araştırmanın konusu, bilişim sektörü çalışanlarının kariyerleridir. Örgütlerde çalışan teknik personel, kariyerleri geliştikçe alışlageldiği gibi örgüt hiyerarşisinde yükselmekte ve yönetici pozisyonuna gelmektedirler. Teknik personelin yönetim kademesine herhangi bir hazırlık devresi olmadan yükselmesi, yönetsel bazı sorunları ortaya çıkartmaktadır. Araştırmada bu konu incelenmiştir.

Teknik personelin kariyeri boyunca karşılaştığı sorunlar, kariyerini seçmede etkili olan kariyer değerleri, içinde buldukları örgütün teknik personel için belirlediği kariyer yolları ve kariyer sorunları araştırmanın konuları arasındadır. Teknik personelin kariyer seçimleri, ileride bulunmaları muhtemel yönetim pozisyonuyla ilgili düşünceleri de araştırma içerisinde yer almaktadır.

Araştırmada, teknik personel kavramının daha az bulunur kısmını oluşturan bilişim sektörü çalışanları tercih edilmiştir. Araştırmada, sadece bilişimle ilgili bir bölümde lisansını tamamlamış kişilere değil, bir çok farklı bölümden mezun bilişim sektörü çalışanlarına yer verilmiştir. Bu aynı zamanda bilişim sektöründe çalışanların

genel yapısını yansıtmaktadır. Ülkemizde bilişimle alakalı çok fazla lisans bölümü bulunmaması ve mevcut bölümlerin de sınav sistemi nedeniyle zor girilebilir olması buna neden olmaktadır. Araştırma, internet ortamı üzerinden yayınlandığı için, belirli bir çevre sınırı yoktur, çeşitli illerden ve hatta yurt dışından katılım olmuştur.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisiyle ilgili anakütle yapısı, ölçüm aracı, araştırma süreci ve analizi aşağıda yer almaktadır.

3.2.1. Anakütle ve Örneklem

Araştırma internet üzerinden yapılmış, bu nedenle belirli bir çevreyle sınırlı bırakılmamıştır. Bilişim sektörü çalışanlarıyla ilgili olarak, Ticaret Odası, Sanayi Odası ve Meslek Odalarında istatistiksel bilgiler ve kayıtlar mevcut değildir. Bu nedenle bilişim sektörü çalışanlarına, e-posta zincirleri, bilimsel ağırlıklı internet siteleri reklamları ve tanıdıklar yardımıyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma, bilişim sektöründe çalışan profesyonelleri ya da farklı sektörlerdeki bilgi-işlem bölümlerinde çalışan profesyonelleri hedef almaktadır.

Araştırma çalışanları hedef aldığı için, işletmelerin türü ve büyüklüğü ile ilgili herhangi bir sınırlama yapılmamıştır. Araştırma sonuçlarının doğruluğu ve geçerliliğinin yüksek olması için, araştırma süresince girilen veriler sürekli kontrol edilmiş ve gerekli bakımlar yapılmıştır. Araştırma internet ortamında olduğu için kesin rakam verilememekle birlikte, e-posta zincirlerindeki kişi sayıları, ulaşılan işletmelerdeki bilişimci sayıları gözönüne alındığında, yaklaşık 1000 kişinin üzerinde profesyonelle ulaşılmıştır. 115 kişi ankete katılmış, ankete katılan profesyonellerin verilerinin incelenmesiyle ve girilen verilerde yapılan kontroller sonucunda sadece 92 katılımın geçerli olduğu belirlenmiştir.

3.2.2. Ölçüm Aracı

Araştırma sürecinin zaman ve maliyet açısından uygun olması, farklı ve uzak bölgelere ulaşmada kolaylık sağlaması ve bilgilerin daha sistematik bir şekilde toplanarak saklanması amacıyla bilgi toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anket yönteminin seçiminde etkili olan unsurlara ek olarak, ankete katılanların katılımını yüksek tutmak amacıyla, katılımcıların meslekleri de gözönüne alınarak, daha görsel ve daha kolay ulaşılabilir olması nedeniyle anket internet ortamında hazırlanmış, anket duyurusu da çoğunlukla yine internet ortamından yapılmıştır.

Öncelikle araştırma için gerekli literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra, araştırmanın yapılacağı işletmeler ve çalışanlar belirlenmiştir. Demografik özellikleri belirleyen sorular, amaca uygun olarak hazırlandıktan sonra, kariyer değerlerini belirleyecek sorularda, Edgar Schein (1988)'in kariyer değerleri anketi örnek alınarak uyarlanmıştır. Kariyer tercihleri ile ilgili sorularda ise Erdoğan (2003b)'un bu konuda hazırladığı anket soruları kullanılmıştır.

Anket formunda yer alan sorular şu şekilde gruplandırılabilir:

Demografik sorular : İlk bölümde yer alan dokuz soru, katılımcı hakkında demografik bilgilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. 4. soru çalışanın mevcut görevini belirlemek amacıyla açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Bu sorunun hazırlanmasındaki amaç, bilişim sektöründe çalışan kişilerin, hangi pozisyonlarda çalıştıklarını belirlemektir. 5. soruda, kişinin şu an çalıştığı görevdeki iş deneyimi, 6. soruda ise kişinin toplam iş deneyimi sorulmuştur. Bu sorulardaki amaç ise, bilişim sektörü çalışanlarının aynı işte ne kadar çalıştıklarını saptamaktır. 7. soru, çalışanın lisans derecesinden mezun olduğu bölümü, fakülteyi ve üniversiteyi belirlemek amacıyla sorulmuştur. Buradaki amaç, bilişim sektörü çalışanlarının hangi fakülte ve bölümlerden mezun olarak işe başladıklarını belirlemektir. 8. soru, çalışanın yüksek lisans derecesinden mezun olduğu veya yüksek lisans öğrencisi olduğu bölümü, enstitüyü ve üniversiteyi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Buradaki amaç ise, sektör çalışanlarının yüksek lisans yapma sıklığını ve yapanların tercih ettikleri

bölümü belirlemektir. 9. soru da aynı şekilde, sektör çalışanlarının doktora yapıp yapmadıklarını belirleme amacı taşımaktadır.

Meslek seçimi ile ilgili sorular : Anketin ikinci bölümünde yer almaktadır ve bu bölümdeki sorular hazırlanırken, Erdoğan (2003b)'den yararlanılmıştır. Bu bölümün hazırlanmasındaki amaç, katılımcıların mesleklerini seçerken ve iş hayatına başlarken önem verdikleri unsurları belirlemektir. 10. soru, kişinin mezun olduğu bölümü seçerken, kendisini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik çoktan seçmeli bir sorudur. Katılımcıyı etkileyen başka faktörler de olabileceği gözönünde tutularak, açık uçlu son bir seçenek eklenmiştir. 11. soru, katılımcının mezun olduğu bölümü, üniversiteye girişte kaçınıcı sırada tercih ettiğini belirleme amacı taşıyan çoktan seçmeli bir sorudur. 12. soru yine çoktan seçmelidir ve amacı, katılımcının mezun olduğu bölümü tercih ederken neleri gözönünde bulundurduğunu tespit etmektir. 13. soru 12. soruya paralel olarak, yine çoktan seçmelidir ve katılımcının mezun olduğu üniversiteyi tercih nedenlerini belirleme amacıyla hazırlanmıştır. 14. soru çoktan seçmelidir ve amacı katılımcının iş hayatına atılırkenki arayışlarını belirlemektir. Seçenekler dışında arayışlar olabileceği gözönünde tutularak, açık uçlu son bir seçenek eklenmiştir. 15. soru, katılımcının iş hayatının başında, kariyerle ilgili soruda belirtilen faktörlerden herbirine ne kadar önem verdiğini belirlemek için hazırlanmıştır.

Kariyer Değerleri : Anketin üçüncü bölümünü oluşturan kısım kırk sorudan oluşmaktadır. Bu sorular kariyer değerlerini sorgulamaktadır ve Schein (1988)'in bu konudaki anketi örnek alınarak hazırlanmıştır ve 5; "tamamen katılıyorum", 1 ise "hiç katılmıyorum"u ifade eden beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Kariyer Tercihleri : Anket formunun dördüncü bölümünde, katılımcıların kariyer tercihlerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu sorular Erdoğan (2003b)'den alınmıştır. Toplam onbir adet olan sorularda, 5; "tamamen katılıyorum", 1 ise "hiç katılmıyorum"u ifade eden beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Kariyer Tatmini : Katılımcıların kariyer tatminlerini belirlemek amacıyla hazırlanan sorular, beşinci ve son bölümde yer almaktadır. Bu sorular, Erdoğan 2003'den alınmıştır. Soruda 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Burada 7; "tamamen

katılıyorum”u, 1 ise “hiç katılmıyorum”u ifade etmektedir. 69. soru, katılımcının, kariyer kavramından neler anladığını ve bunların önem sıralarını belirlemek amaçlıdır. 70. soru, katılımcının çalışma hayatında karşılaştığı kariyer sorunlarını anlamaya yöneliktir ve katılımcının soruda belirtilen etkenler dışında kariyer sorunu olabileceğinden, açık uçlu bir seçenek daha taşımaktadır. 71. soru, katılımcının, bir kişiyi kariyerde başarıya götüren stratejilerini belirtmesini amaçlayan açık uçlu bir sorudur. 72. soru yine açık uçlu bir sorudur ve katılımcının iş hayatına atıldıktan sonra, öğrenim hayatında kendisinde eksik kaldığını hissettiği konuları belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. 73. soru, katılımcının iş hayatına yeniden başlayacak olsa büyük bir işletmede alt bir görevi mi, yoksa küçük bir işletmede önemli bir görevi mi tercih edeceğini belirlemek üzere hazırlanmış kapalı uçlu bir sorudur. 74. soru açık uçludur ve katılımcıya göre başarının ölçüsünü belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. 75. soruda katılımcının iş hayatında çalıştığı işleri açık uçlu bir şekilde girmesi istenmiştir. 76. soru, katılımcının iş hayatına atıldıktan sonra, kariyerle ilgili soruda belirtilen faktörlerin herbirine ne kadar önem verdiğini belirlemek için hazırlanmıştır. 77. soru, katılımcının kariyeriyle kişiliğinin uygunluk derecesini belirleme amacıyla hazırlanmıştır. 78. soru da, aynı tarzda uygunluk durumunu belirleme amaçlı bir sorudur ve katılımcının kariyeri ile ilgili memnuniyet derecesini belirleme amacıyla hazırlanmıştır. 79. soru, katılımcının, kariyeriyle ilgili memnuniyet veya memnuniyetsizlik nedenlerini belirlemek üzere açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Yine açık uçlu hazırlanan 80. yani son soruda ise, kişinin kariyeriyle ilgili eklemek istediği görüşleri belirlenmek istenmiştir.

3.2.3. Araştırma Süreci

Araştırma konusuyla ilgili bilgiler, gerekli literatür taraması sonucunda derlenmiştir. Araştırma için gerekli bilgileri toplamak için anket yöntemi seçilmiş ve bilişim sektörü çalışanlarının kariyer değerlerine uygun sorular hazırlamaya özen gösterilmiştir. Gerek sektör çalışanlarının ilgisini çekmesi, gerek kolay dağıtılabilmesi ve gerekse katılımcılar açısından kolay doldurulabilir olması nedeniyle, anket formu internet ortamında oluşturulmuş, veriler bu yolla toplanmıştır. Anket formu aynı zamanda, internet ortamından erişemeyenler

olabileceği gözönünde bulundurularak, duyuru e-posta'larına dahil edilerek katılımcılara ulaştırılmaya çalışılmıştır.

Öncelikle bilişim sektörü firmalarının çalışanları hedef alınmış, sonra ise bağlantılı sektörlerde çalışan bilişimcilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket duyurusu büyük çoğunlukla e-posta zincirleri ve e-posta grupları yoluyla yapılmıştır.

Anket formu bilgisayar ortamına aktarılırken, ASP, HTML, Windows Scripting gibi programlama dillerinden faydalanılmıştır. Kullanıcıların girdiği veriler Access veritabanında, BRINKSTER sunucuları kullanılarak tutulmuştur.

3.2.4. Analiz

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Katılımcılar, kendilerince uygun seçenekleri, önem sıralarını belirlemişler, açık uçlu sorularda da istenilen bilgileri girmişlerdir. Durumlarına göre veriler, frekansları, yüzdeleri, ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak, elde edilen sonuçlara ve yüzdelerine göre önem sırasına konulmuştur. Hesaplamalar bilgisayar ortamında, SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır.

Sıralama türünden sorularda, basit sıralama (ordinal) ölçeği kullanılmıştır. Bazı sıralama sorularında frekanslar birbirine çok yakın çıkmış, öncelik sırasını doğru belirleyebilmek amacıyla tartılı toplam değer hesaplanmıştır. Önem sırası belirlenirken, en büyük tartılı değer en fazla önem verilen seçenek olması için, tablolardaki sıra numaralarına karşılık gelen frekanslar, sıra numarasına ters olarak (büyükten küçüğe doğru) belirlenen katsayılarla çarpılmıştır. Sonra her seçeneğin, frekans ve katsayı çarpımları toplanarak tartılı toplam değerler belirlenmiştir. Bu şekilde, tartılı toplam değerlerden en büyüğü 1 olacak şekilde önem sırası ortaya çıkmıştır.

Katsayıların büyükten küçüğe doğru seçilmesinin nedeni, önem sırası belirlenen sorularda bazı seçeneklerin değerlendirilmemiş olmasıdır. Önem sırası belirlenirken, bir seçeneğin frekansının yüksek olması yanında, işaretlenme sayısı da

önemlidir. Frekans ve işaretleme oranı dikkate alınarak yapılacak sıralama ancak, en büyük tartılı değerin, en fazla önem verilen seçenek olduğu durumlarda mümkündür. Bunun için de katsayıların büyükten küçüğe doğru belirlenmesi gerekmektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmadaki anket sonuçları tablolar halinde değerlendirilmektedir. Demografik özellikleri belirleyen sorularla başlayan anket formu, katılımcının meslek tercihini etkileyen unsurlarla, kariyer değerleri ile ve kariyer tercihleri ile ilgili sorularla devam etmektedir. Son bölümde ise, katılımcının iş hayatına dahil olduktan sonraki kariyer sorunlarını, kariyer kavramının ne ifade ettiğini belirlemeye yarayan sorular yer almaktadır. Her soruda elde edilen bilgiler, ayrı bir tabloda değerlendirilmektedir. Katılımcılar, çoktan seçmeli sorularda kendilerine en yakın seçeneği işaretlemişler, önem sırası sorgulayan sorularda istenilen sıralamayı yapmışlar, açık uçlu sorularda ise kendi görüşlerini kendi ifadeleriyle belirtmişlerdir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruların cevaplarından oluşan bilgiler yer almaktadır. Yaş, cinsiyet gibi genel özellikler yanında, kişinin mevcut görevi, iş deneyimi ve mezun olduğu bölümler gibi bilgiler de bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan bilişimcilerin % 78,3'lük kısmının 30 yaşın altında olduğu görülmektedir. 22-25 ve 26-30 yaş grupları da bu dağılımda neredeyse yarı yarıya ağırlıktadır (bkz. Tablo 15).

Tablo 15. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde
22-25	32	34,8
26-30	40	43,5
31-35	10	10,9
36-40	8	8,7
41+	2	2,2
Toplam	92	100,0

Katılımcıların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır (bkz. Tablo 16).

Tablo 16. Katılımcıların Cinsiyetleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	68	73,9
Kadın	24	26,1
Toplam	92	100,0

Araştırmaya katılan bilişimcilerin büyük bir kısmı bekarıdır. Bu sonuçta, katılımcıların büyük çoğunluğunu 30 yaşın altında olması etkili olabilir (bkz. Tablo 17).

Tablo 17. Katılımcıların Medeni Durumu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	63	68,5
Evli	29	31,5
Toplam	92	100,0

Katılımcıların % 37'lik kısmını oluşturan yazılım mühendisleri veya programcıları, %20,7 lik oranla proje yöneticileri izlemektedir. Üçüncü büyük görev ise, % 18,5 ile sistem analistliğidir. Sistem uzmanları % 17,4 ile sistem analistlerine yakın sayıdadır. Bu dört görevin toplamı % 93,6 yapmaktadır ki, bu da katılımcıların tamamına yakınının bu dört görevden birinde çalıştığını göstermektedir (bkz. Tablo 18).

Tablo 18. Katılımcıların Çalıştıkları Mevcut Görevler

Mevcut görev	Frekans	Yüzde
Yazılım Mühendisi / Programcı	34	37,0
Sistem Uzmanı	16	17,4
Proje Yöneticisi	19	20,7
Sistem Analisti	17	18,5
Satış ve Pazarlama Uzmanı	3	3,3
Ürün Destek Uzmanı	2	2,2
Araştırma Görevlisi	1	1,1
Toplam	92	100,0

Katılımcıların iş deneyimleri incelendiğinde, toplam iş deneyimleriyle mevcut görevleri kıyaslanarak, bir görevde 3,5 yıldan fazla kalmayı tercih etmedikleri görülmektedir. Bilişimcilerin bir çok farklı görevde bulunabilmeleri, bir çok farklı alanda (bilişim sınırları içerisinde) bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir. Bu da ortaya çıkan tabloyu açıklamaya yeterlidir (bkz. Tablo 19).

Tablo 19. Katılımcıların İş Deneyimleri

Deneyim	Katılım	Ortalama	Std. Sapma
Bu görevdeki iş deneyimi	92	3,6957	2,44832
Toplam iş deneyimi	92	6,3478	4,23080

Tablo 20’de katılımcıların lisans eğitiminden mezun oldukları bölüm yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, ilk bakışta bilgisayar programcılarının ve işletmecilerin aynı yüzdeye sahip olmaları ilginç gelebilir ancak bunun sebebi, bilişim sektöründe yazılımcıların en büyük tamamlayıcılarının sistem analistleri olmasıdır. Ülkemizde bilgisayar programcılığı ve bilgisayar mühendisliği eğitiminin çok uzun geçmişi olmadığından, bu mesleğe sahip kişilerin çoğunluğu yazılımla uğraşmaktadır. Bu nedenle de sistem analistlerinin tamamına yakını işletme bölümünden mezundur (bkz. Tablo 20).

Katılımcıların tam yarısı mühendislik fakültesi mezunudur. Mühendislik fakültesini % 13’lük eşit oranlarıyla teknik bilimler meslek yüksek okulu (TBMYO)

ve fen edebiyat fakültesi izlemektedir. TBMYO mezunlarının bir kişi hariç bilgisayar programcılığı bölümü mezunu olması da burada dikkat çekicidir (bkz. Tablo 21).

Ankete katılanların % 19 ile çoğunluğunu İstanbul Üniversitesi mezunları oluşturmaktadır. İstanbul Üniversitesi'ni, birbirine yakın oranlarla (1 katılımcı farkla) ve sırasıyla, ODTÜ ve İTÜ izlemektedir (bkz. Tablo 22).

Tablo 20. Katılımcıların Lisans Eğitiminden Mezun Oldukları Bölüm

Lisans Bölüm	Frekans	Yüzde
Bilgisayar Mühendisliği	24	26,1
Bilgisayar Programcılığı	11	12,0
Elektrik-Elektronik Mühendisliği	12	13,0
Matematik Mühendisliği	6	6,5
Çevre Mühendisliği	1	1,1
İşletme	11	12,0
İstatistik	2	2,2
Petrol Mühendisliği	1	1,1
Fizik Mühendisliği	4	4,3
Maden Mühendisliği	1	1,1
Jeoloji Mühendisliği	2	2,2
Maliye	2	2,2
Siyaset ve Kamu Bilimi	1	1,1
Kimya Mühendisliği	1	1,1
Endüstri Mühendisliği	2	2,2
Jeodezi ve Fotogometri	1	1,1
Makina Mühendisliği	2	2,2
Çevre Kirlenmesi ve Kontrolü	1	1,1
Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri	1	1,1
İktisat	1	1,1
Ekonomi	1	1,1
Bilgi ve Eğitim Teknolojileri	1	1,1
Öğretmenliği		
Ara Toplam	89	96,7
Cevapsız	3	3,3
Toplam	92	100,0

Tablo 21. Katılımcıların Lisans Eğitiminden Mezun Oldukları Fakülte

Lisans Fakülte	Frekans	Yüzde
Mühendislik Fakültesi	46	50,0
Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu	12	13,0
İşletme Fakültesi	5	5,4
İktisat Fakültesi	1	1,1
Fen Edebiyat Fakültesi	12	13,0
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	7	7,6
Açık Öğretim Fakültesi	2	2,2
Siyasal Bilgiler Fakültesi	2	2,2
Eğitim Fakültesi	2	2,2
Ara Toplam	89	96,7
Cevapsız	3	3,3
Toplam	92	100,0

Tablo 22. Katılımcıların Lisans Eğitiminden Mezun Oldukları Üniversite

Lisans Üniversite	Frekans	Yüzde
İstanbul Üniversitesi	19	20,7
Boğaziçi Üniversitesi	6	6,5
Bilkent Üniversitesi	2	2,2
Ortadoğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ)	10	10,9
Marmara Üniversitesi	5	5,4
Yıldız Teknik Üniversitesi	9	9,8
Trakya Üniversitesi	6	6,5
Hacettepe Üniversitesi	8	8,7
Ege Üniversitesi	3	3,3
İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ)	9	9,8
Ankara Üniversitesi	1	1,1
Celal Bayar Üniversitesi	1	1,1
Gazi Üniversitesi	1	1,1
Kocaeli Üniversitesi	1	1,1
Anadolu Üniversitesi	4	4,3
Osamangazi Üniversitesi	1	1,1
Sakarya Üniversitesi	1	1,1
Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ)	1	1,1
Bilgi Üniversitesi	1	1,1
Ara Toplam	89	96,7
Cevapsız	3	3,3
Toplam	92	100,0

Katılımcıların sadece %18,5'lik kısmı (17 kişi) yüksek lisans yapmıştır ya da yapmaktadır. Bu 17 kişiden 9'u, başka bir deyişle yarıdan fazlası (%52,9), işletme eğitimi almaktadır. Bu oran, araştırmanın konusu açısından önemlidir. Araştırmada konu edilen bilişim sektörü çalışanları içerisinde yüksek lisans yapanlar, kariyerlerine yönetici olarak devam edebileceklerini düşünerek, bunun alt yapısını oluşturmaya yönelik eğitim arayışına girmişlerdir (bkz. Tablo 23).

Tablo 23. Katılımcıların Yüksek Lisans Eğitiminden Mezun Oldukları Bölüm

Yüksek Lisans Bölüm	Frekans	Yüzde
İşletme	9	52,9
Bilgisayar Mühendisliği	4	23,5
Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi	1	5,9
Information Technology	1	5,9
Katı Yer Bilimleri	1	5,9
Endüstri Mühendisliği	1	5,9
Toplam	17	100,0

4.2. Katılımcıların Meslek Seçimleri İle İlgili Bilgiler

Bu bölümde, katılımcıların meslek seçimleri, üniversite seçimleri, iş hayatlarına girişteki arayışları ve kariyerle ilgili önem verdikleri faktörler belirlenmiştir. Aynı zamanda, meslekleriyle ilgili isteklerini ne kadar başardıkları da tespit edilmiştir.

Katılımcıların üniversiteye giriş sınavında yaptıkları tercihleri etkileyen unsurlar incelendiğinde, %69,6'lık büyük bir kısmın kendi istekleriyle tercih yaptıkları görülmektedir (bkz. Tablo 24).

Araştırmaya katılan bilişimcilerin %42,4'lük çoğunluğu, 1 – 5. tercihlerini kazanmışlardır. Yukarıdaki tablodan elde ettiğimiz veriyle, bu sonucu birleştirirsek, bilişimcilerin bilinçli tercih yaptıklarını ve tercihlerini kazanmakta başarılı olduklarını söyleyebiliriz. İlk 10 tercihin giren bilişimciler, %70,7 gibi yüksek bir orana sahiptirler (bkz. Tablo 25).

Tablo 24. Katılımcıların Üniversite Bölümü Seçimlerini Etkileyen Unsurlar

Etkenler	Frekans	Yüzde
Aile	7	7,6
Tanıdıklar	7	7,6
Arkadaşlar	2	2,2
Rehberlik	5	5,4
Kendi tercihim	64	69,6
Diğer	7	7,6
Toplam	92	100,0

Tablo 25. Katılımcıların Mezun Oldukları Bölümü Tercih Sıraları

Tercih Grubu	Frekans	Yüzde
1 - 5. tercih	39	42,4
6 - 10. tercih	26	28,3
11 - 20. tercih	11	12,0
21 - 22. tercih	10	10,9
23+	1	1,1
Cevapsız	5	5,4
Toplam	92	100,0

Katılımcıların %32,6'sı, iş hayatına atılırken deneyim kazanabilecekleri bir iş tercih etmişlerdir. Buna çok yakın bir oranla, %31,5 ile, iş tatmini sağlayan bir iş tercih eden katılımcılar gelmektedir (bkz. Tablo 26).

Tablo 26. Katılımcıların İş Hayatına Atılırkenki En Önemli Arayışları

İşin Niteliği	Frekans	Yüzde
Mezun olduğunuz bölümle ilgili bir iş	17	18,5
Çalışabileceğiniz bir iş	9	9,8
Deneyim kazanabileceğiniz bir iş	30	32,6
İş tatmini sağlayan bir iş	29	31,5
Diğer	4	4,3
Ara Toplam	89	96,7
Cevapsız	3	3,3
Toplam	92	100,0

Katılımcıların iş hayatlarına başlarken en çok önem verdikleri konu ücrettir. Ücreti sırasıyla, iş garantisi, uzmanlık, statü, girişimcilik, serbest çalışma ve yöneticilik izlemektedir. İş hayatına başlarken, ücretin birinci derece öneme sahip olması ilginç gelebilir. Ancak, bilişim sektörünün nitelikli eleman gerektirmesi ve sürekli eleman açığı bulunması bu sonucu doğurmaktadır. Buna rağmen, iş garantisi sağlanması da ikinci öncelikte yer almaktadır. Yöneticilik faktörünün en az öneme sahip olması, iş hayatına yeni başlayanlar için oldukça normal bir sonuçtur. Serbest çalışma faktörünün 6. sırada olmasını ise, bilişim sektörü çalışanlarının zaten oldukça serbest çalışmaları ile açıklanabilir.

Tablo 27. Katılımcıların İş Hayatlarının Başlangıçlarında Kariyerle İlgili Faktörlere Verdikleri Önem Sırası

Kariyer Faktörleri	Sıra No							Toplam	Önem Sırası
	1	2	3	4	5	6	7		
İş Garantisi	34	7	13	14	5	5	11	89	2
Girişimcilik	7	11	13	16	18	12	11	88	5
Uzmanlık	24	15	11	8	16	10	7	91	3
Serbest Çalışma	12	8	10	9	7	12	30	88	6
Yöneticilik	11	6	4	11	14	19	23	88	7
Statü	9	10	13	14	16	17	8	87	4
Ücret	14	24	20	14	10	3	5	90	1

4.3. Katılımcıların Kariyer Değerleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, katılımcıların kariyer değerleri hakkında bilgi almak amaçlanmıştır ve kariyer değerleri ile ilgili olarak belirlenen tercihlere hangi oranda katıldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 28 incelendiğinde, katılımcıların, en çok katılım işaretledikleri görüşler, “Beceri ve yeteneklerimi önemli bir amaca hizmet etmekte kullanabilmek isterim”, “Kariyerimi ve ailevi ihtiyaçlarımı dengeleyebilecek bir yaşam kurmayı isterim” ve “Kendi yaşam tarzımı sürdürmemeye olanak tanıyacak bir kariyer isterim” görüşleridir. Bu sonuçlardan katılımcıların, kariyer değerlerini belirlerken, öncelikle beceri ve yeteneklerini kullanarak, önemli bir amaca hizmet etmek istediklerini

söyleyebiliriz. Katılımcılar bunu yaparken, ailevi yaşantılarını da bu amaca yakın oranda önemsemektedirler (bkz. Tablo 28).

Tablo 28. Katılımcıların Kariyer Değerleri İle İlgili Tercihleri

Kariyer Değerleri	Ortalama	Std. Sapma
Tüm düzeylerdeki insanlara nezaret etmek, etkilemek, yönlendirmek ve kontrol etmek isterim	3,3696	1,31531
Bir organizasyonda kararlarımın gerçekten fark yaratabileceği bir sorumluluk seviyesine ulaşmak isterim	4,4457	0,90620
Kariyerimi belli bir fonksiyon veya teknik alanda inşa etmek isterim	4,0978	1,05934
Kendi çalışma saatlerimi seçmemi sağlayacak azami özgürlük ve özerklik sağlayan bir kariyer isterim	4,0435	1,10854
Kariyerim esnasında genellikle kendi özgürlük ve özerklik anlayışımla ilgilenirim	3,3587	1,13468
Ömür boyu istihdam sağlayan bir örgütte çalışmayı tercih ederim	2,9674	1,24434
Terfi veya yeni bir görev nedeniyle yer değiştirmektense, mevcut yerimde kalmak benim için önemlidir	2,1957	1,20657
Çabalarım sonucunda başkalarının değiştiklerini görmek isterim	3,9348	1,19343
Beceri ve yeteneklerimi önemli bir amaca hizmet etmekte kullanabilmek isterim	4,7065	0,56526
Genel müdürlüğe terfi etmektense uzman olduğum alanda kalmak isterim	2,9130	1,36400
Kariyerimi ve ailevi ihtiyaçlarımı dengeleyebilecek bir yaşam kurmayı isterim	4,6630	,80216
Kendi yaşam tarzımı sürdürmeme olanak tanıyacak bir kariyer isterim	4,6304	,69087
Benim için, sadece kendi tarzıma uygun bir hayat yaşamaya götüren bir kariyer değerlidir	3,6413	1,19137
Önemli bir hedefe bağlanabileceğim ve kendimi adayabileceğim bir kariyer isterim	3,7500	1,05482
Yeteneklerimi yeni bir işletme (girişim) geliştirmekte kullanabilmek isterim	3,9674	1,15265
Üretiminde doğrudan yer aldığım pek çok ürün ve fikrin olduğu bir kariyer beni motive eder	4,5000	0,81874
Rekabet ve kazanma kariyerimin en önemli ve heyecan verici kısmıdır	3,6413	1,11515
Sadece sürekli olarak çok zor problemlerle ya da rekabetçi ortamlarla karşılaştığım zaman kendimi başarılı hissederim	3,2826	1,08259
Sadece uzmanlık alanımda bir yönetim pozisyonunu kabul ederim	3,4783	1,36259

Kariyer Değerleri (Tablo 28 - Devam)	Ortalama	Std. Sapma
Uzman olduğum alanın dışına terfi etmektense şirketi (işletmeyi) bırakmayı tercih ederim	2,7935	1,34686
Liderlik yapabileceğim ve etki kurabileceğim bir mevkiye yükselmek isterim	4,0109	1,09439
Analitik becerilerimi insanlara nezaret etme becerisi ile bütünleştirmeme fırsat veren bir pozisyona yükselmek isterim	3,9783	1,07905
Tamamen kendi ürün veya fikrim olan şeyler yaratmak veya yapabilmek isterim	3,7283	1,28477
Girişimcilik faaliyetleri kariyerimin önemli bir parçasıdır	3,4457	1,26112
Kendi yaşam tarzımı sürdürmek ve herhangi bir örgütün kurallarıyla sınırlandırılmamak isterim	3,9022	1,32648
Örgütsel kısıtlamalardan bağımsız bir kariyer isterim	3,9348	1,17487
Farklı bir coğrafi yerdeki bir göreve terfi etmektense aynı coğrafi yerde çalışmaya devam etmek isterim	3,3370	1,45464
Tek bir coğrafi yerde çalışmama izin veren bir örgütte çalışmayı tercih ederim	3,0870	1,44991
İnsan ilişkileri ve yardımlaşma alanlarındaki becerilerimi diğerlerinin hizmeti için kullanmak isterim	3,9130	1,28090
Daima diğer insanlara hizmet edebileceğim bir kariyer ararım	3,1196	1,31636
Başkalarıyla rekabet etmek ve kazanmak isterim	3,3261	1,36767
Kariyerimde gerçekten istediğim şey, ne olduğuna bakmaksızın zor problemlerle yüzleşmek ve onları çözmektir	3,1957	1,23359
İş, sosyal imkanlar ve iyi bir emeklilik programı garanti eden bir örgüt isterim	4,0978	1,32648
Uzun vadeli istikrar sağlayabilecek bir örgüt isterim	4,0761	1,27731
Uzmanlığım dışında bir alana terfi etmektense uzman olduğum alanda kalmak isterim	3,2065	1,42611
Liderlik yapabileceğim ve etki kurabileceğim bir mevkide olmak isterim	3,7935	1,29698
Bir örgüt ya da iş dünyası tarafından sınırlandırılmamak isterim	3,7717	1,37564
Her zaman aileme ve kariyerime eşit ağırlık vermeye çalışırım	3,7174	1,48491
Belli bir yaşam tarzını seçmek ve sürdürmek, kariyerimde başarılı olmaktan daha önemlidir	3,3152	1,35816
Her zaman kendime ait bir iş başlatmak ve onu geliştirmek isterim	3,3152	1,35005
Neredeyse çözümü imkansız problemler üzerinde çalışmayı severim	2,8696	1,37655

Tablo 29. Katılımcıların Kariyer Değerlerinin Faktör Analizi

Toplam varyans = 71,251		Yüklenme Oranı
1.	- ($\alpha = 0,8070$)	Varyans Yüzdesi = %17,352
45	Daima diğer insanlara hizmet edebileceğim bir kariyer ararım	0,780
44	İnsan ilişkileri ve yardımlaşma alanlarındaki becerilerimi diğerlerinin hizmeti için kullanmak isterim	0,726
47	Kariyerimde gerçekten istediğim şey, ne olduğuna bakmaksızın zor problemlerle yüzleşmek ve onları çözmektir	0,713
46	Başkalarıyla rekabet etmek ve kazanmak isterim	0,655
56	Neredeyse çözümü imkansız problemler üzerinde çalışmayı severim	0,576
53	Her zaman aileme ve kariyerime eşit ağırlık vermeye çalışırım	0,457
2.	Özerklik ($\alpha = 0,7041$)	Varyans Yüzdesi = %10,109
41	Örgütsel kısıtlamalardan bağımsız bir kariyer isterim	0,844
40	Kendi yaşam tarzımı sürdürmek ve herhangi bir örgütün kurallarıyla sınırlandırılmamak isterim	0,817
19	Kendi çalışma saatlerimi seçmemi sağlayacak azami özgürlük ve özerklik sağlayan bir kariyer isterim	0,703
52	Bir örgüt ya da iş dünyası tarafından sınırlandırılmamak isterim	0,644
20	Kariyerim esnasında genellikle kendi özgürlük ve özerklik anlayışımla ilgilenirim	0,642
3.	Yönetmel yetkinlik ($\alpha = 0,8110$)	Varyans Yüzdesi = %9,371
36	Liderlik yapabileceğim ve etki kurabileceğim bir mevkiye yükselmek isterim	0,799
16	Tüm düzeylerdeki insanlara nezaret etmek, etkilemek, yönlendirmek ve kontrol etmek isterim	0,781
17	Bir organizasyonda kararlarımın gerçekten fark yaratabileceği bir sorumluluk seviyesine ulaşmak isterim	0,727
51	Liderlik yapabileceğim ve etki kurabileceğim bir mevkide olmak isterim	0,668
4.	İş garantisi ($\alpha = 0,7784$)	Varyans Yüzdesi = %8,003
43	Tek bir coğrafi yerde çalışmama izin veren bir örgütte çalışmayı tercih ederim	0,781
42	Farklı bir coğrafi yerdeki bir göreve terfi etmektense aynı coğrafi yerde çalışmaya devam etmek isterim	0,758
48	İş, sosyal imkanlar ve iyi bir emeklilik programı garanti eden bir örgüt isterim	0,689
49	Uzun vadeli istikrar sağlayabilecek bir örgüt isterim	0,601
21	Ömür boyu istihdam sağlayan bir örgütte çalışmayı tercih ederim	0,457

Tablo 29. Katılımcıların Kariyer Değerlerinin Faktör Analizi (Devam)		
5.	Teknik yetkinlik ($\alpha = 0,7491$)	Varyans Yüzdesi = %5,228
35	Uzman olduğum alanın dışına terfi etmektense şirketi (işletmeyi) bırakmayı tercih ederim	0,820
34	Sadece uzmanlık alanımda bir yönetim pozisyonunu kabul ederim	0,745
50	Uzmanlığım dışında bir alana terfi etmektense uzman olduğum alanda kalmak isterim	0,638
6.	Yaşam tarzı ($\alpha = 0,5544$)	Varyans Yüzdesi = %4,858
27	Kendi yaşam tarzımı sürdürmemeye olanak tanıyacak bir kariyer isterim	0,679
28	Benim için, sadece kendi tarzıma uygun bir hayat yaşamaya götüren bir kariyer değerlidir	0,628
54	Belli bir yaşam tarzını seçmek ve sürdürmek, kariyerimde başarılı olmaktan daha önemlidir	0,521
7.	Girişimci yaratıcılık ($\alpha = 0,6991$)	Varyans Yüzdesi = %4,067
38	Tamamen kendi ürün veya fikrim olan şeyler yaratmak veya yapabilmek isterim	0,718
39	Girişimcilik faaliyetleri kariyerimin önemli bir parçasıdır	0,595
55	Her zaman kendime ait bir iş başlatmak ve onu geliştirmek isterim	0,538
30	Yeteneklerimi yeni bir işletme (girişim) geliştirmekte kullanabilmek isterim	0,449
8.	- ($\alpha = 0,5953$)	Varyans Yüzdesi = %3,694
24	Beceri ve yeteneklerimi önemli bir amaca hizmet etmekte kullanabilmek isterim	0,843
31	Üretiminde doğrudan yer aldığım pek çok ürün ve fikrin olduğu bir kariyer beni motive eder	0,750
26	Kariyerimi ve ailevi ihtiyaçlarımı dengeleyebilecek bir yaşam kurmayı isterim	0,435
9.	- ($\alpha = 0,5924$)	Varyans Yüzdesi = %3,250
18	Kariyerimi belli bir fonksiyon veya teknik alanda inşa etmek isterim	0,736
29	Önemli bir hedefe bağlanabileceğim ve kendimi adayabileceğim bir kariyer isterim	0,562
37	Analitik becerilerimi insanlara nezaret etme becerisi ile bütünleştirmeme fırsat veren bir pozisyona yükselmek isterim	0,528
10.	- ($\alpha = 0,6616$)	Varyans Yüzdesi = %2,815
33	Sadece sürekli olarak çok zor problemlerle ya da rekabetçi ortamlarla karşılaştığım zaman kendimi başarılı hissederim	0,684
23	Çabalarım sonucunda başkalarının değiştiklerini görmek isterim	0,657
32	Rekabet ve kazanma kariyerimin en önemli ve heyecan verici kısmıdır	0,543
11.	- ($\alpha = 0,4955$)	Varyans Yüzdesi = %2,505
22	Terfi veya yeni bir görev nedeniyle yer değiştirmektense, mevcut yerimde kalmak benim için önemlidir	0,789
25	Genel müdürlüğe terfi etmektense uzman olduğum alanda kalmak isterim	0,499

Tablo 29'da ise, katılımcıların kariyer değerleri, faktör analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın güvenilirlik katsayısı, %85,36 gibi yüksek bir rakamdır. Yapılan faktör analizi sonucunda, ortaya 11 faktör çıkmıştır. Her bir faktörün altında, faktörü oluşturan anket sorularının numaraları da verilmiştir. Kariyer değerlerini belirlemeye yönelik sorular 40 adettir ve ankette 16-56 numaraları arasında yer almaktadır.

Toplam varyansın, %17,352'sini oluşturan birinci faktör, 6 anket sorusundan oluşmaktadır ve (Schein, 1988)'in belirlediği 8 kariyer değerinden, "hizmet etme" ve "meydan okuma" değerlerini birarada içermektedir. Bu yüzden bu faktöre bir isim verilememiştir. Birinci faktörün alfa değeri %80,70'dir.

İkinci faktör, (Schein, 1988)'in belirlediği 8 kariyer değerinden "özerklik" ile örtüşmektedir ve toplam varyansın %10,109'unu oluşturmaktadır. Bu faktörün alfa değeri, %70,41'dir. İkinci faktörde 5 anket sorusu yer almaktadır.

Üçüncü faktör, toplam varyansın %9,371'ini oluşturmaktadır ve (Schein, 1988)'in "yöneticilik" kariyer değeri ile örtüşmektedir. 3 anket sorusundan oluşan faktörün alfa değeri, %81,10'dur.

Toplam varyansın %8,003'ünü oluşturan dördüncü faktör, (Schein, 1988)'in "iş garantisi" kariyer değeri ile örtüşen 5 sorudan oluşmaktadır ve alfa değeri %77,84'tür.

Beşinci faktör, (Schein, 1988)'in "teknik yetkinlik" kariyer değeri ile örtüşmektedir. Toplam varyansın %5,228'ini oluşturan bu faktörün, alfa değeri %74,91'dir. Beşinci faktörde, kariyer değerini belirlemeye yönelik 3 anket sorusu bulunmaktadır.

Altıncı faktör, toplam varyansın %4,858'ini oluşturmaktadır ve (Schein, 1988)'in "yaşam tarzı" kariyer değeri ile örtüşmektedir. Üç anket sorusundan oluşan faktörün alfa değeri, %55,44'tür.

Yedinci faktör, (Schein, 1988)'in "girişimci yaratıcılık" kariyer değeri ile örtüşmektedir ve toplam varyansın %4,067'sini oluşturmaktadır. Bu faktörün alfa değeri, %69,91'dir ve dört anket sorusundan oluşmaktadır.

Sekizinci faktör, birinci faktörde olduğu gibi (Schein, 1988)'in bir kaç kariyer değerini birden kapsamaktadır. Üç sorudan birisi "hizmet", birisi "teknik yetkinlik" diğeri de "yaşam tarzı" kariyer değeri ile örtüşmektedir. Bu yüzden isimlendirilemeyen faktör, toplam varyansın %3,694'ünü oluşturmaktadır ve alfa değeri %59,53'tür.

Dokuzuncu faktör, toplam varyansın %3,250'sini oluşturmaktadır. Üç sorudan ikisi, (Schein, 1988)'in "hizmet" kariyer değeri ile, diğeri ise "teknik yetkinlik" kariyer değeri ile örtüşmektedir. Bu faktör de bu nedenle isimlendirilememiştir ve alfa değeri %59,24'tür.

Onuncu faktör, üç sorudan meydana gelmektedir ve toplam varyansın %2,815'ini oluşturmaktadır. (Schein, 1988)'in kariyer değerlerinden "hizmet" kariyer değeri ile örtüşen bir soru, ve "meydan okuma" kariyer değeriyle örtüşen iki sorudan oluşan bu faktör, bu nedenle isimlendirilememiştir. Faktörün alfa değeri, %66,16'dır.

Onbirinci ve son faktör, toplam varyansın %2,505'ini oluşturmaktadır ve alfa değeri %49,55'dir. Faktörü oluşturan iki sorudan birisi, (Schein, 1988)'in "teknik yetkinlik" kariyer değeri ile, diğeri ise "iş garantisi" kariyer değeri ile örtüşmektedir. Bu faktör de aynı nedenle isimlendirilememiştir.

4.4. Katılımcıların Kariyer Tercihleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, katılımcıların kariyer değerleri hakkında bilgi almak amaçlanmıştır ve kariyer değerleri ile ilgili olarak belirlenen tercihlere hangi oranda katıldıkları tespit edilmiştir.

Katılımcıların kariyer tercihlerinin belirlendiği Tablo 30, katılımcıların yönetim kademesine yükselerek kariyerlerine devam etmek istediklerini net bir biçimde ortaya koymaktadır.

4.5. Katılımcıların Kariyerleriyle İlgili Diğer Bulgular

Bu bölümde, katılımcıların iş hayatlarında belli bir dönem geçirdikten sonra, iş hayatına başlamadan önceki bazı görüşlerinin değişip değişmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Kişinin kariyer ile ilgili kavramlara verdiği önem sırası ortaya konulmuş, kariyer sorunları belirlenmiştir.

Katılımcılar, iş hayatına başladıktan sonra, kariyeri en iyi tanımlayan kavramın başarı olduğunu belirtmişlerdir. Başarıdan sonra, kişisel tatmin gelmektedir. 3. öncelikte katılımcılara kariyeri çağrıştıran kavram statüdür. Bunu sırasıyla meslek ve diğer kavramlar izlemektedir (bkz. Tablo 31).

Tablo 30. Katılımcıların Kariyer Tercihleri İle İlgili Düşünceleri

Kariyer Tercihleri	Ortalama	Std. Sapma
Yönetim kademelerinde yükselerek (terfi) kariyerime devam etmek istiyorum	3,8370	1,31163
Mezun olduğum bölümle ilgili mesleki alanda yönetici olarak kariyerime devam etmek istiyorum	3,1848	1,56843
Mezun olduğum bölümle ilgili mesleki alanda kariyerime devam etmek istiyorum	3,0652	1,55347
Şu an çalıştığım alanda (işte) yükselerek kariyerime devam etmek istiyorum	3,8152	1,39015
Şu an çalıştığım alanın dışında bir alana yükselerek kariyerime devam etmek istiyorum	2,4674	1,31309
Yeni ve farklı bir uzmanlık alanında kariyerime devam etmek istiyorum	2,2391	1,19862
Yenilik ve heyecan veren projelerde sorumluluk alarak kariyerime devam etmek istiyorum	3,8587	1,25428
Tek başıma kendi işimi kurarak kariyerime devam etmek istiyorum	2,7391	1,45156
Başkalarıyla ortak bir iş kurarak kariyerime devam etmek istiyorum	2,6087	1,25756
Sektör değiştirerek kariyerime devam etmek istiyorum	2,1087	1,24439
İşletme değiştirerek kariyerime devam etmek istiyorum	2,6087	1,25756
İş değiştirerek kariyerime devam etmek istiyorum	2,3913	1,32563

Tablo 31. Katılımcılara Göre Kariyeri Tanımlayan Kavram ve Önem Sırası

Kavram	Sıra No						Toplam	Önem Sırası
	1	2	3	4	5	6		
Başarı	29	25	11	9	6	9	89	1
Meslek	9	11	14	17	31	3	85	5
Statü	9	14	20	18	20	6	87	3
Yükselme (Terfi)	8	8	21	32	17	1	87	4
Tatmin	26	18	19	6	6	13	88	2
Diğer	5	0	1	1	3	19	29	6

Katılımcılar, iş hayatları boyunca karşılaştıkları kariyer sorunlarından en çok yanlış kişilerle çalışma seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu araştırmanın konusu açısından önemli bir bulgudur. Çünkü, bilişimcilerin yöneticileri, çoğunlukla yine bilişimciler içerisinde yönetim kademesine yükselmiş kişilerdir. Bu sonuca göre, yönetim kademesine yükselen teknik personelin, yeni görevlerinde düşündükleri kadar başarılı olamadıklarını söyleyebiliriz. En çok işaretlenen ikinci kariyer sorunu ise, katılımcıların önlerinin tıkalı olmasıdır. Soruya “Diğer” yanıtını veren 22 kişiden 6’sı, yöneticileriyle ilgili sorunları dile getirmişlerdir. Bunun dışında, sürekli aynı işi yapmak, sürekli farklı projelerde yer alamamak, iş konusundaki eğitim yetersizliği ve ücret konuları, diğer kariyer sorunları içerisinde yer almıştır (bkz. Tablo 32).

Tablo 32. Katılımcıların İş Hayatında Karşılaştıkları Kariyer Sorunları

Sorunlar	Evet	Yüzde
Bilgi ve beceri eksikliği	25	14,04
Eşinizin çalışıyor olması	2	1,12
Önünüzün tıkalı olması	45	25,28
Coğrafi olarak yer değiştirmeler	17	9,55
Yanlış kişilerle çalışma	55	30,90
Diğer	22	12,36
Toplam	178	

Tablo 33’de, katılımcıların şu an işe başlayacak olsalar, nasıl bir işletmede ve nasıl bir görevde çalışmak isteyecekleri sorusuna verilen yanıtlar bulunmaktadır.

Tablo incelendiğinde, her iki seçeneğinde aynı oranda işaretlendiği görülmektedir. %10'luk boş bırakılma oranı da bu eşitliğin başka bir ifadesidir.

Tablo 33. Katılımcıların İşletme Ölçeği İle İlgili Tercihleri

Tercih	Frekans	Yüzde
Küçük işletmede önemli bir görev	41	44,6
Büyük işletmede alt düzey bir görev	41	44,6
Cevapsız	10	10,9
Toplam	92	100,0

Katılımcılara, iş hayatına başladıktan sonra, yani mevcut durumdaki bazı faktörlere verdikleri önem sorulmuştur. Alınan yanıtların bulunduğu aşağıdaki tablo incelendiğinde, birinci önceliğin ücrette olduğu görülmektedir. İkinci öneme sahip kavram, uzmanlıktır. İş garantisi üçüncü sırada, statü ise dördüncü öneme sahiptir. Sırasıyla girişimcilik, yöneticilik ve serbest çalışma kavramları, katılımcı açısından en az öneme sahip kavramlardır (bkz. Tablo 34). Alınan sonuçları, aynı kavramlara, iş hayatına yeni başladığında önem sırası belirleyen katılımcıların cevaplarını belirleyen Tablo 27 ile karşılaştırdığımızda, katılımcıların ilgili faktörlerle ilgili görüşlerinin çok değişmediğini söyleyebiliriz (bkz. Tablo 27).

Tablo 34. Katılımcıların Şu An Kariyerle İlgili Faktörlere Verdikleri Önem Sırası

Faktör	Sıra No							Toplam	Önem Sırası
	1	2	3	4	5	6	7		
İş Garantisi	19	10	16	10	5	8	11	79	3
Girişimcilik	7	13	5	8	12	14	18	77	5
Uzmanlık	21	9	12	11	9	10	8	80	2
Serbest Çalışma	9	7	8	10	11	9	19	73	7
Yöneticilik	5	9	6	15	14	15	13	77	6
Statü	9	10	11	13	21	9	5	78	4
Ücret	12	21	25	14	7	6	4	79	1

Tablo 35'te, katılımcıların kariyerleriyle kişiliklerinin uyumunu belirleyen veri bulunmaktadır. Tablo incelendiğinde, katılımcıların kariyerlerinin kişiliklerine uygun olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Tablo 35. Katılımcıların Kariyerlerinin Kişiliklerine Uygunluğuyla İlgili Düşünceleri

Kariyer - Kişilik Uyumu	Ortalama	Std. Sapma
Kariyer ile kişiliğin uyumu	5,0543	1,96879

Tablo 36'da ise, katılımcıların kariyerlerinden memnun oldukları sonucunu gösteren veri bulunmaktadır.

Tablo 36. Katılımcıların Kariyerlerinden Memnuniyet Derecesi

Kariyerden Memnuniyet Durumu	Ortalama	Std. Sapma
Kariyerinizden memnuniyet durumunuz	4,5435	1,96347

4.6. Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi

Araştırma sonuçlarının genel bir değerlendirilmesi, aşağıdaki tablolarda görülebilir. Tablolardaki veriler, her konudaki en yaygın sonuçları göstermektedir.

Tablo 37. Katılımcıların Bazı Demografik Özellikleri

Katılımcının	Ortaya Çıkan Sonuçlar	Yüzde
Yaş Grubu	22-25	34,8
	26-30	43,5
Cinsiyeti	Erkek	73,9
Medeni Durumu	Bekar	68,5
Mevcut Görevi	Yazılım Mühendisi	37,0
	Proje Yöneticisi	20,7
Lisans Eğitimi – Bölüm	Bilgisayar Müh.	26,1
	Elektrik-Elektronik Müh.	13,0
Lisans Eğitimi – Fakülte	Mühendislik Fak.	50,0
Lisans Eğitimi – Üniversite	İstanbul Üniversitesi	20,7
	ODTÜ	10,9
Yüksek Lisans Eğitimi – Bölüm	İşletme	52,9
	Bilgisayar Müh.	23,5

Tablo 38. Katılımcıların Mevcut Görevlerindeki ve Toplam İş Deneyimleri

Deneyim	Ortalama (yıl)
Bu görevdeki iş deneyimi	3,7
Toplam iş deneyimi	6,3

Tablo 39. Katılımcıların Meslek Seçimlerinde Etkili Olan Unsurlar

Katılımcının	Ortaya Çıkan Sonuçlar	Yüzde
Bölüm Tercihini Etkileyen Unsurlar	Kendi tercihim	69,6
Kazandığı Bölümü Tercih Sırası	1 – 5. tercih	42,4
	6 – 10. tercih	28,3
İş Hayatına Atılırken En Büyük Arayışı	Deneyim kazanabileceği bir iş	32,6
	İş tatmini sağlayan bir iş	31,5
İş Hayatının Başlangıcında En Çok Önem Verdiği Faktör	Ücret	-
	İş Garantisi	-
Kariyer tercihi	Önemli Projelerde Sorumluluk Almak	-
	Yönetim Kademesine Yükselmek	-

Tablo 40. Katılımcıların İş Hayatına Atıldıktan Sonra Kariyerleri İlgili Düşünceleri

Katılımcının	Ortaya Çıkan Sonuçlar	Yüzde
Kariyeri En İyi Tanımlayan Kavram Görüşü	Başarı	-
İş Hayatında Karşılaştığı Kariyer Sorunları	Yanlış kişilerle çalışma	30,90
	Önünüzün tıkalı olması	25,28
Şu An İşe Başlasalar İş Tercihleri	Küçük işletmede önemli bir görev	44,6
	Büyük işletmede alt düzey bir görev	44,6
En Çok Önem Verdiği Faktör	Ücret	-

Tablo 41. Katılımcıların Kariyerleriyle İlgili Diğer Düşünceleri

Katılımcının	Ortalama (1-7)
Kariyer – Kişilik Uyumu	5,0543
Kariyerinden Memnuniyet Durumu	4,5435

BESİNCİ BÖLÜM :

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilişim sektörü, gün geçtikçe önemi artan bir sektördür. Şüphesiz bu artışın en büyük nedeni, toplumun bilgi toplumu haline gelmesidir. Bilişim sektörünün sürekli artan bir hızla gelişip büyümesi paralelinde, bir takım sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların ortadan kalkmasıyla, bilişim sektörü çok daha sağlıklı bir gelişme süreci yaşayacaktır.

Bilişim sektöründe çalışan kişiler, nitelikli ve az bulunur teknik elemanlardır. Özellikle ülkemizde, bu konuda eleman yetiştiren çok fazla bölüm olmaması bu açığı artıran bir etkidir.

Bilişim sektöründe çalışanların ağırlığını oluşturan teknik personelin en büyük problemi, kariyerleridir. Örgütlerde kariyer, genellikle örgüt hiyerarşisi içerisinde yükselerek, yöneticilik pozisyonuna gelmeyi çağırır. İşte teknik personelin sıkıntısı burada başlamaktadır. Yönetim kademesine yükselen teknik personel, teknik görevinden uzaklaşarak o yöndeki yeteneğini geliştirmek bir yana korumakta bile büyük güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bunun yanında yönetimle ilgili altyapısının bulunmaması, yönetim kademesinde daha büyük sıkıntılar yaşamasına neden olmaktadır.

Araştırmaya katılan kişiler, ankette, kariyer değerleri ile ilgili olarak sorulan sorulara cevap verirken özellikle iki değeri ön plana çıkarmışlardır. Katılımcılar, büyük bir ortalamayla beceri ve yeteneklerini önemli bir amaca hizmet etmek üzere kullanabilmek istediklerini belirtmişlerdir. Bunu yaparken aynı zamanda, kariyerlerini ve ailevi ihtiyaçlarını dengeleyebilecek bir yaşam kurmak da istemektedirler. Katılımcılar, bu bulguya yakın bir oranda, kendi yaşam tarzlarını sürdürmelerine olanak tanıyacak bir kariyer istediklerini belirtmişlerdir. Katılımcıları motive eden bir unsur da, üretiminde doğrudan yer aldığı pek çok ürün ve fikrin olduğu kariyerdir.

Araştırma bulgularında katılımcılar, karşılaştıkları en büyük kariyer sorunu olarak yanlış kişilerle çalışmak ve önlerinin tıkalı olmasını göstermişlerdir.

Katılımcıların yanlış kişilerle çalışmaktan şikayetlerinin en büyük nedeni, bilişim sektöründe teknik çalışanların yöneticilerinin neredeyse tamamının teknik kökenli olmasıdır. Araştırma sonuçlarında katılımcıların ikinci büyük kısmı proje yöneticiliği görevinde yer almaktadır. Yine sonuçlara baktığımızda, lisans eğitimi mühendislik olan katılımcı sayısı, tüm katılımcıların tam yarısını oluşturmaktadır. Bu iki sonuçtan da bilişim sektöründe teknik personele yöneticilik yapan kişilerin çok büyük kısmı, teknik altyapıya sahip kişilerdir.

Araştırmada, katılımcıların büyük kısmının erkek ve bekar olduğu görülmektedir. Yine aynı bölümde, katılımcıların çoğunluğunu 30 yaş altı kişilerin oluşturduğunu görülmektedir. Katılımcılar, çoğunlukla yazılım mühendisi olarak görev yaptıklarını belirtmişlerdir. Meslek olarak çoğunluğu, bilgisayar mühendisleri oluşturmaktadır. Bir diğer ilgi çekici veri de, katılımcıların iş deneyimleri ile ilgilidir. Katılımcıların çoğunluğunun yaş grupları düşük olmasına karşın, mevcut işlerindeki deneyimleriyle, toplam iş deneyimleri arasındaki fark dikkat çekmektedir. Toplam iş deneyimleri ortalama 6 yıl olmasına karşın, mevcut işlerindeki deneyimleri yaklaşık 4 yıldır. Araştırmanın, bilişim sektörü gibi geçişlerin en yüksek olduğu bir sektörde yapılmış olması bu sonucu doğurmaktadır. Bilişim sektöründe geçişlerin yüksek olmasının nedeni, sektör çalışanlarını oluşturan teknik personelin çalışabileceği alanların çok olmasıdır. Kendilerini mesleklerinin farklı alanlarında yetiştirmek isteyen teknik personel, farklı işlerde ve pozisyonlarda çalışmayı tercih etmektedirler.

Bilişim sektöründe çalışan teknik personelin büyük kısmı, üniversiteye girişte bölüm tercihlerini kendileri yapmışlardır. Bununla birlikte, katılımcıların yarıya yakın bir kısmı, ilk 5 tercihini kazanmıştır. Bu iki cümleden yola çıkarak, bilişim sektöründe çalışan teknik personelin, bilinçli tercih yapan başarılı kişiler olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonuç da, bilişim sektörü çalışanlarının nitelikli ve az bulunur olmasının nedenini ortaya koymaktadır. Sektörde çalışan teknik personelin çoğunluğunun yarısından biraz fazla kısmı, iş hayatına atılırken deneyim kazanabilecekleri bir iş arayışındadırlar. Bu orana çok yakın ikinci bulgu ise, iş hayatına başlayan çalışanların, iş tatmini sağlayan bir iş arayışında olduklarını ortaya koymaktadır. Katılımcıların iş hayatlarının başlangıcında en çok önem verdikleri faktör, ücrettir. Bu sonucun ortaya çıkmasındaki neden, yine sektör özellikleridir.

Bilişim sektöründe teknik eleman ihtiyacı, ücretlerin de ortalamalardan yüksek olmasına yol açmıştır. Bu nedenle de, iş bulma kaygısı çok taşımayan kişiler, iş hayatlarına başlarken en önemli faktör olarak ücret faktörünü görebilmektedirler.

Katılımcıların kariyer tercihleriyle ilgili sonuçlar incelendiğinde, katılımcılar birbirine yakın ortalama ile yeni ve heyecan verici projelerde sorumluluk alarak ve yönetim kademelerine yükselerek kariyerlerine devam etmek istedikleri görülmektedir.

Bilişim sektöründe çalışan teknik personel, iş hayatına atıldıktan sonra, kariyeri en iyi tanımlayan kavram olarak, başarı kavramını seçmişlerdir. Bunun yanında, en çok önem verdikleri faktör yine ücrettir. Katılımcıların en çok şikayetçi oldukları kariyer sorunları yukarıda belirtildiği gibi, yanlış kişilerle çalışma ve önlerrinin tıkalı olmasıdır. Katılımcılara şu an işe başlayacak olsalar, nasıl bir iş tercih edecekleri sorusu sorulmuş, ve ilginç olarak değerlendirilebilecek bir sonuç alınmıştır. Katılımcılar, birbirine eşit oranda küçük işletmede büyük bir görev veya büyük işletmede alt düzey bir görevde işe başlayabileceklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan kişilerin büyük bir kısmı, kariyer ile kişiliklerinin birbirine uygun olduğunu gösteren cevaplar vermişlerdir. Yine katılımcıların çoğunluğu, kariyerlerinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

Hızla gelişen ve gün geçtikçe önemi artan bilişim sektörü, bu özelliğiyle, bilişimci teknik personelin de önemini artırmaktadır. Bilgi toplumunun ortaya çıkmasıyla en önemli kavram haline gelen bilgi, kolay, ucuz ve hızlı iletilmesi avantajlarıyla öne çıkmaktadır. Bunun sonucunda, bilgisayar ve buna bağlı olarak bilgi işlem kavramının girmediği alan neredeyse kalmamıştır. Bu konu, işletmelerin rekabet güçleri açısından neredeyse hayatidir. Bu özellikler, bilişimcilerin artık neredeyse her alanda çalışabilir konuma gelmelerine olanak sağlamıştır. Teknik personele duyulan ihtiyaç ve bu alanda teknik olarak yetilen eleman sayısı arttıkça, bu sefer de o elemanlara yöneticilik yapabilecek kişilerin eksikliği sorununu ön plana çıkarmıştır. Ne yazık ki ülkemizde bu konuda yapılmış araştırmalar ve bu konuya dikkati çeken yayınlar çok azdır. Çok önem verilmeyen bu sorun, sürekli gelişiminden bahsettiğimiz bilişim sektöründe, sorunların da aynı oranda büyümesine

neden olmaktadır. İş hayatında mutsuz olan çalışanın veriminin oldukça düşük olacağı açıktır. Bu sorunu aşmak için, bu konuya gerekli dikkat çekilmeli, bu konuda yapılacak araştırmalar çoğaltılmalı ve desteklenmelidir.

Igberia (1991)'nin bilişimcilerin kariyer oryantasyonuyla ilgili yaptığı araştırmada, bilişimcilerin en çok tercih ettikleri kariyer yolu teknik ve yönetim kariyer yoludur. Programcılar, yazılım mühendisleri teknik kariyer yolunu tercih ederken, sistem analistleri ve proje yöneticileri yönetim kariyer yolunu tercih etmektedir. İşleriyle tercih ettikleri kariyer yolu örtüşen çalışanlarda, iş tatmini ve kariyer memnuniyeti üst düzeydedir. Bu kişilerde örgüte bağlılık yüksektir ve işten ayrılma eğilimleri, işleriyle kariyer yolları örtüşmeyen çalışanlara göre çok daha düşüktür. Bu araştırma sonucunda da benzer sonuçlar alındığı görülmektedir. Baroudi (1988)'nin yine bilişimciler üzerinde yaptığı araştırmada da, bilişimcilerin kariyer yollarını çizen yöneticilerin, çalışanlarının kariyer ihtiyaçlarına daha geniş bir açıdan bakarak, teknik ve yönetim kariyer yolunun ötesinde yollar çizebilmelidirler. Ayrıca, teknik kariyer yolunun gerek maddi açıdan, gerekse toplumsal önem açısından yönetim kariyer yoluna göre daha geride olması da aşılması gereken bir diğer problemdir. Bu araştırma sonucunda da, teknik kariyer yolunu tercih eden bilişimcilerin sayısı az değildir ancak, yönetim kariyer yoluna göre daha geridedir. Bunun nedeni, teknik kariyer yolunun, toplumsal değerinin ve maddi getirilerinin yönetim kariyer yolunkiler kadar çok olmamasıdır.

Kariyerine yönetim alanında devam etmek isteyen bilişim sektörü teknik personelinin, yönetimle ilgili altyapıyı oluşturması gerekmektedir. Bu noktada, işletmelere de büyük sorumluluklar düşmektedir. Şüphesiz hiç bir işletme, çok verimli bir teknik personelden yoksun olup, aynı oranda kötü bir yöneticiye sahip olmak istemeyecektir. İşletmeler bu sorunun farkına vararak, teknik altyapıya sahip yöneticilerin gerekli eğitimi almalarını sağlamalıdır.

YARARLANILAN YAYINLAR

1. AKDEMİR, Ali, *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir: Birlik Ofset, 1999
2. AKDEMİR, Ali, *Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, 1998.
3. AKDEMİR, Ali, *Yönetici Engeli*, Kocaeli: Fotosan, 2.Baskı, 2001.
4. ANLI, Nevin, “*Elektronik Sektöründe Kadın İstihdamı*”, İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Lisans Tezi, İstanbul, 1998
5. ARTHUR, M. and ROUSSEAU, D., “*The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*”, http://www.gsia.cmu.edu/andrew/josee/www/qualifiers/qualbook_rousseau.doc
6. ARYEE, Samuel and DEBRAH, Yaw A., “*An Investigation of the Impact of Family and Career Variables on Organisational Commitment*”, Australian Journal of Management, (Dec. 1992), <http://www.agsm.unsw.edu.au/eajm/9212/pdf/arvee.pdf>
7. ARYEE, Samuel and LEONG Chong Chee, “*Career Orientations and Work Outcomes Among Industrial R&D Professionals*”, Group and Organization Studies, Vol. 16, 1991.
8. AYDIN, Emin, *Değişen Bilgi Toplumu*, İstanbul: Beta Yayınevi, 1996.
9. AYTAÇ, Serpil, “*Kariyer Planlaması*”, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, (Mayıs 1998), <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>
10. AYTAÇ, Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997.
11. AZİZ, Norliah Abdul, “*Employees' Career Orientation And Organization Career Development System: A Case Study Of Public And Private Sector Organizations In Sarawak*”, University Malaysia Sarawak, Faculty of Cognitive Sciences and Human Development, http://www.webcastmy.com.my/unimasresearchgateway/thesis/thesis_0003/c_hap2.htm, 1999.
12. BAROUDI, Jack J., “*The Career Needs of IS Personnel: Does the Dual Career Ladder Work?*”, Graduate School of Business Administration, New York University.
13. BİLEN, Deniz, “*Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*”, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İşletme A.B.D., Yönetim ve Organizasyon B.D., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998.
14. BT Haber Dergisi, www.bthaber.com.tr , sayı: 49.

15. BT Haber Dergisi, www.bthaber.com.tr , sayı: 63.
16. CALLANAN, Gerard A. and GREENHAUS, Jeffrey H., “*Personal and Career Development: The Best and Worst of Times*”,
[http://www.lebow.drexel.edu/greenhausj/Docs/Callanan%20and%20Greenhaus%20\(1999\).doc](http://www.lebow.drexel.edu/greenhausj/Docs/Callanan%20and%20Greenhaus%20(1999).doc)
17. ÇELEBİ, Zevcan, “*İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama*”, T.C. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1997.
18. ÇOBAN, Hasan, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1997.
19. DDE Destek Danışmanlık ve Eğitim Sistemleri, “*Kariyer Planlama*”,
<http://www.destekdan.com/ik/kariyer.htm>
20. DEBACKERE, Koenraad, “*Topics in the Management of Technology and Innovation: A Synopsis of Major Findings*”,
http://www.esat.kuleuven.ac.be/sista/education/techecon/00-01/les3_files/KoenraadReview.Paper.doc
21. DRUCKER, Peter F, “*Bilgi İşi ve Bilgi Toplumu; Bu Yüzyılın Sosyal Dönüşümleri*”, (Çev. Hüseyin Ertaş), Konya Ticaret Odası İpekyolu Dergisi, sayı: 134, (Nisan 1999).
22. DRUCKER, Peter F , “*Yeni Topluma Doğru Gidiyoruz*”, KKTC Sanayi Odası Sanayi Bülteni, sayı: 19, (Ekim 2002).
23. DRUCKER, Peter F, *Yeni Gerçekler*, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1992.
24. EKİN, Nusret, *Küresel Bilgi Çağında Eğitim, Verimlilik ve İstihdam*, İTO Yayınları, İstanbul, 1998.
25. ERDOĞMUŞ, Nihat, “*Mühendislerin Kariyer Gelişimi Hakkında Genel Bir Değerlendirme*”, Mimar ve Mühendis Dergisi, Sayı:30.
26. ERDOĞMUŞ, Nihat, “*Profesyonel İşgörenlerin Yönetimsel Kariyer Tercihleri*”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 2003b.
27. ERDOĞMUŞ, Nihat, “*Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim*”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, Mayıs 2002.
28. ERDOĞMUŞ, Nihat, *Kariyer Geliştirme : Kuram ve Uygulama*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003a.

29. EREN, Erol, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, İstanbul. Beta Basım Yayın, 5.Baskı, 2000.
30. ERKAN, Hüsnü, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Ankara, Türkiye İş Bankası Yayınları, 1992.
31. IGBARIA, M., GREENHAUS J.H. and PARASURAMAN S., “*Career Orientations of MIS Employees : An Empirical Analysis*”, MIS Quarterly, (June 1991).
32. INTERPRO YAYINCILIK A.Ş., *İlk 500 Bilişim Şirketi – Türkiye 2000*, İstanbul, 2000.
33. INTERPRO YAYINCILIK A.Ş., *İlk 500 Bilişim Şirketi – Türkiye 2001*, İstanbul, 2001.
34. İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, “*Bireyler ve Kariyer Yönetimi Kavramı*”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=315>
35. İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, “*Kendi Yolunu Çizmek*”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=29>
36. İpekyolu Dergisi, “*İşletmelerde Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistem Uygulamaları*”, Konya Ticaret Odası, sayı: 129, (Kasım 1998).
37. İSLAMOĞLU, A. Hamdi, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, İzmit: Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, 2001.
38. JIANG James J., “*Supervisor Support and Career Anchor Impact On The Career Satisfaction Of The Entry-Level Information Systems Professional*”, Journal Of Management Information Systems, Winter 1999/2000, Vol.16 Issue 3.
39. KESER, Aşkın, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002.
40. KHATRI, Naresh, “*The Human Dimension of Organizations*”, University of Missouri, http://www.hmi.missouri.edu/course_materials/Residential_HSM/semesters/F2002/461/BOOK_KHATRI.doc
41. KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1999.
42. KÖKTÜRK, Mehtap, YALÇIN, Asuman, “*Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü Ve Bir Uygulama*”, Erciyes Üniversitesi 9. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, <http://yonetim2000.erciyes.edu.tr/kongrecd/oturumonalti3.html>
43. KOZAK, Meryem Akdoğan, *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Kütüphane ve Dökümantasyon Merkezi, 2001.

44. KURT, Mustafa, “*Bilgi Toplumuna Geçiş ve Bilgi Toplumunun Ekonomik Yöni*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi S.B.E.,
http://www.bilgiyonetimi.org/bil_top_gecis.htm.
45. KUTANIS, R. Özen ve BAYRAKTAROĞLU, Serkan. “*Bilgi Çağında Öğrenme Engelleri*”, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, Mayıs 2003
46. METİN, Nihan, “*Mühendis Kökenli Girişimciler ve Bir Araştırma*”, Kocaeli Üniversitesi, S.B.E., İşletme A.B.D., Yönetim ve Organizasyon B.D., Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2003.
47. OCAKÇI, Ayşe, “*Sosyal Bir Güç Olarak Hemşirelik*”,
<http://www.geocities.com/kemalgokcan/ayse.html>
48. ÖZDEN, Mehmet Cemil, “*Çalışanların Bireysel Kariyer Yönetimi İle İlgili Tutumları*”, http://www.mcozden.com/an2_sonuc_indeks.htm
49. PETRONİ, A., “*Career Route Preferences Of Design Engineers : An Empirical Research*”, Career Development International, 2000.
50. PULLEY, Mary Lynn, “*Ten Ways to Increase Your Career Resillience*”,
http://www.linkages.com/ten_ways.pdf
51. RAELİN, Joseph A., *Kültürlerin Çatışması*, Çev. Kamuran Tuncay, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1999.
52. SAVAŞ, Ünal, “*Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme*”,
<http://unalsavas.kolayweb.com/644507333022.html>
53. SAVAŞ, Ünal, “*Kriz Yönetimi ve Stratejileri*”,
<http://unalsavas.kolayweb.com/883676985761.html>
54. SULLIVAN, Sherry E. and EMERSON, Ryan, “*Recommendations for Successfully Navigating the Boundaryless Career: From Theory to Practice*”,
<http://www.sba.muohio.edu/management/mwAcademy/2000/27c.pdf>
55. SÜMER, Canan, “*İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme*”, Türk Psikoloji Bülteni,
http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyerp.htm
56. ŞENCAN Hüner ve ERDOĞMUŞ, Nihat, *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2001.
57. TAŞTAN, Z. Seçil, “*Organizasyon ve Birey Açısından Kariyer Yönetiminin Uyumlaştırılması*”, http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky06_1.html
58. TOFFLER, Alvin - Heidi, *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1994.
59. TOFFLER, Alvin, *Ekonominin Çöküşü*, İstanbul: İnsan Yayınları, 1991.

60. TUNÇ, Meriç, “*Kariyer Planlamasının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Hizmet Sektöründeki Bir İşletmede Çalışanlar Üzerinde Araştırılması*”, Marmara Üniversitesi, S.B.E., Kamu Yönetimi A.B.D., İnsan Kaynakları B.D., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000.
61. TURSOFT, “*Türkiye Bilişim Endüstrisinin Yazılım ve Hizmet Alt Sektörünün Yetenek Envanterinin Çıkarılması*”, Türkiye Teknoloji Gelişim Vakfı Stratejik Odak Nokta Projesi (79/S) Sonuç Raporu, 1996, İstanbul.
62. TURSOFT, “*Türkiye'nin Bilgi Teknolojisi Dışsattım Olanakları ve Dışsattımın Artırılması İçin Öneriler*”, (Mayıs 1997).
63. TÜRK, K. Ümit, *Kariyer Planlama*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Kalite ve Verimlilik Kulübü, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama.htm>
64. Western Carolina University, “*Derr's Career Orientation Model*”, http://152.30.22.232/kirk/CDTheories/DarrCarOrient_Model.htm
65. YALÇIN, Yavuz, “*Yazılım: Stratejik Bir Sektör*”, Logo Business Solutions Raporu, Kocaeli, 2002.
66. YİĞİTOĞLU, Vedat, “*Kariyer Planlaması*”, http://www.geocities.com/vedat5_2000/insankaynaklari10.html
67. YILDIRIMOĞLU, Murat, “*Türk Bilişim Teknolojileri Sektörü*”, <http://www.muratyildirimoglu.com/makaleler/sbank3.htm>
68. YILMAZ, Cengiz, ECEVİT Zümrüt ve DUYGULU Ercan, “*Örgütsel Başarımla Kariyer Geliştirme İlişkisi*”, Erciyes Üniversitesi 9. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, <http://yonetim2000.erciyes.edu.tr/kongrecd/oturumonvedi1.html>
69. ZEHİR, Cemal, “*Kariyer Yönetimi*”, Doğu Üniversitesi Çağdaş İnsan Kaynakları Sertifika Programı Ders Notları, İstanbul, 2003.

ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında Afyon'da doğdum. İlk ve ortaöğretimimi sırasıyla, Afyon Atatürk İlkokulu, Afyon Şemsettin Karahisari Ortaokulu ve Afyon Lisesi'nde tamamladım. 1998 yılında, İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Bilgisayar Bilimleri Mühendisliği Bölümünden mezun olarak, 2000 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.' Yönetim ve Organizasyon Bölümünde, yüksek lisans eğitimi almaya hak kazandım.

1999 yılından bu yana, Logo Yazılım A.Ş. (LBS) Ürün Geliştirme departmanında yazılım mühendisi olarak görev yapmaktayım.

T.C. TÜRKİYE İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
YATIRIM VE EKONOMİK İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
TEKNOLOJİ VE İNNOVASYON MERKEZİ