

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SÜREÇLERİNDE BİLGİ
TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI VE E-İK UYGULAMALARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Kanarya İsmail DAUD
(507071215)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 04 Mayıs 2010

Tezin Savunulduğu Tarih : 09 Haziran 2010

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Mutlu YENİSEY (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Raziye SELİM (İTÜ)
Öğr. Gör. Dr. Bülent CERİT (İTÜ)

HAZİRAN 2010

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının tamamlanmasında katkısı olan, görüşlerini paylaşarak yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Mehmet Mutlu YENİSEY'e ilk önce teşekkür ederim.

Yüksek Lisans öğrenimi boyunca içinde bulunduğum Abdi İbrahim ailesindeki iş arkadaşlarıma ve yöneticilerime, özel olarak Sayın Dr. Gökşin ÇAPAR'a, Sayın Hakan ONEL'e ve Sayın Sinem SUR'a bana göstermiş oldukları yakın ilgi, anlayış ve destek için çok çok teşekkürler.

Araştırma ve çalışmalarım esnasında bana yardımcı olan, değerli görüş ve bilgilerini benimle paylaştıkları için tüm İnsan Kaynakları ve iş dünyası profesyonellerine ayrı ayrı ve özel olarak Dr. Zafer İNKAYA'ya teşekkür ederim.

Tez süresince geçirdiğim sıkıntılı dönemlerde bana katlanan ve sabırla desteklerini sürdüren Değerli Arkadaşlarıma, Sevgili Annem, Babam ve Kardeşime sonsuz teşekkürler.

Mayıs 2010

Kanarya Daud

(Endüstri Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xiii
SUMMARY	xv
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı	3
1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Metodolojisi	4
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE BİLGİ KAVRAMLARI.....	7
2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	7
2.2 İnsan Kaynakları Yönetimin Kapsamı ve Amacı.....	9
2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Süreçleri	16
2.4 Bilgi Teknolojilerine ve Sistemlerine İlişkin Kavramlar	19
2.4.1 Veri	19
2.4.2 Enformasyon.....	20
2.4.3 Bilgi	20
2.4.4 Bilgi yönetimi	21
2.4.5 Teknoloji.....	22
2.4.6 Bilgi teknolojileri.....	22
2.4.7 Bilgi Sistemleri	24
2.5 Bilgi Sistemlerin Değerlendirilmesi	29
2.5.1 Bilgi sistemlerin üstün yönleri.....	30
2.5.2 Bilgi sistemlerin zayıf yönleri ve riskleri	30
3. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ	33
3.1 İKBS Tarihsel Gelişim	33
3.2 İKBS Tanım ve Amaç	34
3.2.1 İKBS sınıflandırması	36
3.2.2 İKBS düzeyleri	37
3.3 İKBS Seçim Süreci.....	37
3.4 İKBS Faydaları ve Çıktıları.....	43
4. ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (E-İKY).....	47
4.1 E-İKY Kavramı ve Kapsamı	47
4.2 E-İKY Amacı	50
4.3 E-İK Yönetim Aşamaları.....	52
4.4 İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri ve Elektronik Uygulamalar.....	53
4.4.1 Organizasyon yapısı, iş süreçleri ve doküman takibi	53
4.4.2 İş gücü (norm kadro) planlama ve personel bütçeleme sistemi.....	55
4.4.3 İşe alım sistemi	57
4.4.4 Özlük bilgileri, bordro hesapları, izin ve çıkış işlemleri sistemi	61

4.4.5 İş değerlendirme, ücretlendirme ve yan haklar sistemi	62
4.4.6 Performans yönetim sistemi, ödüllendirme ve cezalandırma	67
4.4.7 Eğitim planlama, kariyer gelişim ve yetenek yönetim sistemi	69
4.4.8 İdari ve destek hizmetler sistemi	75
4.4.9 İşçi sağlığı ve iş güvenliği sistemi	76
4.4.10 Sosyal ve kültürel hizmetler sistemi	77
4.5 E-İK Faydaları ve Etkileri	78
5. UYGULAMA.....	81
5.1 Şirketlerdeki Bilgi Teknolojilerin Kullanımı ve E-İK Uygulamaları.....	81
5.1.1 Demografik bilgiler.....	82
5.1.2 Bilgi teknolojilerin kullanımı.....	90
5.1.3 Bilgi teknolojilerinin etkisi ve önemi	106
5.1.4 İK süreçlerinde kullanılan elektronik uygulamalar	115
5.2 Abdi İbrahim İK Web Uygulamaları ve Çalışanların Değerlendirmesi	121
5.2.1 Anket kapsamı ve çalışan bilgileri.....	121
5.2.2 E-İK uygulamaları ve çalışan görüşleri	122
5.2.3 Örnek E-İK uygulaması tasarımı	134
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	137
KAYNAKLAR.....	145
EKLER.....	153

KISALTMALAR

BS	: Bilgi Sistemleri
BT	: Bilgi Teknolojileri
E-İK	: Elektronik İnsan Kaynakları
E-İKY	: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi
E-HR	: Electronic Human Resources Management
HR	: Human Resources
HRIS	: Human Resources Information Systems
HRM	: Human Resources Management
İK	: İnsan Kaynakları
İKBS	: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İŞ	: Anket'e katılan İlaç Şirketleri
İŞH	: Anket'e katılan İlaç Şirketleri Hariç Tüm Şirketler
PDKS	: Personel Devam Kontrol Takip Sistemi
PDS	: Personel Değerlendirme Sistemi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TŞ	: Anket'e katılan Tüm Şirketler

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Bilgi Kavramının Değişen Anlamı (Karahoca, 1998).....	25
Çizelge 3.1 : İKBS Kapsamında Kullanılan İK Fonksiyonları (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2004)	45
Çizelge 4.1 : İşletmelerin İK Faaliyetlerini Ağ Ortamına Aktarma Öncelik Sıralamaları (Hay Group, 2002)	79
Çizelge 5.1 : Kurum İçinde Bilgi Erişimi (“TŞ”)	90
Çizelge 5.2 : Kurum İçinde Bilgi Erişimi (“İŞ”)	91
Çizelge 5.3 : Kurum İçinde Bilgi erişimi (“İŞH”)	91
Çizelge 5.4 : İç ve Dış Müşterilerle İletişimin Gerçekleşmesi (“TŞ”)	92
Çizelge 5.5 : İç ve Dış Müşterilerle İletişimin Gerçekleşmesi (“İŞ”)	92
Çizelge 5.6 : İç ve Dış Müşterilerle İletişimin Gerçekleşmesi (“İŞH”)	93
Çizelge 5.7 : İK Süreçlerinde Ofis Programların Kullanım Sıklığı (“TŞ”)	94
Çizelge 5.8 : İK Süreçlerinde Ofis Programların Kullanım Sıklığı (“İŞ”)	94
Çizelge 5.9 : İK Süreçlerinde Ofis Programların Kullanım Sıklığı (“İŞH”)	94
Çizelge 5.10 : İK Fonksiyonlarında Kullanılan Ofis Programı (“TŞ”)	95
Çizelge 5.11 : İK Fonksiyonlarında Kullanılan Ofis Programı (“İŞ”)	96
Çizelge 5.12 : İK Fonksiyonlarında Kullanılan Ofis Programı (“İŞH”)	96
Çizelge 5.13 : İK Fonksiyonlarında Kullanılan Bilgi Teknolojileri (“TŞ”)	98
Çizelge 5.14 : İK Web Uygulamaları	104
Çizelge 5.15 : İK Bilgi Teknolojilerinin ve Uygulamaların Avantajları	106
Çizelge 5.16 : Şirket Açısından Bilgi Teknolojilerinin Avantajları	108
Çizelge 5.17 : Yöneticiler Açısından Bilgi Teknolojilerinin Avantajları.....	108
Çizelge 5.18 : Çalışanlar Açısından Bilgi Teknolojilerinin Avantajları.....	109
Çizelge 5.19 : İK Web Uygulamaların En Etkili Olan Alan	110
Çizelge 5.20 : İK Web Uygulamaların En Az Etkili Olan Alan.....	110
Çizelge 5.21 : Bilgi Sistemlerin Kullanıma İlişkin Görüşler.....	112
Çizelge 5.22 : İşe Alım Süreçlerindeki Kullanılan Kaynaklar (“TŞ”)	115
Çizelge 5.23 : İşe Alım Süreçlerindeki Kullanılan Kaynaklar (“İŞ”)	115
Çizelge 5.24 : İşe Alım Süreçlerindeki Kullanılan Kaynaklar (“İŞH”).....	116
Çizelge 5.25 : Eğitim-Gelişim Süreçlerinde Kullanılan Yöntemler (“TŞ”).....	118
Çizelge 5.26 : Eğitim-Gelişim Süreçlerinde Kullanılan Yöntemler (“İŞ”)	118
Çizelge 5.27 : Eğitim-Gelişim Süreçlerinde Kullanılan Yöntemler (“İŞH”)	118
Çizelge 5.28 : Abdi İbrahim İK Web Uygulamaları.....	127
Çizelge 5.29 : Aİ İK Web Uygulamaların Önem ve Memnuniyet Sırası.....	130
Çizelge 5.30 : Aİ İK Web Uygulamaların Memnuniyet ve Önem Ortalaması	131
Çizelge 5.31 : Aİ İK Web Uygulamaların Memnuniyet ve Önem Korelasyonu.....	132
Çizelge 5.32 : Şirketlerdeki İK Web Uygulamaları ile Aİ Çalışanların Görüşleri..	133

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Rekabetçi Bir Örgüt Yapılandırma İnsan Kaynaklarının Roller (Ulrich, 1997).....	11
Şekil 2.2 : Yönetim Uygulamaların Etkisi ve İlişki Zinciri (Carrig, 2002).....	12
Şekil 2.3 : İş Ortağı (Lawler, 2005).....	13
Şekil 2.4 : Bilgi Tabanlı Sistem Teknolojisi için Potansiyel İK Uygulamaları (Martinsons, 1997)	18
Şekil 2.5: Organizasyon-Bilgi Teknolojileri Uyum Modeli (Yusof ve diğ., 2008)...	23
Şekil 2.6 : Bilgi Sistemi Modeli (Anameriç, 2003)	26
Şekil 2.7 : Bilgi Sistemi Türleri (Çınar, 1996)	26
Şekil 2.8 : Karar Destek Sistemi (Aktan ve Vural, 2005)	28
Şekil 3.1 : İKBS Seçim Süreci (Daud ve Cebeci, 2007)	39
Şekil 3.2 : İnsan-Organizasyon-Teknoloji Uyum Modeli (Yusof ve diğ., 2008).....	40
Şekil 3.3 : Bilgi Teknolojisi Yatırım Kriterleri (Chou ve diğ., 2006)	41
Şekil 4.1 : E-İKY Bileşenleri (Özden, 2004).....	48
Şekil 4.2 : E-İKY Modeli (Strohmeier, 2007)	49
Şekil 4.3 : E-İK Sistem Kullanımı sonucu Birey ve Organizasyon İş Sonuçlarını etkileyen faktörler (Stone ve diğ., 2006).....	51
Şekil 4.4 : Toplam Gelir Paketi (Hay Group, 2006).....	64
Şekil 4.5 : Ücret Ayarlama Süreci	66
Şekil 4.6 : Performans Yönetim Süreci	68
Şekil 4.7 : Eğitim Yönetim Süreci	70
Şekil 4.8 : Kariyer Gelişim Süreci	71
Şekil 5.1 : Anket Katılımcıların Şirket Yapısı	82
Şekil 5.2 : İlaç Şirketlerin Yapısı.....	82
Şekil 5.3 : İlaç Haricindeki Şirketlerin Yapısı.....	83
Şekil 5.4 : Anket Katılımcıların Çalışan Sayısı Dağılımı.....	83
Şekil 5.5 : İlaç Şirketlerin Çalışan Sayısı Dağılımı	84
Şekil 5.6 : İlaç Haricindeki Şirketlerin Çalışan Sayısı Dağılımı	84
Şekil 5.7 : Anket Katılımcıların Çalışan Yaş Ortalaması Dağılımı	85
Şekil 5.8 : İlaç Şirketleri Çalışan Yaş Ortalaması Dağılımı	85
Şekil 5.9 : İlaç Haricindeki Şirketlerin Çalışan Yaş Ortalaması Dağılımı	86
Şekil 5.10 : Anket Katılımcıların Çalışan Kıdem Yılı Ortalaması Dağılımı	86
Şekil 5.11 : İlaç Şirketleri Çalışan Kıdem Yılı Ortalaması Dağılımı	87
Şekil 5.12 : İlaç Haricindeki Şirketlerin Çalışan Kıdem Yılı Ortalaması Dağılımı ..	87
Şekil 5.13 : Anket Katılımcıların Çalışan Turnover Ortalaması Dağılımı	88
Şekil 5.14 : İlaç Şirketlerin Çalışan Turnover Ortalaması Dağılımı	88
Şekil 5.15 : İlaç Haricindeki Şirketlerin Çalışan Turnover Ortalaması Dağılımı.....	89
Şekil 5.16 : İK Web Uygulamaların Varlığı (“TŞ”)	104
Şekil 5.17 : İK Web Uygulamaların Varlığı (“İŞ”)	105
Şekil 5.18 : İK Web Uygulamaların Varlığı (“İŞH”)	106
Şekil 5.19 : İK ve BT Uygulamaların Önemi (“TŞ”)	107

Şekil 5.20 : İnsan Kaynakları Yetkililerin Görüşleri (“TŞ”)	113
Şekil 5.21 : İnsan Kaynakları Yetkililerin Görüşleri (“İŞ”)	114
Şekil 5.22 : İnsan Kaynakları Yetkililerin Görüşleri (“İŞH”)	114
Şekil 5.23 : Çalışanların İng. Bilgisinin Ölçümündeki Yöntemler (“TŞ”).....	116
Şekil 5.24 : Çalışanların İng. Bilgisinin Ölçümündeki Yöntemler (“İŞ”).....	117
Şekil 5.25 : Çalışanların İng. Bilgisinin Ölçümündeki Yöntemler (“İŞH”).....	117
Şekil 5.26 : Çalışan Değerlendirilmesinde Kullanılan Sistemler (“TŞ”).....	118
Şekil 5.27 : Çalışan Değerlendirilmesinde Kullanılan Sistemler (“İŞ”).....	119
Şekil 5.28 : Çalışan Değerlendirilmesinde Kullanılan Sistemler (“İŞH”).....	119
Şekil 5.29 : Şirket Organizasyon Şemaların Çiziminde Kullanılan Araç (“TŞ”)....	120
Şekil 5.30 : Şirket Organizasyon Şemaların Çiziminde Kullanılan Araç (“İŞ”).....	120
Şekil 5.31 : Şirket Organizasyon Şemaların Çiziminde Kullanılan Araç (“İŞH”)..	120
Şekil 5.32 : Abdi İbrahim İlaç İK Web Uygulamaları Anket Erişim Sayfası	121
Şekil 5.33 : Abdi İbrahim AİNSAN Portali.....	122
Şekil 5.34 : Abdi İbrahim AİNSAN Self Servis İşleyiş Süreci	123
Şekil 5.35 : Abdi İbrahim E-Learning Portali.....	124
Şekil 5.36 : AİNSAN Portali Kullanım Sıklığı.....	125
Şekil 5.37 : E-Learning Portali Kullanım Sıklığı	125
Şekil 5.38 : Abdi İbrahim’de Bilgi Erişimi Yöntemleri ve Sıklığı	126
Şekil 5.39 : Abdi İbrahim’de Bilgi Erişimi Yöntemleri ve Sıklığı	126
Şekil 5.40 : Abdi İbrahim İK Web Uygulamalarından Memnuniyet Düzeyi	128
Şekil 5.41 : Abdi İbrahim İK Web Uygulamaların Önem Derecesi	129
Şekil 5.42 : Abdi İbrahim Deneme Süresi Değerlendirme Sistemi Akışı	135
Şekil 5.43 : Bilgi Teknolojileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli	138

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SÜREÇLERİNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI VE E-İK UYGULAMALARI

ÖZET

Bilgi toplumlarında stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkânlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve toplumsal ve kurumsal sorunlarımızın çözümünde kullanılabilmektedir. Bilgi toplumu dönüşümünün sonucunda ortaya çıkan yeni koşullar neticesinde iş dünyasının oyuncuları olan işletmelerin politikaları ve stratejileri değişim göstermektedir. Değişen ve gelişen rekabet ortamında örgütlerin yapısal değişmelerinin yanında iş görenlerinin temini, gelişimi, takdiri ve performans değerlendirme uygulamaları, kısacası tüm insan kaynakları işlemlerinin çağın teknolojik gelişmelerine uyum sürecinde oldukları gözlenmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler İnsan Kaynakları Yönetimini (İKY) de yakından etkilemiş ve geline son nokta; “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY)” olmuştur. Dünyadaki birçok iş örgütü insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamak ve işlemek için E-İK sistemlerini kullanmakta ve bu sayede insan kaynaklarının operasyonel işlemlerine harcanan zaman ile masrafın bir çoğundan kurtulmuş olmaktadır. Ayrıca bu sistemler işletme yöneticilerine ve insan kaynakları uzmanlarına sağladıkları doğru bilgi ile stratejik konulara yoğunlaşabilmelerine imkan tanımaktadır.

Bu çalışmada son yıllarda kullanımı hızla artan İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ile E-İnsan Kaynakları Yönetim süreçleri kapsamında detaylı literatür taraması yapılmıştır. Uygulanan iki farklı anket çalışması sonucunda İKY süreçlerinde kullanılan bilgi teknolojilerin düzeyleri belirlenmiştir, organizasyon içerisine İnsan Kaynakları tarafından geliştirilen web uygulamalar saptanmıştır ve bir ilaç şirketindeki çalışanların İnsan Kaynakları Elektronik Uygulamalarını ne kadar önemli bulduklarını ve ne kadar memnun oldukları incelenmiştir. Ayrıca tez çalışması kapsamında yeni bir web uygulaması da tasarlanmış olup uygulanmaya alınmıştır ve çalışanların olumlu ve olumsuz yansımaları paylaşılmıştır.

Yapılan literatür incelemesi, insan kaynakları uzmanları ile gerçekleştirilen görüşmeler ve uygulanan anketler sonucunda günümüzdeki insan kaynakları yönetimin her karar aşamasında ve her sürecinde bilgi teknolojilerin vazgeçilmez olduğu vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda da insan kaynakları profesyonellerin şirketlerin “stratejik ortağı” olarak ön plana çıkmaktadırlar.

USAGE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PROCESSES AND E-HR APPLICATIONS

SUMMARY

Nowadays, in the information society, knowledge is accepted as a strategic resource which is produced, classified, being made accessible and usable in the solution of social and institutional problems by the opportunities of Information Technologies. Recently, especially because of the information society transformation, new conditions arise. These changes affected the basic politics and strategies of work organizations that the real actors of business world. In this alternating and growing competitive environment, parallel to organization structural changes personnel recruitment, development, appreciation, award and performance evaluation practices are changed. As a result, in process of integration of existing technological innovations all human resource processes are observed.

These developments of knowledge and communication technologies have affected Human Resources Management (HRM) at close range and the last phase reached has been “Electronic Human Resources Management (E-HRM)”. Most of the work organizations in the world use E-Human Resources systems to provide and process data concerned with the human resources and because of this had eliminated most of the time and expenses spent for the operational procedures. Moreover, by providing accurate data these systems enable both the management of organizations and human resources experts to concentrate on strategic points of human resources.

In this study, it is conducted a detailed literature research on the rapidly increasing usage of the Human Resources Information Systems and E-Human Resource Management applications. Two different surveys are applied. By the first, one the level of information technology used in HRM processes was determined and the applications developed by the HR departments are settled. By the other one, which is practiced in a pharmaceutical company, it is measured employees satisfaction and it is researched the employees thoughts about the importance of E-HR applications. In addition to these surveys it is designed a web based application which is implemented in term of the research and employees positive and negative reflections are shared.

According to the literary review, human resources experts’ interviews and results of applied surveys, it is emphasized on the importance and indispensable relations between human resources management and information technologies in every HR processes and decision making phases. As a result, human resources professionals become a “strategic partner” of the company management.

1. GİRİŞ

Bilgi çağında, rekabet üstünlüğü sağlayarak yaşamlarını sürdürmek ve performanslarını geliştirmek isteyen işletmeler kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemleri kurmak zorundadırlar. Bu bağlamda işletmelerin başarıya ulaşmasında en önemli değer insan kaynağı olarak görülmektedir. Gerçekten de kurumun yetenekli işgücünü bulup işe alması ve sonrasında sahip olduğu bu kaynağı elde tutmak ve kurumun hedeflerine paralel olarak en etkin ve verimli biçimde kullanmak günümüz şirketleri için stratejik bir önem kazanmıştır.

İşletmelerde değişen ekonomik koşullar ve rekabetin doğası gereği, çalışma koşullarında ve yöntemlerinde farklılıklar görülmektedir. Çalışan profili, eğitim ve yetişkinliği, geçmişe göre daha bilinçli ve donanımlıdır. Günümüzde kurumların en büyük varlığı ellerindeki kaliteli ve kalifiye insan kaynağı. Bu kaynağı oluşturmak, elde tutmak ve iş amaçlarına paralel olarak en verimli biçimde kullanmak günümüz şirketleri için vazgeçilmez hale gelmiştir.

Şirketler bugünün bilgiye dayanan ekonomisinde, rekabetçi konumlarını korumak için, insan sermayelerini tam olarak güçlendirme ihtiyacı içerisinde. Bu nedenle en iyi iş sonuçlarını elde etmek için, çalışan süreçlerini ve bilgilerini, iş süreçleri ve stratejileriyle entegre etmek gereklidir. İşletmelerde motivasyonu arttırmak ve birlikte iş yapabilmek için iletişim her zamankinden daha fazla önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, yapısı gereği işletme içindeki diğer fonksiyonel birimlerle birlikte çalışma özelliği gösteren bir fonksiyondur. Hızlı bilgi artışının birey, organizasyon ve toplum düzeyinde ortaya çıkardığı dönüşüm gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan unsurunun anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Rekabetin artması, bilgi ve üretim teknolojilerindeki gelişmeler, işgücünün demografik yapısında yaşanan değişimler sonucu yönetim modelleri ve işletmelerin iş yapma şekilleri ve insana yaklaşımları değişmiştir. Ayakta kalmak ve hızlı değişen

koşullara ayak uydurmak için kişiler ve kurumlar çalışma ve iletişim kanallarını, tarzlarını, yöntemlerini değiştirmek ve güçlendirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu zorunluluklar çerçevesinde, eskiden kullanılan klasik çalışma biçimlerinin yerini, aynı temel üzerine şekillenen yeni biçimler almış, dolayısıyla iş dünyasında her konuda yeni eğilimler ortaya çıkmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri ile verimlilik artmakta, yeni iş modelleri geliştirilmekte, ürün ve hizmetlerin üretim ve dağıtım süreçleri daha etkin yönetilmekte, yeni iletişim kanalları, yeni hizmetler ve yeni örgüt biçimleri ortaya çıkmaktadır. Artan küresel rekabette, yöneticiler bilgi ve iletişim teknolojilerinin iş değerini artırma, işleri tekrar dizayn etme ve dönüştürme fırsatı olarak görmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojik inovasyonlar iş örgütlenmesinde önemli yapısal değişikliklere neden olmaktadır.

Özellikle teknolojik gelişmelerin ve internet kullanımının iş hayatındaki yerinin ve öneminin artmasıyla birlikte, internet tabanlı hizmetlerin önemi de büyük ölçüde artmıştır. Her yeni şey eskimeye mahkûm olduğundan, sürekli yenilenmeye, tazelenmeye ihtiyaç vardır. Keşfedilen bir bilgi, teknik ve teknoloji, bulunduğu andan itibaren eskimektedir. Bu da insanın kendini zihinsel olarak sürekli zinde tutabilmesi için, yenilenmeyi bir ilke edinmesini gerekli kılmaktadır.

Hızlı bilgi artışının birey, organizasyon ve toplum düzeyinde ortaya çıkardığı dönüşüm gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan unsurunun anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının gelişmiş güzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bilgi toplumu dönüşümünün sonucunda ortaya çıkan yeni koşulların, birçok alanda olduğu gibi, insan kaynakları yönetiminde de meydana getirdiği değişiklikler, özellikle İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) bağlamında irdelenmiştir. Ayrıca İnsan Kaynakları alanındaki yeni eğilimler, düşünceler, sistemler ve teknolojiler ortaya atılmakta olup Elektronik İnsan Kaynakları Yönetim anlayışı ve uygulamaları sunulmuştur.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ile çalışan ile ilgili özlük, ücret, bordro, izin, performans, eğitim ve daha birçok veri tutulabilmekte, gerekli durumlarda dış sistemlerden bu veriler alınabilmektedir. Organizasyon yapısı ve yetki tanımlamalarına bağlı olarak yöneticilerin astlarına ve tanımlanan diğer çalışanlara ait bilgileri görüntüleme ve raporlama imkanı sağlanmaktadır. Yöneticilerin tek

noktadan çalışan bilgilerine kolaylıkla ulaşmasını sağlamaktadır. Elektronik İnsan Kaynakları fonksiyonu sayesinde İnsan Kaynakları ekibinin iş yükü hafifletmektedir. Çalışanlar da sisteme dahil edilerek kendileri ile ilgili bilgileri takip ve güncelleme imkanı ile verimliliği arttırmaktadırlar. İzin süreci, gelişmiş iş akış altyapısı sayesinde etkin bir şekilde yönetilmektedir. Tarihsel tutulan veriler ile çalışanların organizasyon, pozisyon, ücret ve performans gibi verileri takip edilebilmektedir. Güçlü organizasyon şema altyapısı ile şirket içindeki hiyerarşi ve bağlantılar kolaylıkla yönetilir, şirket içi iletişimi arttırmaktadır.

Doğru işe doğru insan yerleştirilerek artan çalışan performansı ile kurum başarısının güçlendirilmesi; belirlenen bireysel ve takım performansı hedefleri ile kurum içinde adil, piyasa koşullarında rekabetçi uzun vadeli ücret politikaları ile artan çalışan verimliliğinin sağlanması; başarıların ödüllendirilerek çalışan motivasyonunun yükseltilmesi; yapılan gelişim ve kariyer planı sayesinde kuruma bağlı çalışan sayısının artırılması; işe alım sürecinin elektronik ortama taşınarak yöneticilerin karar verme sürecinin kısılması; çalışanların da katıldığı çok yönlü değerlendirme sistemi ile gelişime açık yönlerin tespit edilerek eğitim planlarının hazırlanması; uzun vadeli hedefler oluşturularak kurumların ileriye dönük insan kaynağı ve yedekleme planlamasının yapılması; merkezi personel veritabanı ile çalışan bilgilerinin kolay ulaşılabilmesi gibi konular teknoloji gelişmeleri ile entegre edilmiştir ve elektronik uygulamalar olarak İnsan Kaynakları profesyonelleri tarafından yönetilmektedir.

1.1 Tezin Amacı

Son yıllarda İnsan Kaynakları rutin işlerin yapıldığı, personel verilerin depolandığı bir bölüm görünmek yerine şirketlerin “stratejik ortağı” olarak ön plana çıkmaktadır. Diğer taraftan yeni teknolojilerle birlikte “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetim” anlayışının gelişimi doğrultusunda işletme içerisinde etkinlik ve verimlilik artarak rekabet avantajı sağlandığı görülmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı da İnsan Kaynakları Yönetimi süreçlerinde şirketlerde var olan bilgi sistemleri ve teknolojileri saptamak; kullanım seviyelerini tespit etmek; şirket, yönetici ve çalışan açısından bilgi teknolojilerinin sağladıkları avantajları belirlemek; çalışanların önemli düşündükleri konuları belirlemek ve elektronik insan kaynakları uygulamaları ile ilgili memnuniyetlerini ölçmektir.

Araştırma bulguları ışığında, bu programın yönetimin daha sağlıklı karar verebilmesi için destek sağladığı açıkça görülmektedir. Bu bağlamda İKBS kullanımının işletmelere sağladığı düşünülen, teori ve uygulamada sıkça vurgulanan avantajlarının yanında ne gibi farklı etkilerinin ve yansımalarının olduğu özellikle yöneticilerin bakış açısını esas alarak tartışılmıştır.

1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Metodolojisi

Tez çalışmasının amacına yönelik ilk önce literatür taraması yapılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi, Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Sistemleri'ne ilişkin kavramlar irdelenmiştir, Üçüncü bölümde İnsan Kaynakları süreçlerinde kullanılan İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerin gelişimi, fayda ve sakıncaları, seçim süreci ile yatırımın geri dönüş çıktıları analiz edilmiştir. Dördüncü bölümde, Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimin bileşenleri ve İnsan Kaynakları fonksiyonların elektronik ortamdaki işleyişleri incelenmiştir. Ayrıca web tabanlı uygulamaların esasları ile kullanımları anlatılmıştır. Son beşinci bölümünde bu konular kapsamında ve tezin amacına yönelik araştırmalar yapılmıştır ve sonuçlar paylaşılmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda Türkiye'deki şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetim süreçleri kapsamında daha fazla bilgi edinmek ve konumlarını sayısal verilerle ölçmek için anket hazırlanmıştır. Araştırmaların tamamlanması sürecinde şirketlerin insan kaynakları profesyonelleri ile birebir görüşmeler de yapılmıştır. Anket çalışmasına sağlıklı veri sağlayan 46 şirket olmuştur bu kuruluşlardan %35'i ilaç sektöründe faaliyet gösterenler olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle tüm analizler ilaç sektörü için de paralel olarak yapılması uygun görülmüştür ve diğer şirketlerle kıyaslama çalışmaları yapılmıştır.

Bilgi teknolojilerinin gelişmekte olması, kurum kültürünü ve yapısını yansıtan uygulamalar da kapsadığı için gizlilik anlayışı nedeni ile ankete cevap veren şirket adları açıklanmamıştır ve tezin sınırlıkları olarak kabul edilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetim stratejileri incelendikten sonra Abdi İbrahim İlaç şirketinde çalışanların görüşlerini alabilmek için ayrı bir anket hazırlanmıştır. Abdi İbrahim bünyesinde var olan elektronik insan kaynaklarının kullanım sıklığı, insan kaynakları web tabanlı uygulamalarını ne kadar önemli buldukları ve ne kadar

memnun oldukları, ihtiyaç duydukları bilgilere nasıl ulaştıkları ve iletişimi nasıl gerçekleştiklerini sorgulanmıştır.

Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında Abdi İbrahim İnsan Kaynakları süreçlerine ilişkin web uygulaması tasarlanmıştır ve uygulanmıştır. Abdi İbrahim bünyesinde her yıl hazırlanan ve onaylanan bütçe çalışmaları doğrultusunda istihdam edilen personelin işe başlamasından sonraki süreçte tarafların uyumlu, verimli ve uzun soluklu çalışmasının anlaşılabilmesi adına yapılacak izleme önem taşımaktadır. Bu çerçevede yeni işe başlayan personelin değerlendirme süreci detaylı olarak incelenmiştir ve “Web Tabanlı Deneme Süresi Değerlendirme Sistemi” tasarlanmıştır ve uygulanmıştır. Yapılan anket çalışması sonucunda bu sistem hakkında görüşler de irdelenmiştir.

İleride yapılacak olan çalışmalara temel oluşturmak için Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında bir model geliştirilmiştir ve bilgi teknolojilerinin şirket performansına olan etkisi gösterilmiştir. Buradaki sonuçlar literatürde yapılan araştırmalara ve uygulanan anket sonuçlarına dayandırılmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE BİLGİ KAVRAMLARI

2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

1900'lerin başında bilimsel yönetim yaklaşımının ağırlık kazanmasıyla birlikte "Personel Yönetimi" adı altında yeni bir yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır ardından, daha insan odaklı olan "İnsan Kaynakları Yönetimi'ne" doğru bir geçiş yaşanmıştır. Taylor her iş için gerekli hareketleri ve zamanı bilimsel bir yöntemle tanımlamıştır. Ancak Taylorizm çalışanların iş tatminini göz ardı etmiştir. Bu nedenle 1920'lerde geçerliliğini yitirmiştir (Tahiroğlu, 2002).

1920'lerde ABD'nde Taylor ve Weber'le başlayan ve insanı sadece parayla teşvik edilen bir "makine varlık" olarak tanımlayan klasik yönetim görüşü, 1930'lardan itibaren yerini, yönetimde kişisel ilişkilerin hakim olduğu insancıl bir görüşe bırakmıştır. Günümüz modern insan kaynakları yönetim anlayışının temelini P. Drucker (1955) ve McGregor'un (1960) çalışmaları oluşturulmuştur. Drucker'a göre, etkili bir yönetim tüm çalışanların görüşlerini ve çabalarını ortak bir amaca yönlendirmelidir. İnsan Kaynaklarının temel bir işletme varlığı olarak görülmesi gereğini ilk vurgulayan Drucker olmuştur.

1923 yılındaki Hawthorne çalışmaları o zamana dek yapılmış en önemli davranışsal araştırmalardan birini oluşturmuştur. Kısacası, bu çalışmalar ile Taylor'un örgütü teknik eko bir sistem olarak kabul eden görüşünün aksine, sosyal bir sistem olduğu görüşüne ulaşılmıştır. Grup davranışı ve çalışanların duygularının, işçilerin moral gücü ve verimlilikle bağlantılı olduğu inancı sonraki yıllarda da "İnsan İlişkileri" yaklaşımını şekillendirmiştir. Bu gelişmelere rağmen 1960'lı yıllara kadar İnsan Kaynakları planlamalarıyla ilgili personel yönetimi literatüründe pek rastlanmamıştır. 1960'ların son yıllarında Almanya'da büyük işletmelerde "Personel Planlaması" adlı bir bölüm oluşturulmaya başlanmıştır. Personel giderlerinin, işletmenin genel maliyetlerinin artması, söz konusu işletmelerde genel planlamanın yanında personel planlamasına da itmiştir (Kaynak, 1996).

1970’li yıllar İKP’nin, önemini artmaya başladığı, İKP’nin arz-talep dengesinin geniş bir şekilde ele alındığı yıllar olmuştur. İnsan artık üretim faktörü olmaktan çıkmış üretimin bir değeri haline gelmiştir. İKY’de bu gelişmeye paralel olarak ortaya çıkmıştır. Nihayet 1980 yıllarında İKY yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2006).

“İnsan”ın örgüt ve faaliyetleri içindeki yerinin 1980’li yıllardan sonra giderek artması; örgütlenme ve görevlendirme konusunun, kuruluş içinde insan ile ilişkili önemli ve sürekli faaliyetlerden birinin olması; takım çalışması, motivasyon, toplam kalite anlayışı gibi kavramların kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi koşulları arasında son zamanlarda gittikçe öne çıkması gibi birçok etken bir araya gelerek bu tür işlevlerin kontrol ve koordinasyonu aktivitelerinin uzman ve yetkili tek bir elden gerçekleştirilmesi zorunluluğu ortaya çıkartmıştır.

Başlangıçta işe alma, kayıt sicil tutma, işten çıkarma ve benzer rutin işler ile ilgilenen “Personel Yönetimi”, günümüzde “İnsan Kaynakları Yönetimi” adını alarak işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmak, geleceğin yöneticilerini yetiştirmek, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, gerekli eğitimi sağlamak, iş yerine yeni teknolojiler sunmak, görev analizleri yapmak, çalışanların kariyerlerini planlama ve geliştirme gibi görevleri de üstlenmiştir (Aydın, 2007).

1990 yıllarının sonlarında, İKY’nin dört önemli unsuru ön plana çıkmıştır. Birincisi İnsan Kaynaklarının yeniden biçimlendirilmesi ve oluşturulmasındaki ekonomik ve sosyal değişmelerin rolü üzerinde durulmaktadır. İkinci olarak örgütsel performans incelenmektedir. Üçüncü olarak, yapısal örgüt formları ve örgütsel ilişkileri üzerinde yeniden yoğunlaşan ilgi ve son olarak İKY söyleminin bilgi ve işyerinde (çalışma ortamında) öğrenme gibi kavramlar üzerinde durulması dikkat çekmektedir (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2006).

Çağımızda, endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğini kaybederek işçi-işveren işbirliği anlayışını ön plana çıkaran yeni yönetim tekniklerinin önem kazanmıştır. Klasik personel yönetim anlayışının etkin insan gücü yönetiminde yetersiz kalması, organizasyonların rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve geliştirebilmelerinde insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasının temel faktör olarak benimsenmesi, teknolojik gelişmeler sonucunda vasıflı işgücüne ihtiyaç gösteren işlerin çoğalması ve işgücünün gelişen eğitim düzeyine bağlı olarak beklentilerinin, değer yargılarının

ve yaşam biçimlerinin farklılaşması organizasyonların iş görenlerle olan ilişkilerinde işçi sendikalarının etkinliği azalması İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı çerçevesinde iş görenlerle birebir ilişkilerin önem kazanmaya başlamıştır. Bu değişime bağlı olarak İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyon yönetiminin stratejik bir unsuru haline gelmiş, endüstri ilişkileri disiplini de bu değişimden kaçınılmaz olarak etkilenmiştir (İnkaya, 2000).

Townsend ve Bennet'in (2003) belirttiği gibi ilk aşamada İKY teknik olmayan bir uzmanlık olarak tanımlanmıştır. Ancak organizasyon ihtiyaçların gelişmesi ile İnsan Kaynakları fonksiyonlarından olan ücret, performans, kariyer gelişim süreçlerinde verinin önem kazanması ile İKY bilgi teknolojilerine uyum sağlamasını teşvik etmiştir.

İnkaya (2000) görüşüne göre de bu nedenle şimdiye kadar tekdüze olarak adlandırılabilir ama her zaman zorunlu bir gereksinim olan personel yönetimi işlevi bu güdüler ile birlikte değişim göstererek “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” adı altında yeni bir biçim almaya başlamıştır. İnsan Kaynakları yöneticileri üst yönetimin belirlediği stratejilere uyum sağlamak yerine şirket stratejilerini oluşturmak ve şirket üst yönetimine bu stratejileri kabul ettirmek görevini de üstlenmeye başlamıştır.

2.2 İnsan Kaynakları Yönetimin Kapsamı ve Amacı

Literatürde İnsan Kaynakları Yönetimi birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Bayat (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla, insan kaynakları yönetimini örgütün stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan uygulama ve politikaların hayata geçirilmesidir olarak tanımlamaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. Bu faaliyetler o şekilde düzenlenmeli ki, bir taraftan işletme amaçları gerçekleştirilebilsin, diğer taraftan çalışanların ihtiyaçları karşılanabilsin ve aynı

zamanda da işletmenin topluma karşı sorumlulukları yerine getirilebilsin (Saldamlı, 2008).

Bu tanımlardan başka, İnsan Kaynakları Yönetimi birimlerinin faaliyet alanları ve rolleri konusunda da farklılık gösterebilir de belirli noktalarda birbirlerine yakınlaşan görüşlere rastlanmaktadır.

Tipi, amacı veya insan kaynağının yapısı ne olursa olsun herhangi bir organizasyonda İKY’nde bir takım araçlar, teknikler ve yöntemler bulunmaktadır. Ayrıca yerine getirilmesi gereken belirli temel işlemler ve izlenmesi gereken genel ilkeler ve kuralları da vardır. Çapları, işlevleri veya amaçları ne olursa olsun bütün organizasyonların insan kaynağı aracılığıyla faaliyetlerini sürdürmesinden dolayı organizasyonun yönetimi, insanları yönetme işlemi olarak kabul edilmelidir (İnkaya, 2000).

“İnsan Kaynakları” bölümü bir uzmanlık organıdır ve insan gücü kaynağının bilimsel yöntemlere dayanarak en iyi biçimde değerlendirmesini amaçlamaktadır. Böylece güç bir işlemin örgütlenmesi oldukça zor ve özen isteyen bir konu olduğu saptanmaktadır. İnsan Kaynakları bölümünün temel işlevi, etkili bir insan kaynakları politikası ortaya koyarak ve bu politika doğrultusunda uygulamaya geçerek ve aynı zamanda bu amaca yönelik tüm araçlardan yararlanarak üst yöneticiye gerekli yardımı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 1997).

Son yıllarda yapılan çalışmalar, firmaların sürdürülebilir bir rekabetçi avantajı başarabilmesinde, sahip oldukları İnsan Kaynaklarının hayati öneme sahip bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Erkut ve Ağdelen (2003), İnsan Kaynakları uygulamalarının firma finansal performansı üzerindeki etkisini araştırmaktadırlar. Geliştirdikleri İnsan Kaynakları Katkı Modeli ile Türkiye’de üretim sektörünün farklı alanlarında faaliyet gösteren firmalardan toplanan verilere dayanan sonuçlar, İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarının firma finansal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu gösterilmiştir.

Bir çok işletme, rekabette geri kalmamak ve rekabeti sürdürebilmek için insanı yönetilmesi gereken bir maliyet ve kaynaktan çok, yatırım yapılması gereken bir varlık olarak görmeye başladı. Bu yaklaşım insan kaynakları yönetiminin işletmelerin temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin önemli bir göstergesidir. Bugün insan kaynakları bölümleri geçmişe oranla, daha bütünsel bir bakış açısı

sergilemek, değişime uyum sağlama ve değişimi yönlendirme sorumluluğunu almak durumundadır.

İnsan Kaynakları Yönetim anlayışı, insanı yatırım yapılacak en önemli kaynak olarak değerlendirirken, bilgi ve teknolojiyi etkin olarak kullanabilen ve yaratıcılığını sürekli geliştiren nitelikli işgücünün yaygınlaşmasını amaçlamaktadır (Güler, 2007).

Bugün birçok sektörde önde gelen global firmaların sahip olduğu makine, ekipman ve teknolojiyi satın almak mümkündür. Dolayısıyla, makine, ekipman ve teknolojiyi sahip olmak, günümüzde firmalar için ayırt edici faktör olmaktan çıkmıştır. Firmaları farklı kılan, bunları etkin olarak kullanacak yeteneğe sahip bir işgücünü temin etmek, geliştirmek ve tutmaktır (Erkut ve Ağdelen, 2003).

Sonuçlar ve değer yaratmada İnsan Kaynakları profesyonelleri, insan kaynaklarının çalışmaları ve faaliyetleri üzerine odaklanmaktan ziyade yaptığı çalışmanın sağladıkları üzerine odaklanmayla başlamışlardır. Aşağıdaki Şekil 2.1’de İnsan Kaynakları profesyonelinin dört temel rolü görülmektedir.



Şekil 2.1 : Rekabetçi Bir Örgüt Yapılandırılmasında İnsan Kaynaklarının Rollerini (Ulrich, 1997)

Şekilde iki aksis İnsan Kaynakları profesyonellerinin odaklanma ve faaliyetlerini temsil etmektedir. Odaklanma uzun vadeli/stratejiktan, kısa vadeli/operasyonele doğru sıralanmaktadır. İnsan Kaynakları profesyonelleri hem stratejik ve hem de operasyonel olmayı öğrenmelidir, hem uzun ve hem de kısa vadeye odaklanmalıdır. Faaliyetler süreçleri (insan kaynakları araçları ve sistemleri) yönetmekten insanları

yönetmeye doğru sıralanmaktadır (Keçecioğlu, 2007). İnsan Kaynakları literatürü İnsan Kaynaklarının stratejik rolünün önemi üzerinde durmuştur.

Armstrong (2005) insanlar yoluyla farklılaştırmayı oluşturmada insan kaynaklarının iş ortaklığının ötesinde nasıl yöneleceğini araştırmıştır. Özellikle temel yetkinliklerin üstün performans yürütücüsü olan farklılaşma avantajı yaratacağını, iş stratejilerinin başarılmasını destekleyecek biçimde insan stratejilerinin tasarlanması üzerinde durmuştur. Yüksek iş performans seviyesi daha iyi iş tatmin, bağlılık ve esnekliğin sonucudur.

Şekil 2.2’de Carrig (2002) kurgulmuş olduğu model ile şirketlerin uzun vadeli karlılığa ve gelişime sahip olmaları için müşteri tatmininin sağlanması gereklidir. Müşteri tatmini için ise çalışanların tatmini ve memnuniyeti şart olduğunu öne sürmüştür. Bunun sağlanması için ise kurum içerisindeki süreçlerinin etkin uygulamalar ile yönetilmesi gerektiğini vurgulamıştır.



Şekil 2.2 : Yönetim Uygulamalarının Etkisi ve İlişki Zinciri (Carrig, 2002)

2003 yılında Mercer’in 200 üst düzey yönetici üzerine yaptığı gözlemde, %92’si nin insan sermayesi yönetiminin müşteri tatminini büyük ölçüde etkilediğini, %82’ si karlılığa pozitif etkide bulunduğunu, %72’ si ise yeni ürün geliştirme ve bulguculuğa etkisi olduğuna inandığını ifade etmiştir (Mercer, 2003).

Lawler (2005) İnsan Kaynakları fonksiyonunun bir iş ortağı olması yaklaşımını üstlenmesi gerektiğini savunmaktadır. İş ortağının amacı, hat yöneticileri rollerinin bir parçası olarak İnsan Kaynaklarını sahiplenmek, İnsan Kaynaklarını yönetim takımlarının bütünleşik bir üyesi olması, firmanın kültürünün strateji ve vizyonla uyumlaştırmak. Süreçlere baktığımızda; çalışma etrafında İnsan Kaynakları esnekliği sağlayacak çalışmaları yürütmek, insan ve örgütlerin gelişmeleri üzerine odaklanmak (yol haritaları, takımlar ve örgütsel tasarım), yetkinlikleri kaldıraç olarak kullanmak, örgütteki çalışmaları yeniden tasarlama yapabilirliğini oluşturmak ve liderliği geliştirmektir. Büyük şirketlerdeki İnsan Kaynakları fonksiyonu işin karakterinin

büyük bir kısmını oluşturur. Soru; insan kaynakları hangi ürünler sunmalıdır. Aşağıdaki Şekil 2.3'te bir iş ortağı olarak üç potansiyel ürün hattını insan kaynakları sunmalıdır.



Şekil 2.3 : İş Ortağı (Lawler, 2005)

İş ortağı yaklaşımı İnsan Kaynakları fonksiyonunun rolü şirket çalışanlarının etkin olarak performans göstermesini motive etmek ve ihtiyaç duyulan yetkinlikleri garanti altına alacak sistemleri ve uygulamaları geliştirmeyi içermesi üzerinde durur. Bu yaklaşım örgüte katma değer bir parçası olarak İnsan Kaynaklarını görür. İnsan sermayesinin etkin olarak yönetilmesiyle iş performansına önemli katkıda bulunmaktadır. Yalnız bu yaklaşım değer yaratan olarak İnsan Kaynakları fonksiyonlarına öncülük yapmamaktadır. Bir stratejik ortak olunmasıyla İnsan kaynakları fonksiyonu daha fazla değer katma potansiyeline kavuşmaktadır. Stratejik ortaklığın amacına baktığımızda; insan kaynakları iş stratejileri üzerine önemli etkisi bulunur, insan kaynakları sistemleri iş performansını yürütür. Süreçleri; bilgi yönetimi, taşeronlaştırma, örgüt geliştirme üzerine odaklanma, değişim yönetimi, İnsan Kaynakları süreçleriyle iş stratejilerini birbirlerine bağlama. İnsan Kaynakları stratejik planlama ve değişim yönetimindeki ana katkıcıdır. Kendisini dönüştürme ve geliştirmenin ötesinde örgütü de geliştirmeye yardımcı olur.

Stratejik ortaklıkta çoğunlukla değer katma potansiyeline sahip olunur. İnsan ve soyut sermayenin öneminin artması nedeniyle stratejik ortaklığında değeri artmaktadır. Temel olarak şirketin üst düzey tecrübeli yöneticilerince sağlanır ve örgütlerin stratejik hazırlığının analizi, stratejilerin hayata geçirilmesi ve iş

stratejilerine girdi vermeyi içerir. Yeni kabiliyetler ve yetkinlikler geliştirilmelidir. Sayısal değerler ve analitik araçlar kullanılmalı, bunlar genişletilmeli ve iyileştirilmelidir. Daha da önemlisi yönetici bir stratejik ortak olmak yapabilirliğine sahip olduğunu kendisini görmelidir.

İşletmelerin günümüzdeki değişim sürecinde ayakta kalabilmeleri, var olan yapı ve stratejilerini değişen koşullara uydurabilmeleri için her geçen gün daha fazla kendilerini sorgulayıp, eksikliklerini gidermeleri gerekmektedir. İşletmelerin sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlanması ile birlikte, başarılarında sadece kullanılan teknoloji, işletmenin yapısı gibi tek yönlü faktörlerin etkili olmadığı da anlaşılmıştır. İşletmelerde birçok etkenin yanında, kimlik kazandırma noktasında canlı ve dinamik bir işletme yapısının oluşmasını sağlayan insan kaynağı çok önemli bir fonksiyona sahip olmaktadır (Güler, 2007).

İşletmeler aslında ellerindeki mevcut değerleri kullanarak, daha büyük bir değer elde etmek isterler. Eğer tüm kaynaklar uygun strateji ile birleştirilebilirse, bütünleştirilmiş kuvvetlerin etkisi sayesinde işletmeye ek değer yaratılabilir. Kaynaklar birleştirildiği ve etkin olarak koordine edildiği zaman ortaya çıkan ekstra fayda veya değer sinerjidir. Bu kavram işletmenin birleştirilmiş toplamının, parçaların toplamından daha değerli olmasını sağlar. İşletme içerisinde her faaliyet bunu katkı sağlayabilecek bir değere dönüşebilir.

Yönetim teorilerindeki gelişmeler ve bunların bir sonucu olarak İnsan Kaynakları Yönetimindeki gelişim ve değişimler göstermektedir ki işletmelerin bünyelerinde farklılıklar her geçen gün artmaktadır. İşletme içerisindeki her bir birimin kullandığı bilginin niteliği de farklıdır. Bu aşamada işletmelerdeki İnsan Kaynakları bölümleri işletmenin farklı birimlerinin birbirleri ile daha rahat iletişim kurmalarını sağlamalıdır. İnsan Kaynakları bölümleri işletmenin sahip olduğu tüm insan kaynağının etkin ve verimli kullanımı için her tür sistem ve alt sistemleri oluşturmakla yükümlüdür. Bu aşamada diğer bölümlerle yapılacak işbirlikleri önem taşır. Oluşturulacak eğitim ortamı, işe alım sürecinin birlikte yürütülmesi ve benzeri uygulamalar gibi başlangıçta sadece İnsan Kaynakları bölümünü ilgilendirir gibi görünen şeyler, diğer bölümlerle birlikte yapılması gerekli faaliyetlerdir. Bu ister istemez İnsan Kaynakları bölümüne işletme içerisinde iletişim sihirbazı görevini üstlendirir.

Akşit'in (2002) değerlendirmesine göre farklı disiplinlerden gelen insanlar ve farklı disiplinlerle yönlendirilen fonksiyonel birimlerin, birlikte ortak bir hedefe doğru gidebilmeleri için önce birbirlerini anlayabilmeleri gerekir. Bunun için iletişim, birlikte yaşamının önemli bir adımıdır. İşletme içerisinde farklı düşüncelerden yararlanabilmek için karşılıklı bilgi alış verişini sağlayan etkili bir iletişim gerekir. Birlikte yaşayabilmek ve gelişmek bir süreçtir. Bunun için; birbirini dinlemek; anlamak, anlamaya çalışmak; geribildirim vermek; kendini geliştirmek ve başkalarının düşüncelerinden öğrenebilmek önem taşımaktadır.

Geleneksel rekabetçi avantaj kaynaklarının (kalite, teknoloji vb.) kopyalanmasının daha kolay olduğu bir ekonomik rekabet ortamı vardır. Bununla birlikte başarılı işletmelerin sahip oldukları İnsan Kaynakları sistemlerinin kolayca kopyalanmadığı, hatta kopyalanması durumunda bile kopyalayan işletmelere aynı etkinliği sağlamaları olasılığının düşük olduğu bilinmektedir. Bu durum, işletmelere özgü ve kopyalanması çok zor olan kültür ve değerlerin varlığı ile işletme stratejisinin ve İnsan Kaynakları sistemlerinin entegre hale getirilmiş olması ile yakından ilişkilidir (Akşit, 2002).

İnsan Kaynakları bölümleri öncelikle, diğer bölümlerle onların dili ile konuşmayı deneyerek işe başlamalıdır. Böylece iletişim kolaylaşacaktır. Bu ise İnsan Kaynakları bölümlerinin işletmenin diğer fonksiyonel birimlerinin işleri hakkında bilgilenmeleri ve kendilerini biraz daha rakamlarla ve daha bütünsel bir pencereden ifade etmeleri ile mümkündür (Akşit, 2002).

İşletme kültürü konusundaki tanımlar çeşitlilik gösterse de, her birinde işletme çalışanları tarafından paylaşılan maddi ve manevi kültürel öğeler ve buradaki ortak noktalara değinildiği görülmektedir (Stewart 1985). İşletme kültürünün özünde toplumda var olan kültürel değerler bulunmaktadır. Hemen her işletmede amaçlara ulaşabilmek için üyelerin desteği ve etkin katılımı beklenmektedir. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının dışında oluşturulmaya çalışılan kültür, insan kaynağını olumsuz etkileyerek verimsiz kılabilir. Bir işletmenin belirlediği strateji ile işletme kültürü ne kadar uyum içerisinde olursa, yönetimin başarılı olma olasılığı da o derece yüksek olmaktadır.

İşletme kültürü, işletmede çalışan insan kaynağı arasındaki iletişimi sağlarken diğer yandan da informal mesajlar, anlatılan hikayeler, dedikodular, formel iletişim yolu

ile işleyen mesajlar, sloganlar, işletme dokümanları, grup toplantıları gibi iletişim sürecinin işletilmesi ile anlam kazanmaktadır. İşletme kimliğinin ortaya çıkması, çalışanların geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve işletmenin yaşamı hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşmektedir. İşletme kimliği, işletme kültürünün benimsenmesi ve yaşanması ile kazanılmaktadır.

Herhangi bir işletmede çalışanların, hangi araç kullanılırsa kullanılsın birbirleri ile etkin bir iletişim ortamına sahip olmaları, başarının ve verimliliğin en önemli etmenlerinden birini oluşturmaktadır. İşletmedeki iletişim araçlarının seçimi işletmenin yapısı, büyüklüğü, üretim biçimi gibi pek çok etkene bağlı olurken birden fazla iletişim aracının birlikte kullanıldığı da görülmektedir. Kariyer.net (2010) tarafında yapılan anket araştırmasında “Sizce iş yerinde sorunların en büyük kaynağı hangisi?” sorulmuştur. Cevaplayanların %76’sı iletişim kopukluğu %24’sıda hiyerarşi olduğu belirtmiştir.

Çağdaş ve demokratik yönetim anlayışı içerisinde İnsan Kaynakları sadece yönetimden doğrudan etkilenmekle kalmayıp aynı zamanda yönetimi de etkileyebilen etkileşim süreci içinde bulunmaktadırlar. Bu nedenle işletmelerde etkin bir iletişim yapısının varlığı, yönetim anlayışını değiştirmede kullanılan bir araç olarak da düşünülebilir (Güler, 2007).

İnsan kaynaklarının etkinliğindeki temel konular; bireylerin yeteneklerini en üst düzeyde değerlendirebilme, bir gruba ait olma ve işletme içinde gerçekleşen gelişmelerden haberdar olabilecek bilgi birikimine sahip olma üzerinde yoğunlaşmaktadır. Tüm bunların sağlanabilmesinde dinamik ve etkin bir iletişim ortamının yaratılması gerekmektedir. Bu tür anahtar konumdaki kavramlar aynı zamanda işletme kültürünün öğrenilmesi ve geliştirilmesindeki en temel uygulamaları da ifade etmektedir. İşletmenin büyüklüğü ne olursa olsun, işletmeyle ilgili bilgilerin çalışanlar arasında paylaşımı, güven ortamının yaratılması ve işlerin daha hızlı ve kolay gerçekleşmesinde etkin bir rol üstlenmektedir.

2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Süreçleri

Konu ile ilgili olarak yapılan yönetici görüşmeleri, kaynak araştırmaları ve fiili uygulamalar sonucunda kurum içinde İnsan Yönetimi ile ilgili olan ve İnsan Kaynakları çatısı altında toplanan stratejik ve / veya operasyonel işlevler

gruplandığında temel olan İnsan Kaynakları Yönetimin İş Süreçleri şu şekilde sıralanmaktadır:

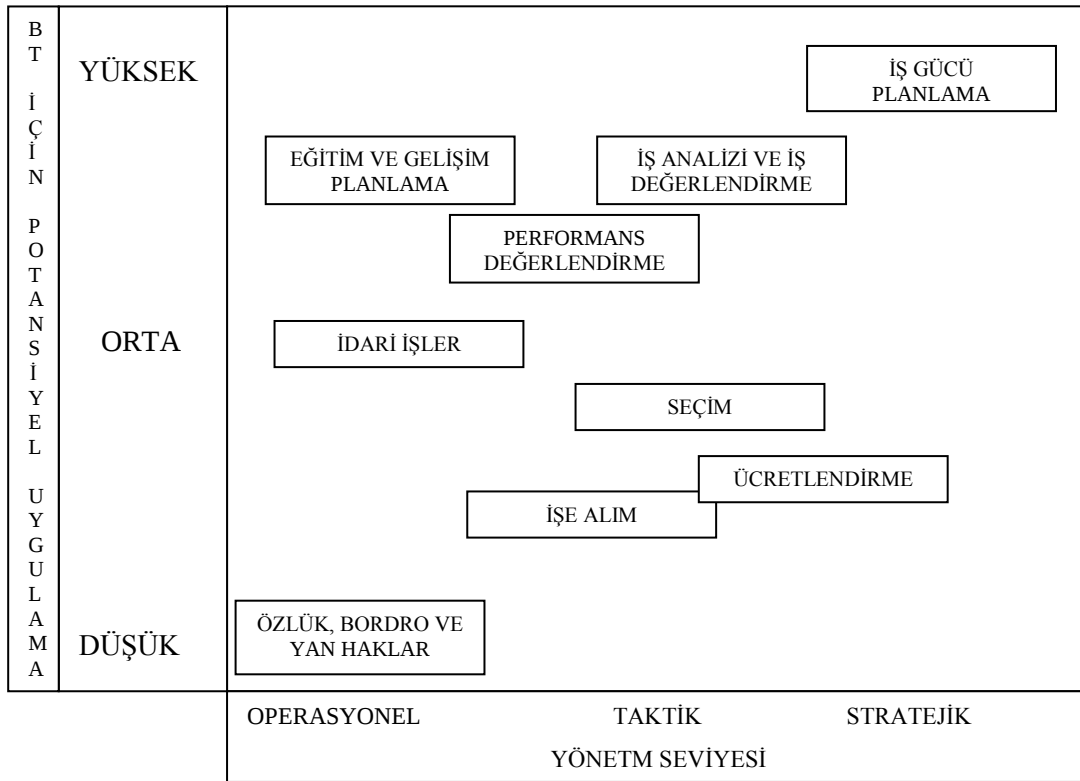
- Organizasyon Yönetimi
- İş Süreçleri ve Doküman Takibi
- İş Gücü (Norm Kadro) Planlama ve Personel Bütçeleme
- İşe Alım
- Özlük Bilgileri
- Puantaj, Tahakkuk ve Bordro Yönetimi
- İzin ve Devamsızlık Yönetimi
- İşten Çıkış ve Dava Yönetimi
- İş Analizi ve İş Değerlendirme
- Ücretlendirme ve Yan Haklar Yönetimi
- Performans Değerlendirme
- Ödül ve Ceza Yönetimi
- Eğitim Planlama
- Kariyer Gelişim ve Yetenek Yönetimi
- İdari ve Destek Hizmetler Yönetimi
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetimi
- Sosyal ve Kültürel Hizmetler Yönetimi

Bu fonksiyonların amacı, işlevlerin hem süreçler, hem yetkiler, hem de sorumluluklar açısından anlaşılabilir bir biçimde gruplanması. Tezin amacına uygun olarak her bir işlevsel grubun bilgi sistemleri ile ilintili olarak dördüncü E-İKY bölümünde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Martinsons (1997) yaptığı araştırmalar sonucunda yönetim düzeyine göre ve bilgi tabanlı sistem teknolojisine potansiyel olma durumuna göre İnsan Kaynakları uygulamalarını matris üzerinde Şekil 2.4'te olduğu gibi yerleştirmektedir. Matrisons (1997) iş gücü planlama, iş analizi ve iş değerlendirme, performans değerlendirme,

eğitim ve gelişim planlama uygulamaları bilgi teknolojileri ile entegre edilmesi potansiyel süreçler olarak değerlendirilmiştir.

İnsan Dergisinin Temmuz'2002'de, Andersen insan kaynakları.com üyeleri üzerinden gerçekleştirdiği “insan kaynakları yönetimi hangi alanda daha fazla yoğunlaşmalı?” anketinin sonuçları, fonksiyonun ülkemizdeki gelişimi açısından önemli sonuçlar vermiştir. Anket sonucunda performans değerlendirme sistemi %45,9, kariyer danışmanlığı %33,1, esnek çalışma saatleri %14,5, ek ücret ve ikramiyeler yönetimi %6,5 olarak sıralanmıştır. Sonuçlar göstermektedir ki, çalışanlar, işletmelerinden kendilerinin farkında olan, gelişmelerini sürdürebilecekleri, öğrenmelerine destek olabilecek bir insan kaynakları politikası ve yönetimi beklemektedir. Bu açıdan da insan kaynakları yönetiminin öncelikli alanlarının bunlar olmasını ve buralarda yoğunlaşmasını talep etmektedir. Ayrıca insan kaynakları fonksiyonunun şirketlerde “iç danışman şapkası” gelişmek durumundadır.



Şekil 2.4 : Bilgi Tabanlı Sistem Teknolojisi için Potansiyel İK Uygulamaları (Martinsons, 1997)

İnsan Kaynakları Yönetim uygulamaları artık birçok kurum tarafından gittikçe daha bağımsız bir alan olarak görülmektedir. İnkaya (2006) bunun en temel nedenler arasında ilk sırada İKY'nin kurumlardaki stratejik öneminin gittikçe artıyor olması,

ikinci olarak Üretim, Finansman, Pazarlama ve Bilgi Sistemleri gibi, İKY'nin de ayrı bir uzmanlık isteyen ve kendi içinde de birçok uzmanlık alanına ayrılan ayrıntılı bir konu haline gelemsi ve son olarak İKY ile ilgili çalışan bilgilerinin kurum içindeki diğer bilgilerden ayrı bir güvenlik seviyenin olması olarak açıklamaktadır.

2.4 Bilgi Teknolojilerine ve Sistemlerine İlişkin Kavramlar

21. YY' da rekabet bilgi teknolojisi ve insan gücü üzerinde odaklanmaktadır. Bilgiyi ve İnsan Kaynaklarını en iyi kullanabilen şirketler kendi alanlardaki rekabette öne geçmektedirler. İnsan Kaynakları uygulamaları ile şirket performansın arasındaki ilişkinin ölçülmesinde kullanılan göstergeler: işgücü devir oranı, devamsızlık oranı, kişi başına düşen insan kaynakları maliyeti, kişi başına ortalama eğitim saati, kişi başına düşen eğitim, geliştirme masraflarıdır v.b. Bu göstergelerin hesaplanmasında doğru verilerin olması önem teşkil etmektedir. Geçmiş yıllara göre kıyaslanabilmesi ve takibin sağlanabilmesi için verilerin kaydedilmesi ve bilginin yönetebilmesi gerekmektedir. Bilgi teknolojileri ve yönetimine ilişkin olan kavramlar sırasıyla açıklanmıştır.

2.4.1 Veri

İşlenmemiş, ham bilgi demektir (Sarıhan,1998). Bir araştırmada sonuca varabilmek için gerekli olan ve araştırmacının bilimsel araştırma teknikleri vasıtasıyla elde ettiği, gözlemlenen ve yazımlanan işlenmemiş ilk bilgilere denir. Başka bir tanıma göre de veri; Bir olayı aydınlatmak ya da bir gerçeği ortaya çıkarmak için toplanan materyal, (ölçüm, bilgi, belge, madde vb), olarak tanımlanmıştır (Odabaş, 2005).

Veri ile bilgi terim olarak birbirine karıştırılmaktadır. Veri çözüme ulaşmak için işlenebilir duruma getirilmiş bilgi ve bilgisayar için işlenebilir duruma getirilmiş sayısal ya da sayısal olmayan her türlü gözlem, algı ve mesajı ifade eder. İnsan Kaynakları Yönetimi açısından bakıldığında çalışanlara ait özlük bilgilerinin tutulduğu dosyaların her bir sayfası bir veri olarak kabul edilebilir. Veriler ihtiyaç duyulduğunda çeşitli amaçlara göre işlenerek yöneticilerin kullanımına yönelik bilgi olarak sunulur. Başka bir örnek vermek gerekirse, işe alım uygulamalarında firma aday veri tabanındaki her bir özgeçmiş, sistem için bir veridir.

Veri kavramı ile ilişkili olarak veri tabanı ve veri ambarı kavramlarına da değinmek gerekirse; veri tabanını, bir başlık yada konu altında toplanabilen ve kendi içerisinde bir sistematığe sahip olan veriler topluluğu olarak açıklayabiliriz. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu verilerin, gerektiğinde kullanabilmesi için erişebilir ve güvenli bir ortamda saklanması ihtiyacına karşılık veren ürünler, veri ambarlarıdır (Saldamlı, 2008).

2.4.2 Enformasyon

Enformasyon, düzenlenmiş veri olarak tanımlanmıştır. Düzenleme başkaları tarafından yapılmış olup, yalnızca ilgili kişiler tarafından bir anlam taşımaktadır. Nonaka'ya göre enformasyon; yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Davenport ve Prusak ise, enformasyon fark yaratan veri şeklinde tanımlanmıştır.

2.4.3 Bilgi

Günümüz dünyasında çok önemli bir yere sahip olan bilgi, kavramsal olarak incelendiğinde birçok kavramı da kendi içinde barındırmaktadır. Türkçe deki “bilgi” ifadesi, İngilizce “data (veri)”, “information (bilgi)” ve “knowledge” üçlüsü olarak algılanmaktadır. Fakat bu üçü arasında anlamsal düzeyleri açısından önemli ayrımlar söz konusudur. Bu üç olguyu karşılaştırarak açıklarsak; bilgi, işlenmiş, anlam kazanmış verilerdir.

Belli bir şekilde işlenmiş, hali hazırdaki ve gelecekteki kararlar için anlam ifade eden, algılanan veya gerçek değeri olan veri demektir. Nonaka ve Takeuchi'ye göre bilgi, doğruluğu ispatlanmış inançlardır, Allee'de bilgiyi, önceden belirlenen bir dizi sistematik kural ve prosedüre uygun bir biçimde işlenmiş enformasyondur şeklinde tanımlamıştır.

Bilgi, içeriğine göre bireysel ve kurumsal olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireysel bilgi, kurumsal bilgi tabanının gelişmesi için gerekli olan kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerden oluşmaktadır. Kurumsal bilgi ise bireysel bilgilerin toplamının yanı sıra, diğer organizasyonlar tarafından kolayca taklit edilemeyecek şekilde insan, teknoloji ve yönetim ilkeleri arasında üretilen bilgi kaynaklarını ifade etmektedir (Odabaş, 2005).

Bilginin tanımı; yaşanan değişim sürecinde sürekli olarak yeniden tanımlanmak zorunda kalmış ve anlamı günün gerekliliklerine göre yeniden belirlenmiştir.

Organizasyonlar için ise bilginin önemi arttıkça veya stratejik hale geldikçe örgüt içerisindeki rolü de değişmiştir. Günümüzde, bilgi; organizasyonlar için klasik üretim faktörlerine ek olarak anılmaya başlanmıştır. Karar alma işlevine en büyük desteği sağlayan bilgi, geçmişini hatırlama, bu günü izleme ve gelecek hakkında öngöründe bulunma hususunda örgütler için önem teşkil eder.

2.4.4 Bilgi yönetimi

Bilgi yönetimi, eğitim, öğrenim ve deneyimlerin kurumsal faaliyetlere yansımaları sonrasında oluşan bireysel ve kurumsal, kayıtlı ve kayıtlı olmayan her türlü bilgi kaynağının belirlenmesi, tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşılması işlemlerini organizasyonun yapısına göre uyarlayan ve uygulayan bir disiplin dalıdır. Bilgi yönetimi, bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak için üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tanımlanmaktadır (Odabaş, 2005).

Bilgi yönetimi, bütün organizasyonlarda bu özellikleri nedeniyle bilgi yönetimi sistemini oluşturmadan önce organizasyonlar şu unsurlara göre değerlendirilmelidirler (Beijerse, 2000):

- Stratejisi: Organizasyonun ana planları ve gelecekte yapmak istedikleri.
- Yapısı: Organizasyonun kurumsal düzeni, birimler, görev ve sorumlulukları, yatay ve düşey ilişkileri.
- Kültürü: Organizasyonun değerleri, normları, çalışanları ile olan ilişkileri ve bilgi paylaşımına bakışı.
- Sistemi: Personelin günlük işlerini yaparken uymak zorunda olduğu kurallar, ilkeler ve araçlardır.

Bilgi yönetimi, bilgi, iletişim ve insan kaynaklarının uyumlu ve düzenli bir biçimde aynı ortam içerisinde yönetilmesi ile kuruma artı değer kazandırmaktır. Bilgi yönetimi, herhangi bir işletmenin, amacı doğrultusunda değerini artırmak, rakipleri ile olan gelişim farkını kapamak ve piyasada oluşan rekabete direnebilmek için dışarıdan ya da içeriden her türlü bilgi kaynağını kurumun faaliyetleri ile bütünleştirerek toplaması, düzenlemesi, çalışanların her birine ulaştırması, dolayısıyla kişisel ve kurumsal verimliliğe katkı sağlanmasıdır.

2.4.5 Teknoloji

Bilgi yönetimi sistemi içinde önemli bir yere sahip olan teknoloji unsuru, yazılım ve donanım, iletişim sistemleri, intranet, Internet, veritabanları ve tartışma platformları gibi çok çeşitli parçadan oluşmaktadır (Odabaş, 2005).

Teknoloji ilerlemeler, hem örgütleri daha fazla rekabetçi olmaya zorlamakta hem de örgütlere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Teknoloji, insan kaynaklarının uygulamalarının doğasını değiştirmektedir. Örgütlerin rekabetçiliklerinin sürdürebilmek için yapı ve süreçlerini yeniden tasarlanması, motive edici faktörlerini ve tazminat planlarını değiştirmesi, iş tanımlarını yeniden yapması ve yeni eğitim ve değerlendirme programları oluşturması gerekmektedir.

200 işletmenin yetkileriyle görüşülmüş ve aşağıdaki teknolojilerin bir örgütün başarısında önemli olduğu tespit edilmiştir (Telephony, 2000): İnternet: %90; Kurum Şebekeleri ve intranet: %78; E-posta: %7; Kablosuz İletişim: %64; Taşınabilir bilgisayar: %60; Ses, veri ve imgelerin yöndeşmesi: %54; Fax: %11.

Teknolojiler kurumsal bilgi dönüşümüne olanak sağladıkları için organizasyona önemli yararlar sağlamaktadırlar. Ancak, tercih edilen teknolojiler standartlara uymalı, benzerlerine oranla maliyeti düşük olmalı, sürekli teknik desteğe ve mümkün olan en uzun garanti süresine sahip olmalıdır. Ayrıca kurulacak olan teknolojik altyapı, organizasyonun iş hacmine cevap verebilecek gücü ve yeteneği garanti etmelidir. Bilgisayar ve iletişim teknolojileri, yalnızca bilginin depolanması için değil, aynı zamanda bu bilgilerin erişimini, düzenlenmesini ve güvenliğini de sağlamalıdır (Shanhong, 2002).

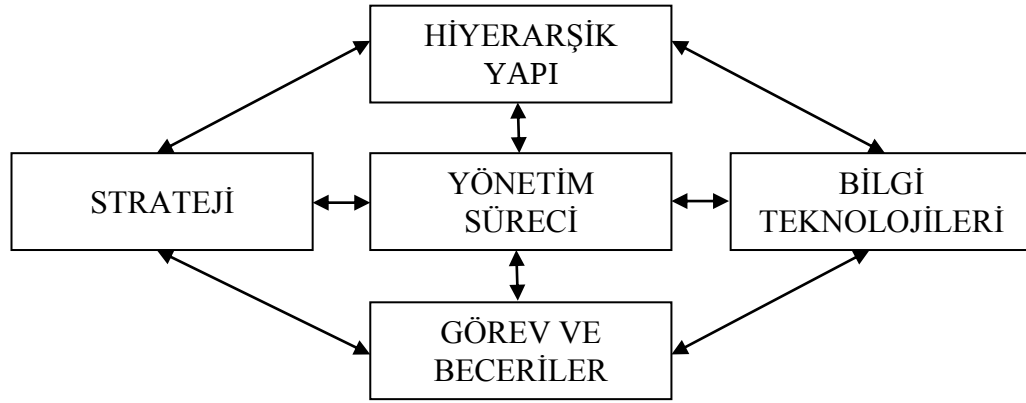
2.4.6 Bilgi teknolojileri

Bilgi teknolojisi, işletmelerde karar alan yöneticilere gerekli bilgiyi sağlamak suretiyle işletme süreçlerinin işleyişini sağlayan teknoloji uygulamalarıdır (Beşkese ve Tanyaş, 2008).

Günümüzde bilgi teknolojisi büyük bir hızla gelişmektedir. Bilgi teknolojisi bilgisayar, mikro elektronik ve telekomünikasyon teknolojilerini birlikte ifade etmektedir. Önceleri birbirinden ayrı olarak gelişen bu üç teknoloji elektronik teknolojiadaki gelişmenin etkisi ile tek bir akım halinde birleşmiştir. Bilgi teknolojisi

bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması, gerekli olduğunda çağırılması ve iletilmesinde köklü yenilikler sunan bir teknolojidir. Bilgi teknolojisi, hızlı bir şekilde sektörler arasında yaygınlaşan, ürün ve üretim süreci yeniliklerini içeren, işletmede maliyetlerin azalmasına ve verimliliğin artmasına yol açan, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayan yeni bir teknoloji sistemi olarak ortaya çıkmaktadır (Tokol, 2000).

Yusof ve diğ. (2008) tarafından geliştirilen Organizasyon ve Bilgi Teknolojileri Uyum Modeli çerçevesinde şirketin belirlediği stratejiler ve kullandığı bilgi teknolojileri kurum yapısı, yönetim süreçleri ve insan kaynağının bilgi ve beceriler ile ilintili olduğu gösterilmiştir. Şekil 2.5'te tüm bu unsurlar bir birinden etkilendiği ve organizasyon içerisinde bir uyum söz konusu olduğu belirlenmiştir.



Şekil 2.5: Organizasyon-Bilgi Teknolojileri Uyum Modeli (Yusof ve diğ., 2008)

Bilgi teknolojileri veriyi işleyen, bilgiyi toplayan, elde edilen materyali depolayan, bilgiyi yayan ve iletişimi hızlandıran işlevleriyle, kullanıcılar, onların işleri ve iş çevreleri üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bilgi teknolojileri öncelikle, iş dünyasına internet, e-posta, video konferans, intranet gibi araçlarla iletişimi kolaylaştırma ve çabuklaştırma avantajı sağlamaktadır (Aksoy, 2005).

BT yoğun iş ortamlarında, geleneksel iş yapma yöntemlerinin bulunduğu örgütlerden farklı olarak, politika belirleme ve uygulama süreçlerini saptarken, BT'nin insan üzerindeki etkilerine daha dikkatli bir biçimde odaklanmalıdır. Bu bağlamda, karşılıklı bağlılık ve geniş çaplı olarak paylaşılan değerlerdeki uyum, BT'li yaklaşımlar için daha uygun bir ortam yaratacaktır.

Örgütün içerisinde bulunduğu çevresel etmenlerin en temel unsurlardan biri de teknoloji düzeyidir. Bu bağlamda teknoloji, yalnızca üretim tekniklerini değil, aynı zamanda bilgi teknolojilerini de kapsamaktadır. Bilgi teknolojileri ile insanın birbirine olan karşılıklı bağımlılığı ve bu bakımdan bilgi teknolojilerinin firmaların örgütsel yaşamındaki tamamlayıcı işlevi BT'ye İKY çerçevesinden de bakma gereği doğurmaktadır (Aksoy, 2005).

Kariyer.net'in 2010 yılında gerçekleştirdiği ankette "Gerekli teknoloji sağlanırsa, işinizi evden çalışarak da eksiksiz yürütebilir misiniz?" sorusu yönlendirilmiş. Katılımcıların %84'ü olumlu cevap vermiş, %16 olumsuz olarak yanıt vermiştir.

Web temelli uygulamalar örgütsel başarıda önemli ve stratejik bir etkiye sahiptir. İntranetler ve extranetler, örgütlere sistem güvenliği sağlarken iç ve dış örgütsel bilgiyi yaymak ve çalışanlar arasında iletişimi arttırmak için kullanılan internet teknolojisinin avantajlarını sunmaktadır. İntranet ve extranetin en önemli özelliği işletmeyi daha hızlı, daha tepkisel ve daha yaygın yapmalarıdır. Artan iletişim ile faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği sağlanmaktadır.

2.4.7 Bilgi Sistemleri

Bir kullanıcı, örgütle ilgili depolanmış ve saklanmış olan her türlü simgesel kayıttan (veri), kendisi için gerekli olanları seçerek çıkarsamalar yapabileceği kayıt topluluklarını (enformasyon), değerlendirerek istediği konu hakkında fikirler (bilgi) edinmesi için bilgi sistemine ihtiyaç duymaktadır.

Sistem yaklaşımı, ele alınan ve incelenen bir sorunu veya bir olguyu bir bütün oluşturacak biçimde birbirleriyle ve çevresiyle ilişkili ve bağıntılı unsurlar dizisi ve bunların kendileri ve nitelikleri arasındaki ilişkiler topluluğu olarak algılayan ve açıklayan bir bakış açısı veya felsefesidir (Kocamaz ve Soyuer, 2002).

Bilgi çağında, bilgi üreticisi ve kullanıcısı olarak İnsan Kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve bilgi paylaşımını sağlamak amacıyla dağıtmak için kullanılan sistemlerdir (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2004).

Bilgi, geçmişten günümüze uzanan süreç içerisinde değişik anlamlarla anılgelmıştır. Bilginin süreç içinde değişen bu yapısı ve bilgi sistemleri ile ilişkisi aşağıdaki Çizelge 2.1’de gösterilmiştir:

Çizelge 2.1 : Bilgi Kavramının Değişen Anlamı (Karahoca, 1998)

Zaman Periyodu	Bilginin Anlamı	Bilgi Sistemleri	Amaç
1950-1960	Bürokratik gereksinim Bir kağıt ejderha	Elektronik Muhasebe Makineleri	Hızlı muhasebe ve kağıt işleme
1960-1970	Genel amaçlı destek	Yönetim Bilişim Sistemleri Bilgi Fabrikası	Genel rapor ihtiyacını hızlandırma
1970-1985	Ayarlanmış yönetim kontrolü	Karar Destek Sistemleri Yönetim Destek Sistemleri	Karar vermeyi geliştirme ve ayarlama
1985-2000	Stratejik kaynak/silah Rekabet avantajı	Stratejik Sistemler	Organizasyonun devamını sağlamak

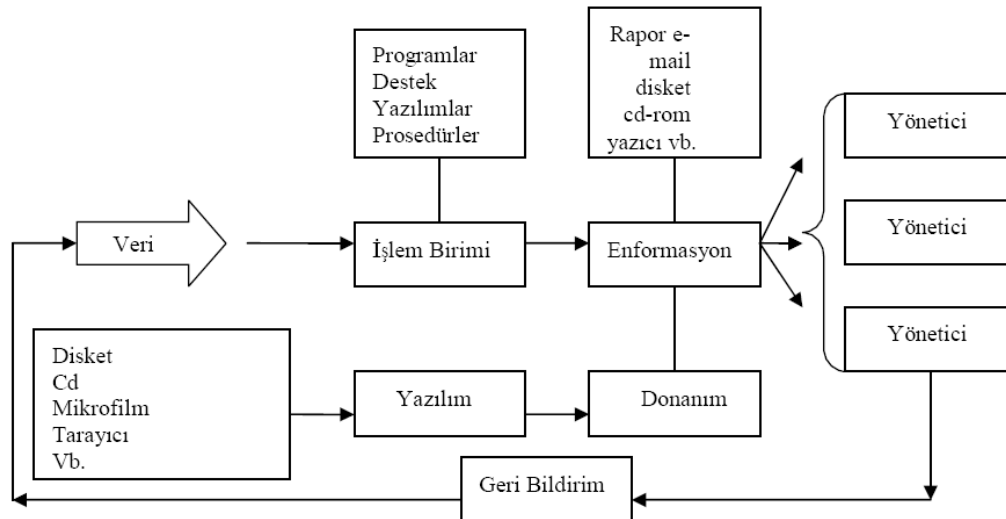
Bilgi sistemleri, organizasyonlar tarafından üretilen, dış çevreden sağladıkları bilgiyi yöneten sistemlerdir. Sistem, birbiriyle bağlantılı öğelerin çevreden aldıkları girdiyi işleyerek hedeflenen çıktılara dönüştürme sürecini ifade eder. Behan ve Holmes’e göre bilgi sistemi, belirli hedefleri karşılamak üzere, verileri karar verici için anlamlı bilgilere çeviren insan gücü, programlar ve yönetsel süreçlerden oluşan bir dizidir. En yaygın anlamıyla bilgi sistemi, enformasyonun çeşitli ihtiyaçları gidermek üzere düzenlenmesi, işlenmesi, depolanması ve istenildiği zaman iletilmesi için organize edilmiş bir kurallar bütünüdür (Harrod’s, 2000).

Gelişmiş bir ülke olmak ve bilgi toplumunu oluşturmak için, bilgi ve iletişim teknolojilerinden azami düzeyde yararlanmak ve onları iyi kullanmak gerekmektedir. Teknolojinin hayatın her aşamasında yer alması, ülkenin kalkınmasına birinci derecede etkindir. Bürokrasi mümkün olan en düşük düzeye çekilmelidir. İş süreçleri tekrar gözden geçirilmeli, sadeleştirilmeli ve gereksiz iş süreçleri ortadan kaldırılmalıdır. Kurum bazlı iş süreçleri yerine hizmet bazlı iş süreçlerine geçilmesi ve bu süreçler arasında gerekli anlık etkileşim sağlanmalıdır (Aydın, 2007).

Donanım, yazılım, veri tabanı, insan kaynakları, prosedürlerden oluşan bilgi sistemi çeşitli yollardan elde ettiği veriyi kullanıcılara iletmek üzere toplar, düzenli bir hale getirir ve anlamlı bir bilgi haline dönüştürerek, ilgili yöneticilere ulaştırılır. Bu döngü aşağıdaki Şekil 2.6’da gösterilmiştir.

Bilgi sistemleri büyük oranda teknoloji kullanmaktadır. Bilgisayar ve bilgi teknolojileri ile bütünleşmiş olan bilgi sistemleri, bu sayede yaptıkları işleri daha kolay ve kısa sürede yapma avantajı sağlamışlardır. Bilgisayarların gelişip

yaygınlaşmasıyla birlikte fiyatları hızla düşmüş ve organizasyonlarda kullanımı da büyük oranda artmıştır. Bilgi sistemleri de bu doğrultuda gelişme göstermiştir. Veriyi işlemek, onu bilgiye dönüştürmek, elde edilen bilgiyi yöneten bilgisayarlar, yardımcı araç ve yöntemlerle birleşerek bir bilgi sistemi oluşturur (Aktan ve Vural, 2005).



Şekil 2.6 : Bilgi Sistemi Modeli (Anameriç, 2003)

Bilgi sistemleri teorik olarak manüel olabilse de artık günümüzde bilgi sistemleri bilgisayara dayalıdır (Yegül, 2007). Bilgisayarlara veri işlenebilmesi ve depolanabilmesi onların örgütler için vazgeçilmez olmasına yetmesine karşın dış dünyadaki bilgisayarlarla bağlantı kurabilmesiyle de bilgi paylaşımında çok daha önemli bir yere gelmiştir. Çınar (1996) bilgisayara dayalı bilgi sistem türlerini altı başlık altında sınıflandırmıştır (Şekil 2.7).



Şekil 2.7 : Bilgi Sistemi Türleri (Çınar, 1996)

Veri İşleme Sistemleri: Bir işin yapılması için gerekli günlük rutin muameleleri işleyen ve kaydeden bilgisayara dayalı sistemdir. Organizasyonun operasyonel seviyesine hizmet verir. Bu seviyede, görevler, kaynaklar ve amaçlar önceden tanımlanmış kriterlere göre, düşük seviye bir yönetici tarafından verilebilir. Bir sistemde çok fazla veri ucuz ve doğru bir şekilde girilebilir (Güler, 2008).

Ofis Otomasyon Sistemleri: Ofis otomasyonu, verileri işleyenlerin, iletişim, koordinasyon faaliyetlerini düzenleyerek ofisteki verimliliklerini artırmayı amaçlayan bilgi teknolojileri uygulamasıdır. Kelime işlemci, yazılı belgeleri oluşturan, görüntüleyen, biçimleyen ve yazıcıya gönderen yazılımlar, elektronik posta ve sesli posta, telefonla haberleşmeye alternatif olarak geliştirilmiş uygulamalar, faks ve bilgisayarlar kullanılarak uzun mesafeli belge kopyalamaları yapma uygulamaları, elektronik takvimler, firmadaki çalışanların zamanlarını ayarlamalarını kolaylaştıran uygulamalar, son yıllarda kullanımı yaygınlaşan görüntülü ve görüntüsüz telekonferans sistemleri uygulamaları ve aynı fiziksel mekanda bir araya gelmeden de toplantılar yapabilme imkanı veren sistemler ofis otomasyon sistemleridir (Güler, 2008).

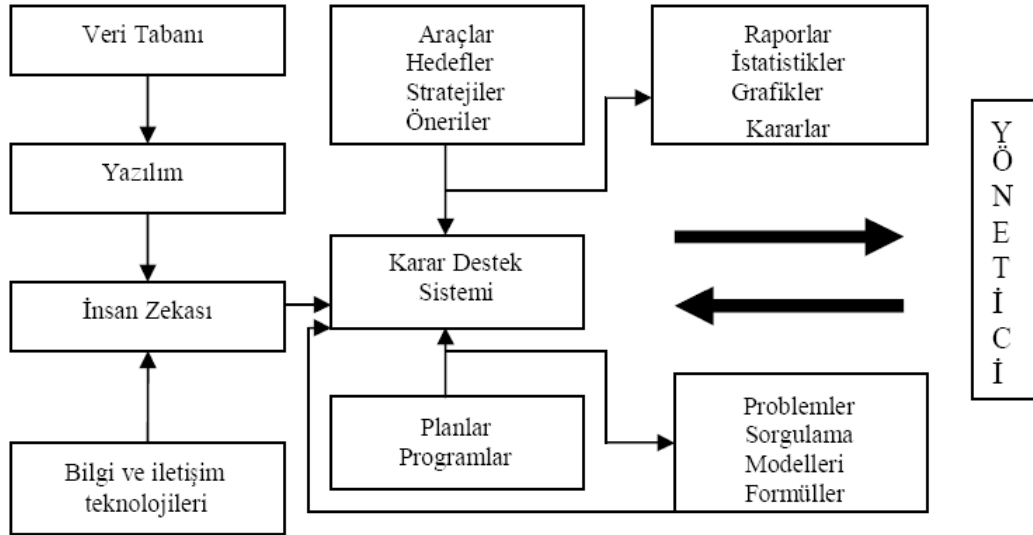
Yapay Zekâ ve Uzman Sistemleri: Çözümü uzmanlık gerektiren, herhangi bir problemin çözümünde if-then kurallarını uygulayan, kullanıcıya doğal dili ile verdiği talimatları kabul eden ve anlam çıkaran yazılımlar, konuşmayı algılayan ve söylenenleri yerine getiren, nesneleri tanımlayabilen, (görme), insanın fiziksel hareketlerini taklit eden yapılar bu sistemin içeriğini oluşturur (Güler, 2008).

Karar Destek Sistemleri: İşletmelerde karşılaşılan birçok problemin çözümü; disiplinler arası bir yaklaşım, bütünsel bir bakış açısı, analiz ve sentez uygulaması ve bilgisayara dayalı bir sistem modelini gerektirir. Karar Destek Sistemleri (Decision Support Systems-DSS), işletme yönetimi alanında bu ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak uygulanan, bilgisayar destekli bilgi sistemleridir (Gordon, 1974).

Karar Destek Sistemi, herhangi bir bireyin, bir eylemin kesin olarak nasıl yapılacağını bilmediği durumlarda kişilerin karar almasını ve kendi muhakeme yetenekleri kullanmasını destekleyen ve yardımcı olan etkileşimli bir istemdir. (Alter,1997).

Şekil 2.8’de, yöneticilerin karar alma sürecinde, karar destek sistemleri ile nasıl desteklendiğini göstermektedir. Karar alma için gerekli olan bilgi, sistemin veri

tabanında depolanan ilgili veriler arasından seçilip çeşitli yazılımlar ve ara yüzler yardımıyla işlenir. Gereksinim duyulan verilerin islenmesinde daha önceden sisteme tanımlanmış kurallara bağlı kalarak, sorgulama modelleri, karar modelleri, formüller kullanılır ve organizasyonun strateji, program ve planlarına uygun bir şekilde bilgi iletişim kanalları ile bu bilgiye gereksinim duyan yöneticilere iletilir (Aktan ve Vural, 2005).



Şekil 2.8 : Karar Destek Sistemi (Aktan ve Vural, 2005)

Karar destek sistemleri, kullanıcıya yarı yapısal veya yapısal olmayan karar verme işlemlerinde destek sağlamak amacıyla, karar modellerine ve verilere kolay erişimi sağlayan etkileşimli bir sistemdir. Bu sistem; kurumların hayati önem taşıyan tüm fonksiyonlarının bir arada ilişkilendirilmesi, yorumlanması ve bunların sonucu olarak yönetimsel bir kararın verilmesini destekler. Kullanıcıya, kararların sonuçlarını irdeleyebilen özel tasarlanmış modeller sağlar (Güler, 2007).

Karar verme sürecinde bilimsel yaklaşım; çözüm sonucu elde edilen sonuçlara başkaları tarafından da ulaşılmasını, bu amaçla çözümün olabildiğince sayısal yöntemlere dayandırılmasını ve tüm hesaplamaların, varsayımların, verilerin ve yargıların açıkça belirtilmesini gerektirir.

Günümüzde, teknolojik gelişmelerin ulaştığı nokta ve bu gelişmenin büyük bir hızla devam etmesi, ekonomik, toplumsal ve beşeri ilişkilerin yoğunluk ve önem kazanması karar verme ortamını geçmişe oranla çok daha karmaşık ve belirsiz bir hale getirmiştir. Yöneticiler, bilgisayar başta olmak üzere çeşitli teknolojik araçlara

ve hızlı, güvenilir ve seçici bilgiye eskisine oranla daha şiddetle ihtiyaç duymaktadırlar.

Yönetim Bilgi Sistemleri: Bir örgütün yönetiminde kullanılan bilgilerin işlenmesi ve iletilmesini sağlayan bir sistemdir. Bu sistemin genel özellikleri, veri/kayıt işleme fonksiyonlarını desteklemesi (kayıt saklama vb), bütünleşik bir veritabanı kullanması ve fonksiyonel alanların çeşitliliğini desteklemesi. Operasyonel, taktik ve stratejik seviye yöneticilerin bilgiye kolay ve zamanında erişimini sağlaması. Özellikle yoğun olarak taktik seviye yöneticiler için hizmet sağlaması. Kısmen esnektir ve organizasyonun bilgi ihtiyaçlarındaki değişmeye adapte edilebilmesi. Sadece yetkili şahısların erişimine imkan veren sistem güvenliği sağlaması, günlük operasyonlarla ilgilenmemesi, genellikle yapısal kararların desteklenmesine yönelik olması. Yöneticilere değişik raporlar sunması ve öncelikle çevresel ya da dış olaylarla değil büyük ölçüde firma içi olaylara odaklanmasıdır. Yönetim bilgi sistemi açısından temel amaç, üst düzey yönetime bilgi sağlamak değil, gereksiz bilgilerin üst düzey yönetimin masasına gitmesini engellemektir (Çınar, 1996).

Yönetim Bilgi Sistemi yöneticiye, karar alma aşamasında kullanacağı bilgileri özetleyen ve seçen ek bir basamak oluşturur. Yöneticiye karar almada yapı teşkil edecek çok fazla miktarda veriyi içeren bir sistem olarak tanımlanabilir (Güler, 2008).

Üst Yönetim Destek Sistemleri: Üst düzey yöneticiler, karar vermek için Üst Yönetim Destek Sistemlerini kullanırlar. Üst Yönetim Destek Sistemleri, yeni vergi yasaları veya rakip firmalar gibi dış olaylar hakkındaki verileri birleştirmeyi ve bunları yönetim bilgi sistemi ve karar destek sisteminden elde edilmiş özet bilgilerle birlikte faydalı hale getirerek üst düzey yöneticilere sunmayı amaçlar (Güler, 2008).

2.5 Bilgi Sistemlerin Değerlendirilmesi

Günümüz şartları altında yoğun rekabet altına giren işletmeler, karşılarına çıkan fırsatları değerlendirme, kuvvetli yönlerini koruma, zayıf yönlerini geliştirme, gelecekte ortaya çıkabilecek tehlikeleri görme yolu ile rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlama amacına yönelmişlerdir.

2.5.1 Bilgi sistemlerin üstün yönleri

Bilgi Sistemleri, kaynakların, işletmenin stratejileri doğrultusunda etkin ve verimli kullanımını sağlayan bir yazılım sistemidir. Ancak önemle üstünde durulması gereken nokta; BS organizasyon yapısına uygun ve başarılı bir şekilde yerleştirilmelidir. Aksi takdirde aşağıda bahsedilecek olan faydaların hiç birisinden söz edilmesi mümkün olmayacaktır. Bu durum bir ön şart olarak kabul edildikten sonra BS yazılımlarının organizasyonlara sağladığı faydalar konusuna geçilebilmektedir.

- BS tüm işlemlerin girişinin yapıldığı, kaydedildiği, izlendiği ve raporlandığı bir kurumsal veri tabanı sağlamaktadır.
- Departmanlar arası iş birliği ve koordinasyonu arttırmaktadır. Artan iletişim ve tüm ortaklara (tedarikçi, müşteri, dağıtıcı) anında cevap verebilme işletmelerin başarılı olmasını kolaylaştırmaktadır.
- Tüm iş süreçlerini ve otomasyonu aynı yazılım üzerinde gerçekleştirmesiyle çok sayıda ara yüz kullanılması zorunluluğunu ortadan kaldırdığı gibi bütün süreçler arasında doğal bir entegrasyon oluşturarak her bir süreçten elde edilen bilgileri hatasız ve zaman kaybı olmadan bir diğerinde kullanılmasını sağlamaktadır.
- BS, temin sürelerini ve maliyetleri işletme genelinde minimuma indirmeyi hedeflemektedir. Her seviyede işlerin tek bir global işletme düşüncesiyle yürütüldüğü bir sistemdir.
- Herhangi bir noktada alınacak bir kararın işletmenin bütününe etkileri görülebilmektedir. Her çalışanın istediği veriye istediği zaman erişebilme olanağı yönetim yapısını da yalınlaştırmaktadır.

2.5.2 Bilgi sistemlerin zayıf yönleri ve riskleri

Görüldüğü gibi Bilgi Sistemlerin organizasyon açısından değerlendirildiğinde çok faydalı sistemlerdir. Ancak uygun bir yol izlenmediği takdirde bazı riskler bulunmaktadır. Bunların başında, BS paketi kurulum maliyeti gelmektedir. BS yatırım kararı verilirken, özellikle küçük işletmeler, için çok yüksek maliyetlerden söz edilmektedir. BS danışmanlık kuruluşlarından alınan diğer hizmetler de maliyetin artmasına önemli bir etkidir (Pınar ve Erdem, 2002). Uygulama

paketlerinin organizasyonun tüm ihtiyaçlarını karşılayamamasından dolayı, bu paketlerin uygulamalara uygunluğu tam olarak gerçekleşmemektedir. Bu nedenle, uygulama yazılımı satın alan organizasyonların, bu yazılımları istedikleri uygulamalarla uzlaştırmaları gerekecektir. Alternatif olarak, yazılım paketi, satın alındıktan sonra, ihtiyaçlara göre modifiye edilebilmektedir. Modifikasyonlar arttıka, paketin yerleştirme maliyeti de artmaktadır. Yazılım paketinin gerçek alış fiyatı, bu gizli yerleştirme maliyetleri nedeniyle aldatıcı olabilmektedir. Ayrıca satıcılar, modifiye edilmiş yazılımların bakımından sorumlu tutulamamaktadır.

Organizasyonel ihtiyaçların yazılımlar tarafından karşılanamadığı durumlarda, yazılım paketi tasarımcıları, bu problemi önlemek için temel yazılımı değiştirmeden farklı derecelerde zelleştirme yoluna gitmektedir. Özelleştirme, paket yazılımın niteliğini bozmadan, organizasyonun bazı ihtiyaçlarını karşılamak üzere değiştirilmesi olarak tanımaktadır. Bununla beraber, zelleştirme için yapılan çalışmalar ve belki eklenen programlar, çok pahalı ve zaman alıcı olabilmekte ve elde edilebilecek bazı avantajları da ortadan kaldıracılabilmektedir (Alter, 1992).

İşletmelerin genellikle yazılımları kendi is süreçlerine göre uyarlamaları ve yazılımın bu uyarlamaların ardından ihtiyaçlara cevap vermesinde her zaman bir belirsizlik bulunması yine büyük risk unsuru taşıyan konulardır. Ayrıca birçok işletme BS çözümünü satın almadan önce onu tam anlamıyla inceleme yolunu sememektedir. Burada anahtar nokta BS çözümlerinin ihtiyaçlara cevap vermesidir. Eğer bir işletme kendi fonksiyonları için gerekli olan önemli bir unsuru unutarak araştırma yaparsa ve satın aldığı kurumsal bilgi sistemi paketinin içinde bu unsur yer almazsa, gelecekte bu fonksiyonların ihtiyaç duyulduğunda çalışması durumu bir belirsizlik taşıymaktadır. Sistemin uzun dönemli kontrole ihtiyaç duyması yine bir zayıf yön olarak kabul edilmektedir. Kurulan paketten, birçok müşteri en önemli ihtiyaçlarının girdilerini sağlasa dahi, uygulamalarını etkileyecek veya engelleyecek yazılımlar üzerinde çok az kontrol yapabilmektedirler. Ayrıca, satıcının yaptığı işi bırakması ve sistemin bakımı için güvenilir bir yolun kalmaması riskleri de mevcuttur.

BS rekabette bir avantaj olarak kullanılamamasının nedeni, rakiplerin de bu uygulama paketlerini kullanabilmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle paketler, organizasyonların problemlerine çözüm getirmesine rağmen, nadiren sürekli bir rekabet avantajı olarak kullanılabilmektedir. Bazı şirketler, uygulama paketlerini,

rekabet avantajı sağlamak yerine, işlerini sürdürebilmek amacıyla kullanmaktadır (Alter, 1992).

Yukarıda sayılanlardan başka bir de BS kurulumunun uzun bir zaman ve emek gerektirdiği de göz önünde bulundurulursa, işletmelerin ne kadar dikkat gerektiren bir projeye adım attıkları anlaşılabilmektedir. BS kurulumu süreci ortalama 12-18 ay olarak öngörülmüştür. Kurulum sırasında sistem değişiminden dolayı organizasyonun normal işleyişi de sekteye uğramaktadır ve tüm süreç boyunca bu tip sorunlarla baş edebilmek gerekecektir. Özellikle iş süreçlerine yönelik olan bu değişimler işletmeye çok büyük yükümlülükler altına sokmaktadır. Bu sebeple işletmelerin eksikliklerini iyi belirleyip ihtiyaç ve isteklerine doğru bir biçimde saptamaları gerekmektedir. Önceden çalışanlar tarafından rutin olarak yapılan işler BS kurulumuyla otomatikleşir ve çalışanlar da sistemi bilmedikleri için ortaya problemler çıkmaktadır. Bunun önlemek için çalışanların mutlaka bilgi sistemleri ile ilgili kapsamlı bir eğitim almaları gerekmektedir. Fakat eğitim problemi sanıldığı kadar kolay aşılabilecek bir süreç değildir. Çünkü bu aşama da hem zaman hem de para kaybı anlamına gelmektedir. Bilindiği gibi bulunduğu sisteme alışmış olan çalışanlar değişimi kolay kabul etmeyecekler ve yeni sisteme geçişe kolay adapte olamayacaklardır.

BS karmaşıklıklarından ötürü her tip işletmenin başvurabileceği uygulamalar yoktur ve kurulumu ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için işletme bünyesinde personel problemi doğmaktadır. Yanlış bir kurumsal bilgi sistemleri paketinin seçimi, işletmenin bilgi sistemleri uygulamasına ve stratejik hedeflerine uyumsuzluk gösterebilmektedir. Ayrıca BS paketi tek bir tedarikçiden edinmek, işletmenin geneli için yine bir risk unsurudur.

3. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ

3.1 İKBS Tarihsel Gelişim

Yeni teknolojilerin gelişmesi İnsan Kaynakları basit idareci pozisyondan stratejik planlamacıya dönüştürüldüğünü ve elde ettiği bilgi ile üst yönetimin kararlarını direkt etkilemektedir. Geçmişte doğru cevaba, doğru veriye ulaşamamıştır. Kullanılan sisteme göre farklılıklar söz konusu olmuştur, veriler standart şekilde sunulmadığından doğru analizler yapılamamıştır. Sistemin kontrol edilememesi gündeme gelmiştir. Bugünlerde sistematik olarak veriler analiz edilebilmektedir ve her seferinde tutarlı sonuçlar elde edilmektedir (Greengard, 1994).

İKBS'nin tarihi gelişimine baktığımızda, bu sistemlerin öncelikle “sınırsız dosyalama depoları” ve “alt düzey otomasyon” (Martinsons, 1997) şeklinde algılandığı görülmektedir. Konunun akademik anlamda uzun yıllardan beri gündemde olmasına rağmen, İKBS ile ilgili uygulama sonuçlarının ancak 1992 yılından itibaren ortaya çıktığı dikkati çekmektedir (Ball, 2001).

İKBS'nin 1980'lerdeki görece düşük kullanımının sebepleri arasında özellikle İK departmanı ile bağlantılı konular gösterilmiş ve organizasyon büyüklüğü, örgüt kültürü, strateji, örgütsel güç ve politikalar, bilgi teknolojisi kullanımı gibi faktörlerin İKBS kullanımını belirlediği iddia edilmiştir (Hall ve Torrington, 1986).

İKBS kullanımıyla organizasyon büyüklüğü arasındaki ilişki ilk olarak Hall ve Torrington (1986) tarafından ortaya konmuştur. Küçük ve büyük işletmelerin İKBS kurma taleplerini etkileyen en önemli sebebin “maliyet” ve “risk” olduğunu söylemektedir. Küçük işletmelerin özellikle bütçe kısıtları nedeniyle (SAP ya da Peoplesoft benzeri) kurumsal kaynak planlama (ERP) çözümleri yerine kısmi modülleri (çözümleri) tercih ettiği dikkat çekmektedir. Maliyetin yüksekliği yanında küçük işletmelerin bu tür çözümlere ihtiyaç duymaması ve hem sistemin kullanılmasının zaman alıcı olması hem de sistemin adapte edilmesi konusundaki olası sıkıntılar nedeniyle “riskli” görülmesi bu durumu anlaşılır kılmaktadır.

Bilgi toplumu anlayışının ve bilginin stratejik öneminin (Öğüt, 2001) vurgulandığı son zamanlarda İnsan Kaynakları Yönetiminde görülen en önemli değişimlerden birisi de İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin (Human Resources Information Systems) kullanımının yaygınlaşmasıdır (Sayın ve Şen, 2000). Bilgi çağında, bilgi üreticisi ve kullanıcısı olarak İnsan Kaynaklarının Yönetim sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, organizasyonlarda İnsan Kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve bilgi paylaşımını sağlamak amacıyla dağıtmak için kullanılan sistemlerdir (Tannenbaum, 1990). Bununla birlikte, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin salt bilgisayar donanımı ve ilgili İnsan Kaynakları yazılımlarından oluştuğu düşüncesi bir yanılsamadır (Kovach ve Cathcart, 1999). İKBS yazılım araçlarına ek olarak, çalışanlar, politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri de kapsamaktadır.

3.2 İKBS Tanım ve Amaç

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi, Alfred J. Walker tarafından bir işletmenin çalışanları hakkında verileri toplayan, depolayan, koruyan, değerlendiren ve güncelleyen bilgisayar tabanlı bir metot olarak tanımlanmıştır. Bu sistemlerin önemli ve farklı karakteristikleri veri tabanı yaklaşımı, verimli, doğru ve zamanlı veri girişi ve esnek formatlar kullanılarak bilginin hızlı bulunmasıdır. İKBS'nin doğuşu hükümetlerce getirilen eşit çalışmayı, sosyal hakların korunmasını, iş ve işçi sağlığını korumayı amaçlayan yasaların, firmalara birçok rapor yükümlülüğü getirmesi firma yöneticilerinin bu yükümlülükleri bir bilgisayar olmadan yerine getiremeyeceklerinin anlaşılmasına yoluyla olmuştur.

İKBS, “örgütün İnsan Kaynakları hakkındaki bilginin elde edilmesi, depolanması, analiz edilmesi, düzeltilmesi ve dağıtılması için kullanılan bireyler, süreçler, şekiller ile veriden oluşan bütüne” denir (Aydın, 2007). Bu süreçte yoğun olarak bilgisayarlardan faydalanılmakta, uygun yazılım ve donanım birimleri ile İnsan Kaynaklarının etkin kullanımı önemli olmaktadır.

Kavram ile ilgili olarak daha kapsamlı bir tanım vermemiz gerekirse; “bir örgütün İnsan Kaynakları fonksiyonun etkin olarak işlemesine yardım etmek için örgütün İnsan Kaynakları ile ilgili bireysel ve tüm İnsan Kaynakları faaliyetleri ile ilgili örgütsel verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi, stratejik ve yönetsel

kararların verilmesine yardımcı olacak biçimde bilgi haline dönüştürülmesini sağlayan sistem” olarak tanımlanmaktadır (Tonus, 2004).

İnsan Kaynaklarının her türlü değişmeyi izleyebileceği bilgi sistemleri kurmaları, örgütle ilgili her türlü karar almada ve uygulamada kolaylık sağlayacaktır. Yalnız karar alırken kullanılacak bilginin elde edilmesi karmaşıklıktan öte etkileşimi gerektirir.

İnsan Kaynakları bilgi sisteminin sağladığı bilgilerin belirli bir takım niteliklere sahip olması önemlidir. Bunlar:

- Bilginin güncel ve istenilen zamanda ulaşılabilir olması,
- Bilginin doğru olması,
- Bilginin eksiksiz ve tam olması,
- Bilginin ilgili ve istenilen nitelikte olması,
- Bilginin anlaşılır olması.

Bu niteliklerden herhangi birisinin eksik olması halinde karar verme sürecinde bir takım sorunlar yaşanacaktır. Sistemden sorumlu olan yöneticinin hem teknik hem de İKY’ne ilişkin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması sistemin etkinliğini belirleyecektir.

İKBS amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışanların yeteneklerini yönetimin ihtiyaçları ile uyumlaştırarak örgütsel esnekliği sağlamak,
- Örgütün tüm prosedür ve yapılarını kaydetmek suretiyle bunlardan herkesin haberdar olmasını sağlamak,
- Toplam kalite yönetimi çerçevesinde çalışanların karar süreçlerine daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamak,
- Çalışanlar tarafından kendilerine ait bilgilerin güncel tutulması ve bu sayede kişilerin kendi bilgilerinde gerçekleşen değişiklikler sonucunda sahip olabilecekleri hakların zamanında uygulamaya geçirilmesini sağlamak,
- Çok uluslu şirketlerin farklı coğrafi bölgelerdeki birimlerinde aynı sistemi kullanarak çalışanlarını gerçek anlamda evrensel tarzda yönetmek,
- Boş pozisyon tanımları ile başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri etkin bir biçimde yönetmek,

- Çalışanların sağlık durumlarını izleyip bu konu ile ilgili yöneysel kararları hızlıca almak,
- Çalışanların eğitimlerini, iş tanımlarına ve personelin yetenek ve beceri gereksinimlerine göre planlamak ve bütçelemek.

Netice olarak sistemin başlıca amacını, insan kaynağına dönük kararlar verecek olan ilgili kişilere zamanlama açısından uygun, tam, doğru ve faydalı bilgiyi sağlamak şeklinde kısaca özetleyebiliriz (DeNisi ve Griffin, 2001).

3.2.1 İKBS sınıflandırması

Martinsons (1997) İKBS’ni sofistike olma düzeylerine göre sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre özlük işleri, personel devam durumları ve ödemelerle ilgili elektronik düzenlemeler “*sofistike olmayan*”; bilgi teknolojilerinin personel seçim ve tedariki, eğitim ve geliştirme, İK planlaması ve performans değerlendirme gibi İK fonksiyonlarının elektronik ortamda yürütülmesi ve özellikle karar verme sürecinde yöneticilere destek vermesi ise “*sofistike*” İKBS olarak nitelendirilmektedir (Martinsons, 1997).

Bu sınıflandırma Ball (2001) tarafından “*idari*” ve “*analitik*” İKBS olarak ifade edilmiştir. Kovach ve diğerleri (2002) İKBS’lerin “*idari*” ve “*stratejik*” avantajlarından bahsetmiştir. Bir başka ifadeyle, İKBS rutin yazışma ve dosyalama işlerinde destek sağlamanın ötesinde, stratejik karar vermeye kadar uzanan bir dizi yönetsel destek hizmetini de yerine getirmektedir.

İKBS’nin geçmişte sadece İKY işlemlerini desteklemek ve yönetim kontrolünü sağlamak olan görevinin günümüzde karar verme ve rekabetçiliği artırma şeklinde devam ettiği görülmektedir (Kovach ve Cathcart, 1999). İKBS’de yer alan kişisel bilgilerin korunmasıyla ilgili yasal ve etik konular da dikkate alınmalıdır. İKBS bu problemi, teknik anlamda oluşturulan “güvenlikli ve şifreli” alanlarla aşmaya çalışmaktadır (Hubbard ve diğ., 1998). İKBS’nin sağladığı destek hizmetlerinden biri de organizasyonel hedeflere ulaşmada geri bildirim imkanı sağlayan kontrol boyutudur.

3.2.2 İKBS düzeyleri

İnsan Kaynakları bölümünde Bilgi Sistemi genellikle operasyonel (işletimsel), taktik ve stratejik olmak üzere üç düzeyde gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu, 1997).

Operasyonel İKBS: İşletimsel İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi yöneticilere rutin kararların alımında ihtiyaç duyduğu verileri sağlar. Ücret bordroları bilgi sistemleri, iş görenlerin özlük ve beceri envanterini yansıtan bilgi sistemleri, iş görenlerin performans değerlendirilmesini yansıtan bilgi sistemleri, iletilmesi ve izlenmesi gereken rapor ve bilgi sistemleri, aday izleme bilgi sistemleri, iş gören devamsızlığı ve devir hızını izleyen bilgi sistemleri bu bilgi sistemleri grubuna girmektedir (Sabuncuoğlu, 1997). İşletimsel bilgi yönetimi; yaşanan günlük sorunlara odaklı, genellikle bölümler ve sistemler arasında organizasyonun alt bölümlerinde oluşturulan, dağıtılan, paylaşılan enformasyon temelinde oluşur. Bu aşamada önemli olan insanlarla kullanılan sistemler arasındaki bağlantının sağlanmasıdır.

Taktik İKBS: İnsan Kaynakları Yönetimi alanında alınan kararlara temel oluşturan bilgilerdir. İş analizi ve tanımlarına baz oluşturan iş pozisyonlarına ilişkin bilgi sistemleri, eleman seçimi ve yerleştirilmesine temel olacak bilgi sistemleri, ücret ve ödüllendirmeye esas olacak bilgi sistemleri, iş gören eğitim ve gelişiminin planlanması ve yönetilmesine ilişkin bilgi sistemleri bu gruptadır (Sabuncuoğlu, 1997).

Stratejik İKBS: Çevreyle ilişki içinde ve rasyonel biçimde İnsan Kaynakları politikasını belirleyen bilgi sistemlerinde oluşur. Yeni yatırım veya yeni pazarlara açılmak gerektiğinde bu amaçlara hizmet edebilecek İnsan Kaynaklarını nitelik ve nicelik olarak planlayan bilgi sistemleri, firma içi ve dışı iş gücü arz ve talebini tanımlayan bilgi sistemleri, yasal prosedürleri içeren bilgi sistemleri, insan kaynakları muhasebe sistemine esas alınacak bilgi sistemleri, gelişme ve kariyer planlamasına ışık tutacak bilgi sistemleri bu gruptadır (Sabuncuoğlu, 1997).

3.3 İKBS Seçim Süreci

Etkin İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin seçimi ve kapsamı şirket büyüklüğüne göre yapılmaktadır. Her bir teknoloji gelişiminde sistemleri etkilemektedir ve seçim sürecini farklılaştırmaktadır. İKBS İK işlevinin performansını etkilenmektedir ve

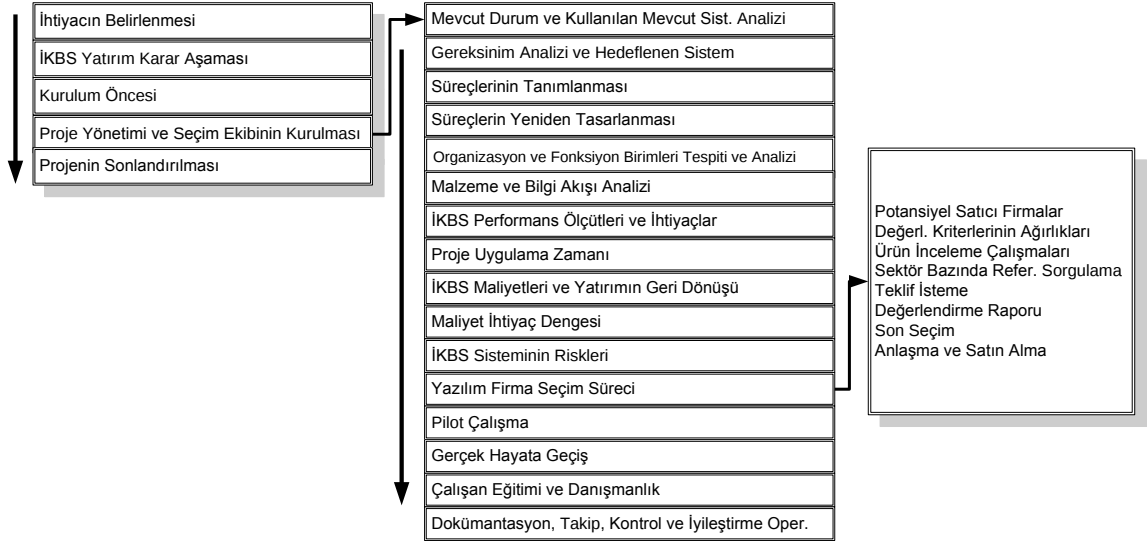
günlük çalışmaların verimliliğini arttırmaktadır, istenilen anda hızlı bir şekilde bilgiye ulaşma imkanı sağlanmaktadır (Townsend and Bennett, 2003).

İKBS gittikçe daha çok işletmenin ilgisini çekmektedir. Fakat İKBS hakkında karar vericilerin kafalarının karışık olduğu kolaylıkla söylenebilir. İKBS yatırımlarına ihtiyaç var mı, varsa hangi yazılım seçilmeli soruları temel sorulardır. Kararın mali boyutu yanı sıra çözüm sunan firma çokluğu konuyu karmaşıklştırmaktadır. İKBS yatırımı geniş kapsamlı, uzun süre alacak ve yüksek maliyet gerektirecek, stratejik bir yatırımdır. Belli bir ilerlemeden sonra dönüşü çok zor olmaktadır. Her an büyük kaynak israfına neden olarak, sonuca ulaşmadan durabilecek özellikte bir projedir. Bunun için ilk aşama çok önemlidir. Başlangıçta hedeflerin, ne istenildiğinin, nereye varılacağıının çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Doğrudan İKBS alınacak diye yola çıkmak büyük yanlışlara yol açabilecektir.

Şirketteki İKBS'nin varlığı ile etkinliği özellikle stratejik nitelikli İK işlevlerini üstlenen günümüz İK yöneticilerinin başarılarını belirleyecektir. Bu amaçla örgütte kurulacak olan sistemin örgütün amaçları doğrultusunda tasarlanması ve uygulamaya geçirilmesi ve örgüt düzeyinde kurulabilmesi için gerekli olan ana adımları şu şekilde özetlenmiştir (Aydın, 2007):

- 1) Mevcut İKBS'nin incelenmesi
- 2) İK Bilgi önceliklerinin geliştirilmesi
- 3) Yeni İKBS'nin geliştirilmesi
- 4) İKBS'nin denetimi ve güncelleştirilmesi

İKBS yatırım karar süreci başarı ile sonuçlanması için belli bir plan üzerinde ilerlemek zorundadır. Aydın'nın (2007) belirttiği maddelere ek olarak detaylı proje planı adımları Şekil 3.1'de verilmiştir. Kurum ihtiyaçları belirlendikten sonra, yatırım kararı ve kurulum öncesi tüm onaylar alınır. Ardından proje ekibi seçilir ve mevcut durumdaki sistem incelenir, gereksinim analizi yapılır, süreçler gözden geçirilir ve tekrardan tasarlanır, birimler arası bilgi ve malzeme akışı belirlenir, performans ölçütleri, zaman planı, maliyetler, riskler ve faydaların simülasyonu yapılır, potansiyel firmalar araştırılır, alternatifler değerlendirilir, pilot çalışma yapıldıktan sonra uygun firma seçilir ve gerçek hayata geçiş yapılır, paralel olarak ta kullanıcı dokümanları hazırlanır ve danışmanlık eğitimleri gerçekleştirilir ve son aşamada proje sonuçlandırılır ve başarı değerlendirmesi yapılır.



Şekil 3.1 : İKBS Seçim Süreci (Daud ve Cebeci, 2007)

İK yönetimine karar sürecinde destek sağlayacak olan İKBS'nin tüm İK işlevlerine dönük bütünsel bir yapıya sahip olması gerekir. İKBS'nden, İK planlaması işlevinden başlayarak ilişkili tüm işlevlerde sistemin yeterliliği ve örgütün amaçları doğrultusunda belirli ölçülerde yararlanmak mümkündür.

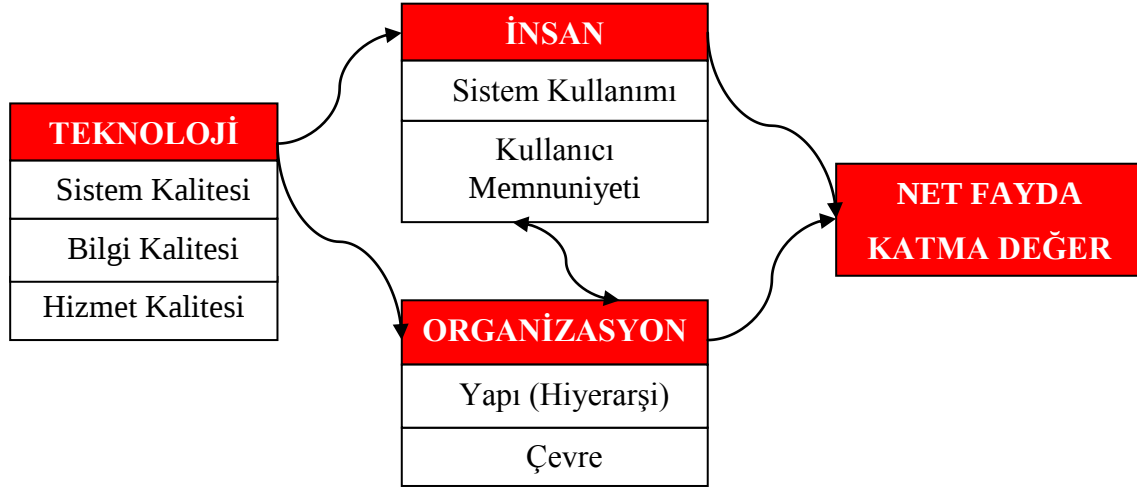
Barut (2008) İKBS'nin kurulumundaki kritik başarı faktörleri 5 başlık altında gruplandırmaktadır:

- Etkinlik: İK operasyonlardaki maliyetleri düşürmek
- Verimlilik: İK hizmet kalitesini artırmak
- Sistem Kullanımı: İKBS'nin günlük çalışmaların bir parçası olmak
- Kullanıcı Memnuniyeti: kullanıcıların İKBS'den memnun kalmak
- Teknoloji Kalitesi: İKBS'de teknoloji mükemmeliği sağlamak

Barut (2008), bu faktörler kapsamında teknoloji kalitesi yüksek, etkin ve verimli sistemlerin kullanıcılar tarafından kabul göreceklere ve memnuniyet sağlayacaklarını ifade etmektedir.

Ayrıca Barut'un savunduğu teze benzer olarak Yusof ve diğ. (2008) tarafından yapılan bir araştırmada İnsan, Teknoloji ve Organizasyon arasındaki etkileşimi incelenip model kurulmuştur. Teknolojinin kritik başarı faktörlerini sistem kalitesi, bilgi kalitesi ve hizmet kalitesi olarak belirlenmiştir. Teknoloji kalitesinin (Scholtz, 2006) kullanıcıların ve organizasyon üzerindeki etkinliği kuruma sağlanan katma

değer ile orantılı olduğu savunulmuştur. Modelin grafiksel gösterimi Şekil 3.2’de verilmiştir.

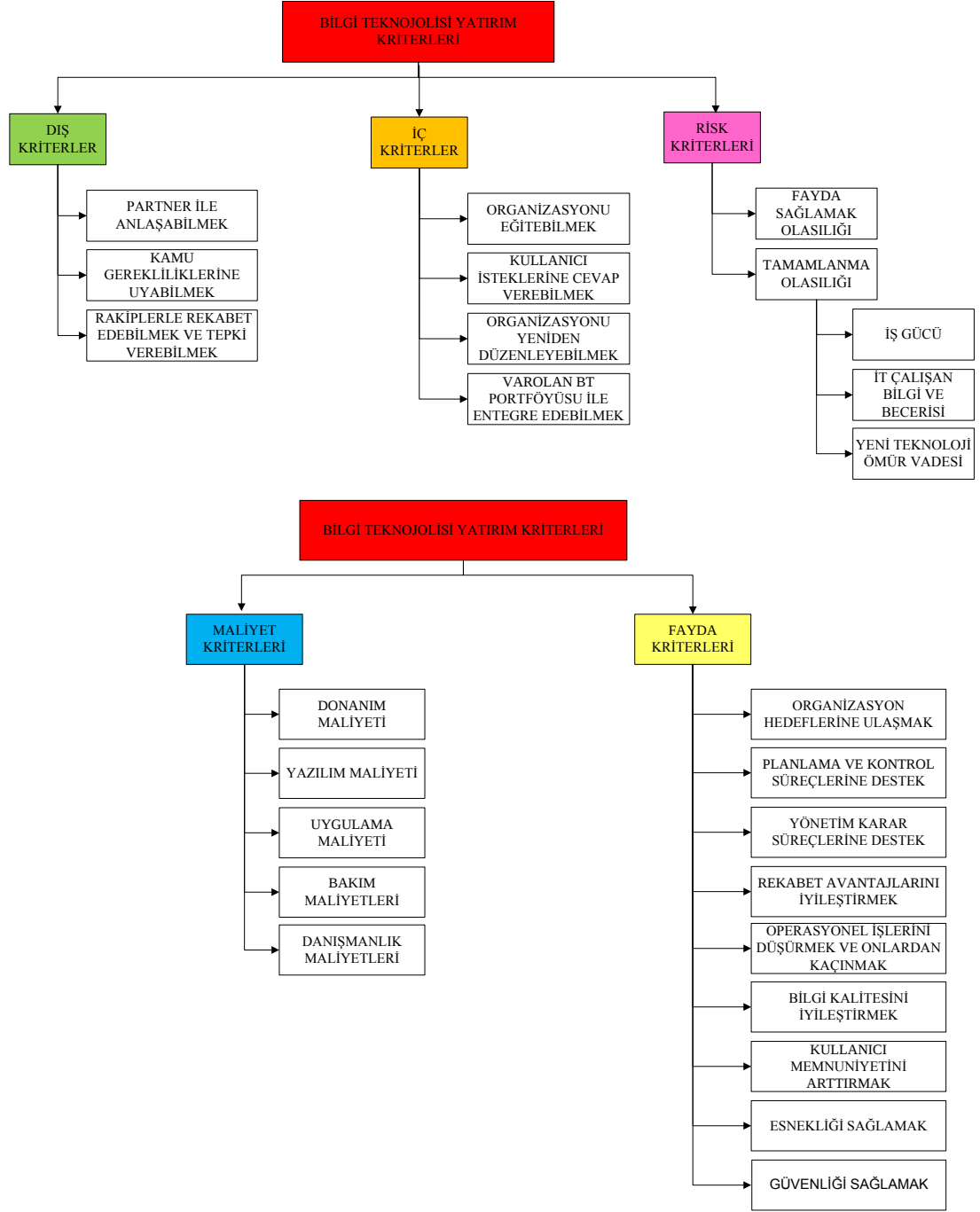


Şekil 3.2 : İnsan-Organizasyon-Teknoloji Uyum Modeli (Yusof ve diğ, 2008)

1996 yılında yaptığı araştırmada Herson İKBS’nin kurulumunda dikkat edilmesi gereken on maddeyi belirlemiştir. Bunlar sırasıyla:

1. Çalışmanın kapsam ve hedefin belirlenmesi
2. Üst yönetim desteğinin alınması
3. Farklı departmanlardan yetkin çalışanlar ile Proje Grubun belirlenmesi
4. Sistem olanakların irdelenmesi ve süreçlerin yapılandırılması
5. Daha önceki uygulamış olanlardan referansın alınması
6. Amaç doğrultusunda süreçlerin iyileştirilmesi
7. Yeni teknoloji çözümlerin incelenmesi ve katma değer yaratacak süreçlerin belirlenmesi
8. Kurulumun aşama aşama yapılmasının sağlanması
9. Müşteriler için örnek uygulamanın yapılması
10. Tedarikçi ile yakın ilişkide bulunulması ve danışmanlık desteğinin alınması

2006 yılında Chou ve diğ. Bilgi Teknolojileri yatırımlarına ilişkin bir değerlendirme yapmışlar ve geliştirdikleri modelde Dış Kriterler, İç Kriterler, Risk Kriterleri, Maliyet Kriterleri ve Fayda Kriterleri başlıkları altında tüm kriterleri aşağıdaki Şekil 3.3’te olduğu gibi kategorize etmişlerdir.



Şekil 3.3 : Bilgi Teknolojisi Yatırım Kriterleri (Chou ve diğ., 2006)

Kriterlerin öncelikleri iki farklı bakış açısından değerlendirmiştir. BT kullanıcısı ile IT çalışanları arasında kriter öncelikleri farklılık olduğu saptanmıştır. Çalışma sonucunda BT kullanıcıları için ilk üç öncelik: “organizasyonu eğitebilmek”, “kullanıcı isteklerine cevap verebilmek” ve “tamamlanma olasılığı” iken IT çalışanları için ilk üç öncelik “var olan BT portföyüsü ile entegre edilebilmek”, “iş gücü” ve “fayda sağlamak olasılığı” olmuştur (Chou ve diğ., 2006). Geliştirilen

model ile belirlenen kriterler kapsamında farklı alternatifler incelenmiştir ve hangi tedarikçiye yatırım yapılması konusunda karar verilmiştir.

BT yatırımlarının değerlendirilmesinde işletmeler tarafından kullanılan yöntemlere bakıldığında, fayda maliyet analizinin farklı biçimleri ve finansal yöntemler uygulayıcılar tarafından en fazla tercih edilenleridir. Türkiye'deki işletmeler için bu görüş geçerlidir. İşletmelerin, herhangi bir yatırım yapıyormuş gibi hareket ettiği görülmektedir. Hâlbuki bilişim teknolojilerinin son 10 yılda kazandığı önem, bu yatırımların, diğer yatırımlardan farklı değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bunun nedeni, BT yatırımlarının, işletmenin stratejisi üzerindeki etkilerinin de farkına varılmasıdır. Sonuçta, finansal değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılan geleneksel yatırım değerlendirme yöntemlerinin, bilişim teknolojisi yatırımlarını değerlendirmek için tek başlarına kullanılmaları yetersiz kalır. Finansal yöntemler ancak, yapılan yatırımın şirket performansı üzerindeki dolaylı ve kolay sayısallaştırılamayan etkilerini de hesaba katacak yöntemlerle beraber kullanıldıklarında bir anlam ifade ederler. Aksi takdirde, büyük çaplı yatırımlarda, işletmelerin yanlış kararlar vermelerine ve böylece başarısız olmalarına yol açabilirler (Beşkese ve Tanyaş, 2006).

İK Bilgi Sistemleri, seçim ve uygulama süreçleri düzgün olmak koşulu ile her firma için fayda sağlayacak özelliktedir. Maliyetler satıcı firma, kullanıcı sayısı, kurulacak yapının büyüklüğü ile doğru orantılıdır (İTO, yayın No: 2004 – 27). Maliyet oluşturabilecek tüm kalemleri şu şekilde sıralayabiliriz: yeni donanım (bilgisayar, sunucu, dahili ağ), yeni yazılımın lisans bedeli, ek yazılım, kurulum, personel (bu iş için görevlendirilen geçici veya mevcut), verilerin toplanması ve sisteme girilmesi / uyarlanması, yedekleme maliyeti, geliştirme, donanım bakımı, yazılım bakımı, danışmanlık, eğitim, dokümantasyon, son kullanıcı masrafları (öğrenme), çalışan kültürün değişmesi, yönetimin konuyla ilgili harcadığı zaman, yeniden yapılanma, organizasyon yapısının yeniden oluşturulması, şirket stratejisinin yeniden tasarlanması, değişime karşı gizli direnç, güvenlik, fiziksel altyapı (bina, hacim, enerji, havalandırma, mobilya), sistem işletim giderleri, eleman kaybı. Maliyet ve ihtiyaç dengesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Bir tarafta ihtiyaçların karşılanmamasının maliyeti, diğer tarafta ise İKBS yatırım maliyeti bulunmaktadır. İKBS yatırım maliyeti firmalar için yaklaşık olarak çıkarılabilmektedir. Ancak, ihtiyaçların karşılanmamasının maliyetinin hesaplanmasında kurallı bir yöntem

bulunmamaktadır. İşletmelerde yaygın olarak kullanılan sistem yatırımının geri dönüşünün hesaplanmasıdır. Yatırımın geri dönüşümünün hesaplanması, proje aşamasında oldukça zordur. Bunun sebebi ise, ihtiyaçların karşılanması büyük çoğunlukla işletmenin göstereceği performansa bağlı olmasıdır (Narlı, 2000).

Hedrickson (2003) İKBS'nin seçimi şirket büyüklüğüne göre yapılmasını önermektedir. Limitli bir sistemin büyük şirketlere kurulmasından ve çok sayıda fonksiyonlara sahip olan bir sistemin küçük şirketlere kurulmasından kaçınılması gerektirdiğini belirtmiştir.

3.4 İKBS Faydaları ve Çıktıları

Daha 1992 yılında Spoor İnsan Kaynakları müdürlerinin yönetim süreçlerinde karar alma aşamalarında İKBS'nden faydalanarak kolayca kararlarını verdiklerini belirtmiştir. Ayrıca şirketler İKBS nasıl kullandıkları ihtiyaçlarının ölçüsü ile ilişkilendirmiştir. İKBS sayesinde süreçlerde önemli noktalarda uyardığını ve tarihsel kontroller ile ilgili uyarlamaların yapıldığını belirtmiştir.

Aynı anda İnsan Kaynakları, organizasyon yönetimi ile çalışanlar arasında iletişimi sağlayan bir köprü görevini üstlenmiştir. Bu kapsamda organizasyon hakkında tüm gelişmelerden bilgi sahibi olması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Hendrickson, 2003).

Günümüzde bilgi sistemleri, örgütlerde doğru kararlar alınmasında kullanılan teknolojiyle iç içe yapılandırılmış sistemlerdir. Temeli doğru kararlar alınmaya çalışılmasına dayanmaktadır. Kararların ne için alındığını bulmak bize bilgi sistemlerinin yararlarını ortaya çıkartmaktadır. Stair, örgütlerin bilgi sistemlerinden bekledikleri yararları; Daha iyi güvenlik, daha iyi hizmet, rekabet avantajları, daha az hata, daha yüksek doğruluk, daha yüksek ürün kalitesi, daha çok iletişim, artan etkinlik, artan verimlilik, daha etkin yönetim, daha çok fırsat, azalan çalışan ihtiyaçları, azalan maliyetler, finansal kararlarda daha üstün başarılar, operasyonlar üzerinde daha başarılı denetim, daha başarılı yönetsel karar alma şeklinde sıralamıştır.

1993 yılında Pasqualetto'ya göre İnsan Kaynakları Müdürleri Proje Müdürü (tüm iş süreçlerinden sorumlu kişi) görevinden Sistem Müdürü (merkezleşmiş sistem, bilgi entegrasyonu, raporlama ve idari fonksiyonların yönetimden sorumlu kişi) rolünü

yürütmeye başlamıştır. 1980 yıllarından sonra yetkinliklerin değişmesi ile İK Müdürleri Danışman rolünü üstlenmişlerdir.

Günümüzde ise İnsan Kaynakları Profesyonelleri Stratejik Partner olarak görevlerini sürdürmeye devam ettirmektedirler. Yönetim kademesi kararlar alırken bireylere yada kurum içindeki birimlere danışarak bilgi edinmeye çalışacaktır. Bilgi sistemleri kabaca kurum için gerekli olan tüm bilgilerin toplandığı bir bilgi havuzudur ve sistem içinde bilgi girişi zamanında ve doğru olarak yapıldığı koşullarda ihtiyaçlara cevap verebilir. Kurulmuş olan otomasyon bilgiye hızlı ve daha az maliyetle ulaşmayı sağlar.

Bilgi sistemleri personel seçiminde başvurular arasında en uygununu seçmede yardımcı olurken, işe alınacak veya hâlihazırda eldeki personele uygulanmış veya ihtiyaç görülen eğitimlerin yapılması için meydana gelecek zaman kayıplarını ve çıkacak maliyetleri düşürecektir. Personel fazlalığı veya azlığı kolaylıkla tespit edilebilecek, iş başvuru yapanlardan istenen yeterlilikte olanlar seçilerek personel ihtiyacı kısa zamanda çözümlenecektir.

Bilgi sistemlerinde tüm mali tablolar karşılaştırmalı olarak görülecek, yeni mali politikalar oluşturmada kolaylıklar sağlayacak, böylece finanssal karar daha az riskle, daha doğru daha kolay alınacaktır. Personele ait her türlü mali işlemler kolaylıkla idare edilebilecektir.

Elde edinilen bilgiler istenildiği kadar saklanabilir, istendiğinde kullanılabilir. Yeni bilgiler eklendikçe değişim gözlemlenebilir, ihtiyaçlar daha kolay tespit edilebilir, öncelikler, kararlar hata riski azalacağından daha etkili ve zaman kaybı olmadan yapılabilir. Bilgi teknolojileri işin doğasını, organizasyon yapısını ve işçi-işveren ilişkisini geri dönüşü olmayan şekilde değiştirmektedir (Townsend and Bennett, 2003).

2004 yılında Bayraktaroğlu ve Özdemir tarafından çalışma yapılmış ve öncelikle büyük şirketlerdeki İKBS uygulamaları gözden geçirilmiştir. Bunun nedeni bu sistemlerin, özellikle bütçe gerekçeleriyle daha çok büyük şirketlerde daha yaygın ve kapsamlı şekilde kullanılabilmesidir. Bu amaçla 15 büyük işletme yöneticileri ile İKBS'nin nasıl algılanıp ne amaçla kullanıldığını belirlemek amacıyla derinliğine mülakatlar yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin İKBS'ni hangi İK fonksiyonları açısından kullandıkları ile ilgili durum Çizelge 3.1'de belirtilmiştir.

Çizelge 3.1 : İKBS Kapsamında Kullanılan İK Fonksiyonları (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2004)

İK Fonksiyonları	İşletmeler															Genel	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	+	-
İK politikası	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	14	1
İK planlaması	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	13	2
İK takip ve işlemleri	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	15	0
Tedarik ve seçim	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	1	14
Eğitim yönetimi	+	+	-	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	12	3
Kariyer yönetimi	+	+	+	-	+	-	-	+	+	-	-	+	+	+	-	9	6
Performans yönetimi	-	-	-	+	+	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	5	10
İş değerlendirme	+	-	+	-	+	+	-	-	-	-	+	-	+	+	+	8	7
Özlük işleri	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	15	0

Sonuçlar değerlendirildiğinde İKBS'nin İK fonksiyonları bazında modüllerinin kullanımı ile ilgili şu verilere ulaşılmıştır:

- İKBS kullanırken insan kaynakları politikalarının belirlenmesinde İKBS verilerinden yararlanan işletmelerin oranı %93,3 ve insan kaynakları planlarını İKBS yardımı ile yapanların oranı ise %86,7'dir.
- İşletmelerin tamamı özlük işleri, sicil işlemleri ve sağlık işlemleri ve istihdam edilen personelin takibi gibi idari konuları İKBS yardımı ile gerçekleştirmektedir.
- İKBS'ni tedarik ve seçim faaliyeti için kullanan tek bir işletme bulunmaktadır. Bunun nedeni olarak, insan kaynakları temin ve seçim fonksiyonunun dış kaynaklardan yararlanılarak yerine getirilmesi ve işletmelerin bu fonksiyonu ayrı bir web sayfası üzerinden yürütmesi olarak gösterilmektedir.
- İKBS içindeki eğitim fonksiyonu modülünü kullanan işletmelerin oranı ise %80'dir. Bu modülün özellikle işletme içi eğitim programlarının planlanması, izlenmesi, raporlanması ve eğitime katılacakların davet edilmesi ile işletme dışındaki eğitimler için harcırah belirlemede kullanıldığı belirtilmiştir.
- Kariyer yönetimi modülünü kullanan işletmelerin oranı ise %60'tır. Burada dikkat çekici olan kariyer yönetimi ile ilgili olarak mevcut durumla ilgili bilgiler yoğunlaşırken bu bilgilerin gelecekteki kariyer noktalarına yönelik net bilgiler içermediğinin belirtilmesidir.
- Ücret yönetimi uygulamalarını İKBS yardımı ile gerçekleştiren işletmelerin oranı %46,7'dir ve buna karşılık iş değerlendirme modülünü kullanan işletmelerin oranı ise %53,3'tür. Burada dikkat çekici olan iş değerlendirme modülü ile ücret yönetimi modülünü birlikte kullanan işletmelerin sayısının sınırlı olmasıdır. Bu

durumda, iş değerieme verilerini ücret yönetimi için İKBS bütüncüllüğüne paralel olarak veri anlamında değeriendirilmesi açısından bir tutarsızlık söz konusudur.

- Son olarak performans yönetimi modülünü kullanan diğeri bir ifade ile performans değeriendirmeyi İKBS bünyesinde değeriştirmeyen işletmelerin oranı %66,7'dir. Bu durumun nedeni olarak insan kaynakları politikalarındaki çeşitlilikten dolayı belli performans standartlarının oluşturulamaması gösterilmiştir. İşletmeler bu sorunu aşmak amacıyla işletmeye özgü ve maliyeti daha yüksek İKBS'lerinin gerekliliğıne yanıt vermek ya da İKBS'lerin performans yönetimi modülünü kullanmayarak yönetici bazlı performans değerieme yapmak durumları ile karşı karşıya kalınmaktadır.

Çalışanların performansları kolaylıkla ölçülebilecek, ihtiyaç halinde terfiler karşılaştırmalı olarak kıyaslanabileceğinden kolaylıkla yapılabilecektir. Rekabete girdiğı örgütler hakkında toplanılan bilgilere ilgili yönetim kademesi en kısa zamanda ulaşabilecek, stratejiler kısa zamanda belirlenecek, uygulanacaktır. Yönetim birimleri arasında iletişim daha etkili ve verimli olmasını sağlayacak hataların azalmasına neden olacaktır. Örgütün herhangi bir birimindeki faaliyetlerin tespitinde ve de düzene konmasında, uyumun sağlanmasında kolaylık sağlayacaktır.

İKBS'nin gelecekte de sürekliliğini ve başarısını devam ettirmek için dünyadaki yeni gelişmelere ve yetkinliklere ayak uydurmak zorundadır. Yeni yönetim organizasyon anlayışındaki gündeme gelen üç temel konu şöyledir: çalışan işveren arasındaki yeni ilişkileri yönetebilmek, yeni teknolojileri sonucunda iş organizasyon yapılandırmaı düzenlemek ve kurum misyonunu desteklemek için veri ve hızlı karar mekanizmalarını sağlamaktır (Pasqualetto, 1993).

4. ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (E-İKY)

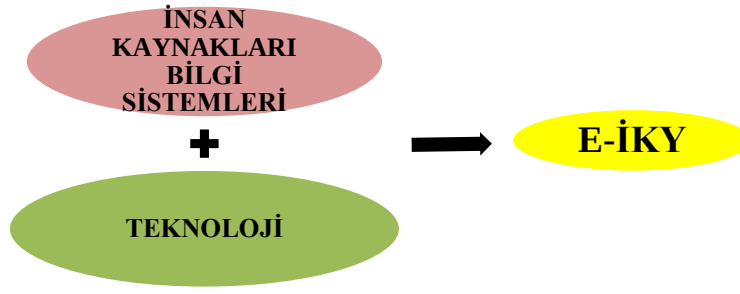
4.1 E-İKY Kavramı ve Kapsamı

Bilgisayarların iş yaşamında yaygın olarak kullanılması ve internet teknolojisindeki hızlı gelişmeler İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'ni de etkilemiş ve gelinen son nokta “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY)” olmuştur. Artık dünyadaki birçok iş örgütü insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamak ve işlemek için elektronik insan kaynakları sistemlerini kullanmaktadır. Bu sistemlerden özel bir alt modül konumundaki ve özellikle de örgütün insan kaynağının yönetimi ihtiyacına direkt olarak yöneltilmiş olan İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS) sayesinde günümüz örgütleri insan kaynaklarının operasyonel işlerine harcanan zamanın ve diğer masrafların çoğundan kurtulmuş olmaktadır. Sistem, istenilen bilgilere çok daha kolay ulaşılmasını ve bilgilerin düzenli olarak raporlanmasını sağlayarak hem örgüt yöneticilerinin hem de İnsan Kaynakları uzmanlarının İK'nın stratejik konularına yoğunlaşabilmelerine imkan tanımaktadır (Öge, 2006).

Elektronik kelimesi temsil eden bir “e” harfi, hayatın her alanında karşımıza çıkmakta ve hemen hemen bütün kavramların önüne eklenmektedir; örneğin; e-iş, e-devlet, e-ticaret, e-öğrenme, e-sağlık. Küresel rekabet ortamı, işletmeleri bütünsel anlamda yani bütün departmanlarının bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin entegre olduğu bir sisteme zorlamaktadır. Son dönemde İnsan Kaynakları anlayış ve uygulamaları da bu popüler gelişmeden payını almış ve İnsan Kaynaklarının geniş yelpazesi içerisinde “E-İnsan Kaynakları” olarak tanımlanan yeni bit alan doğmuştur.

Stronhmeier (2007) yaptığı çalışmada E-İKY kavramı haricinde kullanılan diğer kavramlarda “sanal İKY” (virtual HRM), “web tabanlı İKY” (web-based HRM) ve “iş-çalışan” (business-to-employee) olarak tanımlamaktadır.

Özden, (2004) E-İKY'ni İnsan Kaynakları birimlerinin işlevlerini yerine getirebilmek için bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanması olarak tanımlar (Şekil 4.1).



Şekil 4.1 : E-İKY Bileşenleri (Özden, 2004)

İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı ve bu alandaki uygulamalar da, internet ve iletişim teknolojilerinin etkisinde kalarak küresel rekabet ortamında e-insan kaynağı olarak tanımlanan yeni bir alanda etkinliğini sürdürmeye başlamıştır. E-insan kaynağı kavramı temel olarak insan kaynağı yönetimi anlayışının elektronik ortamda yeni bir yapılanma ile desteklenmesi anlamına gelmektedir. İnsan kaynağına yönelik stratejilerin, politikaların ve uygulamaların web teknoloji temelli kanallarla desteklemenin bir yolu olarak görülmektedir (Waring ve Burges 2005).

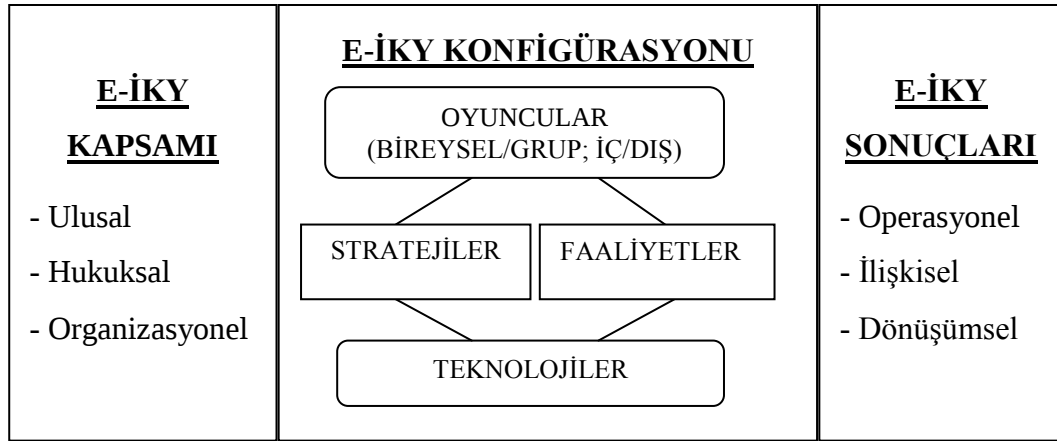
E-İK: İnsan Kaynakları hizmetlerini geliştirmek ve insan yönetimine yardımcı olmak üzere kullanılan teknolojileri ifade eder (Karakaş, 2007). E-İK: gerçek zamanlı, bilgi tabanlı, self servis, etkileşimli iş çevresi sağlayan bir ortam olarak tanımlanmıştır Hall ve Moritz (2003) tarafından. Farklı fonksiyonel departmanlar İK' dan bağımsız olarak istedikleri ilgili veriye ulaşabilmektedirler ve gerek duydukları analizleri yapabilmektedirler. E-İK kavramı, İK bilgi sistemlerinden sadece İK departmanı çalışanlarının değil, tüm çalışanların hatta işe alım gibi modüllerde potansiyel adayları da içerecek şekilde tüm kişilerin yararlanabileceği bir çalışma biçimini ifade etmektedir.

E-İnsan Kaynakları, kurum içi bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması ve işletme içi ağlarda bir bilgi portalı oluşturulmasıyla hız kazanmıştır. Böylelikle bürokrasinin azalması, kağıtların ortadan kaldırılması ve maliyetlerin düşürülmesinde büyük faydalar yaratılmıştır. Çalışanlar elektronik ortam aracılığıyla anında kişisel bilgilerine erişebilmekte ve gerekli değişiklikleri yapabilmektedirler. Geleneksel anlayış içerisinde uygulamada hakim olan personel dosyası ve bu dosya üzerinde işlem yapan personele olan ihtiyaç kalmamaktadır.

E-İK'nın iletişim anlamındaki en önemli noktası intranet ve e-postalardır. Intranet; şirket içerisinde dahili internet olarak algılanabilir. Burada şirket çalışanlarına

yönelik bilgilendirmeler, duyurular, tanıtımlar, dokümanlar gibi veriler yer almaktadır. E-postalar ise elektronik ortamda iletilen mesajlardır. Bu araçlar aynı anda birden fazla kişiye, uzak mesafeleri kat etmeden ulaşmayı sağlayan araçlardır. Öyleki artık işletmelerde yüz yüze veya telefon ile görüşmelerin yerini e-postalar almıştır. Sadece işyerinde değil, arkadaşlarımızla iletişimimiz bile sadece e-posta ile olmaya başlamıştır.

2007 yılında Strohmeier tarafından yapılmış olan çalışmada aşağıdaki model kurulmuştur (Şekil.4.2):



Şekil 4.2 : E-İKY Modeli (Strohmeier, 2007)

Strohmeier tarafından yapılan çalışmada E-İKY kapsamında ülkelerdeki hukuksal farklılıklar, şirket sermayesi, kültürü, sektörü ve organizasyona bağlı olarak E-İKY sistemin kapsamı değiştiği ifade edilmiştir. Bu kapsam doğrultusunda E-İKY konfigürasyonu şekillendirilmiştir. Kapsam aynı olsa bile sisteme dahil olan iç ve dış oyuncular şirket stratejileri ve faaliyetleri belirlemektedirler ve teknolojilerle birlikte üç farklı boyutta olmak üzere sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel olarak tanımlanmıştır. Operasyonel sonuçlar, rutin işlerin azalmasına ve otomatizasyona gidilmesine, iş verimliliğin ve hizmet kalitesinin artırılmasına; ilişkisel sonuçlar, insan kaynakları iç ve dış aktivitelerin entegre edilmesine, farklı lokasyonlardaki sistemlerin merkezleştirilmesine; dönüşümsel sonuçlar ise insan kaynakları bilgilerin karar verici olmasına ve stratejik iş ortağı olarak görevini sürdürmesine olarak tanımlanmıştır. Operasyonel ve ilişkisel sonuçlara ait daha fazla uygulama yapıldığını, dönüşümsel sonuçlar kapsamında ise yeterince örnek olmadığı tespit edilmiştir (Strohmeier, 2007).

4.2 E-İKY Amacı

E-İKY, İnsan Kaynakları yönetimindeki “insan” unsurunu güçlendirmekte, çalışanlara kendi kariyerlerini planlama konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır. Yeteneklerini geliştirmekte ihtiyaç duydukları araçları sağlayarak, kişisel gelişim, bilgi ve becerileri doğrultusunda ilerlemelerine yol göstermektedir. Bu yeni paradigma, klasik anlayıştaki işletme bölüm faaliyetlerinin merkeziyetçilikten kurtarılmasına yardım etmekte, çalışanlar ve yöneticilerin şirket hedef ve amaçları doğrultusunda ortak hareket etmelerinde büyük katkı sağlamaktadır (Erdal, 2004).

Dünyaca ünlü bir teknoloji şirketinin insan kaynakları direktörü “bizim rolümüz, strateji ve destek sağlayarak, yaptığımızın en iyisini yapmak, değer yaratmak, işletmeye değer katmaktır” demektedir. Dünya çapındaki bütün şirketler insan kaynakları faaliyetlerini web ortamına taşımaya başlamasının iki ana nedeni; bürokrasinin azalması ve maliyetlerin düşürülmesi ile değer yaratımıdır (Hay Group, 2002).

İK departmanlarının etkinliği, bilişim teknolojilerinden en uygun bileşimle yararlanması ile mümkün olabilecektir. Bunun anlamı, organizasyonun kültürünün elverdiği ölçüde kademeli olarak E-İK uygulamalarına geçmektir. Bu uygulamalar bir yandan kurum kültürünü etkileyecek, değişen kurum kültürü de yeni uygulamaların yürütülmesine zemin hazırlayacaktır. E-İK bir dönüşüm projesidir ve bunun mutlaka kurum kültürü ile uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

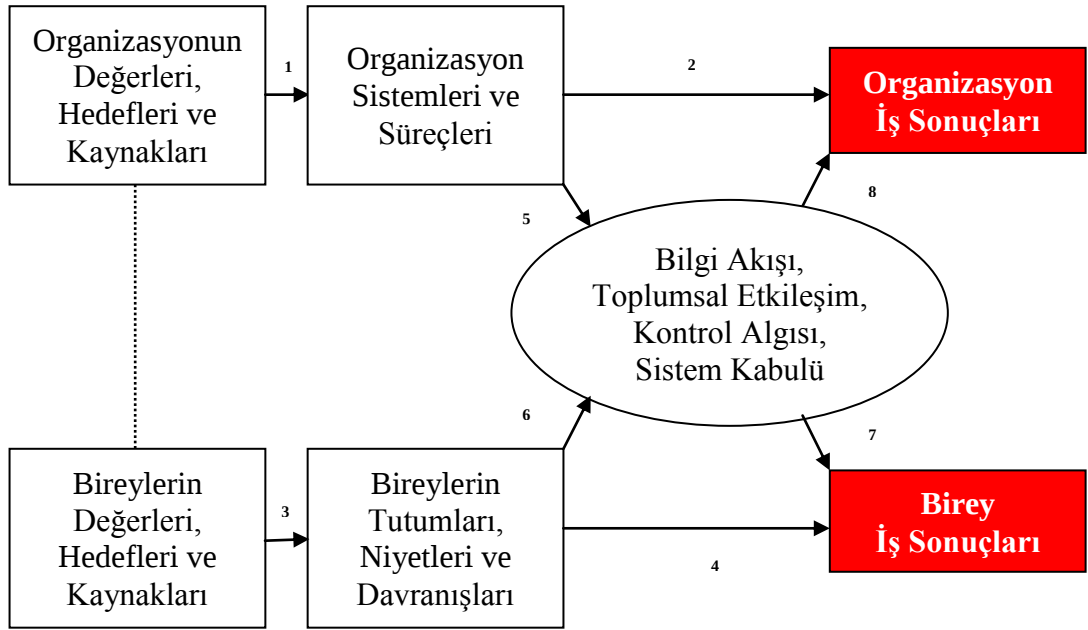
Tıpkı üretim, pazarlama ve finansal yönetimde olduğu gibi, personel yöneticileri de İnsan Kaynaklarını planlamak, örgütlemek, yöneltmek ve kontrol etmek zorundadırlar. Bu nedenle, personel yönetimi örgütün ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. İKY ile birlikte klasik personel politikalarının yönetimi yerini eğitim ve geliştirmenin yer aldığı stratejik bir konuma sahip bir yapı almıştır.

Bilgisayarların iş yaşamında yaygın olarak kullanılmaya başlamasıyla birlikte, daha önce el ile yapılan tekrarlı ve zaman alıcı birçok iş de bilgisayar ortamına aktarılmaya başlandı. İK uygulamalarında ilk önce personel kayıtları ve bordrolaşma işlemleri bu süreçlere dahil edilmiştir. Daha sonra birçok İK süreci bilgisayar ortamına taşınmıştır. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler arttıkça bu gelişmelerin

İnsan Kaynakları yönetimi alanına yansısı, İK bilgi sistemlerinin geliştirilmesi yönünde olmuştur.

İKBS yazılımlarının, artan ihtiyacının karşılamasına yönelik olarak modüller yapıda tasarlandığını görülmektedir. Şirketler İK birimlerinin ihtiyaçları ile diğer birimlerin ihtiyaçlarını bütünleşik olarak değerlendirilmekte, gerekli gördükleri modülleri sistemlerine ilave ederek bilgi sistemlerini yenilemektedir.

İyi işleyen bir İK bilgi sistemi, yönetim süreçlerinin ve bilgisayar sistemlerinin bir birleşimidir. Bileşenlerden herhangi birinin olmaması, İK bilgi sisteminin eksik ve yetersiz olmasına neden olur.



Şekil 4.3 : E-İK Sistem Kullanımı sonucu Birey ve Organizasyon İş Sonuçlarını etkileyen faktörler (Stone ve diğ., 2006)

Stone ve diğ. (2006) organizasyonun ve bireylerin değerlerini, hedeflerini ve kaynaklarının iş sonuçlarını nasıl etkilediklerini araştırmışlardır. Organizasyonel özelliklerin kurumun sistemleri ve süreçleri, bireysel girdiler ise bireylerin tutumları ve davranışları üzerinde etkileri olduğu saptanmıştır. Bu organizasyon ve bireylerin çıktılarının her sürecin bilgi akışı, toplumsal etkileşim, kontrol algısı ve sistem kabulü kapsamında değerlendirilmiştir ve iş sonuçlarının hem organizasyon hem de birey açısından farklılıklar olduğu gösterilmiştir.

4.3 E-İK Yönetim Aşamaları

Teknolojiyle birlikte gelişen yeni ekonomide İnsan Kaynakları yönetimi de kendi e-çözümlerini bir dizi aşamadan geçirerek geliştirmektedir. Bu aşamalar:

Bilgi Paylaşımı: Genel işletme bilgilerinin kurum içi çalışanlara aktarımıdır ve temelde tek yönlü iletişimi kapsamaktadır. Bu kategoride yer alan ve en çok bilinen uygulamalar; şirket politika ve prosedürleri, firma tarihçesi, duyuru ve bültenler, şirket haberleri, organizasyon şeması, görev ve sorumluluklar, faaliyet alanları, çalışanlar listesi ve iletişim rehberidir.

Veri Tabanı Oluşturma: Çalışanlara ait bir veri tabanıdır. Personelin demografik bilgileri, çalışma program ve saatleri, çalıştığı bölümler, almış olduğu görev ve sorumluluklar, işe giriş tarihi, maaş artışı ve primleri, sağlık kayıtları ve emeklilik durumu vb. bilgileri içermektedir.

Temel İnsan Kaynakları İşlemleri: İşletme içi dosya, evrak vb. belgelerin elektronik ortama taşınmasını ve çalışanlarla ilgili yaşanan değişimlerin tam zamanlı güncelleştirilmesini sağlayan uygulamalardır. Bu uygulamalar; kişisel bilgilerin yenilenmesi, yeni görev ve atamaların vb. değişikliklerin veri tabanına aktarımıdır.

Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri: Verilerin değerlendirilmesi, çalışanların görev ve sorumlulukların analizi, iş süreçlerinin uyum ve dengesinin araştırılması, çeşitli kriter ve değişkenlere göre çok boyutlu işlem ve uygulamaların bu kapsam içerisinde çok yönlü bölümlenmesidir.

Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri: İşletme içi ağ tabanlı uygulamalarda, çalışanlar ve yöneticiler kendi insan kaynakları veri ve süreçlerini bilgisayar aracılığı ile yani kağıt işi ya da idari destek olmaksızın kullanma imkanına kavuşmaktadırlar. İşletme içi ağlar, işletme dışı ağlarla bütünleştğinde insan kaynakları yönetiminin kapsam ve derinliği artmaktadır.

Özden (2004)'e göre İK süreçlerinin intranet ortamına aktarılması, kendiliğinden modern İK uygulamaları yaratmaktadır. Dolayısıyla İK süreçleri intranete aktarılırken, E-İK çalışma ortamına uygun olarak yeniden tasarlanmalıdır. Bunun anlamı, E-İK'nın, yeni bir İK felsefesi ve politikası ile uygulamaya konması gerektiğidir. Bu yüzden E-İK'nın bir "dönüşüm projesi" olduğu gözden uzak tutulmamalıdır.

4.4 İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri ve Elektronik Uygulamalar

Bilgi sistemlerin birçoğunun yapısı “tanımlar”, “operasyon” ve “raporlama” başlıkları altında kurgulanmıştır. “Tanımlar” sistem yöneticisinin sorumluluğundadır, kullanıcı yetkilerin belirlenmesi, modüllere ilişkin tabloların ve sahaların tanımların yapılması, özel raporların oluşturulması, toplu halde veri güncellemelerin yapılması gibi işlemler bu başlık altından yapılmaktadır. Yapılan “tanımlar” doğrultusunda “operasyon” menüsünde çalışanlara ait tüm veri girişleri ve güncellemeler ihtiyaçlar doğrultusunda yapılmaktadır. Bu bilgilerin incelenmesi ve gerekli kararların alınması için gerekli listelerin ve dokümanların hazırlığı “raporlar” menüsündeki ilgili bölümlerden elde edilmektedir. İnsan kaynakları uzmanları, görevleri ve sorumlulukları doğrultusunda İKBS’nin ilgili modüllerini yönetmektedirler.

Bu bölümde belirlenmiş olan temel İnsan Kaynakları süreçlerin özet olarak bir tanımlaması yapılmıştır, kapsam ve işleyiş hakkında bilgi verilmiştir. İnsan kaynakları süreçlerin bilgi sistemleri ile bütünleştiğinde ve web ortama aktarıldığında sistemin çıktılarına ilişkin örnekler ve yaratılan yönetim raporlama farklılıkları incelenmiştir.

4.4.1 Organizasyon yapısı, iş süreçleri ve doküman takibi

Örgüt yapısı örgütü oluşturan işlevlerin formel ve sistematik şekilde düzenlenmesi ve işlevler arasındaki ilişkilerin kurulmasıyla ortaya çıkan tasarımdır. Yapı belirli bir “büyüklük” içersinde bir taraftan örgütsel işlev ve görevlerdeki farklılaşma diğer taraftan “bütünleşme” ile oluşan sistematik bir kalıptır. Örgüt büyüklüğü ile birlikte farklılaşma ve bütünleşme örgütün biçimsel yapısını oluşturur (Akkoç ve diğ., 2006).

Yapı belirli bir denetim sistemini oluşturur. Bu denetim sistemi aracılığı ile birey ve grup faaliyetleri ölçülebilir ve değerlendirilebilir. Klasik yönetim kuramı bazı ilkelerin uygulanması gerektiğini ileri sürmüştür. Otoritenin örgütün üst mevkisinden alta doğru kesintisiz bir hat üzerinde akmasını sağlayan basamaklı (hiyerarşik) örgüt yapısı, kimsenin birden fazla amire karşı sorumlu olmaması, hizmet ve danışmanlık sağlayan uzman birimlerin birbirinden ayrılması ilkesidir.

Yaptığı iş bireyin kendisine ve iş arkadaşlarına anlamlı gelir, çünkü yaptığı işin diğer işlere ve tüm örgüte göre işlevini ve önemini hemen görmesi mümkündür. Böylece birey çalıştığı örgüt ile bütünleşme içine girer. Örgüt ile bütünleşmeyi engelleyen iki

önemli eğilim yönetim birimlerinin büyümesi ve örgüt yapısının karmaşıklığının artmasıdır.

Örgüt yapısının gereğinden fazla parçalandığı örgütlerde ortaya çıkan bütünleşme eksikliği insan ilişkilerini zedelediği gibi, etkinliğinde azalmasına neden olur. Daha az karmaşık olan ve merkezleşmemenin uygulandığı esnek örgütler daha etkin gözetim, personelde daha olumlu davranışlar, daha büyük ölçüde bireysel sorumluluk ve inisiyatif potansiyeli yaratmaktadır. Ayrıca bu gelişmeler, kişisel tatmin için çok gerekli olan yaratıcılığı da teşvik etmektedir (Akkoç ve diğ., 2006).

İKBS'nin “tanımlar” menüsünde organizasyon ile ilgili tüm bilgiler tanımlanır. Bunlar bölümler, görevler, ünvanlar, çalışma yerleri, pozisyonlar, hiyerarşi düzeyleri, organizasyondaki yerleşim, prosedür ve kurallar doğrultusundaki süreç akışları, onay mekanizmaları, doküman gereksinimleri akışları v.s.

Kişilerin atandıkları görev ile ilgili bilgiler sadece görev adı olarak değil, iş, görev, örgüt, yerleşim, kişinin bağlı bulunduğu yönetici ve çalışma koşulları detaylarında tutulmaktadır. Bu bilgilere ek olarak pozisyonlar için kişilerin sahip olması gereken özellikler tanımlanabilir ve kişilerin göreve atanmalarında, tanımlanan özelliklere sahip olma ön koşulu aranabilir. Kişiler üstlendikleri sorumluluklar ve yaptıkları çalışmalar da göz önünde bulundurularak birden fazla göreve atanabilir; bu görevler süresince birden fazla yöneticiye bağlı çalışmaları sağlanabilir. Kişi ile ilgili tutmak istenilen tüm bilgiler, gerek kişisel gerekse göreve yönelik sistemde tarihsel bazda tutulmaktadır. Sistem tarihini değiştirerek kişinin geçmişteki tüm bilgilerine ulaşılabilir, organizasyonun ve diğer çalışanların o dönem içindeki bilgileri ile karşılaştırılabilir.

Sisteme sınırsız sayıda örgüt ve pozisyon hiyerarşisi tanımlanabilir, bu hiyerarşiler tarihsel bazda takip edilebilir. Bu sayede matris ve raporlama esasına dayalı örgüt ve pozisyon yapıları, proje süresince oluşturulan geçici örgütler ayrı ayrı incelenebilir, gerekli planlamalar ve çalışmalar yapılabilir. Oluşturulan tüm bu yapılar örgüt ve pozisyon şeması olarak görüntülenebilir, gerekli değişiklikler şema üzerinden de gerçekleştirilebilir. Örgüt ve pozisyon yapılarında değişiklik yapma yetkisi belli kullanıcı gruplarına verilerek, sadece yetkili kullanıcıların gerekli değişiklikleri yapması sağlanır. Oluşturulan tüm hiyerarşik yapılar sistemde tarihsel bazda saklı

tutulacağından zaman içinde örgütünüzde gerçekleşmiş olan değişim ve gelişmeler de analize açıktır.

Tanımlanan işleri temel alarak pozisyonlar oluşturulabilir. Bu pozisyonlara atanabilecek kişinin sahip olması gereken nitelikler belirlenerek, kişilerin pozisyon gereksinimlerine göre işe atanması ve doğru kişinin doğru görevde çalışması ile örgütsel verimlilik artırılır. Bir pozisyona birden fazla çalışan atanabileceği gibi bir çalışanın da istenilen sayıda pozisyona atanması mümkündür. Belli bir pozisyona atanan kişilerin bilgileri tarihsel bazda görülebileceği gibi çalışanın atandığı pozisyonlar da tarihsel bazda incelenebilir.

Kurumdaki belirlenmiş olan prosedür ve kurallar doğrultusunda her süreç için akış tanımlaması, her aşama için doküman gereksinimleri yapılabilir, belirlenmiş hiyerarşi doğrultusunda onay mekanizmaları tanımlanır ve böylece kurum içindeki süreçler her adımda kontrol edilebilir.

4.4.2 İş gücü (norm kadro) planlama ve personel bütçeleme sistemi

İnsan Kaynakları planlaması, İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin kritik önem arz ettiği alanların başında yer alır. Özgül olarak iş örgütleri gerek bugün için gerekse de gelecek yıllara dönük olarak kendi İnsan Kaynakları ihtiyaçlarını planlama aşamasında iken faaliyetlerindeki planlı değişiklikler hakkında ve İnsan Kaynaklarına dönük değişikliklerin sonuçların hakkında enformasyona ihtiyaç duyacaklardır. Yine aynı zamanda örgütler, kendi İnsan Kaynakları ile mevcut işgücünün sahip olduğu yetenek, beceri ve tecrübe türleri hakkında da bilgi sahibi olmayı isterler (DeNisi ve Griffin, 2001).

Temel olarak İnsan Kaynakları planlaması fonksiyonu, örgütün gerek bugün gerekse de geleceğe dönük nitelik ve nicelik açısından en uygun işgücü ihtiyacını analiz etmeyi kapsar. İnsan Kaynakları planlaması faaliyetinin zor ve karmaşık bir süreç olması nedeni ile örgütlerin doğru kararlar alabilmesi büyük ölçüde sahip oldukları bilgiye ve bu bilginin nitelik ile niceliğine bağlı olacaktır (Şimşek ve Öge, 2004). Niceliksel kadro planı ise pozisyonlar için kısa ve uzun vadeli gerekli işgücü sayısı, istihdam edilecek personel sayısı ve işten çıkarılacak personel sayısı tahmini ve planlanmasını kapsar. Niteliksel kadro planlama, pozisyonların gerektirdiği bilgi/beceri ve kişisel özellikleri belirlemeyi kapsar. Gerek bireyin gerekse örgütün

ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde işlerin içerdiği yetki ve sorumluluklarla, bunları başarmada gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri saptamak için iş analizlerinin yapılmasını kapsar. Bu tür faaliyetler diğer personel faaliyetlerini etkili bir biçimde yerine getirilmesinin temelini oluşturur (Polat, 2005).

Etkin bir İKBS'nin, İnsan Kaynakları planlaması sürecinde ihtiyaç duyulacak şu nitelikteki bilgileri ilgililere sağlaması gerekir (Kaynak ve diğ., 1998); iş analizi bilgileri, işgücü envanteri, eğitim ve geliştirme programları, personel temin kaynakları, işgücü piyasası analiz bilgileri, ücret planları, yasal zorunluluklar, işgücü devir ve devamsızlık oranları ile emeklilik planları. Bu nedenle günümüz İnsan Kaynakları planlaması doğal olarak bilgisayar desteğini gerektirecek ve bilgisayar yardımı ile gerçekleştirilecek bir planlama çalışması ilgili örgüte şu yararları sağlayacaktır (Werther ve Davis, 1993):

- İnsan Kaynakları faaliyetleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu sağlamak ve etkinleştirmek,
- İnsan Kaynaklarının etkinliğini arttırmak,
- Yeni İnsan Kaynaklarının sağlanması ekonomik davranmak,
- İKBS İnsan Kaynakları faaliyetleri ile diğer örgütsel birimleri bilgi açısından desteklemesini sağlamak,
- Diğer tüm İnsan Kaynakları faaliyetleri arasındaki koordinasyonu sağlamak.

İnsan Kaynakları'nın planlaması aşamasında planlar, programlar oluşturularak iş analizleri ve tanımları yapılabilir. İş analizi ve tanımlamasında ise; işletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı bir şekilde belirlenerek işin özellikleri ortaya konulur. Bu kapsamda, hem mevcut işin hem de İnsan Kaynakları' nın analizi yapılmış olur. İşletmelerin sahip olduğu İnsan Kaynakları'ndan daha akılcı şekilde yararlanmanın önemli bir yolu olan planlama; belirli bir zamanda ve yerde, en uygun sayıda ve nitelikte çalışanın bulunması (Özakman, 1995); organizasyondaki mevcut İnsan Kaynakları' nın bilgi ve becerilerinin en uygun ölçüde kullanılabilmesidir. Ayrıca İnsan Kaynakları planlaması, organizasyondaki İnsan Kaynakları' nı bir maliyet unsuru olmaktan çıkaran ve üretim etkeni haline dönüştüren bir işlevdir (Saldamlı, 2008).

İnsan Kaynakları' nın kadrolanma süreci, personel bulma, seçme, işe yerleştirme ve oryantasyon gibi temel faaliyetlerden oluşmaktadır. Kadrolama ncesi yıl sonu

personel bütçeleme döneminde bölüm yöneticileri gelecek yıl için öngördükleri ihtiyaç personel sayısını insan kaynaklarına web ortamında bildirmektedirler. Tüm departmanlardan talepler ve onaylar tamamlandıktan sonra sistem üzerinde kadro bütçe çalışması yapılabilir. Her bölüme ait maliyetler ve çalışan dağılımı analizleri ile norm kadro çalışması en etkin şekilde sonuçlandırılabilir.

Ayrıca şirket faaliyet dinamiklerine göre dönem bazında brüt personel gereksinimi, tedarik gereksinimi, görevlendirme gereksinimi, rezerv gereksinimi, sipariş gereksinimi, ek gereksinimi, yeni gereksinim, yedek gereksinimi ve ayrıca personel fazlası olan serbest bırakma gereksinim sayıları sistemden alınabilir (Polat, 2005). Bu bütçelerin tarihsel bazda incelenmesi, planlanan ve gerçekleşen karşılaştırması ve bir sonraki dönem için planlama yapılması da mümkündür.

4.4.3 İşe alım sistemi

Örgütün insan kaynakları belirlendikten sonra bunların uygun kişilerce doldurulması gerekir. Bu amaçla işe başvuracak adayların sağlanması ve bu adaylar arasından en uygun olanlarının seçimi gerekir. Bu süreç örgütün dışındaki adaylara yönelik olabileceği gibi örgüt içindeki adaylara da yöneliktir.

İnsan kaynağı seçim faaliyetlerinin amacı, eleman alınacak görevin gerektirdiği niteliklere uygun özellikler ve yetenekler taşıyan personellerin saptanmasıdır. Başka bir deyişle, iş ile personel arasında bir uyumun sağlanmasıdır. İnsan kaynağı seçiminde, hem işin hem de elemanın özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. İşe alma ve yerleştirme sisteminin başarısı işe uygun kişilerin istihdamı, kısa sürede pozisyonların doldurulması ve az maliyetle pozisyonların doldurulması göstergeleri ile ölçülmektedir. İşe alma sürecinin adımları işe alma gereksinimin belirlenmesi, gereksinimin duyurulması, başvuruların alınması, başvuruların ön değerlendirilmesi, başvuranların değerlendirilmesi, seçim yapılması, teklifin sunulması ve atama işlemlerinin yapılması olarak sıralanabilir.

Personel bulma, işe alma sürecinde herhangi bir iş için başvuruların alınmasıdır. Yerleştirme ise, işe uygun görülen elemanların işe başlatılmasıdır (Fındıkçı, 2000). Başvurular, adaylar tarafından doğrudan elektronik ortamda sayılabileceği gibi başvuru formlarının doldurulması yoluyla da yapılabilir. Mülakattan sonra işe alınmaya hak kazananlar, sağlık ve psikoteknik muayenelerden sonra işe alım tespiti

yapılarak işe başlamaları sağlanır. İşe yeni başlayan kişilere iş yerini ve şartlarını tanınması açısından yapılan eğitime ‘oryantasyon eğitimi’ denir (Saldamlı, 2008). Bu eğitimin de elektronik ortamda yapılması sağlanabilir.

İnsan Kaynakları temin ile seçimi, İnsan Kaynakları yönetiminde bilgisayarlardan en fazla yararlanılan fonksiyonlardan birisidir. Amacı, örgütün amaçlarına uygun ve insan kaynakları planlarının etkin biçimde yerine getirilmesi için gerekli insan kaynaklarını bulmak ve örgüte kazandırmaktır. Web tabanlı olarak sunulan İK uygulamaları arasında tüm dünyada ve Türkiye’de en yaygın olarak işe alım gelmektedir. İnternet üzerinden işe alım sistemleri ile şirketler, zaman ve iş gücü kaybını en aza indirerek açık pozisyonları için doğru adaylara en kısa ve en kolay yoldan ulaşabilmektedirler.

İK planlaması çerçevesinde ihtiyaç duyulan insan kaynağına ya iç ya da dış kaynaklardan giderilmektedir. İş için başvuran adayların mevcut nitelikleri doğrultusunda bir aday havuzu oluşturulmaktadır ve iş gereklilerinin adayların özellikleri ile karşılaştırılmaktadır.

İş analizinden elde edilen veriler ile oluşturulan iş gerekleri ile örgüt içi potansiyel adayların niteliklerinin sistem içerisinde karşılaştırılması dış kaynaklara başvuru gereğinin olup olmadığını ortaya koyacaktır. Dış kaynaklara yönelmesi durumunda ise iş için başvuran adayların mevcut nitelikleri doğrultusunda bir aday havuzu oluşturulacak ve iş gereklerinin adayların özellikleri ile karşılaştırılması söz konusu olacaktır. Dolayısıyla sistem, insan kaynaklarının temini, seçimi ve işe yerleştirilme sürecine objektiflik kazandırarak örgütün performansını olumlu yönde etkileyecektir (Kaynak ve diğ. 1998). İnsan kaynakları temini ve seçimi için E-İK’na başvurulması örgüte ayrıca şu faydaları da sağlayacaktır (Ceriello ve Freeman, 1992);

- Başvuran adaylar ve yeni işe alınanlar ile etkin bir iletişimin kurulması sağlanacaktır,
- Sistem, adayların geçmiş performanslarının analizini yaparak insan kaynaklarının çok daha etkin ve verimli olarak bulunmasını ve uygun yerlere yerleştirilmelerini sağlayacaktır,
- Önemli nitelikte ve nicelikte insan kaynağına ihtiyaç duyulması durumunda sistem hız sağlayacaktır ve zaman kayıplarını önleyecektir. Pozisyonların

boşalması ile doldurulması arasındaki süreyi kısaltacak uygun adamın uygun işe yerleştirilmesine yardımcı olacaktır,

- Örgüt içi terfilerin örgütsel politikalarla tutarlı ve çalışanlara eşit iş fırsatları yaratarak gerçekleşmesini sağlayacaktır,
- İnsan kaynaklarının seçim ve yerleştirme sürecinde oto-kontrol mekanizmasına imkan verecektir.
- İnsan kaynakları departmanının etkin ve profesyonel bir birim olmasına yardımcı olacak, seçim kriterlerinin ve seçim sürecinin tutarlı olması sağlanacaktır.

İşe alımda diğer bir yol profesyonel olarak bu işi yapan firmaların kurumsal web sitelerinden yararlanmaktır. Öyle ki, Logos Research tarafından Fortune 500 sıralamasındaki işletmelerle yapılan bir araştırmaya göre, işletmelerin sadece %11'inin internet sitesinde kariyer bölümü yer almakta, %89'u ise yeni eleman bulmada bu alanda uzmanlaşmış insan kaynakları firmalarının kurumsal web sitelerinden yararlanmaktadırlar. Sonuç olarak, işe alım süreçlerinde profesyonel İK firmalarının daha yaygın bir şekilde kullanıldığını göstermektedir.

Kurumlar, İşe Alım süreçlerinde kariyer siteleri (kariyer.net, secretcv.com, yenibiris.com, monster.com.tr v.b), danışmanlık firmaları gibi farklı dış kaynaklardan ve kurumsal web sitesi üzerinden gelen başvuruları tek bir veritabanında toplayarak kurumsal özgeçmiş havuzu oluşturabilmektedirler. Adaylar ile ilgili yapılan görüşme, mülakat, sınav gibi değerlendirmeler kayıt altında tutularak tarihçesi takip edilebilmektedir. Oluşan özgeçmiş veritabanı üzerinde istenen kriterlere göre filtreleme ile raporlama ve puantaj gibi özellikleri kullanılarak kurum içinde değerlendirme ve bilgi akışını elektronik ortamdan takip edilme imkanı ile doğru insana kısa zamanda ulaşılması sağlanmaktadır. Aday ile ilgili değerlendirmeler kayıt altında tutularak, başka pozisyonlara başvurması durumunda tarihçesinin görüntülenmesi sağlanmaktadır. Özgeçmiş girişi ile başlayan işe alım sürecinde, operasyona hız kazandıran sistem zaman, işgücü ve maliyet tasarrufu ile verimlilik artmaktadır.

Örgütlerdeki tüm iş ve pozisyonlar için, gerekli yetkinlikler, kişilerin almış olması gereken eğitimler, sahip olmaları beklenen iş tecrübeleri ve süreleri tanımlanabilir ve iş başvurusunda bulunan adaylar belirlenen profil doğrultusunda gruplanarak

istenilen kriterlerdeki kişiler ile ilgili çalışmalar kolaylıkla yapılabilir. Böylelikle aday havuzu daraltılarak, yalnızca istenilen kitle ile ilgilenilerek zaman daha verimli kullanılır ve doğru işe doğru kişi atanarak örgüt yapısının kalitesi arttırılır.

İnternetin yoğun olarak kullanımından önce işletmeler yeni işgücünü işe almada gazete ilanları, çalışan işgücünün referansları, bireysel iş başvuruları gibi geleneksel metotları kullanıyorlarmış. Günümüzde ise işletmeler internet temelli e-işgücü pazarını kullanarak coğrafya bakımından daha geniş bir pazara ulaşarak bu süreci öncekinden daha ucuz ve hızlı yapabilme imkanına kavuşmuşlardır (Güler, 2007).

İnsan kaynağı yönetim anlayışını uygulayan işletmelerde en önemli ve dikkat edilmesi gereken konuyu insan kaynağını seçme ve değerlendirme süreci oluşturmaktadır. İşletmelerin internet üzerinde yer alan web sitelerinde insan kaynağı bölümlerinin hazırlamış olduğu eleman ihtiyaç duyuruları, iş başvuru formları bulunmaktadır. Böylelikle iş görüşmeleri, başvuru değerlendirme gibi prosedürler eş zamanlı (online) olarak gerçekleştirilebilmektedir. Bununla birlikte işletmeler işe alım ve iş ilanı gibi uygulamaları profesyonel olarak bu işi yapan firmaların kurumsal web siteleri üzerinden de gerçekleştirebilmektedir. Bu durum işletmelere daha fazla zaman tasarrufu sağlamaktadır. Ayrıca iş başvurusu yapan insan kaynağı açısından da önemli avantajlar sağlamaktadır. İşletmeler bu yolla işe alım sürecini hızlandırırken üye oldukları sitelerde istedikleri zaman iş ilanı yayınlatabilme ve bunları değerlendirme şansına sahip olmaktadır. Bu şekilde bürokratik engeller ve zaman sorunu daha kolaylıkla çözümlenebilmektedir.

İşletmelerin bir çoğu e-işe alım teknolojilerini bünyelerine, işe alım siteleri veya kurumsal web sitelerindeki insan kaynakları sayfaları aracılığıyla dahil etmektedir. Ancak işe alım siteleri adayların ilgisini daha çok çektiğinden, birçok işletme bu sitelerin aday havuzundan faydalanmayı tercih etmektedir. Böylece işletmeler birçok açıdan avantajlı duruma geçme olanağına sahip olmaktadır. Bireyler açısından ise zaman tasarrufunun yanı sıra aynı anda birden fazla iş başvurusu yapma ve kendilerine yönelik iş ilanlarını eş zamanlı olarak takip edebilme şansını ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte kariyer hedefleri doğrultusunda yurt dışındaki iş başvurularını da internet üzerinden gerçekleştirebilmektedir (Agarwal; 2004).

4.4.4 Özlük bilgileri, bordro hesapları, izin ve çıkış işlemleri sistemi

İnsan Kaynaklarının temelini oluşturan özlük ve bordro bilgileridir. Her çalışana özgü olan sicil numaraları tanımlanmaktadır ve tüm süreçlerdeki takip bu sicil sayesinde yapılmaktadır. Özlük bilgileri kapsamında çalışana ait kişisel bilgiler, adres bilgileri, telefon bilgileri, iş deneyimleri, öğrenim bilgileri, yabancı dil bilgileri, nüfus bilgileri, ehliyet bilgileri, aile ve çocuk bilgileri bulunmaktadır. Bu veriler çalışanlara ilişkin tüm süreçlerde ve analizlerde kullanılmaktadır.

Bordro bilgileri kapsamında maaş ve ikramiye ödemeleri, punataj hesapları, tahakkuk işlemleri, tazminat hesapları yapılmaktadır. Yasal ve mevzuat düzenlemeleri dikkate alınmaktadır. Çalışan ile ilgili işe girişte belirlenmiş olan koşullara göre hesaplar yapılmaktadır. Ayrıca kişinin izin hakları ile ilgili hak edilişler, ücretli, ücretsiz, mazeret gibi izinlerin takibi buradan yapılmaktadır. İşe giriş evrakları doğrultusunda çalışanın şirket içerisindeki konumu ve tüm detayları bu modül kapsamında takip edilmektedir. Sözleşme, ikametgâh, işe giriş bildirgesi ve tüm resmi kuruluşlarla ilgili kayıtların bilgileri burada yer almaktadır. Sadece işe giriş değil çıkış durumu söz konusu olduğunda ihbar kıdem tazminatların ve gerekli evrakların hazırlanması da bu modül dahilindedir. Kişilerin işten çıkış sebepleri ve işten çıkış görüşme notları sistemde tutulur.

Bu sistem kapsamında en temel gerçekleşen faaliyetler çalışanlara ait ücret ve ödenek bilgilerini kaydetme, takip etme ve güncelleme; çalışanlarda toplu ücret ayarlaması yapma; çalışanlarla muhasebe kodu ilişkilendirme; çalışanı masraf merkezine atama; SGK, sendika bilgilerini kaydetme; yabancı, özürlü, stajyer çalışan ayrımı; çalışanı vardiyalarla ilişkilendirme; işten çıkarma işlemleri (yasal şablonlara uygun tüm belge ve bildirgeleri oluşturma); farklı para birimlerinde brüt ve net olarak çalışan maaş planlaması yapma; farklı dönemler için farklı yöntem ve özelliklerde, sınırsız ek ödenek, kesinti ve vergi istisnası tanımlama; dönemsel satış primi tanımlama; çalışan hesap ekstresi görme, kişi puantaj; hesap özeti-İcmal; özet bordro; SGK aylık ve 4 aylık bildirgeler; mesai ve fazla mesai takibi; izinler; işten çıkarma prosedürleri ve hesapları; çalışana ve yakınına vizite; eş-çocuk sağlık belgeleri; emekli çalıştırma; avans talepleri; disiplin işlemleri (ihtarlar, ödüller, olay tutanakları); zimmet işlemleri; tüm yasal bildirgeler ve belgelerin otomatik olarak oluşturulması (SGK, İşkur, Çal.Bak.) olarak belirlenmektedir.

4.4.5 İş değeriendirme, ücretlendirme ve yan haklar sistemi

İş görenlere verilecek ücretin belirlenmesi için; ücret politikasının oluşturulmasından, piyasa ücret araştırmalarına; ücret sisteminin kurulmasından işletilmesine kadar yapılan tüm çalışmalar ücret yönetimini oluşturur. Genel olarak bir ücret yönetimi fonksiyonunun esas amacı, işletme içinde ödenecek ücret düzeyini saptamak, ücret yapısını oluşturmak ve bu iki temel veri içinde çalışan kişilere ödenecek ücreti belirlemektir (Kaynak, 1996).

İnsan kaynakları yönetiminin bu fonksiyonu; çalışanlara hangi ücretin hangi kriterlere göre ödeneceği, iş görenin kişisel özellikleri ve potansiyelinin ücretine nasıl yansıtılacağı, işletmedeki ücret politikasının hangi şartlara göre belirleneceği gibi tüm hususlarda diğer insan kaynakları fonksiyonlarından faydalanmaktadır. Ayrıca ücret yönetimi, insan kaynakları fonksiyonları içinde diğer insan kaynakları konularıyla ve işletme içi - dışı çevreyle en fazla ilişkileri olan fonksiyondur.

Ücret sistemleri, iş görenlere ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eden sistemlerdir. Ücretlendirmede en etkin sistemlere sahip işletmelerde dahi iş görenlerin ücretlerinden şikayet ettikleri görülmektedir; zira işletmeler hep daha az ücret ödemek, iş görenler ise hep daha yüksek ücret almak istemektedir. Böylece, iş görenlere hangi ücretin hangi kriterlere göre ödeneceği konusu işletme yönetimlerini en çok meşgul eden sorulardan biri haline gelmiş ve değişen ihtiyaçlara bağlı olarak zamanla birçok ücret sistemi geliştirilmiştir.

Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimliliği arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, öte yandan çalışanları işletmeye en çok bağlayan bir ekonomik özendirme aracıdır. İşletmeler tarafından ücret yönetimi politikası ve programı oluşturulmasındaki amaçlar şu şekilde sıralanabilir: ücret ödemesi konusunda yasal yükümlülükleri yerine getirmek; nitelikli iş görenleri cezbetmek ve istihdamlarında sürekliliği sağlamak; işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak; gerek çalışanlar, gerekse işverenlerin çıkarlarına ters düşmeden işletme için en uygun ücretlendirmeyi gerçekleştirmek ve ücret düzeyini saptamak; ücret oluşumunu etkileyen faktörleri dikkate alarak mevcut sistemi gerektiğinde güncellemek; ücret ve her türlü sosyal yardım, sağlık ve yaşam sigortaları, emeklilik ve kıdem tazminatı gibi ücret benzerlerinin ödemesinin, işletme prosedürlerine göre aksamadan gerçekleştirilmesini sağlamak; işe başvurusunda bulunan aday kalitesini yükseltmek;

başarılı çalışanların bağlılığını kazanmak; çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, yetkinlikler ve kıdemini ödüllendirmek; iş verimliliğini ve işgören performansını arttırmak; maliyet açısından rekabet avantajı kazanmak.

Ücret sistemi geliştirme metodolojisini genel olarak dört ana adımda oluşmaktadır: ücret politikasının belirlenmesi, işlerin göreceli değer sıralamasının oluşturulması, piyasa ücret araştırması doğrultusunda piyasa göre durum değerlendirmesinin yapılması ve şirketin rekabet edebilme ve ödeme gücüne göre ücret yapısının oluşturulması.

İşlerin göreceli değer sıralamasının oluşturulmasındaki amaçlardan birisi, ücretlendirmede çalışanlar arasında işletme içi eşitlik sağlamaktır. Bu süreçte ilk önce iş analizi, ardından iş tanımları ve iş değerlendirme çalışmaları gerçekleştirilir. İş değerlendirme ya da diğer bir ifade ile iş değerlendirmesi; işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki önem ve güçlükler, fark ve benzerliklere göre işleri değerlendiren, sonuç olarak ta objektif bir değer-ücret ilişkisi oluşturmayı amaçlayan bir yöntemdir (Erdem, 2007).

İş değerlendirme, eğitilmiş ve tecrübeli değerlendiricilerin bir işin diğerine kıyasla büyüklüğü konusunda karar vermelerini sağlamak üzere geliştirilmiş pratik bir tekniktir. İşler, insanlar ve insan davranışlarıyla ilgilidir, bu yüzden bir işin işletmeye katkısını diğer işlerden ayrı veya diğer işlere oranla bilimsel olarak ölçmek mümkün değildir. Mümkün olan, etkin bir metodoloji kullanarak bir işin işletmeye katkısının bu işin aynı işletmedeki diğer işlerin katkısı ile karşılaştırılması yoluyla işin büyüklüğü hakkında yargıya varmaktır. Bu bağlamda rakamlarla çalışılmasına rağmen iş değerlendirmesinin bilimsel olduğundan bahsetmek doğru değildir. Bu yargıya dayalı bir değerlendirmedir. Değerlendirmenin güvenilirliği değerlendiren ve değerlendirilen tüm ilgililer tarafından kabul görmesiyle ölçülebilir (Hay Group, 2006).

Özellikle ücretlendirme sisteminde iş değerlendirmesi büyük rol oynamaktadır. Çünkü, eğer işletmeler ücretlendirme standartlarını düşük tutarlarsa çalışanları yüksek ücretler ödeyen başka işletmelere kaçırabilirler. Piyasanın üstünde bir ücretlendirme sistemi kullanmak ise işletmeler için gerekenden fazla bir maliyet anlamına gelmektedir. Bu noktada iki seçenek vardır. İlki dış eşitliktir ve bunun için işletmeler ücret araştırmaları yaparak piyasadaki mevcut adil ücretlendirme

sistemleri hakkında bilgi sahibi olup kendi ücretlendirme sistemlerini bu doğrultuda oluşturabilirler. İkinci seçenek ise, iç eşitliktir. Adil bir ücret programına sahip olmak isteyen işletmeler; yetenek, bilgi düzeyi, beceri açısından birbirine yakın gereklilikler arz eden görevleri benzer şekilde ücretlendirmek için iş değerlemeyi kullanmaktadırlar. İş değerlendirme, dengeli ücret yapısının kurulmasında kullanılmak üzere ve işlerin göreceli değerlerini belirlemek amacıyla yapılan değerlendirme çalışmalarıdır (Balta, 2007).

Çalışanın toplam gelir paketinin alt bileşenleri toplam ücret, toplam nakit ve baz ücret olarak ayrılmaktadır (Şekil 4.4).



Şekil 4.4 : Toplam Gelir Paketi (Hay Group, 2006)

Baz maaş çalışanın alması garanti olan yıllık brüt ücrettir. Toplam nakit baz maaşa ek olarak prim, satış komisyonu, kâr paylaşımı gibi değişken ücret unsurlarının tamamının toplamıdır. Toplam nakitteki değişken tutar, bireysel, grup veya şirket performansına dayalı olduğu için risklidir. Toplam ücret, toplam nakitteki kısa dönemli teşviklere ek olarak uzun dönemli teşvikler de dahil edilmektedir. Toplam gelir paketi baz maaşı, uzun ve kısa dönemli teşvikleri ve objektif parasal değeri belirlenen yan hakları içermektedir.

Toplam gelir paketi'ne dahil edilen temel yan haklar şöyle sıralanabilir: servis / şirket arabası, yemekhane / yemek çeki, giyim yardımı, bayram yardımı, yakacak yardımı, izin yardımı, cep telefonu hattı ve cihazı, kredi kartı, bilgisayar, kıdem teşviki, vefat, evlenme, doğum, eğitim yardımı, özel sağlık, hayat kaybı, ferdi kaza, iş görememezlik sigortası, bireysel emeklilik sigortası, emeklilik planları, spor kulübü üyeliği, kreş imkanı v.s. gibi uygulamalar.

Piyasa ücret verileri bir ücret sisteminin dizaynında vazgeçilmez ve iş değerlemesini tamamlayıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Piyasa ücret araştırması, belirli bir coğrafik bölgede belirli işler için ödenen ücretlerle ilgili olarak sistematik bilgi toplama sürecidir. Ücret yapısının oluşumunda çok önemlidir çünkü ücretlendirmede, iş değerlendirme işletme içi eşitliği sağlarken ücret araştırmaları işletme dışı çevresel eşitliği sağlamaktadır. İş değerlendirmesi sonucunda çalışanların sahip oldukları kademeler ve düzeyler belirlenir. Piyasadaki ücret araştırma kaynakları ile kıyaslama yapılır ve piyasaya göre çalışanın ve şirketin konumu belirlenmektedir. Şirketler tarafından en çok kullanılan ücret piyasa araştırmaları: Hay Group, MERCER, Watson Wyatt'ın hazırladıklarıdır.

Sonuç olarak ücret yönetimi, örgütlere maliyetlerinin kontrolünde, performans ile verimliliklerini arttırmalarında, nitelikli personelin bulunmasında ve elde tutulmasında yardımcı olacaktır. Gerek bedensel gerekse de zihinsel emek harcayan çalışanlar açısından önemli bir gelir kaynağını oluşturan ücret, örgüt açısından ise önemli bir gider kalemini oluşturur. Bunlara ek olarak ücretin çalışanlar açısından önemli bir özendirme aracı oluşu ile toplumsal ve sosyal itibar sağlaması boyutunun varlığı da insan kaynakları yönetiminin bu fonksiyona gereken özeni göstermesini gerektirecektir (Werther ve Davis, 1993). İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin önemli ve ayrılmaz bir parçası olarak ücret yönetiminde

- İhtiyaç duyulan nicel analiz ve çalışmalar çok daha hızlı ve doğru bir biçimde yapılarak ücret miktarının belirlenmesi sürecinde hız ile doğruluk sağlayacaktır,
- Örgüt içi ücret araştırmaları liyakate pozisyona, zamana ve yıla göre yürütülerek çok daha gerçekçi ücret politikaları saptanabilecektir,
- Diğer İnsan Kaynakları uygulamalarına dönük bilgilerden yararlanılarak kurum içi her iş grubuna göre ücret tip ile oranlarını gösteren iş sınıflandırmaları oluşturulacaktır,
- Ücret yönetiminin önemli bir parçasını oluşturan çalışanlara dönük ücret dışı maddi yardımların sigorta, sağlık, emeklilik v.b. finansal açıdan etkili yönetilmesi, doğru ve etkin denetimlerinin yapılması söz konusu olacaktır.

Netice olarak iş örgütlerinin etkinliği açısından kritik öneme sahip olan ücret yönetiminin konuya ilişkin tüm faktörleri kapsayacak tarzda bilimsel temellere

dayalı, sistematik olarak gerçekleştirilmesi gerekir. Sürecin başarısında farklı nitelikteki bilgilere ihtiyaç duyulacaktır. E-İK bu konu ile ilgili şu bilgilere ihtiyaç duyulacaktır: işin kodu ve ünvanı, işe dönük ödeme türü, ödenen ikramiyeler, ortalama piyasa ücreti, yasal zorunluluklar, normal ve fazla çalışma süreleri v.b. Sistemden yararlanacak yöneticilerin bu ve benzeri bilgilerin yanı sıra uygun istatistik programları yardımı ile geleceğe dönük ücret alternatiflerini değerlendirerek ücret planları oluşturmak, ücret maliyetlerini belirlemek, bölümlere dönük bütçeler yapmak gibi ücret yönetimi sürecine katkıda bulunacak faaliyetleri de gerçekleştirebilirler (Kaynak, 1996).



Şekil 4.5 : Ücret Ayarlama Süreci

Çalışanlar için gerçekleştirilen ücret artış çalışmaları birçok değişik veriye bağlı olarak yapılmaktadır (Şekil 4.5). Ücret Yönetimi modülü ile tüm bu dinamik veriler yorumlanarak ortak bir sistemde toplanır, hazırlıklar tanımlanır ve analiz çalışmaları yapılır. Farklı ücret çalışma dönemlerinde, seçilecek olan güncel personel verileri üzerinden, farklı artış parametreleri, kuralları ve politika değerleri ile kolayca simülasyonlar gerçekleştirilebilmektedir. Yapılan çalışmaların neticesi olarak kademe veya çalışan bazında banda çekme, kıdem ve performans liyakati olası maliyetleri raporlanarak bütçe analizleri yapılır. Verilen ücret artış kararlarına bağlı olarak bordro sistemlerine ücret bilgileri aktarılabilmektedir.

Şirketlere kendi seçtikleri ve güncel personel verileri üzerinden çalışma imkanı verir. Üst kademe yönetim (TOPEX) için ayrı bir ücret çalışması yapılabilir. Yılsonu, terfi, ara değerlendirme gibi farklı ücret çalışma dönemleri ile çalışmalar gerçekleştirilir. Bütçe analizi aşamasında, tüm bütçe kalemlerinin ortak bir özet ekranından takip edilmesini sağlar. Farklı senaryolar ile alternatif ücret çalışmaları kolayca yapılabilir. Ücret artışı sonrası ücret artış değerlerinin bütçe üzerindeki etkisi görüntülenebilir. Belirlenen kriterlere göre şirket çalışanlarının kademe bazlı

karşılaştırmasının grafiklerle raporlanmasını sağlar. Çalışanların hangi yan haklardan faydalandığının ve yan haklarla birlikte toplam maliyetinin görüntülenmesini sağlar.

Elektronik ortamda gerçekleşen iş değerlendirme, ücret ayarlama süreci, piyasa analizleri, pozisyon, unvan ve iş ailesi bazında iç ve dış denge hesaplamaları insan kaynakları yöneticilerine en az maliyetli ve en faydalı kararı almaları sağlanmaktadır, Yan hakların talep ve ihtiyaçlar doğrultusunda kişiye özel olarak farklılaştırması bilgi teknolojisinin imkanları olmadan yönetilmesi nerdeyse mümkün olmayan bir süreçtir. Esnek yan haklar kavramı ile çalışan istediği haklara sahip olmaktadır, şirkete bağlılığı artmaktadır ve motivasyondan dolayı iş süreçlerindeki verimliliği şirket performansına olumlu yönde etki etmektedir.

4.4.6 Performans yönetim sistemi, ödüllendirme ve cezalandırma

Performans değerlendirme; “kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir”. Bir tanım ise; “yöneticin, daha önceden belirlenmiş standartlara göre düzenlenmiş raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, iş davranışlarını analiz ederek personelin başarısını ölçme ve değerlendirme olgusudur” şeklindedir (Karahasanoğlu, 2007).

Başarı değerlendirmesi, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Başarı değerlendirmesinin amaçları genel olarak, değerlendirme ve geliştirme amaçları şeklinde iki ana grupta toplanabilir. Değerlendirme amaçları, ücretlendirme, ödüllendirme, yükselme, pozisyon düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. Geliştirme amaçları ise, yönetici geliştirme, başarının geliştirilmesi, geribildirim gibi süreçlerle ilgilidir (Aytaç, 1997).

İnsan Kaynakları seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı performansı göstermesi beklenemez. İnsanların doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İnsan Kaynakları Yönetimi; çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve nesnel kriterleri baz alarak değerlendirmek zorundadır (Sabuncuoğlu, 2000).

Kaireyer.net tarafından yapılan araştırmada “Çalıştığınız şirkette performans yönetim sistemi uygulanıyor mu?” sorusuna evet cevabı %29, hayır cevabı ise %59 olmuştur.

Performans değerlendirme, eğitim, pozisyon kontrol, yer değiştirme, beceri/yetenek, disiplin konularında İK yöneticisine bilgi sağlar. Çalışanların performanslarını değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli bir fonksiyonunu oluşturur. Performans değerlendirme çalışması ile ulaşılan sonuçlar, ücret yönetimi, stratejik planlama, eğitim geliştirme ihtiyacının saptanması, kariyer planlaması, işten çıkarma ile çalışanlara dönük diğer programların geçerliliğini belirlenmesi gibi farklı alanlarda kullanılabilir. Performans değerlendirme sonuçlarından hareketle iş örgütlerinde insan kaynaklarına dönük kararların alınması, İKBS içerisindeki performans alt sisteminin önemini vurgulamaktadır (Kaynak, 1996).

Kurumların stratejileri doğrultusunda oluşturulan hedeflerin tek tek veya topluca indirgenerek çalışanlara yayılması ile kurum hedeflerini çalışan hedefleri ile ilişkilendirmek, hedeflerin şirket genelinde takip edilmesini sağlar ve ortak hedeflere ulaşmada çalışanların bireysel katkılarının ortaya çıkmasını da sağlayarak çalışan motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaratır. Matris organizasyon yapısı sayesinde çalışanlar, birlikte çalıştığı tüm yöneticiler tarafından değerlendirilir ve geri bildirim sağlanır. Tanımlanan göstergeler yardımı ve diğer sistemlerden de aktarılan bilgilerin sayısal ve grafik raporlarını izleyerek çalışan performansının güçlü ve gelişmeye açık alanlarının ortaya çıkmasını sağlar ve kurumsal verimlilik ile performansın artmasına katkıda bulunur. Bu iş sürecine ait temel adımlar şu şekildedir (Şekil 4.6):



Şekil 4.6 : Performans Yönetim Süreci

Personelin bulundukları pozisyona uygunluklarını saptanması, yetkinliklerini ve seviyelerini belirlemek, kısa ve uzun vadeleri hedeflerini tanımlamak ve bir önceki döneme ait hedeflerinin gerçekleşme oranlarını görebilmek amacıyla performans değerlendirme yöntemleri geliştirilebilir. Bu değerlendirme sonuçları doğrultusunda, kişilerin kariyer planlarının geliştirilmesi, yetkinlik analizlerinin güncellenmesi, aday olunan görev ile mevcut durum arasındaki açıklıkların kapatılması için düzenlenecek

eğitim programlarından hangilerine katılımın gerekli olduğunun saptanması için temel oluşturulur. Tüm bu çalışmalar sonucunda hangi pozisyona kimlerin aday olabileceğinin ortaya çıkarılması, kişilerin birbirleri ile ve görev gereksinimleri ile karşılaştırılması, bu görevler için ne kadar zamanda ve hangi aşamalardan sonra hazır olunacağını belirlenmesi için gerekli zemin oluşturulur.

Son yıllarda önemi arttan diğer bir değerlendirme modeli olan 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Türkiye’de yaygın olarak kullanılmayan 360 derece PDS, diğer yöntemlere göre farklı bir bakış açısı getirmektedir. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece PDS’nin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır. Temel amaç; işgöreni bir bütün olarak ele almak, değerlendirmeyi sadece bir yargıya ulaşma aracı değil, işgöreni tanımlama aracı olarak da uygulamak, işgörenin işiyle ilgili tüm konularda ve ilişkilerinde ne derecede başarılı olduğunu tespit etmek, örgüt etkinliğini sağlamak ve verimlilikle ilgili sorunları çözümlenektir.

Çalışanların belirlenen dönem ve kriterlerde yöneticileri tarafından değerlendirilmelerini sağladığı gibi kişilerin kendi performanslarını ve yöneticilerinin performanslarını değerlendirmelerine de imkan sağlar. Self Servis İnsan Kaynakları ile gerçekleştirilen bu fonksiyonlar sayesinde örgütlerde performans değerlendirme süreçlerine tüm çalışanlarının katılımı sağlanmakta ve bu bilgiler anında İnsan Kaynakları birimlerine ulaşmaktadır.

4.4.7 Eğitim planlama, kariyer gelişim ve yetenek yönetim sistemi

İnsan Kaynakları yönetiminde bilgi çağına geçişin gerektirdiği dönüşümün sağlanmasında eğitim ve gelişim işlevinin belirleyici bir rolü vardır. Eğitimin çıktısı; daha bilgili, daha becerikli, amaçlanan davranışları sergileyen, kısaca daha nitelikli personeldir (Sabuncuoğlu, 2000).

Bir işletmede İnsan Kaynakları alanında uygulanan eğitim ve geliştirme işlevlerinin kapsamında değerlendirilen önemli bir çalışma da kariyer planlamasıdır. Kariyer

planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi ile, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin veya somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (Aytaç, 1997).

İş örgütleri ağır rekabet koşulları ve hızlı teknolojik gelişmeler karşısında ekonomik varlıklarını korumak için sahibi oldukları insan kaynaklarını güncel bilgiler ile donatmak zorundadırlar. Bu durum ise, örgütlerin eğitim faaliyetlerini dikkatli bir biçimde ele almalarını ve sistematik uygulamalara yönelmelerini gerektirecektir.

İKBS’i eğitim ile geliştirme faaliyetlerine çeşitli katkılarda bulunur. Sistem, çalışanların eğitim durumlarına dönük değişik nitelikteki bilgileri içerir. Sistemdeki mevcut olan bu bilgiler doğrultusunda personelin mevcut işi ile geleceğe dönük kariyerleri için hangi konularda eğitilip geliştirilmeleri gereği ortaya çıkacaktır (Kaynak, 1997). Özellikle son yıllarda yaşanan yazılım programlarındaki artış ile gelişmeler insan kaynakları enformasyon sistemi yardımı ile eğitim ve geliştirme uygulamalarını gündeme getirmiştir. İş örgütleri İKBS yardımı ile gerçekleştirecekleri eğitim ve geliştirme programlarından şu yararları sağlayabileceklerdir (Ceriello ve Freeman, 1992):

- Çalışanların ihtiyacı olan uygun eğitimi almaları sağlamak,
- Eğitim programları ve içerikleri saptamak,
- Eğitim ve geliştirme programına alınacak olanlar kolaylıkla belirlenmek,
- Çalışanlara bugüne kadar verilen eğitimleri listelemek,
- Uygulanan eğitim ve geliştirme programları neticesinde yapılan değerlendirme çalışmalarında eğitime katılanlar hakkında çok daha doğru bilgilere sahip olunabilecektir.



Şekil 4.7 : Eğitim Yönetim Süreci

Performans değerlendirme, kariyer planlama gibi birbiri ile ilişkili olan İnsan Kaynakları süreçlerinin bir çıktısı da çalışanların gelişim ihtiyaçlarının

belirlenmesidir. İhtiyaçların gelişim planlama üzerinde toplanması ile gelişim ihtiyacı olan çalışanların tespit edilmesi ve gerekli eğitimlerin önerilerek kolayca atanması sağlanır. Eğitim planlamaları yapılırken bir taraftan da eğitim bütçesi oluşturulur ve gerçekleşen eğitimlerin oluşturduğu maliyetler ile kıyaslanarak anlık bütçe kontrolü yapılabilir. Eğitim ile ilgili çalışanın planını, katıldığı eğitimlerini, eğitim ihtiyaçlarını, taleplerini ve bütçe durumu bilgilerini çalışanın kendisi, yöneticisi ve İnsan Kaynakları takip edebilmektedirler. Çalışanları sisteme dahil ederek eğitim planlamalarını ve geçmiş eğitimlerdeki durumlarını izleyip, kendi gelişimleri konusunda daha fazla sorumluluk almalarını sağlar. Eğitim bütçe planlaması ile gerçekleşen maliyetlerin anlık karşılaştırılması sayesinde, bütçe kullanım durumunun takibi gerçekleştirilir (Şekil 4.7).

Performans ve Kariyer Planlama gibi diğer İnsan Kaynakları süreçlerini tamamlayarak etkinliklerini arttırır. Performans değerlendirme süreçlerini takiben belli alanlara yönelik gelişim ihtiyacı olan çalışanlara yönelik etkin planlama kolaylığı sunar. Eğitim firması, eğitmen ve eğitimin yeri gibi konularda kıyaslamalı değerlendirmeler yapılarak etkin tedarikçi yönetimi sağlar. İnsan Kaynakları ekiplerinin topluluk ve şirket gelişim planlarını tek bir platformda etkin yönetebilmesini kolaylaştırır.



Şekil 4.8 : Kariyer Gelişim Süreci

Kariyer Planlama Sistemi ile belirlenen kriterlere bağlı olarak üst mevkiler için potansiyel çalışanlar tespit edebilir, onay süreci ile değerlendirme merkezlerine katılacak adaylar belirlenebilir. Değerlendirme merkezi öncesinde gerçekleştirilecek olan 360 derece değerlendirme, performans ve kişilik envanter sonuçlarının kayıt altında tutulabilmesi gibi değerlendirme merkezi sonucunda yapılan analizler ve raporlar da sisteme; ortaya çıkan gelişim ihtiyaçları da Gelişim Planlama sistemine aktarılabilmektedir. Değerlendirme merkezlerinin yanı sıra kurum bünyesinde

gerçekleştirilen kariyer toplantıları da sistem üzerinde organize edilebilmektedir. Kariyer planlama dönemleri için kıdem, kademe, performans gibi kriterler belirlenerek, potansiyel yönetici için adaylık koşulları belirlenir. Ayrıca toplantı yeri, tedarikçi firma ve danışman tanımlamaları, katılımcılara davet gönderme ve süreç değerlendirme anketleri sayesinde etkin toplantı organizasyonu sağlar (Şekil 4.8).

Performans değerlendirmeleri, yapılan işe alma sınav ve mülakatları, katılan eğitimlerin sonuçlarında kişilerin mevcut pozisyonlarında, kariyer yolları ve yedekleme planlamaları doğrultusunda kişilerin hangi eğitimlere ve gelişim aktivitelerine katılmaları gerektiği belirlenmektedir. Katılımcıların eğitim kayıtları ilgili yöneticileri ve kendileri tarafından Self Servis İnsan Kaynakları kullanılarak yapılabilmektedir. Oluşan boş pozisyonlara ait yetkinliklerin yöneticiler ve çalışanlar tarafından görüntülenmesi ve uygun boş pozisyonlara başvurmaları kendi yetkinlik ve becerilerini güncellemelerine de olanak tanımaktadır. İK birimi dışında çalışan yöneticilerin kendilerine bağlı çalışan elemanların yetkinliklerini güncellemeleri, özel yedekleme planları oluşturmaları, terfi ve tayinlere yönelik sorgulamalar gerçekleştirerek çalışanlarının hangi işlerde daha verimli olarak çalıştırabileceklerine yönelik araştırmaları yapmaları sağlanmaktadır.

Kariyer.net'in yaptığı anket çalışmasında "Mülakatlarda firmanın size nasıl bir kariyer planı sunacağını soruyor musunuz?" sorusuna cevaplayanların %61'i evet cevabı vermiş, %39 ise hayır olarak belirtmiştir. Diğer merkezi edilen konu "Başvurduğunuz firmanın yetenek geliştirme programı olması sizin için önemli mi?" diye sorgulanmıştır. %91'i evet olarak cevaplamış, %9'da hayır cevabını vermiştir.

Örgüte başvurmuş tüm adayların ve çalışanların yetkinlik profillerinin, katıldıkları tüm eğitimler, gerçekleştirilen performans değerlendirmeleri sonucunda güncel olarak kişilerin mevcut durumlarının ve tarihsel bazda yetkinlik gelişimlerini izlemek mümkündür. İş, görev ve örgüt birimleri için tanımlanan yetkinliklerin kişilerin sahip oldukları yetkinliklerle karşılaştırılması ile doğru kişilerin doğru göreve yerleştirilmesi sağlanır. Göreve atanabilecek adayların ve aynı görevde çalışan kişilerin gerekli yetkinliklerinin karşılaştırılması ile işe en uygun kişi belirlenir. Aynı kapsamda ataması yapılacak bir aday ve ya çalışanın da mevcut işlere ait yetkinlikler ile karşılaştırılması ve kişi için uygun görevin seçilmesi de sağlanabilmektedir. Belirlenen yetkinlik gerekliliklerinin zorunlu ve tercih sebebi olarak ayrılması ile

kişilerin bu yetkinliklerin hangilerinde ne derece uygunluk gösterdikleri de saptanabilmekte ve grafiksel karşılaştırmalar yapılabilmektedir.

Örgüt için bir yetkinlik envanteri ve standart ölçümler oluşturulabilir, tanımlanan yetkinlikler tüm iş, görev ve kişi bilgileri ile ilişkilendirilebilir. Böylece kişilerin gelişimleri takip edilir, hem de kariyer planlama, yedek planlama ve performans değerlendirme için yetkinliğe dayalı bir temel oluşturulur. Yetkinlik bilgilerinde yetkinlik, yetkinlik düzeyi, statü, yetkinliğin kazanıldığı tarih aralığı, yetkinliğin kazanıldığı yöntem (sertifikasyon, sınav tarihi,vb.), kazanılan etkinliğin bir sonraki değerlendirileceği zaman bilgileri tutulmaktadır.

2005 yılında Ivergard ve diğ. tarafından yapılan araştırmada şirketler yetkin çalışanlar ile işlerini sürdürmeye odaklandığını ve çalışanların bilgi ve becerilerini güncel tutmak, yetkinliklerini geliştirmek için çaba gösterdiklerini bir kez daha dile getirmektedirler. Ancak yoğun çalışma temposundan dolayı çalışanlar bu eğitim ve gelişim sürecinden maruz kalmaktadır. Bu kapsamda işten minimum uzaklaşıp, bilgi ve becerilerini maksimum geliştirmek için web tabanlı sisteme ihtiyaç duyulduğu saptanmaktadır. Esneklik sağlayan ve bu soruna çözüm olacak e-learning sisteminin kullanılması önerilmektedir. İş hayatındaki değişime paralel olarak insan sermayesinin de geliştirilmesi gerekmektedir. İş – Eğitim dengesinin sağlanması gerekmektedir.

2010 da kariyer.net tarafından yapılan ankette “Daha önce hiç e-eğitim aldınız mı?” sorusu sorulmuştur. %37’si evet cevabı verirken, %63 daha önce almadığını belirtmiştir.

Web tabanlı Eğitim Yönetimi Modülü ile örgütte verilmekte olan sınıf içi ve uzaktan olmak üzere tüm eğitimler planlanır ve iş, görev, örgüt ve tanımlamak istenilen diğer kategorilerle ilişkilendirilir. Örgütte verilecek olan eğitimler kategoriler bazında gruplanabilmekte böylece oluşturulacak eğitim kataloğu içerisinde erişim kolaylaştırılmaktadır. Her bir kategorinin içerisinde eğitimi verilecek konular, kurslar şeklinde tanımlanmaktadır. Sunulan eğitimler ile aynı konunun farklı yollar ile sunulması ancak her durumda kişilerin aynı becerileri kazanması tanımlanabilmektedir. Sunulan eğitimin bir sınıf eğitimi olması durumunda ise eğitimin verileceği sınıflar tarihleri ve mekanları ile tanımlanabilmektedir.

Sınıf tanımlamaları yapılırken, eğitimin adı, amacı, katılımcı grupları, süresi, maksimum ve minimum katılımcı sayıları, eğitimde kullanılacak kaynaklar ve eğitim sonunda kişilerin sahip olacakları yetkinlikler gibi bilgiler yer alır. Çeşitli raporlama araçları kullanılarak oluşturulacak etkinliklerin planlanan ve gerçekleşen bütçeleri karşılaştırılabilir, gerçekleştirilen etkinliklerin verimlilikleri değerlendirilebilir.

Eğitimler tanımlanırken sunulan eğitimlerde tanımlanan bilgiler temel alınarak, tarihlerini saptanacak sınıf eğitimleri kolaylıkla oluşturulabilir. Bu eğitimlere istenilen statülerde kişi kayıtları yapılabilir. Eğitimler için tanımlanan en fazla ve en az katılımcı sayılarına bağlı olarak otomatik uyarılar ile kayıtlar kontrol edilir, gerekli düzenlemelerin yapılması için zemin hazırlanabilir. Eğitimler ilişkilendirilen kategorilere uymayan katılımcıların kaydedilmeye çalışılması durumunda hatalı kayıtları engellemek amacıyla sistem otomatik olarak uyarı verecektir.

Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Bilişim toplumunda İK'nın ele aldığı, Toplam Kalite Yönetimi, öğrenen örgütler, kurumsal imaj gibi konuların çıkışı eğitim etiği ve evrenselliğini, toplumsal ve küresel konuma taşımaktadır. E-Eğitim tasarım faktörleri, toplumun politik, etik, ekonomik, sosyal yapı farklılığı, çok kültürlü ve çok yönlü etkileşimi sağlayan öğrenen merkezli ortamlarını tasarlayıp işletmek zorundadırlar. E-Eğitimin sağladığı yararlar (Aydın, 2007);

- Mekandan ve zamandan bağımsız olarak esnek bir öğrenme ortamı
- Sınırsız sınıf kapasitesi
- Eğitilenin kontrolü
- Sınırsız kullanım hakkı
- Etkileşimli uygulamalarda %50'den fazla hatırlanma oranı
- Daha eğlenceli ve etkili eğitim süreci
- Uzun vadede maliyet etkin sunum olanağı
- Merkezi ölçümlerle insan kaynakları yönetimine sağlanan girdi
- Sürekli güncel bilgiye erişim olanağı
- Eğitim geliştirmede çeşitli kapasite ve format olanakları

olarak değerlendirilmiştir.

4.4.8 İdari ve destek hizmetler sistemi

Firmaların büyümeye başlamasıyla birlikte çalışanlar üzerindeki kontrol sorunu, firma binasının büyümesiyle iyice artmaktadır. Şirketlerin idari işleri ve destek hizmetler kapsamında olan yemek, temizlik, güvenlik, servis, kurye, resepsiyon, otopark, kopyalama merkezi, bina teknik bakımı gibi işlerin denetimi ve takibinin yürütülmesi son dönemlerde önem kazanmıştır. Kurumların bir kısmı bu hizmetleri dış kaynak firmalardan destek alıp yürütmektedir. Bu kapsamda ilgili sözleşmelerin yapılması, resmi kurumlarla ilişkilerin takibi ve çalışmaların koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Ayrıca Personel Devam Kontrol Sistemleri (PDKS) ile şirket çalışanlarının, giriş-çıkış zamanının kayıt altına alınmaktadır. İşe başladıktan sonra siicel ile ilişkilendirilmiş kimlik kartları yaptırılmaktadır. Bu kartların giriş-çıkış anında personel tarafından kart okuyucu terminallere okutulması ile hareket bilgileri terminaller üzerinde toplanmaktadır. Program şirketin çalışma prensipleri ve vardiya yapısına göre, personel hareketlerini değerlendirerek bordroya temel teşkil edecek puantaj bilgilerini hesaplar, her düzey kullanıcı için analiz ve istatistiksel raporlar üretir.

Personel devam yönetimi dışında idari süreçler kapsamında yürütülen diğer faaliyetler ve görevler sırasıyla yazılmıştır. Departmanların talepleri doğrultusunda yönetime dış işler formu ile iletilen ürün, evrak vb gibi şeylerin ilgili yerlere teslim edilmesi, ilgili yerlerden teslim alımı gibi konuları koordine ederek dış işler iş akışını sağlamak, takip etmek ve sonuçlandırmak. Şirket araçlarının şirket otopark alanında düzen, nizam ve güvenilir bir şekilde park edilmesini sağlamak. Mesai saatleri bitiminde yönetim tarafından belirlenen servis güzergâhında personel ulaşımını ve servisinin problemsiz akışını sağlamak, yeni işe başlayan ve işten ayrılan personellere uygun servis güzergâhı belirleyerek yönetime sunmak ve servis güzergâh planlarını sürekli güncel tutmak. Teknik Personellerin mesleki anlamda yetkin olmadığı konularda teknik problem, sıkıntı, ihtiyaç ve beklentileri çözücü nitelikte firma, usta, tamirci arayışlarında bulunmak, dış kaynaklı yetkin teknik kadro planlaması oluşturmak ve muhataplar ile sözleşme imzalanarak devamlılığı sağlamak, (Oto servisi, sıva ustası, jeneratör tamircisi, asansör tamircisi, boyacı vs gibi). Firma genel temizlik kontrolünü yaparak sürekliliğini sağlamak ve bakım onarım ihtiyaçlarını belirleyerek dönemsel bakımın yapılmasını sağlamak. İdari işler bünyesinde görev alan temizlik personelleri, güvenlik personelleri, mutfak

personelleri, dış işler personelleri ve teknisyen kadrosunun görev tanımlarına uygun işleyişini sağlamak, iş akışını takip etmek. Yangın tüplerinin dönemsel kontrolünü yapmak ve sürekli çalışır durumda bulunmasını sağlamak. Firma bina içerisinde yer alan aydınlatma, dış kepenk, elektrik panoları, ısıtma ve soğutma sistemleri, kamera ve alarm sistemi, elektrik, su tesisatı ve Jeneratör gibi teknik yapının kontrollerini yaparak problemsiz işleyişini sağlamak. Şirket demirbaş envanterlerini kayıt altına almak, sürekli olarak güncellemek ve dökümanete etmek.

Tüm bu süreçlerin takibinin yapılması ve kayıt altına alınması bilgi teknolojilerin entegrasyonu ile hız ve etkinlik kazanmaktadır. Hizmetlerin farklılığı ve oluşturulan maliyet kalemlerin yönetilmesi sitem üzerinden yapılması ile tasarruflar sağlanmaktadır. Çalışanlar talep ettikleri hizmetlere online olarak başvurabilmektedirler ve hızlı dönüşler doğrultusunda çalışan memnuniyeti artış göstermektedir.

4.4.9 İşçi sağlığı ve iş güvenliği sistemi

Dünyada ve ülkemizde sanayileşme ve teknolojik gelişmelere paralel olarak özellikle işyerlerinde üretken faktör olan çalışan kişilerin sağlığı ve güvenliği ile ilgili bir takım sorunlar ortaya çıkmıştır. Başlangıçta fazla önemsenmeyen bu sorunlar iş verimini ve işletmeyi tehlikeye sokmasıyla önem kazanmış ve üzerinde düşünülmesi gerekliliği doğmuştur. Bu aşamada yapılan çalışmalar sonucunda işyerlerinde çalışma düzenini ve koşullarını kapsayan birtakım kurallar ve kanunlar yürürlüğe konmuştur.

İnsan Kaynakları'nın işletmede verimli ve etkin çalışabilmesi için, sağlık ve güvenlik konularını içeren koruma işlevinin uygulanması gerekir. İş gören sağlığı bütün mesleklerde, çalışanların fiziksel ruhsal ve sosyal tam iyilik halinin takviyesini ve en yüksek düzeylerde sürdürülmesini, iş koşulları ve kullanılan zararlı maddeler nedeniyle çalışanların sağlığına gelebilecek zararların önlenmesini, iş görenin psikolojik ve fizyolojik özelliklerine uygun yerlere yerleştirilmesini gerektirir (Sabuncuoğlu, 2000).

İnsan Kaynakları'na değer vermenin bir göstergesi olan iş gören sağlığı ve güvenliği konularında ciddi önlemler alınmış olması gerekir. Alınması gereken önlemlerin alınıp alınmadığının denetlenmesi yetkisi de devlete aittir. Türkiye' de söz konusu

denetim esas itibariyle devlet adına yetkili kurumların iş müfettişlerince yerine getirilir (Saldamlı, 2008).

İş örgütleri sahip oldukları insan kaynaklarının sağlık ve güvenlikleri ile yakından ilgilenmek, tehlike doğuran risk unsurlarını en aza indirmek zorundadırlar. Örgütler, iş kayıplarına neden olan insan kaynakları sağlık ve güvenliği sorunlarına karşı çeşitli önlemlere başvururlar. Hangi önleyici yaklaşım benimsenip uygulamaya konulursa konulsun çalışanların sağlık ve güvenliklerine ilişkin düzenli kayıtların tutulması şart olacaktır. İKBS’de bu fonksiyon ile ilgili olarak şu tür bilgilerin yer alması söz konusu olacaktır (Kaynak, 1996);

- Kaza ve yaralanma kayıtları ve dereceleri,
- Çalışanlara uygulanan sağlık kontrolleri,
- Yakalanan hastalıklar ile nedenleri,
- Hastalık nedeni ile yapılan devamsızlıklar,
- İş veya görevin taşıdığı riskler ve alınacak önlemler.

Sistemin sağlayacağı bu ve benzeri bilgilerden hareket edilerek kaza eğilimi ve riski yüksek kişi yada çalışma koşullarının, kaza veya yaralanma neticesinde ortaya çıkan zaman, teçhizat, tedavi ile yeni personel istihdamı ile ilgili maliyetlerin belirlenerek uygun mesleki sağlık ve güvenlik programlarının geliştirilmesinde ve yürürlüğe konulmasında ciddi adımlar atılabilecektir.

4.4.10 Sosyal ve kültürel hizmetler sistemi

Şirket bünyesinde çalışanların motivasyonlarını arttırmak için farklı aktiviteler düzenlenmektedir. Kurumsal iletişim departmanları ile birlikte sosyal sorumluk projeleri, iç iletişim aktiviteleri ve kültürel faaliyetler düzenlenmektedir. Kurum bünyesinde fotoğrafçılık, dans, su sporları, takı tasarım, görsel sanatlar, okuma, havacılık, müzik, yemek yapma kulüpleri gibi oluşturulabilmektedir. Piknik, yıl sonu organizasyonları, spor aktiviteleri ve yarışmaları, dönem sonu ve kutlama yemekleri, tiyatro ve sinema günleri, konserler, sergi ziyaretleri, ağaç dikme faaliyetleri ve kulüp organizasyonları yıl içerisinde düzenlenmektedir. Ayrıca iç iletişimin arttırılmasına yönelik dergiler, bültenler ve dönemsel bilgilendirme toplantıları yapılabilmektedir. Tüm bu organizasyonların takibi için insan kaynakları bilgi sistemlerin üzerinden planlanabilir kişilere sorumluluklar dağıtılabilir ve sistem

üzerinde takip ve raporların yapılabilir. Organizasyon katılım ve memnuniyetler ile ilgili web üzerinde anketlerin cevaplanması sağlanabilir.

4.5 E-İK Faydaları ve Etkileri

Bilgi toplumu organizasyonlarında, bilginin yaratıcısı ve taşıyıcısı insanın en önemli rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynak durumuna gelmesi, E-İK uygulamalarına da zemin hazırlamaktadır. Çalışanların bilgilerinin organizasyonun bilgisi haline gelmesinde örgütsel öğrenme büyük bir rol oynamaktadır (Özden, 2004).

E-İnsan Kaynakları, kurum içi bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması ve işletme içi ağlarda (intranet) bir bilgi portalı oluşturulmasıyla hız kazanmıştır. Böylelikle tüm şirketlerin insan kaynakları faaliyetlerini web ortamına taşımaya başlaması ile bürokrasinin azalması, kâğıtların ortadan kaldırılması ve maliyetlerin düşürülmesinde büyük faydalar yaratılmıştır.

Çalışanlar, elektronik ortam aracılığıyla kişisel bilgilerine anında erişebilmekte ve gerekli değişiklikleri yapabilmektedirler. Aydın'a göre (2007) E-İK, çalışanlar ve yöneticiler için iş ile çalışma ortamını geliştirmekte ve zaman faydası yaratmaktadır.

Geçmişte bilgilerin görüntülenmesi ile başlayan E-İK uygulamaları, günümüzde çalışanlara sunulan etkileşimli ara yüzlerle interaktif hale getirilmiştir. Böylece daha önce İK personeli tarafından girilen birçok verinin ilgili çalışanlar tarafından girilmesine olanak verilerek, bilgilerin doğru ve hızlı bir şekilde güncelleştirilmesi sağlanmıştır, İK departmanlarının rutin iş yükü, önemli ölçüde azalmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının elektronik ortama taşınması, İK çalışanlarının işlerini kolaylaştırılmasının ve uygulamalarının verimliliğini artmasının yanısıra çalışanların uygulamalara aktif katılımını da sağlamıştır, bu sayede çalışan tatmini de artmaktadır. Bu yeni olgu şirketler için büyük bir değer yaratımı sağlayarak, çalışanlarının performanslarını arttırmakta ve yeteneklerini geliştirmektedir. Çalışanın yaşam döngüsünün her bir aşamasına otomasyon ve optimizasyon sağlanmaktadır. Çalışanların şirket bünyesinde iş arkadaşlarıyla, yöneticilerle, tedarikçilerle ve şirketin kendisiyle işbirliği yapmalarına olanak sağlanmaktadır.

2002 yılında Hay Group' un dünya çapında 173 şirket üzerinde yaptığı bir araştırmada, işletmelerinin insan kaynakları faaliyetlerini ağ ortamına aktarma öncelik sıralamalarını aşağıdaki Çizelge 4.1'de gösterilmiştir..

Çizelge 4.1 : İşletmelerin İK Faaliyetlerini Ağ Ortamına Aktarma Öncelik Sıralamaları (Hay Group, 2002)

SÜREÇ	AĞ ORTAMINA AKTARILMA ORANI
Şirket Politikası ve Prosedürlerin Yayınlanması	% 70
İş Alanları	% 63
İşe Alma	% 56
Çalışanların Eğitimi	% 49
Personel Seçimi ve Yükseltme	% 43
Yetenek/Beceri Değerlendirilmesi	% 37
Çevrimiçi (online) Eğitim Programların Yayılımı	% 36
Ücretlendirme Planlaması ve Yönetimi	% 35

İlk önce şirket prosedür ve kuralların yayılımı ile, işe alım süreçlerin aktarılmasıyla başlanmıştır ve en son daha az oran ile ücret sistemi ağ ortamında yürütülmesi terdih edilmiştir. E-İnsan Kaynakları yönetimi işletmeler için stratejik yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar doğrudan işletmeye yönelik olması yanında işletme içinde çalışan insan kaynağını da etkilemektedir. E-İnsan Kaynaklarının işletmeler ve çalışanlar için stratejik yararlar (Erdal, 2005).

- İşletmelerin iç müşterilerine verimli ve gelişmiş insan kaynağı hizmeti sunar ve işletme ile ilgili her türlü bilgiyi iletebilir.
- İnsan kaynağı uzmanlarının stratejik insan kaynağı servisi ve uygulamalarına odaklanması için elverişli zaman yaratır.
- İşletme içinde çalışan insan kaynağı için motivasyonu sağlama ve yeteneklerini geliştirir.
- İşletme içi maliyet ve idari işlemleri azaltır.
- İşletme içi iletişimde insan kaynağına açık bir ortam yaratır.

E-insan kaynakları sisteminin hızlı ve kolay olması, yöneticilerin bu sistemi yaygın olarak tercih etmelerine ve insan kaynakları araçlarını yaygın olarak kullanmalarına sebep olmaktadır (Erdal, 2006). E-İK anlayışı, rutin faaliyetleri elimine ederek vakit kazandırmakta ve bu şekilde bölüm çalışanlarının izlemeleri gereken plan ve stratejilere odaklanmalarına destek olmaktadır.

Böylece İK yöneticileri tüm birimlere danışmanlık yaparak, planlama yapan ve yönlendirici rol oynayan bir kimliğe sahip olmaktadır. E-İnsan Kaynaklarının başarılı şekilde uygulanması ise işletmelerin rekabet avantajını önemli ölçüde arttırırken yeni

teknoloji, insan kaynağı uzmanlarının basit yöneticiler olmaktan, tepe yönetim kararlarını güçlü bir şekilde etkileyecek stratejik planlamacılar haline gelmelerine imkan vermektedir. Dolayısıyla insan kaynağı uzmanları idareci olarak üstlendikleri geleneksel rollerinden, bilgi çağının gerektirdiği yeni rollerine geçebilmek için, hem kendi fonksiyonlarının hem de tüm işletmenin verimliliğini artırmaya çalışmalıdır. İK kararlarını gerçek zamanlı bilgilere dayanarak, şimdiye kadar hiç olmadığı kadar çabuk analiz edilir ve sonuçlandırılır.

5. UYGULAMA

5.1 Şirketlerdeki Bilgi Teknolojilerin Kullanımı ve E-İK Uygulamaları

Çalışmaya Türkiye’de değişik alanlarda faaliyette bulunan firmalar dahil edilmiştir. Literatür taramaları sonucunda anket içeriği oluşturulmuştur. Bilgi Sistemleri ve İnsan Kaynakları alanında profesyonellere danışılmış olup anket soruları düzenlenmiştir. Anket soruların oluşturulmasında Dr.Zafer İnkaya (Bilin Yazılım ve Bilişim Şirket Sahibi), Hakan Onel (Abdi İbrahim İlaç İnsan Kaynakları Direktörü) ve Özgür Barut (Hay Group Danışmanı) destek vermiştir. Tez kapsamında kullanılan anket EK 1’de yer almaktadır. Soruların anlaşılmasını ve kolaylıkla değerlendirilmesini test etmek için anket 3 firmaya pilot olarak uygulanmıştır ve gelen öneriler doğrultusunda son haline getirilmiştir.

Anket 150 firmaya gönderilmiş ve 2009 yılı için anketin doldurulması istenmiştir. 57 firma anketi cevaplamış, bunların arasında 46 adet değerlendirmeye katılabilecek sağlıklı veri sağlamıştır. Böylece anketin cevaplanma oranı %38 olarak sonuçlanmıştır. Anket şirketlerdeki İnsan Kaynakları Departmanlarındaki ilgili kişilere gönderilmiştir. Cevaplayan profilini incelediğimizde %47’si uzman seviyesinde %53’de yönetici seviyesindedir. %30’u 5 yıldan daha az tecrübeye, %34’u 5 ile 10 yıl arası kıdeme, %36’sı da 10 yıl üzeri kıdeme sahip olduğu tespit edilmiştir.

Şirketlerin %35’i ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalardır. Anket sonuçları ilk önce tüm şirketler (“TŞ”) için incelenmiştir daha sonra aynı başlıklar altında analizler ilaç şirketleri (“İŞ”) için ayrı yapılmış olup diğer şirketler (“İŞH”) ile sonuçlar kıyaslanmıştır.

Anket amacı doğrultusunda sorular dört başlık altında toplanmıştır. Bunlar:

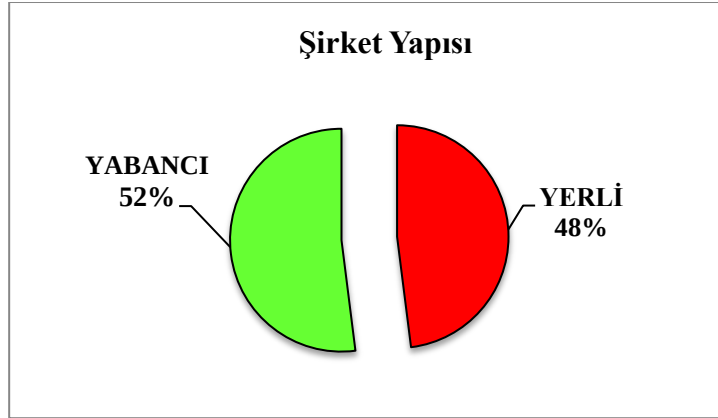
1. Bölüm: Şirket Demografikleri ve Dolduran Kişilerin Bilgileri
2. Bölüm: İnsan Kaynakları Süreçlerindeki İletişim Kanalları, Bilgi Sistemlerinin Varlığı, Kullanım Düzeyi ve E-İK Uygulamaların Seviyesi

3. Bölüm: Kullanılan İnsan Kaynakları Bilgi Teknolojilerinin Şirket, Yönetici ve Çalışan Açısından Etkisi ve Önemi
4. Bölüm: İnsan Kaynakları Fonksiyonlarındaki Alt Süreçlerin Yönetimine İlişkin Örnek Web Uygulamaların Kullanımı

Bu başlıklar kapsamında elde edilen tüm veriler MS Excel üzerinde konsolide edilmiştir ve değerlendirilmiştir.

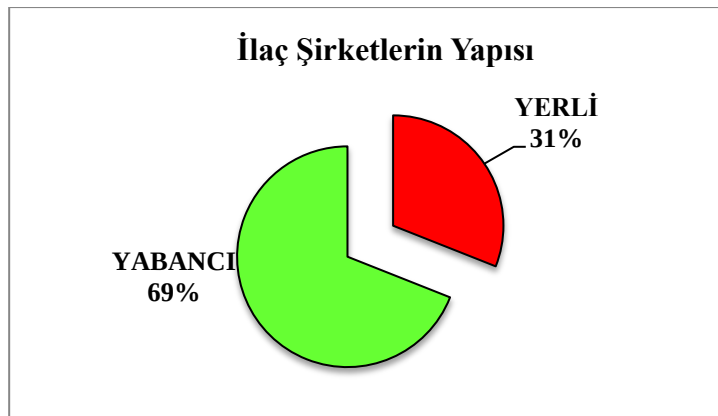
5.1.1 Demografik bilgiler

Birinci bölümdeki şirketlerin demografik bilgilerin sonuçları grafiklerle gösterilmiştir. Toplam 46 şirketten 24 tanesi yabancı 22 tanesi yerli olduğunu bildirmiştir. Yüzdesel olarak bu bilgi Şekil.5.1’de gösterilmiştir.



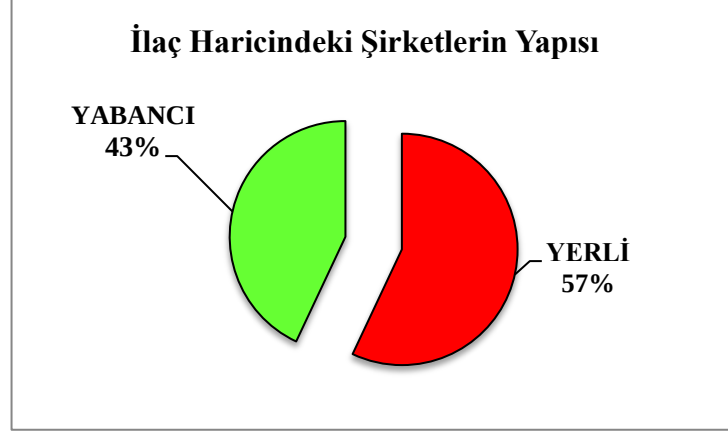
Şekil 5.1 : Anket Katılımcıların Şirket Yapısı

Çalışmaya ilaç sektöründe faaliyet gösteren 16 şirket katılmıştır. Bunların kendi içindeki şirket yapısı dağılımı ise 5 yerli ile 11 yabancı olarak tespit edilmiştir (Şekil 5.2).



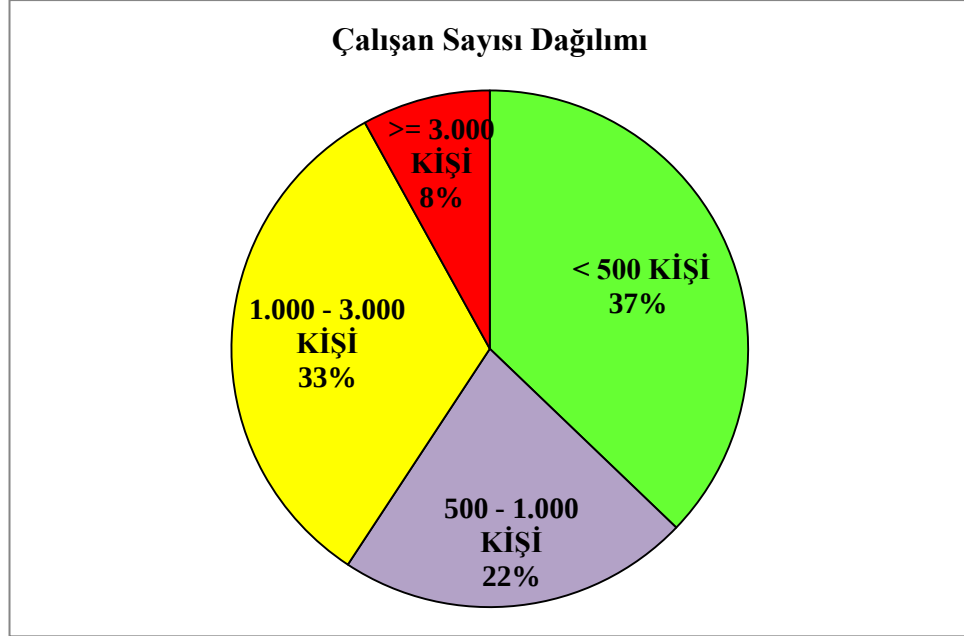
Şekil 5.2 : İlaç Şirketlerin Yapısı

İlaç şirketleri haricinde kalan 30 kurumun dağılımı ise 17 yerli ile 13 yabancı olarak değerlendirilmiştir (Şekil 5.3).



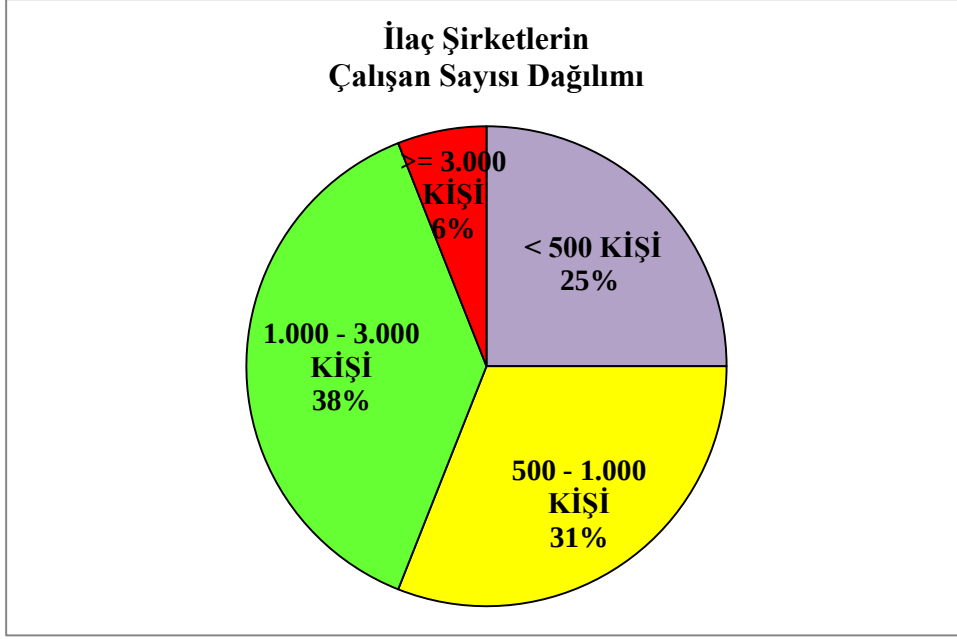
Şekil 5.3 : İlaç Haricindeki Şirketlerin Yapısı

Anketin 2.sorusunda çalışan sayısı bilgisi sorulmuştur. Sonuçlar 4 grup altında değerlendirilmesi uygun olacağı görülmüştür. 17 şirket 500 çalışandan daha az iş gücüne, 10 şirket 500 ile 1.000 kişi arasında çalışana, 15 şirket 1.000 ile 3.000 personele ve sadece 4 şirket 3.000 den fazla kişiyi çalıştırdığını raporlamıştır. Bu bilgilerin dağılımı aşağıdaki şekilde yüzdesel olarak verilmiştir (Şekil 5.4).



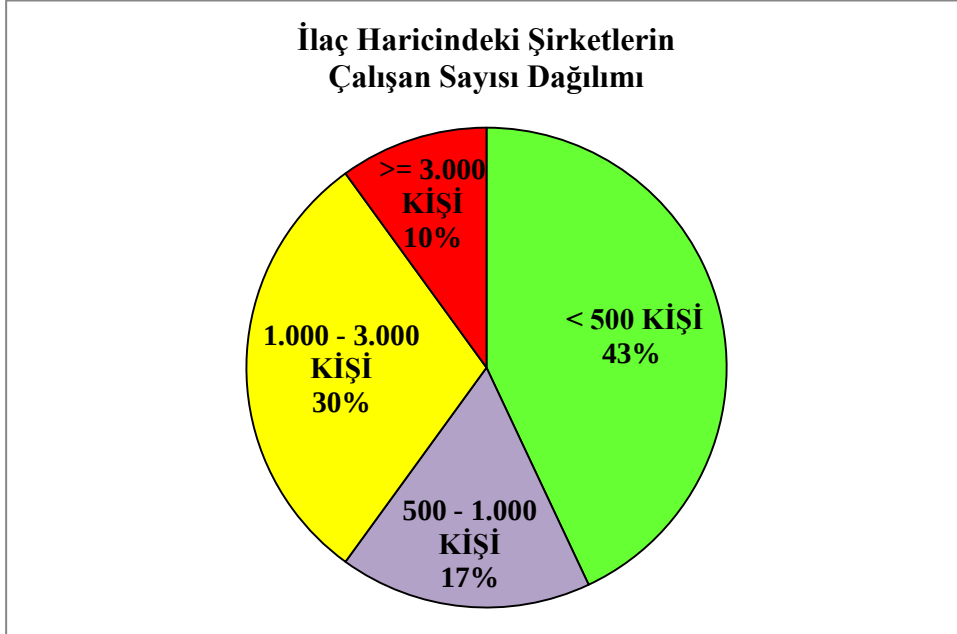
Şekil 5.4 : Anket Katılımcıların Çalışan Sayısı Dağılımı

Bu analiz ilaç ve ilaç haricinde olan şirketler için de yapılmıştır ve aşağıdaki grafiklerle özetlenmiştir.



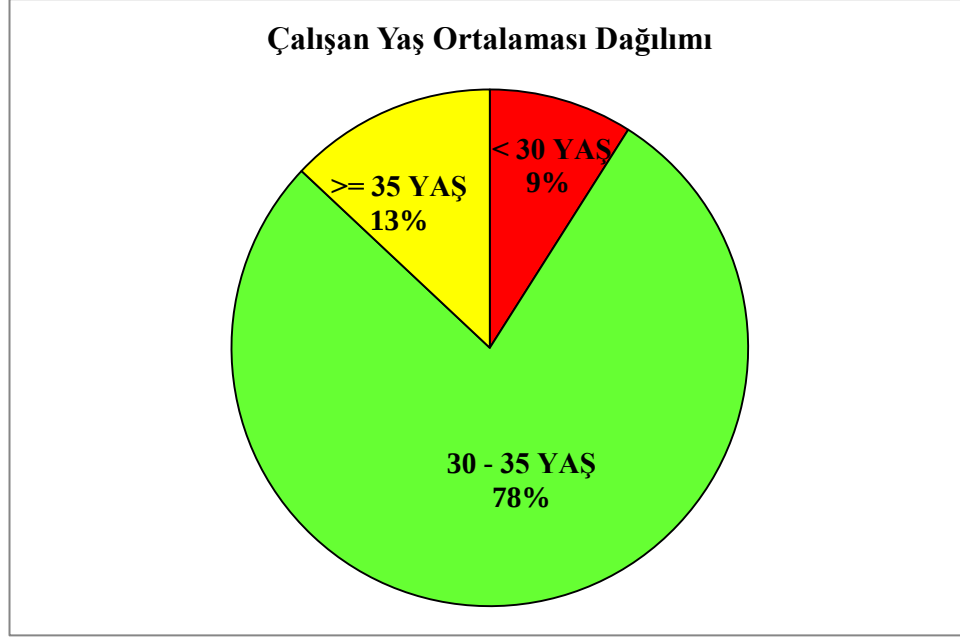
Şekil 5.5 : İlaç Şirketlerin Çalışan Sayısı Dağılımı

Araştırmaya katılan şirketlerden 1.000 ile 3.000 çalışan iş gücüne sahip olanların çoğu ilaç sektöründe faaliyet gösterenlerden olduğu saptanmıştır (Şekil 5.5). İlaç haricindeki şirketlerin ise 500 kişiden daha az çalışan ile faaliyetlerin sürdürdüklerini görülmüştür (Şekil 5.6).



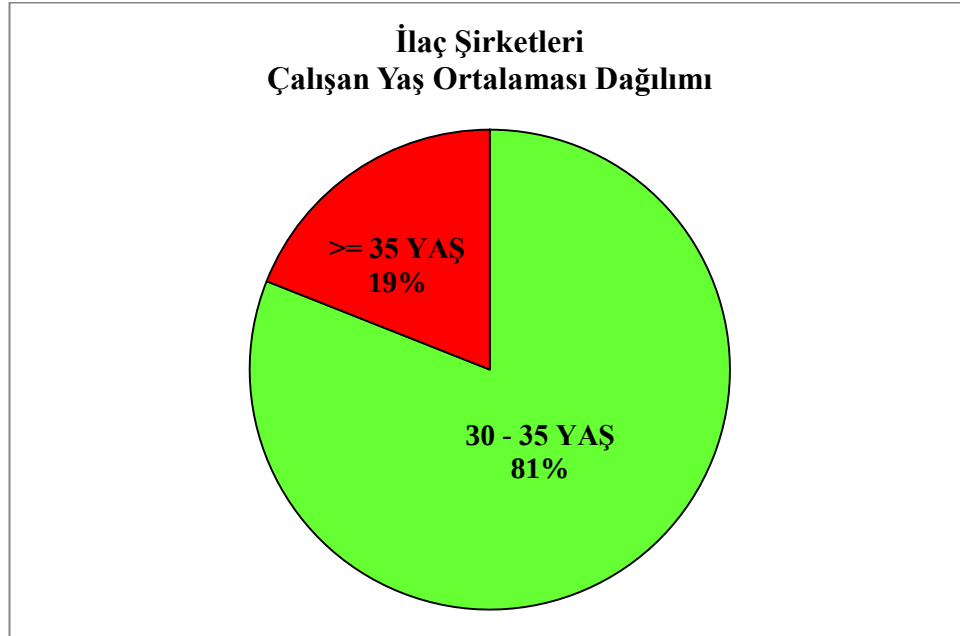
Şekil 5.6 : İlaç Haricindeki Şirketlerin Çalışan Sayısı Dağılımı

Anket katılımcıların ortalama yaşı bilgileri değerlendirildiğinde çalışan yaş ortalaması 30'un altında olan firma sayısı 4, 30 ile 35 yaş arası 36 ve yaş ortalaması 36'dan fazla olanlar ise 6 şirket olduğu saptanmıştır (Şekil 5.7).



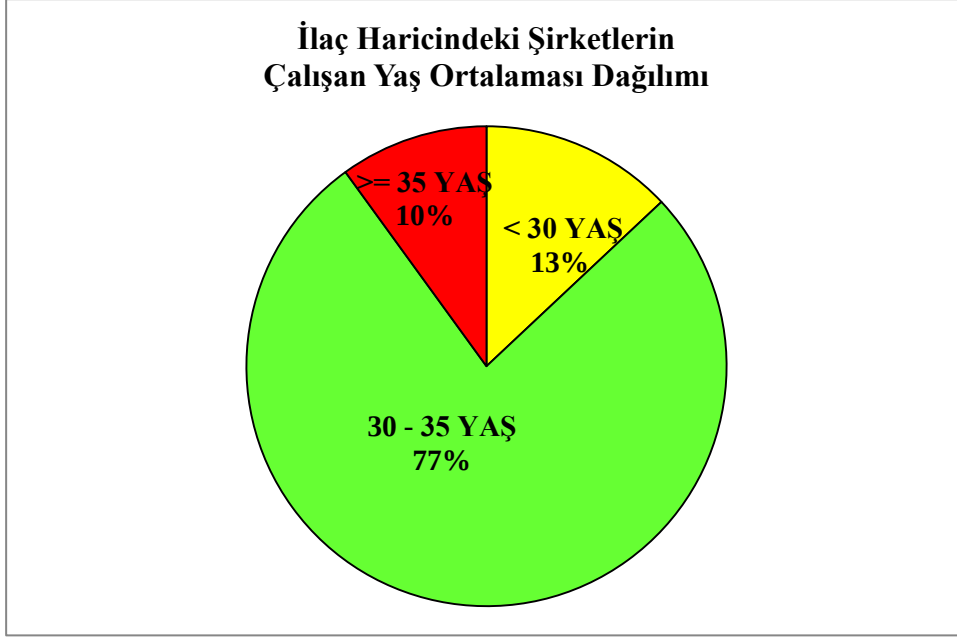
Şekil 5.7 : Anket Katılımcıların Çalışan Yaş Ortalaması Dağılımı

Çalışmaya katılan ilaç şirketlerin arasında daha fazla çalışan sayısına sahip olmalarına rağmen çalışan yaş ortalaması 30'un altında olmadığını ve 13 tanesinin yaş ortalaması 30-35 arası sadece 3 tanesinin ise 35 yaş ortalamasının üzerinde çalışan profiline sahip olduğu görülmüştür (Şekil 5.8).



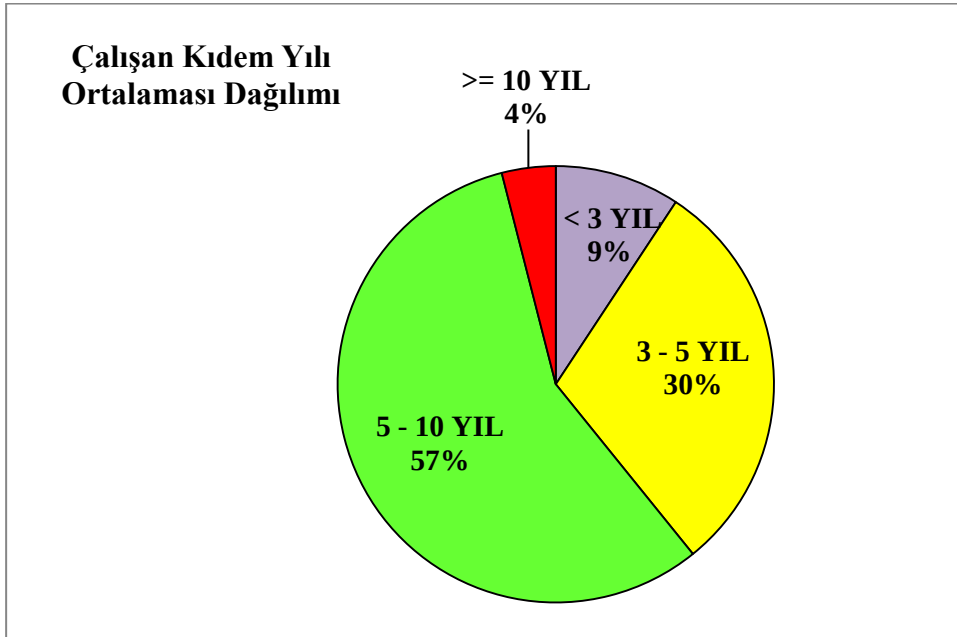
Şekil 5.8 : İlaç Şirketleri Çalışan Yaş Ortalaması Dağılımı

İlaç haricindeki şirketlerin çalışan yaş ortalaması dağılımı da aşağıda gösterilmiştir (Şekil 5.9).



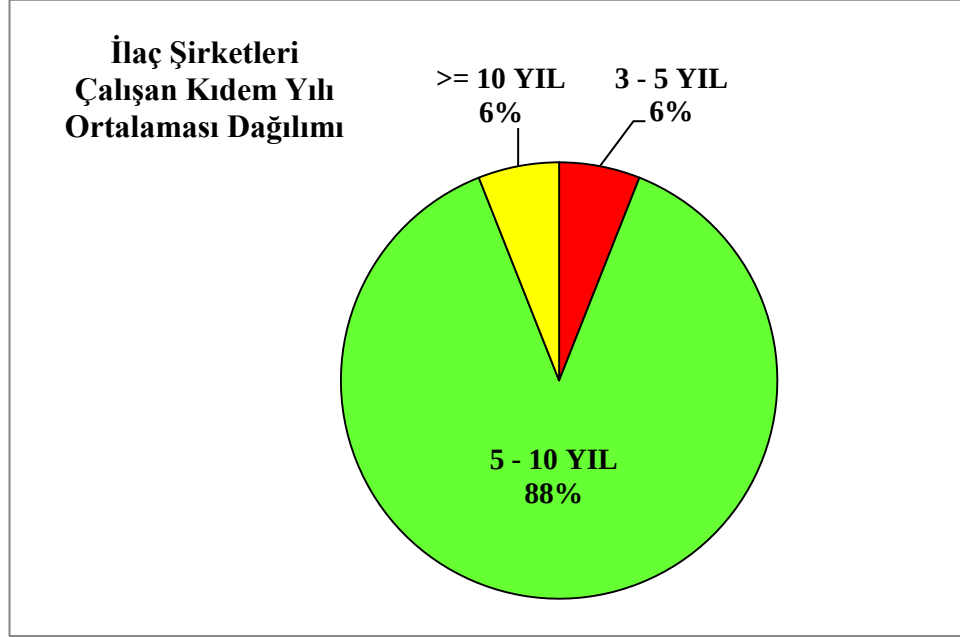
Şekil 5.9 : İlaç Haricindeki Şirketlerin Çalışan Yaş Ortalaması Dağılımı

Demografik bilgilerden önemli olan bir unsur şirket kıdemi ve personel sirkülasyonudur. Şirket yanıtları 4 kıdem grubu altında incelenmiştir. 3 yıldan az ortalama çalışan kıdeme sahip olan şirketlerin sayısı 4, 3 ile 5 kıdem yılına sahip olanların sayısı 14, en fazla ise 5 ile 10 yıl arası çalışan kıdeme sahip olanların sayısı 26 ve sadece 2 şirketin çalışan kıdem ortalaması 10 yıldan fazla olduğu bildirilmiştir (Şekil 5.10).



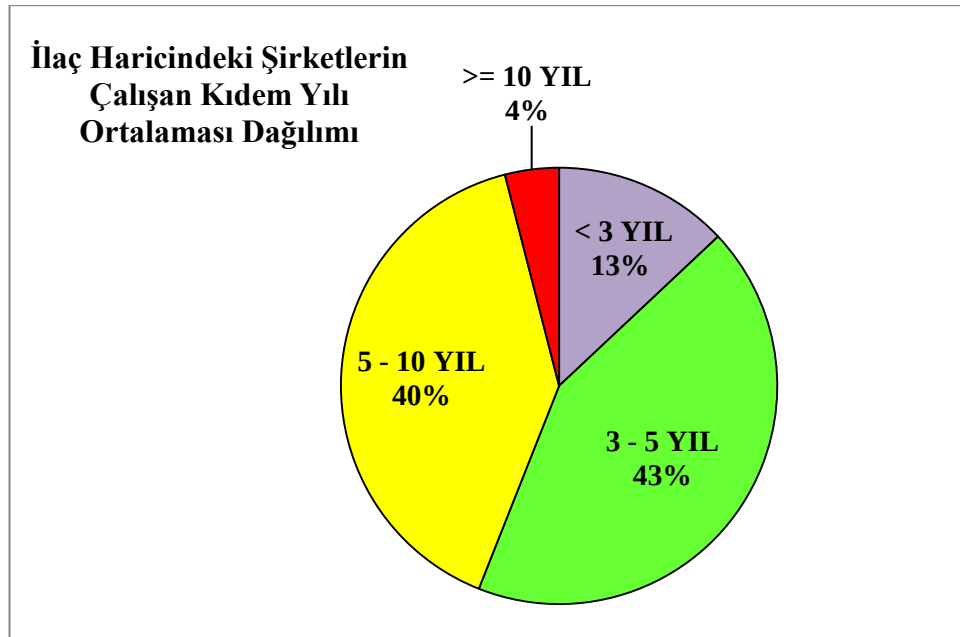
Şekil 5.10 : Anket Katılımcıların Çalışan Kıdem Yılı Ortalaması Dağılımı

İlaç şirketlerin arasında 3 yıldan az kıdemli çalışana sahip bir firma yok iken 14 şirketin 5 ile 10 yıl kıdem ortalamasına çalışan profiline ve birer şirket 3-5 aralığında ve 10 yıl üzeri kıdem ortalamasına sahip olduğu bildirilmiştir (Şekil 5.11).



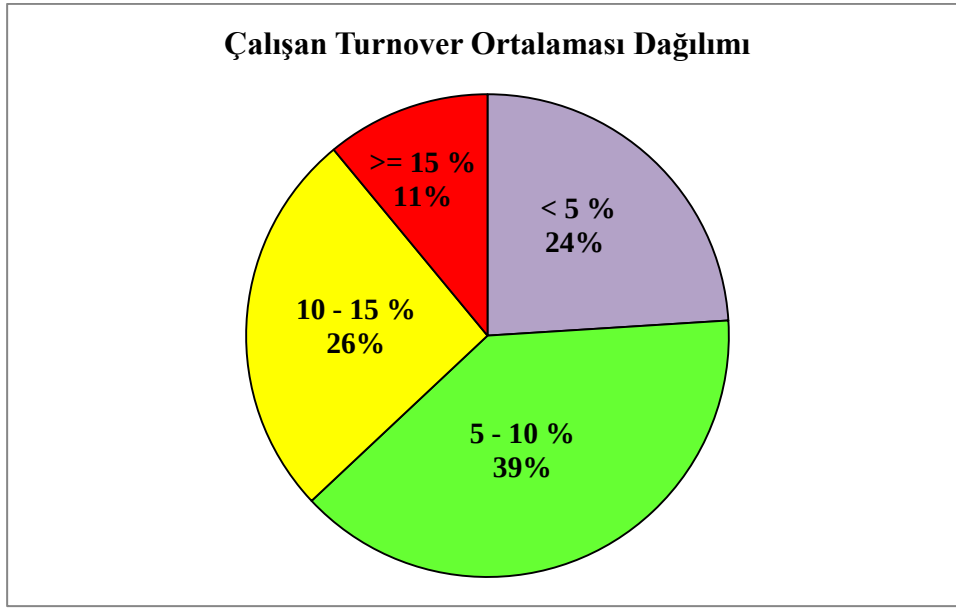
Şekil 5.11 : İlaç Şirketleri Çalışan Kıdem Yılı Ortalaması Dağılımı

İlaç haricinde şirketlerin kıdem dağılımında 3-5 yıl ile 5-10 yıl arasındaki dağılım paralellik göstermiştir. Bu gruplarda 13 ile 12 şirket olduğu saptanmıştır. 1 şirket 10 yıl üzeri kıdeme, 4 şirket ise 3 yıldan az ortalama kıdeme sahip çalışanlara olduklarını bildirmiştir (Şekil 5.12).

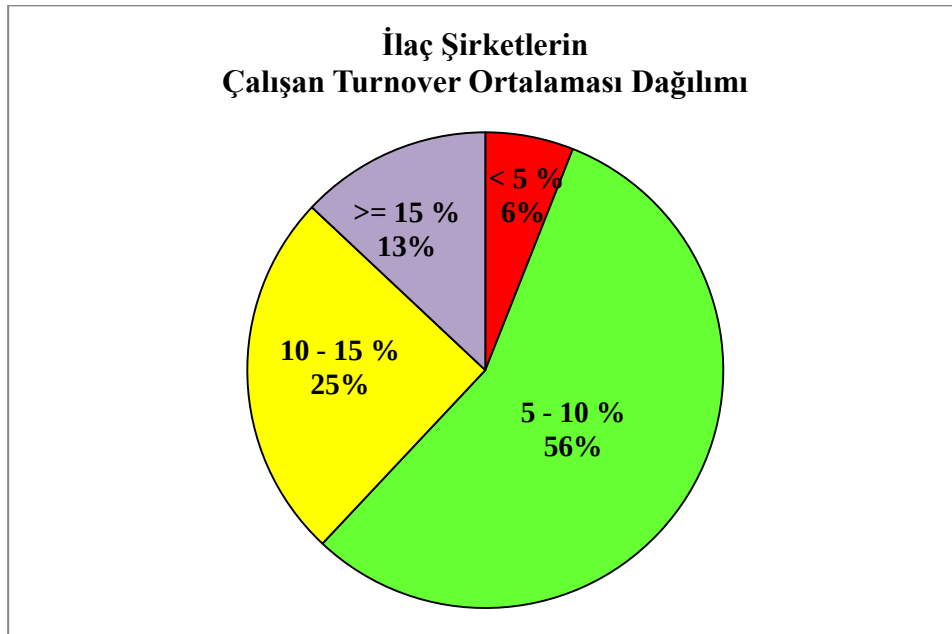


Şekil 5.12 : İlaç Haricindeki Şirketlerin Çalışan Kıdem Yılı Ortalaması Dağılımı

Şirketlerdeki personel sirkülasyonu turnover değeri (turnover = bir dönem içerisinde şirketten ayrılan çalışan sayısı / bu dönemdeki ortalama çalışan sayısı * 100) ile ölçülmektedir. Son yıllarda bu değer İnsan Kaynakları kritik başarı faktörleri arasında yer almaktadır ve şirket hedefleri arasında ön plana çıkmaktadır. Bu bilgi anketin şirket demografik bilgileri kapsamında sorulmuştur. 46 şirketin 11 tanesinin turnover değeri %5 altında, 18 tanesi %5 ile %10 arasında, 12 tanesi %10 ile %15 arasında ve 5 tanesi %15 üzerinde turnover değere sahip olduğu bilgisi vermiştir (Şekil 5.13).



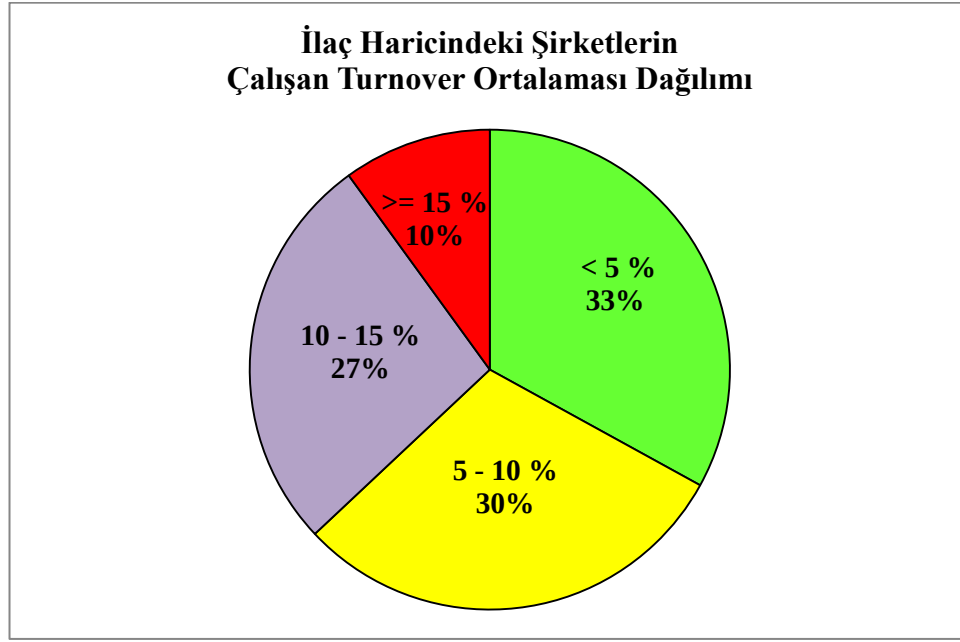
Şekil 5.13 : Anket Katılımcıların Çalışan Turnover Ortalaması Dağılımı



Şekil 5.14 : İlaç Şirketlerin Çalışan Turnover Ortalaması Dağılımı

İlaç sektöründeki dinamiklik personel hareketlerine de yansıtılmaktadır. 16 şirketten 1 tanesinin sadece turnover değeri %5'in altında, 9 tanesi %5 ile %10 arasında, 4 tanesi %10 ile %15 arasında ve 2 tanesi %15'in üzerinde çalışan devir oranına sahiptir (Şekil 5.14).

İlaç haricindeki şirketlerde ise durum şu şekildedir: 10 tanesi %5'in altında, 9 tanesi %5 ile %10 arası, 8 tanesi %10 ile %15 arası ve 3 tanesi %15'in üzerinde turnover değerine sahip olduklarını bildirmiştir (Şekil 5.15).



Şekil 5.15 : İlaç Haricindeki Şirketlerin Çalışan Turnover Ortalaması Dağılımı

Demografik bilgilerin incelenmesi sonucunda iki gruptaki en çok şirketin sahip oldukları özellikleri şu şekildedir. İlaç şirketlerinin üçte ikisi yabancı, çoğu 1.000-3.000 çalışan iş gücüne, 30-35 yıl arası yaş ortalamasına, 5-10 yıl arası şirket kıdemine ve %5-%10 turnover değerine sahip olduğu, ilaç haricindeki şirketlerin ise 500 kişiden az çalışana, 30-35 yıl arası yaş ortalamasına, 3-5 yıl arası şirket kıdemine ve %5-%10 turnover değerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tüm şirketlere baktığımızda çalışmaya katılan şirketlerin az bir sayı farkı ile yabancı kurumlar daha fazla, çalışan sayısı bazında en çok 500'un altında personele sahip şirketler olduğu saptanmıştır. Ayrıca diğer demografik bilgilere göre de 30-35 yaş ortalamasına, 5-10 yıl kıdem ortalamasına ve %5-%10 arasında ortalama turnover değerleri olan bir kitleye sahip şirketler ankete katılmış olduğu sonucuna varılmıştır.

5.1.2 Bilgi teknolojilerin kullanımı

Anketin 2. Bölümünde şirketlerin bilgiye nasıl eriştikleri, kullandıkları iletişim kanallarından hangilerini ve ne sıklıkta onlara başvurdıklarını, İnsan Kaynakları ekibinin departman içinde ve dışındaki iletişimini nasıl gerçekleştirdiğini, İnsan Kaynakları süreçlerinde kullanılan ofis programlarının ve bilgi sistemlerinin seviyesi. Ayrıca İK Web uygulamaların varlığı konuları irdelenmiştir ve sonuçlar demografik bilgilerde olduğu gibi ilk önce genel olarak verilmiştir, ardından ise ilaç şirketleri ile ilaç haricindeki diğer şirketler arasında kıyaslama yapılmıştır.

Anket kapsamında iki soruda (2.1 ve 2.3) zaman sıklığı ile bilgiler sorgulanmıştır. Bu sıklık 4 başlık altında sorgulanması uygun görülmüştür: “Sürekli”, “Arada Sırada”, “Nadiren” ve “Hiç”. Sonuçların konsolidasyonu sırasında “Arada Sırada” ve “Nadiren” cevapları bir başlık altında toplanmıştır ve o şekilde yorumlanması daha uygun olacağı görüşüne varılmıştır. Böylece anket sorularındaki 2.1. ve 2.3. soruları “Sürekli”, “Arada Sırada / Nadiren” ve “Hiç” skalasında yorumlanmıştır.

Tüm şirketlere baktığımızda aşağıdaki çizelge kapsamında sürekli ve en çok kullanılan iletişim aracı e-posta olduğu saptanmıştır. Sürekli olarak kullanılan diğer iki iletişim aracı da telefon görüşmeleri ve İK yazılım sistemi olduğu belirlenmiştir. İkinci olarak bilgiye ulaşabilmek için daha nadiren başvurdıkları yöntemler ise işi yapanlardan gözlemlemek, deneyerek-tecrübe edinerek, arşive dokümanları kullanarak, ekipteki ve diğer departmanlardaki iş arkadaşlarından destek alarak olduğu tespit edilmiştir. Bilgiye erişim araçların yüzdesel dağılımı aşağıdaki tabloda detaylı olarak verilmiştir (Çizelge 5.1).

Çizelge 5.1 : Kurum İçinde Bilgi Erişimi (“TŞ”)

Soru 2.1. İŞLETMENİZDE GEREK DUYDUĞUNUZ BİLGİLERE NASIL VE NE SIKLIKLARLA ELDE ETTİĞİNİZİ İŞARETLEYİNİZ:	SÜREKLİ	ARADA SIRADA/ NADİREN	HİÇ
TELEFON GÖRÜŞMELERİ İLE	59%	41%	0%
E-POSTA İLE	80%	20%	0%
İNSAN KAYNAKLARI YAZILIM SİSTEMİNDEN RAPORLAR İLE	65%	30%	5%
İŞİ YAPANLARDAN GÖZLEMLEYEREK	15%	76%	9%
DENEYEREK-TECRÜBE EDİNEREK	20%	76%	4%
GEÇMİŞ RAPORLAR VE DOKÜMANTASYON SİSTEMLERİ İLE (ARŞİV)	26%	74%	0%
EKİPTEKİ İŞ ARKADAŞLARIMDAN	37%	63%	0%
DİĞER DEPARTMANLARDAKİ İŞ ARKADAŞLARI İLE	18%	78%	4%

Aynı analizi ilaç şirketleri için de incelediğimizde, ekipteki iş arkadaşların yardımına daha sık başvurulduğu sonucuna varılmıştır (Çizelge 5.2).

Çizelge 5.2 : Kurum İçinde Bilgi Erişimi (“İŞ”)

Soru 2.1. İŞLETMENİZDE GEREK DUYDUĞUNUZ BİLGİLERE NASIL VE NE SIKLIKLA ELDE ETTİĞİNİZİ İŞARETLEYİNİZ:	SÜREKLİ	ARADA SIRADA / NADİREN	HİÇ
TELEFON GÖRÜŞMELERİ İLE	69%	31%	0%
E-POSTA İLE	81%	19%	0%
İNSAN KAYNAKLARI YAZILIM SİSTEMİNDEN RAPORLAR İLE	69%	25%	6%
İŞİ YAPANLARDAN GÖZLEMLEYEREK	19%	75%	6%
DENEYEREK-TECRÜBE EDİNEREK	25%	75%	0%
GEÇMİŞ RAPORLAR VE DOKÜMANTASYON SİSTEMLERİ İLE (ARŞİV)	37%	64%	0%
EKİPTEKİ İŞ ARKADAŞLARIMDAN	56%	44%	0%
DİĞER DEPARTMANLARDAKİ İŞ ARKADAŞLARI İLE	31%	63%	6%

İlaç şirketleri haricindeki durum ise tüm şirketlerin sonucuna paralel bir durum olduğu gözlemlenmiştir. İlaç şirketlerine farklı olarak ekipteki iş arkadaşlarından ve diğer departmanlardan daha az destek aldıklarına süreklilik seviyesi daha düşük olduğu görülmüştür (Çizelge 5.3).

Çizelge 5.3 : Kurum İçinde Bilgi erişimi (“İŞH”)

Soru 2.1. İŞLETMENİZDE GEREK DUYDUĞUNUZ BİLGİLERE NASIL VE NE SIKLIKLA ELDE ETTİĞİNİZİ İŞARETLEYİNİZ:	SÜREKLİ	ARADA SIRADA / NADİREN	HİÇ
TELEFON GÖRÜŞMELERİ İLE	53%	47%	0%
E-POSTA İLE	80%	20%	0%
İNSAN KAYNAKLARI YAZILIM SİSTEMİNDEN RAPORLAR İLE	63%	34%	3%
İŞİ YAPANLARDAN GÖZLEMLEYEREK	13%	77%	10%
DENEYEREK-TECRÜBE EDİNEREK	17%	76%	7%
GEÇMİŞ RAPORLAR VE DOKÜMANTASYON SİSTEMLERİ İLE (ARŞİV)	20%	80%	0%
EKİPTEKİ İŞ ARKADAŞLARIMDAN	27%	73%	0%
DİĞER DEPARTMANLARDAKİ İŞ ARKADAŞLARI İLE	10%	87%	3%

Bu soru sonucundaki vardığımız nokta ve doğruladığımız hipotez şudur:

“İnsan kaynakları uzmanları şirket içinde gerek duydukları bilgiye sürekli olarak e-posta, telefon ve İK yazılım sistemindeki raporlar ile ulaşmaktadırlar. Daha nadiren ise diğer kişilerden yardım almaya ve geçmişteki arşivlerden faydalanmaya çalışmaktadırlar.”

Şu an İK yazılım raporlarını sürekli kullanırken geçmişteki raporları daha az başvuruların sebebi ise veritabanların geçmişe göre bilgi kalitesinin arttırılmış

olmasıdır veya bazı şirketlerde daha önce bilgi sistemlerinin kullanılmamış olmasıdır.

2. Bölümde yer alan 2. soru da İnsan Kaynakları çalışanlarının çevredeki ekipleri ile iletişimini nasıl gerçekleştirdikleri sorgulanmıştır. Anketi değerlendirenlerden hangi yöntemi kullandıklarını sıklık ve ağırlık unsurlarını düşünerek yüzdesel olarak yazılması istenmiştir. Her çalışanın çevresinde 3 grup ile sürekli iletişimde olduğu bilinmektedir: Çalıştığı departmandaki yakın çevre, çalıştığı departmanın dışındaki diğer çalışan çevresi ve müşteri/tedarikçilerin olduğu dış çevre. Bunlar ile iletişiminin İnsan Kaynakları olarak sorgulandığında, İnsan Kaynakları içerisinde yüz yüze görüşmelerin yoğunluğu ön plana çıkmıştır, şirket içindeki ve şirket dışındaki diğer departmanlar ise iletişimin genelde e-posta ile yapıldı tespit edilmiştir (Çizelge 5.4). Bu sorunun sonucunda intranet kullanımının çok az seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Bilgi teknolojisinin hızla arttığı bu günlerde bu iletişim aracının ileriki yıllarda artacağı şüphesizdir. Yapılması muhtemel benzer araştırmalarda bu sonuç bir baz teşkil edebilir ve gelişimin irdelenmesi için uygun araç olduğu öngörülmektedir.

Çizelge 5.4 : İç ve Dış Müşterilerle İletişimin Gerçekleşmesi (“TŞ”)

Soru 2.2. İK OLARAK AŞAĞIDA BELİRTİLEN GRUPLARLA KULLANDIĞINIZ İLETİŞİMİ ARACINI YÜZDESEL OLARAK BELİRTİNİZ:	YÜZ YÜZE (%)	TELEFON İLE (%)	E-POSTA İLE (%)	İNTRANE T İLE (%)
İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI İÇERİSİNDE	61%	13%	24%	3%
ŞİRKET İÇİNDEKİ DİĞER DEPARTMANLARLA	26%	26%	42%	6%
MÜŞTERİ VE TEDARİKÇİLERLE	14%	33%	52%	1%

İlaç şirketlerini (Çizelge 5.5) ve ilaç haricindeki şirketleri (Çizelge 5.6) ayrı ayrı değerlendirildiğinde sonuçların birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. Yüzdesel olarak bilgiler aşağıdaki tablolarda iki grup için ayrı ayrı verilmiştir.

Çizelge 5.5 : İç ve Dış Müşterilerle İletişimin Gerçekleşmesi (“İŞ”)

Soru 2.2. İK OLARAK AŞAĞIDA BELİRTİLEN GRUPLARLA KULLANDIĞINIZ İLETİŞİMİ ARACINI YÜZDESEL OLARAK BELİRTİNİZ:	YÜZ YÜZE (%)	TELEFON İLE (%)	E-POSTA İLE (%)	İNTRANE T İLE (%)
İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI İÇERİSİNDE	63%	14%	21%	3%
ŞİRKET İÇİNDEKİ DİĞER DEPARTMANLARLA	20%	34%	42%	4%
MÜŞTERİ VE TEDARİKÇİLERLE	11%	35%	54%	0%

Çizelge 5.6 : İç ve Dış Müşterilerle İletişimin Gerçekleşmesi (“İŞH”)

Soru 2.2. İK OLARAK AŞAĞIDA BELİRTİLEN GRUPLARLA KULLANDIĞINIZ İLETİŞİMİ ARACINI YÜZDESEL OLARAK BELİRTİNİZ:	YÜZ YÜZE (%)	TELEFON İLE (%)	E-POSTA İLE (%)	İNTRANET İLE (%)
İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI İÇERİSİNDE	60%	12%	24%	4%
ŞİRKET İÇİNDEKİ DİĞER DEPARTMANLARLA	29%	21%	43%	7%
MÜŞTERİ VE TEDARİKÇİLERLE	15%	32%	51%	2%

Bu soru sonucundaki vardığımız nokta ve doğruladığımız hipotez şudur:

“İnsan Kaynakları Departmanı içerisinde iletişimin ağırlıklı olarak yüz yüze yapıldığını, ikinci sırada e-posta iletişim aracının kullanıldığını ve daha az oranda telefon görüşmelerin gerçekleştirildiği sonucuna varılmaktadır. Şirket içinde diğer departmanlar, müşteri ve tedarikçilerdeki iletişimde ise insan kaynakları çalışanları e-posta aracını öncelikli olarak kullanmaktadırlar, ardından telefon ve bire bir görüşmeleri yapmaktadırlar. Tüm gruplar arasındaki iletişimde intranet sisteminin etkin olarak kullanılmamaktadır.”

Organizasyonlarda intranetin ön plana çıktığı bilinmektedir. Şirketlerdeki intranet sayfaların güncellenmesi ve aktif olarak kullanılması için yatırımlar yapılmaktadır. İlerdeki araştırmalarda intranetin iletişim aracı olarak kullanım seviyesinin tespiti ve bugünden ne kadar bir gelişim gösterdiğini irdelemek faydalı olacağı öngörülmektedir.

İnsan Kaynakları uzmanları ihtiyaç duydukları bilgilere nasıl ulaştıklarını ve çevredeki iş grupları ile iletişimi nasıl gerçekleştirdiğini irdelendikten sonra İnsan Kaynakları süreçlerinde kullandıkları elektronik ofis programlarının (elektronik kelime işlem programı, hesap tabloları, sunuş hazırlama programı, çizim yapan program, proje yönetimi aracı) ve veritabanına başvuru sıklığı sorgulanmıştır. İnsan Kaynakları süreçlerinde sürekli ve en fazla hesap tabloları (örn: MS Excel) kullanıldığı saptanmıştır. Yüksek düzeyde sürekli olarak şirketler tarafından kullanılan diğer araçlar ise kelime işlem programı (örn. MS Word) ve sunuş hazırlama programı (örn. MS Power Point) olduğu tespit edilmiştir. Daha nadiren çizim yapan programın (örn. MS Visio) kullanıldığı ve nerdeyse hiç kullanılmayan proje yönetim aracı olduğu saptanmıştır (Çizelge 5.7). Veritabanları ise tüm şirketlerde yaygın olmadığı için sürekli ve nadiren seviyesi yakın değerler sergilemiştir.

Çizelge 5.7 : İK Süreçlerinde Ofis Programların Kullanım Sıklığı (“TŞ”)

Soru 2.3. İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNDE KULLANDIĞINIZ OFİS PROGRAMLARININ SIKLIĞINI BELİRTİNİZ:	SÜREKLİ	ARADA SIRADA / NADİREN	HİÇ
ELEKTRONİK KELİME İŞLEM PROGRAMI (ÖRN: WORD)	78%	22%	0%
ELEKTRONİK HESAP TABLOLARI (ÖRN: EXCEL)	93%	7%	0%
ELEKTRONİK SUNUŞ HAZIRLAMA PROGRAMI (ÖRN: POWER POINT)	74%	22%	4%
ELEKTRONİK ÇİZİM YAPAN PROGRAM (ÖRN: VISIO)	11%	69%	20%
ELEKTRONİK PROJE YÖNETİM ARACI	4%	24%	72%
VERİTABANI	57%	39%	4%

İlaç şirketleri arasında cevap verenler %100 olarak hesap tablolarını sürekli olarak kullandıklarını yanıtlamıştır, proje yönetim aracının kullanılmadığı düzeyi diğer şirketler göre daha yüksek olduğu iletilmiştir (Çizelge 5.8). Ayrıca farklı olarak veritabanı bilgilerine de daha az başvurdukları belirlenmiştir. Ancak bunun nedeni yazılım sistemlerinin olmadığından kaynaklandığı bildirilmiştir.

İlaç sektörüne ve ilaç şirketleri hariç kurumlara (Çizelge 5.9) ilişkin cevaplar aşağıdaki tablolarda konsolide edilip detaylı olarak aktarılmıştır.

Çizelge 5.8 : İK Süreçlerinde Ofis Programların Kullanım Sıklığı (“İŞ”)

Soru 2.3. İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNDE KULLANDIĞINIZ OFİS PROGRAMLARININ SIKLIĞINI BELİRTİNİZ:	SÜREKLİ	ARADA SIRADA / NADİREN	HİÇ
ELEKTRONİK KELİME İŞLEM PROGRAMI (ÖRN: WORD)	94%	6%	0%
ELEKTRONİK HESAP TABLOLARI (ÖRN: EXCEL)	100%	0%	0%
ELEKTRONİK SUNUŞ HAZIRLAMA PROGRAMI (ÖRN: POWER POINT)	74%	25%	0%
ELEKTRONİK ÇİZİM YAPAN PROGRAM (ÖRN: VISIO)	12%	69%	19%
ELEKTRONİK PROJE YÖNETİM ARACI	0%	6%	94%
VERİTABANI	44%	50%	6%

Çizelge 5.9 : İK Süreçlerinde Ofis Programların Kullanım Sıklığı (“İŞH”)

Soru 2.3. İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNDE KULLANDIĞINIZ OFİS PROGRAMLARININ SIKLIĞINI BELİRTİNİZ:	SÜREKLİ	ARADA SIRADA / NADİREN	HİÇ
ELEKTRONİK KELİME İŞLEM PROGRAMI (ÖRN: WORD)	70%	30%	0%
ELEKTRONİK HESAP TABLOLARI (ÖRN: EXCEL)	90%	10%	0%
ELEKTRONİK SUNUŞ HAZIRLAMA PROGRAMI (ÖRN: POWER POINT)	73%	20%	7%
ELEKTRONİK ÇİZİM YAPAN PROGRAM (ÖRN: VISIO)	10%	70%	20%
ELEKTRONİK PROJE YÖNETİM ARACI	7%	33%	60%
VERİTABANI	63%	34%	3%

Bu soru sonucundaki vardığımız nokta ve doğruladığımız hipotezi ise şu şekilde dir:

“İnsan Kaynakları süreçlerinde şirketlerin en fazla ve sürekli olarak elektronik hesap tabloları, ardından elektronik kelime işlem programı ve elektronik sunuş hazırlama programlarını kullanmaktadırlar. Süreklilik açısından veritabanların kullanımı ikinci sırada yer almaktadır. Elektronik çizim programların kullanımı takip etmektedir ve nerdeyse hiç proje yönetim araçlarından faydalanılmamaktadır.”

İnsan Kaynakların her fonksiyonundaki iş süreçlerindeki proje sayısı fazla olmasına karşın proje yönetim araçları etkin olarak kullanılmadığı tespit edilmiştir. Proje planları diğer elektronik ofis programları ile takip edilmesi tercih edilmiştir. Ancak iş süreçlerinin verimliliği ve etkinliğini artırılması için bu konu kurumlardaki Bilgi Sistemleri Yönetimi tarafından değerlendirilmesi ve gelecek için ilgili eğitimlerin ve uygulamaların artırılması için gerekli çalışmaların yapılması önerilmiştir.

Elektronik ofis programların ve veritabanı kullanım sıklığı belirlendikten sonra hangi İnsan Kaynakları temel fonksiyonlarda (bordro, özlük işleri, ücret, performans, işe alım, eğitim, kariyer gelişim) bu elektronik araçlara başvurulduğu sorgulanmıştır.

Sonuçlar diğer sorularda olduğu gibi MS Excel ile analiz edilmiştir. Şirketler cevaplarını yansıtırken bir elektronik ofis programının kullanımı birden fazla fonksiyonda işaretlemesine izin verilmiştir. Aşağıdaki Çizelge 5.10’da tüm sonuçlar detaylı olarak verilmiştir.

Çizelge 5.10 : İK Fonksiyonlarında Kullanılan Ofis Programı (“TŞ”)

Soru 2.4. HER İK FONKSİYONU İÇİN KULLANDIĞINIZ OFİS PROGRAMINI BELİRTİNİZ:	BORDRO	ÖZLÜK BİLGİLERİ	ÜCRET	PERFORMANS	İŞE ALIM	EĞİTİM	KARIYER GELİŞİM
ELEKTRONİK KELİME İŞLEM PROGRAMI	17%	28%	22%	41%	67%	57%	48%
ELEKTRONİK HESAP TABLOLARI	54%	48%	78%	59%	50%	54%	48%
ELEKTRONİK SUNUŞ HAZIRLAMA PROGRAMI	13%	15%	41%	57%	33%	76%	59%
ELEKTRONİK ÇİZİM YAPAN PROGRAM	2%	11%	2%	17%	11%	15%	33%
ELEKTRONİK PROJE YÖNETİM ARACI	7%	7%	7%	17%	11%	15%	13%
VERİTABANI	63%	59%	50%	35%	41%	37%	26%

Sırasıyla elektronik kelime işlem programı en fazla işe alım, en az bordro fonksiyonunda; elektronik hesap tabloları en fazla ücret, en az özlük bilgileri ve kariyer gelişim alanında; sunuş hazırlama programı en fazla ücret, en az bordro süreçlerinde; çizim programları en fazla kariyer gelişim, en az bordro ve ücret

fonksiyonlarında; proje yönetim aracının etkin olarak kullanılmamasına rağmen ağırlıklı olarak performans yönetiminde ve en az bordro, özlük bilgileri ve ücret süreçlerinde; veritabanı ise genelde bordro, özlük bilgilerinde ve en az kariyer gelişim alanında kullanıldığı tespit edilmiştir.

Bu eğilim ilaç şirketleri ve onlar hariç şirketler için de geçerli olduğu aşağıdaki Çizelge 5.11 ve Çizelge 5.12’de gösterilmiştir.

Çizelge 5.11 : İK Fonksiyonlarında Kullanılan Ofis Programı (“İŞ”)

Soru 2.4. HER İK FONKSİYONU İÇİN KULLANDIĞINIZ OFİS PROGRAMINI BELİRTİNİZ:	BORDRO	ÖZLÜK BİLGİLERİ	ÜCRET	PERFORMANS	İŞE ALIM	EĞİTİM	KARIYER GELİŞİM
ELEKTRONİK KELİME İŞLEM PROGRAMI	19%	31%	31%	44%	75%	56%	50%
ELEKTRONİK HESAP TABLOLARI	63%	44%	81%	60%	56%	50%	44%
ELEKTRONİK SUNUŞ HAZIRLAMA PROGRAMI	13%	13%	44%	51%	38%	81%	63%
ELEKTRONİK ÇİZİM YAPAN PROGRAM	0%	13%	0%	6%	6%	6%	25%
ELEKTRONİK PROJE YÖNETİM ARACI	0%	0%	0%	6%	6%	6%	0%
VERİTABANI	50%	56%	38%	25%	25%	19%	13%

Çizelge 5.12 : İK Fonksiyonlarında Kullanılan Ofis Programı (“İŞH”)

Soru 2.4. HER İK FONKSİYONU İÇİN KULLANDIĞINIZ OFİS PROGRAMINI BELİRTİNİZ:	BORDRO	ÖZLÜK BİLGİLERİ	ÜCRET	PERFORMANS	İŞE ALIM	EĞİTİM	KARIYER GELİŞİM
ELEKTRONİK KELİME İŞLEM PROGRAMI	20%	30%	17%	40%	67%	60%	50%
ELEKTRONİK HESAP TABLOLARI	50%	50%	77%	57%	47%	57%	50%
ELEKTRONİK SUNUŞ HAZIRLAMA PROGRAMI	13%	17%	40%	53%	30%	73%	57%
ELEKTRONİK ÇİZİM YAPAN PROGRAM	3%	10%	3%	23%	13%	20%	37%
ELEKTRONİK PROJE YÖNETİM ARACI	10%	10%	10%	23%	13%	20%	20%
VERİTABANI	70%	60%	57%	40%	50%	47%	33%

İnsan Kaynakları fonksiyonları bazında kullanılan elektronik ofis programı sorusunda vardığımız sonuç şu şekildedir:

“Tüm fonksiyonlarda elektronik proje yönetim aracı ve çizim programları en az kullanılmaktadır. Sadece kariyer gelişim alanında veritabanından düşük seviyede yararlanıldığı saptanmaktadır. İnsan Kaynakları faaliyetlerinde en yüksek seviyede kullanılan elektronik bilgi araçları ise şu şekildedir: bordro ve özlük işlemlerinde veritabanları; ücret ve performans yönetiminde elektronik hesap tabloları; işe alımda

kelime işlem programları; eğitim ve kariyer gelişimde ise sunuş hazırlama programları olduğu tespit edilmektedir. Ayrıca ofis programların İK fonksiyonlardaki en az kullanımı sıralamak gerekirse: kelime işlem ve çizim programı en az bordro ve ücret süreçlerinde, hesap tabloları en az özlük bilgileri, işe alım ve kariyer gelişim alanlarında, sunuş hazırlama programları en az bordo ve özlük işlemlerinde olduğu belirlenmektedir.”

İnsan Kaynakları fonksiyonlarının web ortamına taşınması için ve çalışanların online olarak kullanabilmeleri için işlemlerin ağırlıklı olarak tek bir veritabanı üzerinden yapılması gerekmektedir. Bu doğrultuda kullanılan ofis programları dışında kullanılan farklı veritabanları irdelenmiştir. Kurumlar arasında İnsan Kaynakları fonksiyonlarından bir kısmını dış kaynak yönetimine yönlendirmeyi tercih etmektedir. Bunun haricinde şirket dahilinde yönetilen İnsan Kaynakları süreçleri üç farklı yazılım ile yönetilmektedir. Bunlar:

Kurumsal Entegre İş Yazılımı: Diğer bir adı olan Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP: Enterprise Resource Planning) işletmelerin tedarikten dağıtıma kadar tüm iş süreçlerini bütünsel bir bilgi yönetimi desteği ile yönetmesini sağlayan geniş kapsamlı ve modüler yapıya sahip bir yazılım paketi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir bakış açısı ile ERP yazılımları, günümüzde en önemli değer olan bilginin “İşletmenin belirlediği kurallar çerçevesinde” kaynağında ve tekrarlanmadan sisteme işlenerek üretilmesini, üretilen bilginin ortak bir havuzda toplanarak tüm işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda kullanılmasını ve ilgili makamlara iletilmesini sağlamaktadır. Örnek SAP, Oracle, MS Navision, CANIAS, Workcube yazılımlarıdır. Türkiye’de ERP pazarı büyüklüğü sınırlı seviyededir. Bunun nedenleri ERP kavramının Türk kullanıcısının gündemine geç girmesi, Türkiye’nin dünya ekonomisi ile entegrasyonun son on yıla kadar oldukça sınırlı kalması, ülkede dış kaynaklı sermaye varlığının azlığı, kullanıcıların finansal imkanlarının az olması, başlıca etkenler arasında sayılabilir. Tarihsel olarak gelişimi geciktiren bu koşullara rağmen, standardize edilmiş ERP çözümlerinin kullanıcıya sağladığı katkılar, ERP’nin son bir kaç yıl içinde hızla zemin kazanmasına neden olmuştur. ERP özellikle üst ve orta kullanıcı gruplarında hızla yaygınlaşmaktadır.

Entegre İK Yazılımı: Kurumsal Entegre İş Yazılımlardan farklı olarak sadece iş süreçlerindeki bir konu üzerine geliştirilmiş ve bir bölümün işlevini kapsayan bir yazılım olarak tanımlanmaktadır. Bizim çalışmamızda İK Bölümü

değerlendirilmiştir. ERP'nin özellik ve işlevlerine benzerlik göstermektedir, ancak diğer şirket süreçleri ile özel ara yüz programları ile entegre edilmemektedir. Bu yazılımlara Türkiye'den örnekler Humanist, Poldy, Logo, Genom, Bizitek gibi yazılımlardır.

Fonksiyon Bazlı İK Yazılımı: İnsan Kaynakları süreçleri kapsamında farklı fonksiyonlar için özel geliştirilmiş yazılımlar mevcuttur. Örneğin DELTA yazılımı Bordro hesaplarına yönelik tasarlanmıştır, MIKADO PDKS – personel devam kontrol ve takip ile ilgilidir, IBM LMS – Eğitim talep ve planlama süreçleri kapsamındadır, SFS INKA – Performans süreçleri ile ilgilidir, IOVA – Sağlık hizmetleri kapsamındadır.

Anket yapılan şirketler arasında fonksiyon bazında kullandıkları sistemlerin yüzdesel olarak dağılımı Çizelge 5.13'te verilmiştir.

Çizelge 5.13 : İK Fonksiyonlarında Kullanılan Bilgi Teknolojileri (“TŞ”)

Soru 2.5. İK FONKSİYONLARIN YÖNETİMİNDE KULLANDIĞINIZ BİLGİ TEKNOLOJİSİNİ İŞARETLEYİNİZ:	İKBS : YAZILIM	DIŞ KAYNAK BİLGİ TEKNOLOJİSİ	SADECE STANDART OFİS PROGRAMLARI
BORDRO	54%	24%	22%
ÖZLÜK İŞLERİ	63%	15%	22%
İZİN VE DEVAMSIZLIK	50%	9%	41%
İŞ ANALİZİ VE İŞ DEĞERLENDİRME	20%	5%	75%
ÜCRETLENDİRME	39%	9%	52%
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	57%	2%	41%
İŞ GÜCÜ PLANLAMA VE İŞE ALIM	33%	12%	55%
EĞİTİM GELİŞTİRME	34%	9%	57%
KARİYER PLANLAMA	31%	2%	67%
ORGANİZASYON YAPISI	31%	2%	67%
ÖDÜL VE CEZA	20%	0%	80%
İDARİ VE DESTEK HİZMETLER	20%	4%	76%
İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ	17%	0%	83%
YAN HAKLAR UYGULAMALARI	33%	7%	60%
PERSONEL BÜTÇELEME VE NORM KADRO	22%	2%	76%
İŞ SÜREÇLERİ	13%	2%	85%
SOSYAL VE KÜLTÜREL HİZMETLER	15%	0%	85%

Tüm şirketler arasında %75'in üzerinde sadece ofis programları ile yürütülen fonksiyonlar İş Analizi ve İş Değerlendirme, Ödül ve Ceza, İdari ve Destek Hizmetler, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, Personel Bütçeleme ve Norm Kadro, İş Süreçleri, Sosyal ve Kültürel Hizmetler olduğu saptanmıştır.

Dış kaynak kullanımında en çok tercih edilen iş süreçler Bordro, Özlük İşleri, İş Gücü Planlama ve İşe Alım olduğu tespit edilmiştir.

Şirketlerin yapıları, büyüklükleri, çalışan sayıları, faaliyet gösterdikleri sektörler ve organizasyon kültürlerine bağlı olarak kullandıkları İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri farklı olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmada bu sorudaki Kurumsal Entegre İK Yazılımı, Entegre İK Yazılımı, Fonksiyon Bazlı İK Yazılımına ilişkin cevaplar çok tutarlılık göstermedikleri için aynı başlık altında İKBS Yazılımı olarak birlikte raporlanması uygun görülmüştür. Anket kapsamında İnsan Kaynakları Yönetiminde Türkiye pazarındaki yabancı firmalardan en çok uygulamaları olan Kurumsal Entegre İş Yazılım şirketleri SAP, ORACLE ve LOGO yazılımları olduğu görülmüştür, Entegre İnsan Kaynakları Yazılımlardan HUMANIST ve POLDY en çok kullanılanlar arasında, Fonksiyon Bazlı İK Sistemlerinden ise MIKADO olduğu saptanmıştır. Bu yazılımlara ilişkin özet bilgiler aşağıda sırasıyla verilmiştir.

SAP: Türkiye'de en çok tercih edilen BS'den biri olan SAP (Systems, Applications and Products in Data Processing) programı, kurumsal bilgi ve yönetim paketi anlamında bir kurumun üretim, satış, finans, muhasebe ve insan kaynakları ile ilgili gelişmeleri zamanında izleyerek yönetebilmesini mümkün kılmaktadır. 1972 yılında kurulan SAP, gerçek bir sektör lideri olarak zengin bir inovasyon ve büyüme geçmişine sahiptir. SAP HCM (Human Capital Management / İnsan Sermayesi Yönetimi)'nin günümüzde dünya çapında 50'den fazla ülkede 7.800 müşteriye 32 milyonun üstünde çalışan işlemleri yapmaları konusunda yardımcı olmaktadır ve çalışanlara yaptıkları yatırımın optimizasyonunu sağlamaktadırlar (www.sap.com, 2010).

SAP İnsan Kaynakları (SAP HR), her büyüklükteki ve her sektördeki İnsan Kaynakları yöneticilerine ve bölüm müdürlerine kapsamlı çözümler sunmaktadır. Bu kurumsal paketler kullanıcının taleplerine göre (tailor-made) şekillendirilmektedir. Kurumla ilgili her şey sistemde çok ayrıntılı bir şekilde kaydedilmekte ve modüller kurumun ihtiyacına ve isteğine göre hazırlanmaktadır. Yazılımın bu esnekliği

tanımasının nedeni, her bir uygulamanın farklı kullanıcıların ihtiyaçlarına paralel olarak farklı olacağı gerçeğidir. Ayrıca SAP felsefesi, içsel ve dışsal olarak bilginin doğru ellerde ve güncel olarak bulunmasına, bilgi akışının etkinliği artıracak şekilde bütünleşik (entegre) olmasına dayanmaktadır.

SAP İK modül kullanıcılarına kurumun çalışanları ile ilgili bilgiyi etkin bir şekilde yönetme ve bu bilgiyi diğer SAP modülleri ve dışsal sistemlerle entegre etme imkanı sunmaktadır. İK'nın alt modüllerini ise personel yönetimi, personel geliştirme, zaman değerlendirme ve bordro oluşturmaktadır. İK modülü finansal muhasebe, kontrol, üretim planlama ve iş akışı gibi modüllerle bilgi paylaşımı içindedir. Bu bilgi paylaşımı ile İK modülüne kaydedilen herhangi bir bilgi, diğer ilgili modüle aktarılmaktadır. Örneğin; bordro bilgileri finans ve muhasebe modülüne de kaydedilmektedir. SAP paketine hâkim olan esneklik ve ihtiyaca uygunluk bu modülde de söz konusudur.

SAP İK uygulamalarında, internet teknolojileri kullanılarak SAP kullanıcılarına veri edinmede çalışanları da sürece dahil edecek ve yöneticilerin kritik öneme sahip çalışan bilgilerini daha hızlı bir şekilde raporlama yeteneklerini geliştirecek yeni araçlar sağlama amacı güdülmektedir. SAP İK projelerinin amacı, yöneticilere ve İK profesyonellerine İnsan Kaynakları ile ilgili bilgileri etkin bir şekilde yönetme imkânı sağlamak ve çalışanlar ve işverenler için yararlı olmaktır.

ORACLE: Oracle, 1977 yılında ABD'de kurulmuş ilişkisel veritabanı yönetim sistemi (Relational Database Management System) alanında dünya lideri olan bir şirkettir. Web üzerinde veritabanı ve bilişim teknolojileri çözümleri alanlarında yapılacak sorgulamalarda en üst sıralarda bulunmaktadır. Oracle'ın İKYS alanındaki ürünleri; Oracle E-Business Suite, PeopleSoft Enterprise, JD Edwards EnterpriseOne, JD Edwards World, Oracle Workforce Scheduling'dir (www.oracle.com, 2010). Sağlanan destek ve çözümler dört ana başlık altında kategorize edilmektedir: Global İKY Süreçleri, Global İşgücü Yönetimi, İşgücü Hizmeti Sunumu, İşletme Genelinde Yetenek Yönetimi. Ayrıca Oracle sistemin sahip olduğu temel özellikler şunlardır: şekillendirilebilir iş akışları, esneklik, güçlü grafiksel özellikler, tarihsel takip, kullanıcı güvenliği, değiştirilebilir ekranlar, standart mektuplar, doküman ekleme, geçerlilik, uygulama dışına veri aktarımı (MS Excel, MS Word, PDF v.b), verilere ulaşım, güvenlik ve uyarı mekanizmasıdır.

LOGO: LOGO Yazılım Türkiye'nin en büyük bağımsız yazılım kuruluşudur. 1984 yılında kişisel bilgisayarlar için mühendislik yazılımları geliştirmek üzere iş dünyasına atılan LOGO, bugün, hepsi bilişim teknolojilerine odaklı, yedi şirketten oluşan bir yüksek teknoloji grubu haline gelmiştir. LOGO kurulduğu günden bu yana sektöründe ürünlere, hizmetlere, iş süreçlerine getirdiği inovasyonlarla Türk Yazılım Sektörünün sürükleyici, yenilikçi lideri olmuştur. 2000 yılında halka açılan LOGO, Türkiye'nin halka açılan ilk bilişim şirkettir.

LOGO'nun en yaygın ve tanınan ürün ve hizmetleri KOBİ'ler için özel olarak tasarlanmış verimlilik ve rekabetçilik çözümleridir. Bu çözümler arasında, çeşitli büyüklüklere göre özel tasarlanmış kurumsal kaynak yönetimi, tedarik ve talep zinciri otomasyonu, müşteri ilişkileri yönetimi, iş süreçleri tasarımı danışmanlığı gibi ürün ve hizmetler sayılabilir. LOGO ürünleri yurt içinde ve dışında birçok başarıya imza atmış, yurt içi ve dışında birçok ödüle layık görülmüştür. Avrupa, Ortadoğu, Afrika ve Asya'da birçok ülkenin diline, iş pratiğine ve yasal mevzuatına uyarlanan ürünlerimiz ile ilgili hizmetler o ülkelerdeki kendi şirketlerimiz, ya da tam yetkili distribütörlerimiz tarafından verilmektedir. LOGO, 160.000 firmada 1.000.000' un üzerindeki kullanıcısı ile iş uygulamaları alanında başta Türkiye olmak üzere dünya çapında söz sahibidir.

İnsan Kaynakları verimli insan gücü ile işgücü maliyetlerini ve çalışanların ofis yükünü azaltmakta, çeşitli analizler sunarak taktik ve stratejik kararlarda yön göstermeyi hedeflemektedir. Çalışanların kendileri için en uygun pozisyonlarda çalışması ile artan motivasyonları ve departmanlar arası uyumlu çalışma kurumsal hedeflerinin hayata geçirilmesi için temel adım ve kuralların oluşturulmasına olanak tanımaktadır. İnsan Kaynakları modüler bir yapıdan oluşup temel modül Sicil Yönetimi'dir. İstenilen zaman dilimi içerisinde Bordro, Eğitim Yönetimi, Kurumsal Planlama, Eleman Seçme ve Yerleştirme Sistemi, Kariyer Planlama, Performans Yönetimi ve Web Server gibi şirketlerin ihtiyaç duydukları modüller ile zenginleştirilerek gelişime açık yapısı ile İnsan Kaynakları'na kademeli geçiş yapma olanağı bulunmaktadır.

BİLİN HUMANIST: HUMANIST İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi, BİLİN uzmanları tarafından tasarlanmış, ve 1992 yılından bu yana Türkiye'de saygın finans ve sanayi kuruluşlarının da katkısı ile sürekli olarak geliştirilen yerli bir yazılımdır.

BİLİN, kurulduğu yılından bu yana, belli iş konularında ihtisaslaşmayı tercih etmektedir. Bu nedenle de, geliştirdiği uygulama yazılımları, zaman içinde, belirli bir konuya derinlemesine yaklaşan ve o konu ile ilgili süreç verilerini tek bir veri tabanında toplayıp süreçler arası ilişkileri de dikkate alan profesyonel ürünler haline getirmektedir. BİLİN; sürekli olarak gelişen yazılımları ve danışmanlık hizmetleri ile ulusal ve uluslararası platformlarda faaliyet gösteren saygın kurumların İK yönetim faaliyetlerine destek vermekte; kazandığı deneyimleri bu düzeylere ulaşmak isteyen gelişen müşterileri ile de paylaşmaya ve ülke ekonomisine gerçek anlamda katma değer sağlamaya devam etmektedir.

HUMANIST'in sağladığı olanaklar, sadece kendi içindeki standart yazılım kapsamı ile de kısıtlı değildir. Her kurum, Internet / Intranet ara yüzünü kullanarak, geniş HUMANIST veri tabanı üzerinde, kendi kurumuna has uygulamaları geliştirebilmektedir, ya da BİLİN'den bu konuda danışmanlık ve/veya programcılık desteği alabilmektedir. Üstelik bunu yaparken HUMANIST'in altyapısında bulunan ve standart işlevlerinde de kullanılan şu olanaklarından da yararlanabilmektedir: kullanıcı tarafından tanımlanıp güncellenebilen esnek örgüt yapısı; bu yapı üzerinden çalışan veri güvenliği sistemi; aynı yapı üzerinde çalışan kullanıcı tanımlı iş akış yönetimi; her ana tabloya kullanıcı tanımlı saha ekleme olanağı; yine her ana konuya bağlı (özlük işleri, eğitim, ödül/ceza vb.) doküman yönetimi; standart güvenlik yapısını kullanan kullanıcı tanımlı veri tabanı sorgulama sistemi; standart güvenlik yapısını kullanan kullanıcı tanımlı rapor hazırlama sistemi; anlık raporlarda ve kullanıcı tanımlı raporlarda Excel ve Word ile direkt iletişim; excel kullanılarak grup bilgi güncelleme gibi faaliyetleri.

Özellikle sistem güvenliği ve denetime önem veren uluslararası boyutlardaki firmalarda, kimlik yönetimi sistemleri ile kolay entegrasyonu ve ileri düzeyde dahili güvenlik ve denetim sistemleri ile büyük bir beğeni ile kullanılmaktadır. Veritabanı yapısının ülkemizde kabul görmüş yaygın İnsan Kaynakları Yönetim süreçleri ile ilgili tüm verileri kapsaması, yürürlükteki mevzuata ve mevzuattaki değişimlere sürekli uygunluğu, sağlam teknolojik altyapısının bugünün gelişkin yöntemlerini de kullanıyor olması ve sürekli gelişmesi gibi üstünlükleri ile kullanıcıları arasında haklı bir beğeni ve güvenilirlik kazanmıştır.

POLDY: Türkiye'nin diğer ilklerden olan POLDY İnsan Kaynakları Yönetim Sistemini geliştiren POLDY A.Ş. 17 yıldır profesyonelleşmiş yönetim kadrosu ile

müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde analiz ederek, günün koşullarına göre yüksek teknolojiyi kullanarak mükemmel çözümler sunmaktadır. Kullanıcı dostu tasarım, modüler ve parametrik yapı, birden fazla seviyede yetkilendirme, işlemlerde sicil amiri bilgisine göre talep etme ve iş akışına göre onaylama, birden fazla platformda kuruma göre çözümler, mobil cihaz desteği (izin uygulaması), uyarı ve alarm sistemi, yasal uyumluluk, muhasebe ve PDKS sistemlerine entegre edebilme özelliklere sahiptir. POLDY Sisteminin getirdikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır: Kurumsal yapıyı açıklayan organizasyon şemaları oluşturulmaktadır; Her çalışanın kendine ait bilgilerine ulaşmasını sağlanmaktadır; Ücretleri kanuni düzenlemeler ile şirket politikaları dikkate alarak zamanında ve güvenilir bir şekilde hazırlanmaktadır; Tüm yasal bildirimleri en kısa zamanda hazırlanmaktadır; Yöneticilerin çalışanı hakkında tüm verilere erişmesini sağlanmaktadır; Alt yapısı her yerden, her an sistemden istenen bilgiye erişimi sağlanmaktadır; İnsan Kaynakları çalışanlarının kullandıkları raporları kendilerinin hazırlanmaktadır; Çalışanlara ait bilgilerin gizliliği ön planda tutulduğundan, güvenlik veritabanında ve sistem tarafından desteklenmektedir.

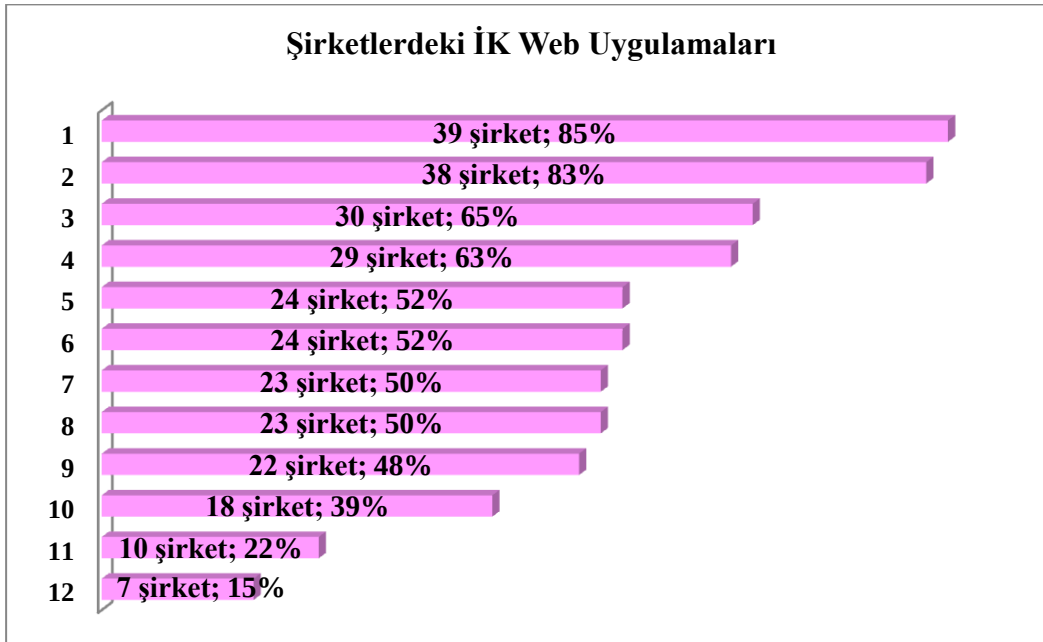
MIKADO PDKS: Çalışanların işyerine giriş /çıkışlarının yetkilendirilmesini, çalışma, fazla mesai, devamsızlık, izin, istirahat sürelerinin izlenmesini ve hesaplanmasını sağlamaktadır. Hesaplanan süreler bordro programına ve/veya maliyet programlarına aktarılmaktadır. Personel Devam Kontrol Sistemi (PDKS), donanım yazılım olarak iki gruptan oluşmaktadır. Donanım; bilgisayar, personel kimlik kartlarını okuyabilen bilgi toplama terminali, turnike, kapı ve bariyerden, yazılım ise bilgi toplama terminallerinden bilgi toplayan ve bu bilgileri değerlendiren programlardan oluşmaktadır. Böylelikle; herhangi bir bölgeye yapılan giriş/çıkışlar kontrol altına alınmaktadır. PDKS, işletmelerde çalışan personellerin belirlenen zamanlarda girip belirlenen zamanlarda çıkmasını sağlamaktadır, geç kalan, erken çıkan yada devamsızlık yapan kişiler olursa da bunları raporlayıp sisteme girilmiş prensip parametreleri ile gerekli cezai yaptırımların yapılmasıdır. PDKS aynı zamanda kişinin yapmış olduğu fazla mesai ve primlerini de hesaplayarak maaşına eklenmektedir. İş disiplini artırarak bahanelerin önüne geçer ve üretimin artmasına katkıda bulunmaktadır.

Anketin 2. bölümdeki 6. soruda organizasyonlarda çalışanlara yönelik var olan temel İnsan Kaynakları web uygulamaların varlığı sorgulanmıştır. Bunların listesi aşağıda sıralanmıştır (Çizelge 5.14):

Çizelge 5.14 : İK Web Uygulamaları

İK WEB UYGULAMASI NO	İK WEB UYGULAMASI AÇIKLAMASI
1	BİLGİ BANKASI: PROSEDÜR, YÖNETMELİKLER VE FORMLAR
2	ŞİRKET İÇİ HABERLER, AKTİVİTELER VE BÜLTENLER
3	ÇALIŞAN BİLGİLERİ VE İLETİŞİM REHBERİ
4	İŞE ALIM, ATAMA VE TERFİ DUYURULARI - KUTLAMA MSJ
5	YAŞ GÜNÜ MESAJLARI
6	TOPLANTI ODASI REZERVASYON SİSTEMİ
7	GÖREV TANIMLARI VE ORGANİZASYON ŞEMALARI
8	DOĞUM, VEFAT, EVLİLİK MESAJLARI
9	SORU-CEVAP VE ÖNERİ SİSTEMİ
10	ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ANKETİ
11	KARTVİZİT UYGULAMASI
12	DENEME SÜRESİ DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

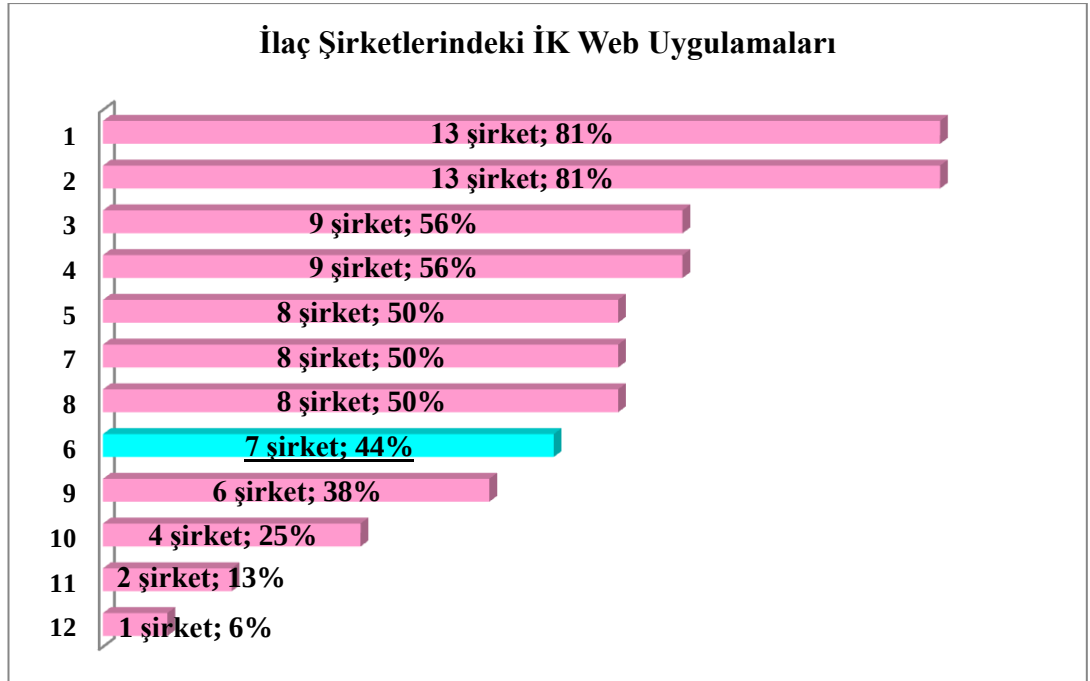
Ankete katılan şirketlerde bu uygulamaların hepsi mevcut olmadığı tespit edilmiştir. Varlılık seviyesine göre sıralama yapılmıştır. Şekil 5.16’da Bilgi Bankası (Prosedür, Yönetmelikler ve Formlar) 39 şirketin intranetinde yer aldığı iletilmiştir. 38 şirket organizasyon dahilindeki haber ve aktivitelerini yayınladığı bilgisini vermiştir. 30 şirket çalışan bilgileri ve iletişim rehberi uygulamasını kullandığını işaretlemiştir. 29 şirket kurum içindeki personel hareketlerini duyurduğunu iletmıştır. Şirketlerin yarısı toplantı odası rezervasyonunu online olarak yaptığını, görev tanımlarını ve organizasyon şemalarına intranet üzerinde ulaşıldığını, yaş günü, doğum, vefat ve evlilik gibi mesajlarında çalışanlar ile web üzerinde paylaşıldığını söylemiştir.



Şekil 5.16 : İK Web Uygulamaların Varlığı (“TŞ”)

18 şirkette çalışan bağlılığı anketi yapıldığını bildirmiştir. 10 şirkette kartvizit uygulamasının ve sadece 7 şirkette deneme süresi değerlendirme sisteminin web üzerinde yapıldığı iletilmiştir.

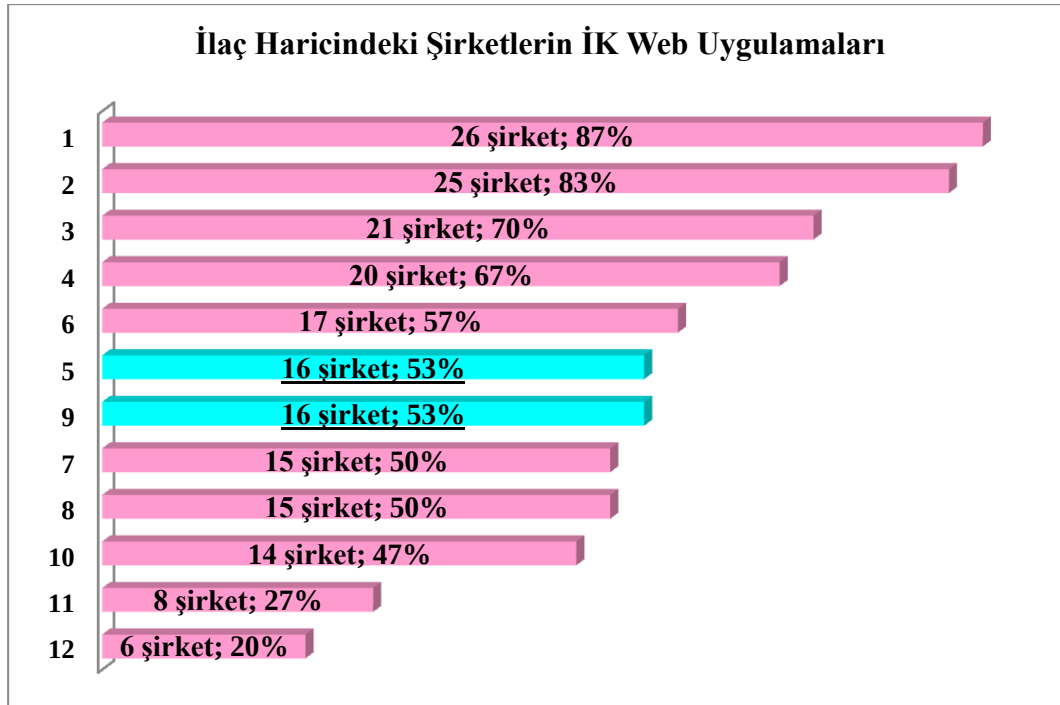
İlaç şirketlerinde bir uygulama dışında sıralama aynı olduğu saptanmıştır. 6. uygulama olarak belirtilen Toplantı Odası Rezervasyon sistemi ilaç şirketlerinde 8. sırada yer aldığı gösterilmiştir. En çok personele sahip olan ve en fazla personel hareketliliği olan ilaç şirketleri kitlesinde sadece 2 şirket web tabanlı kartvizit uygulamasına sahip olduğu ve sadece bir şirket deneme süresi değerlendirme sistemini online olarak yaptığını bildirmiştir (Şekil 5.17).



Şekil 5.17 : İK Web Uygulamaların Varlığı (“İŞ”)

Bu iki konunun geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması konusunda çalışmaların yapılması önerilmiştir. Web tabanlı Deneme Süresi Değerlendirme Sistemin eksikliği Abdi İbrahim İlaç şirketinde saptanmış olup tez süresince model geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Sistem ile ilgili akış ve çalışan görüşleri bir sonraki bölümde detaylı olarak verilmiştir.

İlaç haricindeki şirketlerde çok farklı bir sıralama olmadığı saptanmıştır. Soru – Cevap sistemi 9. sıradan 7. sırada yer almıştır. Detaylar Şekil 5.18’de gösterilmiştir.



Şekil 5.18 : İK Web Uygulamaların Varlığı (“İŞH”)

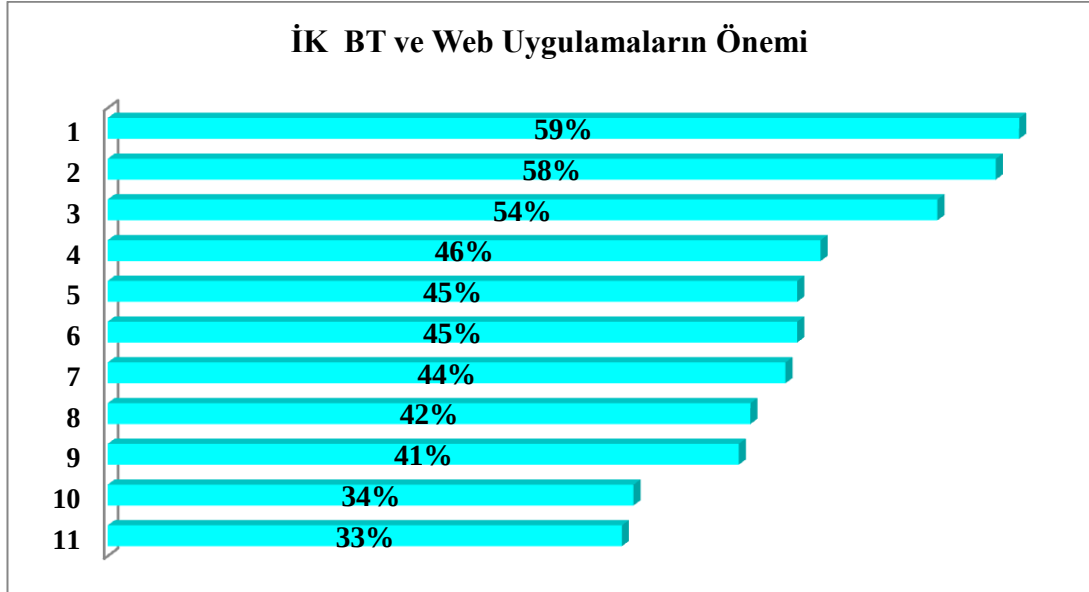
İnsan Kaynakları web uygulamaların varlığı sorgulanmasında şu sonuca varılmaktadır: “Şirketlerde ilk üç sırada yer alan İK web uygulamaların Bilgi Bankası (Prosedür, Yönetmelikler ve Formlar), Şirket içi Haberler, Aktiviteler ve Bültenler, Çalışan Bilgileri İletişim Rehberi olduğu saptanmaktadır. Son üç sırada olan web uygulamaları ise Deneme Süresi Değerlendirme Sistemi, Kartvizit Uygulaması ve Çalışan Bağlılığı Anketidir.”

5.1.3 Bilgi teknolojilerinin etkisi ve önemi

Çizelge 5.15 : İK Bilgi Teknolojilerinin ve Uygulamaların Avantajları

NO	AÇIKLAMA
1	SÜREÇLERİN HIZLANDIRILMASI VE İŞLEMLERİN KOLAYLAŞTIRILMASI
2	SÜREÇ ETKİNLİĞİNİN VE VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI
3	HIZLI RAPORLAMA İLE KARAR VERME SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ
4	BÜROKRASİNİN AZALTILMASI
5	VERİ ARŞİVİNİN OLUŞTURULMASI
6	ÖLÇÜLEBİLİR GÖSTERGELER İÇİN KALİTELİ VERİNİN SAĞLANMASI
7	İLETİŞİMİN GÜÇLENDİRİLMESİ
8	UZAKTAN ERİŞİMİN SAĞLANMASI
9	MALİYETLERİN DÜŞÜRÜLMESİ
10	MAKSİMUM KOORDİNASYON SAĞLANMASI
11	ÇALIŞAN BAĞLILIĞIN VE MOTİVASYONUN ARTTIRILMASI

Anket soruların oluşturması aşamasında literatür taramasında web uygulamaların sağladığı avantajlar aratılmıştır ve en belirgin 11 olumlu yön şirket yöneticilerine sorulmuştur. Bu avantajlar Çizelge 5.15’te numara kodu ile birlikte verilmiştir.



Şekil 5.19 : İK ve BT Uygulamaların Önemi (“TŞ”)

Şirket genelinde web uygulamaların hem şirket yönetimi tarafından, hem yöneticiler hem de çalışanlar arasında önem seviyesi sorgulandığında ilk sırada %59 şirket süreçlerin hızlandığını ve işlemlerin kolaylaştığını ifade edilmiştir. En sonda %33 oranında şirketlerin kurum web uygulamaların çalışan bağlılığı ve motivasyonun arttırdığını desteklemiştir (Şekil 5.19).

Yapılan sıralama hem şirket (Çizelge 5.16), hem yönetici (Çizelge 5.17) hem de çalışan (Çizelge 5.18) açısından belirtilen görüşler doğrultusunda yapılmıştır. Her grup için ayrı ayrı incelediğimizde ilk beş öncelik değişmemektedir, sadece kendi içerisinde farklılık göstermektedir. Ayrıca tüm şirketler, ilaç şirketleri ve ilaç haricindeki şirketlerde ayrı ayrı baktığımızda bir iki istisnai durum ile ilk beş sıradaki önemli avantaj benzerlik göstermektedir.

Sonuç olarak “Şirket açısından İK web uygulamaların en önemli ilk beş avantaj maliyetlerin düşürülmesi, veri arşivinin oluşturulması, süreç etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, ölçülebilir göstergeler için kaliteli verinin sağlanması, süreçlerin hızlandırılması ve işlemlerin kolaylaştırılması olarak belirlenmektedir” (Çizelge 5.16).

Çizelge 5.16 : Şirket Açısından Bilgi Teknolojilerinin Avantajları

Soru 3.1. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ŞİRKETE SAĞLADIKLARI EN ÖNEMLİ 5 AVANTAJI AYRI AYRI BELİRTİNİZ:	TÜM ŞİRKETLER	İLAÇ ŞİRKETLERİ	İLAÇ ŞİRKETLERİ HARİÇ
MALİYETLERİN DÜŞÜRÜLMESİ	80%	69%	86%
VERİ ARŞİVİNİN OLUŞTURULMASI	77%	69%	82%
SÜREÇ ETKİNLİĞİNİN VE VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI	68%	88%	57%
ÖLÇÜLEBİLİR GÖSTERGELER İÇİN KALİTELİ VERİNİN SAĞLANMASI	66%	75%	61%
SÜREÇLERİN HIZLANDIRILMASI VE İŞLEMLERİN KOLAYLAŞTIRILMASI	55%	56%	54%
HIZLI RAPORLAMA İLE KARAR VERME SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ	48%	50%	46%
BÜROKRASİNİN AZALTILMASI	30%	19%	36%
ÇALIŞAN BAĞLILIĞIN VE MOTİVASYONUN ARTTIRILMASI	30%	44%	21%
UZAKTAN ERİŞİMİN SAĞLANMASI	20%	13%	25%
İLETİŞİMİN GÜÇLENDİRİLMESİ	18%	13%	21%
MAKSİMUM KOORDİNASYON SAĞLANMASI	9%	6%	11%

“Yöneticiler açısından İK web uygulamaların en önemli ilk beş avantaj hızlı raporlama ile karar verme süreçlerin iyileştirilmesi, maksimum koordinasyonun sağlanması, süreçlerin hızlandırılması ve işlemlerin kolaylaştırılması, süreç etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, ölçülebilir göstergeler için kaliteli verinin sağlanması olarak belirlenmektedir” (Çizelge 5.17).

Çizelge 5.17 : Yöneticiler Açısından Bilgi Teknolojilerinin Avantajları

Soru 3.1. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN YÖNETİCİLERE SAĞLADIKLARI EN ÖNEMLİ 5 AVANTAJI AYRI AYRI BELİRTİNİZ:	TÜM ŞİRKETLER	İLAÇ ŞİRKETLERİ	İLAÇ ŞİRKETLERİ HARİÇ
HIZLI RAPORLAMA İLE KARAR VERME SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ	75%	100%	61%
MAKSİMUM KOORDİNASYON SAĞLANMASI	61%	63%	61%
SÜREÇLERİN HIZLANDIRILMASI VE İŞLEMLERİN KOLAYLAŞTIRILMASI	52%	50%	54%
SÜREÇ ETKİNLİĞİNİN VE VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI	50%	50%	50%
ÖLÇÜLEBİLİR GÖSTERGELER İÇİN KALİTELİ VERİNİN SAĞLANMASI	48%	69%	36%
BÜROKRASİNİN AZALTILMASI	45%	25%	57%
İLETİŞİMİN GÜÇLENDİRİLMESİ	39%	31%	43%
VERİ ARŞİVİNİN OLUŞTURULMASI	36%	38%	36%
ÇALIŞAN BAĞLILIĞIN VE MOTİVASYONUN ARTTIRILMASI	36%	38%	36%
UZAKTAN ERİŞİMİN SAĞLANMASI	34%	31%	36%
MALİYETLERİN DÜŞÜRÜLMESİ	23%	6%	32%

İlaç haricindeki şirketlerde farklı olarak 5. en önemli avantaj bürokrasinin azaltılması olduğu saptanmıştır.

“Çalışanlar açısından İK web uygulamaların en önemli ilk beş avantaj iletişimin güçlendirilmesi, süreçlerin hızlandırılması ve işlemlerin kolaylaştırılması, uzaktan erişimin sağlanması, bürokrasinin azaltılması, süreç etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması olarak belirlenmektedir” (Çizelge 5.18).

Çizelge 5.18 : Çalışanlar Açısından Bilgi Teknolojilerinin Avantajları

Soru 3.1. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ÇALIŞANLARA SAĞLADIKLARI EN ÖNEMLİ 5 AVANTAJI AYRI AYRI BELİRTİNİZ:	TÜM ŞİRKETLER	İLAÇ ŞİRKETLERİ	İLAÇ ŞİRKETLERİ HARIÇ
İLETİŞİMİN GÜÇLENDİRİLMESİ	75%	81%	71%
SÜREÇLERİN HIZLANDIRILMASI VE İŞLEMLERİN KOLAYLAŞTIRILMASI	70%	75%	68%
UZAKTAN ERİŞİMİN SAĞLANMASI	70%	81%	64%
BÜROKRASİNİN AZALTILMASI	64%	50%	71%
SÜREÇ ETKİNLİĞİNİN VE VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI	55%	56%	54%
HIZLI RAPORLAMA İLE KARAR VERME SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ	39%	50%	32%
ÇALIŞAN BAĞLILIĞIN VE MOTİVASYONUN ARTTIRILMASI	34%	25%	39%
MAKSİMUM KOORDİNASYON SAĞLANMASI	32%	19%	39%
MALİYETLERİN DÜŞÜRÜLMESİ	20%	13%	25%
VERİ ARŞİVİNİN OLUŞTURULMASI	20%	13%	25%
ÖLÇÜLEBİLİR GÖSTERGELER İÇİN KALİTELİ VERİNİN SAĞLANMASI	20%	38%	11%

Ayrı ayrı hem şirket, hem yönetici ve hem çalışan açısından incelediğimizde “İK web uygulamaların en önemli sonuçları süreçlerin hızlandırılması, işlemlerin kolaylaştırılması, süreç etkinliğinin ve verimliliğin artırılması olduğu, diğer yünden ise çalışan bağlılığın ve motivasyonun arttırılmasına en düşük seviyede etki ettiği görülmektedir.”

Ayrıca bu çalışma sonucunda ilaç şirketlerini ve ilaç haricindeki şirketleri ayrı ayrı aldığımızda şirket, yönetici ve çalışan açısından İK web uygulamaların etkisi kapsamında en önemli (Çizelge 5.19) ve en az önemli (Çizelge 5.20) bulunan avantajlar aşağıdaki iki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 5.19 : İK Web Uygulamaların En Etkili Olan Alan

GRUP	İLAÇ ŞİRKETLERİ	İLAÇ ŞİRKETLERİ HARİÇ
ŞİRKET	SÜREÇ ETKİNLİĞİNİN VE VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI	MALİYETLERİN DÜŞÜRÜLMESİ
YÖNETİCİ	HIZLI RAPORLAMA İLE KARAR VERME SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ	HIZLI RAPORLAMA İLE KARAR VERME SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ
ÇALIŞAN	İLETİŞİMİN GÜÇLENDİRİLMESİ UZAKTAN ERİŞİMİN SAĞLANMASI	İLETİŞİMİN GÜÇLENDİRİLMESİ BÜROKRASİNİN AZALTILMASI

Çizelge 5.20 : İK Web Uygulamaların En Az Etkili Olan Alan

GRUP	İLAÇ ŞİRKETLERİ	İLAÇ ŞİRKETLERİ HARİÇ
ŞİRKET	MAKSİMUM KOORDİNASYON SAĞLANMASI	MAKSİMUM KOORDİNASYON SAĞLANMASI
YÖNETİCİ	MALİYETLERİN DÜŞÜRÜLMESİ	MALİYETLERİN DÜŞÜRÜLMESİ
ÇALIŞAN	VERİ ARŞİVİNİN OLUŞTURULMASI	ÖLÇÜLEBİLİR GÖSTERGELER İÇİN KALİTELİ VERİNİN SAĞLANMASI

Anket soruların tasarımlarında ve yanıt tipinin belirlenmesinde en yaygın kullanılan ölçek Likert ölçeğidir. Bu ölçek tek boyutlu, çok seviyelidir. Bu ölçek Amerikalı eğitimci ve örgütsel psikolog olan Rensis Likert tarafından 1932 yılında geliştirilmiştir. Bilimsel çalışmalarda yapılan araştırma sonuçlarının yanıtlarını standardize etmek için ölçüm seviyeleri incelenmiştir ve kategorize edilmiştir. İlk başta 5’li ölçüm çizelgesi üzerinde odaklanılmıştır, ancak zamanla ihtiyaçlar doğrultusunda farklı seviyede göstergeler kullanılmaktadır. Ancak zamanla gündeme gelen bir diğer konu tek mi çift sayıda mı seviye kullanılması gerektiği konusu tartışmaya başlanmıştır. Araştırmacıların bir kısmı 5’li seviye göstergesi kullanırken diğerleri 6’lı skala ölçeği kullanmaktadırlar. 2006 yılında INFOSURV danışmanları tarafından yapılan sorgulamada araştırmacıların %71’si 5’li skalayı, %12’si 6’lı skalayı ve %17’si tarafsız olduğu tespit edilmiştir. Bu seçim tercihlerin sebepleri de şu şekilde açıklanmıştır. Tarafsız görüş olup olmadığını öğrenmek için nötr seviyesi, orta değerinin olması önemli düşünüldüğü için 5’li skala kullanılmaktadır. Ancak tutum, davranış memnuniyet gibi çalışmalarda araştırmacıların tarafsız görüşlerini elimine etmek ve görüşlerin pozitif mi negatif mi olduğunu daha doğru tespit etmek amacıyla 6’lı skalalar tercih edilmektedir. Eğer kişi konu ile ilgili bilgi veremiyorsa ve tarafsız cevap verecek ise araştırmaya katılmasında çok istenmemektedir. Örneğin bir öğrenciye hocasının performansı hakkında sorgulandığında pozitif veya negatif cevap verebilir ve tek seviyeli ölçek kullanılması daha doğru olacaktır, ancak öğrenciye okulun finansal yardım politikası hakkında tarafsız görüş bildirmesi çok

doğal olduğunda tekli seviye ve nötr cevap içeren gösterge olması önemlidir (www.infosurv.com, 2010).

Anket sorularındaki ölçek-seviyesinin belirlenmesi araştırmanın amacına ve sonuçların ne şekilde raporlanmak istediğine bağlı olarak değişmektedir. Kalite, memnuniyet, tutum, önem, sıklık ve görüş gibi farklı kategorilerde ölçekler değişmektedir. Tutum, memnuniyet ve görüş gibi düşüncelerin ölçülmesinde genellikle çift seviyeli ölçek kullanılması tercih edilmektedir. Buradaki yanıtların tarafsız olmaması, pozitif veya negatif eğilimin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. (<http://www.socialresearchmethods.net/kb/scallik.php>, 2010).

Diğer bir araştırmada cevapların tek mi çift olmasına karşın negatif pozitif yönün belirlenmesinde farklı düşünceler ve tartışmaların olduğu söylenmiştir. Bu güne kadar net olarak Likert ölçek seviyesine ve yönü ile ilişkin belirlenmiş kriterler bulunmadığı yazılmıştır. Tarafsız “nötr” seçeneği ne kadar daha az kullanılırsa yanıtların doğru olma olasılığı daha yüksek olacağı belirtilmiştir. Ayrıca ölçeklerin negatiften pozitive doğru mu, pozitiften negatife doğru mu sıralanması gerektiği konusunda da farklı görüşler sergilenmektedir. Yapılan sorgulamada araştırmacıların %95’i negatiften pozitive doğru ölçek göstergelerini sıralamayı tercih ettiklerini belirtmiştir. Bu güne kadar pozitiften negatif yönüne doğru bir sıralama hakkında detaylı bir bilimsel çalışma yapılmamıştır (<http://intelligentmeasurement.wordpress.com>, 2010).

Anket soruların ve yanıt ölçeklerin belirlenmesinde Hewitt Associates şirketin yetkilileri tarafından destek alınmıştır. Hewitt Associates, dünya çapında faaliyet gösteren bir danışmanlık firmasıdır. 60 yıldan fazla süredir İK uygulamaları, hizmet ve ürünlerinde öncülük etmektedir. Tüm dünyada, Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı araştırmalarında uygulanan Hewitt’e özel bağlılık metodolojisi kullanılmaktadır. Kullanılan yöntem sonucunda çalışmalar sadece çalışanın bağlılığını arttırmak değil daha iyi iş sonuçları alınmasına da yardımcı olmaktadır. HEWITT anketlerinde 6’lı ölçüm skalası kullanılmaktadır. HEWITT profesyonelleri 6 skalanın kullanımı en ayırt edici ve yüksek standart yapı oluşturulduğunu inanmaktadırlar. Memnuniyet ve bağlılık ölçümündeki tutumların tarafsız olarak değerlendirilmeyeceğini ve çalışanların “bağlıyım/memnunum” veya “bağlı değilim/memnun değilim” olarak cevap vermeleri en uygun görülmüştür. Ölçüm göstergeleri 6 - Çok Memnunum, 5 – Memnunum, 4 - Kısmen Memnunum, 3 - Pek Memnun Değilim, 2 - Memnun

Değilim, 1 - Hiç Memnun Değilim olarak belirlenmiştir. Sonuçlar değerlendirirken “Memnunum” ile “Çok Memnunum” ve “Memnun Değilim” ile “Hiç Memnun Değilim” cevapları birleştirilmiştir ve o şekilde sonuçlar irdelenmiştir. Hewitt sonuçları SWOT analizi ile ilişkilendirilmiştir.

- Güçlü Yönler, Katılan Çalışanlar: Memnunum ve Çok Memnunum
- Fırsatlar, Pozitif Çekimser: Kısmen Memnunum
- Tehditler, Negatif Çekimser: Pek Memnun Değilim
- Zayıf Yönler, Katılmayan Çalışanlar: Memnun Değilim ve Hiç Memnun Değilim

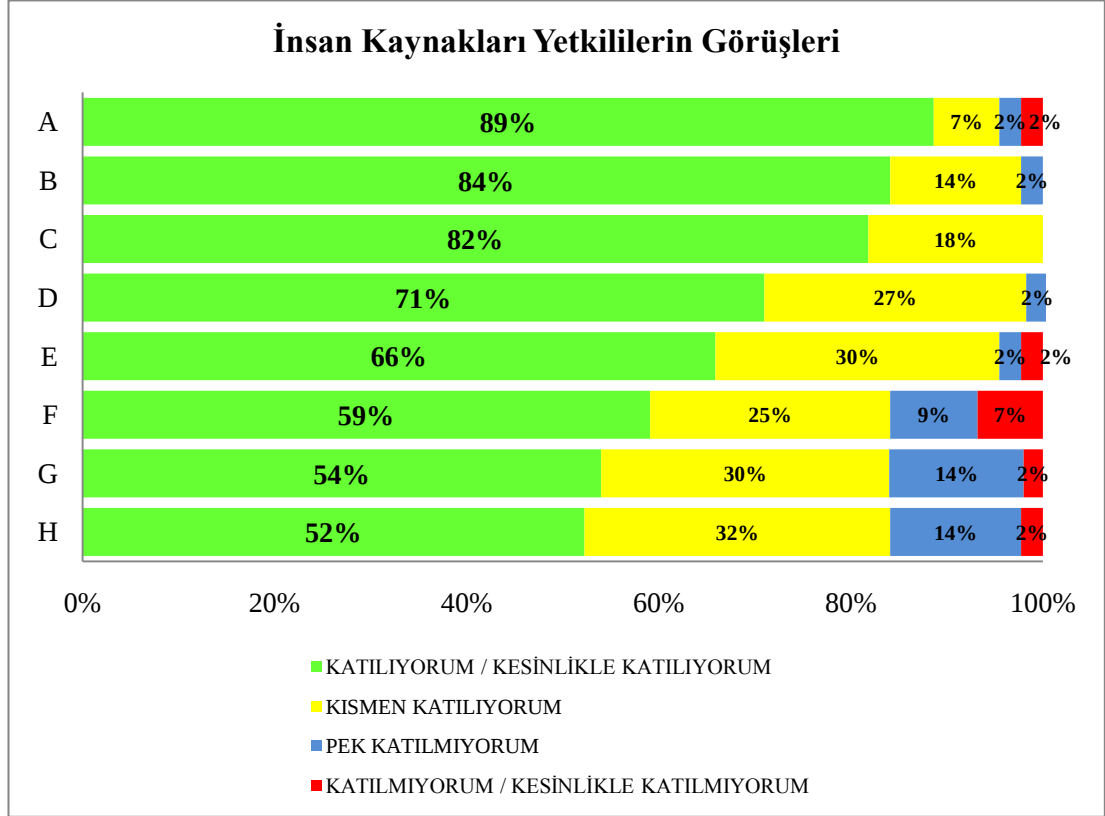
Bu bilgiler doğrultusunda tez kapsamında hazırlanan anketin 3.2. sorusunun yanıt bu şekilde 6’lı Likert ölçeği ile belirlenmiştir (6 – Kesinlikle katılıyorum, 5 – Katılıyorum, 4 – Kısmen Katılıyorum, 3 – Pek Katılmıyorum, 2 – Katılmıyorum, 1 - Hiç Katılmıyorum). Sorgulanan konular literatürde irdelenmiş olup Çizelge 5.21’de listelenmiştir:

Çizelge 5.21 : Bilgi Sistemlerin Kullanıma İlişkin Görüşler

HİPOTEZ KODU	HİPOTEZ AÇIKLAMASI
A	E-İK SAYESİNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK HİZMET KALİTESİ ARTMIŞTIR.
B	FONKSİYONLARIN ENTEGRASYONU VE SÜREÇLERİN ETKİNLİĞİ BİLGİ TEKNOLOJİ KAYNAKLARIN DOĞRU TANIMLANMASI VE YÖNETİLMESİ İLE İLGİLİDİR.
C	E-İK UYGULAMALARI ETKİN BİR İLETİŞİM ARACI OLDUĞU KANAATİNDEYİM.
D	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ STRATEJİK ÇÖZÜMLERİN KAYNAĞIDIR.
E	ŞİRKET ÇATISI ALTINDA OLAN HERKES E-İK UYGULAMALARINDAN OLUMLU YÖNDE ETKİLENİR.
F	ŞİRKET İLE İLGİLİ UNSURLARIN İNTRANET ORTAMINA AKTARILMASI ÇALIŞANLARIN OLAYLARA VE ÖRGÜT SORUNLARINA İLGİSİNİ ARTTIRMİŞTIR.
G	İK SÜREÇLERİN WEB ORTAMINA AKTARILMASI İK DEPARTMANLARINDAN BİLGİ TALEBİNİ EN AZA İNDİRMİŞTİR.
H	İK FONKSİYONLARINDA KULLANDIĞIM BİLGİ SİSTEMLERİ İHTİYAÇLARIMI KARŞILIYOR, AMACA UYGUNDUR.

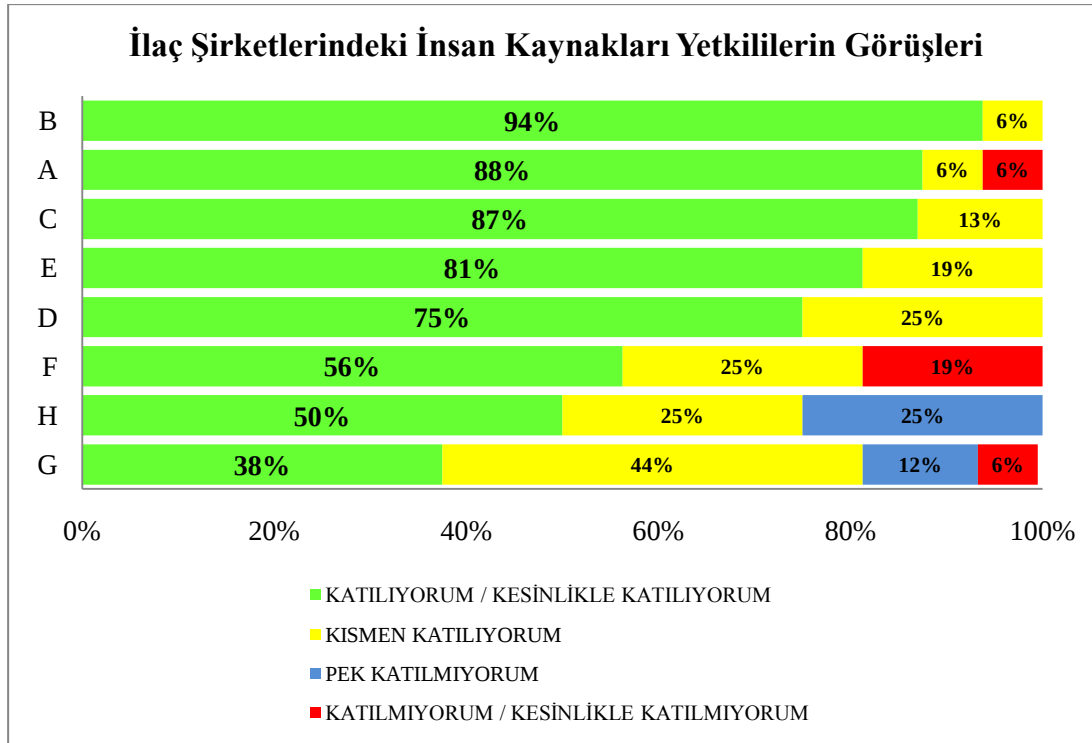
İK yetkililerin görüşlerini incelediğimizde (Şekil 5.20) A (E-ik sayesinde çalışanlara yönelik hizmet kalitesi artmıştır), B (Fonksiyonların entegrasyonu ve süreçlerin etkinliği bilgi teknoloji kaynakların doğru tanımlanması ve yönetilmesi ile ilgilidir), C (E-ik uygulamaları etkin bir iletişim aracı olduğu kanaatindeyim), D (Bilgi teknolojileri stratejik çözümlerin kaynağıdır) ve E (Şirket çatısı altında olan herkes e-ik uygulamalarından olumlu yönde etkilenir) hipotezlerine katıldıklarını ve olumlu

yönde görüşlere sahip oldukları saptanmıştır. Ancak F (Şirket ile ilgili unsurların intranet ortamına aktarılması çalışanların olaylara ve örgüt sorunlarına ilgisini arttırmıştır), G (İK süreçlerin web ortamına aktarılması ik departmanlarından bilgi talebini en aza indirmiştir) ve H (İK fonksiyonlarında kullandığım bilgi sistemleri ihtiyaçlarımı karşılıyor, amaca uygundur) hipotezleri konusunda çok katılmadıklarını ve endişe duydukları görülmüştür.



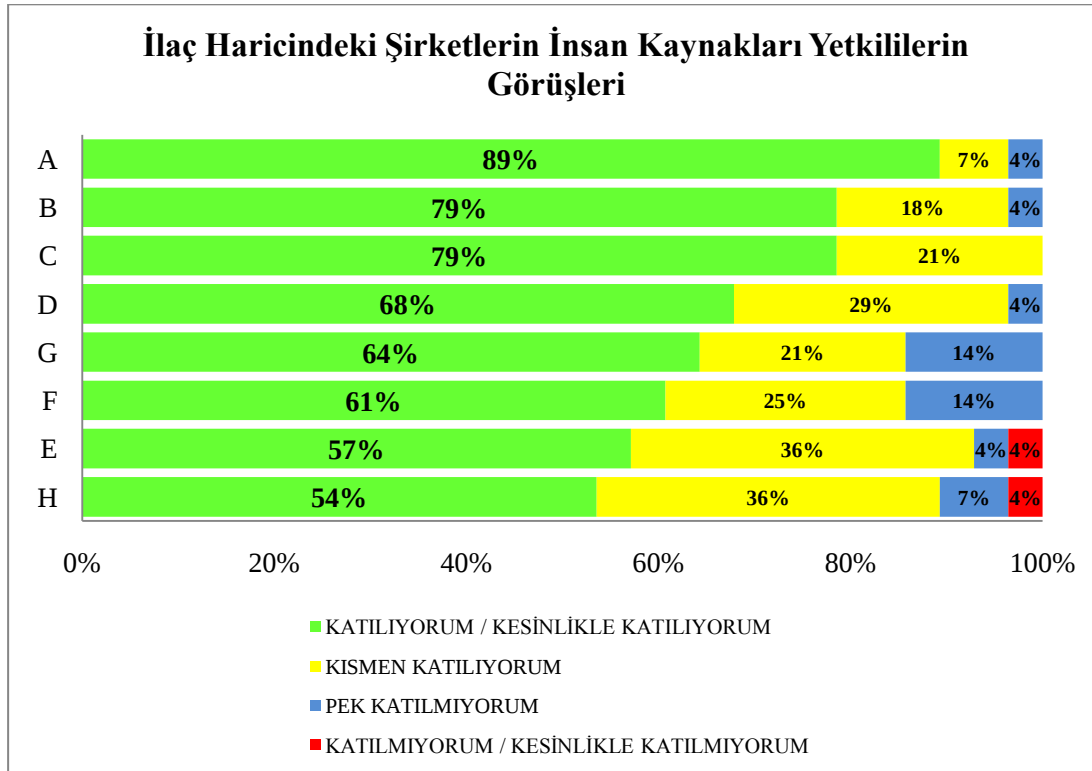
Şekil 5.20 : İnsan Kaynakları Yetkililerin Görüşleri (“TŞ”)

İlaç şirketlerini (Şekil 5.21) ayrı incelendiğinde benzer sonuçlar elde edilmiştir sadece sıralamada az bir farklılık olduğu görülmüştür. Ayrıca yüksek bir yüzde ile şirketlerin %19 şirket ile ilgili unsurların intranet ortamına aktarılması çalışanların olaylara ve sorunlarına ilgisini arttırmıştır hipotezine katılmadığı saptanmıştır. Kritik olan bir diğer durum ise fiilen kullandıkları bilgi sistemlerinin çok da ihtiyaçlarını karşılamadıkları görülmüştür.



Şekil 5.21 : İnsan Kaynakları Yetkililerin Görüşleri (“İŞ”)

İlaç haricindeki şirketlerin (Şekil 5.22) yetkililerin görüşleri çoğu olumlu yönde ve hipotezlere katıldıkları saptanmıştır. Sadece diğer şirketlerde olan üç hipotez için negatif düşünceler az bir oranla olsa bile burada da paralellik göstermiştir.



Şekil 5.22 : İnsan Kaynakları Yetkililerin Görüşleri (“İŞH”)

5.1.4 İK süreçlerinde kullanılan elektronik uygulamalar

Anketin dördüncü bölümünde İnsan Kaynakları süreçlerinin bazı fonksiyonlarında web uygulamaların kullanım önceliği ve sıklığı sorgulanmıştır.

İşe alım süreçlerinde aday başvuruların toplanması ve değerlendirmesinde farklı hizmetlerden faydalanılmaktadır. Anket kapsamında bu hizmetlerin kullanım sıklığına göre sıralanması istenmiştir.

Sonuçlar doğrultusunda işe alım süreçlerinde şirketlerin en sık kullandıkları araç web siteleri (kariyer.net, yenibiris.com, secretev.com v.b) olduğu saptanmıştır. Şirketlerin %57'si web sitelerini 1.sırada başvurdukları, %35'i 2.sırada danışmanlık şirketlerin yardımından faydalandıklarını, %28'i yine 2.sırada şirketin kendi web sayfasındaki başvurulardan, ardından %41'i iletilen e-posta ve mektupları göz önünde bulundukları ve son olarak %45'i gazete ilanına 4.sırada başvuruda bulundukları saptanmıştır (Çizelge 5.22).

Çizelge 5.22 : İşe Alım Süreçlerindeki Kullanılan Kaynaklar (“TŞ”)

Soru 4.1. İŞE ALIM SÜRECİNDE FAYDALANDIĞINIZ KAYNAKLARI SIKLIK ORANINA GÖRE 1'DEN 5'E KADAR SIRALAYINIZ:	1 (EN ÇOK)	2	3	4	5 (EN AZ)
WEB SİTELERİ	57%	15%	4%	7%	17%
DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİ	24%	35%	13%	13%	15%
ŞİRKETİN KENDİ WEB SAYFASI	9%	28%	22%	17%	24%
GAZETE İLANI	9%	9%	20%	45%	17%
E-POSTA VE MEKTUP BAŞVURULARI	7%	15%	41%	11%	26%

İlaç şirketlerini (Çizelge 5.23) ve diğer şirketleri (Çizelge 5.24) ayrı ayrı incelediğimizde sonuç değişmemiştir. Her iki grup için sonuçlar detaylı olarak aşağıda verilmiştir.

Çizelge 5.23 : İşe Alım Süreçlerindeki Kullanılan Kaynaklar (“İŞ”)

Soru 4.1. İŞE ALIM SÜRECİNDE FAYDALANDIĞINIZ KAYNAKLARI SIKLIK ORANINA GÖRE 1'DEN 5'E KADAR SIRALAYINIZ:	1 (EN ÇOK)	2	3	4	5 (EN AZ)
WEB SİTELERİ	62%	13%	6%	13%	6%
DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİ	25%	44%	19%	0%	12%
ŞİRKETİN KENDİ WEB SAYFASI	0%	38%	12%	19%	31%
GAZETE İLANI	6%	6%	19%	50%	19%
E-POSTA VE MEKTUP BAŞVURULARI	12%	6%	38%	6%	38%

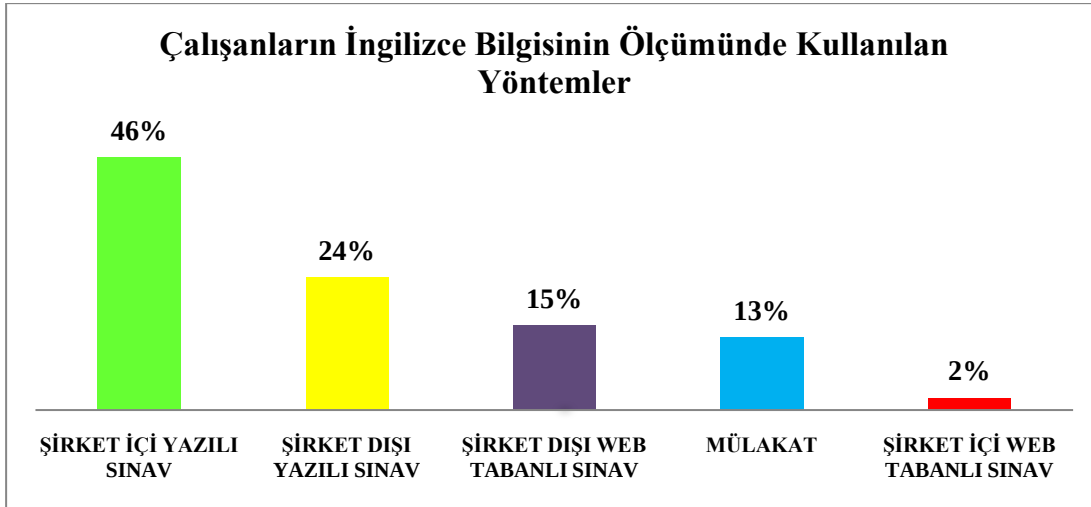
Çizelge 5.24 : İşe Alım Süreçlerindeki Kullanılan Kaynaklar (“İŞH”)

Soru 4.1. İŞE ALIM SÜRECİNDE FAYDALANDIĞINIZ KAYNAKLARI SIKLIK ORANINA GÖRE 1'DEN 5'E KADAR SIRALAYINIZ:	1 (EN ÇOK)	2	3	4	5 (EN AZ)
WEB SİTELERİ	54%	17%	3%	3%	23%
DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİ	23%	30%	10%	20%	17%
ŞİRKETİN KENDİ WEB SAYFASI	13%	23%	27%	17%	20%
GAZETE İLANI	10%	10%	20%	43%	17%
E-POSTA VE MEKTUP BAŞVURULARI	3%	20%	44%	13%	20%

Sonuçlar doğrultusunda “İşe alım süreçlerinde şirketlerin faydalandıkları araçların kullanım sıklığına göre sıralamanın web siteleri, danışmanlık şirketleri, şirketlerin kendi web sayfaları, e-posta/mektup başvuruları ve son olarak gazete ilanları olduğu belirlenmektedir.”

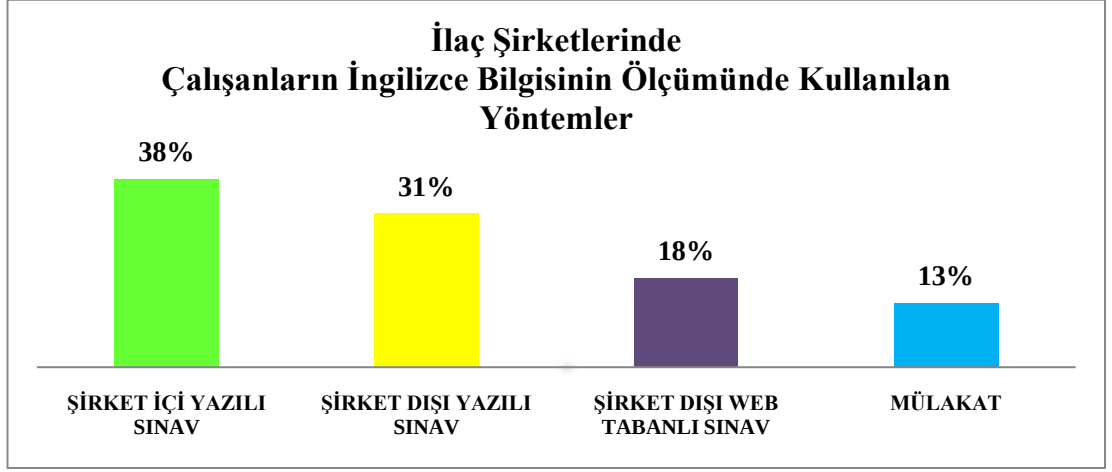
İşe alım süreçlerinde şirketler farklı sınavlar, testler, mülakatlar ve vaka çalışmaları uygulamaktadırlar. Bunlardan birisi olan İngilizce seviye tespit sınavıdır. Şirket içi, şirket dışı, web tabanlı, kâğıt üzerinde yazılı veya mülakat yöntemleri ile adayın veya fiili çalışanların İngilizce bilgisi ölçülmektedir. Yapılan araştırmada bu araçların kurumlar açısından hangileri ne seviyede kullanıldığı sorgulanmıştır.

Değerlendirme sonucunda “İngilizce bilgisinin ölçümü için en çok tercih edilen yöntem %46 ile şirket içi yazılı sınavdır. 2.sırada %24 kullanımı ile şirket dışı yazılı sınav uygulaması yer almaktadır. %13 kurum mülakat tekniklerini kullanmaktadırlar. Şirketlerin %17’si web tabanlı sınavlardan faydalanmaktadırlar. Bunlardan %15’i şirket dışı ve sadece %2’si şirket içi olduğu belirlenmektedir” (Şekil 5.23).



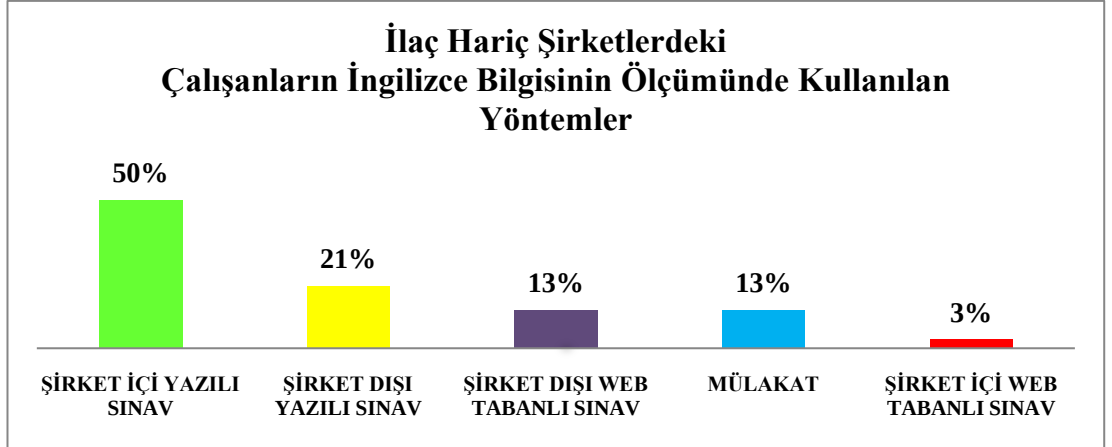
Şekil 5.23 : Çalışanların İng. Bilgisinin Ölçümündeki Yöntemler (“TŞ”)

İlaç şirketlerinde genel eğilim benzerdir sadece şirket içi ile şirket dışı yazılı sınavların kullanımı yaklaşık olarak aynı olduğu görülmüştür (Şekil 5.24). Ayrıca 16 ilaç şirketi arasında şirket içi web tabanlı sınav uygulaması olmadığı tespit edilmiştir.



Şekil 5.24 : Çalışanların İng. Bilgisinin Ölçümündeki Yöntemler (“İŞ”)

İlaç haricindeki şirketlerin yarısı şirket içi yazılı sınav uygulaması tercih ettikleri görülmüştür (Şekil 5.25). Diğer uygulamaların kullanımı daha az şirket tarafından olduğu saptanmıştır.



Şekil 5.25 : Çalışanların İng. Bilgisinin Ölçümündeki Yöntemler (“İŞH”)

İşe alım haricinde eğitim gelişim süreçleri kapsamında eğitimlerin şirket içinde, şirket dışında veya uzaktan eğitim mi daha çok tercih edildiği sorgulanmıştır. Şirketlerin tamamına (Çizelge 5.25) baktığımızda, ilaç şirketlerini (Çizelge 5.26) ayrı diğer şirketleri de ayrı (Çizelge 5.27) incelediğimizde sonuçlarda bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. “Eğitim gelişim süreçlerinde şirketler kurum dışı ve kurum içi eğitimler ilk sırada tercih ettiklerini, uzaktan eğitim uygulamasına ise 3.sırada başvurdukları görülmektedir”

Çizelge 5.25 : Eğitim-Gelişim Süreçlerinde Kullanılan Yöntemler (“TŞ”)

Soru 4.2. EĞİTİM-GELİŞİM SÜRECİNDE FAYDALANDIĞINIZ KAYNAKLARI SIKLIK ORANINA GÖRE 1'DEN 3'E KADAR SIRALAYINIZ:	1 (EN ÇOK)	2	3 (EN AZ)
UZAKTAN EĞİTİM (E-LEARNING)	22%	13%	65%
ŞİRKET İÇİ EĞİTİM	35%	41%	24%
ŞİRKET DIŞI EĞİTİM	35%	41%	24%

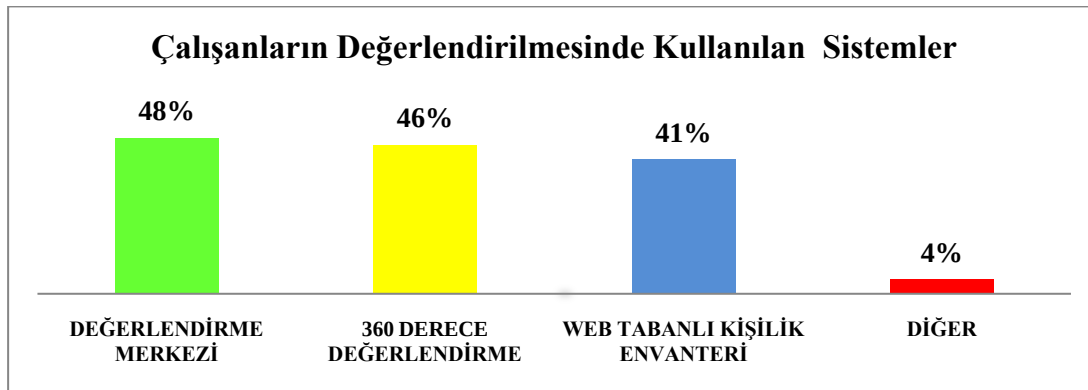
Çizelge 5.26 : Eğitim-Gelişim Süreçlerinde Kullanılan Yöntemler (“İŞ”)

Soru 4.2. EĞİTİM-GELİŞİM SÜRECİNDE FAYDALANDIĞINIZ KAYNAKLARI SIKLIK ORANINA GÖRE 1'DEN 3'E KADAR SIRALAYINIZ:	1 (EN ÇOK)	2	3 (EN AZ)
UZAKTAN EĞİTİM (E-LEARNING)	13%	13%	74%
ŞİRKET İÇİ EĞİTİM	56%	31%	13%
ŞİRKET DIŞI EĞİTİM	56%	31%	13%

Çizelge 5.27 : Eğitim-Gelişim Süreçlerinde Kullanılan Yöntemler (“İŞH”)

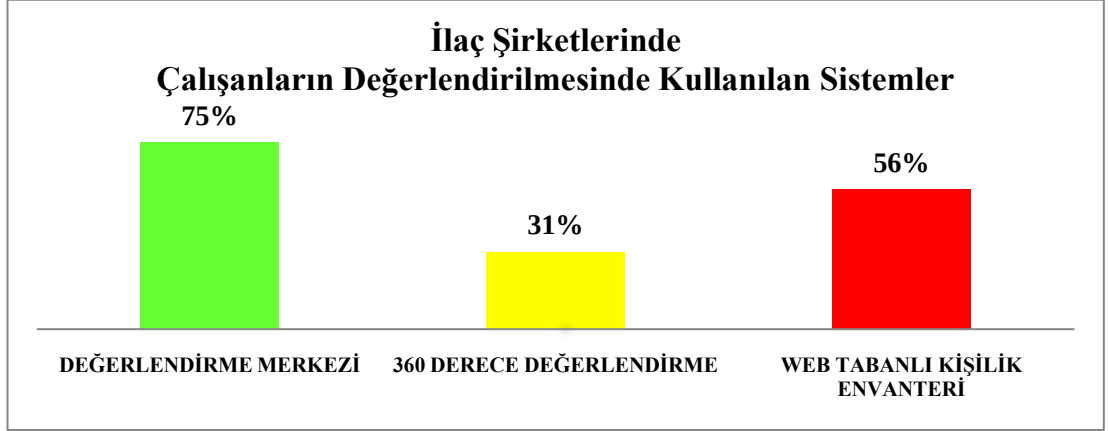
Soru 4.2. EĞİTİM-GELİŞİM SÜRECİNDE FAYDALANDIĞINIZ KAYNAKLARI SIKLIK ORANINA GÖRE 1'DEN 3'E KADAR SIRALAYINIZ:	1 (EN ÇOK)	2	3 (EN AZ)
UZAKTAN EĞİTİM (E-LEARNING)	27%	13%	60%
ŞİRKET İÇİ EĞİTİM	23%	47%	30%
ŞİRKET DIŞI EĞİTİM	23%	47%	30%

Diğer bir konu olan çalışan değerlendirilmesi için kullanılan sistemler analiz edilmiştir. Şirket genelinde mevcutta kullanılan araçların sıklığı birbirine yakın değerlerde olduğu görülmüştür (Şekil 5.26). Çalışanların değerlendirilmesinde kurumlar birden fazla kaynak kullanmaktadırlar bundan dolayı sonuçların toplamı 100% değildir.



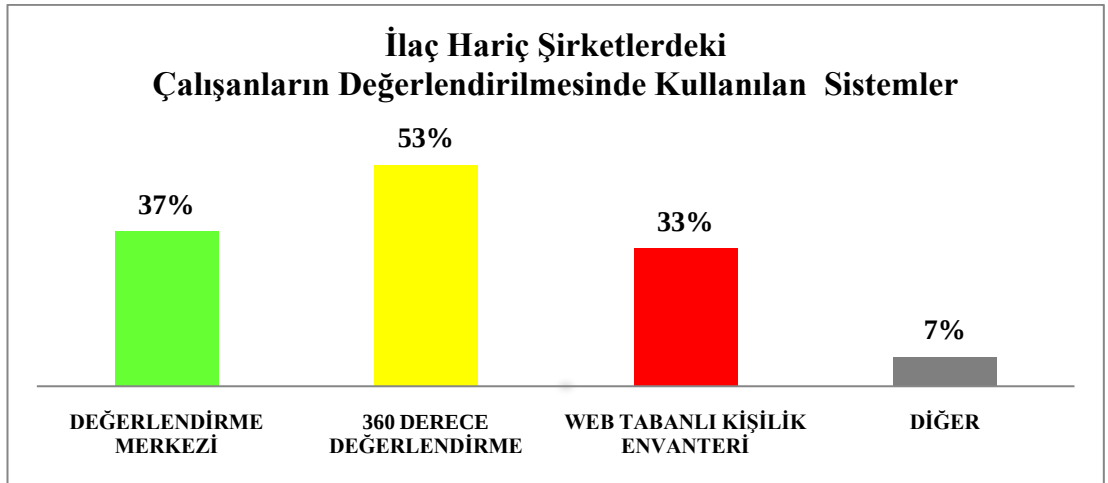
Şekil 5.26 : Çalışan Değerlendirilmesinde Kullanılan Sistemler (“TŞ”)

İlginç bir bulgu olarak ilaç sektöründe “Değerlendirme Merkezi” uygulaması ve “Web Tabanlı Kişilik Envanteri” araçları ön plana çıkmaktadır. “360 Derece Değerlendirme” sistemi ise düşük düzeyde kullanıldığı tespit edilmiştir (Şekil 5.27).



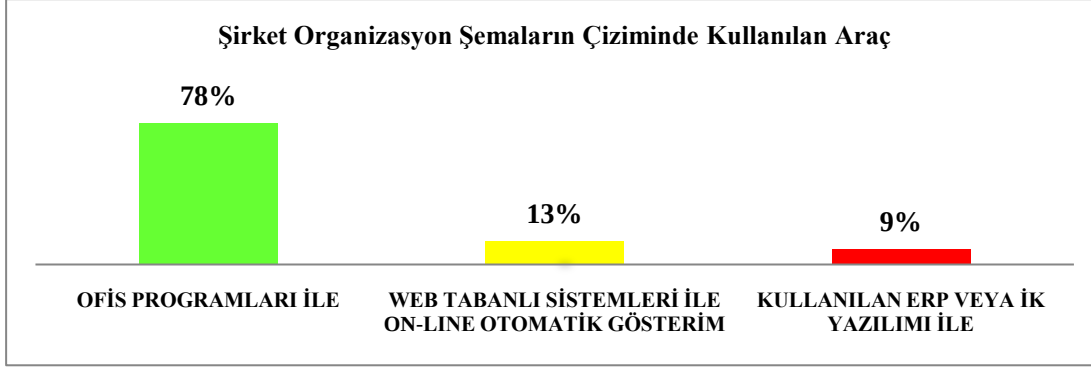
Şekil 5.27 : Çalışan Değerlendirilmesinde Kullanılan Sistemler (“İŞ”)

İlaç haricindeki şirketler ilaç şirketlerinde belirgin bir şekilde çalışan değerlendirmesi sürecinde farklılık göstermektedirler. İlaç haricindeki şirketler en fazla “360 Derece Değerlendirme” sistemine başvurdukları saptanmıştır (Şekil 5.28).



Şekil 5.28 : Çalışan Değerlendirilmesinde Kullanılan Sistemler (“İŞH”)

Şirketlerde tüm süreçlerin yapılandırıldığı ve yönetildiği hiyerarşik yapı şirket organizasyon şemalarına dayanmaktadır. Şirket içinde yayılımı ve gösterimi farklı araçlar kullanarak yapılabilmektedir. Yapılan çalışmada şirketlerin %78’i elektronik ofis programları ile organizasyon şemaların çizimini yaptıkları saptanmıştır. Web üzerinde online yayılım ve kullanım veritabanları ile gösterimi henüz çok aktif kullanılmadığı görülmüştür (Şekil 5.29).



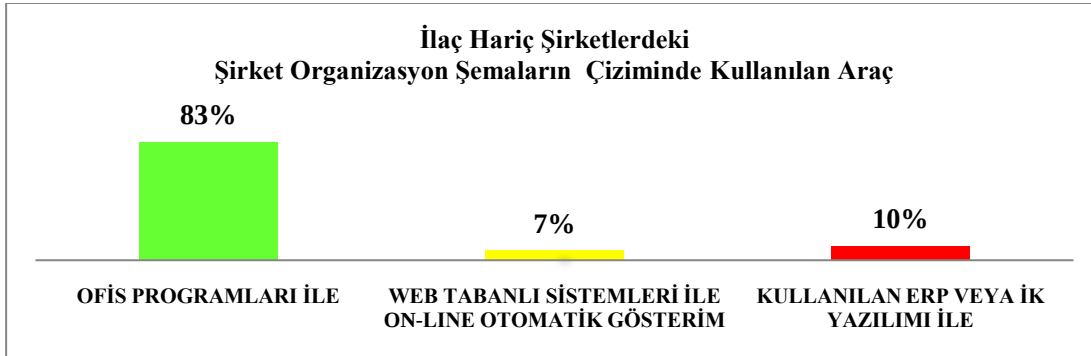
Şekil 5.29 : Şirket Organizasyon Şemalarının Çiziminde Kullanılan Araç (“TŞ”)

İlaç şirketleri (Şekil 5.30) ve ilaç haricindeki şirketlerde (Şekil 5.31) de araçların kullanım yüzdeleri benzerlik göstermiştir. Online gösterimine daha fazla eğilim olduğu ve şirketlerin %25’i bu şekilde çalışanlarla paylaştığı belirlenmiştir.



Şekil 5.30 : Şirket Organizasyon Şemalarının Çiziminde Kullanılan Araç (“İŞ”)

İlaç haricindeki şirketlerde farklı olarak veritabanlarının kullanımı web tabanlı sistemlerine göre daha az olduğu saptanmıştır (Şekil 5.31).



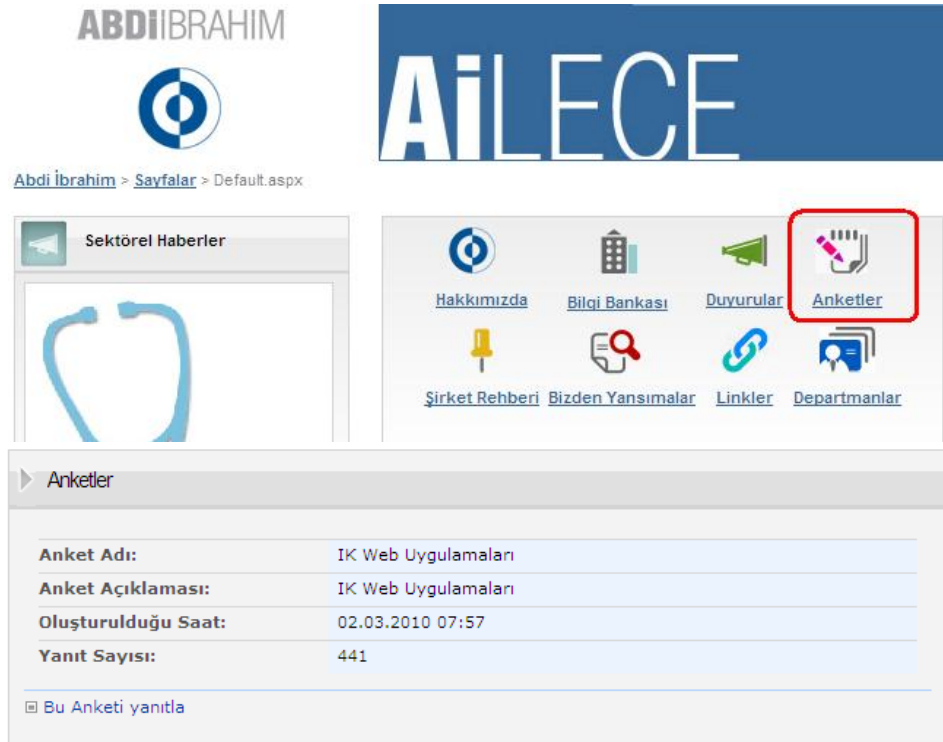
Şekil 5.31 : Şirket Organizasyon Şemalarının Çiziminde Kullanılan Araç (“İŞH”)

Sonuç olarak “Şirketlerin yaklaşık %80’i organizasyon şemalarının çizimini ofis programları ile yapmaktadır, veritabanlarının ve online sistemler ise aktif olarak kullanılmamaktadır.”

5.2 Abdi İbrahim İK Web Uygulamaları ve Çalışanların Değerlendirmesi

5.2.1 Anket kapsamı ve çalışan bilgileri

Genel piyasadaki E-İK uygulamaların incelenmesi için tüm şirketler arasında anket uygulanmıştı ve sonuçlar bir önceki bölümde verilmiştir. Ayrıca çalışmaya katılan firmalardan ilaç sektöründe faaliyet gösterenlerin için ayrı bir analiz yapılmıştır. Sonuçların objektif olması sebebi ile çalışanların bakış açısını ve algısını ölçmek önemli. Bu kapsamda ilaç sektöründe faaliyet gösteren Abdi İbrahim şirketin çalışanları için kuruma özgü İnsan Kaynakları Web Uygulamaları adlı bir anket hazırlanmıştır. Abdi İbrahim İlaç San. ve Tic. A.Ş. de Ek 2 deki anket soruları İnsan Kaynakları Direktörlüğü ile görüşülerek oluşturulmuştur. Daha sonra Bilgi Sistemleri ve Kurumsal İletişim Departmanları ile görüşülerek son hale getirilmiştir. Abdi İbrahim çalışanları 3 gruba sınıflandırılmıştır. Genel Müdürlük çalışanları, Fabrika çalışanları (işçiler hariç) ve Saha çalışanlardan Bölge Satış Müdürleri hedef kitle olarak belirlenmiştir ve toplamda 660 kişiye anket erişimi sağlanmıştır. Her gruptan birer kişi seçilmiştir ve pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Ardından son düzeltmeler yapılmıştır, şirketin intranet sitesine anket yayınlanmıştır (Şekil 5.32) ve çalışanlara e-posta ile duyurulmuştur. Anketin değerlendirilmesi için 10 gün süre verilmiştir.



Şekil 5.32 : Abdi İbrahim İlaç İK Web Uygulamaları Anket Erişim Sayfası

Anket cevaplama oranı %67 olarak gerçekleşmiştir. Gruplardaki dağılım ise şu şekilde olmuştur. Fabrika çalışanlarından %50 geri dönüş olmuştur, Genel Müdürlük çalışanlar %66 oranında anketi doldurmuştur ve en aktif Saha personelinin temsil eden Bölge Müdürlerin cevaplama oranı %90 olarak gerçekleşmiştir.

5.2.2 E-İK uygulamaları ve çalışan görüşleri

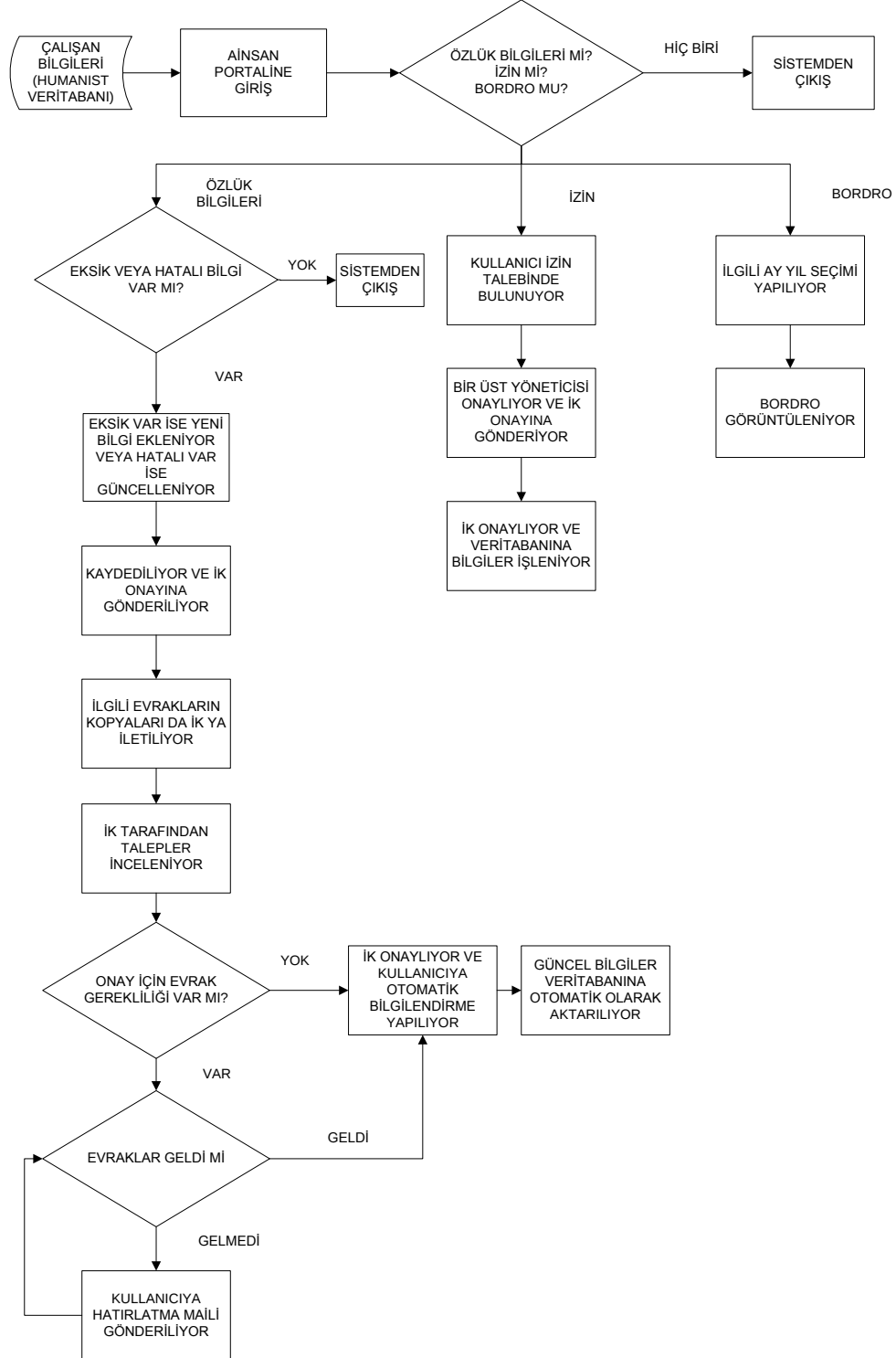
Abdi İbrahim İlaç şirketinde iş süreçlerine yeni dâhil edilmiş ve 1 yıl geçmişi olan iki portal mevcuttur. Bunlar AİNSAN (Şekil 5.33) ve E-LEARNING. AİNSAN Self Servis projesi kapsamında 3 modül aktif olarak kullanılmaya alınmıştır. İlk önce “E-bordro” modülü kullanıma açılmıştır, ikinci olarak “Özlük İşleri” ve üçüncü sırada “İzin” modülü. İlk iki modülün proje yönetimi benim tarafımdan yürütülmüştür ve üç aylık sürelerle tamamlanmıştır.



Şekil 5.33 : Abdi İbrahim AİNSAN Portalı

AİNSAN Yönetim Sistemi ile İnsan Kaynakları süreçlerinin daha etkin hale getirilmesi, zaman ve kağıt tasarrufu sağlanarak, uygulamaların verimliliğinin artırılması hedeflenmiştir. Çalışanın temel verilerini tek veritabanında toplanarak departmanlara bilgi paylaşımının sağlanması, bilgilerin eksiksiz ve güncel tutma konusunda çalışanlarımızdan destek alınması, yöneticilerin kendi ekip üyelerinin bilgilerini görüntüleyebilmesi amaçlanmıştır. “E-bordro” ara yüzü ile çalışanlar ilgili ayın maaş zarfını elektronik ortamda ve geriye dönük istedikleri aydaki bilgilere ulaşabilmektedirler. “Özlük İşleri” modülü Kişisel Bilgiler, İletişim Bilgileri, Telefon Bilgileri, İş Deneyimleri, Öğrenim Bilgileri, Nüfus Bilgileri, Aile Bilgileri, Alınan Eğitim Bilgileri, Performans Bilgileri, Ödül/Ceza Bilgileri gibi alt modülleri kapsamaktadır. Eksik ve hatalı gördükleri bilgileri ekleyip değiştirdikten sonra İnsan

Kaynakların onayına iletilmektedir. “İzin” modülü ile çalışanlar hak ettikleri ve kullandıkları yıllık izin, mazeret izinlerin ve diğer izinlerini görüntülemektedirler ve ihtiyaç doğrultusunda talepte bulunmaktadır. AİNSAN elektronik web uygulaması Abdi İbrahim’de kullanılan İnsan Kaynakları HUMANIST yazılımına entegre edilmiştir ve sistemin işleyişi Şekil 5.34’de detaylı olarak belirtilmiştir.



Şekil 5.34 : Abdi İbrahim AİNSAN Self Servis İşleyiş Süreci

Çalışanlara verilmiş olan kullanıcı adı ve şifre ile sisteme giriş yapıldıktan sonra üç modülden biri seçilmektedir ve gerek duyulan işlemler yapılmaktadır. Bordrosuna görüntüsü alınması istendiği takdirde “E-Bordro” butonu seçilmektedir ve ilgili ayın bordrosuna ulaşılmaktadır. İzin talebinde bulunmak istediklerinde ise “İzin” butonu seçilmektedir, izin hak edilişleri doğrultusunda izin talep edilmektedir ve bir üst yöneticinin onayına gönderilmektedir. Özlük bilgilerinde eksik görülen, değiştirilmesi istenilen veya yeni bir bilgi girişi yapılması istendiğinde “Özlük Bilgileri” butonu seçilerek gerek duyulan işlemler tamamlanmaktadır ve İnsan Kaynakları onayına gönderilmektedir. Talepte bulunulan bilgi ikametgah, eğitim, evlilik, çocuk, iş tecrübesi, ehliyet gibi ise ilgili belge fotokopisi İnsan Kaynaklarına gönderilmesi gerekmektedir. Belgeler alındığında talepler incelenip onaylanmaktadır. Bu belgeler olmadığında onay süreci bekletilmektedir. İnsan Kaynakları tarafından onaylanan talepler HIMANIST İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerine otomatik olarak aktarılmaktadır.

Bir diğer İK Web Uygulaması E-Learning platformudur (Şekil 5.35). Şirket stratejileri doğrultusunda hedef kitle belirlenmiştir ve yönetici onayları ile atama yapılmıştır. E-learning kapsamında Abdi İbrahim E-Nocta şirket ile çalışmalarını sürdürmektedir. Çalışanlar istedikleri zamanda web üzerinden kendilerine atanmış olan eğitimleri tamamlayabilmektedirler ve ardından sınava tabi tutulmaktadırlar.

Eğitim Ajandası

Bugün 21 Mart 2010

P	S	C	P	C	C	P
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	1	2	3	4

Etkinlikler

Hangi etkinlikleri listelemek istersiniz?

☒ Devam eden etkinlikler ☒ Henüz başlamamış etkinlikler ☒ Bitmiş etkinlikler

Geçerli sıralama: En son girdikleriniz üstte. [Sıralamayı değiştir](#)

Kategori:

	Bitmesine Kalan Süre	Tamamlanan Eğitim Birimleri	Etkinlik Puanı (100 üzerinden)
Temel Koçluk Becerileri 01 Haziran 2009 - 31 Mart 2010 Kategori: Genel	Bitti	90	
Bugünün Lideri 01 Haziran 2009 - 31 Mart 2010 Kategori: Genel	Bitti	90	

Hatırlatmalar
Herhangi bir hatırlatma bulunamadı.

Duyurular
Herhangi bir duyuru bulunamadı.

Anketler
Herhangi bir anket bulunamadı.

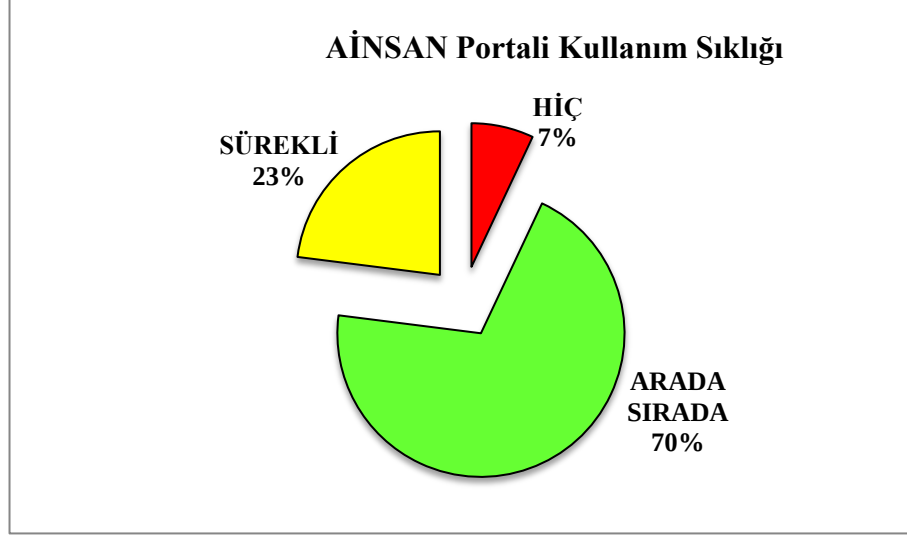
Kullanıcı Profili
504660
KANARYA DAUD
Güncelle

Aldığınız tüm eğitimler: (1)
[İptal Taleplerim](#)

Şekil 5.35 : Abdi İbrahim E-Learning Portalı

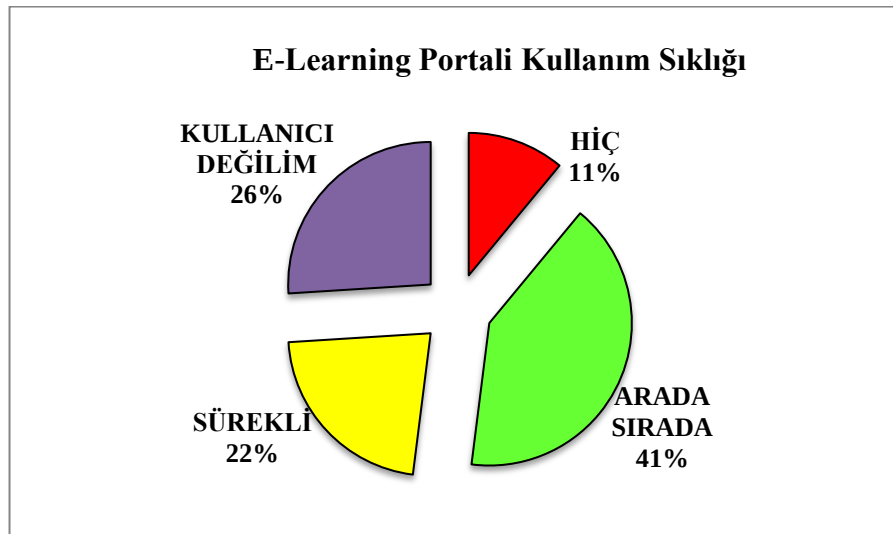
Abdi İbrahim çalışanlarına uygulanan anketin ilk sorusunda yukarıda bahsedilen iki sistemin kullanım sıklığı sorgulanmıştır. Anket için seçilen hedef kitlenin tamamı

AİNSAN kullanıcısıdır. Ancak çalışanların sadece %23 sistemi sürekli kullandıklarını belirtmiştir, %70 ise nadiren kullandıklarını ve %7 si bu portalı hiç kullanmadıklarını söylemiştir. Uygulamanın bir yıl geçmişi olmasına rağmen çalışanlar arasında tamamıyla iş süreçlerine dahil edilmediği sonucuna varılmıştır (Şekil 5.36).



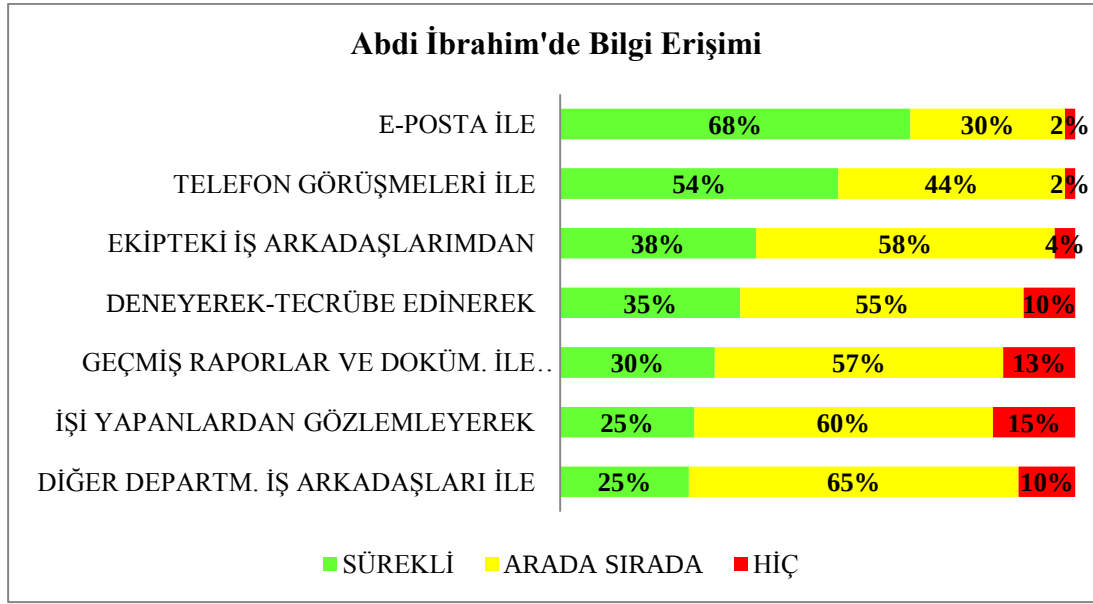
Şekil 5.36 : AİNSAN Portali Kullanım Sıklığı

Çalışmanın yapıldığı çalışanlar arasında %26'sı kullanıcı olmadığını belirtmiştir. %74'lük kullanıcı kitlesinden sürekli olarak E-Learning uygulamasından çalışanların %22'si sürekli faydalandığını, %41 arada sırada ve %11 ise hiç kullanmadığını belirtmiştir (Şekil 5.37).



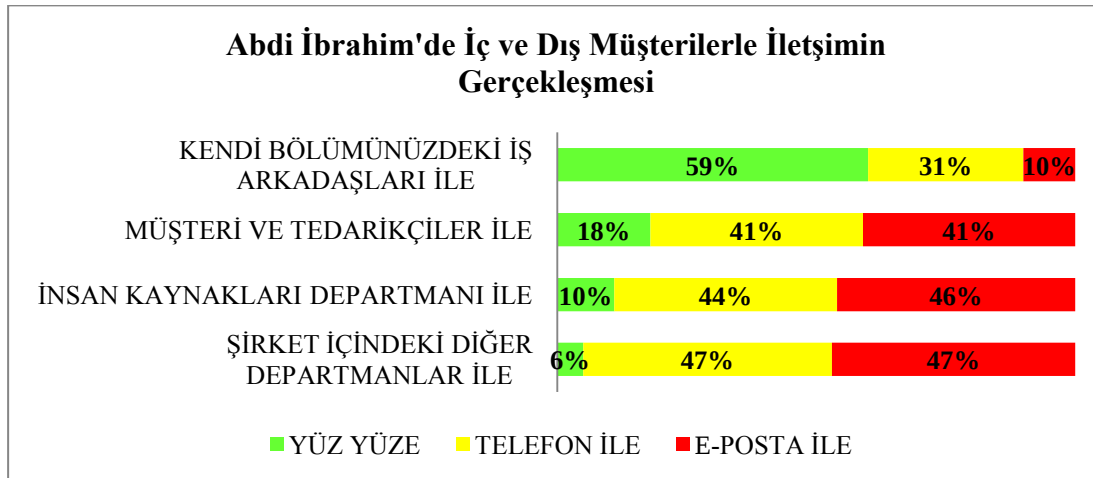
Şekil 5.37 : E-Learning Portali Kullanım Sıklığı

Abdi İbrahim çalışanları iş süreçlerinde gerek duydukları bilgileri farklı araçlarla farklı zaman aralıklarında ulaşmaktadırlar (Şekil 5.38). Anket sonucunda gerek duydukları bilgilere sürekli e-posta ve telefon görüşmeleri ile elde ettikleri saptanmıştır. Ekipteki ve diğer departmanlardaki iş arkadaşlarına, deneyerek-tecrübe edinerek, işi yapanlardan gözlemleyerek ve arşiv dokümantasyona başvurmak davranışları süreklilik göstermediğini ve nadiren bu şekilde bilgiye ulaştıkları görülmüştür. İş yapanlardan gözlemleyerek ise en tercih edilmeyen araç olarak sonuçlanmıştır.



Şekil 5.38 : Abdi İbrahim'de Bilgi Erişimi Yöntemleri ve Sıklığı

Çalışanlar kendi bölümdeki iş arkadaşları ile en çok yüz yüze iletişim kurdukları görülmüştür.



Şekil 5.39 : Abdi İbrahim'de Bilgi Erişimi Yöntemleri ve Sıklığı

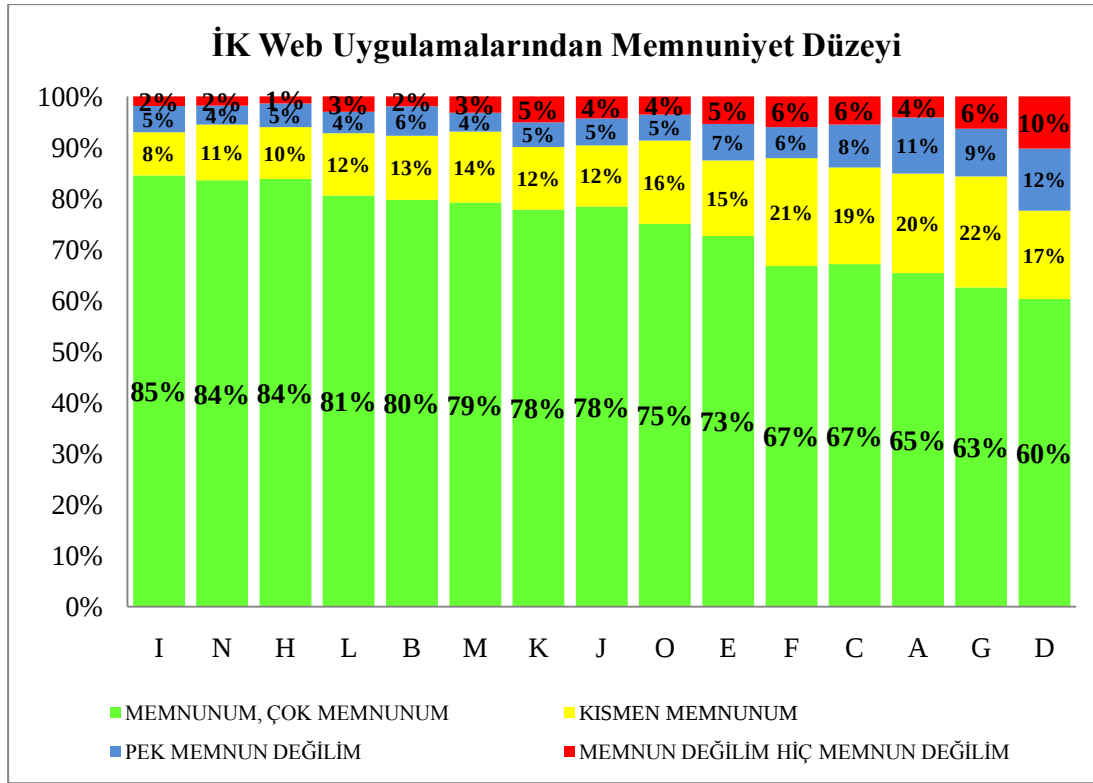
Diğer 3 grup ile (Müşteri ve Tedarikçiler, İK Departmanı, Şirket içi diğer departmanlar) genelde e-posta ve telefon ile görüştükleri tespit edilmiştir (Şekil 5.39).

Abdi İbrahim bünyesinde İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yönetilen süreçler incelenmiştir ve her İK Web uygulamalar Çizelge 5.28’de kodlanmıştır. Bu başlıklar kapsamında çalışanlara fiili uygulamalardan ne kadar memnun oldukları ve ayrıca da ne kadar önemli düşündükleri sorgulanmıştır. Yanıt ölçeği şirketlere uygulanan anketin 3.2 sorusundaki 6’lı Likert Ölçeği burada da aynı şekilde tanımlanmıştır (6 - Çok Memnunum / Çok Önemli, 5 – Memnunum / Önemli, 4 - Kısmen Memnunum / Kısmen Önemli, 3 - Pek Memnun Değilim / Pek Önemli Değil, 2 - Memnun Değilim / Önemli Değil, 1 - Hiç Memnun Değilim / Hiç Önemli Değil).

Çizelge 5.28 : Abdi İbrahim İK Web Uygulamaları

UYGULAMA KODU	UYGULAMA AÇIKLAMASI
A	AİNSAN: ÖZLÜK BİLGİLERİ
B	AİNSAN: E-BORDRO
C	AİNSAN: İZİN YÖNETİMİ
D	E-LEARNING
E	KARTVİZİT UYGULAMASI
F	KİM KİMDİR ŞİRKET REHBERİ
G	BİLGİ BANKASI: PROSEDÜR, YÖNETMELİKLER VE FORMLAR
H	DOĞUM VE VEFAT DUYURULARI
I	YAŞ GÜNÜ MESAJLARI
J	ÖZEL GÜNLER KUTLAMA MESAJLARI
K	YIL DÖNÜMÜ KUTLAMA MESAJLARI
L	ŞİRKET İÇİ HABERLER VE AKTİVİTELER DUYURULARI
M	İŞE YENİ BAŞLAYAN ÇALIŞAN DUYURULARI
N	ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİĞİ, ATAMA VE TERFİ DUYURULARI
O	DENEME SÜRESİ DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Sonuçlar değerlendirirken “Memnunum” ile “Çok Memnunum” ve “Memnun Değilim” ile “Hiç Memnun Değilim” aynı şekilde “Önemli” ile “Çok Önemli” ve “Önemli Değil” ile “Hiç Önemli Değil” cevapları birleştirilmiştir ve o şekilde sonuçlar irdelenmiştir (Şekil 5.40). Cevapların karşılığındaki yüzdelere göre değerlendirme yapılması kritiktir ve önem teşkil etmektedir. Grafiksel olarak iki sorunun aktif kullanıcıların cevapları aşağıda gösterilmiştir. Sonuçlar bir bütün olarak ele alındığında önem ve memnuniyet seviyeleri arasında paralellik olduğu görülmektedir.



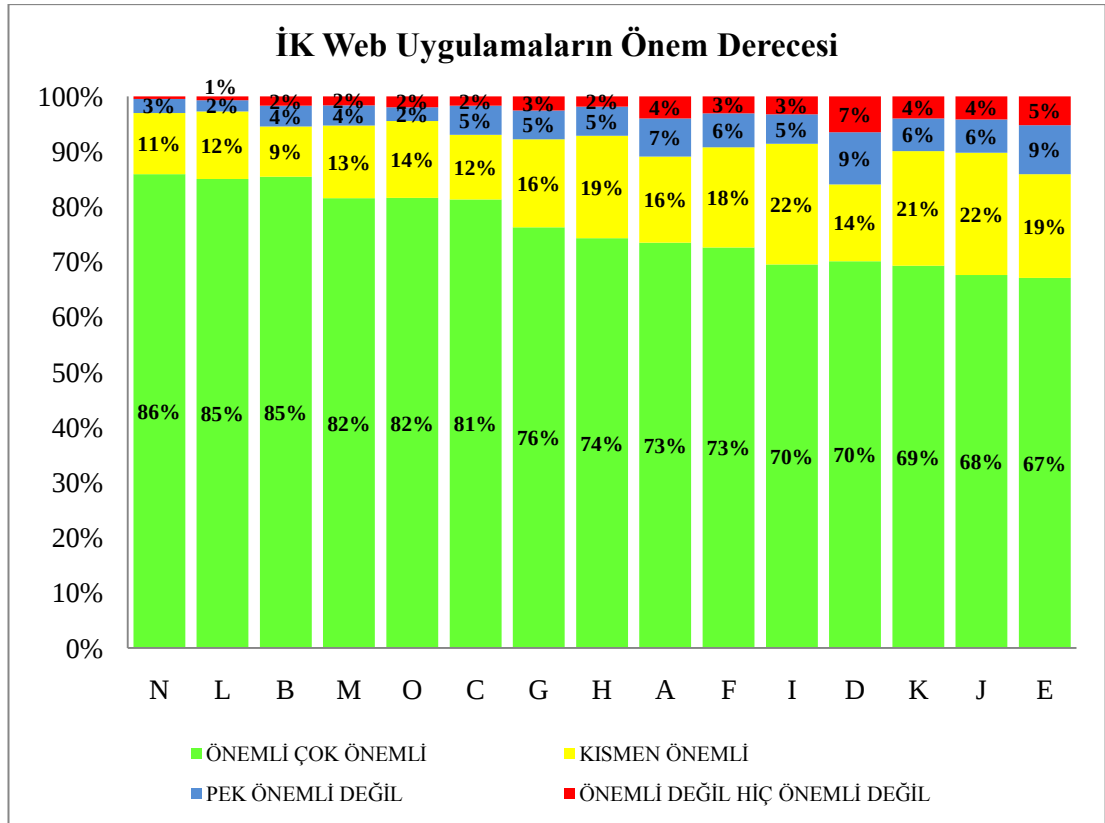
Şekil 5.40 : Abdi İbrahim İK Web Uygulamalarından Memnuniyet Düzeyi

Abdi İbrahim çalışanlarının ilk üç sırada %84-%85 oranda memnun buldukları İK Web uygulamaları “Yaş Günü Mesajları”, “Organizasyon Değişiklikleri, Atama ve Terfi Duyuruları” ve “Doğum ve Vefat Duyuruları” olduğu saptanmıştır.

Bu uygulamaları takip eden ve %75-%81 arasında memnuniyet derecesine sahip uygulamalar sırasıyla “Şirket İçi Haberler ve Aktiviteleri”, “AİNSAN: E-Bordro”, “İşe Yeni Başlayan Çalışan Duyuruları”, “Yıl Dönümü Kutlama Mesajları”, “Özel Günler Kutlama Mesajları” ve “Deneme Süresi Değerlendirme Sistemi” dir.

%67 ile %73 arasında memnuniyet seviyesine sahip uygulamalar ise Kartvizit Uygulaması”, “Kim Kimdir Şirket Rehberi” ve “AİNSAN: İzin Yönetimi” dir.

Son üç sırada ve %65 oranından az memnuniyete sahip olan uygulamalar ise “AİNSAN: Özlük Bilgileri”, “Bilgi Bankası: Prosedür, Yönetmelikler ve Formlar” ve “E-Learning” dır.



Şekil 5.41 : Abdi İbrahim İK Web Uygulamalarının Önem Derecesi

Memnuniyette olduğu gibi önem açısından değerlendirdiğimizde (Şekil 5.41) ilk üç sırada %85-%86 oranında önemli düşündükleri uygulamalar “Organizasyon Değişiklikleri, Atama ve Terfi Duyuruları”, “Şirket İçi Haberler ve Aktiviteleri” ve “AİNSAN: E-Bordro” olduğu saptanmıştır.

Bu uygulamaları takip eden ve %74-%82 arasında önem derecesine sahip uygulamalar sırasıyla “İşe Yeni Başlayan Çalışan Duyuruları”, “Deneme Süresi Değerlendirme Sistemi”, “AİNSAN: İzin Yönetimi”, “Bilgi Bankası: Prosedür, Yönetmelikler ve Formlar” ve “Doğum ve Vefat Duyuruları”dır.

%70 ile %73 arasında önem seviyesine sahip uygulamalar ise “AİNSAN: Özlük Bilgileri”, “Kim Kimdir Şirket Rehberi”, “Yaş Günü Mesajları” ve “E-Learning”dir.

Son üç sırada ve %69 oranından az öneme sahip olan uygulamalar ise “Yıl Dönümü Kutlama Mesajları”, “Özel Günler Kutlama Mesajları” ve “Kartvizit Uygulaması”dır.

Bu sonuçlar doğrultusunda önem ve memnuniyet seviyeleri karşılaştırılmıştır, ancak birkaç uygulama dışında memnuniyet ve önem seviyeleri arasında paralellik olmadığı görülmüştür (Çizelge 5.29).

Çizelge 5.29 : Aİ İK Web Uygulamaların Önem ve Memnuniyet Sırası

UYGULA MA KODU	UYGULAMA AÇIKLAMASI	ÖNEM SIRASI	ÖNEM ORANI	MEMNUNİ YET SIRASI	MEMNUNİ YET ORANI
N	ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİĞİ, ATAMA VE TERFİ DUYURULARI	1	86%	2	84%
L	ŞİRKET İÇİ HABERLER VE AKTİVİTELER DUYURULARI	2	85%	4	81%
B	AİNSAN: E-BORDRO	3	85%	5	80%
M	İŞE YENİ BAŞLAYAN ÇALIŞAN DUYURULARI	4	82%	6	79%
O	DENEME SÜRESİ DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	5	82%	9	75%
C	AİNSAN: İZİN YÖNETİMİ	6	81%	12	67%
G	BİLGİ BANKASI: PROSEDÜR, YÖNETMELİKLER VE FORMLAR	7	76%	14	63%
H	DOĞUM VE VEFAT DUYURULARI	8	74%	3	84%
A	AİNSAN: ÖZLÜK BİLGİLERİ	9	73%	13	65%
F	KİM KİMDİR ŞİRKET REHBERİ	10	73%	11	67%
I	YAŞ GÜNÜ MESAJLARI	11	70%	1	85%
D	E-LEARNING	12	70%	15	60%
K	YIL DÖNÜMÜ KUTLAMA MESAJLARI	13	69%	7	78%
J	ÖZEL GÜNLER KUTLAMA MESAJLARI	14	68%	8	78%
E	KARTVİZİT UYGULAMASI	15	67%	10	73%

İK Web Uygulamalarını önem ve memnuniyet seviyeleri açısından karşılaştırdığımızda önem düzeyleri memnuniyet düzeylerine göre daha yüksek olan uygulamalar “AİNSAN: İzin Yönetimi”, “Bilgi Bankası”, “E-Leraning”, “AİNSAN: Özlük Bilgileri”, “Deneme Süresi Değerlendirme Sistemi” ve “Kim Kimdir Şirket Rehberi” olduğu yukarıdaki çizelgede açıkça gösterilmiştir.

Aynı şekilde memnuniyet düzeyi önem düzeyinden daha yüksek olan uygulamalar ise “Yaş Günü Mesajları”, “Doğum ve Vefat Mesajları”, “Özel Günler Kutlama Mesajları”, “Yıl Dönümü Kutlama Mesajları” ve “Kartvizit Uygulaması”.

Önem ve memnuniyet oranlarında çok farklılık göstermeyen, tutarlı olan ve ilk sıralarda yer alan dört uygulama sırasıyla “Organizasyon Değişikliği, Atama ve Terfi Duyuruları”, “İşe Yeni Başlayan Çalışan Duyuruları”, “Şirket İçi Haberler ve Aktiviteler Duyuruları” ve “AİNSAN: E-Bordro” dur.

Çalışanların yanıtları SPSS programı ile de ayrıca değerlendirilmiştir. Sadece 1 ile 6 arasında cevap verenler ortalama hesaplamasına dahil edilmiştir. Bu doğrultuda uygulamalara ait ortalama ve cevap sayısı Çizelge 5.30’da verilmiştir. Tablodaki uygulamaların sıralaması ortalama değere göre hem memnuniyet düzeyi hemde önem derecesi için yapılmıştır. Şekil 5.40 ve Şekil 5.41’deki sıralama ile paraleldir.

Çizelge 5.30 : Aİ İK Web Uygulamaların Memnuniyet ve Önem Ortalaması

SORU	UYGULAMA	ORTALAMA DEĞER	CEVAP SAYISI
2. İK Web Uygulamalarından Memnuniyet Düzeyi	YAŞ GÜNÜ MESAJLARI	5,27	426
	DOĞUM VE VEFAT DUYURULARI	5,25	432
	ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİĞİ, ATAMA VE TERFİ DUYURULARI	5,25	432
	AİNSAN: E-BORDRO	5,20	414
	ŞİRKET İÇİ HABERLER VE AKTİVİTELER DUYURULARI	5,16	427
	İŞE YENİ BAŞLAYAN ÇALIŞAN DUYURULARI	5,14	432
	ÖZEL GÜNLER KUTLAMA MESAJLARI	5,09	417
	YIL DÖNÜMÜ KUTLAMA MESAJLARI	5,04	414
	KARTVİZİT UYGULAMASI	4,95	351
	KİM KİMDİR ŞİRKET REHBERİ	4,84	412
	DENEME SÜRESİ DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	4,79	327
	AİNSAN: İZİN YÖNETİMİ	4,78	395
	AİNSAN: ÖZLÜK BİLGİLERİ	4,78	410
	BİLGİ BANKASI: PROSEDÜR, YÖNETMELİKLER VE FORMLAR	4,67	408
	E-LEARNING	4,52	312
3. İK Web Uygulamaların Önem Derecesi	AİNSAN: E-BORDRO	5,38	419
	ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİĞİ, ATAMA VE TERFİ DUYURULARI	5,37	432
	ŞİRKET İÇİ HABERLER VE AKTİVİTELER DUYURULARI	5,30	433
	AİNSAN: İZİN YÖNETİMİ	5,27	417
	İŞE YENİ BAŞLAYAN ÇALIŞAN DUYURULARI	5,18	433
	BİLGİ BANKASI: PROSEDÜR, YÖNETMELİKLER VE FORMLAR	5,13	425
	DENEME SÜRESİ DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	5,09	360
	AİNSAN: ÖZLÜK BİLGİLERİ	5,03	422
	DOĞUM VE VEFAT DUYURULARI	5,00	432
	KİM KİMDİR ŞİRKET REHBERİ	4,98	423
	YAŞ GÜNÜ MESAJLARI	4,90	430
	E-LEARNING	4,87	338
	YIL DÖNÜMÜ KUTLAMA MESAJLARI	4,86	423
	ÖZEL GÜNLER KUTLAMA MESAJLARI	4,84	429
	KARTVİZİT UYGULAMASI	4,81	383

En düşük memnuniyet düzeyi 4.52 en yüksek ise 5.27. Aynı şekilde en düşük önem derecesi 4.81 en yüksek ise 5.38. Ağırlıklı ortalama hesabı ile İK Web uygulamalarına ait ortalama memnuniyet düzeyi 4.998 iken ik web uygulamaların önem düzeyi 5.072. Bu veriler doğrultusunda Abdi İbrahim'deki İK Web uygulamaların önemi ve memnuniyeti 6 üzerinde ortalama 5 değere sahip olduğu ve sonuç olarak üst çeyrekte yer aldığı belirlenmiştir.

Ayrıca SPSS programı yardımı ile 0.01 anlamlı düzeyinde uygulamaların memnuniyet ve önem arasındaki korelasyon incelenmiştir. Çizelge 5.31'de memnuniyet düzeyi ve önem derecesi arasında en yüksek korelasyona sahip olan uygulamalar büyükten küçüğe göre sıralanmıştır. E-learning uygulamasında

memnuniyet ve önem arasında güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Her uygulamaya ait korelasyon, memnuniyet ve önem bilgileri detayları Çizelge 5.31’de verilmiştir.

Çizelge 5.31 : Aİ İK Web Uygulamaların Memnuniyet ve Önem Korelasyonu

UYGULAMA	KORELASYON	MEMNUNİYET	ÖNEM
E-LEARNING	0,711	4,52	4,87
AİNSAN: ÖZLÜK BİLGİLERİ	0,582	4,78	5,03
AİNSAN: E-BORDRO	0,573	5,20	5,38
DENEME SÜRESİ DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	0,542	4,79	5,09
YAŞ GÜNÜ MESAJLARI	0,520	5,27	4,90
AİNSAN: İZİN YÖNETİMİ	0,494	4,78	5,27
KARTVİZİT UYGULAMASI	0,493	4,95	4,81
ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİĞİ, ATAMA VE TERFİ DUYURULARI	0,464	5,25	5,37
DOĞUM VE VEFAT DUYURULARI	0,450	5,25	5,00
YIL DÖNÜMÜ KUTLAMA MESAJLARI	0,410	5,04	4,86
ÖZEL GÜNLER KUTLAMA MESAJLARI	0,408	5,09	4,84
ŞİRKET İÇİ HABERLER VE AKTİVİTELER DUYURULARI	0,386	5,16	5,30
İŞE YENİ BAŞLAYAN ÇALIŞAN DUYURULARI	0,373	5,14	5,18
BİLGİ BANKASI: PROSEDÜR, YÖNETMELİKLER VE FORMLAR	0,364	4,67	5,13
KİM KİMDİR ŞİRKET REHBERİ	0,346	4,84	4,98

“AİNSAN: Özlük Bilgileri”, “AİNSAN: İzin Yönetimi” ve “E-Learning” uygulamaları Abdi İbrahim bünyesinde bir yıldan daha az bir geçmişe sahiptir. Bu web uygulamalara şirket tarafından yapılan yatırım maliyetleri yüksektir. Çalışanlar tarafından bu yeniliklerin kabullenmesi ve iş süreçlerinde kullanım sıklığının arttırılması için zaman ve iletişim unsurları önem teşkil etmektedir. Anketin açık uçlu sorularında çalışanların tarafından olumsuz görülen alanlar açıkça belirtilmiştir. Sorunların ve sıkıntıların kök nedenlerin bulunmasına yönelik 10-12 kişilik gruplarla workshopların yapılması planlanmıştır. Çalışanların önerileri de dikkatte alınarak iyileştirme çalışmalarının yapılması önerilmiştir.

Şirket iş süreçlerinin tanımlı olan prosedür, yönetmelikler ve kullanılan formların yer aldığı “Bilgi Bankası” uygulamasından memnuniyet oranı düşük seviyelerde olduğu görülmüştür. Çalışanların aradıkları bilgi ve belgeye hızlıca ulaşılması konusunda sıkıntılar olduğu ve sorun yaşandığı bilgisi verilmiştir. Bu kapsamda tüm “Bilgi Bankası” alt başlıkların detaylı olarak incelenmesi ve departmanlar bazında gerekli düzenlemenin yapılması için proje grubun oluşturulması planlanmıştır.

Anket kapsamında Abdi İbrahim çalışanlarına açık uçlu sorularda sorulmuştur ve İK Web Uygulamaları ile ilgili genel görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Gelen

cevaplar derlenmiştir ve yorumlar aşağıda listelenmiştir: “İşi kolaylaştıran ve zaman kazandıran uygulamalar”; “Kırtasiye sarfiyatı”; “İK web uygulamaların ekip olma duygusunu pekiştiriyor”; “İK web ile her şeyden haberdarım”; “Kullanıcı dostu ve ihtiyaca cevap veren bir sistem”; “Özel günlerin hatırlanması, motivasyonun ve bağlılığının artmasına neden olmaktadır”; “Gereksiz e-posta ve telefonların sayısının azaltması ve zaman kazanımı sağlanması önemli”; “İş gereği bilgisayar başında geçirdiğimiz zamanın fazla olması ile tüm duyurulara web ortamından ulaşılması önemli”; “İşlerin daha kolay tamamlanabilmesi iş akışının hızlı hale gelmesi iş yükünün azalması”; “Merak ettiklerimi anında öğrenebiliyorum”; “Sürekli yenilenmeli”; “Faydalı, yaratıcı ve çalışanları birbirleri ile diyalog halinde tutan canlı bir uygulama”; “Kurumsal kimlik için önemli ve değerli”.

Bir önceki bölümde şirketlere uygulanan anket sonuçların detayları incelenmişti. Şirketlerde var olan İK Web Uygulamaları ile Abdi İbrahim’de fiilen kullanılan süreçler kıyaslanmıştır (Çizelge 5.32). 9 ortak uygulama olduğu saptanmıştır. Ancak piyasada fazla uygulama örneği olmasına rağmen memnuniyet derecesi yüksek olduğuna dair herhangi bir korelasyon bulunamamıştır. Örneğin “Bilgi Bankası” uygulaması şirketlerin %85’de olmasına rağmen ve örnek alınabilecek fazlasıyla uygulama olmasına rağmen AI bunlardan faydalanmamıştır ve çalışan memnuniyet düşük seviyede olduğu saptanmıştır. Buna karşın piyasada daha az uygulama örnekleri olan süreçlerde AI çalışan memnuniyeti yüksek seviyededir. Bunlar “Yaş Günü Mesajları”, “Doğum ve Vefat Duyuruları”, “Organizasyon Değişikliği, Atama ve Terfi Duyuruları” dır.

Çizelge 5.32 : Şirketlerdeki İK Web Uygulamaları ile AI Çalışanların Görüşleri

UYGULAMA KODU	UYGULAMA AÇIKLAMASI	ŞİRKETLER DEKİ VARLIĞI	AI ÖNEM ORANI	AI MEMNUNİYET ORANI
G	BİLGİ BANKASI: PROSEDÜR, YÖNETMELİKLER VE FORMLAR	85%	76%	63%
L	ŞİRKET İÇİ HABERLER VE AKTİVİTELER DUYURULARI	83%	85%	81%
F	KİM KİMDİR ŞİRKET REHBERİ	65%	73%	67%
N	ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİĞİ, ATAMA VE TERFİ DUYURULARI	63%	86%	84%
I	YAŞ GÜNÜ MESAJLARI	52%	70%	85%
H	DOĞUM VE VEFAT DUYURULARI	50%	74%	84%
E	KARTVİZİT UYGULAMASI	22%	67%	73%
O	DENEME SÜRESİ DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	15%	82%	75%

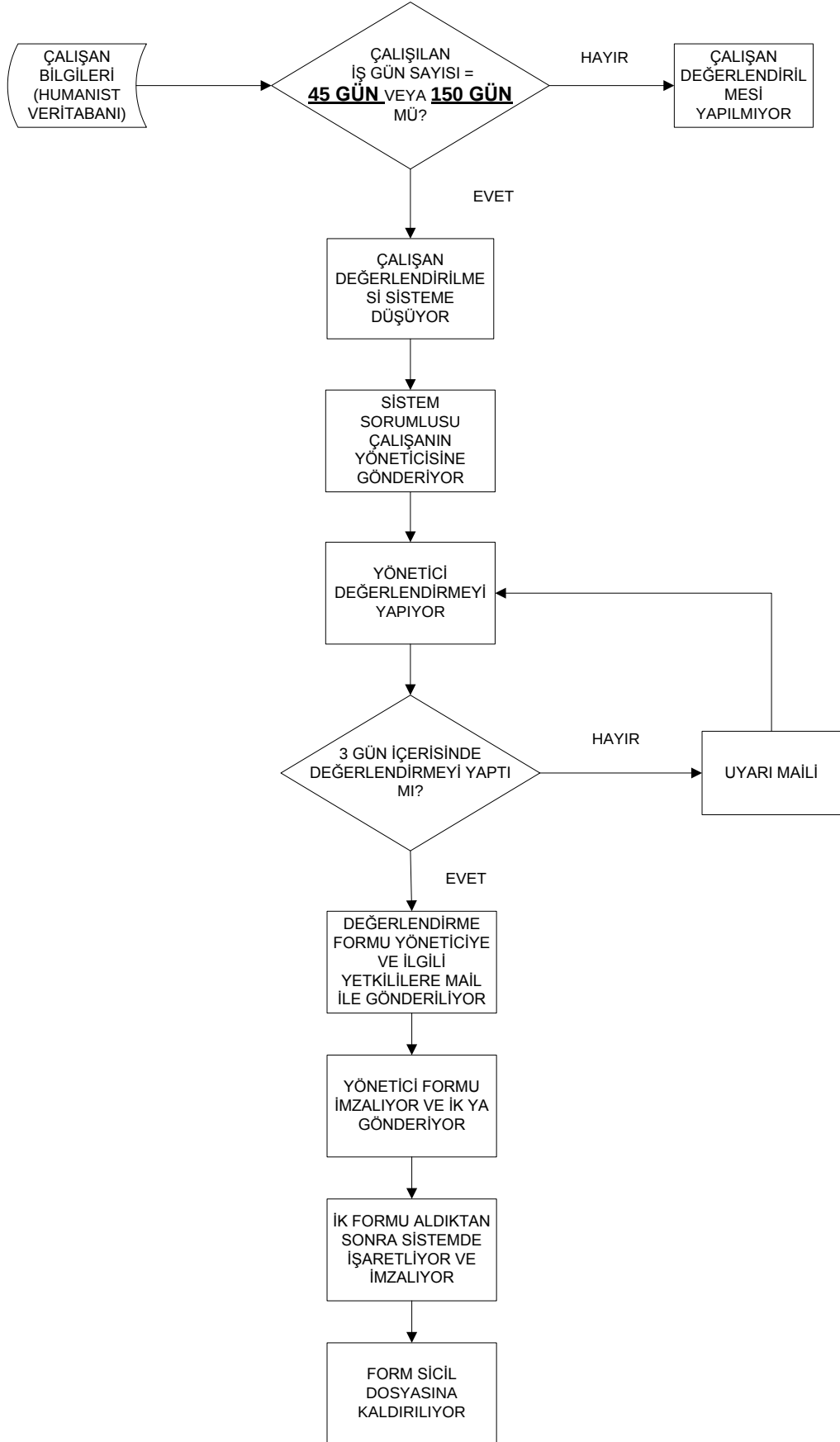
“Kartvizit Uygulaması” ile “Deneme Süresi Değerlendirme Sistemi” çok fazla sayıda örneği olmayan uygulamalardır.

5.2.3 Örnek E-İK uygulaması tasarımı

Tez öncesi Abdi İbrahim şirketinde de “Deneme Süresi Değerlendirme Sistemi” manüel kağıt üzerinde yürütülen bir süreçti. Şirket yönetimi tarafından yüksek derecede önemsenen ve hukuki boyutu olan bir süreç olduğundan anket öncesi detaylı bir inceleme yapılmıştır ve web üzerinde bir sistem tasarlanmıştır. Model Abdi İbrahim sistemine dahil edilmiştir ve tez çalışması süresince uygulanmıştır ve sonuçlar bu anket ile irdelenmiştir. Çok yeni bir uygulama olmasına rağmen önem sıralamasında 5. yerde iken, memnuniyet sırasında daha geride 9. yerde olduğu saptanmıştır, ancak yüzdesel olarak %75 ile iyi bir seviyede olduğu görülmüştür. İstem “Değerlendirme” ve “Değerlendirme Raporları” olarak iki başlık altında tasarlanmıştır. “Değerlendirme” başlığı altında operasyon işler yapılırken “Değerlendirme Raporları” başlığı kapsamında ise belirli bir kriterler doğrultusunda değerlendirme raporların ve formların görüntülenmesi sağlanmıştır.

Sistemin akışı Şekil 5.42’de olduğu gibi kurgulanmıştır. Çalışanların işe giriş tarihinden itibaren 45.günde ve 5.ayda yönetici tarafından değerlendirme yapılması öngörülmüştür. Çalışan bilgileri HUMANİST İK Bilgi Sistemi tarafından İnsan Kaynakları yetkilisi her gün “Personel Değerlendirme Listesi” ne düşen çalışan listesini kontrol eder, yönetici ve üst yönetici bilgilerinde bir eksik olmadığı takdirde işaretleyip göndermektedir. Bu sistem Humanist İK veritabanı ile entegre çalışmakta olup işe giriş ve organizasyon içindeki hiyerarşik yapı doğrultusunda sorgulanmaktadır.

Sistem tarafından yöneticiye değerlendirmesi yapılacak kişinin bilgileri ve link ile e-posta gönderilmektedir. Yönetici değerlendirmeyi web üzerinde tamamladıktan sonra onaylamaktadır ve sistem tarafından form pdf olarak e-postasına gönderilmektedir. Değerlendirme formun ıslak imzalı olarak İnsan Kaynakları departmanına iletilmesi istenmektedir. Formun İnsan Kaynaklarına ulaştığı takdirde “Değerlendirme Yapılmış Personel Listesi” başlığı altında işaretlenmektedir ve “Değerlendirme Formu Geldi” butonuna tıklayarak form ilgili İK Yöneticisi tarafından incelenmektedir ve imzalandıktan sonra çalışanın sicil dosyasına kaldırılmaktadır. Eğer sistem tarafından gönderilen form üç gün içerisinde yönetici tarafından doldurulması ise “UYARI” maili gönderilmektedir ve en kısa sürede değerlendirmenin yapılması için hatırlatma yapılmaktadır.



Şekil 5.42 : Abdi İbrahim Deneme Süresi Değerlendirme Sistemi Akışı

Değerlendirme sürecin kontrolü ve formların yönetimi “Değerlendirme Raporları” başlığı altındaki araçlar ile yönetilmektedir. “Değerlendirme Formu Analizi”: Belirlenen tarihler arasında Saha, Fabrika ve Genel Müdürlük lokasyonları için ayrı ayrı veya toplu bir şekilde aşağıdaki kırımlar kapsamında 45.gün ve 5.ay için genel bir sorgulama yapılabilmektedir. “Uygun Değil” ve “Değerlendirilmedi” başlıkların karşısındaki kişiler ayrıca incelenmektedir ve gerekli önlemler alınmaktadır. “Değerlendirme Formu Genel Raporu”: “Değerlendirme Maili Gönderilmemiş”, “Değerlendirilmedi”, “Değerlendirme Formu Ulaşmadı”, “Değerlendirildi” ve “Değerlendirme Formu Ulaştı” değerlendirme durumuna bağlı olarak yöneticilerin çalışanın değerlendirmesi ile ne aşamada oldukları takibi yapılabilmektedir ve bu doğrultuda ayrıca hatırlatmalar yapılmaktadır.

“İşe Devam Bazında Değerlendirme Raporu”: Çalışanın genel değerlendirmesi “Uygun” veya “Uygun Değil” olarak işaretlenmektedir. Bu işe devam durumu bilgisi kapsamında ayrı bir detaylı sorgulama aşağıdaki raporlama aracı ile yapılabilmektedir.

“Deneme Süresi Değerlendirme Formu”: Çalışan ile ilgili yönetici tarafından değerlendirilen 45.gün veya 5.ay formu web üzerinden ihtiyaç duyulduğunda hızlıca ulaşılabilmektedir.

Abdi İbrahim’deki Bilgi Sistemleri ve İnsan Kaynakları departmanları işbirliği sonucunda kurulmuş olan “Deneme Süresi Değerlendirme Sistemi” çalışan değerlendirme sürecinin etkinliğini ve verimliliğini arttırmış olup, belirlenmiş kriterler kapsamında hızlı ve doğru bir raporlama sistemi ile geçmişe dönük veritabanının oluşturulmasına olanak sağlamıştır.

Bu çalışmanın bir sonraki aşamasında değerlendirme formun çalışan tarafından da görüntülenmesi ve Abdi İbrahim bünyesindeki ilk izlenimlerin paylaşılması için platform yaratılması hedeflenmiştir. Böylece iki tarafın da görüşlerin alınması ile daha ilk aşamada sorunların varsa giderilmesi ve çalışan bağlılığın artırılması amaçlanmıştır.

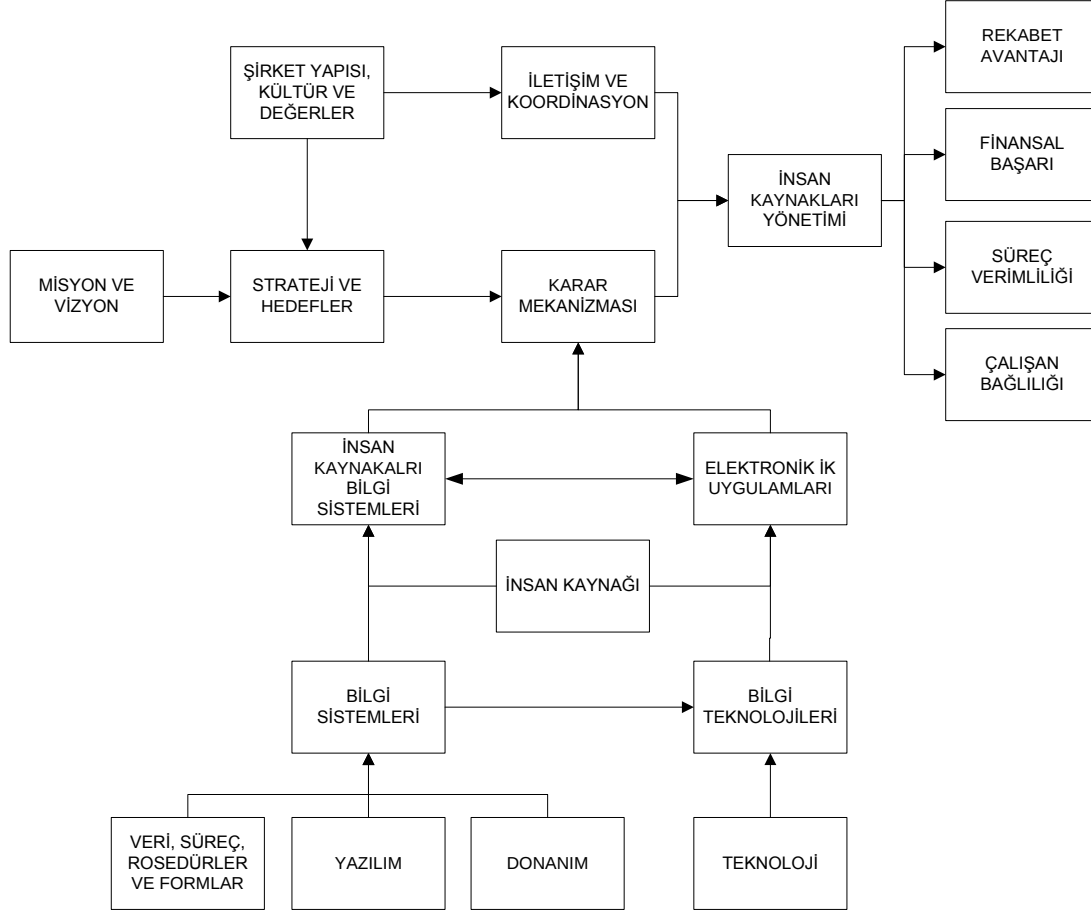
6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabet; bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bilgiyi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen işletmeler, rekabette üstün konuma geçmektedirler. İşletmeleri farklı kılan şey, bu faktörleri etkin olarak kullanacak yeteneğe sahip işgücünü temin edilmesi, geliştirilmesi ve elinde tutulmasıdır. Bu gelişmeler ışığında insan kaynakları fonksiyonunun kendi içinde de büyük bir değişim ve dönüşüm yaşamakta olduğu görülmektedir. Bu değişim ve öğrenme süreci içerisinde bazı şeyleri yeniden tanımlamak gerekebilir. Yeniden tanımlama sürecinde ise, elde edilen veriler farklı bakış açıları ile hedefe uygun ve tüm birimlerin katılımı (uzlaşması ile) sağlanarak yeniden düzenlenmelidir. İnsan kaynakları bölümleri, farklı disiplinlerin bir arada yaşamasında etkin iletişimle gerekli uyumu sağlarken, işletmenin kendi kültürü, yönetim tarzı ve ihtiyaçlarına göre bir yöntem izlemek durumundadır.

Örgütlerin insan kaynakları, elektronik ortam aracılığı ile süratle kişisel bilgilere ulaşabilmekte ve gerekli olduğuna inandıkları değişiklikleri yapabilmektedirler. E-insan kaynakları, kağıtsız dosyasız kısaca internet yolu ile iş başvurularından, e-işe alma (seçim ile yerleştirme), e-eğitim ve geliştirme (uzaktan eğitim), e-performans değerlendirme, e-ücretlendirme, e-iş ve yetenek profillendirme, e-kariyer yönetimine kadar bir çok insan kaynakları ile ilgili süreçlerde hız kazandırmakta, idari süreçlerin sayısını en aza indirmekte ve belki de en önemlisi zaman faydası yaratmaktadır. Ayrıca insan kaynakları departmanının rutin ve monoton iş süreçlerini azaltarak etkinlik ile verimliliğini arttırmakta, örgüt için değer arz eden stratejik alanlara yönelmesine imkan vermektedir. İstenilen zamanda istenilen bilgi ve raporlara erişim, her an her ortamda iletişim kurabilme gibi konular tüm işletme bireyleri için önemli artılardır, özellikle de uluslararası boyutta farklı ülkelerde çalışanları olan firmalar için E-İK çok kritik bir araçtır.

Tez kapsamında incelenen tüm kaynaklar, uygulanan anketler, yapılan bire bir görüşmeler ve değerlendirmeler sonucunda şirket başarısında kritik rol oynayan

insan kaynakları yönetimin alt bileşenleri ve ilişkileri bir model çerçevesinde özetlenmiştir (Şekil 5.43).



Şekil 5.43 : Bilgi Teknolojileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli

Şirket misyon ve vizyon doğrultusunda strateji ve hedefler belirlenmektedir. Şirketin kültürü ve değerlerine bağlı olarak aksiyonlar alınmaktadır ve kararlar verilmektedir. Bunların yönetimi ise etkin iletişim ve dinamik koordinasyon ile mümkün olmaktadır. Karar verme süreçlerinde ise analiz ve kıyaslamalar sonucunda aksiyonlar alınmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemlerin ve elektronik insan kaynakları uygulamaları ile oluşturulan veri depoları doğrultusunda bu ihtiyaçlar giderilmektedir ve yöneticilere sunulmaktadır.

Tez çalışmasında konuya ilişkin iki anket yapılması uygun görülmüştür. Bir tanesi şirketlerdeki İK yöneticilerin değerlendirilmesine sunulmuştur, bir diğeri de ilaç sektöründeki lider firma olan iş gücünün görüşleri sorgulanmıştır.

Birinci ankete 46 şirket katılım göstermiştir, ikinci anket ise 440 çalışan tarafından cevaplanmıştır. Tüm sonuçlar Excel yardımı ile analiz edilmiştir ve yorumlanmıştır.

İlk anketin incelenmesindeki başlıca sonuçları aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

1. İnsan kaynakları uzmanları şirket içinde gerek duydukları bilgiye sürekli olarak e-posta, telefon ve İK yazılım sistemindeki raporlar ile ulaşmaktadırlar. Daha nadiren ise diğer kişilerden yardım almaya ve geçmişteki arşivlerden faydalanmaya çalışmaktadırlar.
2. İnsan Kaynakları Departmanı içerisinde iletişimin ağırlıklı olarak yüz yüze yapıldığını, ikinci sırada e-posta iletişim aracının kullanıldığını ve daha az oranda telefon görüşmelerin gerçekleştirildiği sonucuna varılmaktadır. Şirket içinde diğer departmanlar, müşteri ve tedarikçilerdeki iletişimde ise insan kaynakları çalışanları e-posta aracını öncelikli olarak kullanmaktadırlar, ardından telefon ve bire bir görüşmeleri yapmaktadırlar. Tüm gruplar arasındaki iletişimde intranet sisteminin etkin olarak kullanılmamaktadır.
3. İnsan Kaynakları süreçlerinde şirketlerin en fazla ve sürekli olarak elektronik hesap tabloları, ardından elektronik kelime işlem programı ve elektronik sunuş hazırlama programlarını kullanmaktadırlar. Süreklilik açısından veritabanların kullanımı ikinci sırada yer almaktadır. Elektronik çizim programların kullanımı takip etmektedir ve nerdeyse hiç proje yönetim araçlarından faydalanılmamaktadır.
4. Tüm İK fonksiyonlarında elektronik proje yönetim aracı ve çizim programları en az kullanılmaktadır. Sadece kariyer gelişim alanında veritabanından düşük seviyede yararlanıldığı saptanmaktadır. İnsan Kaynakları faaliyetlerinde en yüksek seviyede kullanılan elektronik bilgi araçları ise şu şekildedir: bordro ve özlük işlemlerinde veritabanları; ücret ve performans yönetiminde elektronik hesap tabloları; işe alımda kelime işlem programları; eğitim ve kariyer gelişimde ise sunuş hazırlama programları olduğu tespit edilmektedir. Ayrıca ofis programların İK fonksiyonlardaki en az kullanımı sırasıyla: kelime işlem ve çizim programı en az bordro ve ücret süreçlerinde; hesap tabloları en az özlük bilgileri, işe alım ve kariyer gelişim alanlarında; sunuş hazırlama programları en az bordo ve özlük işlemlerinde olduğu belirlenmektedir.

5. Tüm şirketler arasında %75'in üzerinde sadece ofis programları ile yürütülen fonksiyonlar İş Analizi ve İş Değerlendirme, Ödül ve Ceza, İdari ve Destek Hizmetler, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, Personel Bütçeleme ve Norm Kadro, İş Süreçleri, Sosyal ve Kültürel Hizmetler olduğu saptanmaktadır. Dış kaynak kullanımında en çok tercih edilen iş süreçler Bordro, Özlük İşleri, İş Gücü Planlama ve İşe Alım olduğu tespit edilmektedir. Türkiye pazarındaki yabancı firmalardan en çok uygulamaları olan Kurumsal Entegre İş Yazılım şirketleri SAP, ORACLE ve LOGO yazılımları olduğu görülmüştür, Entegre İnsan Kaynakları Yazılımlardan HUMANIST ve POLDY en çok kullanılanlar arasında, Fonksiyon Bazlı İK Sistemlerinden ise MIKADO olduğu saptanmaktadır.
6. Şirketlerde uygulanan temel web tabanlı İK süreçleri belirlenmiştir. Bunlardan ilk sırada %85 seviyesinde Bilgi bankası, prosedür, yönetmelikler ve formların yayılımı olduğu tespit edilmektedir. Son sırada ise %15 seviyesinde deneme süresi değerlendirme sürecinin elektronik ortamda yapılmadığı saptanmaktadır.
7. Şirket açısından İK web uygulamaların en önemli ilk beş avantaj maliyetlerin düşürülmesi, veri arşivinin oluşturulması, süreç etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, ölçülebilir göstergeler için kaliteli verinin sağlanması, süreçlerin hızlandırılması ve işlemlerin kolaylaştırılması olarak belirlenmektedir.
8. Yöneticiler açısından İK web uygulamaların en önemli ilk beş avantaj hızlı raporlama ile karar verme süreçlerin iyileştirilmesi, maksimum koordinasyonun sağlanması, süreçlerin hızlandırılması ve işlemlerin kolaylaştırılması, süreç etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, ölçülebilir göstergeler için kaliteli verinin sağlanması olarak belirlenmektedir.
9. Çalışanlar açısından İK web uygulamaların en önemli ilk beş avantaj iletişimin güçlendirilmesi, süreçlerin hızlandırılması ve işlemlerin kolaylaştırılması, uzaktan erişimin sağlanması, bürokrasinin azaltılması, süreç etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması olarak belirlenmektedir.
10. İK yetkililerin görüşlerini incelediğinde: “E-ik sayesinde çalışanlara yönelik hizmet kalitesi artmıştır”, “Fonksiyonların entegrasyonu ve süreçlerin etkinliği bilgi teknoloji kaynakların doğru tanımlanması ve yönetilmesi ile ilgilidir”, “E-ik uygulamaları etkin bir iletişim aracı olduğu kanaatindeyim”, “Bilgi teknolojileri

stratejik çözümlerin kaynağıdır” ve “Şirket çatısı altında olan herkes e-ik uygulamalarından olumlu yönde etkilenir” hipotezlerine katıldıklarını ve olumlu yönde görüşlere sahip oldukları saptanmaktadır. Ancak “şirket ile ilgili unsurların intranet ortamına aktarılması çalışanların olaylara ve örgüt sorunlarına ilgisini arttırmıştır”, “İK süreçlerin web ortamına aktarılması ik departmanlarından bilgi talebini en aza indirmiştir” ve “İK fonksiyonlarında kullandığım bilgi sistemleri ihtiyaçlarımı karşılıyor, amaca uygundur” hipotezleri konusunda çok katılmadıklarını ve endişe duydukları görülmektedir.

- 11.Şirketlerin işe alım süreçlerinde başvurdukları kaynaklar sırasıyla web siteleri, danışmanlık şirketlerin, şirketin kendi web sayfasındaki başvurular, iletilen e-posta ve mektupları ve son olarak gazete ilanları olduğu belirlenmektedir.
- 12.İşe alım süreçlerinde şirketlerin faydalandıkları araçların kullanım sıklığına göre sıralamanın web siteleri, danışmanlık şirketleri, şirketlerin kendi web sayfaları, e-posta/mektup başvuruları ve son olarak gazete ilanları olduğu belirlenmektedir.
- 13.Eğitim gelişim süreçlerinde şirketler kurum dışı ve kurum içi eğitimler ilk sırada tercih ettiklerini, uzaktan eğitim uygulamasına ise son sırada başvurdukları görülmektedir.
- 14.Şirket içinde organizasyon şemaların yayılımı ve gösterimi farklı araçlar kullanarak yapılabilmektedir. Anket sonucunda şirketlerin %78'i elektronik ofis programları ile organizasyon şemaların çizimini yaptıkları saptanmaktadır. Web üzerinde online yayılım ve kullanım veritabanları ile gösterimi henüz çok aktif kullanılmadığı görülmektedir.

Bu sonuçlar şirketlerin İnsan Kaynakları politikalarını ve uygulamalarını yansıtmıştır, Abdi İbrahim çalışanlarına uygulanan anket sonuçlarını ise şu şekilde özetliyebiliriz:

1. Self servis sisteminin sürekli olarak kullanımı %23, e-learning portalı ise %22 olduğu saptanmıştır.
2. Abdi İbrahim çalışanları iş süreçlerinde gerek duydukları bilgilere sürekli e-posta ve telefon görüşmeleri ile elde ettikleri saptanmıştır. Ekipteki ve diğer departmanlardaki iş arkadaşlarına, deneyerek-tecrübe edinerek, işi yapanlardan gözlemleyerek ve arşiv dokümantasyona başvurmak davranışları süreklilik

göstermediğini ve nadiren bu şekilde bilgiye ulaştıkları görülmüştür. İş yapanlardan gözlemleyerek ise en tercih edilmeyen araç olarak sonuçlanmıştır.

3. Çalışanlar kendi bölümdeki iş arkadaşları ile en çok yüz yüze iletişim kurdukları görülmüştür. İK Departmanı, şirket içi diğer departmanlar, müşteriler ve tedarikçiler ise genelde e-posta ve telefon ile görüştükleri tespit edilmiştir.
4. Abdi İbrahim çalışanlarının ilk üç sırada memnun buldukları İK Web uygulamaları “Yaş Günü Mesajları”, “Organizasyon Değişiklikleri, Atama ve Terfi Duyuruları” ve “Doğum ve Vefat Duyuruları” olduğu saptanmıştır. Son üç sırada ise “AİNSAN: Özlük Bilgileri”, “Bilgi Bankası: Prosedür, Yönetmelikler ve Formlar” ve “E-Learning” uygulamaları olduğu görülmüştür.
5. Memnuniyette olduğu gibi önem açısından değerlendirildiğinde ilk üç sırada önemli düşündükleri uygulamalar “Organizasyon Değişiklikleri, Atama ve Terfi Duyuruları”, “Şirket İçi Haberler ve Aktiviteleri” ve “AİNSAN: E-Bordro” olduğu saptanmıştır. Son üç sırada az öneme sahip olan uygulamalar ise “Yıl Dönümü Kutlama Mesajları”, “Özel Günler Kutlama Mesajları” ve “Kartvizit Uygulaması” olarak belirtilmiştir.

Günümüze kadar geçerliliğini koruyan “çalışanlarımız bizim en değerli varlıklarımızdır” sloganı ve anlayışının yerini artık “çalışanlarımız hakkındaki bilgiler bizim en önemli varlıklarımızdır” anlayışına bırakması e-insan kaynakları yönetiminin popülaritesini gözler önüne sermektedir. Çağımızın temel sermayesi olan bilgi işlenebildiği oranda değer kazanmaktadır. Gelişen teknoloji ise bilgiye erişmede, depolamada, benzetimlerde bulunmada destek sağlamaktadır. Örgütler yaşayan bir organizma gibidir ve işlerliğini sürdürebilmesi için birçok kaynağa ve bu kaynakların değerlemesine ihtiyacı vardır. Kişisel ve örgütsel gelişim, sürekli yenilenen öğrenen örgüt yapısı, şeffaflık, iş süreçlerinin yeniden tasarımı, ve basitleştirilmesi, standartlaştırma, bölümler arası etkin iletişim ve motivasyon sistemin diğer faydaları olarak ön plana çıkmaktadır. Elektronik ortama geçilirken örgüt kültürü unutulmamalı, örgütsel kültür ile uyumu sağlanmadan elektronik ortama geçilmemelidir.

Firmaların kullandıkları kurumsal bilgi sistemlerinde en az bulunan özellik ise karar vericilerin ihtiyaç ve zevklerine uygun şekilde sorgular yapabilmeleridir. Bu yöneticiler için karar vermeyi destekleyici önemli bir özelliktir. Çünkü yöneticiler kendilerine sunulandan öte kendileri için özelleşmiş bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Bu karar vermeyi destekleyici özelliğin ankete katılan firmaların kullanmış oldukları bilgi sistemlerinde eksik olması kullanılan bilgi sistemlerinden yöneticilerin tam anlamı ile yararlanamamasına sebep olmaktadır. Bu nedenle bilgi sistemleri yöneticilere yalnızca verileri göstermemeli, veriler arasında ki ilişkileri de göstermelidir.

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları diğer birimler tarafından da benimsenip, uygulanıp, kültürleştikçe; başka bir deyişle bu konudaki çalışmalar arttıkça, işletmeler daha ayrıntılı uygulamalara gidebileceklerdir. İnsan Kaynakları bölümleri işletme içinde birlikte bazı şeylerin yeniden tanımlanmasında öncü olacaklardır. Böylece olaylara çok yönden bakabilmek, birlikte gelişmek ve öğrenmek mümkün olacaktır.

İşletmelerin bilgi ve teknoloji alanında yapacakları yatırımların, her zaman maliyetleri düşürüp rekabet üstünlüğü yaratması mümkün olmamaktadır. Bilgi ve teknolojik yapıda gerçekleşen değişim aynı anda insan kaynağının niteliğinde de bir değişim yaratabilmeyi gerekli kılmaktadır. E-insan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının büyük bir kısmının web ortamına taşınması ve gerekli alt yapının oluşturulmasında öncelikli olarak insan kaynağının buna hazır olup olmaması önem kazanmaktadır.

Kuşkusuz E-İK'nın etkin olabilmesi, günümüzün klasik çalışma ortamlarının da dönüşmesini gerektirmektedir. Sadece İK süreçleri değil, tüm iş süreçleri elektronik ortama aktarılmış ve yeni iletişim teknolojileri ile desteklenmiş olması gerekmektedir. Bir değerlendirme süreci, modeli, tekniği ya da çerçevesi, en iyi biçimde tasarlanmış bile olsa, örgütle verimli ve etkili biçimde bütünleştirilmedikçe bir değer ifade etmez. Ölçüm ve değerlendirme süreçleri, günlük etkinlikler ve stratejilerle entegre edilmediği ve örgüt içinde uygulanmasını sağlayacak kişiler tarafından tam anlamıyla benimsenmediği ve desteklenmediği takdirde, en iyi örgütlerde bile başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Çalışanların kurumsal oyun planında katma değer yaratan yeteneklere dönüştürmek ve sürekli geliştirmek gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Akkoç, H., Karagöz Ö.Y., Balta M.,** 2006: İnsan Kaynakları Yönetimi ilkeleri, işlevleri ve örgüt yapısı.
- Aksoy, B.,** 2005: Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi, *Bilgi Dünyası*, **6 (1)**, 58-77.
- Akşit, H.,** 2002: İnsan Kaynakları Yönetiminde İşletme Birimlerinin Yaşamayı Anlayışı, *İzmir Endüstri Mühendisliği Bahar Konferansı*.
- Alavi, M., Leinder D.E.,** 2001: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly* **25 (1)**, 107-136.
- Alayoğlu, N.,** 2006: E-insan Kaynakları Yönetimi
- Alter, S.,** 1997: Information Systems: A Management Perspective. Merlo Park, Addison Wesley Publishing Company, California-New York-Ontario.
- Aktan, C.C., Vural, I.Y.,** 2005: *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Cizgi Kitabevi. Konya
- Anameriç, H.,** 2003: Kütüphanelerde Yönetim Bilgi Sistemleri ve Bir Model Önerisi Yayınlanmamış, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*
- Armstrong, G.,** 2005: Differentiation through people: How Can HR Move Beyond Business Partner?, *Human Resource Management*, Summer, 44(2):195-199.
- Arthur, J., Boyles T.,** 2007: Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach, *Human Resource Management Review* 17, 77-92.
- Aydın, E.,** 2007: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde 360 Derece Performans Değerlendirmesi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*
- Aytaç, S.,** 1997: *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, İstanbul, Epsilon Yayıncılık
- Ball, K.,** 2001: The use of human resource information systems: a survey. *Personnel Review*, 30, 5/6, 677.
- Balta, A.T.,** 2007: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon Ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*

- Barut, Ö.**, 2008: Human Resources Information Systems: A Sociotechnical Perspective, *Master Thesis*, Master of Arts in Management Information Systems, Boğaziçi University, İstanbul
- Bayat, B.**, 2008: İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/3, 67-91.
- Bayraktaroğlu, S., Özdemir, Y.**, 2004: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İki Yüzü: Bilgi Paylaşımı? Yönetim Kontrol mü?
- Bayraktaroğlu, S., Tunçbilek, M.**, 2006: Bilgi Toplumunda İnsan Kaynaklarının Değişen Yüzü.
- Beijerse, R. P. uit.** 2000: Knowledge management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4 (2), 162-174.
- Beşkese, M.B., Tanyaş, M.**, 2008: Bilişim Teknolojisi yatırımlarının değerlendirilmesine yönelik uygun yöntemin seçilmesi modeli – ERP yazılımı seçim uygulaması, *İTÜ Dergisi/d Mühendislik*, Cilt: 5, Sayı: 1, Kısım: 2, 217-227.
- Çakır, T.**, 2007: İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi İşlem Sistemlerinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tutumları Üzerine bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
- Çeven, M.**, 2006: Kurumsal Bilgi Sistemlerinin Karar Vermeyi Destekleyici Özellikleri ve Bir Uygulama, T.C. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*
- Carrig, K.A.**, 2002: Revised Value-Profit Chain Model, Unpublished Manuscript,
- Ceriello ve Freeman** 1992: *Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics and Techniques*, New York: Lexington Books.
- Chou, T.Y, Chou, S., Tzeng, G.H.**, 2006: Evaluating IT/IS investments: A fuzzy multi-criteria decision model approach, *European Journal of Operational Research*, **173**, 1026–1046.
- Çınar, İ.**, 1996: Eğitim Yönetiminde Bilgi Sistemleri, *Bilim Uzmanlığı Tezi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Daud, K., Cebeci, U.**, 2007: Sektörlere göre ERP Seçim Kriterlerin Belirlenmesi, Türkiye, *Lisans Tezi*
- Davis, G. B.**, 1974: *Management Information Systems*, McGraw-Hill, Kosakusha Ltd., Tokyo
- Denisi, A.S., Griffin R.W.**, 2001: *Human Resource Management*, Boston: Houghton Mifflin
- Ehie, I.C., Madesn M.**, 2005: “Identifying Critical Issues in Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation”, *Computers in Industry* **56**, 545-557.
- Ercüment, A.**, 2007: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde 360 Derece Performans Değerlendirilmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

- Erdal, M.** 2004: E-İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY) ve İşletme Uygulamaları, www.meslekiyeterlilik.com, İstanbul Üniveristesi
- Erdal, M.**, 2006: “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü
- Erdem, E.**, 2007: İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*
- Erkut, H. ve Ağdelen, Z.**, 2003: İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerinde Etkisi, *İTÜ Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, 65-74, İTÜ İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul
- Fitz-Enz, J. Ve Philips, J.J.**, 2001: *İnsan Kaynaklarında Yepyeni bir Vizyon*, Sistem Yayıncılık: 278
- Fındıkçı, İ.**, 2000: *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi,No:12, 2. Baskı.
- Greengard, S.**, 1994: Data-base and Software Integration: Allowing HR to Work More Efficiently, *Personnel Journal* 45-46
- Güler, G.**, 2008: Yönetim Bilgi Sistemi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, *Yüksek Lisans Tezi*
- Güler, E.Ç.**, 2007: İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler, Ege Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü
- Gwinner C.** 2004: 5-point vs. 6-point Likert Scales Infosurv White Paper
- Hall ve Torrington** 1986:
- Hall, M.L.L, Moritz, S.**, 2003: The Impact of E-HR on the Human Resource Management Function, *Journal of Labor Research*, vol.XXIV, Number 3, 366-379.
- Harrod's, L.**, 2000: *Glossary and Referance Book*. Compiled by Ray Prytherch, 9. Edition Aldershot: Gower Publishing Company Limited.
- Hay Group**, 2002: e-HR : A New Source of Value-Creation, Working Paper, www.haygroup.com/downloads/ww/e-HR_Working_Paper_Booklet_12-17_01.pdf, Erişim Tarihi : 12 Ocak 2010
- Hay Group**, 2006: HAY İş Değerlendirme Puan Tabloları Kılavuzu
- Hendrickson, A.R.**, 2003: Human Resources Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources, *Journal of Labor Reserarch* vol.XXIV, Number 3
- Henson, R.**, 1996: Information Technology HRIMS for Dummies, *HR Focus*, 3-5
- Hills, Mellanie**, 2007: How Intranets Are Changing You And Your Organization, www.intranetjournal.com/features/idm0597-mhills.shtml, Erişim Tarihi: Mayıs 2007.

- Hubbard, J. C., Forcht, K. A., Thomas, D. S.,** 1998: Human Resources Information Systems: An Overview of Current Ethical and Legal Issues, *Journal of Business Ethics*, 17:1319-1323.
- Hussain, Z., Wallace, J., Cornelius, N.E.,** 2007: The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals, *Information and Management* **44**, 74-89.
- İnkaya, Z.,** 2000: Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetim Birimlerinin Yapılanması, *Doktora Tezi*, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği
- Ivergard, T., Hunt B.,** 2005: Towards a learning networked organisation: human capital, compatibility and usability in e-learning systems, *Applied Ergonomics*, 36, 157-164.
- ITO Yayın NO** 2004 27
- Karahasanoğlu, P.,** 2007: Performans Değerlemenin Ücret Yönetimindeki Önemi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*
- Karahoca, D.,** 1998: Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları
- Karakaş, M.,** 2007: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Yakınlaştırır mı, Uzaklaştırır mı?
- Kaynak, T.,** 1996: İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, *İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını*, Yayın No: 7, 340.
- Keçecioğlu, T.,** 2007: İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları, *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 503-526, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
- Kocamaz, M., Soyuer, H.,** 2002: İşletmelerde Bilgisayar Destekli İnsan Kaynağı Değerlendirme ve Seçme Süreci, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
- Kovach, K.A., Cathcart, C.E.,** 1999: Human Resource Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage. *Public Personnel Management*, Summer 1999, 28, 2, 275.
- Lawler, E.E.,** 2005: From Human Resource Management to Organizational Effectiveness, *Human Resource Management*, Summer, 44(2):165-169.
- Lengnick-Hall, M.L., Moritz S.,** 2003: The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function, *Journal of Labor Research* vol.XXIV, Number 3
- Martinsons, M.G.,** 1997: Human Resources Management Applications of Knowledge-Based Systems, *International Journal of Information Management*, Elsevier Science **17**, 35-53.
- Mercer,** 2004: “The CFO’s Perspective”, Capital Management, Retrieved March 1, 2004.

- Mirchandani, D.A., Lederer A.L.,** 2008: The impact of autonomy on information systems planning effectiveness, *The International Journal of Management Science*, Omega 36, 789-807
- Odabaş, H.,** 2005: Bilgi Yönetim Sistemi, *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Çizgi Kitabevi
- Öge, S.,** 2006: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
- Öğüt, A.,** 2001: *Bilgi çağında yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Önen, H.,** 2007: “Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*
- Özakman, S.Y.,** 1995: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Model Önerisi, *Yönetim Dergisi*, s. 45
- Önen, H.,** 2007: “Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*
- Özden, M.C.,** 2004: İnE-İK: Teknoloji mi? Kültür mü?... www.ikademi.com/insan-kaynaklari-bilgi-sistemleri/482-E-İK-teknoloji-mi-yoksa-kultur-mu.html
- Özer, P.S., Özmen, Ö., Saatçioğlu, Ö.,** 2004: Bilgi Yönetiminin Etkinliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri, Doküz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı: 1
- Pasqualetto, J.,** 1993: New Competencies Define the HRIS Manager's Future Role, *Personel Journal*, January, 91-95.
- Polat, S.,** 2005: İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü
- Rasmussen, J., Berndt B., Jacques L.,** 1994: *Distributed Decision Making*, John Wiley & Sons Inc., New York
- Robinson, D.,** 1997: HR Information Systems: Stand and Deliver, Institute for Employment Studies Report 335, IES, Brighton.
- Sabuncuoğlu, Z.,** 1997: Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler, Uludağ Üniversitesi, İİBF, Bursa
- Saldamlı A.,** 2008: İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 7, 13, 239-263.
- Sayın, E.R., Şen, T.D.,** 2000: Yönetim Bilgi Sistemi, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 472 Eskişehir.

- Scholtz J.**, 2006: Metrics for evaluating human information interaction systems, *Interacting with Computers*, **18**, 507-527.
- Shanhong, Tang.** 2002: Knowledge management in libraries in the 21st century. *Libraries in the Information Society* İçinde (88-93). Yay. haz. Tatiana V. Ershova ve Yuri E. Hahlov. München: K.G. Saur.
- Soares J., Fernandes A.**, Economic Evaluation of Software Projects - a Systematic Approach, *Computers & Industrial Engineering* 37, 169-172.
- Spoor, J.**, 1992: HRIS and Acquisitions: A Smooth Transition, *HR Technology Review* 17.
- Stewart, E.C.**, 1985: Culture and Decision Making, In Gudykunst et.al.(eds) *Communication, Culture and Organizational Processes*, Sage Publications.ABD.
- Strohmeier, S.**, 2007: Research in e-HRM: Review and implications, *Human Resource Management Review* 17, 19-37.
- Stone, D.L., Lukaszewski K.M.**, 2009: An expended model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems, *Human Resource Management Review* 19, 134-143
- Stone D.L., Stone-Romero, E.F., Lukaszewski K.**, 2006: Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems, *Human Resource Management Review* 16, 229-244
- Şahin, A.**, 2006: Yönetimde Bilgi Sistemleri, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, Isparta
- Şimşek, Ş., Öge, S.**, 2004: İnsan Kaynakları Yönetimi, Ders Notları, Konya: Yelken Basım-Yayım-Dağıtım A.Ş.
- Tahiroğlu, F.**, 2002: *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2. Baskı,
- Tannenbaum, S.I.**, 1990: Human Resource Information Systems: Use Group Implications, *Journal of Systems Management*, 41:27-32.
- Tokaylı M., Akay D., Berk E.**, 2001: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Bilgi Sistemleri Araştırma Projesi
- Tokol A.**, 2000: “Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, <http://www.isguc.org>
- Tonus, H.Z.**, 2004: “Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kullanımı ve Önemi”, <http://www.bilgiyoneti.org>.
- Townsend, A.M., Bennett J.T.**, 2003: Human Resources and Information Technology, *Journal of Labor Reserarch* vol.XXIV, Number 3.
- Türkiye Bilişim Derneği** 2006: Kamu-BİB Çalışma Grubu, “Kamu Bilişim Platformu VIII Bilgi Yönetimi El Kitabı”, Ankara

- Türkiye Bilişim Şurası** 2002: e-devlet Çalışma Grubu Raporu, Ankara.Businessweek.com,
- Umble E.J., Haft R., Umble M.M.**, 2003: Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors, *European Journal of Operation Research* 146, 241-257
- Ulrich, D.**, 1997: “Human Resource Champions”, Harvard Business School Pres, Boston, Massuchusetts.
- Url-1**<<http://www.oracle.com/global/tr/applications/human-capital-management.html>
- Url-2** <http://www.bizitek.com.tr/bizitekweb/tr/Product_Stars.htm
- Url-3** <<http://www.socialresearchmethods.net/kb/scallik.php>
- Url-4** <<http://agrahya.wordpress.com/2009/11/15/likert-scale-rensis-likert/>
- Url-5** <<http://intelligentmeasurement.wordpress.com/2009/10/30/likert-scale-surveys-more-discussion/>
- Url-6** < <http://www.bilin.com>
- Url-7**<<http://www.kariyer.net/Poll/index.kariyer?arn=1767051&sid=201005012054R5137401819229113Gkqspfr6w1upju5l9wgeo>
- Url-8** <<http://www.poldy.com.tr/>
- Url-9** <<http://www.mikado.gen.tr>
- Url-10** <<http://www.bilin.com/>
- Url-11** <<http://www.workcube.com/>
- Url-12** <<http://www.genom.com.tr/>
- Url-13** <<http://www.pdks.net/>
- Url-14** <<http://www.sap.com>
- Wei C.C., Wang M.J.**, 2004: A Comprehensive Framework for Selecting an ERP System, *International Journal of Project Management* 22, 161-169.
- Yalım, D.**, 2005: *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Ernst&Young, insankaynaklari.com, Hayat Yayıncılık: 205, Yönetim Dizisi: 58, İstanbul
- Yusof, M.M., Kuljis, J., Papazafeiropoulou A., Stergioulas L.K.**, 2008: An evaluation framework for Health Information Systems: human, organization and technology-fit factors (HOT-fit), *International Journal of Medical Informatics* 77, 386-398.

EKLER

EK A.1 : 1.Anket: İnsan Kaynakları Süreçlerinde Bilgi Teknolojilerin Kullanımı

EK A.2 : 2.Anket: Abdi İbrahim İlaç İnsan Kaynakları Web Uygulamaları

EK A.1

1. Bölüm: Şirket Demografikleri ve Dolduran Kişilerin Bilgileri

1.1 ŞİRKET BİLGİSİ:	
ŞİRKET ADI:	
SEKTÖR:	
1.2 ŞİRKET YAPISI:	
☐	YERLİ
☐	YABANCI
1.3 ÇALIŞAN SAYISI; BEYAZ YAKA/MAVİ YAKA VE KADIN/ERKEK DAĞILIMI:	
☐	< 500 Kişi
☐	500 - 1.000 Kişi
☐	1.000 - 3.000 Kişi
☐	3.000 - 5.000 Kişi
☐	>= 5.000 Kişi
1.4 ÇALIŞANLARIN ORTALAMA YAŞI (BAZ TARİH 31.12.2009)	
☐	< 30 YAŞ
☐	30 - 35 YAŞ
☐	35 - 40 YAŞ
☐	>= 40 YAŞ
1.5 ÇALIŞANLARIN ŞİRKETİNİZDEKİ ORTALAMA KIDEM YILI (BAZ TARİH 31.12.2009)	
☐	< 3 YIL
☐	3 - 5 YIL
☐	5 - 10 YIL
☐	>= 10 YIL
1.6 YILLIK PERSONEL DEVİR ORANI (%) (2009 YILI İŞTEN AYRILAN PERSONEL / 2009 ORTALAMA ÇALIŞAN SAYISI)*100	
☐	< 5 %
☐	5 - 10 %
☐	10 - 15 %
☐	15 - 20 %
☐	>= 20 %
1.7 İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE ÇALIŞAN TOPLAM KİŞİ SAYISI:	
1.8 BİLGİ SİSTEMLERİ BÖLÜMÜNDE ÇALIŞAN TOPLAM KİŞİ SAYISI:	
1.9 ŞİRKET İÇİNDEKİ POZİSYONUNUZ:	
1.10 ŞİRKET İÇİ VE ŞİRKET DIŞI TOPLAM POZİSYON DENEYİMİNİZ:	
☐	< 2 YIL
☐	3 - 5 YIL
☐	5 - 10 YIL
☐	>= 10 + YIL

2. Bölüm: İK Süreçlerindeki İletişim Kanalları, Bilgi Sistemlerinin Varlığı,
Kullanım Düzeyi ve E-İK Uygulamaların Seviyesi

2.1	İŞLETMENİZDE GEREK DUYDUĞUNUZ BİLGİLERE NASIL VE NE SIKLIKLA ELDE ETTİĞİNİZİ İŞARETLEYİNİZ:	SÜREKLİ	ARADA SİRADA	NADİREN	HİÇ
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	Diğer işe belirtiniz:	☐	☐

2.2	İK OLARAK AŞAĞIDA BELİRTİLEN GRUPLARLA KULLANDIĞINIZ İLETİŞİMİ ARACINI YÜZDESEL OLARAK BELİRTİNİZ: (4 FARKLI ARACIN TOPLAMI 100% OLACAK ŞEKİLDE İŞARETLEYİNİZ)	YÜZ YÜZE (%)	TELEFON İLE (%)	E-POSTA İLE (%)	İNTRANET İLE (%)	TOPLAM
		☐	☐	☐	☐	100%
		☐	☐	☐	☐	100%
		☐	☐	☐	☐	100%
		☐	☐	☐	☐	100%

2.3	İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNDE KULLANDIĞINIZ OFİS PROGRAMLARININ SIKLIĞINI BELİRTİNİZ:	SÜREKLİ	ARADA SİRADA	NADİREN	HİÇ
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	Diğer işe belirtiniz:	☐	☐

2.4	HER İK FONKSİYONU İÇİN KULLANDIĞINIZ OFİS PROGRAMINI BELİRTİNİZ:	BORDRO	ÖZLÜK BİLGİLERİ	ÜCRET	PERFORMANS	İŞE ALIM	EĞİTİM	KARİYER GELİŞİM
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		☐	Diğer işe belirtiniz:	☐	☐	☐	☐	☐

2.5	İK FONKSİYONLARIN YÖNETİMİNDE KULLANDIĞINIZ BİLGİ TEKNOLOJİSİNİ İŞARETLEYİNİZ:	STANDART OFİS PROGRAMLARI	KURUMSAL ENTEGRE İŞ YAZILIMI	ENTEĞRE İK YAZILIMI	FONKSİYON BAZLI İK YAZILIMI	DIŞ KAYNAK BİLGİ TEKNOLOJİSİ	KULLANDIĞINIZ BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN ADI:
☐	BORDRO	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	ÖZLÜK İŞLERİ	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	İZİN VE DEVAMSIZLIK	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	İŞ ANALİZİ VE İŞ DEĞERLENDİRME	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	ÜCRETLENDİRME	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	PERFORMANS DEĞERLENDİRME	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	İŞ GÜCÜ PLANLAMA VE İŞE ALIM	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	EĞİTİM GELİŞTİRME	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	KARİYER PLANLAMA	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	ORGANİZASYON YAPISI	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	ÖDÜL VE CEZA	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	İDARİ VE DESTEK HİZMETLER	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	YAN HAKLAR UYGULAMALARI	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	PERSONEL BÜTÇELEME VE NORM KADRO	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	İŞ SÜREÇLERİ	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	SOSYAL VE KÜLTÜREL HİZMETLER	☐	☐	☐	☐	☐	
☐	DİĞER İŞE BELİRTİNİZ:	☐	☐	☐	☐	☐	
2.6	İK TEMEL SÜREÇLER HARİCİNDE İNTRANET SİSTEMİNDE VAROLAN DİĞER İK UYGULAMALARINI İŞARETLEYİNİZ:						
☐	ŞİRKET İÇİ HABERLER, AKTİVİTELER VE BÜLTENLER						
☐	PROSEDÜR, YÖNETMELİKLER VE FORMLAR - BİLGİ BANKASI						
☐	GÖREV TANIMLARI VE ORGANİZASYON ŞEMALARI						
☐	DOĞUM, VEFAT, EVLİLİK MESAJLARI						
☐	DOĞUM GÜNÜ MESAJLARI						
☐	TOPLANTI ODASI REZERVASYON SİSTEMİ						
☐	KARTVİZİT UYGULAMASI						
☐	ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ						
☐	SORU-CEVAP VE ÖNERİ SİSTEMİ						
☐	ÇALIŞAN BİLGİLERİ VE İLETİŞİM REHBERİ						
☐	İŞE ALIM, ATAMA VE TERFİ DUYURULARI - KUTLAMA MESAJLARI						
☐	DENEME SÜRESİ DEĞERLENDİRME SİSTEMİ						
☐	DİĞER İŞE BELİRTİNİZ:						

3. Bölüm: Kullanılan İnsan Kaynakları Bilgi Teknolojilerinin Şirket, Yönetici ve Çalışan Açısından Etkisi ve Önemi

3.1	BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ŞİRKET, YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARA SAĞLADIKLARI EN ÖNEMLİ 5 AVANTAJI AYRI AYRI BELİRTİNİZ:	ŞİRKET	YÖNETİCİ	ÇALIŞAN
	MALİYETLERİN DÜŞÜRÜLMESİ	☐	☐	☐
	BÜROKRASİNİN AZALTILMASI	☐	☐	☐
	SÜREÇ ETKİNLİĞİNİN VE VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI	☐	☐	☐
	VERİ ARŞİVİNİN OLUŞTURULMASI	☐	☐	☐
	ÖLÇÜLEBİLİR GÖSTERGELER İÇİN KALİTELİ VERİNİN SAĞLANMASI	☐	☐	☐
	HIZLI RAPORLAMA İLE KARAR VERME SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ	☐	☐	☐
	SÜREÇLERİN HIZLANDIRILMASI VE İŞLEMLERİN KOLAYLAŞTIRILMASI	☐	☐	☐
	İLETİŞİMİN GÜÇLENDİRİLMESİ	☐	☐	☐
	MAKSİMUM KOORDİNASYON SAĞLANMASI	☐	☐	☐
	ÇALIŞAN BAĞLILIĞIN VE MOTİVASYONUN ARTTIRILMASI	☐	☐	☐
	UZAKTAN ERİŞİMİN SAĞLANMASI	☐	☐	☐
	DİĞER İŞE BELİRTİNİZ:	☐	☐	☐

3.2	BİLGİ SİSTEMLERİNİN KULLANIMINA İLİŞKİN AŞAĞIDA BELİRTİLEN GÖRÜŞLERLE KATILIP KATILMADIĞINIZI BELİRTİNİZ:	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KİSMEN KATILIYORUM	PEK KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
☐	İK SÜREÇLERİN WEB ORTAMINA AKTARILMASI İK DEPARTMANLARINDAN BİLGİ TALEBİNİ EN AZA İNDİRMİŞTİR.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	E-İK SAYESİNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK HİZMET KALİTESİ ARTMIŞTIR.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	E-İK UYGULAMALARI ETKİN BİR İLETİŞİM ARACI OLDUĞU KANAATİNDEYİM.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	ŞİRKET İLE İLGİLİ UNSURLARIN İNTRANET ORTAMINA AKTARILMASI ÇALIŞANLARIN OLAYLARA VE ÖRGÜT SORUNLARINA İLGİSİNİ ARTTIRMİŞTIR.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ STRATEJİK ÇÖZÜMLERİN KAYNAĞIDIR.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	FONKSİYONLARIN ENTEGRASYONU VE SÜREÇLERİN ETKİNLİĞİ BİLGİ TEKNOLOJİ KAYNAKLARIN DOĞRU TANIMLANMASI VE YÖNETİLMESİ İLE İLGİLİDİR.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	ŞİRKET ÇATISI ALTINDA OLAN HERKEŞ E-İK UYGULAMALARINDAN OLUMLU YÖNDE ETKİLENİR.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	İK FONKSİYONLARINDA KULLANDIĞIM BİLGİ SİSTEMLERİ İHTİYAÇLARIMI KARŞILIYOR, AMACA UYGUNDUR.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Bölüm: İnsan Kaynakları Fonksiyonlarındaki Alt Süreçlerin Yönetimine İlişkin Örnek Web Uygulamaların Kullanımı

4.1 İŞE ALIM SÜRECİNDE FAYDALANDIĞINIZ KAYNAKLARI SIKLIK ORANINA GÖRE 1'DEN 5'E KADAR SIRALAYINIZ:
(AYNI SIKLIK ORANINA SAHİP BİRDEN FAZLA KAYNAK OLABİLİR)

- ☐ WEB SİTELERİ
- ☐ DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİ
- ☐ ŞİRKTEİN KENDİ WEB SAYFASI
- ☐ GAZETE İLANI
- ☐ E-POSTA VE MEKTUP BAŞVURULARI

4.2 EĞİTİM-GELİŞİM SÜRECİNDE FAYDALANDIĞINIZ KAYNAKLARI SIKLIK ORANINA GÖRE 1'DEN 3'E KADAR SIRALAYINIZ:

- ☐ UZAKTAN EĞİTİM (E-LEARNING)
- ☐ ŞİRKET İÇİ EĞİTİM
- ☐ ŞİRKET DIŞI EĞİTİM

4.3 ÇALIŞANLARI DEĞERLENDİRİRKEN KULLANDIĞINIZ SİSTEMİ BELİRTİNİZ:

- ☐ WEB TABANLI KİŞİLİK ENVANTERİ
- ☐ 360 DERECE DEĞERLENDİRME
- ☐ DEĞERLENDİRME MERKEZİ
- ☐ DİĞER İŞE BELİRTİNİZ:

4.4 ÇALIŞANLARIN İNGİLİZCE BİLGİSİNİ ÖLÇMEK İÇİN KULLANDIĞINIZ YÖNTEMİ BELİRTİNİZ:

- ☐ ŞİRKET İÇİ WEB TABANLI SINAV
- ☐ ŞİRKET DIŞI WEB TABANLI SINAV
- ☐ ŞİRKET İÇİ YAZILI SINAV
- ☐ ŞİRKET DIŞI YAZILI SINAV
- ☐ DİĞER İŞE BELİRTİNİZ:

4.5 ŞİRKET İÇİ ORGANİZASYON ŞEMLARINI NASIL HAZIRLADIĞINIZI BELİRTİNİZ:

- ☐ OFİS PROGRAMLARI İLE
- ☐ KULLANILAN ERP VEYA İK YAZILIMI İLE
- ☐ WEB TABANLI SİSTEMLERİ İLE ON-LINE OTOMATİK GÖSTERİM
- ☐ DİĞER İŞE BELİRTİNİZ:

4.6 TEZ KONUSU İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİZ:

EK A.2

1) KULLANDIĞINIZ İK WEB UYGULAMALARIN SIKLIĞINI BELİRTİNİZ:				
	HİÇ	ARADA SİRADA	SÜREKLİ	KULLANICI DEĞİLİM
AİNSAN İK SELF SERVİS SİSTEMİ				
E-LEARNING				

2) İK WEB UYGULAMALARINDAN VE HİZMETLERİNDEN NE KADAR MEMNUNSUNUZ?							
	1 (HİÇ MEMNUN DEĞİLİM)	2 (MEMNUN DEĞİLİM)	3 (PEK MEMNUN DEĞİLİM)	4 (KİSMEN MEMNUN UM)	5 (MEMNUN UM)	6 (ÇOK MEMNUN UM)	KULLANMI YORUM
AİNSAN: ÖZLÜK BİLGİLERİ							
AİNSAN: E-BORDRO							
AİNSAN: İZİN YÖNETİMİ							
E-LEARNING							
KARTVİZİT UYGULAMASI							
KİM KİMDİR ŞİRKET REHBERİ							
BİLGİ BANKASI: PROSEDÜR, YÖNETMELİKLER VE FORMLAR							
DOĞUM VE VEFAT DUYURULARI							
YAŞ GÜNÜ MESAJLARI							
ÖZEL GÜNLER KUTLAMA MESAJLARI							
YIL DÖNÜMÜ KUTLAMA MESAJLARI							
ŞİRKET İÇİ HABERLER VE AKTİVİTELER DUYURULARI							
İŞE YENİ BAŞLAYAN ÇALIŞAN DUYURULARI							
ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİĞİ, ATAMA VE TERFİ DUYURULARI							
DENEME SÜRESİ DEĞERLENDİRME SİSTEMİ							

3) İK WEB UYGULAMALARI VE HİZMETLERİ SİZİN İÇİN NE KADAR ÖNEMLİ?							
UYGULAMA AÇIKLAMASI	1 (HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL)	2 (ÖNEMLİ DEĞİL)	3 (PEK ÖNEMLİ DEĞİL)	4 (KİSMEN ÖNEMLİ)	5 (ÖNEMLİ)	6 (ÇOK ÖNEMLİ)	KULLANMI YORUM
AİNSAN: ÖZLÜK BİLGİLERİ							
AİNSAN: E-BORDRO							
AİNSAN: İZİN YÖNETİMİ							
E-LEARNING							
KARTVİZİT UYGULAMASI							
KİM KİMDİR ŞİRKET REHBERİ							
BİLGİ BANKASI: PROSEDÜR, YÖNETMELİKLER VE FORMLAR							
DOĞUM VE VEFAT DUYURULARI							
YAŞ GÜNÜ MESAJLARI							
ÖZEL GÜNLER KUTLAMA MESAJLARI							
YIL DÖNÜMÜ KUTLAMA MESAJLARI							
ŞİRKET İÇİ HABERLER VE AKTİVİTELER DUYURULARI							
İŞE YENİ BAŞLAYAN ÇALIŞAN DUYURULARI							
ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİĞİ, ATAMA VE TERFİ DUYURULARI							
DENEME SÜRESİ DEĞERLENDİRME SİSTEMİ							

4) İK WEB UYGULAMALARI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİZİ BELİRTİNİZ:							

5) KULLANMAK İSTEDİĞİNİZ DİĞER İK WEB UYGULAMALARINI BELİRTİNİZ:							

6) İŞ SÜREÇLERİNDE GEREK DUYDUĞUNUZ BİLGİLERİ NASIL VE NE SIKLIKLA ELDE ETTİĞİNİZİ İŞARETLEYİNİZ:							
	HİÇ	ARADA SİRADA	SÜREKLİ				
TELEFON GÖRÜŞMELERİ İLE							
E-POSTA İLE							
İŞİ YAPANLARDAN GÖZLEMLEYEREK							
DENEYEREK-TECRÜBE EDİNEREK							
GEÇMİŞ RAPORLAR VE DOKÜMANTASYON SİSTEMLERİ İLE (ARŞİV)							
EKİPTEKİ İŞ ARKADAŞLARIMDAN							
DİĞER DEPARTMANLARDAKİ İŞ ARKADAŞLARI İLE							

7) AŞAĞIDA BELİRTİLEN GRUPLAR ARASINDA EN ÇOK KULLANDIĞINIZ İLETİŞİM ARACINI BELİRTİNİZ:							
	YÜZ YÜZE	TELEFON İLE	E-POSTA İLE				
KENDİ BÖLÜMÜNÜZDEKİ İŞ ARKADAŞLARI İLE							
ŞİRKET İÇİNDEKİ DİĞER DEPARTMANLAR İLE							
İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI İLE							
MÜŞTERİ VE TEDARİKÇİLER İLE							

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Kanarya İsmail DAUD

Doğum Yeri ve Tarihi: Bulgaristan, 29.05.1983

Adres: Mevlana Mah. Göçmen Konutları, Blok 3, Daire 1, Gaziosmanpaşa/İstanbul

Lisans Üniversitesi: İstanbul Teknik Üniversitesi

Yayın Listesi:

- **Daud, K., Cebeci, U.,** 2007: Sektörlere göre ERP Seçim Kriterlerin Belirlenmesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, *Lisans Tezi*, İstanbul