

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
VE
TÜRKİYE’ DEKİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
PROF. DR. M. ŞERİF ŞİMŞEK**

**HAZIRLAYAN
METİN ALLAHVERDİ**

KONYA 2006

GİRİŞ

Son zamanlarda bilgi teknolojilerinin gelişimiyle birlikte, iş dünyası da bu gelişimden etkilenecek tarihindeki en büyük değişimini yaşamış ve yaşamaya da devam etmektedir. İş dünyasının kendi hayatlarını sürdürmelerinde önemli role sahip olan işletme politikaları da bu gelişimden ve değişimden etkilenmiştir.

Küresel ekonomi ve sürekli değişen rekabet koşullarında işletmeler hızlı karar vermenin, doğru bilgiye en kolay şekilde ulaşmanın ve yeniliklere uyum sağlamanın yollarını aramaktadırlar. Şirketler bilgi ekonomisinde yeni teknolojilerin gelişimiyle birlikte ihtiyaçlarını bilişim teknolojileriyle karşılayacak seviyeye ulaşmıştır.

Küresel rekabet ortamı, işletmeleri bütünsel anlamda yani bütün departmanlarının bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin entegre olduğu bir sisteme zorlamaktadır. Entegre olmaya zorlanan ve teknolojiye hızlı gelişmelerden etkilenen departmanlardan biri de “insan kaynakları yönetimi (İKY)” departmanı olmuştur. Bu etkilenme ve entegre ile birlikte gelen son nokta “elektronik insan kaynakları (e-İKY)” olmuştur.

İşletmelerin insan kaynakları faaliyetlerini web ortamına taşımasının nedenleri arasında; zaman tasarrufu, bürokrasinin azalması, maliyetin düşmesi ve değer yaratımı gibi önemli unsurlar gösterilebilir. Dünyadaki birçok şirket insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamak ve işlemek için elektronik insan kaynakları sistemlerini kullanmakta ve bu sayede insan kaynaklarının operasyonel işlerine harcanan zamanın ve masrafların çoğundan kurtulmuş olmaktadır. Bu sistemler, istenen bilgilere kolay ulaşılmasının ve bilgilerin çeşitli analizlerle düzenli olarak raporlanmasını sağlayarak, hem şirket yöneticilerinin ve hem de insan kaynakları uzmanlarının İK’nın stratejik konularına yoğunlaşabilmelerine imkan tanımaktadır. Bu konunun işletmeler için ne kadar faydalı olduğu, etkinliğe ve verimliliğe olumlu katkılarının bulunduğunu göstermek çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışma yapılırken aslında birçok bilimsel kaynaktan faydalanmak daha da katkıcı olurdu fakat elektronik insan kaynakları yönetimi teriminin işletme bilim dünyasında yeni kavramlardan biri olması bilimsel kaynakların azlığını da ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu çalışmayı oluştururken birkaç basılı kaynağın yanı sıra internette bulunan makaleler ve araştırmalarla birlikte bunların bir araya getirilmesi ve kendi düşüncelerimide ortaya koyarak onlarla entegre etmemle oluşmuştur.

Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi’ni ele alan bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde e-iky’nin “e” takısını almadan önceki hali olan yani geleneksel insan kaynakları yönetiminin tarihi, tanımı ve önemi yer almaktadır. Ayrıca birinci bölümde

insan kaynakları yönetiminin kendinden önceki oluşum olan ve dünya da kabul gören ve kullanılan özellikle Türkiye’ de ki birçok işletmenin halen kullandığı personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farka değinilmiştir. Birinci bölümün son konularında ise araştırmamızın da başlığını aldığı elektronik insan kaynakları yönetiminin tanımını, e-iky oluşturmak için gerekli olan altyapıyı ve e-iky’nin bilgisinin depolanmasını, analiz edilmesini, düzenlenmesini, dağıtılmasını vs. sağlayan insan kaynakları bilgi sistemine ve onun işlemlerine değinilmektedir. İkinci bölümde ise e-iky’nin Türkiye’deki uygulamalarına yönelik Türkiye’nin en büyük 100 firmasına yapılan anket sonuçlarının değerlendirilmesi yapılmıştır.

Dünyadaki trendlere baktığımızda, internet ve intranet kullanımının yaygınlaşmasıyla online toplantılar, proje yönetimi ve web konferans gibi özellikler ile çalışanlar arasındaki iletişim kolaylıkla sağlanabiliyor. Şirketler işe alımdan eğitime, performans değerlendirmeye ve ücretlendirmeye kadar insan kaynakları alanındaki birçok uygulamayı online olarak yürütmeyi tercih ediyorlar. Böylece bu uygulamaları günlük iş süreçlerini bölmeden, zamana ve mekâna bağlı olmaksızın hayata geçirerek asıl katma değer yaratacak konulara odaklanabiliyorlar.

ÖZET

İki bölümden oluşan “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı tez çalışmamızın birinci bölümünde; insan kaynakları yönetiminin tarihi, tanımı, önemi ve personel yönetimi arasındaki farklara değinilmiştir. Yine aynı bölümde insan kaynaklarının teknolojik değişimden etkilenerек stratejik hal alma süreci ve internetle olan ilişkisi hakkında bilgi verilmiştir. Birinci bölümün son kısmında ise elektronik insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi, kapsamı ve avantajlarından söz edilmiştir. Birinci bölümün son kısmında ayrıca e-iky’nin oluşumu için gereken aşamalar, temel uygulamalar ve insan kaynakları bilgi sistemleri hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde ise e-iky’nin Türkiye’deki uygulamalarına yönelik Türkiye’nin en büyük 100 firmasına yapılan anket sonuçlarının değerlendirilmesi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi, Bilişim Teknolojisi.

ABSTRACT

Thesis work which is named “Management of Electronics Human Resources and Investigation of its Applications in Turkey” consists of two parts. The first part of the study examines history of human resources management, definition and importance, and how it differs from personnel management. Additionally, human resources management becoming more strategic by being effected from technological changes and information relation with internet are also given in the same part. At the end of the first part includes definition of electronics human resources management, importance, content and advantages. Moreover, in the end of first part information is given on the phases for establishing e-hrm, basic applications, and human resources knowledge systems.

In the second part the evolution of questionnaire which is applied to 100 largest firms of Turkey about application e-hrm, is given.

Keywords: Human Resources Management, Electronically Human Resources Management, Information Technology.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ	vi
TABLO LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI.....	3
1.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	5
1.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	5
1.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	7
1.5 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN PERSONEL YÖNETİMİNDEN FARKLARI.....	8
1.6 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ	10
1.7 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE İŞLEVİ.....	12
1.8 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	14
1.8.1 Strateji Kavramı.....	14
1.8.2 Stratejik Yönetimin Tanımı	14
1.8.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	15
1.8.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	17
1.8.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler	18
1.8.6 Stratejik İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Gruplandırılması	19

1.8.7 Yeni Strateji Anlayışı Çerçevesinde Stratejik Tabanlı Düşüncenin Gerekliliği ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu.....	21
1.8.7.1 Yeni Strateji Anlayışı.....	21
1.8.7.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Sorumluluğu.....	22
1.9 İNTERNET VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	23
1.10 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ’NİN TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI	25
1.10.1 Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Tanımı ve Önemi	25
1.10.2 Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Kapsamı	26
1.11 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ’ NİN OLUŞUMU İÇİN GEREKEN AŞAMALAR.....	26
1.11.1 Bilgi Yayımı	26
1.11.2 Veri Tabanı Oluşturma	27
1.11.3 Temel İnsan Kaynakları İşlemleri	27
1.11.4 Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri	27
1.11.5 Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri.....	27
1.12 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI	28
1.13 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARKLARI.....	29
1.14 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL UYGULAMALARI	30
1.15 İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ.....	32
1.15.1 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Tanımı ve Önemi	27
1.15.2 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri’nin İşlemleri	33
1.15.2.1 E-İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme	33
1.15.2.2 E-Learning (Uzaktan Eğitim)	34
1.15.2.3 E-Performans Değerlendirme	35
1.15.2.4 E-Ücretlendirme.....	36

1.15.2.5 E-İş ve Yetenek Profillendirme	37
1.15.2.6 E-Kariyer Yönetimi	37

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’ DEKİ İŞLETMELERDE ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	39
2.2 HİPOTEZLER.....	40
2.3 ARAŞTIRMADA UYGULANACAK YÖNTEM.....	41
2.3.1 Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Seçilmesi	42
2.3.2 Anket Formunun Hazırlanması	42
2.3.3 Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analizi.....	43
2.4 ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	43
SONUÇ VE ÖNERİLER	72
KAYNAKÇA	74
EK 1.....	78

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi (Yaklaşık zaman dilimleriyle).....	7
Şekil 1.2: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri	33
Şekil 2.1: Araştırmada Uygulanan Yöntem	41
Şekil 2.2: İşletmelerde İnternet Bağlantısı	43
Şekil 2.3: İşletmelerde İnternet Bağlantısı	44
Şekil 2.4: İşletmelerde Extranet Bağlantısı	44
Şekil 2.5: İşletmelerde Web Sayfası	45
Şekil 2.6: İşletmelerde E-Posta Kullanımı	45
Şekil 2.7: İşletmelerde Bilişim Teknolojilerini Kullanım Amaçları (Önem Derecesine Göre).....	46
Şekil 2.8: İşletmelerin İnsan Kaynaklarına İlişkin Konuları Yürüten Bölümler.....	51
Şekil 2.9: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanı İçersindeki Sorumluluk Alanları	53
Şekil 2.10: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanında Çalışan Sayısı.....	54
Şekil 2.11: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanında Kademe Sayısı	54
Şekil 2.12: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanından Birinci Derece Sorumlu Olan Kişinin Unvanı	55
Şekil 2.13: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanının Bağlı Olduğu Kişi	55
Şekil 2.14: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanının Süreçleri.....	56
Şekil 2.15: İşletmelerin Web Sayfasında İnsan Kaynakları ile İlgili Yer Alan/Yer Alması Planlanan Bilgi ve Hizmetler	57
Şekil 2.16: İşletmelerin İnsan Kaynakları'nı Desteklemek İçin Kullandıkları Software Paketi Oranları	58
Şekil 2.17: İşletmelerde İnsan Kaynaklarına Ait Bilgilerin Saklanma Şekli	60
Şekil 2.18: İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemi	68
Şekil 2.19: İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemi Ait Standart Form Oranları.....	68
Şekil 2.20: İşletmelerde Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler.....	69
Şekil 2.21: İşletmelerde Eğitim Departmanı	70

Şekil 2.22: İşletmelerde Bugün Uygulanan Ve Gelecekte Uygulanması

Planlanan Eğitim Metotları 71

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Personel Yöneyimi ve İKY Arasındaki Farklılıklar	20
Tablo 1.2: Yeni Strateji Düşüncesi	22
Tablo 2.1: İşletmelerde İnternet Bağlantısı Hakkında Bilgiler	43
Tablo 2.2: İşletmelerde İntranet Bağlantısı Hakkında Bilgiler	44
Tablo 2.3: İşletmelerde Extranet Bağlantısı Hakkında Bilgiler	44
Tablo 2.4: İşletmelerin Web Sayfaları Hakkındaki Bilgiler	45
Tablo 2.5: İşletmelerin E-Posta Kullanımı Hakkındaki Bilgiler	45
Tablo 2.6: İşletmelerin Bilişim Teknolojilerini Kullanım Amaçları Hakkındaki Bilgiler	46
Tablo 2.7: İşletmelerin Bilişim Teknolojilerini Kullanım Amaçları Hakkında Bilgiler	47
Tablo 2.8: İşletmelerin Bilişim Teknolojilerinin Kullanım İle Beklenen Amaçlara Ulaşma Düzeyleri Hakkında Bilgiler	48
Tablo 2.9: İşletmelerin Bilişim Teknolojilerinden Beklenen Amaçlarına Tam Olarak Ulaşamama Nedenleri	50
Tablo 2.10: İşletmelerin İnsan Kaynaklarına İlişkin Konuları Yürüten Bölüm Bilgileri	51
Tablo 2.11: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanı İçersindeki Sorumluluk Alanları İle İlgili Bilgiler	52
Tablo 2.12: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanında Çalışan Sayısı Hakkında İlgili Bilgiler	53
Tablo 2.13: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanında Kademe Sayısı Hakkında İlgili Bilgiler	54
Tablo 2.14: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanından Birinci Derece Sorumlu Olan Kişinin Unvanı Hakkında İlgili Bilgiler	55
Tablo 2.15: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanınının Bağlı Olduğu Kişi Hakkında İlgili Bilgiler	55
Tablo 2.16: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanınının Süreçleri Hakkında İlgili Bilgiler	56
Tablo 2.17: İşletmelerin Web Sayfasında İnsan Kaynakları ile İlgili Yer Alan/Yer Alması Planlanan Bilgi ve Hizmetler Hakkında İlgili Bilgiler	57

Tablo 2.18: İşletmelerin İnsan Kaynakları'nı Desteklemek İçin Kullandıkları Software Paketi	58
Tablo 2.19: İşletmelerde İnsan Kaynaklarına Ait Bilgilerin Saklanma Şekli Hakkında Bilgiler	59
Tablo 2.20: İşletmelerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Bugün ve Gelecekteki Durumu Hakkında Bilgiler	61
Tablo 2.21: İşletmelerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarını Üç Yıl Önce Kullanım Düzeyleri Hakkında Bilgiler	62
Tablo 2.22: İşletmelerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarını Bugünkü Kullanım Düzeyleri Hakkında Bilgiler.....	63
Tablo 2.23: İşletmelerde Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yararları Hakkında Bilgiler.....	65
Tablo 2.24: İşletmelerde Personel Temininde Kullanılan Yöntemlere Ait Bilgiler: Yöneticiler İçin	66
Tablo 2.25: İşletmelerde Personel Temininde Kullanılan Yöntemlere Ait Bilgiler: Yönetici Olmayanlar İçin.....	67
Tablo 2.26: İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemine Ait Bilgiler.....	68
Tablo 2.27: İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemine Ait Standart Bir Formun Olup Olmadığı Hakkında Bilgiler.....	68
Tablo 2.28: İşletmelerde Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler Hakkında Bilgiler	69
Tablo 2.29: İşletmelerde Eğitim Departmanına Ait Bilgiler.....	69
Tablo 2.30: İşletmelerde Bugün Uygulanan ve Gelecekte Uygulanması Planlanan Eğitim Metotları Hakkında Bilgiler	70

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

VE

ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

“İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY-Human Resources Management)” kavramı, son yıllarda çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Tarihsel perspektifine bakıldığında, Bilimsel Yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi aşamasına ulaşmıştır. Modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirmeleri gibi konulara odaklanmış olup insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir.¹

Günümüzde değişim bir ihtiyaç değil bir zorunluluk bir tercih değil bir kaçınılmazlıktır. İKY, kamu ve özel kuruluşların, uluslar arası düzeyde ilgi odağını oluşturan bir konu olma özelliği taşımaktadır. Bu bakımdan, bazı bilim adamları, değişimi, mükemmel örgütün olmazsa olmaz bir unsuru olarak, altını çizerek, değişimin sabit bir değer haline geldiğini ifade etmektedirler. Bunun en önde gelen nedenleri arasında, “Klasik Yönetim Anlayışından” sonra, 1940’lı yıllarda büyük bir heyecanla, ortaya atılan ve büyük yankılar uyandıran “İnsan İlişkileri Yaklaşımının” insan odaklı yaklaşımının değişik bir versiyonun yeniden keşfedilmiş olması sonucu, örgütün en önemli unsurunun insan unsuru olduğunun yeniden anlaşılmış olmasıdır.²

İnsan Kaynakları Yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.³

İnsan Kaynakları terimi, bir kurum veya işletmedeki en üst konumda bulunan yöneticiden en alt konumdaki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanları kapsar. İnsan Kaynakları

¹ <http://www.bilgiyönetimi.org>, Aşkın Keser, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2005.

² Burhan Aykaç, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması”, Nobel Yayınları, Ankara, 1999, s. 1.

³ Zeyyat Sabuncuoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, Eylül 2000, s. 5.

terimi aynı zamanda, işletmenin dışında yer alan ve potansiyel olarak işletmenin yararlanabileceği işgücünü de kapsar. En azından bu son unsur açısından İnsan Kaynakları teriminin “Personel” teriminden daha kapsamlı olduğu söylenebilir.⁴

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanmaktadır. Bunlar:

- İKY; “Örgütün işlevlerini ve gayelerini yerine getirecek ve en fazla etkinliği sağlayacak bir tarzda üstün bir işgücünü kazanma, geliştirme ve koruma sanatıdır.”⁵
- İKY; “Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birimdir.”⁶
- Genel anlamda İKY’nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir.⁷
- İKY, işletme için gerekli sayı ve nitelikteki insanın sağlanması ve sağlanan bu kişilerin yasal çerçevesinde etkin biçimde çalıştırılması çabalarını içerir.⁸

Bu tanımlar ışığında İKY, insan faktörünü işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin ulaşmak istediği iki temel amaç vardır:

- Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içten gelen bir istekle işe koymalarını ve rasyonel biçimde kullanmalarını sağlamak suretiyle, işgörenlerin işletmeye olan katkıları (verimliliklerini) en üst düzeye çıkarmak.
- İş yaşamının kalitesini yükseltmek.

Bu iki amacın birlikte ifadesinin; çalışanların performanslarını artırılması, yaptıkları işten doyum sağlamaları ve sağlıklı bir çalışma ortamına kavuşturulmaları anlamına geldiği söylenebilir.⁹

⁴ M. Şerif Şimşek, “İşletme Bilimlerine Giriş”, 11. Baskı, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya, 2004, s. 313.

⁵ Dursun Bingöl, “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:676, 1990, s. 8.

⁶ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, IV. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, Şubat 2001, s. 21.

⁷ İlhami Fındıkçı, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, Ocak 2001, s. 14.

⁸ Şimşek, a.g.e., s. 313.

⁹ a.g.e., s. 314.

1.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İşletmelerin doğuşları, ister bir girişim fikrine, ister bazı fırsatların değerlendirilmesine, isterse çeşitli işletmelerin birleşme veya ayrılmalarına bağlı olsun, varoluş nedenleri saptanan amaçlara ulaşmalarına dayandırılmalıdır. İşletme faktörleri (hammadde, sermaye, teknoloji, girişim vb.) işletmenin farklı düzeylerinde çalışan insanlar tarafından harekete geçirildikçe örgütü amaçlarına ulaştıracaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonu, işletme amaçlarına ulaşırken gerekli olacak insan kaynaklarını nitelik ve nicelik olarak istenilen zaman ve yerde hazır tutmakla yükümlüdür. İKY bölümünün örgütte varoluşu ve yeri örgütün büyüklüğüne ve yöneticilerin işletmedeki insan kaynaklarına bakışına göre değişecektir.¹⁰

Verimliliğin artırılması için yapılan çalışmalar, örgüte nitelikli personel seçilmesi için geliştirilen teknikler, personelin motivasyonun ve moral gücünün yükseltilmesi için alınan önlemler, örgütsel stres ve çatışmanın azaltılması için yapılan uygulamalar, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi yoluyla ürün veya hizmet kalitesinin artırılması çabaları, merkeziyetçi örgüt modeline geçme girişimleri, örgütteki insan kaynaklarına verilen önemi en belirgin bir biçimde ortaya koyan çalışmalardan sadece bazılarıdır. Bütün bu çalışmaların temelinde yatan düşünce, bütün üretim faaliyetlerinin insanlar tarafından ve insanlar için yapıldığını günümüzde tam anlamıyla anlaşılmış olmasıdır.¹¹

İKY'nin önemi konusunda pek çok gerekçe öne sürülebileceği, ancak bunlardan dört tanesinin hayati önem taşıdığı ifade edilmektedir. Bunlar da, insan kaynakları ile birlikte ele alınan maliyet, verimlilik krizi, toplumsal, kültürel, yasal ve eğitsel değişimlerin karmaşık etkilerin artması ve işyerindeki olumsuzlukların etkilerini azaltmak ve ortadan kaldırmak bakımından büyük önem taşımaktadır.¹²

1.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İnsan kaynakları yaklaşımı, bugün insan kaynakları yönetimindeki baskın eğilimdir. Bu yaklaşımın amacı, hem örgütsel verimliliğin artırılması, hem de her çalışanın ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir.¹³

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın, işletmedeki her birey insan kaynakları yönetiminin kapsamına girer. İKY, bu kişilerin işe

¹⁰ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, a.g.e., s. 23 – 24.

¹¹ Burhan Aykaç, a.g.e., s.22-23.

¹² a.g.e., s. 23.

¹³ Figen Tahiroğlu, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2002, s. 21.

alınmalarından emeklilik aşamasına kadar, hatta emeklilik sonrası dönemde bile önemli roller almakta, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır. İKY, bu görevini yerine getirirken temelde iki amaç gütmektedir. Bunların ilki, örgütte görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel bir biçimde kullanarak örgüte olan katkılarını maksimum düzeye çıkararak, ikincisi ise, örgütte görev yapan insanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlamaktır.¹⁴

Amaçlar uygulamada insan kaynakları işlevine yol gösterir. Bunu sağlamak için, amaçlar, toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlanmalıdır. Bu amaçlar şunlardır:¹⁵

Toplumsal Amaç: Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak.

Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından sonuç değildir; o, sadece ana amaçları gerçekleştirmek suretiyle yardım edecek bir araçtır.

İşlevsel Amaç: Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.

Kişisel Amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmek. Eğer işgörenlerin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, işgören performansı ve tatmini azalabilir ve işgörenler örgütü terk edebilirler.

İnsan kaynaklarına ilişkin her bir karar, her zaman bu dört amacın türünü gerçekleştirme yönünde olmayabilir. Fakat bu amaçlar kararı kontrol etmeye ve dengelemeye hizmet eder. Bunların insan kaynakları biriminin faaliyetleriyle ne kadar mükemmel olarak karşılanırsa, onun örgütün alt kademelerine katkısı ile işgörenlerinin ihtiyaçlarını karşılama durumu o derece istenen düzeyde olacaktır.¹⁶

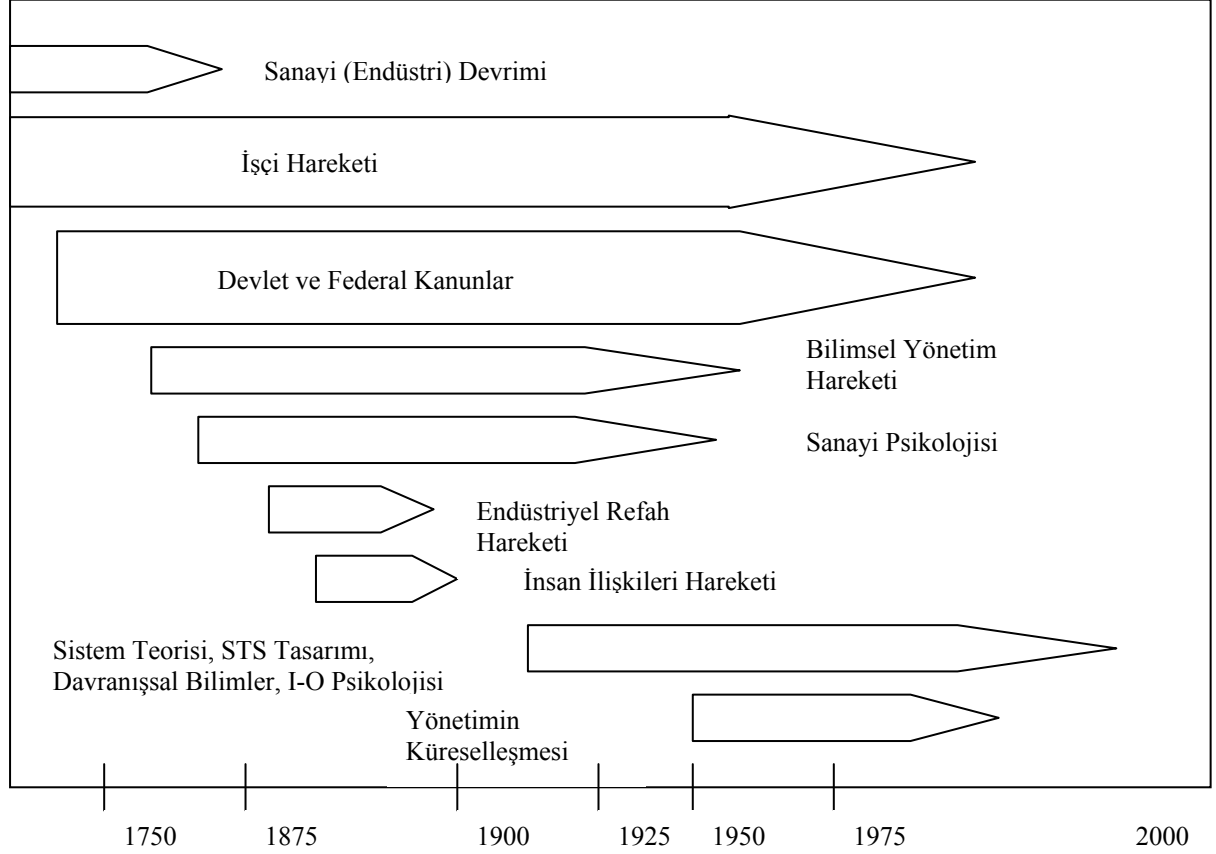
¹⁴ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Yayın, Adana, 2002, s. 8-9.

¹⁵ Dursun Bingöl, a.g.e., s. 16.

¹⁶ a.g.e., s. 16.

1.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İKY hakkında anlamlı bilgiler vererek günümüzdeki işletme yöneticilerine İKY'nin önemini ve stratejik özelliğini anlatabilmek için, İKY'nin tarihsel gelişimi hakkında bilgi sahibi olmak gerekir.¹⁷



Şekil 1.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi (Yaklaşık zaman dilimleriyle)¹⁸

İKY 1980'li yıllarda gelişen bir yaklaşım olmasına rağmen, genelde insan ilişkileri yönetimi özelde personel yönetiminden çok farklı bir teori, uygulama ve pratik yönelimler getirmemiştir. İKY; insancıl ilişkileri, yönelim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bu bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele alır. Dolayısıyla İKY'nin tarihçesi insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürülebilir.

İnsan ilişkileri ve çalıştırıcı-çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesine bakıldığında Eski Yunan, Roma ve ilk çağlarda “kölelik” denilen bir sistemin var olduğunu görüyoruz. Kölelikte esirler, borçlarını ödeyemeyen borçlular köle sayılırdı ve “kölelik” babadan

¹⁷ Hüseyin Özgen ve diğerleri, a.g.e., s. 5.

¹⁸ Wendell L. French, “**Human Resources Management**”, USA, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 1998, s.38.

çocuklara geçerdi. Ortaçağa gelindiğinde köleliğin bir ileri adımı olan “serflik”te çalışanlar toprakta çalışan ve toprağı ile beraber alınıp satılan bir sistemin parçasıydı. Yine ortaçağ’ da Lonca örgütlerinde derece derece çiraklıktan ustalığa yükselmesi olanağı mevcuttu. Bugünkü anlamıyla işçi-işveren ilişkileri 18. yüzyıldan itibaren önemsenmeye başlanmıştı. Özellikle 1789 Fransız İhtilali ve hürriyet, eşitlik ve adaletin toplumda olması gerektiği gibi uygulanmasına yönelik atılan adımları teknik gelişme ve sendikaların gelişmesi izlemiştir.¹⁹

Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme bilimsel yönetim düşünce ve uygulamalarını da beraber getirmiştir. F.W. Taylor’ un öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikler getirmiştir.

Endüstri devrimi ile başlayan hızlı değişme ve gelişmenin ağırlıklı olarak iş merkezli olduğu görülmektedir. Ancak zamanla insanın ve insanlararası ölçülere kayması sonucunu da birlikte getirmiştir. İnsan psikolojisine yönelik araştırma ve verilerine paralel olarak iş ortamındaki insanların iş tatminleri, motivasyonları, kurum ortamına uymaları, kurulan endüstri ilişkileri gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. İş ortamında çalışanların bireysel farklılıklarına dayalı iş bölümü ve bu konuda sağlanan başarı, dikkatlerin iş ve somut üretimden insana geçmesini sağlamıştır. Çünkü insan, üretim sürecini yönlendiren ve gerçekleştiren en önemli güç olarak algılanmaya başlamıştır.

İnsan unsurunun en önemli güç olarak gerek üretim gerekse hizmet sektöründe yer alması, sanayi sonrası toplumun en belirgin özelliklerinin başında yer almaktadır.

İKY’nin Çok Uluslu Şirketlerde, uluslararası rekabetin de etkisiyle, 1980’li yıllardan itibaren, giderek hızlanan bir önem kazandığı kabul edilmektedir. Bunun nedenleri arasında, örgütlerin teknoloji alanındaki ve diğer yenilikleri kopya etme imkanları bulunmasına karşılık, insan kaynağını bu yolla elde etme ve kısa sürede yetiştirme imkanlarının son derece sınırlı olması, gösterilebilir.²⁰

1.5 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN PERSONEL YÖNETİMİNDEN FARKLARI

Personel yönetimi ABD’de NCR’nin 1890’larda bir personel bölümü açmasıyla birlikte bir fonksiyon olarak kabul görmeye başlamıştır. Diğer ülkelerde bu fonksiyonu daha yavaş ve çeşitli yollarla izleyerek günümüze ulaştırmıştır.²¹ İnsan kaynakları yönetimi

¹⁹ Nuri Tortop, “Personel Yönetimi”, 6. Baskı, Ankara, 1999, s. 260.

²⁰ Burhan Aykaç, a.g.e., s. 24.

²¹ Vahdet Aydın, “Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No:402, Ankara, 1977, s.1.

kavramı ise, 1980’li yıllarda işletme literatürüne girerek “personel yönetimi” kavramı yerine kullanılmaya başlanmıştır.²² Literatürde bazı yazarlar bu iki terim arasında bir fark görmezken, bazıları bunların birbirlerinin yerine kullanılması gerektiğini ileri sürmektedir.²³

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi tarihsel süreçten gelen ve temellerinin aynı yere dayanmasın dolayı belli başlı benzerlikler göstermektedir. Fakat son yıllarda yaşanan küresel ve teknolojik gelişmeler günümüzde toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda değişiklikler getirmiştir ve bunun bir sonucu olarak personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi kavramları arasında farklılıklar meydana gelmiştir. İKY ile geleneksel personel yönetiminin benzer yönleri bulunmakla birlikte, bu benzer konular da belli farklı ve yeni yaklaşımları benimseyen İKY, geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumu olarak ortaya çıkmıştır.

Personel yönetimi kavramına baktığımız zaman işletmelerde işe alma, işten çıkarma, personel kayıtlarının tutulması başka bir deyişle işgörenlerle kurum, kurumla devlet arasında daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir niteliğe sahiptir. Tüm bu niteliklere baktığımız zaman personel yönetiminin örgütlerde kapsamının dar olmasıyla beraber, günlük sorunlarla uğraşmakta ve dolayısıyla stratejik olmaktan uzak bir haldedir. Günümüzde örgüt kültürü alanında meydana gelen gelişmeler, tam rekabet ortamı, değişim, yenilikçi, teknolojik yenilikler, küreselleşme, çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması, uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, klasik anlamda personel yönetiminin yeni bir anlayışla ele alınmasını; içeriğinin önemli ölçüde değiştirilmesini ve bu yeniliklere uyum sağlamasını zorunlu kılmıştır. İşte bu zorunluluk sonucu ortaya çıkan yeni yaklaşım, örgütte çalışan bütün insan unsuruna bütüncül bir açıdan bakılmasını ve bunun süreç olarak ele alınmasını gerektirmiştir. Bu bağlamda “İnsan Kaynakları Yönetimi” ile “Personel Yönetimi”nin içerik bakımından, eş anlamlı olarak algılanması mümkün değildir.²⁴

²² Alan Price, “**Human Resource Management in a Business Context**”, Second Edition, <http://www.hrmguide.co.uk>, 2004.

²³ http://www.mcozden.com/ikf10_pikyaivf.htm, Mehmet Cemil Özden, “**Personel – İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar**”, 2005.

²⁴ Burhan Aykaç, a.g.e., s. 20.

Sabuncuoğlu'na göre personel yönetimi ile İKY arasındaki farklılıklar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:

PERSONEL YÖNETİMİ	İKY
- İş odaklı	- İnsan odaklı
- Operasyonel faaliyet	- Danışmanlık hizmeti
- Kayıt sistemi	- Kaynak anlayışı
- Statik bir yapı	- Dinamik bir yapı
- İnsan maliyet unsuru	- İnsan önemli bir girdi
- Kalıplar, normlar	- Misyon ve değerler
- Klasik yönetim	- Toplam kalite yönetimi
- İşte çalışan insan	- İş yönlendiren insan
- İç planlama	- Stratejik planlama

Tablo 1.1: Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklılıklar

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, Eylül 2000, s. 11.

Görüldüğü gibi personel yönetimi klasik bir yönetim uygulamaya, statik, kısa vadeli, emredici özelliğe sahip ve insanı bir maliyet unsuru olarak görürken, İKY yeni fikirlere açık, yön gösterici, stratejik, toplam kalite yönetimini uygulayan, uzun vadeli ve insanı önemli bir girdi olarak gören özelliğe sahiptir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, hem işletmenin verimliliğini yükseltmek hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onların işlerinden tatmin olmasını sağlamaktır. Dünün Personel Bölümü, sadece tayin, terfi, izin, hastalık, devam gibi personel kayıtlarını tutardı. Bugünün insan kaynakları yönetimi, çalışanların örgüt kültürünü benimsemesinden, mesleki ve kişisel eğitime kadar çalışanları geleceğe hazırlamaya yönelik politikalar izlemektedir.²⁵

Bilgi çağı dediğimiz bu çağda hız ve kaliteye verilen önem arttıkça, kalifiyeli insana duyulan ihtiyaç da artmıştır. Artık, beyinler yarışmaktadır. Bu yüzden gelişmeye açık, esnek, yaratıcı bireyler işletmeler için vazgeçilmez olmuştur. Yeni bir personel alımında daha dikkatli davranılmakta, alınan personele eğitim verilerek yatırım yapılmakta ve yatırım yapılan personel elde tutulmaya çalışılmaktadır. Durum böyle olunca, personel yönetiminin faaliyet alanları da genişlemiş ve yerini İnsan Kaynakları Yönetimi almıştır.²⁶

1.6 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanarak kendisinden en etkin, en verimli ve en rasyonel biçimde faydalanılması, yönlendirilmesi,

²⁵ <http://www.insankaynaklari.com>, İçerik Ekibi, 2006

²⁶ a.g.w.s

motive edilmesi ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi için, tepe yöneticilerine görev ve sorumluluklar yükleyen bir temel özellik taşımaktadır.²⁷

Fındıkçı'ya göre İnsan Kaynakları Yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibidir:

1- İKY günümüzde yaşanan hızlı değişime, gelişme ve bilgi artışının yol açtığı bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların **bireysel gelişmelerini** sağlamaya çalışır.

2- İKY her olayın, işin en önemli bileşeni olan insan unsurunun yönetimi, insan ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, çalışanların; tatmini motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım, uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan **merkezli işlevleri** kapsamaktadır.

3- İKY'nin amacı, **kurumun amaçlarına** başarılı bir biçimde **ulaştırılmasıdır**. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerini birleştirerek eğitim, psikoloji ve davranış bilimlerinin verileri ışığında çalışanların yönetimiyle bir bütün olarak ilgilenir.

4- İKY, personel yönetimi gibi çalışanların kurumla ve devletle olan ilişkilerini düzenleyen teknik bir iş olmakla sınırlı değil, bu işlevi de içeren ve muhasebe, pazarlama, üretim gibi kurum fonksiyonları kadar örgütün yönetimine katkıda bulunan bir işlevdir.

5- İKY, örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığın geliştirilmesi, **kurumsal kültürün** yerleştirilmesini sağlama çalışır.

6- İKY, felsefesi, teknik özellikleri ve uygulamaları ile 1980'li yıllarda ortaya çıkmış, iş ilişkilerine farklı bir bakış açısı getirmiş, insanı merkez alan bir disiplindir.

7- İKY'ni somuta indirgeyip tanımlamak oldukça zordur. Çünkü, bu disiplinin uğraşı alanı olan insan ilişkileri bir süreklilik arz eder. Bu sürekliliğe bütünsel bir bakışla yaklaşılarak her olayın kendi ortamı içinde ele alınması gereklidir. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın insan kaynakları yönetiminin temelinde **çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi** (koordinasyonu) yer almaktadır.

8- İKY, kurumdaki iş bölümü sonucu çalışanlar arasında çıkan gerilimler, çalışmalar, beklentiler ile ilgilenir. İşgörenler ile kurumun farklı beklentiler ve menfaatler değil, **ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışır**.

²⁷ Burhan Aykaç, a.g.e., s. 23.

9- İKY kurumsal ortamda insan ilişkilerini parça parça olarak değil bir bütün halinde incelemeye çalışır. Yani insan kaynakları yönetimi, organizasyonun bütününe göz ardı etmeden organizasyondaki ayrıntıları anlamaya ve incelemeye çalışır.

10- İKY, bilgi toplumu postmodern toplum, globalizasyon, iletişim toplumu ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve kurum düzeyinde gerçekleştirilebilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirir. Çünkü dönüşümün temelinde “insan” ve onun dönüşümü yer almaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel değişim için öncelikle kişilerin davranışlarında değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir.

11- Günümüz işletmelerinin hiyerarşik yapılmasında gücün kaynağı değişmiştir. Otoriteye dayalı yönetim, yönetsel pozisyonlar, görevler, roller tartışılır hale gelmiştir. Uzmanlık alanı, takım çalışması ve karşılıklı işbirliği ön plana çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi bu işbirliğinin gerekleri ve koşullarını sağlamaya çalışır.

12- Günümüz insanı giderek daha çok bilgi işi ile uğraşmaya başlamaktadır. Dolayısı ile çalışanların “bilgi insan” olmaları gelecekteki organizasyon yapısının temel özelliği olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi bilgi organizasyonlarını insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlar. Bu yaparken de “bilgi insanın eseridir” mantığından hareketle insana daha büyük önem verir ve bilgiyi değil insanı temel kaynak olarak ele alır.

1.7 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE İŞLEVİ

İKY, genel olarak örgütteki insan ilişkilerini ele alan, oldukça geniş ve kapsamlı bir sahayı temsil eder. Her örgüt açısından en önemli öğenin insan unsuru olduğu inkâr edilemez bir gerçek haline geldiği günümüzde, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen ve bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin farklı bir bakış açısıyla ve yeniden ele alınması gerekmiştir. İşte İKY, bu farklı bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır.²⁸

İKY, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz”

²⁸ M. Şerif Şimşek, Serdar Öge, “İnsan Kaynakları Yönetimi” Ders Notları, Yelken Basım, Konya, 2005, s. 22.

duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.²⁹

Sabuncuoğlu'na göre insan kaynakları yönetiminin işlevleri aşağıdaki gibidir:

1- İnsan Kaynakları Planlaması: Mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın gereksinme duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliği belirlenir.

2- İş Analizi ve Tanımları: İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır.

3- İşgören Bulma ve Seçme: Öncelikle işlerin niteliği belirlenir, daha sonra işgören gereksinmesi, niteliği ve unvanlar saptanır, görüşme, teknik deneme ve psikoteknik uygulama, sağlık denetimi yapılır, adayın gireceği işe ilgisi ölçülür, işe yeni alınan işgörenin işe alınması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır.

4- İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme: Mevcut personelin daha verimli çalışması için işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir. Ayrıca kişi ve örgüt açısından kariyer gelişim planları hazırlanır.

5- Performans Değerlemesi: Çalışanların belirli dönem sonlarında elde ettikleri başarı düzeyi saptanır ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere gidilir.

6- İş Değerlemesi ve Ücretleme: Mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, daha sonra diğer faktörlerde göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.

7- Endüstriyel İlişkiler: Sendikalarla yapılan görüşme sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşmaya varılması ve nihayet toplu sözleşmelerin düzenlenmesi söz konusu edilir.

8- İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı: Çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilir.

9- Bilgi Sistemleri: İnsan kaynaklarının giderek karmaşıklaşması nedeniyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanırlar.

10- Özlük İşleri: Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma ve bürokratik işlemlerin yapılması gerekir.

²⁹ İlhami Fındıkçı, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa, İstanbul, 1999, s.13.

1.8 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.8.1 Strateji Kavramı

Strateji kelimesinin kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir.³⁰

- 1- Latince stratum kelimesi (yol, çizgi, yatak anlamında)
- 2- Eski Yunanlı General Strategos (sanat ve bilgisi anlamında)

Strateji farklı şekillerde tanımlanabilir:³¹

“Oyunun yeni kurallarını araştırmak ve kazanmak için bir yol bulmak”,

“Katı rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi”,

“Savaş planlanması ve yönlendirilmesi”,

“Bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar”.

Yönetim çerçevesi içinde; strateji, geleneksel olarak uzun dönemli planlamadan ziyade, yöneticilerin kendi kurumlarını hedeflerine yöneltmede göstermiş oldukları faaliyetlerdir. Strateji, yöneticilerin kurumlarının hedeflerini başarmada üstlendikleri kararlar ve hareket tarzları örnekleridir. Daha kesin anlamıyla, bir strateji üst düzeyde ve en verimli örgütsel performansı başarmak için, yöneticilerin sorumluluğunu üstlendikleri, kararlar ve hareket tarzlarının bütünüdür.³²

1.8.2 Stratejik Yönetimin Tanımı

Stratejiyi, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerinin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlamak mümkündür.³³

Stratejik yönetim düşüncesinin oluşumu oldukça yeni sayılır. 1960–90 yılları arasında bu alanda önemli birikimlerin sağlandığı ve 1990’lı yıllardan sonra, stratejik yönetim düşüncesinin gelecek yönelimli hale geldiği görülmektedir. Günümüze kadar olan gelişmeler

³⁰ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1990, s. 3.

³¹ Gündüz Pamuk, Haluk Erkut, Fusun Ülengin, Burç Ülengin, Öztin Akgüç, Hazma Koşma, Alpay Yurdakul, **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayınları:55, İstanbul, 1997, s. 19.

³² Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım, 1. Baskı, İstanbul, Mayıs 2002, s. 45.

³³ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, 3. Baskı, İstanbul, 1996, s. 7.

göz önüne alınırsa 1960-90 yılları “klasik stratejik yönetim düşüncesi” ve 1990 sonrası gelişmeler (henüz kavramlaştırılmamış) yeni bir dönem olarak kabul edilebilir.³⁴

Günümüzde, küresel boyutlardaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak her türlü kuruluşun ölçekleri büyümekte ve daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelinmektedir. Bu gelişmeler sonucunda, yöneticilerin başarılı olabilmeleri için, karşılaşılabilecek tehditler ve fırsatlar hakkında önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak daha doğru stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekir. Bu nedenle tüm dünyada stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır.³⁵

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve bu düşüncenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşımın adıdır. Stratejik yönetim; yöneticilerin işlerini zorlaştıran yeni moda bir yönetim aracı değil, rekabet avantajı yaratacak stratejileri bulmaya ve onları uygulamada değişimi esas almaya yönelik bir yönetim felsefesidir.³⁶

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Başka bir deyişle stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsayan bir süreçtir.³⁷

1.8.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

1980’lerin başında ABD’de Michigan Üniversitesi’nde araştırma grubunun geliştirdiği stratejik insan kaynakları yönetimi (strategic human resource management) kavramı ile organizasyonun stratejileri, yapısı, görevi ve insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olarak adlandırılan dört anahtar kontrol sisteminin birleşmesinden oluştuğu ve bu birleşmenin organizasyon stratejisi içerisinde bütünleştiği ortaya konulmuştur. İşgören tedarik planının, performans değerlendirme sistemlerinin, teşvik sistemlerinin ve işgören geliştirme programlarının organizasyon stratejilerinden kaynaklandığı ve insan kaynakları yönetiminin organizasyon stratejisinin oluşturulmasından çok uygulanmasında etkin olduğu ileri sürülmüştür. Bu çalışma, 1980’lerin başlarında stratejik

³⁴ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 57.

³⁵ İlker Birdal, Nilgün Aydemir, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992, s. 92.

³⁶ Haluk Ünalı, **Stratejik Yönetim Nedir? Ne Değildir?**, Kobi Efor Dergisi, Aralık, 2002

³⁷ Byars Lioyd, **Concepts of Strategic Managemnet**, 3 rd Edition, Harper Collins Publishers, New York, 1992, s. 5.

insan kaynakları yönetimini alanının ortaya çıkmasını neden olmuştur. Miller'in yapmış olduğu bir çalışmaya göre; stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun tüm düzeylerinde işgörenlerin yönetimini ilgilendiren ve organizasyon rekabet avantajını oluşturmaya ve korumaya yönelik stratejilerin uygulanması ile ilgili kararlar ve faaliyetleri olarak tanımlanmıştır. İnsan kaynakları programlarının organizasyona sağladığı katkıların anlaşılması sonucunda organizasyon stratejisinin oluşturulması ve uygulanmasında bu programlarla bütünlük sağlanması hedeflenmiştir. Bununla birlikte 1980'lerin ortalarından itibaren birçok araştırmacı, insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim ile olan ilişkisini önemini vurgulamak için stratejik insan kaynakları yönetimi kavramını kullanmaya başlamıştır.³⁸

Stratejik insan kaynaklarının yönetiminin 1980'lerde önem kazanmasının çeşitli nedenlerinden biri ABD'de organizasyonların yoğun ulusal ve uluslar arası rekabet karşısında verimliliğin artırılması için insan kaynağının stratejik olarak yönetilmesinin önemini kavramış olmalarıdır. Diğer bir neden, 1980'lerde başlayan organizasyon yapısındaki değişimdir. Organizasyonlar kontrol alanının dar olduğu hiyerarşik nitelikteki dik yapıdan uzaklaşarak, kontrol alanının daha geniş olduğu, grup çalışmasının etkinlik kazandığı, bireysel yaratıcılığın ön plana çıktığı yatay yapılara yönelmişlerdir.

Bu değişim, organizasyon yapısı içerisinde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü artırmıştır. Başka bir nedense, günümüzde yaş, cinsiyet, vasıf ve davranış olarak değişen işgücü yapısıdır. Bireysel yönü güçlü, eğitim düzeyi yüksek, kişisel yeteneklerini geliştirmeyi bilen ve teknolojiyi daha yüksek düzeyde kullanabilen farklı yapıdaki işgücünün yönetilmesini, insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi artmaktadır.

1970 sonrasında insan kaynakları yönetimim organizasyondaki stratejik önemi alanında etkin olan bir diğer yaklaşım Harvard Üniversitesin' de geliştirilmiştir. Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin politikalarını belirleyicileri ve sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin genel yönetim yaklaşımı içerisinde değerlendiren bu çalışma, insan kaynakları yönetimi alanında dört temel politika ayırımı belirlemiştir. Bu politikalar; işgören etkisi (işgören katılımı), insan kaynakları akışı (işgören tedariki, işe yerleştirilmesi ve işten çıkarılması), ödüllendirme sistemi (teşvik, ücret ve katılım sistemleri) ve çalışma sistemleridir (işin organizasyonu).

Harvard yaklaşımına göre insan kaynakları yönetiminin bu dört politikası, organizasyonda etkili unsurlar olarak kabul edilen hissedarlar, yönetim, işgören grupları ve

³⁸ <http://www.isguc.org>, Z. Seçil Taştan, "İKY'nin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", 2005.

işçi sendikası ile durumsal faktörler olarak adlandırılan işgücünün özellikleri, organizasyon yönetim felsefesi ve stratejisi, işgücü piyasası, teknoloji, yasal düzenlemeler ve toplumsal değerlerden etkilenmektedir. Bu etkilenme sürecinde de insan kaynakları yönetimi kısa ve uzun dönemde farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Kısa dönemde sağlanan sonuçlar işgörenin organizasyona bağlılığı, uyumu, yeterliği ve maliyet etkisidir. Uzun dönemde ortaya çıkan sonuçlar ise işgörenin ve toplumun refahının artması ve organizasyon etkinliğinin sağlamasıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde, insan kaynakları yönetiminin bu dört politikası kendi arasında da organizasyon stratejisi ile bütünleştirildiğinde ve etkin olarak kullanılaildiğinde organizasyonel başarı sağlanabilecektir.³⁹

1.8.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Günümüzde yaşanan toplumsal ve ekonomik dönüşüm süreci, bilim-araştırma-teknoloji üretiminden her düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir. Bu bağlamda bilişim ve iletişim çağı olarak nitelendirilen sanayi ötesi çağın aynı zamanda “insan kaynakları çağı” olduğu konusunda kuşku bulunmaktadır.⁴⁰

Bu doğrultuda, 1980’li yılların başından itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanmış ve “stratejik insan kaynakları” kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olanaklı kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir.⁴¹

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerindeki değişikliklerin örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi şeklinde tanımlanabilir.⁴²

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerde çalışan insanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusun ele alır ve insanların iş yaşamında daha mutlu ve daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde durur.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelere uzun dönemdeki hedeflerine ulaşmakta kullanabilecekleri çok önemi bir dönüşümü ifade eder. Stratejik insan

³⁹ <http://www.isguc.org> , Z. Seçil Taştan, “İKY’ nin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2005.

⁴⁰ Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, Ankara, s.73.

⁴¹ M. Şerif Şimşek, Serdar Öge, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**, Yelken Basım Yayım Dağıtım, 2004, Konya, s. 31.

⁴² a.g.e., s. 32.

kaynaklarının yönetiminin en önemli özelliklerinden birisi insan kaynakları strateji ve uygulamaları ile işletmenin genel stratejik hedefleri arasındaki bağlantının kurulabilmesidir.

Sonuçta stratejik insan kaynaklarının yönetimini genel bir ifade ile “örgütlerde rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin” olarak tanımlamak mümkündür.⁴³

1.8.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler

Günümüzde örgütler, daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olabilmek için yoğun bir baskı altındadırlar. Bu baskıların temelinde yatan etmenleri ve stratejik insan kaynakları yönetiminin daha iyi anlayabilmek için onun gelişiminde etkili olan nedenlere anlamak oldukça yararlı olabilir.⁴⁴

a) Küreselleşme: Bu kavram işletmelerin ürün ya da hizmetlerinin yeni dış pazarlara açma ve her yerde ticaret yapabilen eğilimlerini ifade eder. Bu durum küresel rekabeti de büyük oranda artırmaktadır.

b) Teknolojik Gelişmeler: Teknolojik ilerlemeler hem örgütleri daha fazla rekabetçi olmayı zorlamakta hem de örgütlere rekabetçi üstünlük fırsatı sağlamaktadır.

c) Deregülasyon: Daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmak çok önemlidir. Çoğu endüstri kolunda devlet düzenlemeleri nedeniyle var olan sınırlamalar kalkmakta ve mevzuat gevşetilmektedir.

d) İşin Doğasındaki Değişmeler: Küreselleşme, teknoloji ve deregülasyon üretim sürecinin doğasını değiştirmektedir. Bu gelişmeler sonucunda ürün odaklılıktan bütünsel anlamda hizmet odaklılığa doğru bir dönüşüm olduğu gözlenmektedir.

e) İşgücü Çeşitliliği: Irk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürler normlar gibi etmenler işgücü çeşitliliğini etkilemektedir.

İş yaşamında özellikle son yıllarda yoğun bir biçimde yaşanan başkalaşım, insan kaynakları yönetiminde kayıt tutuculuktan stratejik ortaklığa doğru giden evrimsel bir değişim sürecine yol açmıştır. Bu süreci dört aşamada ele almak gerekir:⁴⁵

⁴³ Serkan Bayraktaroğlu, a.g.e, s.62.

⁴⁴ Dessler Gary, **Human Resource Management**, 8 th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000, s. 9-13.

⁴⁵ <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>, Akmehtmet Duygu, Uğur A. Salih, Kurt Pınar, “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**”, 2005.

İlk aşamada; stratejik planlama grubu ve insan kaynakları yönetimi departmanı, bir birinden bağımsız ve eşgüdüksüz çaba göstermekte ve birbiriyle ilişki içerisinde olmadan örgüt içerisinde yer edinmeye çalışmaktadırlar.

İkinci aşamada ise, artık insan kaynakları yönetimi ile planlama grupları arasındaki bağlarlar gelişmeye başlamıştır.

Üçüncü aşamada, insan kaynakları yönetimi ile stratejik planlama grubu arasındaki ilişkiler yoğunlaşmıştır.

Son aşamada ise, artık stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün beklenmedik örgütsel ve yönetsel olaylarla başa çıkma yeteneğini artırmakta ve onun bu konudaki etkinliklerini kolaylaştırmaktadır.

1.8.6 Stratejik İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Gruplandırılması

Stratejik insan kaynaklarını aşağıdaki gibi gruplandırabilmek mümkündür:⁴⁶

a. İşgören temin stratejileri: örgütün gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki personel, bu işe ayrılan finansal kaynak, işletmenin faaliyet konusu, işgücü piyasası koşulları, yasal zorunluluklar gibi etkenler bu stratejilerin formülasyon ve uygulama aşamasını biçimlendirirler. Örnek olarak biçimsel ve biçimsel olmayan işgücü tedarik stratejileri, personel temininde içe dönük ya da dışa dönük kaynaklara başvurma stratejileri verilebilir.

b. Yetiştirme-geliştirme stratejileri: Bu stratejilerin saptanmasında işgörenlerin bilgi, beceri, yetenek düzeyi, örgütün sektöre özgü teknolojik olanaklarından yararlanma ölçüsü, tepe yönetiminin kariyer planlama ve yönetim sürecine bakış açısı, eğitim maliyetleri gibi etkenler rol oynamakta olup; bireysel ya da grup eğitim stratejileri, işbaşı ya da işdışı eğitim stratejileri bu gruba örnek verilebilir.

c. Başarı değerlendirme stratejileri: İşgören değerlendirme sisteminin örgütlenmesi, değerlendirme kriterlerinin ve yöntemlerinin seçimleri vb. etkenlerin rol oynadığı bu grupta, biçimsel ve biçimsel olmayan performans değerlendirme stratejileri, ödüllendirme-geliştirmeye dönük performans değerlendirme gibi stratejiler yer almaktadır.

d. Ücretleme stratejileri: Bu grup stratejilerin belirlenmesinde özellikle örgüt ölçeğinin değişimi önemli rol oynayacaktır. Sözelimi büyümekte olan bir işletme özendirici ücret stratejisi uygulamasıyla, çalışanların performansını yükseltmeye çalışacaktır. Bu gruba örnek olarak; düşük ya da yüksek başlangıç ücreti stratejisi, standart ya da esnek ücretleme

⁴⁶ Alim Aydın, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Cilt 3, Sayı 13, Ocak 2000, s. 31.

stratejileri, bireysel ya da grup özendirici ücret stratejileri, kıdeme ya da performansa dönük ücret artış stratejileri, ücret konusunda -piyasada- takipçi veya lider olma stratejileri, işletme içi ücret eşitliği ya da piyasa ücret eşitliği stratejileri verilebilir.

e. İş ilişkileri stratejileri: Biçimsel ya da biçimsel olmayan disiplin stratejileri, sendikalarla muhalefet ya da işbirliği stratejileri, düşük-yüksek iş güvencesi stratejileri vb. bu konuda geliştirilebilecek stratejilerin bazılarıdır. Sözelimi işgücü maliyetleri yüksek olan bir örgüt yönetimi sendikaya karşı mücadeleye dönük bir strateji izlerken maliyetleri düşük olması durumunda işbirliğine yönelik bir stratejiyi benimseyecektir.

Michigan Üniversitesi'nden David Ulrich'in araştırmalarında ise, insan kaynakları yönetiminin işletmelerdeki stratejik önemine şöyle değinilmektedir:⁴⁷

• **Kurumsal Performansı Arttırmak:** Kurumun çalışmalarındaki başarı ürün ve hizmetlerin ne kadar iyi bir şekilde müşteriye sunulmasında görülür. Kurumlardaki proje, üretim ve bu gibi şeylerin müşteriye sunulması insan kaynakları tarafından yapılır. Bundan dolayı insan kaynakları yöneticileri kurumun daha iyi bir şekilde stratejik amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunurlar.

• **Stratejik Planlamada Yer Almak:** Kurumun stratejik planlarının yapıldığı toplantılarda diğer bölüm yöneticileriyle beraber insan kaynakları yöneticileri de yer alırlar ve kendilerine özgü karar mekanizması ile alınan örgütsel kararlara katılırlar.

• **Birleşmelerde, Satın Almalarda ve Küçülmelerde Karar Sürecinde Yer Almak:** Günümüzde şirketler birleşmekte, küçülmekte(downsizing) ve başka bir şirketi satın almaktadır. Bütün bu birleşme ve satın almalarda konuşulması gereken stratejik konular, kurumsal kültür ve çalışma biçimleri bulunuyor. Bu noktalarda ise üst yönetim son kararı almadan önce insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapmaktadır.

• **Organizasyonu ve Çalışma Biçimlerini Yeniden Düzenlemek:** Rekabet üstünlüğünün stratejik kaynaklarını anlayabilmek için İKY çalışanların zayıf ve güçlü yanlarını analiz etmelidir. Bu analizler yapıldıktan sonra insan kaynakları yönetimi üretim müdürüyle birlikte çalışarak kurumu ve onun parçalarını yeniden düzenlemektedir.

• **İnsan Kaynakları Sonuçları için Mali Sorumluluk güvencesi Sağlamak:** Geçmişte insan kaynakları yöneticileri varlık nedenlerini sayım faaliyetleri ve işi devamlılığını alma gibi görevlere bağlamışlardır. Günümüzde, stratejik bir katılımcı olarak insan kaynakları yöneticilerinin insan kaynaklarına yapılan yatırımın organizasyona neler getirdiğini ölçmektedirler. Yüksek verimli iş faaliyetlerine odaklanan insan kaynakları

⁴⁷ L. Mathis Robert, John H.Jackson, **Human Resource Management**, 9th Ed., South-Western College Publishing, USA., 2000, s. 15-16.

yönetimi ile daha iyi ve güvenli mali sonuçlar elde eden kurum arasında sıkı bir bağlantı bulunmaktadır.

1.8.7 Yeni Strateji Anlayışı Çerçevesinde Stratejik Tabanlı Düşüncenin Gerekliliği ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu

1.8.7.1 Yeni Strateji Anlayışı

İşletmelerin üretim ve yönetim süreçlerini iyileştirmeyi amaçlayan, çıktının kalitesini artırmayı, müşteri memnuniyetini sağlamayı, çalışanların tatminini, motivasyonunu ve performansını arttırmayı, maliyetleri düşürmeyi amaçlayan üretim ve yönetim tekniklerini uzun yıllar rekabette üstünlük sağlayabilmek için kullanmışlardır. Ancak 1990'lı yıllara gelindiğinde söz konusu tekniklerin işletmelere kalıcı ve sürekli rekabet avantajı sağlayamadığı anlaşılmıştır. Organizasyonların birbirlerini taklit edebilme sürelerinin kısalması ile birlikte rekabet yarışında, operasyonel verimliliği artırma çabaları yerine farklılık⁴⁸ ve değer yaratma çabaları üzerinde durulmaya başlanmış ve yeni strateji anlayışı (düşüncesi) gündeme gelmiştir.⁴⁹

Daha önce de belirtildiği gibi strateji, kelime anlamı itibarı ile "sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme" anlamlarını taşımaktadır. İşletme ve yönetim alanında 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlanan bu kavram; işletme ve onun dış çevresi arasında ilişkileri düzenleyen; işletmenin faaliyet alanını, amaçlarını, amaçlarına ulaşmasını sağlayacak araçları, davranış kalıplarını ve ilişkilerinin belirlenmesi çalışmalarını kapsar.⁵⁰

Günümüzde ise yeni strateji düşüncesi henüz daha tam anlamıyla belirginleşmemiş olsa da keşfetmeye, geleceği yaratmaya yönelik; organizasyonda stratejik yaratıcılığın tüm çalışanlara aşılandığı ve tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katılımları ile ortaya çıkan bir oluşumu ifade etmektedir.⁵¹

⁴⁸ E. Michael Porter, "Strateji Nedir?", Power Dergisi (Özel Ek), Mart 1997, s. 14-17.

⁴⁹ Andrew Campbell ve Alexander Morcus: "Strateji Konusunda Yanlış Olan Nedir?", Power (Özel Ek), Şubat 1998, s.11.

⁵⁰ Ömer Dinçer, **Stratejik yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, 1992, s. 6-9.

⁵¹ Gary Hamel, "Stratejinin Yeni Yüzü" , Capital, Mart 1998 Ü Hr Eğitim, "Yeni Bin Yıla Doğru İnsan Kaynaklarında Yeni Yaklaşımlar", Human Resources Management, Ek-Kas-Ar - 1998 Ü İnceleme: "Geleceğin İş İnsanı", Human Resources, Mart-1997, s. 150.

Aşağıdaki tabloda bu yeni strateji düşüncesinin, stratejik düşünce anlayışına getirdiği yeni görüşler kısaca özetlemiştir.

	Sadece bunlar değil	Bunlarda gerekli
Rekabet Yarışında	Yeniden düzenleme süreçleri	Stratejinin yeniden yaratılması
	Örgütsel dönüşüm	Sektörel dönüşüm
	Pazar payı için rekabet	Fırsat payı için rekabet
Geleceği Ararken	Öğrenme olarak strateji	Unutma olarak strateji (Geçmişteki başarıları unutmak)
	Konumlanma olarak strateji	Öngörme olarak strateji
	Stratejik planlar	Stratejik mimari
Gelecek İçin Harekete Geçmek	Uyum olarak strateji	Gerilim olarak strateji
	Kaynak dağıtım olarak strateji	Kaynak Biriktirme ve Çoğaltma Olarak Strateji
	Mevcut sektör yapısı için rekabet	Geleceğin sektör yapısını biçimlendirmek için rekabet
Geleceğe En Önde Ulaşmak İçin	Ürün liderliği için rekabet	Temel yeteneklerde liderlik için rekabet
	Tek bir birim halinde rekabet	Koalisyon halinde rekabet
	Yeni “parlak” ürün oranlarını azamiye çıkarmak	Yeni Pazarları öğrenme oranını azamiye çıkarmak

Tablo 1.2: Yeni Strateji Düşüncesi

Kaynak: HAMEL Gary, PRAHALAD Ç.K, “Geleceği Kazanmak”, (Çev.) Zülfü Dicleli, İstanbul, İnkılâp Kitapevi, 1996, s. 38

Tabloda da görüldüğü gibi yeni strateji düşüncesi, geleneksel strateji düşüncesinden farklı olarak hedeflerle kaynaklar arasındaki sıkı bir uyumun sağlanmasından çok elde ki kaynakların yeni değerler ve fark yaratacak (müşteriler, çalışanlar, pay sahipleri ve toplum için) şekilde kullanılmasına yöneliktir. Yine yeni strateji anlayışı, strateji yaratma sürecinin demokratikleşmesini⁵², bu sürecin üst yönetimin tekelinden çıkarılmasını içermektedir.⁵³

1.8.7.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Sorumluluğu

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden temel farklılığı ve getirdiği yeni boyut insan kaynakları yönetiminin stratejik bakış açısıdır. Ancak uygulamalarda hep bu boyutun ikinci planda kaldığı ve geleneksel personel yönetimi faaliyetlerinin yaygın olarak kullanıldığı bunlara daha çok zaman ayrıldığı görülmektedir.

Pricewaterhouse Coopers'ın 1998 yılında yapmış olduğu, Avrupa İnsan Kaynakları Kıyaslaması 1998 ve İnsan kaynaklarında ana yönelimler adlı araştırmasında incelenen

⁵² a.g.e, s. 151.

⁵³ Ahmet Buğdaycı, “Net Kuşağı Geliyor”, Capital, Ağustos-1998, s. 175.

işletmelerin pek çoğunda geleneksel personel yönetimi faaliyetlerine daha çok zaman ayrıldığı görülmektedir.

Ancak daha önce de bahsedildiği gibi 1990'lı yılların başında gündeme gelen yeni strateji yaklaşımı ve insan kaynakları yönetiminin stratejik yönünü ön plana çıkarmak için ortaya atılan "stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı" insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki eksikliklerin giderilmesi konusunda olumlu adımların atılmasına neden olmuştur.

Yeni strateji yaklaşımının getirdiği ana düşüncelerden birisi olan "strateji yaratma sürecinin demokratikleştirilmesi" insan kaynakları yönetimine bu yönde ciddi bir sorumluluk yüklemektedir. Buda insan kaynakları yönetimi hem yeni stratejilerin yaratılmasında hem de yeni stratejilerin uygulanmasında önemli görevler üstlenmektedir.

1.9 İNTERNET VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüz iş ortamları, iş gerekleri açısından geçmişe göre farklılaştıran pek çok unsur söz konusudur. Geçmişin rutin, fazla değişmeyen işlerden oluşan montaj hatlarının yerini, bugün özellikle hizmet sektöründe oldukça değişken ve zor görevler almıştır. Yeni çalışma ortamları pek çok yeni bilgi ve beceri gerektirmekte, çalışanlarda düşünme, analiz etme, problem çözme gibi yeteneklerin bulunması zorunluluk haline getiren karmaşık görevlerden oluşmaktadır. Bu ortamda işletmelerin performansları etkileyici temel unsur, fiziksel varlıklardan çok “entelektüel sermaye” olarak nitelendiren insan kaynaklarıdır. İşletmelerde yaratıcılık ve yenilik, insan kaynaklarının yetenek ve yetkinliklerinin geliştirilmesine bağlı bulunmaktadır.

Son yirmi yılda birçok işletme yüksek personel maliyeti ve iletişimin çok fazla kompleks hale gelmesiyle rekabet avantajlarını korumak için artan oranda bürolarını bilgisayarlaştırmaktadırlar. Bilgisayarlar yoluyla haberleşme maliyetlerinin düşürülmesine, uzak yerlere aynı anda ve hızlı haberleşmeye, bilgi paylaşımına imkan vermesi sayesinde internet firmalar tarafından kabul edilmeye başlamasına neden olmaktadır.⁵⁴

Günümüzde artık her firma kendi web sitesini sahiptir. Şirket hakkında her türlü genel bilginin yer aldığı bu sitelerde, şirketin insan kaynakları politikaları da anlatılabilmekte ve ayrıca adayların başvurabilmeleri için bir adres ya da iş başvuru formu yer alabilmektedir. Bazı şirketler insan kaynakları bölümünde şirkete çalışanlarla ilgili bilgiler vererek,

⁵⁴ Metin Reyhanoğlu, “İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Olarak İnternet-Ekstranet-İntranet Kullanımı ve İşletme Yönetimine Etkileri, Bilgi Teknolojisi Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi “2000’li yıllarda İşletmecilik ve Eğitimi”, Akdeniz Üniv. İİBF’ si, Antalya, 12-14 Kasım 1998, s. 413.

Çalışanlara sağlanan sosyal imkânları anlatarak, eğitim politikalarından bahsederek vs. şirketin adaylar tarafından daha iyi tanınmasını, daha cazip hale getirilmesini sağlamaktadır.⁵⁵

İnternet hayatımızı, iletişim kurma, ticaret ve yayın yapma, öğrenme, öğretme şeklimizi değiştirmekte ve çeşitli etkinlikler yaratma ve bunları kontrol etmemizi sağlamaktadır.

İnternet sınırsızlıktır, şeffaflıktır, erişilebilirliktir, eşitliktir ve serbest katılımdır. İnsanlık tarafından gelecekte kabul görececek olan evrensel demokrasi anlayışının geliştirilmesinde belki de en önemli araç olacaktır.

İnternet, öngörülemeyen hızı ve sürekli değişen yüzü ile hayatımızı her yönden değiştirmeye devam ediyor. Küreselleşme gerçeğinin varlık sebebi olan internet'i çok iyi algılamak, hangi alanda faaliyet gösterirsek gösterelim işimizi daha iyi yapabilmenin ve gelecekte var olabilmenin yolu olarak görmek, bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnternet kavramıyla birlikte ortaya çıkan e-posta, haberleşme grupları, bilgi dosyaları transferi ve genel kullanıma sunulan dünya çapındaki ağ birçok fayda sağlamıştır. Düşük maliyetlerle bilgi araştırma ve çeşitli ticari olanaklar İnternet'in sunduğu avantajlar arasında. İnternet; reklâmıcılık, sponsorluk ve pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmek için günümüzde önemli bir fırsat haline gelmiştir.

E-posta ile başlayan, elektronik hayat, e-ticaret, e-banka, e-devlet ve yüzlerce “e”li uygulamayla yaşantımızın her alanına giren internetli yenedünya düzeni, günlük yaşamda yaygın olarak kullanmakta olduğumuz birçok paradigmaya savaş ilan etmiştir. Zaman, mekân, sınır kavramları ortadan kalkmıştır.

İşletme bilişim teknolojilerinin kullanımı gün geçtikçe artmaktadır. İşletme faaliyet ve uygulamalarında, donanım (hardware) ve yazılım (software) ürünlerinden daha fazla yararlanılması, beraberinde teknoloji uygulamalarının temel amacı, işletme ve çalışanları arasındaki iletişimi arttırma, hızlı bilgi alış-verişini sağlama, verimliliği yükseltme ve maliyetlerde tasarruf sağlanmasıdır.

⁵⁵ <http://www.inet-tr.org>, Aytürk Keleş, Ali Keleş, “İnternette İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2004.

1.10 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ’NİN TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

1.10.1 Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Tanımı ve Önemi

Günümüz toplumunda doğru bilgiye hızlı ulaşabilmek, tüm değişimlere kolayca ayak uydurabilmek, bir yönetici olarak çalışanlara sürekli gelişim imkanı sunarak dinamik bir organizasyon yaratabilmek; teknolojinin işletmeye kazandıracağı yenilikleri sürekli takip edip ve uygulayarak mümkün olabiliyor.

Yaşadığımız bilgi dünyasında hayatın her alanında elektronik kelimesini temsil eden “e” harfinin yavaş yavaş tüm kelimelerin önüne geldiğine şahit olmaktayız. Son zamanlarda İnsan Kaynakları anlayış ile uygulamaları da bu popüler gelişimden payını almış ve “e-İKY” olarak tanımlanan yeni bir alan doğmuştur. E-İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimindeki “insan” unsurunu güçlendirmekte ve çalışanlara kendi kariyerlerini planlamaları konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu yeni paradigma klasik anlayıştaki örgütsel faaliyetlerin merkezileşimden kurtarılmasına yardım etmekte, çalışanlar ile yöneticilerin örgütsel hedef ve amaçlar doğrultusunda ortak hareket etmelerine destek olmaktadır.⁵⁶

E-İKY, insan kaynakları örgütleri ile onların tedarikçileri ve müşterileri arasında, e-ticareti bir süreç ve hizmet olarak ilişkilerinin yeniden tasarlanması ve hayata geçirilmesidir. Bir başka ifade ile; “e-İKY, insan kaynakları departmanının fonksiyonlarını yerine getirebilmek için, bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanabilmek” şeklinde tanımlanmaktadır.⁵⁷ E-İK yöneticileri her zaman, çalışanların memnuniyeti ortak hedefi ve tüm İK hizmetlerinin entegrasyonu için çabalamaktadır ve çabalamalıdır.

Geleneksel insan kaynakları anlayışından bilgisayar ve iletişim sistemleri ile donanmış yeni uygulamalara geçmek uzun dönemli çalışma ve planlamaları da beraberinde getirmektedir.⁵⁸ İkibinli yılların insan kaynakları yönetiminde internet ve bilgi sistemleri ile yoğun uygulamalar içinde bir takım konu ve kavramlar ön plana çıkmaktadır.

⁵⁶ <http://www.bilgiyonetimi.org>, Murat Erdal, 2004.

⁵⁷ <http://www.insankaynaklari.com>, Mehmet Cemil Özden, “e-İK: Teknoloji mi? Kültür mü?”, 2004.

⁵⁸ <http://www.nektarin.com>, “Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamaları”, 2004.

1.10.2 Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerdeki insan ilişkilerini ele alan kapsamlı bir departman olarak karşımız çıkmaktadır. Teknolojinin gelişimiyle birlikte insan kaynakları bu kapsamını da geliştirme çabası içerisine girmiş ve fonksiyonlarını elektronik ortama taşımıştır. Böylece geleneksel insan kaynakları yönetiminin kapsamına giren konular daha az zaman ve emek harcayarak çözülebilmektedir. Doğru verilere hızlı erişim sağlanarak insan kaynakları danışmanları katma değeri yüksek işlere odaklanmakta, sürekli bir gelişim için gerekli zaman ve işgücü ayrılabilir. Teknoloji ile bütünleşen insan kaynakları departmanının meydana gelen yeni kapsamları ise aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

- 1- Sürekli öğrenme, yenilenme ve gelişime açık bir işletme kültürü oluşturmak.
- 2- Kariyer planlaması, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi temel unsurları bir arada düşünmek.
- 3- Bilgi, öğrenme, gelişim, disiplin ve ödül politikaları gibi alanlarda saydam bir ortam yaratmak.
- 4- Çok yönlü örgütsel iletişimi yönetmek.
- 5- Teknolojiden stratejik bir araç olarak yararlanmak.

1.11 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ' NİN OLUŞUMU İÇİN GEREKEN AŞAMALAR

Teknolojiyle birlikte gelişen yeni ekonomide insan kaynakları yönetimi de kendi e-çözümlerini bir dizi asamadan geçirerek geliştirmektedir. Bu aşamalar;⁵⁹

- Bilgi Yayımı
- Veri Tabanı Oluşturma
- Temel İnsan Kaynakları İşlemleri
- Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri
- Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleridir.

1.11.1 Bilgi Yayımı

Bilgi yayımı ya da daha genel bir deyişle şirket içi bilgi paylaşımı olarak ta nitelendirilebilen bu aşama elektronik insan kaynakları gelişiminin ilk basamağıdır. Bu aşamadaki uygulamalar, genel işletme bilgilerinin kurum içi çalışanlara aktarımıdır ve temelde tek yönlü iletişimi kapsamaktadır. Bu kategoride yer alan ve en çok bilinen

⁵⁹ Murat Erdal, a.g.w.s.

uygulamalar; şirket politika ve prosedürleri, firma tarihçesi, duyuru ve bültenler, şirket haberleri, organizasyon şeması, görev ve sorumluluklar, faaliyet alanları, çalışanlar listesi ve iletişim rehberidir.

1.11.2 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 artış ve primleri, sağlık kayıtları ve emeklilik durumu vb. bilgileri içermektedir.

1.11.3 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.

1.11.4 Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri

Verilerin değerlendirilmesi, çalışanların görev ve sorumluluklarının analizi, iş süreçlerinin uyum ve dengesinin araştırılması, çeşitli kriter ve değişkenlere göre çok boyutlu (çıkıtlı) işlem ve uygulamaların bu kapsam içerisinde çok yönlü bölümlendirilmesidir.

1.10.5 Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri

İşletme içi ağ (intranet) 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 (ekstranet, internet) bütünleştğinde insan kaynakları yönetiminin kapsam ve derinliği artmaktadır.

İşletme ve elektronik ağ (şebeke) uygulamalarından bahsedilirken genellikle;⁶⁰

·Intranet: İşletme ve Çalışanlarla İlişkiler

·Ekstranet: İşletme ve Tedarikçi-Dağıtımçı-Ortak İlişkileri

·Internet: İşletme ve Müşteri İlişkileri şeklinde düşünülmektedir. İnsan kaynakları açısından bakıldığında, intranet işletme içi, internet ise işletme dışı yaklaşım ve uygulamalarda yeni boyutlar getirmektedir.⁶¹

⁶⁰ Metin Reyhanoğlu, a.g.e., s. 413-423.

Elektronik ortama taşınan insan kaynakları bilgi sistemleri, e-işe alma/seçeme ve yerleştirme, e-öğrenme (e-learning), gelişim ve değerlendirme, e-performans yönetim sistemleri, e-ücretlendirme ve bordrolama, e-iş ve yetenek profilendirme, e-kariyer yönetimi ve planlanması gibi artık geleneksel insan kaynakları yönetim sürecindeki pek çok işlem sanal ortamda gerçekleştirilebilmektedir.⁶²

1.12 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI

Artık firmalar, dijital çağa ayak uydurabilmek için insan kaynakları ile ilgili uygulamaları elektronik ortama aktarıyor. Böylece insan kaynakları işlemlerini elektronik ortamda tek bir tuşla, hızla gerçekleştirebiliyorlar.

Bilgisayarın iş yaşamında yaygın olarak kullanılmaya başlamasıyla birlikte, daha önce el ile yapılan tekrarlı ve zaman alıcı birçok iş de bilgisayar ortamına aktarılmaya başlandı.

İnsan kaynaklarının elektronik hale getirilmesi işletmelere bir takım avantajlar sağlamıştır:

- 1- Günlük iş süreçleri bölünmeden, zaman ile mekana bağımlı kalmadan e-iky uygulamaları hayata geçirilerek asıl katma değer yaratan konulara odaklanma imkanı elde edilecektir.
- 2- E-İK, çalışanlar ve yöneticiler için iş ile çalışma ortamını geliştirmekte ve zaman faydası yaratmaktadır.
- 3- İnsan kaynakları departmanının monoton ve rutin iş süreçlerini azaltıp etkinlik ile verimliliği artırarak bir bütün olarak birimin örgüt için daha fazla katma değer sağlayacak stratejik alanlara yönelmesine imkân sağlar.
- 4- Çalışanların performanslarını yükseltmekte ve yeteneklerini geliştirmektedir.
- 5- İnsan kaynakları uygulamalarının elektronik ortama taşınması, İK çalışanlarının işlerini kolaylaştırmasının ve uygulamaların verimliliğini artırmasının yanı sıra çalışanların uygulamalara aktif katılımını sağlamakta, bu sayede çalışan tatmini de artmaktadır.

⁶¹ İbrahim Kırcova, “Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Bir Yönetim Aracı: İnternet”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi “2000’li yıllarda İşletmecilik ve Eğitimi”, Akdeniz Üniv. İİBF’ si, Antalya, 12-14 Kasım 1998, s. 400-412.

⁶² <http://inet-tr.org>, Aytürk Keleş, Ali Keleş, “İnternette İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2004.

E-İnsan kaynakları, işletme çalışanlarının gereksinimlerini kurumsal elektronik bir ağ ortamı yani intranet üzerinden erişimle birlikte karşılayabilme şansını ortaya koyduğundan ara kademelerde çalışanları ve insan kaynakları personel sayısını azaltmaktadır.

1.13 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARKLARI

E-İKY artık Geleneksel İKY'nin bir parçası olmaktan çıkmış ve kendini teknolojik geliştirmelerle birlikte değiştiren ve geliştiren yeni bir paradigma haline gelmiştir.

E-İKY'nin gelişimine bakacak olursak aslında şu evreyi incelemek gerekir:

Personel Yönetimi → İnsan Kaynakları Yönetimi → Elektronik İKY

E-İKY'nin temeli önce personel yönetimine daha sonrada İKY'ne dayanmaktadır. Dolayısıyla E-İKY'nin gelişimini yazabilmek için bu iki kavramın gelişim dönemlerine bakmak gerekir.

Geleneksel İKY'nin önemini artıran eğilimler olduğu gibi E-İKY'nin de önemini artıran eğilimler vardır. Ayrıca E-İKY ile Geleneksel İKY arasında farklılıklar vardır:

1- Küreselleşme ve yoğun rekabetin meydana getirdiği çok uluslu işletmelerin Geleneksel İKY fonksiyonunun ya da departmanın gün geçtikçe maliyeti artmakta ve merkeze olan bağlantı zaman kaybına neden olmaktadır. E-İKY çok uluslu işletmeler için adeta bir doping etkisi yaratmıştır. İKY departmanını tek elde bağlayarak önemli ölçüde zaman ve maliyet tasarrufu sağlamıştır.

2- Geleneksel İKY ile yönetilen bir İKY departmanı gereksiz personellerden oluşan bir sema çizerken, E-İKY'ni uygulayan İKY departmanında bu tür personellerle ihtiyaç duyulmamıştır.

3- Geleneksel İKY' de çalışanlar birçok kâğıt yığını ile uğraşmak zorunda iken teknolojiyle donatılan E-İKY' de kâğıt yığınının son verilmiş bilgiler elektronik ortamda saklanmaktadır.

4- Yeni paradigma klasik anlayıştaki örgütsel faaliyetlerin merkeziyetçilikten kurtarılmasına yardım etmekte, çalışanlar ile yöneticilerin örgütsel hedef ve amaçlar doğrultusunda ortak hareket etmelerine, destek olmaktadır.⁶³

⁶³ Murat Erdal, a.g.w.s.

1.14 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL UYGULAMALARI

İnsan kaynakları bölümünde bilişim teknolojilerinin kullanılması ile temel uygulamaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.⁶⁴

Çalışan El Kitabı: Çalışan el kitabı uygulaması, personele yönelik rehber ve politikaların elektronik ortamda yayımlanmasıdır. El kitaplarının basımı, güncelleştirilmesi ve dağıtım maliyeti açılarından büyük tasarruf yaratmaktadır. Böylelikle işletme çalışanları, en yeni politika ve prosedürler hakkında hızlı bilgi edinebilmektedir.

Telefon Rehberi: Telefon rehberi, çalışanlara ait iletişim ve erişim bilgilerinin, telefon numarası, e-posta adresi, unvan ve bulundukları departman vb. yer aldığı bir veritabanıdır. Elektronik ortamda iletişim bilgilerini öğrenmeye yönelik olarak yapılan basit araştırmalar geleneksel yöntemlere göre daha hızlı gerçekleştirmektedir. Çevrimiçi erişim bilgileri, sık sık ve kolaylıkla güncellenebilmekte ve santral operatörlerinin telefon başında harcadığı süreyi azaltmaktadır.

Faydalı Bilgiler: Çalışanların işlerine yarayacak bilgilerin, yeniden gözden geçirilmesi, düzenlenmesi, kariyer ve sağlık planlarının çevrimiçi seçenekler üzerinden tercih edilmesidir. Bu yapıdaki uygulamalar, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere daha çabuk yanıt alabilmelerini sağlamaktadır. İnsan kaynakları bölümü böylelikle işletme çalışanları tarafından gelen sık sorulan benzer nitelikteki sorulara daha az zaman harcamaktadır. Ayrıca, personelle ilgili bilgi kayıtları, yazılım programlarında sağlıklı bir biçimde tutulabilmektedir.

Emeklilik Planları: Çalışanlar, emeklilik zaman çizelgesi, hesap bilgileri, yatırım seçenekleri, emeklilik ikramiyesinin bugünkü ve gelecekteki tutarlarını bilgisayar ortamında inceleyebilmekte ve buna yönelik seçim yapabilmektedir. Bu sistem, insan kaynakları bölümü için, personelden gelen “emekliliğime ne kadar süre kaldı?”, “emekli ikramiyemin tutarı nedir?” vb. şeklindeki sık sorulan sorulara tekrar tekrar cevap vermelerini önleyerek diğer faaliyetler için vakit kazanmalarını sağlamaktadır.

Çalışan Anket ve Araştırmaları: İşletme içi mevcut durum ya da planlanan değişiklikler hakkında anket veya çeşitli araştırma teknikleri kullanılmaktadır. Bu aşamada çalışanlardan geri besleme alınmasında, intranet ve/veya e-posta vb. teknolojiler kolaylaştırıcı rol oynamaktadır. Yeni yöntemler sayesinde, karar vermeye yardımcı yeni fikirler elde edilerek, işletme için faydalı yeni çözüm yöntemleri üretebilmekte, sorunlar ortadan kaldırılmakta ve iş süreçleri iyileştirilebilmektedir.

⁶⁴ a.g.w.s

Kurum İçi İş Seçenekleri: İşletme içi yeni iş fırsatları ve bu pozisyonlara yönelik eğitim programları ile kariyer gelişim bilgilerinin, intranet üzerinden duyurulmasıdır. Bilgi yayılımı intranet aracılığıyla, klasik kurum içi duyuru panoları vb. araçlara göre ilgili personele daha hızlı ve daha etkin ulaşabilmektedir. Bu uygulama, çalışanların işletme bünyesinde tutulması, rotasyonun sağlanabilmesi, kurum içi büyüme ve ilerlemeye yardımcı olunmasında katkıda bulunmaktadır.

Eleman Alımı: İşletmenin eleman temini ve profili ile ilgili olarak tasarruflarının internet web sitesi üzerinden kamuoyuna duyurulmasıdır. Geniş aday seçenekleri ve onlara ait bilgilerinin açık bir şekilde bulunmasını sağlamakta, işe alım çevrim zamanı kısaltmaktadır.

Aday taraması: Yüzlerce aday özgeçmişi arasından işletmenin personel seçiminde belirlenmiş olduğu temel niteliklere sahip kişilerin özgeçmişleri, bilgisayar desteği ile otomatik bir biçimde analiz edilmektedir. Aday taramasında teknoloji desteği rutin işe alım süreçlerini basitleştirmekte ve hızlandırmaktadır.

Organizasyon Şemaları: Güncellenmiş organizasyon şema ve bilgilerin tüm departmanlarca tam zamanlı olarak öğrenilmesine imkân tanıyan bir uygulamadır.

Haber Bültenleri: Periyodik olarak yayınlanan haber bülteni uygulamaları, şirketle ilgili gelişme ve duyuruların yer aldığı elektronik bir ortamdır. Bu ortam; şirket faaliyetleri eğitim ve öğrenme programları, müşteriler, ortaklar ve çalışanlar vb. ilgili güncel bilgi ve magazin duyurularının da yer aldığı e-gazete ve dergilerdir.

Şirket Faaliyet Takvimi: Bu uygulamada, yıl içerisindeki tatil ve özel günlerin (örneğin; şirket içi ve şirket dışı eğitim programları gibi) belirtildiği elektronik bir takvim bulunmaktadır. Çalışanlar, bu takvim bilgilerini intranet üzerinde kolaylıkla izleyebilmektedirler.

Çalışanlara Ait İlan ve Duyurular: İşletme ve çalışanlar ait ilan ve duyuruların yer aldığı elektronik bir ortamdır. Böylelikle çalışanlar arasında takım ruhu ve topluluk bilinci yaratılmaktadır.

Elektronik ağlar işletme fonksiyonlarında değer yaratımında büyük yarar sağlamaktadır. İnsan kaynakları, muhasebe, finans, pazarlama ve üretim gibi temel işletme bölümleri arasındaki iş süreçlerini etkin ve verimli çalışması, zamanın etkin kullanımı, bürokrasinin ve hiyerarşik yapının azalması, maliyet tasarrufu gibi birçok konuda sayısız fayda üretmektedir.

1.15 İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ

1.15.1 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Tanımı ve Önemi

İnternet, insanların tek başlarına ya da gruplar halinde yüzdükleri bir okyanustur.⁶⁵ Hızlı ve pahalı olmayan biçimde iletişim kurmaya ve kaynaklar toplamaya yarayan bir iletişim aracıdır.⁶⁶

Eski dünyanın iletişim darboğazı ve geleneksel yönetimde, çalışanlar problemlerin ve sorularının yanıtlarını alabilmek için insan kaynakları personeliyle iletişim kurmak zorunda olduğunda veya insan kaynakları, çalışanlarla ilgili herhangi bir işlem için örneğin performans değerlendirmesi gibi önemli işlevleri yerine getirmek için çalışanlarla iletişim kurmak zorunda olduğunda birçok bürokratik işlemlerle uğraşarak zaman kaybı yaşamaktadır. İşletmelerin insan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımına geçmesi bu ve buna benzer birçok sorunları geride bırakmasını sağlayacaktır. Şirketteki herkes bağlantıda olunca ve e-iş yapmaya başlayınca bu iletişim darboğazı açılarak ve herkesin iletişime geçmesi olanaklı hale gelmektedir.⁶⁷

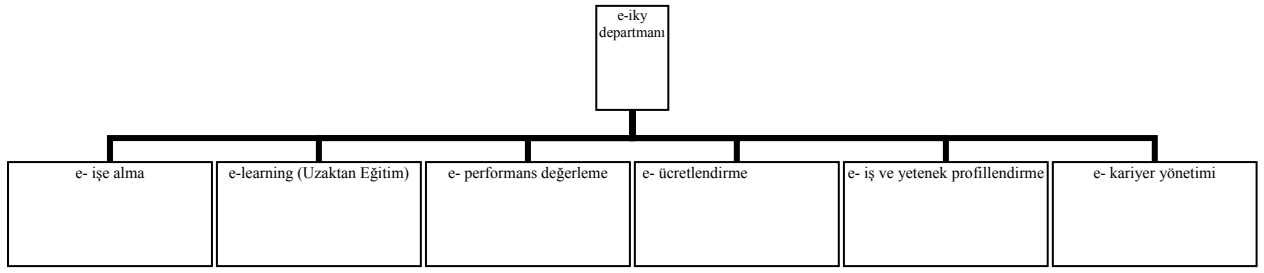
İnsan kaynakları bilgi sistemi, “örgütün insan kaynakları hakkındaki bilginin elde edilmesi, depolanması, analiz edilmesi, düzeltilmesi ve dağıtılması için kullanılan bireyler, süreçler, şekiller ile veriden oluşan bütüne” denir. Bu yüzden sistem sadece bilgisayar donanım ile yazılımından bu elementler etkin bir sistem için kritik önemde olsalar dahi ibaret olmayıp çok daha fazlasını ifade eder. Bu süreçte yoğun olarak bilgisayarlardan faydalanılmakta, uygun yazılım ve donanım birimleri ile insan kaynaklarının etkin kullanımı önemli olmaktadır. Sistemin başlıca amacı, zamanlama açısından uygun, tam ve doğru bilgi sağlamak ve insan kaynağına dönük kararlar verecek olan ilgililere faydalı bilgi sağlamaktır.⁶⁸

⁶⁵ Amır Hartman ve diğerleri, “**Ağa Hazır**” Ekonomide Başarı Stratejileri, (Çev: Kutluk Özgüven), Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 34.

⁶⁶ David Siegel, “**Şirketinizi Geleceğe Taşıyın**” İnternet Toplumunda İşletme Stratejisi, (Çev: Kutluk Güven), Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 17.

⁶⁷ Jonathan Smilansky “**Yeni İnsan Kaynakları**” Performans Artırmak İçin Etkin Çözümler, (Çev: Derya Atakan), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2002.

⁶⁸ <http://www.ekocerceve.com>, Nihat Alayoğlu, “**E-İnsan Kaynakları Yönetimi**”, 2004.



Şekil 1.2: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

Şekilde de görüldüğü gibi insan kaynakları bilgi sistemi, aslında organizasyonun yönetim bilgi sisteminin bir modülüdür. Bu modül içerisinde bir çok alt modül de yer alabilir: Organizasyon tanımı, yönetim politikaları tanıtımı, sistem kullanıcıları, personel kimlik belgeleri, iş nitelikleri vb. e-İK kavramı, İK bilgi sistemlerinden sadece İK departmanı çalışanlarının değil, tüm çalışanların, hatta işe alım gibi modüllerde potansiyel adaylara da içerecek şekilde tüm kişilerin yararlanabileceği bir çalışma biçimini ifade etmektedir.⁶⁹ Dolayısıyla e-İK, İK bilgi sisteminin, intranet (işletme ve çalışanlarla ilişkileri), extranet (işletme ve tedarikçi-dağıtımçı-ortak ilişkileri) ve internet (işletme ve müşteri ilişkileri) üzerinde çalıştırıldığı etkileşimli bir çalışma ortamı yaratmakta ve böylece İK süreçlerine, tüm çalışanların katkısı gerçekleştirilmiş olmaktadır.

1.15.2 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri'nin İşlemeleri

1.15.2.1 E-İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme

Geleneksel yöntemlerle işe alma, şirketlerde hem maliyet hem de zaman kaybına neden olmaktadır. Eğer tercih edilen bir şirketseniz ve tercih edilen bir pozisyon için bir iş ilanı verdiyseniz, yığınla özgeçmiş mektupları alacaksınız. Hepsini teker teker incelemeli, lise mezunu aramadığınız halde, lise mezunu olup başvuran adayları elemelisiniz. Kağıt yığınınız ne kadar azaldı? Özgeçmişlerden oluşan kağıt yığınının üstesinden kaç personelle gelerseniz sizin için daha az yorucu ve daha az maliyetli olur? Özgeçmişler arasında tercih yapılırken harcadığınız zamanın şirkete maliyeti nedir? Aday sayısını epey azalttınız... Kalan adayların test, mülakat gibi aşamaları kaldı. Ama bu aşamaya gelemeyen adaylara teker teker ret cevabı

⁶⁹ <http://www.insnakaynaklari.com>, “İnsan Kaynakları Uygulamalarında Teknoloji ve Elektronik Ticaret”, 2004.

işini kime devrettiniz?⁷⁰ Tüm bu soruların istenmeyen cevaplarını almamak için şirketinizin insan kaynakları departmanını bir an önce “e” harfiyle tanıştırmak sizin için en çözücü yoldur.

1993 yılından bu yana gazetelerdeki iş ilanları internete taşınmaya ve işe alımlar “job board” denilen web siteleri üzerinden yürütülmeye başlandı. Çünkü internet işe alım kavramını değiştirerek, şirketlere maliyet azaltma fırsatı ve geniş bir aday havuzu sağlayıp, en iyinin de iyisini seçme fırsatını veriyor.⁷¹

İnsan kaynakları profesyonelleri, faks, mektup ya da e-mail ile gelen başvuruların dosyalanması, başvurulardaki bilgilerin sınıflandırılması gibi zaman alan işlemleri ortadan kaldırarak önemli bir zaman ve işgücü tasarrufu sağlıyor.

Günümüzde pek çok firma, sağladığı maliyet, zaman ve etkinlik avantajlarından ötürü online işe alma yönetimini geleneksel işe alma yöntemlerine tercih etmektedir. İnterneti işe alım sistemlerine etkin bir şekilde katan şirketler, kaliteli insan gücü rekabetinde üstünlüğü elde edeceklerdir.

1.15.2.2 E-Learning (Elektronik Eğitim)

Elektronik ortamdaki eğitim olan e-eğitim (e-learning), geleneksel sınıf eğitiminin en iyi yanlarını teknoloji ile birleştirerek öğrenme ve bilgi transferi hızına ivme kazandırmıştır. E-eğitim uydu canlı veya banttan video, internet, intranet veya cd-rom gibi bilgisayar teknolojileri vasıtasıyla senkronize veya asenkronize olarak eğitim verilmesine olanak tanır.

Yeni teknolojiler, personelin evlerinden veya işlerinden 7 gün 24 saat eğitim alabilmelerine olanak vermektedir. Personel, sadece eğitimin içeriğinin nasıl sunulduğu değil, aynı zamanda nerede ve ne zaman eğitime katılabileceklerini de kontrol edebiliyorlar.

Yeni teknolojilerle verilen bu eğitimin avantajları; eğitilenlere dünyanın her yerinde ve her saatte eğitim ulaştırabilme olanağı, maliyetten tasarruf etme, eğitim yönetiminin verimli olması, eğitilenlerin performansını gözlemleme olanağı ve eğitime erişimin kontrol edilebilir olmasıdır.

Özellikle coğrafi olarak dağınıklık arz eden şirketler tarafından personele yeni ürünler, politikalar, beceri eğitimleri ve uzmanlık konferansları hakkında bilgi aktarmada e-eğitim önemli rol oynamaktadır. Örneğin; 3M’ in Araştırma ve Geliştirme Grubu, Avrupa ve Birleşik Devletlerden eğitimcilerin katıldığı sekiz haftalık videokonferansla yürütülen bir imajinasyon programına katılarak önemli düzeylerde tasarruf sağladılar. Videokonferans

⁷⁰ Murat Erdal, a.g.w.s.

⁷¹ Figen Tahiroğlu, a.g.e., s. 120-123

olmasaydı 100.000\$ gibi çok yüksek bir maliyete ulaşacakken, video konferansla eğitim maliyeti 13.000\$ olmuştur.⁷²

İnternet temelli eğitimin diğer bir avantajı da, eğitim programını güncellemede kolaylık sağlamasıdır. Eğiticiler, düşük maliyetle hemen değişiklik yapabilirler. Bu değişikliklerin sonucu hemen alınmaktadır.

İnternet temelli eğitimin dezavantajları ise; bilgisayar ağının geniş görsel ve işitsel bilgi muhafaza edememesi, kullanıcıları kontrol etme gerekliliği ve yatay öğrenme yöntemi (örneğin; önce A'yı öğren, sonra B'yi öğren, sonra C'yi vb.) temelli eğitim programlarını gözlemlemenin zor olmasıdır. Bir diğer eksiklikte, öğrenmede pozitif bir etki yaratan eğitici ve izleyiciler arasındaki etkileşimin burada olmamasıdır.

Tüm bu dezavantajlara rağmen uzaktan eğitimin şirketlere sağladığı avantajlar göz ardı edilemez. Günümüzde diğer konularda olduğu gibi eğitimde de yeni buluşlar meydana gelmiş ve eğitim de değişen bir yapıya kavuşmuştur. Böyle bir ortamda şirketlerin geleneksel eğitim yöntemlerini yeni eğitim teknolojilerini kullanıma doğru kaydırması ve personel ile eğiticiler arası iletişim kanalını yeni teknolojilere göre sağlaması en akılcı çözüm yoludur.⁷³

1.15.2.3 E-Performans Değerlendirme

Son dönemde çok popüler olan, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri vb. gibi kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreç olan 360 derece performans değerlendirme sistemi, elektronik ortamda uygulanabilen, çok yararlı bir değerlendirme sistemidir.⁷⁴

Geleneksel performans değerlendirme uygulamalarında, çalışanlar, kendilerine ulaşan basılı formları doldurarak, gerekli birime geri gönderirler. Birimde toplanan veriler, bilgisayar ortamına aktarılır ve raporlanır. 360 derece performans değerlendirmede, bu zahmetli sürecin otomatize edilmesiyle, katılımcılar sisteme tanıtılarak, uygulama aşamasına hızla geçilmiş oluyor. Uygulama baştan sona “online” olarak gerçekleştirildiği için veri eklenmesi, düzeltme gibi çalışmalara gerek duyulmuyor. 360 derece değerlendirme ve geribildirim sistemi ile çalışanların, kendilerinden beklenen yetkinliklerdeki performanslarını, farklı açılardan değerlendirilmesi sağlanıyor. Bu geribildirim yöntemi ile geleneksel performans değerlendirme yöntemlerindeki tek taraflılık özelliği ortadan kalkmış oluyor. Bu

⁷² A. Raymond Neo, “İnsan Kaynakları Eğitimi ve Gelişimi”, (Çev: Canan Çetin), Beta Yayın, İstanbul, 1999, s. 220-237.

⁷³ <http://ab.org.tr>, “İşletmeler İçin Bir E-Learning Sistemi Geliştirme Modeli”, 2004.

⁷⁴ <http://www.egiad.org.tr>, Nedim Menekşe, 2004.

sayede oldukça büyük organizasyonlarda bile performans değerlendirme çalışmaları son derece hızlı ve verimli olarak gerçekleştirilebiliyor.⁷⁵

1.15.2.4 E-Ücretlendirme

Geleneksel ücret yönetiminde, çalışanlara hangi periyotlarla, hangi ölçüte göre ve hangi miktarlarda ücret ödeneceği belirlenmektedir. Ücret yönetiminin, iş analizlerinden elde edilen verilerle yapılan iş değerlemesi sonuçlarına dayanması literatürde kabul gören bir yöntemdir. Buna göre her pozisyonda yapılan işe (iş tanımı) ve o işin yapılması için gerekli niteliklere (iş nitelikleri) göre o pozisyonun ücreti belirlenmektedir.⁷⁶

Bilgi teknolojilerinin gelişimi ve insan kaynaklarını yönetiminin de bu gelişimle birlikte gelişmesi İKY süreçlerinden biri olan ücret yönetimini de e-ücretlendirme haline getirmiştir. Geleneksel ücret yönetiminin yukarıda açıklanan görevi bilgisayar ortamına taşınmış ve personeli rahatlatıcı bir hal almıştır.

Elektronik İKY ile birlikte şirketlerde her personelin bir personel özlük dosyasının şirketlerin bilgisayar ağında mevcuttur. Personel bilgilerinin bilgisayarlarda var olması ücretlendirmenin geleneksel yöntemlerde olduğu gibi birçok hesaplamalar ve bürokratik işlemlerle uğraşmak yerine bunların geliştirilen programlar sayesinde çok daha çabuk ve daha az maliyetli şekilde yapılmasını sağlamaktadır.

E-ücretlendirme uygulaması, binlerce çalışanı olan işletmelerde bile her türlü ücret ödemesinin kolaylıkla işlenmesine olanak tanır. Ücret işlemlerinin yani sıra avans işlemleri, taksitli geri ödemeler, özel sigortaya sahip çalışanlar, sistem içinde sorun olmadan çözümlenir. Yürürlükte olan mevzuat gereği, vergi daireleri, sosyal sigorta kurumları, iş ve işçi bulma kurumu tarafından talep edilen her türlü normal ya da elektronik formlar sistem tarafından otomatik üretilir. Bütün raporlar ve formlar ilgili kurumların standartlarına uygun olarak hazırlanmaktadır. İnternet sayesinde çalışanlara ait maaş bordrosu ile ilgili veriler bölge ofislerinden ve mobil çalışanlardan güvenli bir şekilde toplanabilmektedir.

Tüm bu yukarıda sayılan işlemler internet vasıtasıyla personel tarafından rahatlıkla ulaşılabilir ve elde edilebilir. Personel bu veriler sayesinde daha iyi bilgilendirilmiş olarak kendi kariyerleri ile ilgili kararlar alabilirler.

⁷⁵ <http://www.vizyoner.com>, Misra Dinibütün, “Yeni Teknoloji”, 2004.

⁷⁶ <http://www.mcozden.com>, “Ücret Yönetimi”, 2004.

1.15.2.5 E-İş ve Yetenek Profillendirme

Teknolojinin gelişimi işletmeleri verimliliği artırmak, maliyeti düşürmek ve zamandan kazanmak gibi avantajlarla baş başa bırakmıştır. İşletme çalışanları ve işletmenin dış çevresi işletmenin internet sayfalarını ziyaret ederek işlemelerini web ortamında gerçekleştirmesi e-iş yapmalarına neden olmaktadır. Eskiden şirketler kendi ürün ve hizmetlerini üretilip müşterilere sunuyorlardı. Günümüzde e-iş çerçevesinde ise bu ürün ve hizmetleri müşterilerinin istekleri doğrultusunda üreterek onların istedikleri şekilde, hızlı bir şekilde pazara sunuyorlar. E-iş'i işletmelerine uygulayanlar küresel rekabette avantajlı konuma geçmiştirler.⁷⁷

Bilgisayar ağları işletmelerin çalışanlarını ve çalışmalarında işletmelerdeki gelişmeleri takip etmesine olanak vermektedir. Yöneticilerin kendileri için gerekli yetenekleri web ortamında kolaylıkla bulabilmektedirler. Ayrıca kendi çalışanlarını farklı yeteneklere sevk edebilmektedirler.

1.15.2.6 E-Kariyer Yönetimi

Günümüzde işletmelerin daha global ve uluslar arası nitelikler kazanmaları ile diğer fonksiyonlarında olduğu gibi insan kaynakları fonksiyonlarında ve özellikle de kariyer planlama ve yönetimi konusunda birtakım güçlüklerle karşılaşmalarına yol açabilmektedir. Bu bakımdan her alanda rekabetin arttığı günümüzde, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve geliştirebilmeleri için teknolojik olanaklardan en üst düzeyde yararlanabilmenin yollarını aramaları bir zorunluluk halini almıştır.⁷⁸

İnsan kaynakları yönetim sisteminin önemli bir alt sistemini oluşturan kariyer planlama ve yönetimi olgusunun da bilgisayar ortamında bir model çerçevesinde geliştirilmesinin insan kaynakları fonksiyonunun etkinliğini artıracak bir gerçektir.

Kariyer yönetimi alanında yukarıdaki paragraflarda söylediğimiz gibi bilgisayar destekli programlarından da yararlanılmaktadır. Bu konuda yeni geliştirilen Strategic Career Management System (SCMS) geniş bir kullanım alanına sahiptir. Özellikle örgütlerde esnek kariyer geliştirme sistemlerinde (Flexible Development System) kullanılmaktadır. Çalışanlar için "Örgütünüzde Kariyerinizi Kendiniz Geliştirin" türündeki, komprime bilgiler ve yöntemler tavsiye eden kitaplar da, bu tip programları destekler mahiyettedir. Kariyer planı

⁷⁷ <http://www.recruitmentturkey.com>, "e-yönetim", 2004

⁷⁸ M. Şerif Şimşek ve Diğerleri, "Kariyer Yönetimi", Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s. 191.

geliştirmede SCMS yazılımı ve kariyer planlaması konusundaki yayınlar, kişilerin kariyer planlamasında uzman bir role sahip olmalarını sağlamaktadır.⁷⁹

Kariyer geliştirme danışmanlığı faaliyetleri yüz yüze yapılabileceği gibi internet ortamında da yapılabilmektedir. “E-mentoring” adı verilen yöntem, çalışanların örgüt ile veya kariyer geliştirme ile ilgili sorunlarda anında yardım alabilmesini sağlayan bir yöntemdir. E-mentoring, danışman ve çalışan arasında internet kullanılarak yapılan bir etkileşimi içermektedir. Profesyonel danışmanlar, çalışana iş değiştirme gibi değişik tavsiyelerde bulunabilmekte, yeni iş bulmasına yardımcı olmakta ve çeşitli seçenekler sunmaktadırlar. “ask the employer” tipindeki internet sitelerinde network-mentoring servislerindeki uzmanlar soruları cevaplamakta ve kariyer geliştirme ile ilgilenen kişilere özel seçenekler önermektedirler. Çalışanlardan başka, şirketler de e-mentoring programlarına ilgi duymaya başlamışlardır.⁸⁰

⁷⁹ <http://gukasgroup.sitemynet.com>, “**Kariyer Yönetimi**”, 2004.

⁸⁰ a.g.w.s.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’ DEKİ İŞLETMELERDE ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Son yıllarda bir çok işletme yüksek personel maliyeti ve iletişimin çok fazla kompleks hale gelmesiyle rekabet avantajlarını korumak için artan oranda bürolarını bilgisayarlaştırmaktadırlar. Bilgisayar yoluyla haberleşme maliyetlerinin düşürülmesine, uzak yerlere aynı anda ve hızlı haberleşmeye, bilgi paylaşımına imkan vermesi sayesinde internet firmalar tarafından kabul edilmeye başlanmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, Türkiye’nin 100 büyük şirketinin bilişim teknolojileri kullanım düzeyini, internet uygulamalarını ve şirketlerin insan kaynakları departmanlarının bilişim teknolojisi ile tanışıp tanışmadığını tespit etmek, konuyla ilgili sorunların belirlenmesine çalışmak ve sorunlarla ilgili çözüm önerilerinde bulunmaktır.

Bu çerçevede araştırmanın alt amaçların şu şekilde belirlemek mümkündür:

- 1- İşletmelerde internet, intranet ve extranet gibi bilişim teknolojisi araçlarının kullanımını tespit etmek.
- 2- Bilişim teknolojileri kullanımının işletmelere sağladığı faydaların belirlenmesi.
- 3- İşletmelerde bilişim teknolojileri kullanım amaçlarının ve bu amaçlara ulaşma düzeylerinin tespit edilmesi.
- 4- İşletmelerde bilişim teknolojileri kullanım amaçlarına ulaşamama nedenlerinin tespit edilmesi.
- 5- İşletmelerde insan kaynakları departmanlarının sorumluluk alanlarını ve süreçlerinin belirlenmesi.
- 6- İşletmelerde insan kaynakları departmanının internet üzerinden kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi.
- 7- İnsan kaynaklarının bugün ve gelecekteki fonksiyonlarının tespit edilmesi.
- 8- İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin işletmelerde kullanılıp kullanılmadığını tespit edilmesi.
- 9- Elektronik insan kaynakları yönetimine işletmelerin bakış açılarının bugün ve ilerideki yıllarda nasıl olacağının tespit edilmesi.
- 10- Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelere sağladığı avantajları tespit edilmesi.

2.2 HİPOTEZLER

İleri bilgi teknolojilerinden biri olan internet ve araçlarının daha verimli, basit, hız kazandırıcı özelliklerinin artması ile birlikte zaman tasarrufu işletmelerin bu araçları artan oranda kullanıma yöneltmekte, bu da bilgilere ulaşmayı artırmaktadır. Böylece de örgütsel yapı ve yönetimi değişmektedir.

İşte yönetimdeki bu değişimler insan kaynakları yönetimi departmanını da etkilemiş ve değişmesine neden olmuştur. İşletmeler zaman tasarrufu, maliyetlerin düşmesi, bürokrasinin azalması ve değer yaratımı gibi önemli unsurlardan dolayı insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamak ve işlemek için elektronik insan kaynakları sistemlerini kullanmakta ve bu sayede elektronik insan kaynakları yönetiminin önemi git gide artmaktadır.

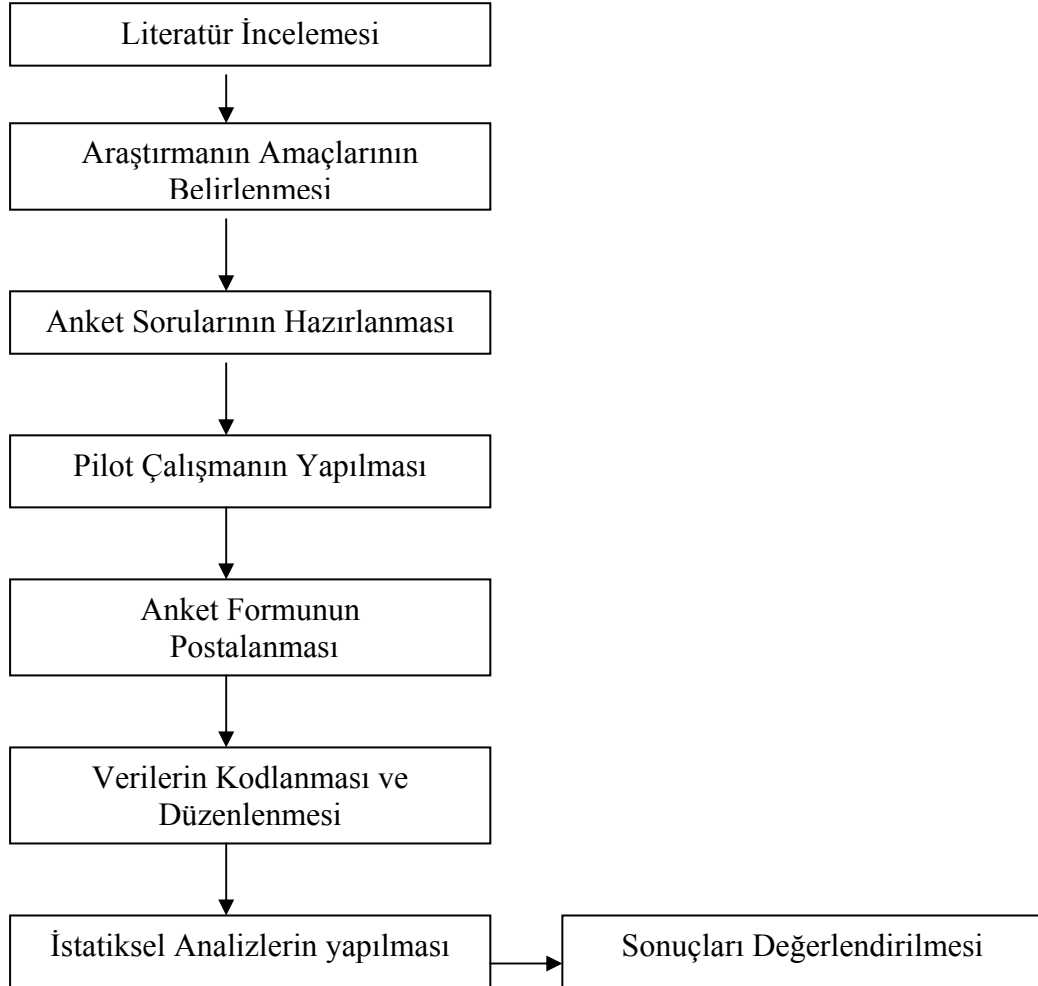
Yukarıda belirtilen araştırma amaçları çerçevesinde araştırmayla ilgili geliştirilen varsayımları şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1- Türkiye’ de ki büyük işletmelerin en az %90’ı internet, intranet ve extranet gibi elektronik insan kaynakları yönetiminin alt yapı unsurlarını kullanmaktadırlar.
- 2- Bilgi çağıının araçlarından ve internetin getirdiği kolaylıklardan biri olan web sayfaları işletmeler için hem ticaret alanında hemde yönetimde kolaylıklar sağlamaktadır. Bu kolaylıklardan Türkiye’ de ki büyük işletmelerin en az %90’ı faydalanmaktadır.
- 3- Bilişim teknolojilerini kullanan işletmeler amaçlarına ulaşmışlardır.
- 4- İşletmelerde insan kaynaklarına ilişkin konular insan kaynakları departmanında yürütülmektedir.
- 5- İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından olan performans değerlendirme sistemi ve eğitim departmanı işletmelerin en az %90’ında bulunmaktadır.
- 6- İşletmelerde elektronik insan kaynakları yönetimi kullanım düzeyi son üç yılda artmıştır.
- 7- Maliyetleri azaltmak, zaman tasarrufu ve rekabet üstünlüğü sağlamak işletmelere göre elektronik insan kaynakları yönetiminin en önemli avantajlarıdır.
- 8- Türkiye’ deki büyük işletmelerin en az %90’ı insan kaynaklarına ait bilgileri bilgisayar ortamında ve çoğunlukla software paketi içerisinde saklamaktadır.

- 9- Bilişim teknolojilerinin gelişimiyle birlikte Türkiye’deki büyük işletmelerin en az %90’ı personel temininde interneti bugün ve gelecekte daha çok tercih edecektir.
- 10- Teknolojinin gelişimiyle işletmelerin eğitim metotlarını yıllar geçtikçe daha da bilgisayarlaştırmakta ve sanallaştırmaktadır. Bu durum Türkiye’deki işletmelerin en az %90’ında gözükmemektedir.

2.3 ARAŞTIRMADA UYGULANACAK YÖNTEM

Bu bölümde araştırmaya dahil edilen işletmelerin seçilmesi, anket formlarının hazırlanması, cevaplanan anketlerin kodlanması ve verilerin analiz edilmesinde kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilecektir. Araştırmada izlenen yöntem Şekil 2.1’ deki gibi gösterilebilir.



Şekil 2.1: Araştırmada Uygulanan Yöntem

2.3.1 Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Seçilmesi

Araştırma çerçevesinde örnek büyüklüğün gereğinden büyük olması halinde, zaman ve olanaklar boşa harcanmış olacaktır. Buna karşılık, örneğin birim sayısı yetersiz olduğu takdirde, toplum parametreleri ancak çok geniş bir aralık içerisinde kestirebilecektir.

Araştırma Türkiye genelinde yapıldığından, araştırma çerçevesi İstanbul Sanayi Odası'nın 2004 yılı içerisinde seçmiş olduğu Türkiye'nin en büyük 500 İşletmesi içerisinde ilk 100 İşletme seçilmiştir.

Hazırlanan anketler Ekim 2005 tarihinden itibaren posta yolu ile işletmelere gönderilmiştir. 30 Mart 2006 tarihi itibarı ile değerlendirmeye uygun 35 adet anket formu elde edilmiştir. Bu %35'lik bir geri dönüş oranına karşılık gelmektedir. Bu konuya benzer konularla ilgili daha önce yapılan araştırmalar dikkate alındığında, ana kütleden seçilen örnekler üzerinde gerçekleşen geri dönüş oranının %20 ile %40 arasında değiştiği görülmektedir. Örneğin Güleş¹ tarafından yapılan bir çalışmada geri dönüş oranı %32 olarak gerçekleşmiştir. Çağlıyan² tarafından yapılan bir çalışmada geri dönüş oranı %30 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda %35'lik bir geri dönüşüm oranı kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilebilir.

2.3.2 Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde ilgili literatür ve bu konuya benzer olarak daha önce gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınmıştır. Anketi oluşturan sorular tespit edildikten sonra, taslak anketteki sorular, araştırmanın amaçları ile karşılaştırılmıştır. Bu şekilde anket sorularının araştırmanın amaçları doğrultusunda olup olmadığı tespit edilmiştir.

Ankete son şeklini vermeden önce, taslak anket konunun uzmanı akademisyenlere ve işletme sunularak anket üzerinde görüş bildirmeleri istenmiştir. Bu kapsamlı pilot çalışmalar sonucunda verilen anket 8 sayfa ve 41 sorudan oluşmaktadır (bkz Ek 1). Soruların büyük bir bölümü ankete cevap verenlerin soruyu cevaplandırmak için uygun şıkkı işaretlemeleri gerektiren “işaretlemeli soru”lardan oluşmaktadır.

¹ Güleş Hasan K., “The Impact of Advanced Manufacturing Technologies on Buyer-Supplier Relationships in The Turkish Automotive Industry”, Unpublished Ph. D. Dissertation, The University of Leeds, School of Business and Economics Studies, U. K., 1996.

² Çağlayan (Umut) Demet, “İnsan Kaynakları Planlaması: Konya Sanayi Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2002.

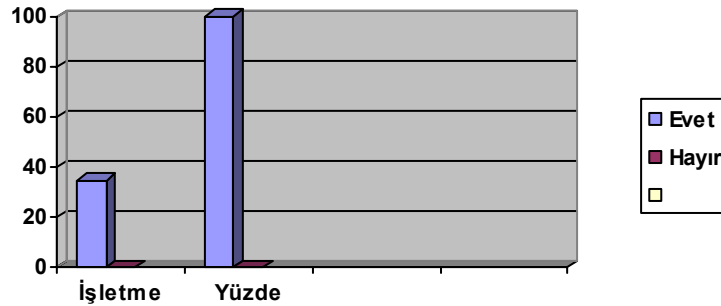
2.3.3 Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analizi

Ankette kullanılan sorular kapalı uçlu sorular olduğundan (Evet-Hayır); İşletmelerin yaptığı işaretlemeler evet olarak kabul edilmiştir. Boş bırakılan her seçenek ise hayır olarak kabul edilmiştir. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde; yüzdelere, frekanslar ve ağırlıklı ortalama kullanılmıştır. Ağırlıklı ortalama hesaplamaları sonucunda, ortalamalara katılma düzeyleri 5 seçeneekli sorularda*; 1,00 – 1,80 arası “hiç”, 1,81-2,60 arası “az”, 2,61-3,4 arası “orta”, 3,41-4,20 arası “yüksek” ve 4,21-5,00 arası “çok yüksek” düzeyde oldukları, 6 seçeneekli sorularda ise**; 1,00-1,83 arası “hiç”, 1,84-2,66 arası “az”, 2,67-3,49 arası “orta”, 3,50-4,32 arası “yüksek” ve 4,33-5,00 arası “çok yüksek” düzey olarak belirlenmiştir. Bu oranların dışında tablo ve grafik çizimleri için Excel 2003 ve Word 2003 kullanılmıştır.

2.4 ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

		İşletme	Yüzde
Şirketlerde internet sayısı	Evet	35	100,0
	Hayır	0	0
	Toplam	35	100,0

Tablo 2.1: İşletmelerde İnternet Bağlantısı Hakkında Bilgiler



Şekil 2.2: İşletmelerde İnternet Bağlantısı

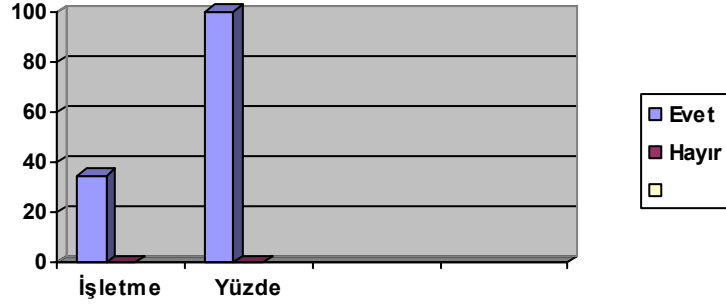
Türkiye’deki işletmeler bilişim teknolojisinin bir ürünü olan interneti öneminin farkındadırlar. Nitekim araştırmaya katılan işletmelerin %100’de internet vardır (Tablo 2.1).

* Sayıları bulma yöntemi; (formül: $(n-1)/n$) seçenek sayısı $(n) = 5$, aralık $= (5-1)/5=0,80$. İlk sayıya (ilk sayı 1’dir) 0,80 eklenerek artacaktır.

** Sayıları bulma yöntemi; (formül: $(n-1)/n$) seçenek sayısı $(n) = 6$, aralık $= (6-1)/6=0,83$. İlk sayıya (ilk sayı 1’dir) 0,83 eklenerek artacaktır.

		İşletme	Yüzde
Şirketlerde intranet sayısı	Evet	35	100,0
	Hayır	0	0
	Toplam	35	100,0

Tablo 2.2: İşletmelerde İnternet Bağlantısı Hakkında Bilgiler

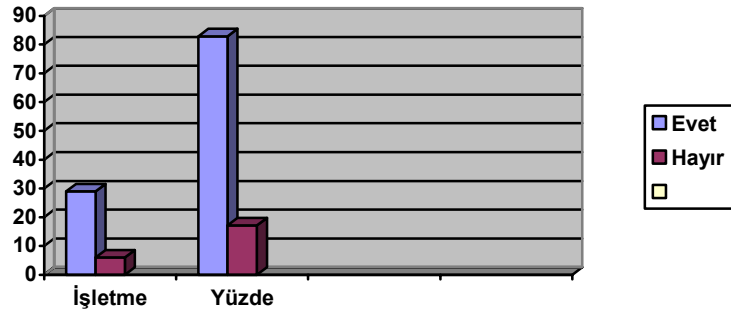


Şekil 2.3: İşletmelerde İnternet Bağlantısı

Araştırmaya katılan işletmelerin %100’de intranet yani işletme ile çalışanlar arasındaki elektronik ağ (şebeke) ilişkisi mevcuttur (Tablo2.2).

		İşletme	Yüzde
Şirketlerde extranet sayısı	Evet	29	82,85
	Hayır	6	17,15
	Toplam	35	100,0

Tablo 2.3: İşletmelerde Extranet Bağlantısı Hakkında Bilgiler

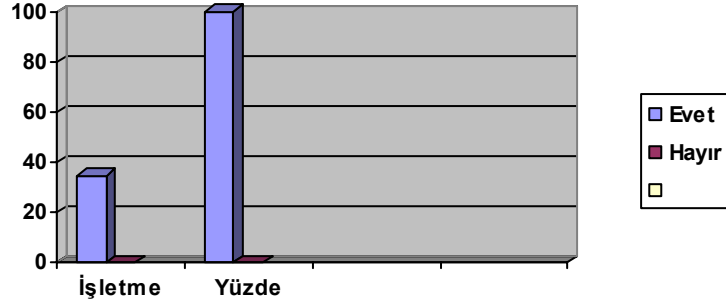


Şekil 2.4: İşletmelerde Extranet Bağlantısı

Bütün bu oranlar gibi %100 olması beklenen ancak oranı %82,85’de kalan bir diğer fayda da extranet yani işletme ile tedarikçi, dağıtımçı, ortak gibi dış kaynaklarla olan aralarındaki elektronik ağ ilişkisidir (Tablo 2.3). Bu oranın düşük olmasının nedeninin dış kaynakların ana şirket gibi bilişim teknolojisine önem vermemesi ve ana şirketin de onlara karşı etkisiz kalması olabilir.

		İşletme	Yüzde
Şirketlerin internette web sayfası sayısı	Evet	35	100,0
	Hayır	0	0
	Toplam	35	100,0

Tablo 2.4: İşletmelerin Web Sayfaları Hakkındaki Bilgiler

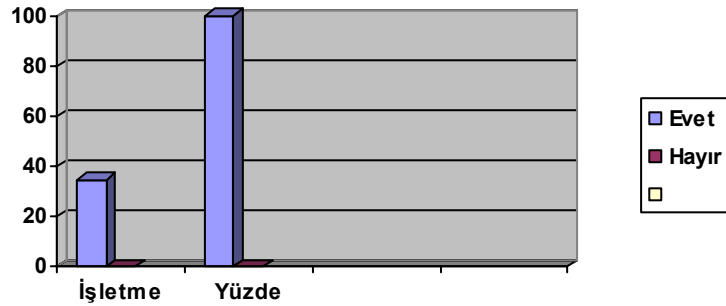


Şekil 2.5: İşletmelerde Web Sayfası

İşletmeler internetin getirdiği faydalardan yararlanmaktadırlar. Nitekim bu faydalardan birisi olan işletmeler için ucuz ve sürekli revize edilebilir elektronik tanıtım imkanı sağlayan web sayfalarıdır. Araştırmaya katılan işletmelerin %100'ünde web sayfası vardır (Tablo2.4). Bu oran 2. hipotezimizin doğrulandığını göstermektedir.

		İşletme	Yüzde
Şirketlerde e-posta kullanımı	Evet	35	100,0
	Hayır	0	0
	Toplam	35	100,0

Tablo 2.5: İşletmelerin E-Posta Kullanımı Hakkındaki Bilgiler

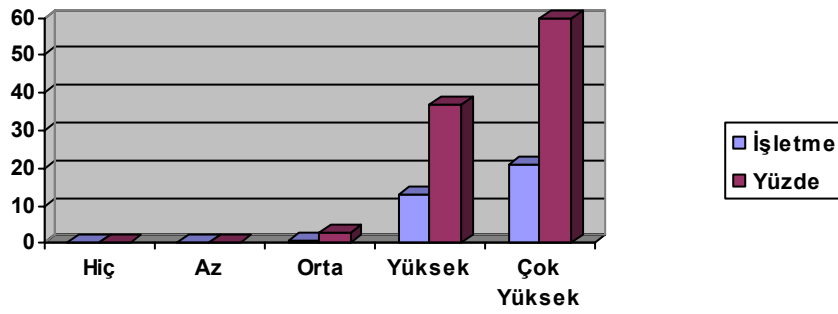


Şekil 2.6: İşletmelerde E-Posta Kullanımı

Diğer bir fayda olan elektronik haberleşme işletmeler için hızlılığı, maliyetsizliği nedeniyle önem taşımaktadır ve araştırmaya katılan işletmelerde bu önemin farkındadırlar ki kullanım oranı %100'dür (Tablo 2.5).

Şirketlerde bilişim teknolojilerinin kullanımı amaçları	Hiç		İşletme	Yüzde
		Evet	0	0
		Hayır	35	100,0
	Az	Toplam	35	100,0
		Evet	0	0
		Hayır	35	100,0
	Orta	Toplam	35	100,0
		Evet	1	2,85
		Hayır	34	97,15
	Yüksek	Toplam	35	100,0
		Evet	13	37,15
		Hayır	22	62,85
	Çok Yüksek	Toplam	35	100,0
		Evet	21	60,0
		Hayır	14	40,0
	Çok Yüksek	Toplam	35	100,0

Tablo 2.6: İşletmelerin Bilişim Teknolojilerini Kullanım Amaçları Hakkındaki Bilgiler



Şekil 2.7: İşletmelerde Bilişim Teknolojilerini Kullanım Amaçları (Önem Derecesine Göre)

Araştırmaya katılan işletmelerin %60'ı “bilişim teknolojilerini kullanım amaçları”na ulaştığını “çok yüksek” seçeneğini seçerek belirtirken bunu %37,15 ile “yüksek” seçeneği izlemiştir. Yapılan hesaplamalarla ağırlıklı ortalama 3,57 bulunmuştur. Bu da işletmelerin “bilişim teknolojilerini kullanım amaçları” “yüksek” seviyede olduğunu göstermektedir (Tablo 2.6). Bu oranlar, “bilişim teknolojilerini kullanan işletmelerin amaçlarına ulaştığı” şeklindeki 3. hipotezimizin doğrulandığını göstermektedir. .

	ÖNEM DERECESESİ										
AMAÇLAR		HİÇ		AZ		ORTA		YÜKSEK		ÇOK YÜKSEK	
		İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde
İşletme içinde uygun bir koordinasyon sağlama	Evet	0	0	0	0	3	8,58	12	34,28	20	57,14
	Hayır	35	100	35	100	32	91,42	23	65,72	15	42,86
	Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100,0	35	100,0
Ana sanayi/yan sanayi işletmeleri ile uygun koordinasyon sağlama	Evet	1	2,85	1	2,85	3	8,58	13	37,15	17	48,58
	Hayır	34	97,15	34	97,15	32	91,42	22	62,85	18	51,42
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100	35	100,0
Hızlı çevresel değişimlere tepki verme	Evet	1	2,85	0	0	4	11,43	15	42,86	15	42,86
	Hayır	34	97,15	35	100	31	88,57	20	57,14	20	57,14
	Toplam	35	100,0	35	100	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Rakiplerin teknoloji düzeyine ulaşma gayreti	Evet	1	2,85	1	2,85	9	25,72	3	8,58	21	60,00
	Hayır	34	97,15	34	97,15	26	74,28	32	91,42	14	40,00
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Çalışanların bilgisini artırarak verimliliği yükseltme	Evet	0	0	0	0	4	11,43	11	31,43	20	57,14
	Hayır	35	100	35	100	31	88,57	24	68,57	15	42,86
	Toplam	35	100	35	100	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Telefon, faks vs. yerine daha ucuz olan e-posta kullanma	Evet	0	0	2	5,71	2	5,71	9	25,71	22	62,87
	Hayır	35	100	33	94,29	33	94,29	26	74,29	13	37,13
	Toplam	35	100	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Yazıcı, tarayıcı gibi donanımları paylaşma olarak maliyet avantajı sağlama	Evet	0	0	0	0	4	11,43	11	31,43	20	57,14
	Hayır	35	100	35	100	31	88,57	24	68,57	15	42,86
	Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100,0	35	100,0
İnternet üzerinden tanıtım yapma	Evet	0	0	3	8,58	7	20,00	7	20,00	18	51,42
	Hayır	35	100	32	91,42	28	80,00	28	80,00	17	48,58
	Toplam	35	100	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0

Tablo 2.7: İşletmelerin Bilişim Teknolojilerini Kullanım Amaçları Hakkında Bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelere yöneltilen bilişim teknolojilerinin 8 tane kullanım amaçlarının hepsi hemen hemen çok yüksek derecede önem arz etmişlerdir. Nitekim rekabetten dolayı oluşan “rakiplerin teknoloji düzeyine ulaşma gayreti” 5,34 ile ve “işletme içi koordinasyon sağlama” 4,48 ile en yüksek ağırlıklı ortalamalara sahip olmuştur. Bunun yanında ise “hızlı çevresel değişimlere tepki verme” 4,22 ile ve “internet üzerinden tanıtım yapma” 4,14 ile en düşük ağırlıklı ortalama sahip olmuştur. İşletmeler bilişim teknolojilerini rekabet aracı olarak görmekte ve üstünlük sağlamak amacıyla kullanmaktadır. Aynı zamanda bilişim teknolojilerinin avantajlarından yararlanarak işletme içerisinde uyum sağlamak için çaba sarf etmektedirler.

	ÖNEM DERECEŚİ										
AMAÇLAR		HİÇ		AZ		ORTA		YÜKSEK		ÇOK YÜKSEK	
		İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde
İşletme içinde uygun veri akışını sağlamak	Evet	0	0	0	0	3	8,58	10	28,57	22	62,85
	Hayır	35	100	35	100	32	91,42	25	71,43	13	37,15
	Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100	35	100
İşletme dışıyla hızlı ve güvenilir veri alışverişi sağlamak	Evet	0	0	0	0	4	11,43	13	37,15	18	51,42
	Hayır	35	100	35	100	31	88,57	22	62,85	17	48,58
	Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100	35	100
Bölümler arası bilgi paylaşmak ve koordinasyon sağlamak	Evet	0	0	0	0	2	5,71	9	25,71	24	68,57
	Hayır	35	100	35	100	33	94,29	26	74,29	11	31,43
	Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100	35	100
Yenilikleri takip etmek	Evet	0	0	0	0	3	8,58	13	37,14	19	54,29
	Hayır	35	100	35	100	32	91,42	22	62,86	16	45,71
	Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100	35	100
Bilgiye hızlı ve ucuz bir şekilde ulaşmak	Evet	0	0	0	0	2	5,71	10	28,57	23	65,71
	Hayır	35	100	35	100	33	94,29	25	71,43	12	34,29
	Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100	35	100
Tedarikçiler ile etkin iletişim	Evet	0	0	1	2,85	5	14,29	14	40	15	42,86
	Hayır	35	100	34	97,15	30	85,71	21	60	20	57,14
	Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100	35	100
Rekabet gücünü artırma	Evet	0	0	0	0	4	11,43	12	34,29	18	51,42
	Hayır	35	100	35	100	31	88,57	23	65,71	17	48,58
	Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100	35	100
Örgütün verimliliğini artırmak	Evet	0	0	0	0	2	5,71	19	54,29	14	40
	Hayır	35	100	35	100	33	94,29	16	45,71	21	60
	Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100	35	100
İş dizaynını/tasarımını geliştirmek	Evet	0	0	1	2,85	5	14,29	14	40	15	42,86
	Hayır	35	100	34	97,15	30	85,71	21	60	20	57,14
	Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100	35	100
Çabuk karar alma sürecine kalmak	Evet	0	0	0	0	5	14,29	11	31,43	19	54,29
	Hayır	35	100	35	100	30	85,71	24	68,57	16	45,71
	Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100	35	100
Grup çalışmasını sağlamak	Evet	0	0	0	0	7	20	12	34,29	16	45,71
	Hayır	35	100	35	100	28	80	23	65,71	19	54,29
	Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100	35	100
Çalışanların sayısını azaltmak	Evet	1	2,85	5	14,29	11	31,43	4	11,43	14	40
	Hayır	34	97,15	30	85,71	24	68,57	31	88,57	21	60
	Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100	35	100
Çalışanların saha güvenliğini artırmak	Evet	1	2,85	2	5,71	10	28,57	9	25,71	13	37,14
	Hayır	34	97,15	33	94,29	25	71,43	26	74,29	22	62,86
	Toplam	35	100	35	100	35	100	35	100	35	100

Tablo 2.8: İşletmelerin Bilişim Teknolojilerinin Kullanım İle Beklenen Amaçlara Ulaşma Düzeyleri Hakkında Bilgiler

İşletmelere sorulan 13 maddelik bilişim teknolojilerinin kullanım ile beklenen amaçlara ulaşma düzeylerinin ağırlıklı ortalama düzeyleri çok yüksek ve yüksek oranlarda çıkmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin; “işletme içinde en uygun veri akışını sağlamak” 4,54 ile, “bölümler arası bilgi paylaşmak ve koordinasyon sağlamak” 4,62 ortalama ile ve “bilgiye hızlı ve ucuz bir şekilde ulaşmak” 4,60 ağırlıklı ortalama ile çok yüksek düzeyde amaçlara ulaştıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan; “işletme dışıyla hızlı ve güvenilir veri alışverişi sağlamak” 4,17 ile, “çalışanların sayısını azaltmak” 3,71 ile ve “çalışanların saha güvenliğini artırmak” 3,88 ağırlıklı ortalama ile daha düşük düzeyde amaçlarına ulaştıkları belirlenmiştir. Burada bakıldığında bilişim teknolojilerinden beklenen amaçlar ile kullanım amaçları arasında bir paralellik söz konusudur. Mesela kullanım amaçlarında “işletme içinde uygun bir koordinasyon sağlama” çok yüksek düzeylerdeyken, beklenen amaçlarda “bölümler arası bilgi paylaşmak ve koordinasyon sağlamak çok yüksek düzeydedir. Sonuç olarak işletmeler bilişim teknolojilerini işletmenin personel sayısını azaltmak olarak kullanmamaktadır. Bunun yerine bilişim teknolojilerinin getirdiği avantajlardan yararlanarak doğru bilgiye, en ucuz, en hızlı ve koordine bir biçimde ulaşmayı hedeflemektedir.

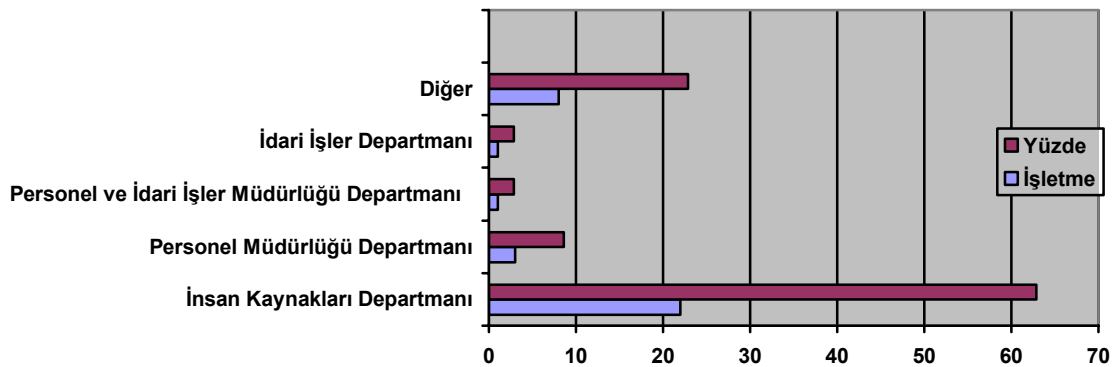
	ÖNEM DERECEŚİ												
AMAÇLAR		0		1		2		3		4		5	
		İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde
Çalışanların yeni teknolojiyi kabullenmede zorlanması	Evet	6	17,14	20	57,14	4	11,43	4	11,43	1	2,85	0	0
	Hayır	29	82,86	15	42,86	31	88,57	31	88,57	34	97,15	35	100
Bilişim teknolojisi donanım ve yazılımın bilinçli olarak seçilememesi	Evet	15	42,86	13	37,14	3	8,57	4	11,43	0	0	0	0
	Hayır	20	57,14	22	62,86	32	91,43	31	88,57	35	100	35	100
Ana sanayi/yan sanayi işletmesinin yeterli bilişim alt yapısına sahip olmaması	Evet	10	28,57	6	17,14	4	11,43	10	28,57	4	11,43	1	2,85
	Hayır	25	71,43	29	82,86	31	88,57	25	71,43	31	88,57	34	97,15
E-posta ve internet kullanımında güvensizlik sorunu olması	Evet	7	20	2	5,71	8	22,86	8	22,86	8	22,86	2	5,71
	Hayır	28	80	33	94,29	27	77,14	27	77,14	27	77,14	33	94,29
Bilişim teknolojisi uzmanları ile teknolojiyi kullananlar arasında iletişim eksikliği	Evet	6	17,14	12	34,29	10	28,57	5	14,29	2	5,71	0	0
	Hayır	29	82,86	23	65,71	25	71,43	30	85,71	33	94,29	35	100
Bilgi teknolojilerini kullanacak personelin bu konuda eksik bilgiye sahip olması	Evet	5	14,29	15	42,86	5	14,29	8	22,86	2	5,71	0	0
	Hayır	30	85,71	20	57,14	30	85,71	27	77,14	33	94,29	35	100
Bilgi teknolojisi yatırımlarının organizasyon stratejileri ile uyumlu olmaması	Evet	17	48,58	11	31,43	6	17,14	1	2,85	0	0	0	0
	Hayır	18	51,42	24	68,57	29	82,86	34	97,15	35	100	35	100
Sadece "teknolojik yatırım olsun" veya "rakiplerde var" diye yatırımların yapılmış olması	Evet	23	95,71	9	25,71	3	8,57	0	0	0	0	0	0
	Hayır	12	34,29	26	74,29	32	91,43	35	100	35	100	35	100
Üst yönetimin bilişim teknolojisinin işletmeye adapte edilmesine net destek vermemesi	Evet	18	51,42	11	31,43	3	8,57	1	2,85	2	5,71	0	0
	Hayır	17	48,57	24	68,57	32	91,43	34	97,14	33	94,29	35	100
Çalışanların bilgiyi paylaşmaya yanaşmamaları	Evet	6	17,14	18	51,43	6	17,14	3	8,57	2	5,71	0	0
	Hayır	29	82,86	17	48,57	29	82,86	32	91,43	33	94,29	35	100
Yabancı dil bilgisi yetersizliği nedeniyle internetin verimli kullanılamaması	Evet	5	14,29	12	34,29	9	25,71	5	14,29	4	11,43	0	0
	Hayır	30	85,71	23	65,71	26	74,29	30	85,71	31	88,57	35	100
Bilişim teknolojilerini verimli kullanabilecek personelin temininde güçlükler	Evet	8	22,86	15	42,86	4	11,43	6	17,14	0	0	2	5,71
	Hayır	27	77,14	20	57,14	31	88,57	29	82,86	35	100	33	100
Bilgisayar yazılım ve donanımda yenilik ve güncelliği yakalayamama	Evet	10	28,57	16	45,71	2	5,71	5	14,29	0	0	2	5,71
	Hayır	25	71,4	19	54,29	33	94,29	30	85,71	35	100	33	94,29

Tablo 2.9: İşletmelerin Bilişim Teknolojilerinden Beklenen Amaçlarına Tam Olarak Ulaşamama Nedenleri

İşletmelere sorulan 13 maddelik bilişim teknolojilerinin kullanımında beklenen amaçlara tam olarak ulaşamama nedenleri düzeyleri ve ağırlıklı ortalamaları oldukça düşük seviyede çıkmıştır. Bunlardan en yüksek olanları; “ana sanayi/yan sanayi yeterli bilişim altyapısına sahip olmaması” 1,85 ile, “e-posta ve internet kullanımında güvensizlik sorunu olması” 2,4 ile ve “yabancı dil bilgisi yetersizliği nedeniyle internetin verimli kullanılmaması” 1,74 ağırlıklı ortalamalara sahiptirler. En düşük olanlar ise; “bilgi teknolojisi yatırımlarının organizasyon stratejileri ile uyumlu olmaması” 0,74 ile, “sadece ‘teknolojik yatırım olsun’ veya ‘rakiplerde var’ diye yatırımların yapılmış olması” 0,42 ile ve “üst yönetimin bilişim teknolojisinin işletmeye adepte edilmesine net destek vermemesi” 0,80 ağırlıklı ortalama oranına sahiptir. İşletmeler bilişim teknolojilerinin kullanımında beklenen amaçlara ulaşamama nedenleri içerisinde temel bir sorun olan yabancı dil problemi, alt yapı eksikliği ve güven problemini görmektedir. Bilişim teknolojileri zaman ilerledikçe daha da gelişmekte ve buna bağlı olarak daha güvenli bir hal almaktadır. Bunun yanı sıra teknolojinin gelişimi maliyetini düşürmektedir. Bu da işletmelerin alt yapılarına gereken önemi vermelerini sağlamaktadır. Yabancı dil problemi ise temel eğitim problemidir. Eleman seçimlerinde bu konuda hassas olunması bu tür problemleri ortadan kaldıracaktır.

	İşletme	Yüzde
İnsan Kaynakları Departmanı	22	62,86
Personel Müdürlüğü Departmanı	3	8,57
Personel ve İdari İşler Müdürlüğü Departmanı	1	2,86
İdari İşler Departmanı	1	2,86
Diğer	8	22,85
Toplam	35	100,0

Tablo 2.10: İşletmelerin İnsan Kaynaklarına İlişkin Konuları Yürüten Bölüm Bilgileri

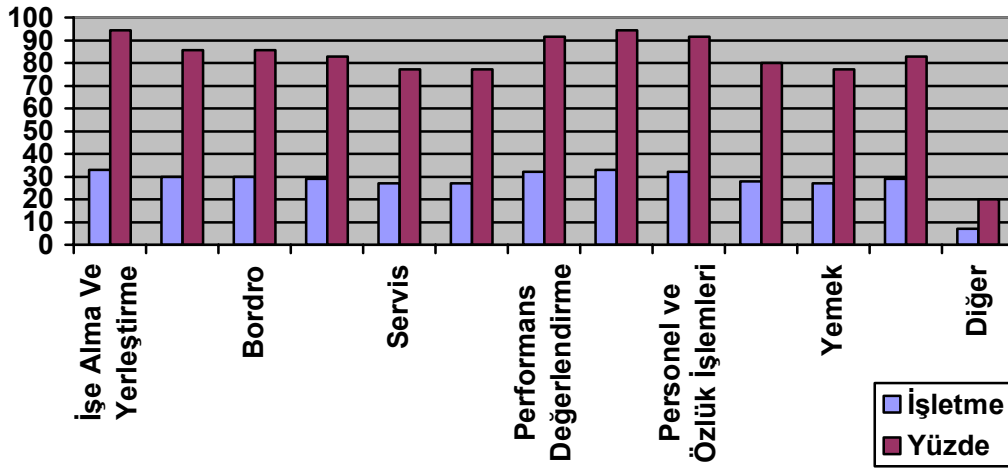


Şekil 2.8: İşletmelerin İnsan Kaynaklarına İlişkin Konuları Yürüten Bölümler

Araştırmaya katılan işletmelerin %62,86'sı insan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten bölümü “insan kaynakları departmanı” olarak belirtmiştir. Bunu %22,85 ile diğer departmanlar, %8,57 ile personel müdürlüğü departmanı %2,86 ile de personel ve idari işler müdürlüğü departmanı ve idari işler departmanı takip etmektedir (Tablo 2.10 ve Şekil 2.8). Buna göre işletmelerde insan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten bölümün adı çoğunluk olarak teorikteki gibi “insan kaynakları departmanı” olmuştur. Bu hususta 4. hipotezin doğruluğunu göstermektedir.

		İşletme	Yüzde
İşe alma ve yerleştirme	Evet	33	94,29
	Hayır	2	5,71
	Toplam	35	100,0
Nakiller ve atamalar	Evet	30	85,71
	Hayır	5	14,29
	Toplam	35	100,0
Bordro	Evet	30	85,71
	Hayır	5	14,29
	Toplam	35	100,0
Eğitim	Evet	29	82,86
	Hayır	6	17,14
	Toplam	35	100,0
Servis	Evet	27	77,14
	Hayır	8	22,86
	Toplam	35	100,0
İş güvenliği	Evet	27	77,14
	Hayır	8	22,86
	Toplam	35	100,0
Performans değerlendirme	Evet	32	91,43
	Hayır	3	8,57
	Toplam	35	100,0
Ücretlendirme	Evet	33	94,29
	Hayır	2	5,71
	Toplam	35	100,0
Personel ve özlük işlemleri	Evet	32	91,43
	Hayır	3	8,57
	Toplam	35	100,0
Sağlık	Evet	28	80,00
	Hayır	7	20,00
	Toplam	35	100,0
Yemek	Evet	27	77,14
	Hayır	8	22,86
	Toplam	35	100,0
Endüstriyel ilişkiler	Evet	29	82,86
	Hayır	6	17,14
	Toplam	35	100,0
Diğer	Evet	7	20,00
	Hayır	28	80,00
	Toplam	35	100,0

Tablo 2.11: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanı İçerisindeki Sorumluluk Alanları İle İlgili Bilgiler

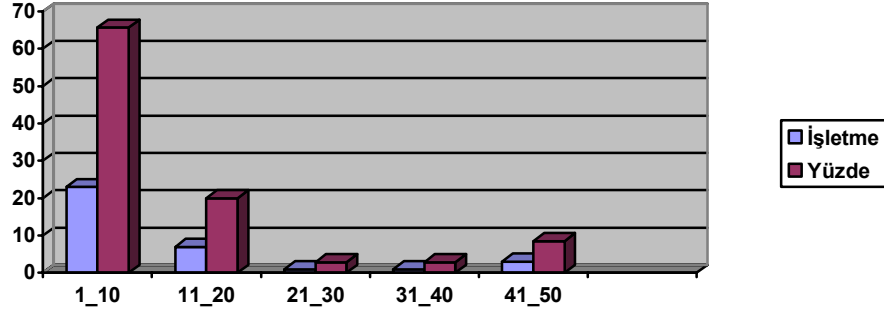


Şekil 2.9: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanı İçersindeki Sorumluluk Alanları

İşletmelerde insan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten departmanın sorumluluk alanına giren konular öncelik sırasına göre şu şekildedir; işe alma ve yerleştirme %94,29, ücretlendirme %94,29, performans değerlendirme %91,43, personel ve özlük işleri %91,43, bordro %85,71, nakiller ve atamalar %85,71, eğitim %82,86, servis %77,14 ve iş güvenliği %77,14 (Tablo 2.11). Bu oranların hemen hemen aynı olması bekleniyordu. Fakat işletmeler insan kaynakları departmanını işe alma, seçme ve yerleştirme departmanı olarak görmekten henüz tam olarak kurtaramamıştır.

Personel Sayısı	İşletme	Yüzde
1-10 arası	23	65,71
11-20 arası	7	20,0
21-30 arası	1	2,86
31-40 arası	1	2,86
41-50 arası	3	8,57
TOPLAM	35	100,0

Tablo 2.12: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanında Çalışan Sayısı Hakkında İlgili Bilgiler

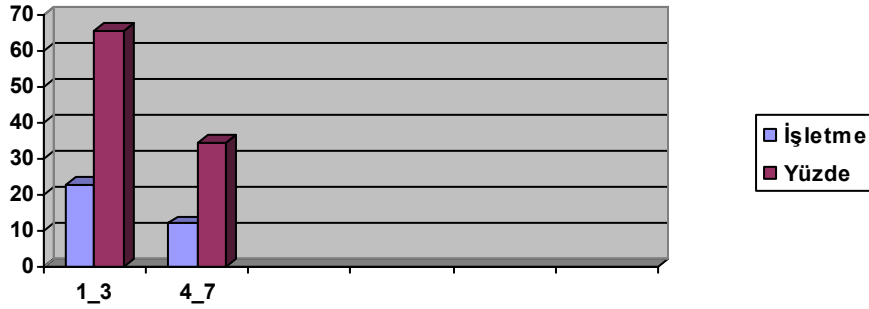


Şekil 2.10: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanında Çalışan Sayısı

İşletmelerde insan kaynakları ile ilgili işleri yürüten departmanlarda çalışan personel sayısı işletmelerin %68,71’de 1-10 arası, %20 oranda 11-20 arası, %2,86’ sı 21-30 ve 31-40 arası, son olarak 41-50 arasında %8,57 olarak gözükmemektedir (Tablo 2.12). İşletmelerin çokuluslu hale gelmesi daha çok personel ihtiyacını doğurmuştur. 41-50 arasında olan %8,57 oranı dikkat çekicidir.

Kademe Sayısı	İşletme	Yüzde
1-3 arası	23	65,71
4-7 arası	12	34,29
TOPLAM	35	100,0

Tablo 2.13: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanında Kademe Sayısı Hakkında İlgili Bilgiler

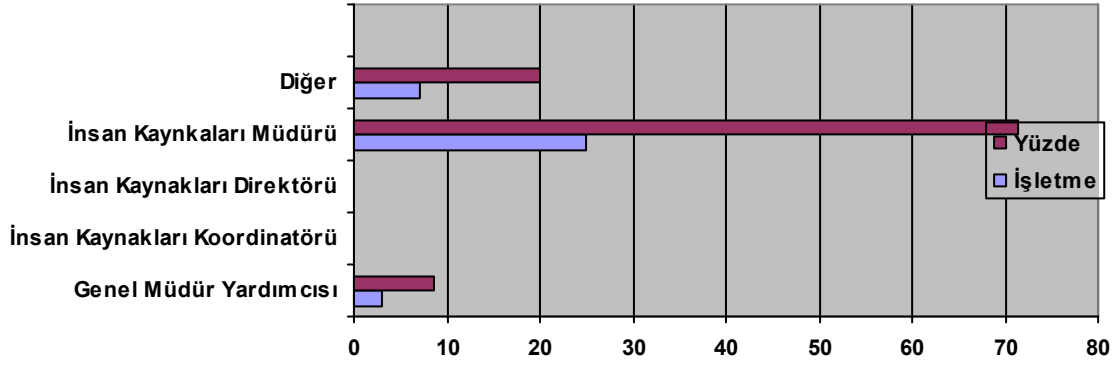


Şekil 2.11: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanında Kademe Sayısı

Araştırmaya katılan işletmelerde insan kaynakları departmanına ilişkin kademe sayısı sırasıyla şöyledir; %65,71 1-3 arası, %34,29 4-7 arasıdır (Tablo 2.13). Bu kademe durumu, işletmelerin büyüklüğüne göre değişmektedir.

	İşletme	Yüzde
Genel Müdür Yardımcısı	3	8,57
İnsan Kaynakları Koordinatörü	0	0
İnsan Kaynakları Direktörü	0	0
İnsan Kaynakları Müdürü	25	71,43
Diğer	7	20,0
Toplam	35	100,0

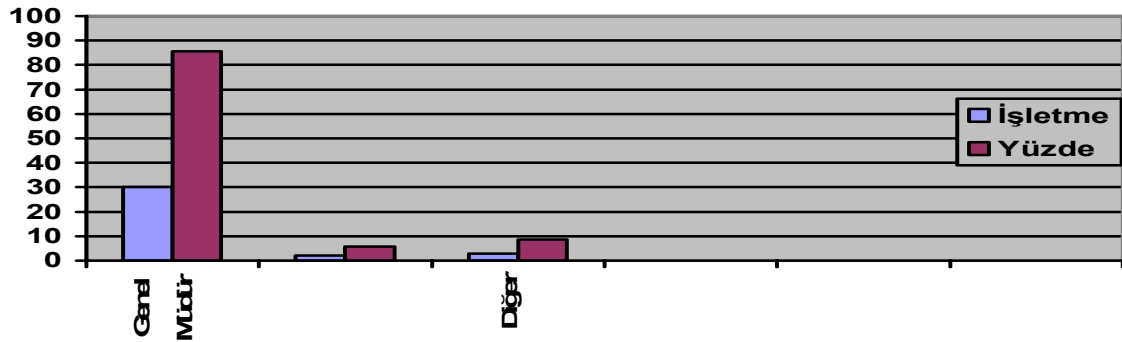
Tablo 2.14: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanından Birinci Derece Sorumlu Olan Kişinin Unvanı Hakkında İlgili Bilgiler



Şekil 2.12: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanından Birinci Derece Sorumlu Olan Kişinin Unvanı

	İşletme	Yüzde
Genel Müdür	30	85,72
Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	2	5,71
Diğer	3	8,57
Toplam	35	100,0

Tablo 2.15: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanının Bağlı Olduğu Kişi Hakkında İlgili Bilgiler

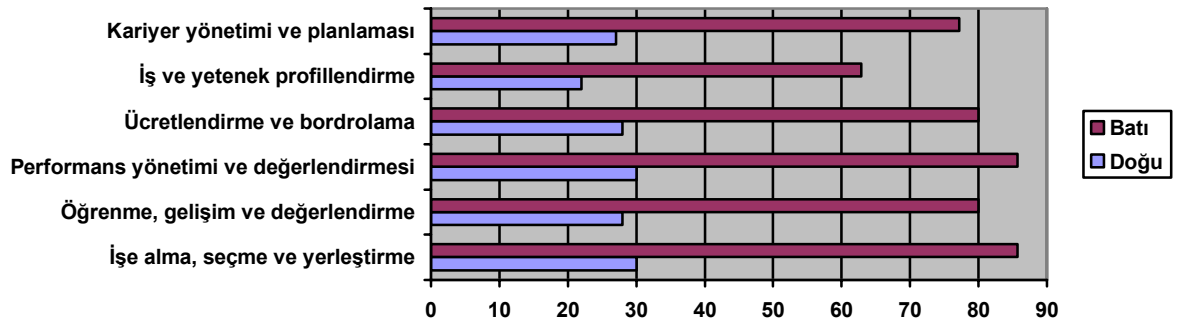


Şekil 2.13: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanının Bağlı Olduğu Kişi

Araştırmaya katılan işletmelerin %71,43’ü insan kaynakları yönetiminden “insan kaynakları müdürü”nü birinci derece sorumlu tutmaktadırlar (Tablo 2.14) ve yine insan kaynakları müdürlüğünün %85,72 oranda “genel müdür”e bağlı olarak çalıştığını ifade etmektedirler (Tablo 2.15).

		İşletme	Yüzde
İşe alma, seçme ve yerleştirme	Evet	30	85,71
	Hayır	5	14,29
	Toplam	35	100,0
Öğrenme, gelişim ve değerlendirme	Evet	28	80,0
	Hayır	7	20,0
	Toplam	35	100,0
Performans yönetimi ve değerlendirmesi	Evet	30	85,71
	Hayır	5	14,29
	Toplam	35	100,0
Ücretlendirme ve bordrolama	Evet	28	80,0
	Hayır	7	20,0
	Toplam	35	100,0
İş ve yetenek profilendirme	Evet	22	62,86
	Hayır	13	37,14
	Toplam	35	100,0
Kariyer yönetimi ve planlaması	Evet	27	77,14
	Hayır	8	22,86
	Toplam	35	100,0

Tablo 2.16: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanının Süreçleri Hakkında İlgili Bilgiler

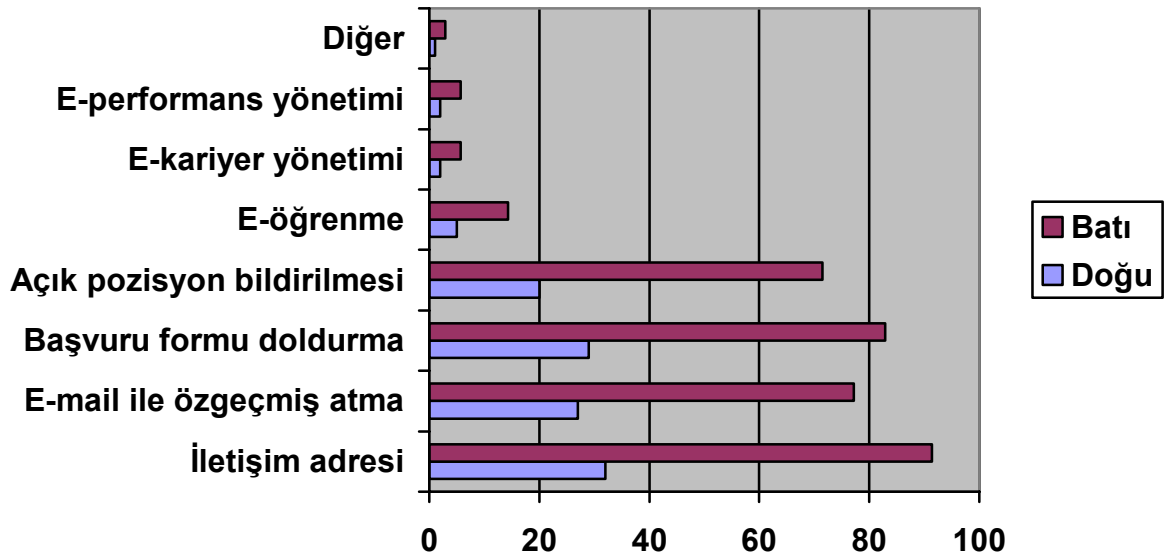


Şekil 2.14: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanının Süreçleri

Araştırmaya katılan işletmelerin insan kaynakları departmanının süreçleri ile ilgili oranları hemen hemen birbirine yakın ve istenen düzeydedir. Bunlar içerisinde ilk sırayı %85,71 ile işe alma ve performans yönetimi almıştır. En düşük oran ise %62,86 ile iş ve yetenek profilendirme olmuştur (Tablo 2.16).

		İşletme	Yüzde
İletişim adresi	Evet	32	91,43
	Hayır	3	8,57
	Toplam	35	100,0
E-mail ile özgeçmiş göndermek	Evet	27	77,14
	Hayır	8	22,86
	Toplam	35	100,0
Başvuru formu doldurma	Evet	29	82,86
	Hayır	6	17,14
	Toplam	35	100,0
Açık pozisyon bildirilmesi	Evet	20	71,43
	Hayır	15	28,57
	Toplam	35	100,0
E-öğrenme	Evet	5	14,29
	Hayır	30	85,71
	Toplam	35	100,0
E-kariyer yönetimi	Evet	2	5,71
	Hayır	33	94,29
	Toplam	35	100,0
E-performans yönetimi	Evet	2	5,71
	Hayır	33	94,29
	Toplam	35	100,0
Diğer	Evet	1	2,86
	Hayır	34	97,14
	Toplam	35	100,0

Tablo 2.17: İşletmelerin Web Sayfasında İnsan Kaynakları ile İlgili Yer Alan/Yer Alması Planlanan Bilgi ve Hizmetler Hakkında İlgili Bilgiler

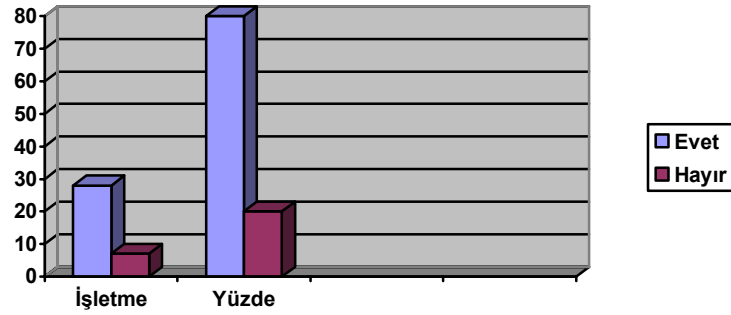


Şekil 2.15: İşletmelerin Web Sayfasında İnsan Kaynakları ile İlgili Yer Alan/Yer Alması Planlanan Bilgi ve Hizmetler

Daha önce de analiz edildiği gibi araştırmaya katılan işletmelerin hepsinde web sayfası mevcuttur (Tablo 2.4). İşletmelerin web sayfalarında insan kaynakları ile ilgili yer alan/yer alması planlanan bilgi ve hizmetlerin oranları öncelik sırasına göre şu şekildedir; %91,43 iletişim adresi, %82,86 başvuru formu doldurma, %77,14 e-mail ile özgeçmiş göndermek, %71,43 açık pozisyon bildirilmesi, %14,29 e-öğrenme, %5,71 e-kariyer yönetimi ve e-performans yönetimi, %2,86 diğer (Tablo 2.17). Bu oranlarda elektronik insan kaynakları yönetiminin sistemlerinden e-öğrenme, e-kariyer yönetimi ve e-performans yönetimi oranlarının düşüklüğü dikkat çekicidir.

		İşletme	Yüzde
Software Paketi	Evet	28	80,0
	Hayır	7	20,0
	Toplam	35	100,0

Tablo 2.18: İşletmelerin İnsan Kaynakları'nı Desteklemek İçin Kullandıkları Software Paketi Hakkında Bilgiler

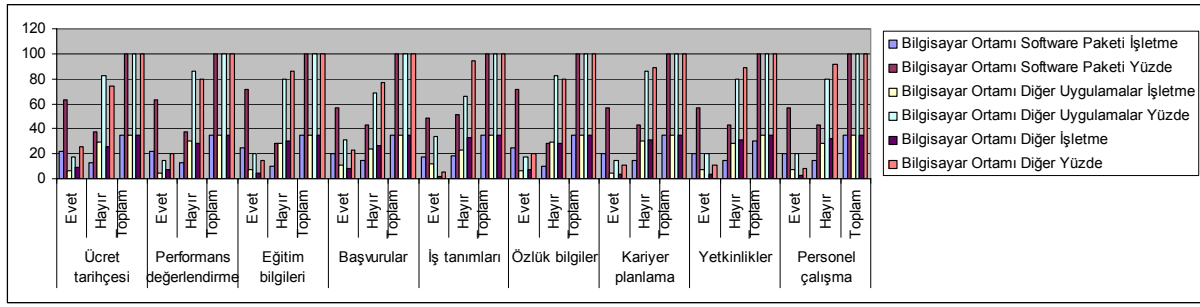


Şekil 2.16: İşletmelerin İnsan Kaynakları'nı Desteklemek İçin Kullandıkları Software Paketi Oranları

Araştırmaya katılan işletmelerin %80'i beklenildiği gibi insan kaynakları departmanının işlerini desteklemek ve daha rahat yapması için software paketi kullanmaktadır (Tablo 2.18).

		Bilgisayar Ortamı				Diğer	
		Software Paketi		Diğer Uygulamalar			
		İşletm e	Yüzde	İşletm e	Yüzde	İşletm e	Yüzd e
Ücret tarihçesi	Evet	22	62,86	6	17,14	9	25,71
	Hayır	13	37,14	29	82,86	26	74,29
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Performans değerlendirme	Evet	22	62,86	5	14,29	7	20,00
	Hayır	13	37,14	30	85,71	28	80,00
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Eğitim bilgileri	Evet	25	71,43	7	20,00	5	14,29
	Hayır	10	28,57	28	80,00	30	85,71
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Başvurular	Evet	20	57,14	11	31,43	8	22,86
	Hayır	15	42,86	24	68,57	27	77,14
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0
İş tanımları	Evet	17	48,57	12	34,29	2	5,71
	Hayır	18	51,43	23	65,71	33	94,29
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Özlük bilgiler	Evet	25	71,43	6	17,14	7	20,00
	Hayır	10	28,57	29	82,86	28	80,00
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Kariyer planlama sistemi	Evet	20	57,14	5	14,29	4	11,43
	Hayır	15	42,86	30	85,71	31	88,57
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Yetkinlikler	Evet	20	57,14	7	20,00	4	11,43
	Hayır	15	42,86	28	80,00	31	88,57
	Toplam	30	100,0	35	100,0	35	100,0
Personel çalışma saatleri ekibi	Evet	20	57,14	7	20,00	3	8,57
	Hayır	15	42,86	28	80,00	32	91,43
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0

Tablo 2.19: İşletmelerde İnsan Kaynaklarına Ait Bilgilerin Saklanma Şekli Hakkında Bilgiler



Şekil 2.17: İşletmelerde İnsan Kaynaklarına Ait Bilgilerin Saklanma Şekli

Araştırmaya katılan işletmelerin insan kaynaklarına ait bilgi saklama şeklini bilgisayar ortamında ve diğer başlıkları adı altında sormuştuk. Bilgisayar ortamında işletmeler software pekti veya bilgisayar ortamında yedekleme şeklinde kullanılırken, diğer başlığına çoğu işletmeler “dosyalama” ismini vermişlerdir. Buna göre işletmeler %71,43 ile özlük bilgilerini ve eğitim bilgilerini software paketinde saklamaktadırlar. Buna karşın başvuruların %57,14’ ü software, %31,43’ü diğer uygulamalar ve %22,86’sı diğer şekilde saklanmaktadır (Tablo 2.19).

		Bugün		5 yıl sonra bu fonksiyon					
				Firma tarafından karşılanacak		Firma dışından karşılanacak		Fikrim yok	
		İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde
İnsan kaynakları sistemlerinin dizaynı	Evet	9	25,71	14	40,00	4	11,43	2	5,71
	Hayır	23	74,29	21	60,00	31	88,57	33	94,29
	Toplam	32	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Ek kazanç sistemi dizaynı	Evet	7	20,00	7	20,00	2	5,71	7	20,00
	Hayır	28	80,00	28	80,00	33	94,29	28	80,00
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Ek kazanç sistemi yönetimi	Evet	6	17,14	7	20,00	2	5,71	7	20,00
	Hayır	29	82,86	28	80,00	33	94,29	28	80,00
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Yönetici temini	Evet	12	34,29	11	31,43	4	11,43	3	8,57
	Hayır	23	65,71	24	68,57	31	88,57	32	91,43
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Eleman temini	Evet	12	34,29	10	28,57	5	14,29	2	5,71
	Hayır	23	65,71	25	71,43	30	85,71	33	94,29
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Performans sistemi	Evet	10	28,57	14	40,00	1	2,86	2	5,71
	Hayır	25	71,43	21	60,00	34	97,14	33	94,29
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Yönetici Yetiştirme Programı	Evet	10	28,57	14	40,00	6	17,14	2	5,71
	Hayır	25	71,43	21	60,00	29	82,86	33	94,29
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Kariyer Planlama	Evet	10	28,57	12	34,29	2	5,71	2	5,71
	Hayır	25	71,43	23	65,71	33	94,29	33	94,29
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Eğitim	Evet	13	37,14	11	31,43	12	34,29	2	5,71
	Hayır	22	62,86	24	68,57	23	65,71	33	94,29
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	Evet	11	31,43	13	37,14	4	11,43	2	5,71
	Hayır	24	68,57	22	62,86	31	88,57	33	94,29
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Bordro	Evet	10	28,57	12	34,29	1	2,86	5	14,29
	Hayır	25	71,43	23	65,71	34	97,14	30	85,71
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Diğer	Evet	1	2,86	0	0,00	0	0,00	2	5,71
	Hayır	34	97,14	35	100,0	35	100,0	33	94,29
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0

Tablo 2.20: İşletmelerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Bugün ve Gelecekteki Durumu Hakkında Bilgiler

İşletmelerde insan kaynakları fonksiyonlarının bugün ve beş yıl sonraki karşılanma durumları Tablo 2.21’ de görüldüğü gibidir. Araştırmaya katılan işletmelerin %34,29’u yöneticisini ve elemanını kendisi seçmektedir. %37,14 oranında eğitimini kendi vermektedir.

İşletmeler 5 yıl sonra bugün %28,57 olan performans sistemini ve yönetici yetiştirme programını %40 oranında kendi tarafından karşılayacaktır. Yine bugün %25,71 olan insan kaynakları sistemi dizaynını işletmeler %40 oranda kendisi karşılayacaktır.

		Üç Yıl Önce									
		0		1		2		3		4	
		İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde
E- İşe alma	Evet	15	42,86	2	5,71	11	31,43	4	11,43	3	8,57
	Hayır	20	57,14	33	94,29	24	68,57	31	88,57	32	91,43
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
E- Learning	Evet	25	71,43	5	14,29	2	5,71	2	5,71	1	2,86
	Hayır	10	28,57	30	85,71	33	94,29	33	94,29	34	97,14
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
E- Performans yönetimi	Evet	25	71,43	5	14,29	0	0,00	4	11,43	1	2,86
	Hayır	10	28,57	30	85,71	35	100,0	31	88,57	34	97,14
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
E- Ücretlendirme	Evet	15	42,86	2	5,71	12	34,29	2	5,71	4	11,43
	Hayır	20	57,14	33	94,29	23	65,71	33	94,29	31	88,57
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
E- İş ve yetenek profillendirme	Evet	14	40,00	14	40,00	4	11,43	2	5,71	1	2,86
	Hayır	21	60,00	21	60,00	31	88,57	33	94,29	34	97,14
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
E- Kariyer yönetimi	Evet	23	65,71	10	28,57	2	5,71	0	0,00	0	0,00
	Hayır	12	34,29	25	71,43	33	94,29	35	100,0	35	100,0
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Diğer	Evet	1	2,86	0	0,00	0	0,00	1	2,86	0	0,00
	Hayır	34	97,14	35	100,0	35	100,0	34	97,14	35	100,0
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0

Tablo 2.21: İşletmelerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarını Üç Yıl Önce Kullanım Düzeyleri Hakkında Bilgiler

		Bugün									
		0		1		2		3		4	
		İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde
E- İşe alma	Evet	3	8,57	0	0,00	3	8,57	8	22,86	21	60,00
	Hayır	32	91,43	35	100,0	32	91,43	27	77,14	14	40,00
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
E- Learning	Evet	4	11,43	2	5,71	15	42,86	12	34,29	2	5,71
	Hayır	31	88,57	33	94,29	20	57,14	23	65,71	33	94,29
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
E- Performans yönetimi	Evet	4	11,43	0	0,00	3	8,57	12	34,29	16	45,71
	Hayır	31	88,57	35	100,0	32	91,43	23	65,71	19	54,29
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
E- Ücretlendirme	Evet	4	11,43	0	0,00	2	5,71	10	28,57	19	54,29
	Hayır	31	88,57	35	100,0	33	94,29	25	71,43	16	45,71
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
E- İş ve yetenek profilendirme	Evet	8	22,86	7	20,00	8	22,86	9	17,14	3	8,57
	Hayır	27	77,14	28	80,00	27	77,14	26	82,86	32	91,43
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
E- Kariyer yönetimi	Evet	11	31,43	11	31,43	4	11,43	6	17,14	3	8,57
	Hayır	24	68,57	24	68,57	31	88,57	29	82,86	32	91,43
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Diğer	Evet	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Hayır	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0

Tablo 2.22: İşletmelerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarını Bugünkü Kullanım Düzeyleri Hakkında Bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelerin elektronik insan kaynakları fonksiyonlarını üç yıl önceki kullanım oranlarının ağırlıklı ortalamaları sırası ile; 1, 37 ile e-işe alma, 1,37 ile e-ücretlendirme, 0,91 ile e-iş ve yetenek profilendirme, 0,60 ile e-performans yönetimi, 0,54 ile e-learning, 0,40 ile e-kariyer yönetimi ve 0,08 ile diğer seçeneği oluşturmaktadır. Bu fonksiyonların kullanım düzeyleri ise sırasıyla, e-işe alma “az”, e-ücretlendirme “az”, e-performans yönetimi ve e-learning “hiç”, e-iş ve yetenek profilendirme “az”, e-kariyer

yönetimi “hiç” ve diğer seçeneği “hiç” düzeyinde olmuşlardır. Bu da işletmelerin üç yıl önce elektronik insan kaynakları yerine geleneksel insan kaynaklarını daha çok kullandıkları göstermektedir. Bugün ise bu oranlar; e-işe alma 3,25, e-ücretlendirme 3,14, e-performans yönetimi 3,02, e-learning 2,22, e-iş ve yetenek profillendirme 1,77 ve e-kariyer yönetimi 1,4 olarak yükselerek değişmiştir. Burada işletmelerin teknolojinin gelişmesine bağlı olarak yönetim şeklinde değişikliklere gittiği anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları departmanının da bu değişikliklerden pay aldığı yukarıdaki oranlarda görülmektedir. İşletmelerin e-iky kullanım düzeyi son üç yılda teknolojinin de hızla gelişmesine bağlı olarak artmıştır. Bu artış, 6. hipotezimizin doğrulandığını göstermektedir.

		Önem Derecesi									
		0		1		2		3		4	
		İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde
Maliyetleri azaltma	Evet	0	0,00	3	8,57	3	8,57	21	60,00	8	22,86
	Hayır	35	100,0	32	91,43	32	91,43	14	40,00	27	77,14
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Zaman tasarrufu sağlama	Evet	0	0,00	0	0,00	1	2,86	7	20,00	27	77,14
	Hayır	35	100,0	35	100,0	34	97,14	28	80,00	8	22,86
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Bürokrasinin azalması	Evet	0	0,00	1	2,86	1	2,86	8	22,86	25	71,43
	Hayır	35	100,0	34	97,14	34	97,14	27	77,14	10	28,57
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Rekabette üstünlük sağlama	Evet	0	0,00	1	2,86	13	37,14	8	22,86	13	37,14
	Hayır	35	100,0	34	97,14	22	62,86	27	77,14	22	62,86
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
İş gücünün kaliteleşmesi	Evet	0	0,00	1	2,86	3	8,57	15	42,86	16	45,71
	Hayır	35	100,0	34	97,14	32	91,43	20	57,14	19	54,29
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Değer yaratımını sağlama	Evet	0	0,00	0	0,00	4	11,43	17	48,57	14	40,00
	Hayır	35	100,0	35	100,0	31	88,57	18	51,43	21	60,00
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Daha verimli ve güvenilir veri tabanı oluşturma	Evet	0	0,00	0	0,00	0	0,00	9	25,71	26	74,29
	Hayır	35	100,0	35	100,0	35	100,0	26	74,29	9	25,71
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
Diğer	Evet	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Hayır	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0
	Toplam	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0

Tablo 2.23: İşletmelerde Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yararları Hakkında Bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelerin elektronik insan kaynakları yönetiminin yararlarının önem derecesi ve düzeyleri sırasıyla şöyledir;

- Zaman tasarrufu sağlama 3,74; çok yüksek düzeyde
- Daha verimli ve güvenilir veri tabanı oluşturma 3,74; çok yüksek düzeyde
- Bürokrasinin azalması 3,62; çok yüksek düzeyde
- Değer yaratımını sağlama 3,51; çok yüksek düzeyde
- İş gücünün kaliteleşmesi 3,31; çok yüksek düzeyde

- Maliyetleri azaltma 2,97; yüksek düzeyde
- Rekabette üstünlük sağlama 2,94; yüksek düzeyde

İşletmeler beklenen aksine e-iky'yi güvenlik açısından daha yararlı bulmaktadır. Önemli yararlardan olan “maliyeti azaltma” ise daha düşük orana sahiptir. Bu da işletmelerin insan kaynaklarına eskisinden daha fazla harcamalar yaptığını ve bunu bir maliyet unsuru olarak daha az görmektedir. Bu oranlar aynı zamanda 7. hipotezimizin doğrulandığını da göstermektedir.

Yöneticiler İçin					
		Bugün		5 Yıl Sonra	
		İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde
Gazete İlanı	Evet	8	22,86	5	14,29
	Hayır	27	77,14	30	85,71
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Danışmanlık Firmaları	Evet	12	34,29	18	51,43
	Hayır	23	65,71	17	48,57
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Mevcut Aday Listesi	Evet	11	31,43	7	20,00
	Hayır	24	68,57	28	80,00
	Toplam	35	100,0	35	100,0
İnternet	Evet	15	42,86	15	42,86
	Hayır	20	57,14	20	57,14
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Çalışanların Tavsiyesi	Evet	6	17,14	6	17,14
	Hayır	29	82,86	29	82,86
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Kariyer Günleri/meslek fuarları	Evet	3	8,57	5	14,29
	Hayır	32	91,43	30	85,71
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Tanıdık Vasıtasıyla	Evet	9	25,71	3	8,57
	Hayır	26	74,29	32	91,43
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Diğer	Evet	1	2,86	0	0,00
	Hayır	34	97,14	35	100,0
	Toplam	35	100,0	35	100,0

Tablo 2.24: İşletmelerde Personel Temininde Kullanılan Yöntemlere Ait Bilgiler:

Yöneticiler İçin

Yönetici Olmayanlar İçin					
		Bugün		5 Yıl Sonra	
		İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde
Gazete İlanı	Evet	11	31,43	7	20,00
	Hayır	24	68,57	28	80,00
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Danışmanlık Firmaları	Evet	8	22,86	10	28,57
	Hayır	27	77,14	25	71,43
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Mevcut Aday Listesi	Evet	15	42,86	11	31,43
	Hayır	20	57,14	24	68,57
	Toplam	35	100,0	35	100,0
İnternet	Evet	17	48,57	18	51,43
	Hayır	18	51,43	17	48,57
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Çalışanların Tavsiyesi	Evet	18	51,43	9	25,71
	Hayır	17	48,57	26	74,29
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Kariyer Günleri/meslek fuarları	Evet	14	40,00	12	34,29
	Hayır	21	60,00	23	65,71
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Tanıdık Vasıtasıyla	Evet	10	28,57	6	17,14
	Hayır	25	71,43	29	82,86
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Diğer	Evet	2	5,71	0	0,00
	Hayır	33	94,29	35	100,0
	Toplam	35	100,0	35	100,0

Tablo 2.25: İşletmelerde Personel Temininde Kullanılan Yöntemlere Ait Bilgiler: Yönetici Olmayanlar İçin

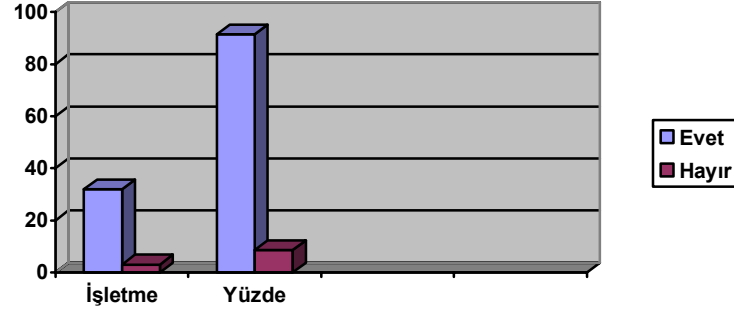
İşletmelerde personel temininde kullanılan yöntemleri yöneticiler için ve yönetici olmayan için 2 ayrı başlık altında soru sorulmuştur.

Ankete katılan işletmelere göre yönetici temini bugün; %42,86 oranında internet, %34,29 oranında danışmanlık firmaları, %31,43 oranında ise mevcut aday listesinde yapılmakta iken, 5 yıl sonra danışmanlık firmaları önem kazanacak ve oranı %51,43'e yükselecektir. Bu oranı %42,86 ile internet, %20 ile mevcut aday listesi takip edecektir (Tablo 2.55).

Yönetici olmayanların temini için ise bugün; % 51,43 oranında çalışanların tavsiyesi, %48,57 oranında internet ve %42,86 mevcut aday listesi ilk üçü oluşturmakta iken 5 yıl sonra internet %51,43 oranında ilk sırayı kapacaktır. Bunu %34,43 ile mevcut aday listesi takip edecektir (Tablo 2.25).

		İşletme	Yüzde
Performans Değerlendirme Sistemi	Evet	32	91,43
	Hayır	3	8,57
	Toplam	35	100,0

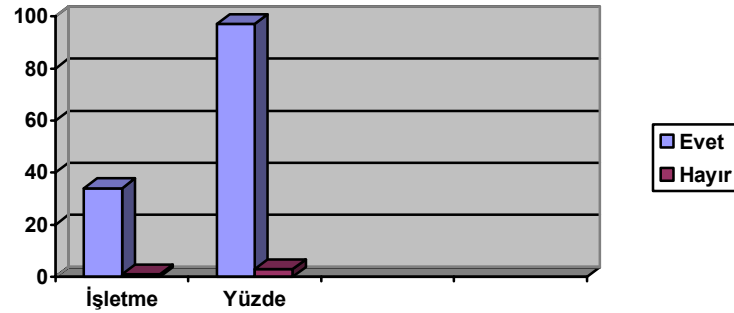
Tablo 2.26: İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemine Ait Bilgiler



Şekil 2.18: İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemi

		İşletme	Yüzde
Performans Değerlendirme Sistemi için Form	Evet	34	97,14
	Hayır	1	2,86
	Toplam	35	100,0

Tablo 2.27: İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemine Ait Standart Bir Formun Olup Olmadığı Hakkında Bilgiler



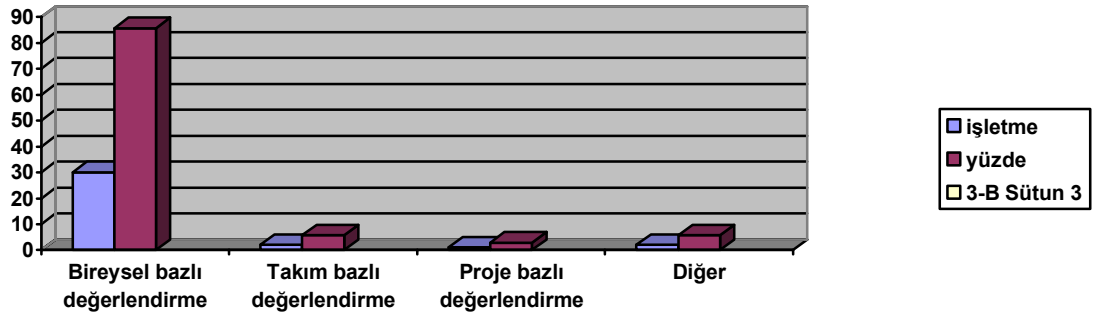
Şekil 2.19: İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemi Ait Standart Form Oranları

Araştırmaya katılan işletmelerin %91,43' de performans değerlendirme sistemi vardır ve bu orana bağlı olarak işletmelerin % 97,14' de basılı veya elektronik standart bir

değerlendirme formu vardır (Tablo 2.28). Bu oranlar 5. hipotezin doğruluğunu kanıtlamaktadır.

	İşletme	Yüzde
Bireysel Bazlı Değerlendirme	30	85,72
Takım Bazlı Değerlendirme	2	5,71
Proje Bazlı Değerlendirme	1	2,86
Diğer	2	5,71
Toplam	35	100,0

Tablo 2.28: İşletmelerde Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler Hakkında Bilgiler

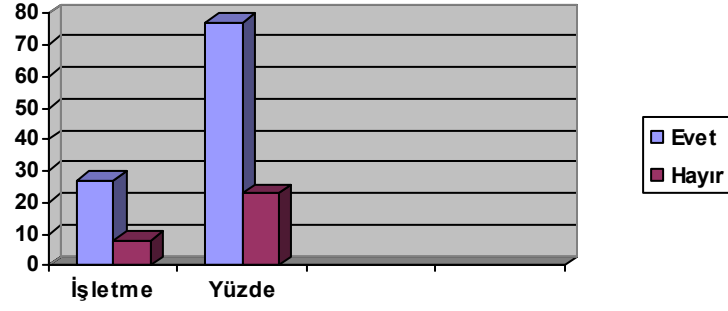


Şekil 2.20: İşletmelerde Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Araştırmaya katılan işletmelerin kullandığı performans değerlendirme yöntemlerinin oranları şu şekildedir; %85,72 ile bireysel bazlı değerlendirme, % 5,71 ile takım bazlı değerlendirme ve diğer değerlendirme şekilleri, %2,86 ile de proje bazlı değerlendirme oluşturur (Tablo 2.28).

		İşletme	Yüzde
Eğitim Departmanı	Evet	27	77,14
	Hayır	8	22,86
	Toplam	35	100,0

Tablo 2.29: İşletmelerde Eğitim Departmanına Ait Bilgiler

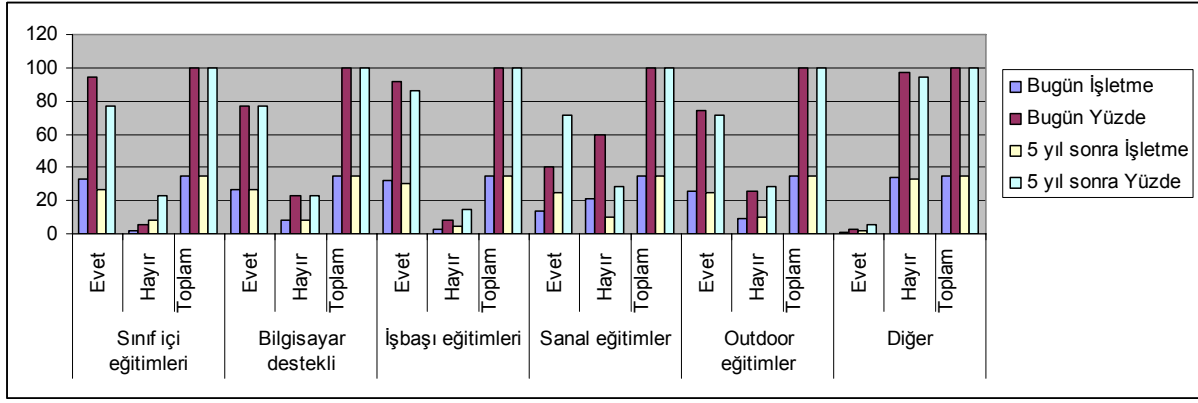


Şekil 2.21: İşletmelerde Eğitim Departmanı

Araştırmaya katılan işletmelerin insan kaynakları departmanının %77,14’de eğitim departmanı vardır (Tablo 2.29). Bu oran 5. hipotezin doğru olmadığını göstermektedir.

		Bugün		5 yıl sonra	
		İşletme	Yüzde	İşletme	Yüzde
Sınıf içi eğitimleri	Evet	33	94,29	27	77,14
	Hayır	2	5,71	8	22,86
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Bilgisayar destekli eğitimler	Evet	27	77,14	27	77,14
	Hayır	8	22,86	8	22,86
	Toplam	35	100,0	35	100,0
İşbaşı eğitimleri	Evet	32	91,43	30	85,71
	Hayır	3	8,57	5	14,29
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Sanal eğitimler	Evet	14	40,00	25	71,43
	Hayır	21	60,00	10	28,57
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Outdoor eğitimler	Evet	26	74,29	25	71,43
	Hayır	9	25,71	10	28,57
	Toplam	35	100,0	35	100,0
Diğer	Evet	1	2,86	2	5,71
	Hayır	34	97,14	33	94,29
	Toplam	35	100,0	35	100,0

Tablo 2.30: İşletmelerde Bugün Uygulanan ve Gelecekte Uygulanması Planlanan Eğitim Metotları Hakkında Bilgiler



Şekil 2.22: İşletmelerde Bugün Uygulanan Ve Gelecekte Uygulanması Planlanan Eğitim Metotları

Araştırmaya katılan işletmelerde kullanılan eğitim metotlarının kullanım oranları sırasıyla bugün itibariyle %94,29 oranında sınıf içi eğitimler yer alırken bu oran 5 yıl sonra %77,14'e düşecektir. İşbaşı eğitimleri bugün itibari ile %91,43 iken 5 yıl sonra % 85,71 olacaktır. Bilgisayar destekli eğitim oranı ise %77,14 ile 5 yıl sonra da aynı kalacaktır. Fakat bugün %40 oranında olan sanal eğitimler 5 yıl sonra %71,43'e çıkacaktır. Son iki metot Türkiye'deki işletmelerin e-learning' e verilecek önemin artacağına bir göstergesidir.

EK 1:
ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA
YÖNELİK ANKET FORMU

FİRMA BİLGİLERİ

- 1- Şirket Adı :
- 2- Sektör :
- 3- Şirket Adına Dolduran :
- 4- Pozisyon :
- 5- E-Posta Adresi :
- 6- Şirketin Kuruluş Yılı :
- 7- Toplam Çalışan Sayısı :
- 8- Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı :
- 9- Mavi Yakalı Çalışan Sayısı :
- 10- Şirketin 2004 Yılı Net Ciro su :
- 11- Şirkete Bağlı İşletme Sayısı :

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ BİLGİLERİ

1-) Şirketinizde İnternet var mı ?

- ☐ a- Evet ☐ c- Hazırlanıyor _____ tarihinde akit olması
☐ b- Hayır planlanıyor

2-) Şirketinizde İnternet (dahili elektronik haberleşme) var mı?

- ☐ a- Evet ☐ c- Hazırlanıyor _____ tarihinde akit olması
☐ b- Hayır planlanıyor

3-) Şirketinizde Extranet (internet ile ana şirkete bağlantı ve işbirliği) var mı?

- ☐ a- Evet ☐ c- Hazırlanıyor _____ tarihinde akit olması
☐ b- Hayır planlanıyor

4-) Şirketinizin internette bir web sayfası var mı?

- ☐ a- Evet ☐ c- Hazırlanıyor _____ tarihinde akit olması
☐ b- Hayır planlanıyor

5-) Şirketinizde e-posta kullanımı var mı?

- ☐ a- Evet ☐ b- Hayır

6-) Şirketinizde bilişim teknolojilerinin kullanım amaçlarını önem derecesine göre belirtiniz.

- ☐ Hiç ☐ Az ☐ Orta ☐ Yüksek ☐ Çok Yüksek

7-) Şirketinizde bilişim teknolojilerinin kullanım amaçlarını önem derecesine göre belirtiniz.

AMAÇLAR	ÖNEM DERECESİNİ SEÇİNİZ				
	Hiç	Az	Orta	Yüksek	Ç.Yükek
- İşletme içinde uygun bir koordinasyon sağlama	☐	☐	☐	☐	☐
- Ana sanayi/yan sanayi işletmeleri ile uygun koordinasyon sağlama	☐	☐	☐	☐	☐
- Hızlı çevresel değişimlere tepki verme	☐	☐	☐	☐	☐
- Rakiplerin teknoloji düzeyine ulaşma gayreti	☐	☐	☐	☐	☐
- Çalışanların bilgisini artırarak verimliliği yükseltme	☐	☐	☐	☐	☐
- Telefon, faks vs. yerine daha ucuz olan e-posta kullanma	☐	☐	☐	☐	☐
- Yazıcı, tarayıcı gibi donanımları paylaşımına açarak maliyet avantajı sağlama	☐	☐	☐	☐	☐
- İnternet üzerinden tanıtım yapma	☐	☐	☐	☐	☐

8-) Şirketinizde bilişim teknolojilerinin kullanım ile beklenen amaçlara ulaşma düzeylerinizi belirtiniz.

	Hiç	Az	Orta	Yüksek	Ç.Yüksek
- İşletme içinde en uygun veri akışını sağlamak	☐	☐	☐	☐	☐
- İşletme dışıyla hızlı ve güvenilir veri alışverişi sağlamak	☐	☐	☐	☐	☐
- Bölümler arası bilgi paylaşmak ve koordinasyon sağlamak	☐	☐	☐	☐	☐
- Yenilikleri takip etmek	☐	☐	☐	☐	☐
- Bilgiye hızlı ve ucuz bir şekilde ulaşmak	☐	☐	☐	☐	☐
- Tedarikçiler ile etkin iletişim	☐	☐	☐	☐	☐
- Rekabet gücünü artırmak	☐	☐	☐	☐	☐
- Örgütün verimliliğini artırmak	☐	☐	☐	☐	☐
- İş dizaynını/tasarımını geliştirmek	☐	☐	☐	☐	☐
- Çabuk karar alma sürecine katılım sağlamak	☐	☐	☐	☐	☐
- Grup çalışmasını sağlamak	☐	☐	☐	☐	☐
- Çalışanların sayısını azaltmak	☐	☐	☐	☐	☐
- Çalışanların saha güvenliğini artırmak	☐	☐	☐	☐	☐
- Diğer.....	☐	☐	☐	☐	☐

9-) Şirketinizde bilişim teknolojilerinin kullanımında beklediğiniz amaçlara tam olarak ulaşamama nedenlerinizi aşağıdaki forma önem derecesine göre işaretleyiniz. (0 = En düşük, 1 = En Yüksek)

SEBEPLER	ÖNEM DERECEŚİ					
	0	1	2	3	4	5
- Çalışanların yeni teknolojiyi kabullenmede zorlanması	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Bilişim teknolojisi donanım ve yazılımının bilinçli olarak seçilememesi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Ana sanayi/yan sanayi işletmesinin yeterli bilişim alt yapısına sahip olamaması	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- E-posta ve internet kullanımında güvensizlik sorunu olması	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Bilişim teknolojisi uzmanları ile teknolojiyi kullananlar arasında iletişim eksikliği	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Bilgi teknolojilerini kullanan personelin bu konuda eksik bilgiye sahip olması	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Bilgi teknolojisi yatırımlarının organizasyon stratejileri ile uyumlu olmaması	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Sadece “teknolojik yatırım olsun” veya “rakiplerde var” diye yatırımların yapılmış olması	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Üst yönetimin Bilişim Teknolojisinin işletmeye adapte edilmesine net destek vermemesi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Çalışanların bilgiyi paylaşmaya yanaşmamaları	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Yabancı dil bilgisi yetersizliği nedeniyle internetin verimli kullanılamaması	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Bilişim Teknolojilerini verimli kullanabilecek personelin temininde güçlükler	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Bilgisayar yazılım ve donanımda yenilik ve güncelliği yakalayamama	☐	☐	☐	☐	☐	☐

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİLERİ

1-) İnsan Kaynaklarına ilişkin konuları yürüten bölümünüzün adı nedir?

- a) İnsan Kaynakları Departmanı
- b) Personel Müdürlüğü Departmanı
- c) Personel ve İdari İşler Müdürlüğü Departmanı
- d) İdari İşler departmanı
- e) Diğer.....

Not : Aşağıdaki sorularda bu birimden İnsan Kaynakları Departmanı olarak bahsedilecektir.

2-) Şirketinizde İnsan Kaynakları Departmanı sorumluluk alanları içerisine aşağıdakilerden hangileri girmektedir?

- | | |
|--|--|
| ☐ İşe alma ve yerleştirme | ☐ Performans değerlendirme |
| ☐ Nakiller ve atamalar | ☐ Ücretlendirme |
| ☐ Bordro | ☐ Personel ve özlük işlemleri |
| ☐ Eğitim | ☐ Sağlık |
| ☐ Servis | ☐ Yemek |
| ☐ İş güvenliği | ☐ Endüstriyel ilişkiler |
| ☐ Diğer (_____) | |

3-) İnsan Kaynakları Departmanı'nda çalışan sayısı (İdari işler' in İnsan Kaynakları'na dahil olması durumunda lütfen sadece İnsan Kaynakları ile ilgili olarak çalışan personel sayısını belirtiniz:_____

4-) İnsan Kaynakları Departmanı'ndaki kademe sayısını belirtiniz:_____

5-) Şirketinizde İnsan Kaynakları'ndan birinci derecede sorumlu olan kişinin unvanı aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Genel Müdür Yardımcısı
- b) İnsan Kaynakları Koordinatörü
- c) İnsan Kaynakları Direktörü
- d) İnsan Kaynakları Müdürü
- e) Diğer (_____)

6-) İnsan Kaynakları'ndan sorumlu olan kişi kime bağlı olarak çalışmaktadır?

- a) Genel Müdür
- b) Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
- c) Diğer (_____)

7-) İnsan kaynakları Departmanı'nın süreçleri arasında sizce aşağıdakilerden hangisi olmalıdır?

- ☐ İşe alma, seçme ve yerleştirme
- ☐ Öğrenme, gelişim ve değerlendirme
- ☐ Performans yönetimi ve değerlendirmesi
- ☐ Ücretlendirme ve bordrolama
- ☐ İş ve yetenek profillendirme
- ☐ Kariyer yönetimi ve planlaması

8-) Şirketinizin web sayfasında İnsan Kaynakları ile ilgili yer alan/yer alması planlanan bilgi ve hizmetler nelerdir?

- ☐ İletişim adresi
- ☐ E-mail ile özgeçmiş göndermek
- ☐ Başvuru formu doldurma
- ☐ Açık pozisyonların bildirilmesi
- ☐ E-öğrenme
- ☐ E-kariyer yönetimi
- ☐ E-performans yönetimi
- ☐ Diğer (_____)

9-) İnsan Kaynakları'nı desteklemek için herhangi bir software paketi kullanıyor musunuz?

a) Evet. Hangi software paketini kullanıyorsunuz? _____

b) Hayır

10-) Firmanızda İnsan Kaynakları Sistemi'ne ait bilgilerin saklanma şekli;

	Bilgisayar Ortamı		Diğer
	Software Paketi	Diğer Uygulamalar	
Ücret tarihçesi	☐	☐	☐
Performans bilgileri	☐	☐	☐
Eğitim bilgileri	☐	☐	☐
Başvurular	☐	☐	☐
İş tanımları	☐	☐	☐
Özlük bilgileri	☐	☐	☐
Kariyer planlama sistemi	☐	☐	☐
Yetkinlikler	☐	☐	☐
Personel çalışma saatleri ekibi	☐	☐	☐
Diğer (_____)	☐	☐	☐

11-) Aşağıdaki İnsan Kaynakları fonksiyonlarından hangileri bugün itibariyle firma dışından karşılanmaktadır ve 5 yıl sonraki durum nasıl olacaktır?

	Bugün	5 yıl sonra bu fonksiyon		
		Firma Tarafından Karşılancak	Firma Dışından Karşılancak	Fikrim Yok
İnsan kaynakları sistemlerini dizaynı	☐	☐	☐	☐
Ek kazanç sistemi dizaynı	☐	☐	☐	☐
Ek kazanç sistemi yönetimi	☐	☐	☐	☐
Yönetici temini	☐	☐	☐	☐
Eleman temini	☐	☐	☐	☐
Performans sistemi	☐	☐	☐	☐
Yönetici Yetiştirme Programı	☐	☐	☐	☐
Kariyer Planlama	☐	☐	☐	☐
Eğitim	☐	☐	☐	☐
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	☐	☐	☐	☐
Bordro	☐	☐	☐	☐
Diğer ()	☐	☐	☐	☐

12-) Elektronik insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının kullanım düzeylerini belirtiniz. (0 = Hiç Kullanmama, 4 = Yüksek Düzeyde Kullanma)

Fonksiyonlar	Üç Yıl Önce					Bugün				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
E- İşe alma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E- Learning	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E- Performans yönetimi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E- Ücretlendirme	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E- İş ve yetenek profilendirme	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E- Kariyer yönetimi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer ()	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13-) Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmeye sağladığı yararlarını önem derecelerine göre belirtiniz. (0 = Hiç önemli değil, 4 = Yüksek düzeyde önemli anlamındadır)

Yararlar	Önem Derecesi				
	0	1	2	3	4
Maliyetleri azaltma	☐	☐	☐	☐	☐
Zaman tasarrufu sağlama	☐	☐	☐	☐	☐
Bürokrasinin azalması	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabette üstünlük sağlama	☐	☐	☐	☐	☐
İş gücünün kaliteleşmesi	☐	☐	☐	☐	☐
Değer yaratımını sağlama	☐	☐	☐	☐	☐
Daha verimli ve güvenilir veri tabanı oluşturma	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer ()	☐	☐	☐	☐	☐

14-) Personel temininde bugün kullandığınız yöntemler ve 5 yıl sonra kullanılmasını düşündüğünüz yöntemler hangileridir?

	Bugün		5 yıl sonra	
	Yöneticiler İçin	Yönetici olmayanlar İçin	Yöneticiler İçin	Yönetici Olmayanlar İçin
Gazete ilanı	☐	☐	☐	☐
Danışmanlık firmaları	☐	☐	☐	☐
Mevcut aday listesi	☐	☐	☐	☐
İnternet	☐	☐	☐	☐
Çalışanların tavsiyesi	☐	☐	☐	☐
Kariyer günleri / meslek fuarları	☐	☐	☐	☐
Tanıdık vasıtasıyla	☐	☐	☐	☐
Diğer ()	☐	☐	☐	☐

15-) Firmanızda bir performans değerlendirme sistemi var mı?

a) Evet b) Hayır

Firmanızda performans değerlendirme sistemi varsa;

Standart bir değerlendirme formunuz var mı (basılı veya elektronik)?

a) Evet b) Hayır

16-) Firmanızda nasıl bir performans değerlendirme yöntemi kullanıyorsunuz?

a) Bireysel bazlı değerlendirme

b) Takım bazlı değerlendirme

c) Proje bazlı değerlendirme

d) Diğer ()

17-) Firmanızda bir eğitim departmanı var mı? Var ise hangi bölüme bağlıdır ve kaç kişi çalışmaktadır?

a) Evet

b) Hayır

18-) Aşağıdaki eğitim metotların hangileri firmamızda uygulanmaktadır ve hangilerinin gelecekte uygulanması planlanmaktadır?

	Bugün	5 yıl sonra
Sınıf içi eğitimleri	☐	☐
Bilgisayar destekli eğitimler	☐	☐
İşbaşı eğitimleri	☐	☐
Sanal eğitimler	☐	☐
Outdoor eğitimler	☐	☐
Diğer ()	☐	☐

19-) Araştırma sonucunu kapsayan bir rapor istiyor musunuz ?

☐ a- Evet

☐ b- Hayır

20-) Araştırmaya katılan şletmeler listesinde yer almak istiyor musunuz ?

☐ a- Evet

☐ b- Hayır

21-) şletmenin bulunduğu şehir.....

KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŐEKKÜR EDERİZ.

KAYNAKÇA

1. Akın H. Bahadır, “Yeni Ekonomi Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi”, Çizgi Kitabevi, Konya, 2001.
2. Aldemir Ceyhan, ATAOL Alpay ve BUDAK Gönül, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, IV. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, Şubat 2001.
3. Andersen Arthur, “2001’ e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”, (Çev: Faruk Türkoğlu), Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000.
4. Aydın Alim, **“İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu”**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Cilt 3, Sayı 13, Ocak 2000.
5. Aydın Vahdet, “Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No:402, Ankara, 1977.
6. Aykaç Burhan, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması”, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.
7. Bayraktaroğlu Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, 1. Baskı, İstanbul, Mayıs 2002.
8. Bingöl Dursun, “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:676, 1990.
9. Birdal İlker, Aydemir Nilgün, Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.
10. Buğdaycı Ahmet, **“Net Kuşağı Geliyor”**, Capital, Ağustos-1998.
11. Campbell Andrew ve Alexander Morcus: **"Strateji Konusunda Yanlış Olan Nedir?"**, Power (Özel Ek), Şubat 1998.
12. Çağlayan (Umut) Demet, “İnsan Kaynakları Planlaması: Konya Sanayi Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2002.
13. Dessler Gary, Human Resource Management, 8 th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
14. Dinçer Ömer, **Stratejik yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, 1992.
15. Dinçer Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım, 3. Baskı, İstanbul, 1996.
16. Dinçer Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 1998.
17. Fındıkcı İlhami, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa, İstanbul, 1999.

18. Fındıkçı İlhami, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, Ocak 2001.
19. French L. Wendell, “Human Resources Management”, USA, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 1998.
20. Gates Bill, “Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak”, (Çev: Ali Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, İstanbul, 2000.
21. Güleş Hasan K., “The Impact of Advanced Manufacturing Technologies on Buyer-Supplier Relationships in The Turkish Automotive Industry”, Unpublished Ph. D. Dissertation, The University of Leeds, School of Business and Economics Studies, U. K., 1996.
22. Hamel Gary, **"Stratejinin Yeni Yüzü"** , Capital, Mart 1998 Ü Hr Eğitim, **"Yeni Bin Yıla Doğru İnsan Kaynaklarında Yeni Yaklaşımlar"**, Human Resources Management, Ek-Kas-Ar - 1998 Ü İnceleme: **"Geleceğin İş İnsanı"**, Human Resources, Mart-1997.
23. Hartman Amır ve diğerleri, “Ağa Hazır” Ekonomide Başarı Stratejileri, (Çev: Kutluk Özgüven), Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002.
24. Hodgetts M. Richard, “Yönetim (Teori, Süreç ve Uygulama), (Çev: Canan Çetin, Ersin Can Mutlu), Der Yayınları, İstanbul, 1997.
25. <http://inet-tr.org>, Aytürk Keleş, Ali Keleş, “İnternette İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2004.
26. <http://www.insankaynaklari.com>, Mehmet Cemil Özden, “e-İK: Teknoloji mi? Kültür mü?”, 2004.
27. <http://www.egiad.org.tr>, Nedim Menekşe, 2004.
28. <http://www.vizyoner.com>, Misra Dinibütün, “Yeni Teknoloji”, 2004.
29. <http://www.nektarin.com>, “Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamaları”, 2004.
30. <http://www.ekocerceve.com>, Nihat Alayoğlu, “E-İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2004.
31. <http://www.insankaynaklari.com>, “İnsan Kaynakları Uygulamalarında Teknoloji ve Elektronik Ticaret”, 2004.
32. <http://www.insankaynaklari.com>, İçerik Ekibi, 2006.
33. <http://www.recruitmenturkey.com>, “e-yönetim”, 2004.
34. <http://www.bilgiyonetimi.org>, Murat Erdal, “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2004.

35. <http://ab.org.tr>, “İşletmeler İçin Bir E-Learning Sistemi Geliştirme Modeli”, 2004.
36. <http://www.mcozden.com>, “Ücret Yönetimi”, 2004.
37. <http://gukasgroup.sitemynet.com>, “Kariyer Yönetimi”, 2004.
38. <http://www.bilgiyönetimi.org>, Aşkın Keser, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2005.
39. <http://www.hrmguide.co.uk>, Alan Price, “Human Resource Management in a Business Context”, Second Edition, 2004.
40. http://www.mcozden.com/ikf10_pikyaivf.htm, Mehmet Cemil Özden, “Personel – İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar”, 2005.
41. <http://www.isguc.org>, Z. Seçil Taştan, “İKY’nin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2005.
42. <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>, Akme Mehmet Duygu, Uğur A. Salih, Kurt Pınar, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, 2005.
43. Kırcova İbrahim, “Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Bir Yönetim Aracı: İtranet”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi “2000’li yıllarda İşletmecilik ve Eğitimi”, Akdeniz Üniv. İİBF’ si, Antalya, 12-14 Kasım 1998.
44. Lioyd Byars, Concepts of Strategic Managemnet, 3 rd Edition, Harper Collins Publishers, New York, 1992.
45. Noe A. Raymond, “İnsan Kaynakları Eğitimi ve Gelişimi”, (Çev: Canan Çetin), Beta Yayın, İstanbul, 1999.
46. Ögüt Adem, Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
47. Özgen Hüseyin, Öztürk Azim ve Yalçın Azmi, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Yayın, Adana, 2002.
48. Pamuk Gündüz, Erkut Haluk, Ülengin Fusun, Ülengin Burç, Akgüç Öztin, Koşma Hazma, Yurdakul Alpay, Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, İrfan Yayınları: 55, İstanbul, 1997.
49. Porter E. Michael, "**Strateji Nedir?**", Power Dergisi (Özel Ek), Mart 1997.
50. Reyhanoğlu Metin, “İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Olarak İnternet-Ekstranet-İtranet Kullanımı ve İşletme Yönetimine Etkileri, Bilgi Teknolojisi Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi “2000’li yıllarda İşletmecilik ve Eğitimi”, Akdeniz Üniv. İİBF’ si, Antalya, 12-14 Kasım 1998.

51. Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management**, 9th Ed., South-Western College Publishing, USA., 2000.
52. Sabuncuoğlu Zeyyat, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, Eylül 2000.
53. Siegel David, “Şirketinizi Geleceğe Taşıyın” İnternet Toplumunda İşletme Stratejisi, (Çev: Kutluk Güven), Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2001.
54. Smilansky Jonathan, “Yeni İnsan Kaynakları” Performans Artırmak İçin Etkin Çözümler, (Çev: Derya Atakan), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2002.
55. Şimşek M. Şerif, “İşletme Bilimlerine Giriş”, 11. Baskı, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya, 2004.
56. Şimşek M. Şerif, Serdar Öge, “ İnsan Kaynakları Yönetimi” Ders Notları, Yelken Basım, Konya, 2005.
57. Şimşek M. Şerif ve Diğerleri, “Kariyer Yönetimi”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.
58. Tahiroğlu Figen, “Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları”, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000.
59. Tortop Nuri, “Personel Yönetimi”, 6. Baskı, Ankara, 1999.
60. Ünal Haluk, Stratejik Yönetim Nedir? Ne Değildir?, Kobi Efor Dergisi, Aralık, 2002.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bütün bu değerlendirmeler ışığı altında görülmektedir ki; yeni teknolojilerle birlikte elektronik insan kaynakları kavramının gelişimi, gerek işletme içi yapılanmalarda etkinlik ve verimliliğe olumlu katkıları, gerekse internet üzerinde yarattığı çözümler yönünden olduğu kadar personel temini, işletme kültürü ve örgüt yapısına etkileri bakımından birçok fayda sağlamaktadır. Elektronik ortama taşınmış insan kaynakları uygulamaları elbette ki çalışanlara her zaman fayda sağlamayabilir. E-learning'i ele alacak olursak, eğitime artık ihtiyaç kalmayacaktır. Eğitim, elektronik ortamda gerçekleşecek, hazırlanmış program ile gerekli testler uygulanacak, sonuçlar kolayca elde edilecektir. Yani E-İK'nin çalışan sayısını azaltması şirketleri olumlu etkilerken, bilgisayar ile yer değiştiren çalışanlar bundan zaman zaman zarar görebilmektedirler. Bu gelişmeler, insan kaynakları departmanlarında sayısal bir küçülmeyi getirirken, bir yandan da daha etkin olmalarını gerektirmektedir. Etkin olmak da insan kaynakları uzmanlarının yetkinliklerinin artması ve bilişim teknolojilerini, sisteme profesyonelce entegre etmeleri ile mümkündür.

Elektronik ortama geçerken örgüt kültürünün payı unutulmamalı ve E-İK süreçleri basamaklandırılmalıdır. Örgüt kültürü, elektronik ortama geçildikten sonra elbette ki eskisi gibi kalmayacaktır. Bu aşamayı bir dönüşüm projesi olarak görmeli ve örgüt kültürü ile uyumu sağlanmadan, elektronik ortama geçilmemelidir. İnsan Kaynakları departmanının dönüşüm sürecinde sorumluluğu büyüktür. Yeni çalışma ortamının, varolan tüm İK süreçlerinin gözden geçirilerek hazırlanması gerekecektir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ve araştırma sonucunda elde edilen bulgularla işletmelere şu önerileri getirebiliriz:

İşletmeler bilişim teknolojilerinin getirdiği kolaylıklardan yararlanmaktadırlar. İşletmeler bu kolaylıkları kullanarak bilişim teknolojilerini kullanmadaki amaçlarına ulaşmışlardır. Yaptığımız araştırma neticesinde işletmeler internet, intranet, web sitesi vb. gibi bilişim teknolojilerinin araçlarını yüksek düzeyde kullandıkları ortaya çıkmıştır.

İşletmeler bilişim teknolojilerini kullanarak bilgiyi veya veriyi en uygun şekilde gerekli mevkilere ulaştırmalıdır. İşletme içerisinde uygun bir koordinasyon bilişim teknolojileri sayesinde karşılayabilir.

Ana işletmeler, yan işletmelerin teknolojik alt yapısına destek vererek onlarla arasındaki uyumu yakalamalıdır.

Bilişim teknolojilerini verimli kullanabilecek personel temin etmelidirler.

İşletmeler maliyeti azaltmak için, zaman tasarrufu sağlamak için daha verimli ve güvenilir bir veri tabanı oluşturmak için insan kaynakları departmanını elektronik hale getirmelidirler. Bunun için profesyonel danışmanlık şirketlerinden yardım alabilirler. Elektronik insan kaynaklarını işletmelerin web sitesinden kullanılacağı gibi yazılım paketi kullanarak da yönetebilirler. Böylece insan kaynakları departmanının yaptığı birçok fonksiyonu bir çatı altında toplayarak gereksiz eleman alıştırma maliyetinden kurtulabilirler.

Bilişim teknolojilerinin hayatımızın birçok alanını ele geçirdiği günümüzde, halen e-IK uygulamaları olmadan da Türkiye’deki birçok işletme hala yaşamını sürdürüyor olabilir. Ancak er ya da geç bu bir zorunluluk halini alacaktır. Bu nedenle şimdiden planlanan süreç, ileride şirketleri birçok yükten kurtaracaktır. Eğer bu işin altından işletmeler kalkamıyorsa, bu işleri profesyonel kuruluşlardan “outsource” etmelidir. İşletmeler teknolojinin getireceği faydaları maksimize etmek için elektronik ortamla tanışmalıdır.