TÜRKİYE CUMHURİYETİ

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN SAĞLAMIŞ OLDUĞU REKABET AVANTAJI

Yüksek Lisans Tezi

GAMZE ERDOĞAN GÜVEN

İSTANBUL, 2015

TÜRKİYE CUMHURİYETİ

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Doç. Dr. Faik Tunç BOZBURA

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN SAĞLAMIŞ OLDUĞU REKABET AVANTAJI

Yüksek Lisans Tezi

GAMZE ERDOĞAN GÜVEN

İSTANBUL, 2015

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tezin Adı: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Bilgi Teknolojilerinin Sağlamış Olduğu Rekabet Avantajı

Öğrencinin Adı Soyadı: Gamze Erdoğan Güven

Tez Savunma Tarihi: 29 Eylül 2015

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Unvan, Ad ve SOYADI

Enstitü Müdürü

İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Unvan, Adı ve SOYADI

Program Koordinatörü

İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	**İmzalar**
Tez Danışmanı **Doç. Dr., Faik Tunç BOZBURA**	**----------**
Üye **Prof. Dr., Esin CAN**	**----------**
Üye **Doç. Dr., Pınar BÜYÜKBALCI**	**----------**

ÖZET

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN SAĞLAMIŞ OLDUĞU REKABET AVANTAJI

GAMZE ERDOĞAN GÜVEN

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Faik Tunç BOZBURA

MAYIS 2015- 66 Sayfa

Kurumlarda uygulanan Stratejik İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına değinilmiş ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının dönüşümü sürecinde, yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi terimi eklenmiştir. Bu çalışmada Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve bu kavramı oluşturan fonksiyonlar teorik boyutuyla ele alınmakla birlikte, Bilgi Teknolojilerinin sağlamış olduğu rekabet avantajına değinmektedir.

Anahtar kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Bilgi Teknolojileri, Rekabet, Elektronik

ABSTRACT

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND INFORMATION TECHNOLOGY THAT WİLL ENSURE COMPETITIVE ADVANTAGE

GAMZE ERDOĞAN GÜVEN

HUMAN RESOURCES MANAGMENT

Thesis Supervisor: Doç. Dr. FAIK TUNÇ BOZBURA

MAY 2015-66 Pages

Strategic Human Resources Functions applied at organizations has been mentioned and the term Electronic Human Resource Management which rised as a new concept from the transformation process of Human Resources Management functions has been added.

In this study, the concept of Electronic Human Resource Management and the functions forming this concept has been theoretically discussed.

Also, the competitive advantage that Information Technology provides has been mentioned.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Information Technology, Competition, Electronic

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ 1
2. LİTERATÜR TARAMASI 2
2.1 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI VE BOYUTLARI 2
2.2 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI 3
2.2.1 Rekabetçi Üstünlüğü Sağlamak Ve Sürdürmek 3
2.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BOYUTLARI 4
2.3.1 Çevre Boyutu 4
2.3.2 Dikey Boyutu 4
2.3.3 Yatay Boyutu 4
2.3.4 Teknoloji Boyutu 5
2.4 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARININ ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN NEDENLER 5
2.5 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI 5
2.5.1 Evrenselci Yaklaşım 6
2.5.2 Durumsalcı Yaklaşım 6
2.5.3 Biçimlendirme Yaklaşımı 6
2.5.4 Bağlamsal Yaklaşım 6
2.6 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARININ PLANLAMASI 6
2.7 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI 7
2.7.1 Seçme Ve İşe Alma Yönetimi 7
2.7.2 Stratejik İnsan Kaynaklarının Eğitilmesi Ve Geliştirilmesi 8
2.7.3 Stratejik Performans Yönetimi 9
2.7.4 Stratejik Ücret Yönetimi 10
2.7.5 Stratejik Kariyer Yönetimi 10
2.7.6 Stratejik İnsan Kaynaklarının Endüstri İlişkileri 12
2.7.7 Stratejik İnsan Kaynaklarının İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği 13
2.7.8 Stratejik İnsan Kaynaklarında İşten Ayırma 13
2.8 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARINDA BİLGİ SİSTEMİ 14

2.9 İŞLETMELERDE, BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI 14
2.9.1 Karar Destek Sistemleri ve Yönetim Bilgi Sistemi (MIS) 14
2.9.2 Veri, Veri Tabanı ve Veri Deposu 15
2.9.3 Kurumsal Bilgi Portalları 15
2.9.4 Bulut Sistemler 16
2.10 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AMACI VE BOYUTLARI 16
2.11 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARININ PLANLAMASI 17
2.12 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI 18
2.12.1 Elektronik Seçme ve İşe Alma 18
2.12.2 Elektronik Eğitim ve Geliştirme 19
2.12.3 Elektronik Performans Yönetimi 20
2.12.4 Elektronik Kariyer Yönetimi 24
2.12.5 Elektronik Ücret Yönetimi 24
2.12.6 Elektronik Endüstri İlişkileri 25
2.12.7 Elektronik İş Sağlığı Ve Güvenliği 25
2.12.8 Elektronik Öneri ve Ödüllendirme Sistemi Uygulamaları 26
2.12.9 Çalışan Bağlılığı Uygulamaları 27
2.12.10 Veri Havuzunun Bulunması (ERP Kullanımı) 27
2.12.11 Raporlamada Esneklik ve Analiz Kapasitesi 28
3. VERİ VE YÖNTEM 29
3.1 KARAR VERME PROBLEMİ TANIMLANIR (ADIM 1) 29
3.2 FAKTÖRLER ARASI KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ OLUŞTURULUR (ADIM 2) 46
3.3 FAKTÖRLERİN YÜZDE ÖNEM DAĞILIMLARI BELİRLENİR (ADIM 3) 46
3.4 FAKTÖR KIYASLAMALARINDAKİ TUTARLILIK ÖLÇÜLÜR (ADIM 4) 47
3.5 HER BİR FAKTÖR İÇİN, M KARAR NOKTASINDAKİ YÜZDE ÖNEM DAĞILIMLARI BULUNUR (ADIM 5) 47
3.6 KARAR NOKTALARINDAKİ SONUÇ DAĞILIMININ BULUNMASI (ADIM 6) 47

4. UYGULAMALAR 49
4.1 KARAR NOKTALARI 49
4.1.1 M1: Yüksek Performansa Etkisi 49
4.1.2 M2: Motivasyona Etkisi 49
4.1.3 M3: Hızlı ve Doğru Çıktı Elde Etmeye Etkisi 49
4.2 KARAR FAKTÖRLERİ 50
4.2.1 N1: Elektronik İşe Alım Uygulaması 50
4.2.2 N2: Elektronik Performans Yönetimi 50
4.2.3 N3: Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları 50
4.2.4 N4: Elektronik Ücret Yönetimi Uygulamaları 50
4.2.5 N5: Elektronik Kariyer Yönetimi Uygulamaları 51
4.2.6 N6: Elektronik Öneri Ödüllendirme Sistemi Uygulamaları 51
4.2.7 N7: Çalışan Bağlılığı Uygulamaları 51
4.2.8 N8: Veri Havuzunun Bulunması (ERP Kullanımı) 51
4.2.9 N9: Raporlamada Esneklik ve Analiz Kapasitesi 51
4.3 ANALİTİK HİYEYARŞİ PROSESİ UYGULAMA ADIMLARI ... 52
4.3.1 Karar Verme Problemi Tanımlanır (Adım 1 Uygulama) 52
4.3.2 Karar Noktaları ve Faktörler Arası Karşılaştırma Matrisi Oluşturulur (Adım 2 Uygulama) 53
4.3.3 Faktörlerin Yüzde Önem Dağılımları Belirlenir (Adım 3 Uygulama) 56
4.3.4 Faktör Kıyaslamalarındaki Tutarlılık Ölçülür (Adım 4 Uygulama) 56
4.3.5 Her Bir Faktör İçin, m Karar Noktasındaki Yüzde Önem Dağılımları Bulunur (Adım 5 Uygulama) 57
4.3.6 Karar Noktalarındaki Sonuç Dağılımının Bulunması (Adım 6 Uygulama) 58
5. TARTIŞMA VE SONUÇ 60

TABLOLAR

Tablo 1. AHP Önem Skalası……46

Tablo 2. Kriter ve Faktör Tanımları……52

Tablo 3. Kriter ve Faktör Matrisi (1) ……..52

Tablo 4. Kriter ve Faktör Matrisi (2) ……..…53

Tablo 5. Kriter ve Faktör Matrisi (3)……53

Tablo 6. Kriter ve Faktör Matrisi (4) ……...54

Tablo 7. Faktörlerin Önem Yüzdesi……..54

Tablo 8. Faktör Kıyaslamalarındaki Tutarlılık Ölçümü……55

Tablo 9. Karar Noktası Yüzde Önem Dağılım Ağırlığı……..55

Tablo 10. Karar Noktalarındaki Sonuç Dağılımı (1) ……56

Tablo 11. Karar Noktalarındaki Sonuç Dağılımı (2) ……56

Tablo 12. Karar Noktalarındaki Sonuç Dağılımı (3) ……57

ŞEKİLLER

Şekil 1. AHP'NİN Hiyeyarşik Yapısı …….43

Şekil 2. Karar Hiyeyarşisi ……45

1. GİRİŞ

Dünya bilgi toplumu olma yolunda ilerken, bireyin doğal ve toplumsal çevresiyle ilgili geleneksel, kültürel edintisi, öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen bilgi ve bu bilgi ile deneyimlenen insan gücünün, piyasada artan rekabet koşulları da dikkate alındığında önemli bir unsur olması, sermaye ve üretim faktörlerinden biri haline gelmesi ve karlılığa etkisinin birçok araştırma tarafından kanıtlanmış olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Drucker' in (1996:177) ifade ettiği gibi 20. yüzyılda meydana gelen en önemli değişim; politika, devlet sistemi ya da ekonomi bilimindeki gelişmeleri büyük bir farkla geride bırakan, bilgi toplumuna doğru olan yönelişin oluşudur.

Bilgi toplumu; bireylerin alın teri ve kas gücüyle iş görmesinden hareketle, sanayide çalışma aşamasına, son olarak da insan usunun kapsadığı olgular, gerçek ve ilkeler ile çalışmaya başladığı günümüz koşullarında yerini almıştır.

Bilgiye duyulan ihtiyaçla birlikte kurumlarda yaşanan uygulama farklılıkları bir dönüşümün habercisi olmuş ve insan kaynakları politikalarını da etkileyerek, stratejik insan kaynakları uygulamalarında yerini almıştır.

Çağımızda kurumlar için stratejik öneme sahip olana elektronik yönetim anlayışının insan kaynakları fonksiyonları altında incelenmiş ve sağlamış olduğu rekabet avantajı vurgulanmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI VE BOYUTLARI

Bir organizasyonun amaçları ve misyonunu gerçekleştirmek için uygulanabilir seçeneklerin belirlenmesi ve bunlardan en uygun olanın seçilerek uygulanması sürecidir. (Stratum)

Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir. (Bryson,1988: 5).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran piyasaya yönelik bir yaklaşımdır. Dolaysıyla stratejik insan kaynakları politikalarının örgüte etkinlik ve karlılığın artması şeklinde tanımlanmış bir amaç olduğunu ifade etmektedir, bu yaklaşmaya göre insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır (Yuksel.200,s.8).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemi, organizasyonun ayrılmaz bir fonksiyonu olarak görülmeye başlanması, çalışanların veya takımların, toplam örgütsel amaç ve hedeflerin başarısında çok önemli bir rol oynadığı gerçeğinin görülmesi ve işin bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmeye başlanmasıyla anlaşılmıştır. İnsan Kaynakları, çalışanların becerilerini organizasyonun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ile hizalar ve istenilen hedefe ulaşılmasında kullanır. İnsan Kaynakları İşgücü profilini, çalışanların becerilerini, yeteneklerini, niteliklerini, potansiyellerini, vb. analiz eder ve bu doğrultuda iş gereklerini de kapsayan görev ve sorumluluklar atar. Bu durum eğitimli ve yetenekli çalışanın tespitini kolaylaştırır. İnsan Kaynakları sadece mevcut kuruluş amaçları ile

ilgilenmez aynı zamanda gelecekteki organizasyon ihtiyaçlarını inceler ve kurum stratejileri uyarınca yeni kurumsal hedefler geliştirir. Ayrıca, çalışan tatminsizliğinin çalışan devir oranını negatif yönde etkilediği gerçeği kabul edildikten sonra, çalışanların ihtiyaçları da dikkat çekici ve önemli unsur haline gelmiştir. Bugün İnsan Kaynakları önemli bir birim olarak görülmekte ve varlığını üst yönetim fonksiyon ve birimleriyle paylaşmaktadır. Neredeyse tüm organizasyonlar için önemli bir birimdir ve birçok önemli fonksiyonu bulunmaktadır.

2.2 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde rekabet üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek temel amaç olarak benimsenmştir.

2.2.1 Rekabetçi Üstünlüğü Sağlamak Ve Sürdürmek

Rekabet direkt veya dolaylı olarak pazara ürün veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların tümünden oluşur. İşletmeler arası rekabet, faaliyete fiyat, kalite, hizmet vb. faktörlere dayanmaktadır ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır (Tekin ve Ömürbek, 2004,s.10-11).

Kurumların ulusal sınırları aşıp globalleşmesiyle birlikte rekabet alanı genişlemiş ve rekabet koşulları zorlaşmıştır. Bu sebeple kurumlara rekabet avantajı sağlayan unsurlarda değişim yaşanmıştır ve yaşanacaktır. Dünyanın giderek dijitalleşmesi ve kurumlarda kullanım alanlarının genişlemesiyle bilgi teknolojileri fark yaratan bir unsur haline gelmiştir.

Bilgi Teknolojilerini yaygın olarak kullanan bir kurum hız, standartlaşma, analiz etme, ön görüde bulunabilme, günceli takip edebilme ve sürdürülebilirlik gibi avantajlar sağlayacaktır.

Buna ek olarak;

a) Genel İşletme Stratejisini Desteklemek Ve Güçlendirmek
b) Günlük Sorunlar Üzerinde Fazlasıyla Yoğunlaşmaktan Kaçınmak
c) Çevresel Değişimlerle Baş Etmek
d) Yöneticilerin Katılımını Sağlamak
e) Stratejik Planları Eyleme Dökmek

2.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BOYUTLARI

2.3.1 Çevre Boyutu

Çalışanların hem iç hem de dış çevreyi yakından takip etmesi, işletmenin değişen çevre koşullarına adaptasyonu kolaylaştıracaktır.

2.3.2 Dikey Boyutu

İKY stratejilerinin ve uygulamalarının işletme stratejileriyle bütünleşmesi ve örgütün stratejik amaçlarını desteklemesi dikey boyutu ifade eder (Gratton, 2003: 7).

Organizasyonun stratejileri ile İK stratejileri arasındaki ilişkiler Stratejik İnsan Kaynaklarının dikey boyutunu kapsamaktadır. Bu stratejilere örnek olarak girişimsel stratejiler, dinamik büyüme stratejileri, kar elde etme stratejileri, likidasyon stratejilerini örnek verebiliriz.

2.3.3 Yatay Boyutu

Stratejik İKY araştırmalarındaki yatay veya içsel boyutu, İKY uygulamalarının tamamlayıcılığı ve içsel tutarlılığı ile alakalıdır (Delery, 1998: 291). Yatay boyut, birbiriyle uyumlu İK uygulamalarının bir kümesinin oluşturulmasıyla başarılabilir (Armstrong, 2006: 61).

2.3.4 Teknoloji Boyutu

Son yıllarda önem kazanmaya başlayan bilgi sistemleri İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel işlevleri arasında değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemi (İKBS); bir organizasyonun kendi İnsan Kaynakları, personel faaliyetleri ve organizasyonel bölüm ve özellikleri ile ilgili gereksinimi olan verilerin toplanması, saklanması, korunması, güncelleştirilmesi ve analiz edilerek çeşitli raporların hazırlanmasını sağlayan bir süreçtir.

2.4 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARININ ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN NEDENLER

a. Bilgi Toplumuna Geçiş,
b. Teknolojik Değişim Ve Gelişim,
c. Küreselleşme,
d. Değişen Rekabet Anlayışı,
e. Bilgi İşçisinin Ortaya Çıkması,
f. Sosyal Güçlerin Değişimi.

2.5 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarını temel olarak dört alanda incelnemiştir. Bu yaklaşımlar çevre faktörleri ve kurum profillerine göre incelenmiştir.

2.5.1 Evrenselci Yaklaşım

Evrenselci yaklaşım, kurum performansını pozitif yönde etkileyen, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını ve yüksek performanslı çalışma sistemlerini açıklamayı amaçlamaktadır.

2.5.2 Durumsalcı Yaklaşım

Durumsalcı yaklaşıma göre yönetim ile performans arasındaki ilişki sabit değildir ve üçüncü değişkenlere bağlı olarak değişir. Bu durumsal değişkenlere örnek olarak stratejik değişkenler, örgütsel değişilenleri ve çevresel değişkenleri sayabiliriz.

2.5.3 Biçimlendirme Yaklaşımı

İnsan kaynakları fonksiyonlarını karmaşık ve etkileşimli bir sistem olarak tanımlamış, kurum hakkında toplanan bilginin bütüncül değerlendirilmesini savunmuştur.

2.5.4 Bağlamsal Yaklaşım

Stratejik insan kaynakları yönetiminin süreçleri ve kurum hedeflerine ulaşılmasına sağlamış olduğu katkının yönetsel kararları da etkilediği görüşündedir.

2.6 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARININ PLANLAMASI

İnsan kaynaklarının planlanması, şimdi ve gelecekte insan kaynaklarının etkili olarak kullanılması için örgüt yönetimine yardımcı olan bir etkinliktir. Bu işlev, örgütün gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının tipini, özelliklerini belirleme ve tahmin etmede örgütlere kılavuz rolü oynamaktadır (Manzini, 1990).

İnsan Kaynağı ihtiyacının belirlenmesi (norm kadro) ve bu ihtiyaçlara uygun insan kaynağının seçiminde insan kaynakları planlaması önemli bir rol oynamaktadır.

İnsan Kaynakları planlaması sadece arz edilen insan kaynağının seçiminde yer almanın dışında diğer insan kaynakları fonksiyonlarında da kullanılmakta ve süreçlerin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır.
Özet olarak planlama, insan kaynakları süreçlerinde karşılacak problemleri, gerekli olan zamanın tespit edilmesini, ihtiyaç duyulacak diğer araçların tespit edilmesini ön görmekte ve önceden önlem alınmasını sağlamaktadır.

2.7 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde sistemsel olarak uygulanan ve bu bölümü oluşturan küçük parçalardan oluşan temel fonksiyonlar bulunmaktadır. Uygulamada birbirleriyle entegre bir şekilde hareket etmeli ve birbirlerine hizmet etmelidir.

2.7.1 Seçme Ve İşe Alma Yönetimi

Örgütler henüz işgücü piyasasına girmemiş adayları örgüte çekebilmek için kendilerini en iyi şekilde tanıtmalı ve örgüte katılmak için adayları ikna etmeye çalışmalıdır. Seçme sürecinin asıl amacı, en uygun adayların belirlenmesi ve adaylara kabul edebilecekleri tekliflerin yapılmasıdır. Çünkü bu süreçte örgüt adayları değerlendirdiği gibi, adaylar da örgütü değerlendirmektedir (Cole, 1993:306).

İşe Alım sürecinde kurumların ihtiyaç duyulan pozisyonlara uygun olabilecek adayları belirlemesi ve bu adayların seçiminde kullanılacak kaynakları saptaması

ya da gerekirse kurum stratejisine göre kurum içinden seçilmeleri sağlanabilmektedir.

Kurum kültürüne uygun adayların seçilmesi ve yetenekli adayların kurumlara kazandırılması önemli bir unsurdur.

2.7.2 Stratejik İnsan Kaynaklarının Eğitilmesi Ve Geliştirilmesi

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme olarak iki başlıkta incelenmiştir.

2.7.2.1 Eğitim

Rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yaratıcı ve farklılık gösteren görüş ve yetenekler, is dışında, planlı ve programlı olarak yapılan seminerler, sertifika programları, kısa ve uzun süreli kurslar gibi geliştirme programları ile çalışanlara kazandırılabilmektedir. Bu programlarda örnek olay analizleri, yönetim oyunları, rol oynama, davranış modellemesi gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır. Kurum içi işbasında eğitim yöntemleri arasında ise, is rotasyonu, üst yöneticinin danışmanlığı ve yol göstericiliği (*mentoring*) gibi yönetici geliştirme yöntemleri yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 295).

Kurum içerisinde eğitim ihtiyaçlarının saptanması ve belirlenen bu eğitimlerin organize edilmesi bu sürecin içerisinde yer almaktadır.

Çalışanlara aldırılması gereken yasal olarak zorunlu eğitimler, kişisel gelişim eğitimleri ve mesleki eğitimler bulunmaktadır.

Kurumların kendilerine özgü uygulamaları bulunmaktadır. Bazı eğitimler için kurum içerisinden gönüllü eğitmenler seçilebileceği gibi dış kaynaklardan faydalanarak eğitimler gerçekleştirilebilmektedir.

Eğitim çalışanların geliştirilmesini sağlamakta ve diğer insan kaynakları süreçleriyle bağlantılıdır.

2.7.2.2 Geliştirme

İnsan Kaynakları iş gücünün geliştirilmesi yönünde yapılan çalışmaları içermekte olup düşük maliyet ve zamanda bu yetkinliği kavramalarına yönelik çalışmalardan oluşmaktadır.

Çalışanlara kazandırılacak bilgi ve beceri oldukça önemli rol oynamaktadır. Aynı anlayışın kamu kurum ve kuruluşlarına da kazandırılması, bu sektörlerde örgütsel verimlilik açısından önemli bir faktör haline gelmektedir.

2.7.3 Stratejik Performans Yönetimi

Performans Yönetim Sistemi örgütlerin performanları ve kurum hedeflerini belirlemek ve vizyon sahibi olmak için planlanır

Örgütler yönetimde doğru kişilerin doğru alanlarda çalışmasını ve bu görevlere yönelik doğru kararlar alarak etkinlik ve verimliliği artırmayı hedefler. Çalışanların potansiyelini etkin şekilde değerlendirmek ve geliştirmek kurumlar için önemdedir. Bu amaçla, vizyonun dahil olduğu bir bakış açısı ile tasarlanmalı ve yönetilmelidir. Yönetimine yansıması ve uygulamaların sonuçlarının değerlendirilmesi için bütünü analiz etmeyi ve geliştirmeyi hedefler. Performans

Yönetimi'nin uygulanmasında ölçüm önemli bir adımdır. Ancak tek amaç ölçüm değildir. Temel hedef; ölçüm sonuçları ile gelişime yön vermektir.

Performans Yönetimi'nin uygulanmasında ölçüm önemli bir adımdır. Ancak tek amaç ölçüm değildir. Temel hedef; ölçüm sonuçları ile gelişime yön vermektir.

2.7.4 Stratejik Ücret Yönetimi

Ödeme, bireyin örgüte sunduğu uzmanlık becerilerinin ve enerjisinin takdir edilen bedeli ya da üretim faktörlerinden birisi olan emeğin fiyatı olarak tanımlanabilecek çok yönlü bir kavramdır. Emeğini sunarak yaşamını sağlayan grubun tek geliri olan ve yaşam seviyesini belirleyen ödemeler örgüt açısından aynı zamanda önemli bir gider kalemidir (Açıkalın, 1994:87; Erdoğan, 1983:232).

Kurumdan kuruma ücret politikası değişiklik göstermektedir. Kimi kurumlar piyasanın altında kalacak ücret skalasını tercih ederken, kimi kurumlar strateji olarak piyasa şartlarının üstünde ücret politikası uygular. Ücret politikası kurumlar için, en iyi ve nitelikli yetenekleri kendisine çekmeye avantajı sağlayacaktır.

Ücret kişilerin performansını arttırmakta ve motivasyon sağlamada en önemli unsurdur. Ödüllendirme amaçlı kullanılacak primlerde çalışanlara motivasyon sağlamakta, performansını devam ettirmekte ya da performansını artırmaktadır.

2.7.5 Stratejik Kariyer Yönetimi

Kariyer planlaması, işletmede çeşitli pozisyonlarda çalışan kişilerin belirlenen hedefler doğrultusunda gelişim sağlamasına yönelik bilinçli bir plan yapılmasıdır.

Burada önemli olan kişinin gelecekte varmak istediği mesleki performansla, örgütün kişiden beklentilerinin örtüşmesidir. O nedenle kariyer planlaması,

çalışanlarla, yöneticilerin birlikte almaları gereken karar olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:323).

Kariyer planlama ve geliştirmede güdülen amaçları söyle özetleyebiliriz (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 323):

a) İnsan kaynaklarının etkin kullanımı,
b) Kişilere yükselme hedefleri konularak motivasyon sağlanması,
c) İş performansının yükseltilmesi,
d) Kişilerin ise ve işletmeye bağlanması.

Kariyer hedeflerinin net olarak ortaya konması için kişinin kendisinde var olan potansiyel nitelikleri tanıması gerekir. Belirlenen hedef doğrultusunda kişi bulunduğu pozisyonda kendini geliştirme ve yükselme olanakları arar. Ancak bu noktada gelişim sağlayabileceği gibi bir platoda yatay ilerleyebilir ya da başarısız olarak inişe geçebilir.

Kişi ilgi duyduğu alanda bilgi, beceri ve deneyimini artırmak için yazılı olarak bir gelişme planı hazırlamalıdır.

Kariyer planlama ve geliştirmede örgüte düsen rol, bireyin isine uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayacak kariyer yollarını belirlemektir. Örgüte düsen sorumluluklar ise şunlardır (Argon ve Eren, 2004: 252):

a) İleriye dönük olarak gereksinim duyulan insan kaynakları planlaması,
b) Çalışanların kariyer yollarının tasarımı yapılması,
c) Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi,
d) Kariyer danışmanlarının görevlendirilmesi,
e) Çalışanların kariyer amaçlarına ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir.

Kariyer planlama ve geliştirme faaliyeti ile örgüt, yöneticilik potansiyeli olan çalışanların belirlenmesini sağlar, yüksek pozisyonlara örgüt içinden eleman seçer, çalışanlarla kurumun ihtiyacını denkleştirir, kurumun imajını oluşturur, olumsuz is davranışı ve alışkanlıklarda azalma sağlanır.(http://www.kisiselbasari.com.tr.).

2.7.6 Stratejik İnsan Kaynaklarının Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri kavramı, geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır. Dar anlamda endüstri ilişkisi; endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarının belirlenmesidir. Geniş anlamda ise, tüm ücretli çalışanların çalışma şartlarının belirlenmesidir. Endüstri ilişkileri; çalışan-işveren arasındaki ilişkiler olan bireysel ilişkileri, çalışan sendikaları ile işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkileri ve kamu kuruluşlarının düzenlemelerini içermektedir. (Koray, 1992, s.25)

Çalışanların çalışma saatlerinin, fazla mesailerinin belirlenmesi ve raporlanması, ücret artışlarının sendikalar ile yapılacak görüşmeler sonucunda çalışan haklarını korumaya alacak şekilde belirlenmesi bu süreci kapsamaktadır.

Sendikalar ile yapılan toplu iş sözleşmesi kapsamında kurumlar çalışama şartlarını belirlemekte ve çalışan sağlığı, çalışan hakları sendikalar sayesinde korunmaya alınmış olmaktadır.

2.7.7 Stratejik İnsan Kaynaklarının İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği

İnsan Kaynaklarının işletmede verimli ve etkin çalışabilmesi için, sağlık ve güvenlik konularını içeren koruma işlevinin uygulanması gerekir. İş gören sağlığı bütün mesleklerde, çalışanların fiziksel ruhsal ve sosyal tam iyilik halinin takviyesini ve en yüksek düzeylerde sürdürülmesini, iş koşulları ve kullanılan zararlı maddeler nedeniyle çalışanların sağlığına gelebilecek zararların önlenmesini, iş görenin psikolojik ve fizyolojik özelliklerine uygun yerlere yerleştirilmesini gerektirir (Sabuncuoğlu, 2000, s.261).

İşçi Sağlığı ve Güvenliği konusunda tüm çalışanlar bilinçlendirilmeli ve eğitim alındırılmalıdır. Çalışanlar bu konuda yeterince bilinçlendirilmezler ise yaşanabilecek fiziksel ya da psikolojik rahatsızlık durumunu engelleyemez ve sağlıklarına zarar gelebilir.

2.7.8 Stratejik İnsan Kaynaklarında İşten Ayırma

Ayırma, çalışanın kendi isteği ya da kurumun kararı ile üretim sürecindeki katılımını sona erdirecek işlemleri kapsar. Personelin enerji ve becerileri örgüt amaçları yönünden yetersiz kaldığında ya da bunun karşıtı birey örgüte sunduğu hizmetin karşılığını alamadığı fikrine kapıldığında örgütten ayrılma söz konusu olmaktadır (Açıkalın, 1994:95). Ayırma değişik şekillerde gerçekleşmektedir.

Yasal mevzuat gereği işten ayrılma nedenleri maddelenmiş ve kapsamları belirlenmiştir. Yasal mevzuat çerçevesinde işlem yapılmalıdır.

2.8 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARINDA BİLGİ SİSTEMİ

İnsan Kaynakları Yönetiminin içerisinde yer alan tüm fonksiyonları bu sürecin içinde yer almaktadır. Bu sürece ilişkin tüm verilerin saklanması, analiz edilmesi ve sağladığı esneklik sayesinde diğer tüm süreçlerle etkileşimli olarak raporlanması süreçlerini sağlamakta ve kapsamaktadır.

2.9 İŞLETMELERDE, BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi gelişen teknoloji ile yönetim bilişim sistemleriyle entegre çalışmaya başlamış ve uygulamada gelişim sağlanmıştır.

2.9.1 Karar Destek Sistemleri ve Yönetim Bilgi Sistemi (MIS)

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

Karar destek sistemleri, karmaşık problemlerin çözümü için, programlama, bilişim teknolojisi ve insan zekâsının verimli ve en uygun bir şekilde etkileşimini, karmasını içeren bir sistemdir. Bir başka deyişle eldeki verilerle ulaşılmış formüllerin yapılandırılmamış sorunların çözümünde kullanılmasıdır. Karar vermeyi desteklemek amacı ile dizayn edilmiştir. MIS'i destekleyen bir alt sistem olarak faaliyet göstermektedir. (Işın, 2000, s. 62).

2.9.2 Veri, Veri Tabanı ve Veri Deposu

İnsan Kaynakları uygulamalarında kişilere ilişkin özlük bilgileri veri depolarında saklanmakta ve bu bilgilere ihtiyaç duyulduğunda ulaşabilmeleri gerekmektedir.

Adaylardan işe kabul esnasında talep edilen evrakları personel departmanı hem çevrimiçi veri depolarında saklamalı hem de özlük dosyaları oluşturarak kurum arşivinde saklamalıdır.

Bu bilgilerin çevrimiçi ortamda bulunuyor olması kurumların bilgiye erişmekte ve analiz yapmasında kolaylık sağlayacaktır.
Kişilerin özlük bilgilerinin yanında yapılmış olunan performans neticeleri, çalışanların almış olduğu eğitimler, çalışma bilgileri, ücretleri, iş tecrübeleri ve kariyer haritaları bu veri tabanlarında saklanabilmektedir.

Veri kavramı ile ilişkili olarak veri tabanı ve veri ambarı kavramlarına da değinmek gerekirse; veri tabanını, bir başlık ya da konu altında toplanabilen ve kendi içerisinde bir sistematiğe sahip olan veriler topluluğu olarak açıklayabiliriz. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu verilerin, gerektiğinde kullanabilmesi için erişebilir ve güvenli bir ortamda saklanması ihtiyacına karşılık veren ürünler, veri ambarlarıdır (Sankur, 1997, s. 276- 278).

2.9.3 Kurumsal Bilgi Portalları

Çalışanların kurum içerisinde yayınlanan tüm dokümanlara ulaşmasını sağlayan ve bilgiye rahatlıkla ve kısa zamanda ulaşmasını sağlayan kurum içi internetlerdir.

Bu alanlara sadece kurum çalışanları ulaşabilmekte ve gelişmeleri takip edebilmektedirler.

Kurumsal Bilgi Portalları sadece dokümanlarla sınırlı olmayıp, şirket içi bilgilere, aktivitelere (çekiliş, etkinlik vb.), duyurulara, ilanlara, dergilere, iletişim bilgilerine (telefon rehberi vb.), bilgi teknolojileri taleplerine, uygulamalara (ERP, sağlık, sosyal hizmetler vb. modüllere) ulaşım imkânı sağlar.

2.9.4 Bulut Sistemler

Bulut Sistemler sayesinde, kişisel veri depolarına ihtiyaç duymadan oluşturmuş olduğunuz dosyaları bu alanlara aktararak istediğimiz yerde istediğimiz zaman ulaşabilir olmuştur.

Hizmeti sunan firmalar (firmaların kendileri veya dış kaynaklı firmalar), bizim için yazılım, depolama alanı ayırmış olurlar böylece ekstra *flashdisk* ve/veya *harddisk* gibi arabirimlere ihtiyaç duymayız. Kullanılan teknoloji sebebiyle veriler sürekli yedeklenmekte ve veri kaybı asgariye indirgenmiş olur.

Elektrik kesintisi ve bilgisayarın arızalanması durumlarında veri kaybı gibi etkenlerden etkilenilmez ancak kişilerin verilere ulaşım yolu kısıtlanmış olur.
Verilerinize 7/24 hızlı bir şekilde ulaşabilirsiniz ve verilere farklı platformlardan ulaşabilirsiniz.

Bu listeden görüldüğü üzere faydalara baktığınız zaman çok güzel maliyeti düşüren ve kolaylık sağlayan bir sistem sağlanmış oluyor.

2.10 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AMACI VE BOYUTLARI

Teknolojinin insan hayatına yoğun ve etkin girişi; son yıllarda ulusal ve uluslararası ortamda iş yaşamı ve dolayısıyla insan kaynakları yönetimini de etkilemiş durumdadır. Teknolojinin profesyonel yaşamdaki bu belirgin etkisi ile

“Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi” (E-İKY, E-HRM) kavramının önemi çok daha öne çıkmıştır.

2.11 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARININ PLANLAMASI

Elektronik insan kaynakları planlaması; insan kaynakları planlama sürecindeki karar noktalarının elektronik bilgi sistemleri desteği ile desteklenmesi ve verilere, veri tabanları aracılığı ile ham ve yorumlanmış olarak kolaylıkla ulaşılmasında destekleyici önemli bir unsurdur.

Planlamada karar noktasını oluşturan yöneticilerin kurumda bulunan çalışanlara ilişkin bilgilere, becerilere, potansiyellere ve yeteneklere ulaşmaları kolaylaşır. Ayrıca bu bilgilerin analiz edilmesi ve yorumlanması neticesinde yöneticilere özet bilgilerin ulaştırılması da kolaylaşacaktır.

Mevcut açık pozisyonlara yerleştirilecek adayların ve planlama sonucunda oluşması planlanan açık pozisyonlara yerleştirilecek adayların seçiminde öngörü sağlayabilmekte ve daha hızlı-daha doğru bilgilere ulaşmakta faydası olacaktır. Yöneticiler bu bilgi ışığında bu pozisyonlara kurum dışından ya da kurum içinden yerleştirme yapılacağı kararını verebilirler.

Seçilecek adayların tespitinde kullanılan yöntemler elektronik ortam yardımıyla yapılabilir.

Bu hesaplamaların yanı sıra elde edilen bilgi ve verilerin elektronik ortamda saklanabilmesi imkânı, yıllara göre değişimlerin görülebilmesini ve karşılaştırmaların rahatlıkla yapılabilmesini sağlamaktadır. Tüm hesaplamaların ve tahminlerin sonunda yapılacak insan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eylem planları da elektronik ortamda barındırılabilir. Böylelikle gerekli olan zamanda, çok kısa sürede bu planlara ulaşılır ve istenen bilgi elde edilir. Yine

bu planların elektronik ortamda bulunması, bu planların uygulanıp uygulanamadığının kontrolünü kolaylaştırır.

Bu hesaplamalar kategorize edilebilmekte ve diğer fonksiyonlarla entegre olarak raporlanabilmektedir.

2.12 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

Bu kısımda Stratejik İnsan Kaynakları fonksiyonllarının bilgi teknolojileri yardımıyla kullanım alanlarına değinilmiş uygulamadağa yarattığı farklar dikkate alınmıştır.

2.12.1 Elektronik Seçme ve İşe Alma

Elektronik işe alım, çalışanların İnternet kullanılarak işe alınmalarıdır. Özellikle giriş seviyesindeki işler için yoğun olarak kullanılsa da her türdeki işe bu yolla ilan verilip aday bulunabilir (Heery & Noon, 2001: 112).

Kurumlar, elektronik planlama döneminde yöneticilerinin kararları doğrultusunda belirledikleri, pozisyon veya kadro ihtiyaçlarını çeşitli elektronik ortamlarda yayınlayarak, aday havuzu ve beraberinde uygun aday seçim süreçlerini yürütürler. Bu çalışmayı; kariyer sayfalarında yayınlanan ilanlar yardımıyla, tercihen danışman şirketlerden alınacak hizmetler doğrultusunda, bu kurumların web sitelerinde duyurulacak ilanlar ile yahut kurumların intranet sayfalarında yayınlanacak ilanlar ile tamamlayabilirler.

Seçme ve yerleştirme süreçlerini elektronik bu ortamlarda yürütmenin kurumlara sağladığı birçok fayda bulunmaktadır. Bu faydalardan ilki, hem sayı olarak hem de uygunluk açısından çok daha fazla adaya ulaşmanın en etkin yolu olduğu,

kabul edilmiş bir durumdur. Tasarruf edilen bu zaman ise, kurumlarca kıymetli olan insan sermayesinin etkin kullanımını ortaya çıkarmaktadır.

2.12.2 Elektronik Eğitim ve Geliştirme

Elektronik öğrenme, bir uzaktan öğrenme anlayışı ve kendi kendine öğrenme yöntemidir. Elektronik öğrenme, elektronik ortam kullanılarak, ağırlıklı olarak da bilgisayar kullanarak öğrenmedir. (Erdal, 2004: 60-61).

Elektronik öğrenme uzaktan öğrenmeyi içermektedir. Yani elektronik öğrenme uzaktan öğrenmenin bir çeşididir, fakat her uzaktan öğrenmenin muhakkak elektronik öğrenme olduğu söylenemez. (Rosenberg, 2001: 28-29):

Örgütlerde elektronik öğrenmeyi kullanmanın avantajları şöyle sıralanabilir (Nisar, 2002: 256-257; Derouin vd., 2005: 921-926; Aswathappa, 2005: 218; Rossett, 2002):

Kurumlar, elektronik eğitim sayesinde; çalışanlarının gelişimi için önemli bir unsur olan eğitim faaliyetinde, hem kendilerine hem de eğitimi alan tüm çalışanlarına zaman ve bütçe tasarrufu sağlarlar.

Aynı zamanda, eğitim organizasyonun planlanmasında karşılaşılan zorluklardan; eğitmen organizasyonu, eğitim ekipmanları ve eğitim alan kişilerin katılım durumunun takibi, eğitim organizasyonu yapanlara operasyonel kolaylık da yaratmaktadır.

Elektronik eğitim, kısa süreli ve sınıf eğitimine göre daha sık zamanlarda gerçekleştirilebildiğinden gelişim faaliyetlerinin sürekliliğini sağlarlar. Gerekli görüldüğü noktalarda, eğitimler üzerinde güncellemeleri kolaylıkla yapılması ve yaygınlaştırılması kolaylaşır.

Elektronik ortamda alınabiliyor olduğundan, eğitimi alan çalışanın, birçok platformda (evlerinden veya elektronik bağlantı sağlanan herhangi bir yerden) eğitimi tamamlaması sağlanabilmektedir. Bu durum, zamanla yarışılır halde olunan günümüzde büyük bir avantaj durumundadır. Lokasyonel avantaj, aynı zamanda çalışanların seyahat, ulaşım zorlukların, işveren tarafında ise buna dayalı maliyetler açısından avantaj ortaya koymaktadır.

Kurumlarda, insan sermayesi ve iş görenin sürekli gelişimi en önemli insan kaynakları yönetim fonksiyonlarından olduğu kabul edilmiştir. Bu gelişim faaliyetlerinin her bir adımına, gelişen koşullara, ulusal ve uluslararası standartları güncel olarak takip etmek ve gelişimdeki hızı yakalamak; fonksiyonları yürüten kişilerce zorluk yaşanan en önemli noktalardan biridir. Elektronik eğitim kullanılması ile ulusal ve uluslararası güncel gelişimlere erişim daha hızlı ve etkin bir şekilde sağlanmaktadır.

2.12.3 Elektronik Performans Yönetimi

Elektronik performans yönetimi; bireyin ve/veya grubun performans verilerinin toplanması, depolanması, analiz edilmesi ve raporlanması için işitsel, görsel, bilgisayar sistemleri gibi elektronik araçların kullanılması şeklinde ifade edilebilir (Phillips vd., 2008: 199-200).

Elektronik Performans Yönetiminde izlenecek adımlar aşağıda belirtilmiştir.

2.12.3.1 Performans değerlendirme sürecinin başlatılması

Tanımlanan dönemde, kurum stratejilerinin ve dönem hedeflerinin belirlenmesi ile “Performans Değerlendirme Sureci” takvimini açıklar. Takvime uyum ve sisteme ilişkin gerekli bilgilendirmeleri yapar. Form ve iletişim kanallarına yönelik hazırlıkları gerçekleştirir. Performans değerlendirme ağaçlarını belirler.

2.12.3.2 Performans değerlendirme formlarının oluşturulması

Tüm çalışanların performans değerlendirme formlarına erişiminin sağlanması ve bireysel değerlendirme surelerinin belirtilmesi ile sürecin düzenli şekilde ilerlemesini sağlar. Biten döneme dair kendisi ile ilgili performansı tarafsızca değerlendirerek olumlu/olumsuz durumlara ilişkin yaşanmış örnekleri belirler, böylece karşılıklı görüşmede kendini daha iyi ifade edebilir. Belirlenen takvime uygun olarak bireysel değerlendirmeyi gerçekleştirir. Formu onaylayarak I. Yöneticiye iletir.

2.12.3.3 Formların ı. yöneticiye iletilmesi

Formların I. Yöneticiye zamanında aktarılması için gerekli koordinasyonu gerçekleştirir. Değerlendirilenin formunu inceler, kendi görüşlerini oluşturur ve görüşmeye hazırlık yapar. Değerlendirilene vermek istediği mesajları belirler. Değerlendirilene katılmadığı noktalarda kendisini ikna edebilecek yaşanmış örnekler belirler. Değerlendirileni nasıl yönlendireceğini, gelişim alanlarını belirler. Geçmiş dönem hedeflerindeki durum/performans ile değerlendirme yaparak gelecek dönem hedeflerini belirler.

2.12.3.4 Karşılıklı görüşme

Karşılıklı görüşmeler için sağlıklı ortamların oluşturulmasını sağlar. Görüşmelerin düzenle ve takvime uygun gerçekleştirilebilmesi için görüşme trafiğini koordine eder.

İlk adım olarak değerlendirileni görüşmeye davet eder. Görüşmeye başlarken, değerlendirilenin kendini rahat hissetmesini sağlamak üzere rahat giriş konuşması yapar. Öncelikle değerlendirilenin konuşmaya başlamasını sağlar. Katıldığı

görüşleri ve olumlu performansa ilişkin görüşlerini iletir. Toplantının zamanında, verimli geçmesine özen gösterir. Olumlu ve yapıcı tutum sergiler. Olumlu ve olumsuz performansa ilişkin yaşanmış örnekler sunarak iletişimi kolaylaştırır. Gelişime yönelik hedef ve yönlendirmeleri somut olarak ortaya koyar. Kendi söylediklerinde ısrarcı ve katı tutum yerine, olumsuz/düşük performansın nedenlerini birlikte ortaya koymaya çalışır. Gelecek dönem hedeflerinin belirlenmesi aşamasında da değerlendirilenin görüş ve önerilerini dikkate alır. SMART hedefler belirler. Değerlendirme sonucu, gelişim alanları ve gelecek hedefleri konularında uzlaşmacı bir ortam oluşturur. Görüşmeyi özetleyerek, olumlu ve olumsuz yönlerden öğrenilecek konuları netleştirerek, değerlendirilenin kendisinden beklentileri ile ilgili planlarını da ortaya koyarak görüşmeyi bitirir.

Toplantıda savunma yapar konumda olmak yerine kendini doğru ifade etmeye ve karşı tarafın görüşlerini anlamaya çalışır, katılımcı olur. Performansı ile ilgili görüşlerini iletirken yaşanmış örnekler üzerinden konuşur. Öğrenmeye ve gelişime fırsat oluşturacak nitelikte görüşme olmasını sağlar. Yöneticisinden beklentilerini ifade eder. Gelecek dönem hedefleri üzerinde konuşulurken, SMART hedeflerin belirlenmesinde görüşlerini ve hedefe ulaşma yönündeki ihtiyaçlarını belirtir. Görüşme sırasında üzerinde uzlaşılan gelecek dönem hedeflerini görüşme sonrasında sisteme girer ve formu onaylayarak I. Yönetici'nin onayına sunar.

2.12.3.5 Birinci yöneticinin değerlendirmesi

Görüşmede değerlendirilen ile uzlaşmaya vardıkları performans değerlendirme sonuçlarını formda kendisine ayrılan alana girer. Görüşme sırasında üzerinde uzlaşılan ve değerlendirilen tarafından sisteme girilen gelecek dönem hedeflerini kontrol eder ve formu onaylayarak II. Yönetici'nin onayına sunar.

2.12.3.6 İkinci yöneticinin değerlendirmesi

II. Yönetici kendisine doğrudan bağlı I. Yöneticilerin, kendi ekipleri ile gerçekleştirdikleri görüşmelerin PYS ve uygulama takvimi gereklerine uygunluğunu kontrol ederek, surecin kalitesini denetler. I. Yöneticilerin ekipleri/çalışanları ile uyumunu, performans değerlendirmelerinin adil ve katkı sağlayan nitelikte gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini sorgular. Bu süreç ile II. Yöneticiler, ekiplerindeki yöneticilerin yönetimsel kapasitelerini değerlendirme konusunda önemli bilgi sahibi olurlar. Değerlendirmelerin incelenmesi sonrasında hem geçmiş dönem formunu onaylayarak bu sureci bitirmiş olur, hem de gelecek dönem hedeflerine dair formu onaylayarak hedefleri geçerli hale getirmiş olur. Farklı görüşleri olması halinde her iki formu da sistem üzerinden reddedebilir ve dikkat çekilmesi gereken konular varsa ilgili açıklama alanında belirtir. Böyle bir durumda form değerlendirilene geri döner ve I. Yöneticiye bilgilendirme maili gider.

2.12.3.7 Performans ve kariyer yöneticiliğinin sonuçları değerlendirmesi

Değerlendirme sonucu ortaya çıkan performans değerlendirme sonuç puanlarının harf skalasında konumlandırılmasından sorumludur. Bu noktada Performans ve Kariyer Yöneticiliği birimler bazında harf konumlandırmalarının dengeli dağılmasını gözetir. Değerlendirme sonuçlarının analiz edilmesi, analiz sonuçlarının ilgili sistemlerle ilişkilendirilmesi ve üst yönetime sunulması konularından sorumludur. Değerlendirme sureci sonunda "öz değerlendirme toplantısı" yapar. Süreçte aksayan yönlerin, memnuniyetsizlik alanlarının ve risklerin belirlenmesi sağlanır. Buna göre uygulamaya yönelik iyileştirmeler planlanır. Değerlendirme sonuçları; diğer insan kaynakları sistemlerine girdi oluşturur. (Kariyer Yönetim Sistemi, Ücretlendirme ve Prim Uygulamaları, Eğitim Sistemi, Expat Sistemi)

2.12.4 Elektronik Kariyer Yönetimi

Bilgisayar kullanılarak yapılan testler farklı milliyetlere sahip kişilere uygulanabilen; oluşturulması, tasarlanması, değiştirilmesi, güncellenmesi ve dağıtılması oldukça kolay olan testlerdir. Siteyi ziyaret eden kullanıcılar da kendi boş zamanlarında ve kendi gizlilikleri içinde evlerinde ya da başka herhangi bir yerde bu testleri doldurabilirler (Gati & Saka, 2001: 398).

Bu portaller çalışanların eksik yönlerini saptamalarına yardımcı olmakla birlikte gerekli olan metaryellere ulaşmalarını sağlamaktadır.

Kurum içerisinde oluşturulacak kariyer yönetim portalleri sayesinde çalışanlar kendi yetkinliklerini görmekte ve kurum dışı organizasyonlarda hangi oluşumların ön plana çıktığını gözlemleme şansı elde etmektedirler.

Çalışanlar bu alanlar sayesinde geniş allananlara yayılan global standartları gözlemleyebilmekte ve gelişim alanlarını saptayabilmektedirler. Aynı zamanda veriler ana veri depolarında birbiriyle entegrasyon içinde olması ve dinamik olması sebebiyle farklı analizler yapılabilmekte ve raporlanabilmektedir.

2.12.5 Elektronik Ücret Yönetimi

Kurumlarda elektronik ücret yönetiminin kullanılması yoluyla işin tanımına, kıdem dağılımına piyasa koşullarına ve performansa dayalı ücret saptamalarında analiz ve raporlamalar sayesinde standart ve eşit uygulamaları hayata geçirebilmektedir. Bu durum çalışanların kuruma bağlılıklarını artıracaktır.

Kurumlar arası yapılacak karşılaştırmalarını kolaylıkla yapılmasını sağlayabileceği gibi çalışanlar arası karşılaştırmalarda kolaylıkla yapılabileceği alanlardır.

Ücrete ilişkin piyasa araştırmaları elektronik ortamda kolaylıkla yapılmasının yanında elde edilen veriler, veri depolarında saklanabilmekte ve bu verilere kolaylıkla ulaşılabilmektedir.

2.12.6 Elektronik Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri alanında bilgisayar ve elektronik ortam kullanımının, hem örgüt yönetimleri hem de sendikalar üzerinde etkileri vardır. Örgüt yönetimleri açısından bakıldığında, çalışanlara ilişkin disiplin kayıtları ve şikâyetlerin izlenmesi ile sendika üyeliklerindeki mekâna ve iş tiplerine göre trendlerin neler olduğunun öğrenilmesi bilgisayarlar ve elektronik ortam aracılığıyla yapılabilir. Bilgisayar ve İnternet'ten toplu iş görüşmelerinin yapıldığı toplantılar sırasında da yararlanılabilir. İnternet'e bağlı bir bilgisayar ile karşı tarafın teklifi ile ilgili konularda çevrimiçi olarak yöneticilerin, uzmanların görüşleri alınabilir (Fisher vd., 1996: 624).

Örgütlerin, yapmak zorunda oldukları yasal bildirimler ve SGK'ya göndermek zorunda oldukları belgeler, elektronik ortamda hazırlanarak, İnternet'ten çevrimiçi yollanabilir. Bu bağlamda; tüm işe alım ve çıkış işlemleri, aylık sigorta bildirimleri, iş göremezlik işlemleri, vizite kâğıdı vb. işlemler İnternet sayesinde daha hızlı şekilde yapılabilir.

2.12.7 Elektronik İş Sağlığı Ve Güvenliği

Örgütlerde, işçi sağlığı ve iş güvenliği sürecinin otomasyonu ile işçi sağlığı ve iş güvenliğinden sorumlu bölümler, kaynaklarını ve zamanlarını daha iyi kullanabilmektedir. Bu sürecin otomasyonu ile örgütler, iş görevlerinin tanımlanmasını ve ölçülmesini yapabilmekte, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili sorunlu olan yerleri arayıp bulabilmekte ve daha iyi sonuçlar alabilmek için düzeltmeler yapabilmektedir. (Andersen, 2008: 53-54).

Kurumlar; iş sağlığı ve güvenliği süreçlerini elektronik ortamda takip ederek, konuyla sorumlu bölümlerde kaynak ve zaman tasarrufu sağlayabilirler. Ayrıca gelecek dönemde karışılacak kaza risklerinin bulunduğu görevleri denetleyebilmekte ve bu görevlere ilişkin düzeltici önleyici faaliyetlerde bulunabilirler. Bu düzeltici önleyici faaliyetler eğitim yoluyla çalışanların geliştirilmesi yansıra görev sırasında kullanılacak malzemeler ile yapılış şekillerinin düzeltilmesi yoluyla sağlanabilmektedir.

İş kazalarının raporlanıp elektronik ortamda saklanmasıyla kurumlar gelişim yönlerini raporlayıp düzeltici önleyici faaliyetlerin etkinliğini ölçebilmektedirler.

2.12.8 Elektronik Öneri ve Ödüllendirme Sistemi Uygulamaları

Günümüzde, işgörenleri verimli bir biçimde çalışmaya yönlendirebilmek için bir çok güdüleme tekniği geliştirilmiştir. Örgüt yönetimi işgörenlerinin istekli ve etkili bir biçimde çalışmasını sağlamak için bu teknikleri çok dikkatli bir biçimde seçmek ve örgütün içinde bulunduğu koşullarla uyumlaştırarak uygulamak zorundadır. Örgütlerde bunun gerçekleştirilebilmesi; ihtiyaç duyulan kişilerin hizmete alınması ve örgütte etkili bir biçimde çalışmalarının sağlanması için, bir seri çalışmanın yapıldığı uzun bir süreç gerekmektedir. Bu önemli süreçte; çalışanı örgütte tutmak için kullanılan tüm parasal olan ve olmayan ödüllerin planlanması, uygulamaya konulması ve etkililiğinin sağlanması için gerekli olan tüm politika ve sistemlerin geliştirilmesi zorunluluğu, örgütlerde "ödüllendirme yönetimi" ni ön plana çıkarmış bulunmaktadır. (Yrd. Doç. Dr. Selma Karatepe İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi s. 118-119)

2.12.9 Çalışan Bağlılığı Uygulamaları

İşçi ve işveren ilişkilerinde yeni bir döneme giriyoruz. Bu yeni dönemde işveren işçinin bağlılığını arttırmak için para harcıyor, zaman harcıyor ve hatta danışmanlık şirketlerinden destek alıyor. Çünkü işverenler çalışanların işverene ve işyerine bağlılığını arttırmak istiyorlar. Aynı zamanda buna bağlı olarak verimliliklerini de arttırmak istiyorlar.

Çalışanlar ise çalışma hayatlarında memnuniyet arıyorlar. İyi bir iş ortamı, işyerinin yakınlığı ve daha önemlisi iyi bir maaş arıyorlar. İşte burada iki tarafında taleplerini karşılayabilirsek karşılıklı olarak kazanabilecekler. Çalışana daha fazla maaş vermek çalışanın performansını arttıracaktır. Henüz patronlarla görüşmedik ama tahminlerimize göre daha fazla maaş vermeden onları daha yüksek performansla çalıştırmak istediklerini biliyoruz. (http://www.iienstitu.com/calisan-bagliligi-nasil-arttirilir-calisanin-bagliligini-arttirin/, Yazar: İstanbul İşletme Enstitüsü,03/01/2015)

2.12.10 Veri Havuzunun Bulunması (ERP Kullanımı)

İnsan kaynakları planlaması terimi, orijinal olarak "üretim kaynakları planlaması" teriminden türetilmiştir. Yazılım mimarisinin önem kazanması ve şirket kapasite planlamasının yazılım faaliyetlerinin yer edinmesi ile ERP sistemlerine dönüşmeye başlamıştır. ERP sistemleri genellikle bir işletmenin, üretim, ulaştırma, dağıtım, envanter durumu, liman ticareti, muhasebe ve faturalama gibi işlemlerini kontrol eder. ERP yazılımları ayrıca bir işletmenin, satış, pazarlama, ulaştırma, listeleme, üretim planlaması, envanter yönetimi, kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok ticari faaliyetini kontrol etmesine yardımcı olur.

ERP sistemleri tüm işletme işlevleri arasında geçiş yapabilen sistemlerdir. Operasyonlarda veya üretimde görev alan tüm işlevsel departmanlar tek bir sistemde birleştirilir. İmalat, depolama, taşımacılık ve ulaştırma ve bilgi teknolojilerine ek olarak, muhasebe, pazarlama, insan kaynakları ve strateji yönetimi de ERP sistemlerinde bulunabilir. (https://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal_kaynak_planlamas%C4%B1)

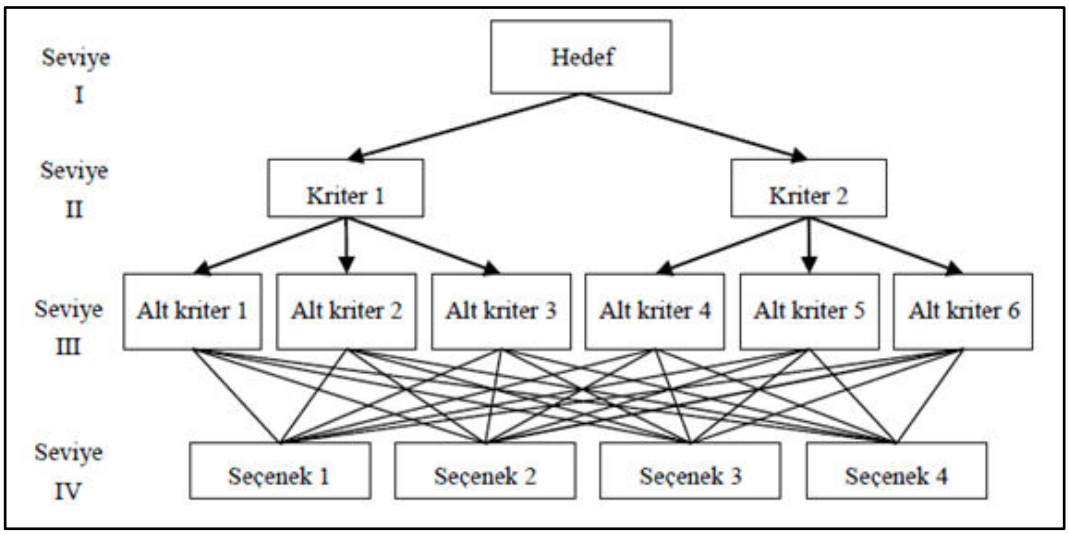
2.12.11 Raporlamada Esneklik ve Analiz Kapasitesi

İnsan Kaynakları fonksiyonlarında ve tüm diğer birim ve departmanlarda hazırlanan raporlar datalara dayandırılmakta olup geçmiş dönem ve gelecek dönem analizleri yapılmaktadır. Bu analizi yaparken ihtiyaç duyduğumuz tüm dataları veri havuzundan elde edebilir ve tahmin kabiliyetimizi artırabiliriz. Ayrıca bunu yaparken sisem üzerinde var olan datalara çok kısa sürede ulaşabilir ve çağımızın hızına erişebilir ve rakiplerimize yönetimi önemli olan ve tasarruf edilmesi gereken zaman konusunda fark atabiliriz.

3. VERİ VE YÖNTEM

Bulguları hiyerarşik olarak düzenleyerek, hiyerarşinin her katında yer alan verilerin kendi aralarında ve birbirleriyle belirlenen ölçek değeri çerçevesinde ikili karşılaştırma yapılarak, kriterin ağırlıklarının ve sıralamalarının yapılmasını sağlayan bir metot getirmiştir.

Şekil 1'de AHP'nin hiyerarşik yapısını gösteren uygulama modeli yer almaktadır.



Şekil 1. AHP'nin Hiyeyarşik Yapısı

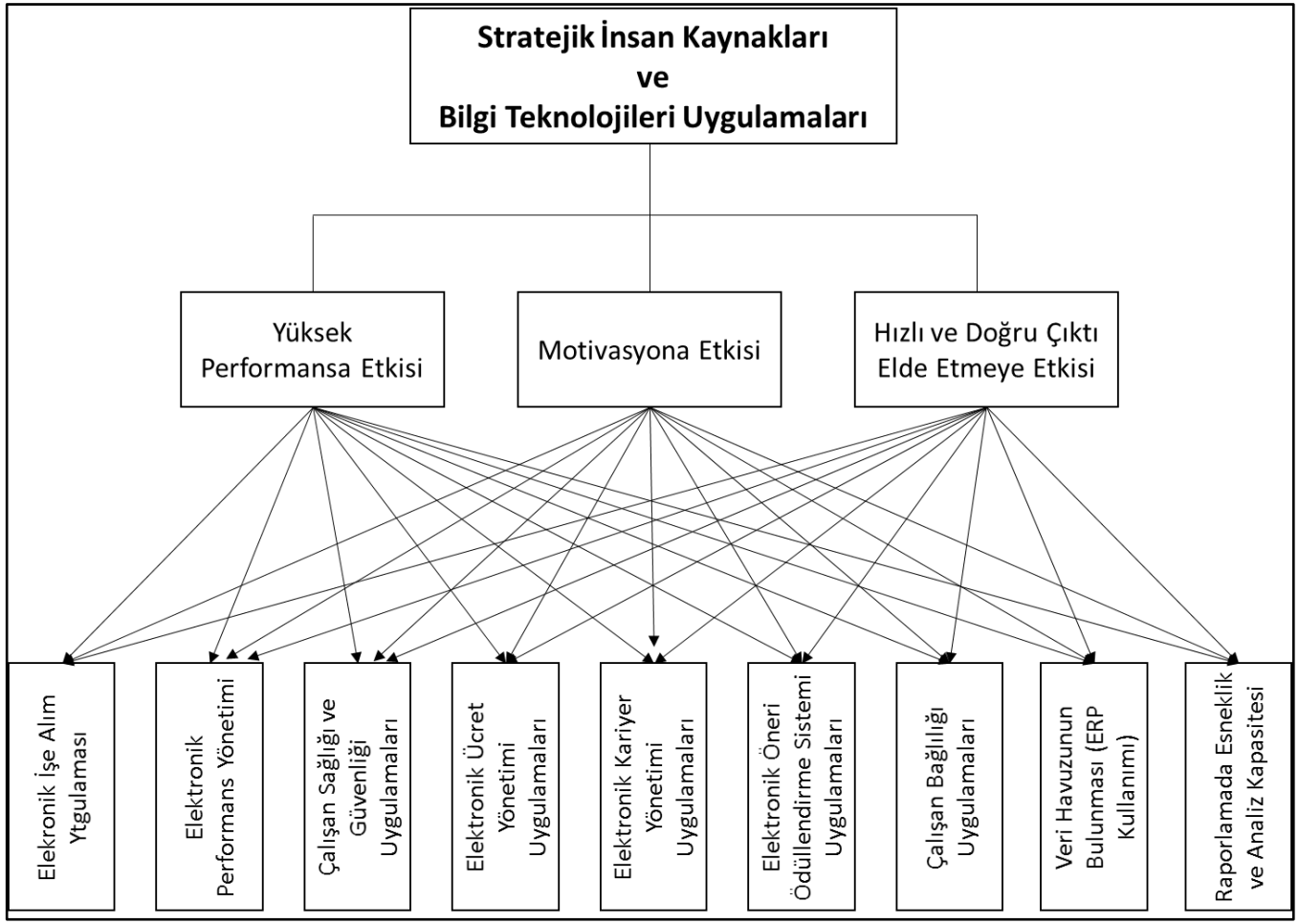
3.1 KARAR VERME PROBLEMİ TANIMLANIR (ADIM 1)

Tanımlamanın yapılması iki seviyelidir. İlk seviyesinde karar noktaları belirlenir. Başka bir ifadeyle kararın kaç tanım üzerinden değerlendirileceğini belirlemektedir. İkinci aşama karar noktalarının belirlenmesi akabinde bu noktaları etkileyen faktörlerin belirlenmesidir.

İnsan Kaynakları Fonksiyonları arasında bilgi teknolojilerinin kullanılmasının sağladığı rekabet avantajının değerlendirilmesi için Literatür taramasında yapılan araştırmadan da faydalanılmıştır. Bu kapsam içerisinde kurumlar içinde stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları uygulamaları sistemde kullanılan ölçütler olarak belirlenmiştir. Kaynaklar doğrultusunda tespit edilen ölçütler şunlardır: Elektronik İşe Alım Uygulaması, Elektronik Performans Yönetimi, Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları, Elektronik Ücret Yönetimi Uygulamaları, Elektronik Kariyer Yönetimi Uygulamaları, Elektronik Öneri Ödüllendirme Sistemi Uygulamaları, Çalışan Bağlılığı Uygulamaları, Veri Havuzunun Bulunması (ERP Kullanımı) ve Raporlamada Esneklik ve Analiz Kapasitesi faktörleridir.

Ölçütlerin oluşturulması sırasında saptanan veriler ilk olarak karar hiyerarşisine dönüştürülmüştür. Karar hiyerarşisinin saptanmasında kurumda üst düzey yöneticilerle, yönetimin fikirlerinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan karar hiyerarşisi Şekil 2’ de verilmiştir.

Hiyerarşinin en üstündeki karar noktaları; Yüksek Performansa Etkisi, Motivasyona Etkisi ve Hızlı ve Doğru Çıktı Elde Etme ana gaye olarak yer almaktadır. Hiyerarşinin ikinci seviyesinde bu karar noktalarına etki eden temel bileşenler, üçüncü seviyesinde ise bu temel bileşenlere etki eden ölçütler yani karar etkenleri yer almaktadır. Hiyerarşide 3 temel bileşene bağlı 9 ölçüt yer almaktadır.



Şekil 2. Karar Hiyerarşisi

3.2 FAKTÖRLER ARASI KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ OLUŞTURULUR (ADIM 2)

Faktörler arası karşılaştırma matrisi, boyutlu bir kare matristir. Bu matrisin köşegeni üzerindeki matris bileşenleri 1 değerini alır. Çünkü bu durumda ilgili faktör kendisi ile karşılaştırılmaktadır. Faktörlerin karşılaştırılması, birbirlerine göre sahip oldukları önem derecesine göre birebir ve karşılıklı yapılır. Faktörlerin birebir karşılıklı karşılaştırılmasında Tablo 1' deki önem skalası kullanılır.

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Her iki faktörün eşit öneme sahip olması durumu
3	1. Faktörün 2. faktörden daha önemli olması durumu
5	1. Faktörün 2. faktörden çok önemli olması durumu
7	1. Faktörün 2. faktöre nazaran çok güçlü bir öneme sahip olması durumu
9	1. Faktörün 2. faktöre nazaran mutlak üstün bir öneme sahip olması durumu
2, 4, 6, 8	Ara değerler

Tablo 1. AHP Önem Skalası

Örneğin birinci faktör üçüncü faktöre göre karşılaştırmayı yapan tarafından daha önemli görünüyorsa, bu durumda karşılaştırma matrisinin birinci satır üçüncü sütun bileşeni 3 değerini alacaktır. Aksi durumda yani birinci faktörün üçüncü faktörle karşılaştırılmasında, daha önemli tercihi üçüncü faktörden yana kullanılacaksa bu durumda karşılaştırma matrisinin birinci satır üçüncü sütun bileşeni 1/3 değerini alacaktır. Aynı karşılaştırmada birinci faktörle üçüncü faktörün karşılaştırılmasında faktörler eşit öneme sahip oldukları yönünde tercih kullanılıyorsa bu durumda bileşen 1 değerini alacaktır.

3.3 FAKTÖRLERİN YÜZDE ÖNEM DAĞILIMLARI BELİRLENİR (ADIM 3)

Karşılaştırma matrisi, faktörlerin birbirlerine göre önem düzeylerini belirli bir mantık içerisinde gösterir. Ancak bu faktörlerin bütün içerisindeki ağırlıklarını,

diğer bir deyişle yüzde önem dağılımlarını belirlemek için, karşılaştırma matrisini oluşturan sütun vektörlerinden yararlanılır ve n adet ve n bileşenli vektörü oluşturulur.

3.4 FAKTÖR KIYASLAMALARINDAKİ TUTARLILIK ÖLÇÜLÜR (ADIM 4)

AHP kendi içinde ne kadar tutarlı bir yapıya sahip olsa da sonuçların gerçekçiliği doğal olarak, karar vericinin etmenler arasında yaptığı birebir karşılaştırmadaki tutarlılığa bağlı olacaktır. AHP bu karşılaştırmalardaki tutarlılığın ölçülebilmesi için bir süreç önermektedir. Neticede elde edilen Tutarlılık Oranı (CR) ile bulunan öncelik vektörünün ve dolayısıyla etmenler arasında yapılan birebir karşılaştırmaların tutarlılığın test edilebilmesi imkânını sunmaktadır.

3.5 HER BİR FAKTÖR İÇİN, M KARAR NOKTASINDAKİ YÜZDE ÖNEM DAĞILIMLARI BULUNUR (ADIM 5)

Bu aşama yukarıda anlatılanlar doğrultusunda, her bir etmen açısından karar noktalarının yüzde önem dağılımları belirlenir. Diğer bir ifadeyle birebir karşılaştırmalar ve matris işlemleri etmen sayısı kadar (n kez) tekrarlanır. Ancak bu kez her bir etmen için karar noktalarında kullanılacak karşılaştırma matrislerinin boyutu mxm olacaktır. Her bir karşılaştırma işleminden sonra boyutlu ve değerlendirilen etmenin karar noktalarına göre yüzde dağılımlarını gösterilir.

3.6 KARAR NOKTALARINDAKİ SONUÇ DAĞILIMININ BULUNMASI (ADIM 6)

Bu aşamada öncelikle, yukarıda anlatılan n tane mx1 boyutlu S sütun vektöründen meydana gelen ve mxn boyutlu karar matrisi oluşturulur.

Neticede karar matrisi W sütun vektörü (öncelik vektörü) ile aşağıdaki gibi çarpıldığında ise m elemanlı vektörü elde edilir. Bu karar vektörü karar noktalarının yüzde dağılımını verir. Diğer bir deyişle vektörün elemanlarının toplamı 1 dir. Bu dağılım aynı zamanda karar noktalarının önem sırasını da göstermektedir.

4. UYGULAMALAR

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde, Bilgi Teknolojilerinin kullanımı değişen ve gelişen iş dünyasında rekabet avantajı sağlamaktadır. Analitik Hiyerarşi Prosesi üzerinden incelendiğinde aşağıdaki karar noktaları saptanmış ve bunlara bağlı karar noktalarını etkileyen faktörler saptanmıştır.

4.1 KARAR NOKTALARI

Saptanan karar noktaları "M" ile ifade edilmiştir. Üç adet karar noktası bulunmaktadır.

4.1.1 M1: Yüksek Performansa Etkisi

Yüksek Performansın kurum performansına doğrudan etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple piyasa koşullarında yüksek performanslı çalışan gücüne sahip örgütler avantaja sahip olacaktır.

4.1.2 M2: Motivasyona Etkisi

Çalışan motivasyonun yüksek olması verimliliği artırır. Bu sebeple piyasa koşullarında yüksek verimli çalışan gücüne sahip örgütler avantaja sahip olacaktır.

4.1.3 M3: Hızlı ve Doğru Çıktı Elde Etmeye Etkisi

Hızlı ve doğru işlem yapabilen kurumlar hızlı karar verebilme ve çıktı alabilme konusunda diğer kurumlara nazaran daha hızlı davranacaklar ve değişime hızla adapte olabileceklerdir.

4.2 KARAR FAKTÖRLERİ

Saptanan karar faktörleri “N” ile ifade edilmiştir. Dokuz adet faktör belirlenmiştir.

4.2.1 N1: Elektronik İşe Alım Uygulaması

Elektronik İşe Alım Uygulamaları mevcut açık pozisyonlar için aday nitelikli ve kuruma uygun aday arzını daha hızlı sağlamasına yardımcı olacaktır.

4.2.2 N2: Elektronik Performans Yönetimi

Elektronik Performans uygulamaları ile birlikte çalışan profilini değerlendirme ve geri bildirim yapabilme imkânı sağlamaktadır. Bu durum yetkin çalışanların doğru alanlarda kullanılabilmesine ve potansiyellerinin doğru alanlarda kullanılabilmesini sağlamaktadır.

4.2.3 N3: Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları

Çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığının korunması ve koşulların iyileştirilmesi verimliliği arttıracaktır.

4.2.4 N4: Elektronik Ücret Yönetimi Uygulamaları

Elektronik Ücret Yönetimi uygulamaları ile standartlaştırılan ücret yönetimi politikası çalışanların kuruma aidiyet duygusunu ve çalışanlar arasında eşitlik prensibinin bulunması farkındalığını arttırır.

4.2.5 N5: Elektronik Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Elektronik Kariyer Yönetimi Uygulamaları ile örgüt kariyer haritalarını belirler ve yedekleme planını yapabilmektedir.

4.2.6 N6: Elektronik Öneri Ödüllendirme Sistemi Uygulamaları

Çalışanların ödül ve ceza yöntemiyle motivasyonunu arttırır.

4.2.7 N7: Çalışan Bağlılığı Uygulamaları

Yeteneklerin ve genç jenerasyonun kuruma bağlılığını arttırmak ve yaşanabilecek entelektüel sermaye kayıplarının önüne geçilmesi hedeflenir.

4.2.8 N8: Veri Havuzunun Bulunması (ERP Kullanımı)

Kurumsal Kaynakların tek bir Veri Bankası üzerinde tutulması, bilgiye daha hızlı ulaşılması ve bilginin korunmasını sağlamaktadır.

4.2.9 N9: Raporlamada Esneklik ve Analiz Kapasitesi

Veriler arasında yorum ve analiz yapabilmeyi ve iş geliştirmeyi sağlamaktadır.

4.3 ANALİTİK HİYEYARŞİ PROSESİ UYGULAMA ADIMLARI

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları içerisinde analitik hiyeyarşi prosesine kriter olarak belirlenen üç karar noktası ve dokuz faktör bulunmaktadır. Uygulama şemalar yardımıyla altı adımda gösterilmektedir.

4.3.1 Karar Verme Problemi Tanımlanır (Adım 1 Uygulama)

Birinci adımda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bilgi Teknolojilerinin kullanıyor olmanın sağlamış olduğu rekabet avantajının AHP Modeliyle önceliklendirilmesi amacıyla belirlenen karar noktaları ve faktörlerin oluşturulması yer almaktadır. Kararlaştırılan bu veriler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Stratejik İnsan Kaynakları ve Bilgi Tejknolojileri Uygulamaları
M1: Yüksek Performansa Etkisi
M2 : Motivasyona Etkisi
M3: Hızlı ve Doğru Çıktı Elde Etmeye Etkisi
N1: Elektronik İşe Alım Uygulaması
N2: Elektronik Performans Yönetimi
N3: Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları
N4: Elektronik Ücret Yönetimi Uygulamaları
N5: Elektronik Kariyer Yönetimi Uygulamaları
N6: Elektronik Öneri Ödüllendirme Sistemi Uygulamaları
N7: Çalışan Bağlılığı Uygulamaları
N8: Veri Havuzunun Bulunması (ERP Kullanımı)
N9: Raporlamada Esneklik ve Analiz Kapasitesi

Tablo 2. Kriter ve Faktör Tanımları

4.3.2 Karar Noktaları ve Faktörler Arası Karşılaştırma Matrisi Oluşturulur (Adım 2 Uygulama)

Belirlenen üç karar noktası Yüksek Performansa Etkisi (M1), Motivasyona Etkisi (M2) ile Hızlı ve Doğru Çıktı Elde Etmeye Etkisi (M3) Tablo 1'de değinilen Önem Skalasına göre karşılaştırılmıştır. M1 ve M2 karşılaştırıldığında M2 daha önemli, M3 ve M1 Karşılaştırıldığında M3 çok önemli, M2 ve M3 karşılaştırıldığında beklendiği üzere M3 çok güçlü bir öneme sahip çıkmıştır. Tablo 3'te değerlere yer verilmiştir.

Stratejik İnsan Kaynakları ve BiLgi Teknolojileri Uygulamaları	M1	M2	M3
M1: Yüksek Performansa Etkisi	1	0,33	0,20
M2: Motivasyona Etkisi	3	1	0,14
M3: Hızlı ve Doğru Çıktı Elde Etmeye Etkisi	5	7	1

Tablo 3. Kriter ve Faktör Matrisi (1)

Aynı şekilde her bir karar noktasına göre değerlendirilen faktörler kendi içinde değerlendirilmiş ve alınana yüzde değerlerle sağlaması yapılarak tutarlılık ölçülmüştür. Her bir M karar noktası içim yapılan dokuzlu faktör karşılaştırma tablosu aşağıdaki Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6'da yer almaktadır.

Yüksek Performansa Etkisi	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9
N1	0,03	0,01	0,01	0,04	0,62	0,05	0,03	0,01	0,01
N2	0,15	0,05	0,27	0,04	0,02	0,05	0,03	0,04	0,09
N3	0,21	0,01	0,05	0,07	0,03	0,05	0,08	0,18	0,15
N4	0,15	0,24	0,16	0,22	0,09	0,23	0,25	0,18	0,15
N5	0,00	0,24	0,16	0,22	0,09	0,23	0,25	0,18	0,20
N6	0,15	0,24	0,27	0,22	0,09	0,23	0,25	0,18	0,20
N7	0,09	0,14	0,05	0,07	0,03	0,08	0,08	0,18	0,15
N8	0,09	0,05	0,01	0,04	0,02	0,05	0,02	0,04	0,03
N9	0,15	0,02	0,01	0,04	0,01	0,03	0,02	0,04	0,03
	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Tablo 4. Kriter ve Faktör Matrisi (2)

Dokuzlu faktörlerin M1 Yüksek Performansa Etkisi üzerinde yapılan önceliklendirme tablosunda Elektronik Öneri Ödüllendirme Sistemi Uygulamaları N6 faktörü ilk sırada yer alırken, onu Elektronik Ücret Yönetimi Uygulamaları ve Elektronik Kariyer Yönetimi Uygulamaları yüksek yüzdeleriyle takip etmiştir. Sırasıyla diğer faktör önem sıralması Çalışan Bağlılığı Uygulamaları, Elektronik İşe Alım Uygulaması, Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları, Elektronik Performans Yönetimi, Veri Havuzunun Bulunması (ERP Kullanımı) ve Raporlamada Esneklik ve Analiz Kapasitesi olmuştur.

Motivasyona Etkisi	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9
N1	0,03	0,01	0,01	0,04	0,02	0,03	0,02	0,10	0,03
N2	0,18	0,06	0,17	0,27	0,14	0,05	0,03	0,01	0,01
N3	0,13	0,01	0,03	0,04	0,05	0,03	0,10	0,01	0,01
N4	0,18	0,06	0,23	0,27	0,42	0,42	0,31	0,17	0,17
N5	0,18	0,06	0,10	0,09	0,14	0,14	0,31	0,17	0,24
N6	0,13	0,17	0,17	0,09	0,14	0,14	0,10	0,17	0,24
N7	0,13	0,17	0,03	0,09	0,05	0,14	0,10	0,24	0,24
N8	0,01	0,29	0,17	0,05	0,03	0,03	0,01	0,03	0,01
N9	0,03	0,17	0,10	0,05	0,02	0,02	0,01	0,10	0,03
	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Tablo 5. Kriter ve Faktör Matrisi (3)

Dokuzlu faktörlerin M2 Motivasyona Etkisi üzerinde yapılan önceliklendirme tablosunda Elektronik Ücret Yönetimi Uygulamaları N4 faktörü ilk sırada yer

alırken, onu Elektronik Kariyer Yönetimi Uygulamaları, Elektronik Öneri Ödüllendirme Sistemi Uygulamaları ve Çalışan Bağlılığı Uygulamaları yüksek yüzdeleriyle takip etmiştir. Sırasıyla diğer faktör önem sıralması Elektronik Performans Yönetimi, Veri Havuzunun Bulunması (ERP Kullanımı), Raporlamada Esneklik ve Analiz Kapasitesi, Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları ve Elektronik İşe Alım Uygulaması olmuştur.

Hızlı ve Doğru Çıktı Elde Etmeye Etkisi	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9
N1	0,04	0,02	0,18	0,04	0,03	0,05	0,02	0,03	0,01
N2	0,11	0,06	0,06	0,22	0,05	0,05	0,02	0,10	0,03
N3	0,01	0,06	0,06	0,04	0,05	0,08	0,17	0,16	0,16
N4	0,19	0,06	0,30	0,22	0,46	0,23	0,17	0,16	0,16
N5	0,19	0,19	0,18	0,07	0,15	0,23	0,28	0,16	0,16
N6	0,19	0,32	0,18	0,22	0,15	0,23	0,28	0,16	0,23
N7	0,11	0,19	0,02	0,07	0,03	0,05	0,06	0,16	0,16
N8	0,04	0,02	0,01	0,04	0,03	0,05	0,01	0,03	0,03
N9	0,11	0,06	0,01	0,04	0,03	0,03	0,01	0,03	0,03
	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Tablo 6. Kriter ve Faktör Matrisi (4)

Dokuzlu faktörlerin M3 Hızlı ve Doğru Çıktı Elde Etmeye Etkisi üzerinde yapılan önceliklendirme tablosunda Elektronik Ücret Yönetimi Uygulamaları N4 ve Elektronik Öneri Ödüllendirme Sistemi Uygulamaları faktörleri eşit oranla ilk sırada yer alırken, onu Elektronik Kariyer Yönetimi Uygulamaları yüksek yüzdesiyle takip etmiştir. Sırasıyla diğer faktör önem sıralması Çalışan Bağlılığı Uygulamaları, Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları, Elektronik Performans Yönetimi, Elektronik İşe Alım Uygulaması, Raporlamada Esneklik ve Analiz Kapasitesi ve Veri Havuzunun Bulunması (ERP Kullanımı) olmuştur.

4.3.3 Faktörlerin Yüzde Önem Dağılımları Belirlenir (Adım 3 Uygulama)

Herbir karar noktasına göre karşılaştırılan faktörlerin satır ortalamaları alınmış ve faktörler sütunun yanına beraber yazılmıştır. Tablo 7'de faktörlerin karar noktalarına göre önem yüzdeleri yer almaktadır.

Stratejik İnsan Kaynakları Bilgi Teknolojisi Tabanlı Uygulamalarının Kriter ve Faktör Değerlendirme Göstergeleri	Yüksek Performansa Etkisi	Motivasyona Etkisi	Hızlı ve Doğru Çıktı Elde Etmeye Etkisi
Elektronik İşe Alım Uygulaması	0,09	0,03	0,05
Elektronik Performans Yönetimi	0,08	0,10	0,08
Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları	0,09	0,05	0,09
Elektronik Ücret Yönetimi Uygulamaları	0,19	0,25	0,22
Elektronik Kariyer Yönetimi Uygulamaları	0,18	0,16	0,18
Elektronik Öneri Ödüllendirme Sistemi Uygulamaları	0,20	0,15	0,22
Çalışan Bağlılığı Uygulamaları	0,10	0,13	0,10
Veri Havuzunun Bulunması (ERP Kullanımı)	0,04	0,07	0,03
Raporlamada Esneklik ve Analiz Kapasitesi	0,04	0,06	0,04

Tablo 7. Faktörlerin Önem Yüzdesi

4.3.4 Faktör Kıyaslamalarındaki Tutarlılık Ölçülür (Adım 4 Uygulama)

Herbir karar noktasına göre karşılaştırılan faktörlerin satır ortalamaları alınmış ve faktörler sütunun yanına beraber yazılmıştır. Tablo 8'de faktörlerin karar noktalarına göre önem yüzdeleri yazılmış ve tutatarlılığı kontrol edilmiştir.

Stratejik İnsan Kaynakları Bilgi Teknolojisi Tabanlı Uygulamalarının Kriter ve Faktör Değerlendirme Göstergeleri	Performansa Etkisi	Motivasyona Etkisi	Hızlı ve Doğru Çıktı Elde Etmeye Etkisi
Elektronik İşe Alım Uygulaması	0,09	0,03	0,05
Elektronik Performans Yönetimi	0,08	0,10	0,08
Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları	0,09	0,05	0,09
Elektronik Ücret Yönetimi Uygulamaları	0,19	0,25	0,22
Elektronik Kariyer Yönetimi Uygulamaları	0,18	0,16	0,18
Elektronik Öneri Ödüllendirme Sistemi Uygulamaları	0,20	0,15	0,22
Çalışan Bağlılığı Uygulamaları	0,10	0,13	0,10
Veri Havuzunun Bulunması (ERP Kullanımı)	0,04	0,07	0,03
Raporlamada Esneklik ve Analiz Kapasitesi	0,04	0,06	0,04
	1	**1**	**1**

Tablo 8. Faktör Kıyaslamalarındaki Tutarlılık Ölçümü

4.3.5 Her Bir Faktör İçin, m Karar Noktasındaki Yüzde Önem Dağılımları Bulunur (Adım 5 Uygulama)

Karar Noktası önem yüzdesi hesaplanır ve ağırlıkları bulunur. Tablo 9'da Önem Dağılım Ağırlığı en yüksek "Hızlı ve Doğru Çıktı Elde Etmek" olarak bulunmuştur. Bilgi teknolojilerini kullanıyor olmanın en büyük etkisi çalışma hızımızın yükselmesi ve zaman maliyetini düşürmesi olduğu düşünülürse bu çıktı sürpriz olmamamıştır.

Stratejik İnsan Kaynakları Bilgi Teknolojisi Tabanlı Uygulamalarının Kriter Değerlendirme Göstergeleri	Ağırlık
Yüksek Performansa Etkisi	0,10
Motivasyona Etkisi	0,19
Hızlı ve Doğru Çıktı Elde Etmeye Etkisi	0,71
	1,00

Tablo 9. Karar Noktası Yüzde Önem Dağılım Ağırlığı

4.3.6 Karar Noktalarındaki Sonuç Dağılımının Bulunması (Adım 6 Uygulama)

Alınan satır ortalamaları ve ağırlık puanın çarpılmasıyla karar noktaları sonuç dağılımı ortaya çıkmıştır. Tablo 10, Tablo 11 ve Tablo 12'de sonuçlara ilişikin verilere yer verilmiştir.

Stratejik İnsan Kaynakları Bilgi Teknolojisi Tabanlı Uygulamalarının Kriter ve Faktör Değerlendirme Göstergeleri	Yüksek Performansa Etkisi	Motivasyona Etkisi	Hızlı ve Doğru Çıktı Elde Etmeye Etkisi
Elektronik İşe Alım Uygulaması	0,09	0,03	0,05
Elektronik Performans Yönetimi	0,08	0,10	0,08
Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları	0,09	0,05	0,09
Elektronik Ücret Yönetimi Uygulamaları	0,19	0,25	0,22
Elektronik Kariyer Yönetimi Uygulamaları	0,18	0,16	0,18
Elektronik Öneri Ödüllendirme Sistemi Uygulamaları	0,20	0,15	0,22
Çalışan Bağlılığı Uygulamaları	0,10	0,13	0,10
Veri Havuzunun Bulunması (ERP Kullanımı)	0,04	0,07	0,03
Raporlamada Esneklik ve Analiz Kapasitesi	0,04	0,06	0,04

Tablo 10. Karar Noktalarındaki Sonuç Dağılımı (1)

Stratejik İnsan Kaynakları Bilgi Teknolojisi Tabanlı Uygulamalarının Kriter Değerlendirme Göstergeleri	Ağırlık
Yüksek Performansa Etkisi	0,10
Motivasyona Etkisi	0,19
Hızlı ve Doğru Çıktı Elde Etmeye Etkisi	0,71

Tablo 11. Karar Noktalarındaki Sonuç Dağılımı (2)

Stratejik İnsan Kaynakları Bilgi Teknolojisi Tabanlı Uygulamalarının Kriter ve Faktör Değerlendirme Sonuçları	PUAN
Elektronik İşe Alım Uygulaması	0,05
Elektronik Performans Yönetimi	0,08
Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları	0,08
Elektronik Ücret Yönetimi Uygulamaları	0,22
Elektronik Kariyer Yönetimi Uygulamaları	0,18
Elektronik Öneri Ödüllendirme Sistemi Uygulamaları	0,20
Çalışan Bağlılığı Uygulamaları	0,10
Veri Havuzunun Bulunması (ERP Kullanımı)	0,04
Raporlamada Esneklik ve Analiz Kapasitesi	0,04
	1,00

Tablo 12. Karar Noktalarındaki Sonuç Dağılımı (3)

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada karar verme yöntemi olarak AHP kullanılmış ve stratejik insan kaynakları uygulamalarının değerlendirilmesi için karar verme modeli geliştirilmiştir. Oluşturulan model Kaynak Grup'ta kriterlerin ve faktörlerin değerlendirilerek önem sırasının belirlenmesinde kullanılmıştır. Üç adet kriter ile dokuz adet faktör ile bir model oluşturulmuştur. Bu model ile Stratejik İnsan Kaynakları Fonksiyonları faktörleri değerlendirilmesi ana hedefi kapsamında sıralama; Elektronik Ücret Yönetimi Uygulamaları 0,22 puan ile 1. sırada yer alırken, 0.04 puanla Raporlamada Esneklik ve Analiz Kapasitesi ile Veri Havuzunun Bulunması (ERP Kullanımı) en son sırada yer almıştır.

Çalışanlar arasında ücret politikalarının önemi ve motivasyon desteğinin öneri ödüllendirme sistemleri tarafından sağlanmasından dolayı bu faktörlerin ilk sıralarada yer alması sürpriz olmayıp, Türkiye'de çalışma standartlarına ve çalışanların sosyo-ekonomik durumuna gönderme yapmaktadır.

İleride yapılacak tüm İnsan Kaynakları süreçlerinin yer aldığı çalışmalarda bu sıralamanın değişebileceği tahmin edilmektedir. Ayrıca gün geçtikçe yaygınlaşan bilgi teknolojilerinin kullanım alanlarının artmasıyla karar noktaları değiştirilebilir ve sağladığı avantajlar konusunda kişiler daha bilinçlendirilebilir. Bu uygulamaların kişiler üzerinde deneyimlenmesiyle alınacak sonuçlar daha tutarlı ve genel geçer bir hal alacaktır.

AHP ile oluşturulan model sayesinde Stratejik İnsan Kaynakları Fonksiyonları faktör değerlendirilmesine etki eden nicel öğelerle birlikte nitel öğelerin de dikkate alınması mümkün olmuştur. Bununla birlikte, grupça karar verme sırasında görülen farklı yargılar da modelde dikkate alınmıştır.

Önerilen model, bilgi teknolojilerinin insan kaynakları alanında kullanım avantajının değerlendirilmesinde yaşanan zihinsel süreçleri kolaylaştırarak analitik bir yaklaşım ortaya koymuştur. Değerlendirilecek faktörlerin sayısının arttığı durumlarda değerlendiricilerin zihinsel süreçlerle en doğru değerlendirme ve sıralamayı yapmasının zorlaşacağı düşünüldüğünde modelin önemi daha da ortaya çıkmaktadır.

Önerilen model; değerlendirici hataları ile uygulanan anketlerin güvenilirliği ve geçerliliği dışında tüm değerlendiricileri aynı sürece tabi tuttuğundan, nicel ve nitel kriterleri aynı hiyerarşi içerisinde ele aldığından, aynı kriterlerle tüm faktörleri değerlendirdiğinden, tutarlı kriter ağırlıklarına göre kriter / faktör puanladığından ve tüm değerlendiricilerin görüşlerini modele dâhil ettiğinden dolayı, puanlarının belirlenmesinde objektifliği sağlamıştır.

Önerilen model Stratejik İnsan Kaynakları faktörlerini belirlenmesinde kullanılacağı gibi diğer gelişim ve ilerleme gösteren süreçlerde de kullanılabilir. Önerilen karar modelinin kurumun ihtiyaçlarına göre zaman içerisinde sürekli geliştirilmesi ve ihtiyaçlara uyarlanması mümkündür. Değişen koşullarla birlikte zaman içerisinde farklı faktörler ön plana çıkabilmektedir. Bu nedenle bu tip akademik çalışmaların benzer konulara eğilmesi literatürün gelişmesi açısından da fayda sağlayacaktır.

Sonuç olarak; AHP'nin Stratejik İnsan Kaynakları Fonksiyonları içerisinde yer alan bilgi teknolojilerinin kullanım alanları incelendiğinde rekabet ortamına katkı sağlayan çalışanların motivasyonu aynı derecede kurum motivasyonunu arttıracak, çalışanın performansı kurum performansını artıracak ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ile hızlı ve doğru çıktı elde edilerek günümüz rekabet ortamına daha kısa sürede ve esnek çalışma şekliyle kurumlara hızlı konum alma şansı sağlayacaktır. Bu durum globalleşen ve sürekli gelişen serbest piyasada rakiplerinize karşı sağlamak durumunda kaldığınız rekabet gücünü özellikle

Stratejik İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından, Elektronik Ücret Yönetimi Uygulamaları ve Elektronik Öneri Ödüllendirme uygulamalarını kurumlarda hayata geçirerek, sağlayacağı sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Açıkalın, Aytaç., *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi.* Pegem Yayınları, Yayın No: 7, Ankara: 1994

Andersen, E. (2008). *Automating Health & Safety Processes Creates Value.* Occupational Hazards.53-55

Argon, T & Altay E., 2004, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. Armstrong, 2006: 61

Bryson J. M. (1988), *Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organization*, San Fransisco: Jossey- Bass

Cole, G.A. *Management Theory and Practice. London: 4 th.Edıtıon. DP*, Publications Ltd, Aldıne Place. 1993.

Delery, J. E. (1998), *Issues Of Fit Strategic Human Resources Managment: Implications For Research, Human Resources Managment Review*, 8(3) 289-309

Erdal, M. (2004)., *Bilişim Teknolojilerinin Öğrenmedeki Yeri ve E-İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM). E-Öğrenme: İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm.Editör:Selim Yazıcı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım*, 57-143.

Fisher, C. D., Schoenfeldt, L.F., & Shaw, J. B. (1996). *Human Resource Management.*Third Edition, USA: Houghton Mifflin Company.

Gati, I., & Saka N. (2001)., *Interned-Based Versus Paper-and-Pencil Assessment: Measuring Career Decision-Making Difficulties.* Journal of Career Assessment,C:IX, No:4, 397-416.

Gratton, Lynda, Veronica Hope Hailey; Philip Stiles And Catherine Truss; (2003), *Strategic Human Resource Management*, New York: Oxford University Press.Heery, E., & Noon, M. (2001). A Dictionary Of Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.Işın, 2000, S. 60

Işın, 2000, s. 62

Koray, 1992, s.25

Manzini, A.O. *Integratic Human Resource Planning and Development*

Schuler, S. Randal and V. L. Huber. *Personnel and Human Resource Management.* New York, 1990.

Nisar, T. M. (2002). *Organisational Determinants of E-learning. Industrial and Commercial Training.* C:XXXIV, No:7, 256-262.

Phillips, T. N., Isenhour, L. C.,&Stone, D. (2008). *The Potential for Privacy Violations in Electronic Human Resource Practices. Technology, Outsourcing & Transforming HR.*ed. Graeme Martin, Martin Reddington, Heather Alexander, Burlington, USA, Elsevier, Ltd., 193-230.Rosenberg, 2001: 28-29

Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 323

Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:323

Sabuncuoğlu, 2000, s.261

Sankur, 1997, s. 276- 278

Tekin, M.& Ömürbek , N., 2004, *Küresel Rekabet Ortamında İşbirliği ve OtomotivSektörü Uygulamaları,* Ankara.Ülgen ve Mirze, 2004: 295

Yuksel.200,s.8

Elektronik Yayınlar

http://www.iienstitu.com/calisan-bagliligi-nasil-arttirilir-calisanin-bagliligini-arttirin/, Yazar: İstanbul İşletme Enstitüsü,03/01/2015

http://www.kisiselbasari.com.tr

https://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal_kaynak_planlamas%C4%B1

Diğer Yayınlar

Karatepe, Selma, İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi s. 118-119