

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI**

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMI

Yüksek Lisans Tezi

EBRU ALCAN

İstanbul, 2019

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI**

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMI

Yüksek Lisans Tezi

EBRU ALCAN

Danışman: PROF. DR. ZEKİ PARLAK

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ Anabilim Dalı ÇALIŞMA EKONOMİSİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi EBRU ALCAN'nın İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 27.06.2019 tarih ve 2019-19/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 10/10/2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. ZEKİ PARLAK	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. TOLGA ÖCAL	
3.	Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi EMRE ERTAN	

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Ebru ALCAN
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Program : Çalışma Ekonomisi Yüksek Lisans
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Zeki PARLAK
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans - Ekim, 2019

Anahtar Kelimeler : İnsan kaynakları ,İnsan Kaynakları Yönetimi, Teknoloji, Bilgi Teknolojileri, Dijitalleşme, Yapay Zeka

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ KULLANIMI

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren bilgi teknolojileri alanında önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Bilgi teknolojilerinin stratejik öneme sahip olması bilgi akışının desteklenerek kullanım ve denetim süreçleri açısından önemini artırmıştır. Rekabetin güçlenmesi yapısal değişikliklerin yaşanmasına personel yönetimi yerine insan kaynakları birimleri oluşturulmasına yol açmıştır. İnsan kaynakları yönetimi açısından bilgi teknolojilerinin yaygın bir şekilde kullanılması sistem değişikliklerine yol açtığı gibi potansiyel fırsat ve tehditleri de barındırmaktadır.

Bu çalışma insan kaynakları yönetimini ve bilgi teknolojileri ile birlikte insan kaynakları fonksiyonlarını analiz edecektir. Bu fonksiyonlar açısından değişikliklere sebep olunan etkiler üzerinde durulacaktır. Yarattığı potansiyel fırsat ve tehditler analiz edilecektir. Bilgi teknolojileri kullanımının artması ile E-İKY adı altında bir dönüşüm yaşanmıştır. Kullanılan teknolojiler ile hem çalışanlar hem de işverenler stratejik düşünme ve iş verimliliği anlamında farklı bakış açıları kazanmıştır. Son dönemlerde adını sıkça duyduğumuz yapay zekaya ve etkilerine de değinilmiştir.

GENERAL INFORMATION

Name and Surname : Ebru ALCAN

Field : Labour Economics and Industrial Relations

Programme : Labour Economics Master

Supervisor :Professor Dr. Zeki PARLAK

Degree Awarded and Date: Master – October,2019

Keywords : Human Resources, Human Resources Management, Technology, Information Technology, Digitalization, Artificial Intelligence

ABSTRACT

THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

A very significant developments have taken place in the information and communication technology (ICT) since the last quarter of the 20th century. The ICT has very strategic importance in the information flows in terms of usage and auditing. With intensification of the international competition there has been a shift from personnel management to human resources. The use of ICT in the process of human resources management not only altered the system itself but also crated potential opportunities as well as threats.

This study intends to analyze the impacat of ICT on human resource management and itiş impacat its fuctions. The impacat of these chnages on the funcions will be emphisized and the potential opportunities and threats will be succinctly evaluated. A clear shift may be obswerved from human resources to e-Human resources management due to the impact of the ICT. The use of ICT provided both employees and employers with a new perspective regarding the strategic thinking and job efficiency. Coming to the agenda recently artificial intelligence and its effects, will examined.

ÖNSÖZ

Bu çalışma, insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri kullanımını ele alarak sağlamış olduğu avantajları ve dezavantajları anlatmak amacı ile yazılmıştır. Bunun yanı sıra globalleşen dünyada bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile ortaya çıkan etkiler incelenmiş dijitalleşme süreçleri ve yapay zekaya değinilmiştir. Bilgi teknolojilerinin E-IKY adı altında dönüşümü ele alınmıştır. Farklı dönem ve süreçlerden geçen insan kaynakları yönetimi stratejik olarak önemli bir noktaya gelmiş ve yatırıma açık bir alan olmuştur.

Çalışma hazırlanırken literatüre dayalı kapsamlı bir çalışma olması ve güncel teknolojik gelişmeleri de ele almasına özellikle önem verilmiştir. Çalışma detaylarına bakılacak olursa bu alanda yeni çalışmalara da ihtiyaç olacağı öngörülmüştür. Bu doğrultuda yapmış olduğum çalışmanın bu alanda araştırma yapanlara yardımcı olmasını dilerim.

Bu çalışma süresince fikirlerinden ve tecrübelerinden faydalandığım, her konuda desteğini ve bilgisini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Zeki PARLAK'a minnet ve teşekkürlerimi sunarım. Tez jürisi esnasında değerli yorumlarını ve katkılarını belirtmekten çekinmeyen Doç. Dr. Aslan Tolga ÖCAL'a ve Dr.Öğr. Üyesi Emre ERTAN'a, yine çalışmalarım esnasında bana inanan, her durum ve koşulda yanımda olan değerli hocam Çağrı KÜÇÜKKUŞ'a teşekkürü borç bilirim.

Bu çalışma boyunca maddi ve manevi olarak bana desteğini esirgemeyen, hayattaki en büyük şansım olan sevgili anneme, babama ve kardeşlerime sonsuz teşekkürler.

Bu süreçte desteklerini yanımda hissettiğim değerli arkadaşlarıma ve ayrıca çalışmalarım esnasında bilgi ve görüşlerinden faydalandığım, zorlandığım her alanda yoluma ışık tutan değerli M. Hakan ÖZCAN'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	v
GRAFİKLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve BİLGİ

TEKNOLOJİLERİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi, Kavramsal Açıklaması ve Önemi.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve İlkeleri.....	8
1.2.1. Yeterlilik İlkesi.....	13
1.2.2. Kariyer İlkesi	13

1.2.3. Eşitlik İlkesi	14
1.2.4. Açıklık İlkesi.....	14
1.2.5. Gizlilik İlkesi.....	15
1.2.6. Yansızlık İlkesi.....	15
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	15
1.3.1. İşe Alma.....	15
1.3.2. Performans Yönetimi.....	16
1.3.3. Eğitim ve Geliştirme.....	18
1.3.4. Kariyer Planlaması ve Yönetimi.....	18
1.3.5. Ücret Yönetimi.....	20
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Değişimler.....	20
1.4.1. Küreselleşme:.....	21
1.4.2. Kuşak Çatışmaları:.....	22
1.4.3. Teknolojik Gelişmeler:.....	24
1.5. Bilgi Teknolojilerine ve Sistemlerine İlişkin Kavramlar.....	26
1.5.1. Veri.....	26
1.5.2. Enformasyon.....	26
1.5.3. Bilgi.....	27
1.5.4. Bilgi Yönetimi.....	27
1.5.5. Teknoloji.....	27
1.5.6. Bilgi Teknolojileri.....	28
1.5.7. Bilgi Sistemleri.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve BİLGİ TEKNOLOJİLERİ : LİTERATÜR TARAMASI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Oluşturulma Aşamaları.....	30
--	----

2.2. Bilgi Teknolojileri Çağında İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yapısı.....	33
2.3. Bilgi Yönetimi için BT Sistemleri Kullanımı.....	35
2.4. İnsan Kaynaklarında Bilgi Teknolojisi: Eğilimler ve Trendler.....	36
2.5. Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynaklarına Entegre Süreçleri	39
2.6. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Bilgi Teknolojileri Kullanımı.....	40
2.6.1. İşe Alma.....	41
2.6.2. Eğitim ve Geliştirme.....	43
2.6.3. Performans Yönetimi.....	44
2.6.4. Ücret Yönetimi ve Bordro.....	44
2.7. Bilgi Teknolojileri Kullanımının İnsan Kaynaklarına Faydaları ve Zorlukları.....	45
2.8. Teknolojinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerinde Etkisi.....	46
2.9. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Teknolojinin Etkisi.....	48
2.9.1. İnsan Kaynaklarının Teknoloji ile Birlikte Dijitalleşme Süreci.....	49
2.9.2. İnsan Kaynakları Yönetimini Dijital Dünyaya İten Güçler.....	50
2.9.3. İnsan Kaynakları ve Teknolojinin Gelecek Dönemdeki Trendleri.....	51
2.9.4. Teknolojinin İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerindeki Etkisi.....	52
2.9.5.İnsan Kaynaklarında Teknoloji Dönüşüm Etkileri.....	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN SUNDUĞU POTANSİYEL FIRSAT VE TEHDİTLER

3.1. Fırsatlar.....	59
3.1.1. Küreselleşmenin Yükselişi ile Oluşan Fırsatlar.....	59
3.1.2. Dijitalleşmenin Sunduğu Fırsatlar	60
3.1.3. Dijitalleşme ile Değişen İnsan Kaynakları Rolü ve Sağladığı Faydalar.....	61
3.1.4. Bilgi Teknolojilerinin Verimlilik Üzerine Etkisi ve Sunduğu Fırsatlar.....	66
3.2. Tehditler ve Etkiler.....	67
3.2.1. Bilgi Teknolojileri ve Çalışma Yaşamına Etkileri.....	67
3.2.2. Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynaklarına Uygulamalarına Etkisinin Yeterlilikleri..	70
3.2.3. IK Değişiminin İtici Güçleri.....	71
3.3.İK Teknolojilerinin İnsan Geleceğine Etkileri.....	72

3.4. Yapay Zeka ve İnsan Kaynakları Dilinde Tanımı.....	73
3.4.1. Yapay Zeka ve İnsan Kaynakları İlişkisi ve Yapay Zekaya Dair Öngörüler.....	73
3.4.2. Yapay Zekanın İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerine Etkisi	77
3.4.2.1. İşe Alma.....	77
3.4.2.2. Performans Değerlendirmesi.....	77
3.4.2.3. Eğitim.....	78
3.4.2.4. Duygu Analizi.....	78
3.4.2.5. Çalışan Bilgileri.....	78
3.5. Endüstri 4.0 İnsan Kaynakları İlişkisi ve Teknoloji ile Potansiyel Etkileşimleri.....	78
3.6. Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Uzun Sürede Bırakacağı Sonuçlar.....	80
3.7. Teknolojinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Olumlu Olumsuz Değerlendirmesi.....	81
SONUÇ	83
KAYNAKÇA	87

TABLÖLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Desteklediği Faaliyetler..	12
Tablo 2: Kariyer Geliştirme Sistemi.....	20
Tablo 3: İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yapısı.....	32
Tablo 4: 3 Kuşak İnsan Kaynakları ve Bilgi Sistemleri.....	35
Tablo 5: İşe Alma Konusunda Geleneksel ve Çağdaş Yaklaşımlar	43
Tablo 6: İnsan Kaynakları Teknolojisinin Olumlu ve Olumsuz Etkileri.....	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1 : Çalışan Temin ve Seçim Süreci.....	17
Şekil 2 : Bilgi Yönetim Süreçleri.....	36
Şekil 3: E-IKY Çerçevesinde Teknolojiler.....	49
Şekil 4: Analitik Hiyerarşi ile Kurulan Model.....	69

KISALTMALAR LİSTESİ

AI :	Artificial Intelligence (Yapay Zeka)
BT :	Bilgi Teknolojileri
ÇUŞ :	Çok Uluslu Şirketler
E-IKY :	Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi
ERP :	Kurumsal Kaynak Planlama
İKBS :	İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri
İK :	İnsan Kaynakları
IT :	Information Technology (Bilgi Teknolojileri)
IKY :	İnsan Kaynakları Yönetimi

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi sanayi devrimi öncesine dayanan fabrika ölçeğinin büyümesi ile ortaya çıkan bir süreç olup; birçok noktada somut örnekler ile kendisini göstermiştir. İnsan kaynakları olgusunun asıl ortaya çıkışı ve yoğun olarak kullanımı sanayi devrimi sonralarına rastlamaktadır.

Modern fabrikaların ortaya çıkması fabrika ölçeğinin artmasıyla işletmenin farklı görevleri ifa eder hale gelmesine yol açmıştır. Personele yönelik sorunların ortaya çıkması ile beraber ilk olarak ‘Personel Yönetimi’ adı altında anılmaya başlamıştır. İşçilerin yaşamış olduğu sorunlar ile ilgilenen, işten çıkarma süreçlerine bakan ve kayıtları tutan bir mekanizma olan personel yönetimi, 1980’li yıllar ile beraber personel yönetiminin yetersizliğinden kaynaklanan arayış sonucunda ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’ adı altında birleşmiştir. Bilgi çağına geçiş ile beraber insan kaynakları da farklı bir boyut ve nitelik kazanmıştır. Bilgi çağında yeni teknolojiler önem kazanmaya başlamış ve insan kaynakları fonksiyonlarında da sistemsel ve yapısal değişiklikler görülmüştür. İşe alma, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi ve ücret alanında manuel olarak takip edilen sistemler yeni teknolojiler ile otomasyon sistemlerine taşınmış ve elektronik ortamlardan iş takibi yapılmıştır. Bu durum işverenler ve çalışanlar açısından avantajlar sağlamıştır. Bu avantajlar insan kaynakları yönetimini etkileyen değişimleri de beraberinde getirmiştir. Teknolojik gelişmeler, kuşaklar arası etkileşimler, dijitalleşme süreçleri ve küreselleşme bu değişimlerin başında gelmektedir.

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği dijitalleşme süreçleri 20. ve 21. yüzyıllarda etkili olmaya başlamıştır. Bilgi teknolojileri daha fazla anılmaya ve geniş kitlelere ulaşmaya başlamıştır. Fiziki eski sistemler dijitalleşme süreci ile değişime uğramıştır. Bu noktada birçok fırsat ortamı doğmuş ve insan kaynakları pazarlama tarafını da ön plana çıkarmıştır. İşveren markası ve bilinirliği artırma yönünde farklı platformlar oluşturulmuştur.

Teknolojinin insan kaynakları yönetiminde etkin bir şekilde rol almaya başlaması ile yapay zekada önemli bir etken olarak karşımıza çıkmıştır. Son dönemlerde de güncel bir konu olan yapay zekanın birçok fonksiyonu olumlu ve olumsuz yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Özellikle işe alma tarafında işe alım profesyonellerinin rollerini üstelenebilecek ve belli bir noktaya kadar süreç yönetimini yapabilecek noktaya geleceği tahmin edilmektedir.

Eğitim ve geliştirme tarafında online sisteme geçişler sayesinde bu alanda çalışan kişilere olan ihtiyaç azalmaya başlayacak ve şirket içi eğitimlerin internet ortamına taşınacağı öngörülmektedir. Performans yönetimi tarafında ise şirketlere olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir. Sayıca çalışanı fazla olan yerlerde performans takibi sistem olmadan sağlıklı yürütülememektedir. Yapay zeka sayesinde hem bu takip işlemi kolaylaşmış hem de yoruma açık kalan performans değerlendirilmeleri ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında genel olarak teknolojinin şirketler, çalışanlar ve sistemler üzerindeki etkisine bakılmış, kullanımına yönelik oluşabilecek avantaj ve dezavantajlar incelenmiştir. Ayrıca endüstri 4.0 ile gelen değişimler analiz edilmiş ve insan kaynakları açısından yeni sanayi sisteminin etkilerine bakılmıştır.

Bu çalışma üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde kavramsal tanımlamalara yer verilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi ve dönüşümü ele alınmaktadır. Ayrıca bilgi teknolojilerinin insan kaynakları süreçlerine dahil olması ile ilgili tanımlamalara da yer verilmiştir.

İkinci bölümde, bilgi teknoloji süreçlerine daha çok değinilmiş ve ne tür sistemlerin kullanıldığı ve bu kullanılan sistemlerin işverenler, çalışanlar açısından ne tür etkiler yarattığına değinilmiştir. Bunun yanı sıra bilgi teknolojilerinin kullanımının insan kaynakları fonksiyonları etkisi üzerinde durulmuş, dijitalleşme süreci ile birlikte yaşanan dönüşüm anlatılmaya çalışılmıştır. Teknolojinin İK dünyasına girmesi ile beraber bir itici güç olarak adlandırılmış olumlu ve olumsuz etkileri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise bilgi teknolojilerinin insan kaynakları yönetimine sunduğu potansiyel fırsatlar ve tehditler üzerinde durulmuş ve ilerde yaşanabilecek durumlar üzerine öngörülerde bulunulmuştur. Küreselleşme ve dijitalleşme süreçlerinin yaşanması

ile beraber insan kaynakları stratejikleşmeye başlamıştır. Fırsatların yanı sıra insan kaynakları yönetimi açısından tehdit oluşturan unsurlarda ortaya çıkmıştır. Yapay zeka hem potansiyel bir fırsat olarak görülmüş hem de bir tehdit olarak karşımıza çıkmıştır. Bu bölümde yapay zekaya dair öngörülerde de bulunulmuş ve insan kaynakları fonksiyonlarında yaratacağı değişimlerden bahsedilmiştir.

Bu çalışma, bilgi teknolojilerinin insan kaynakları yönetiminde kullanılmasıyla İK fonksiyonlarının geliştiğini ve bu süreci ifa eden insanlardan devralacağını savunmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve BİLGİ TEKNOLOJİLERİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi, Kavramsal Açıklaması ve Önemi

İnsanoğlu, geçmişten günümüze kabileler hâlinde yaşayarak örgüt kültürü ve yönetim olgusuyla iç içedir. Öyle ki kimi kaynaklar, insan kaynakları yönetimini neolitik dönemden avcı ve toplayıcılığın hâkim olduğu Bronz ve Demir çağına dayandırmakta, bu dönemde gerçekleşen usta-çırak ilişkisinin insan kaynaklarının erken dönemleri olduğunu iddia etmektedir. Bununla birlikte; Mısır döneminde inşa edilen piramitlerin inşası esnasında gerçekleştirilen işbölümü ve yönetim şekli, Musa peygamberin “On emri” ve örgütlenmenin yanı sıra yönetime de getirmiş olduğu esneklik, Eski Yunan toplumuna Sokrates ve Aristo’nun yönetim düşüncesine katmış oldukları evrensellik, Eski Roma Medeniyetindeki askeri örgütlenme biçimi ve daha yakın döneme tekabül eden Adam Smith’in Milletlerin Zenginliği isimli çalışmasında işbölümü kavramından bahsetmesi, insan kaynakları yönetiminin erken çağlardan itibaren varlığının somut örnekleri olarak nitelendirilmektedir.¹

18.yüzyılın ortalarında başlayan ve tüm Avrupa ülkelerine yayılan Sanayi Devrimi, toplumda ve iş hayatında önemli değişikliklere yol açmıştır. Üretim ile birlikte makineleşme ağına geçen insanlar, kendi evlerinden ve kurmuş oldukları küçük iş yerlerinden vazgeçerek sistemin bir parçası olan fabrikalarda işçi olarak çalışmaya başlamışlardır. Böylelikle üretim süreçlerinin bir parçası haline gelmişler ve gün geçtikçe de sayılarında zamanla bir artış yaşanmıştır. İşçi sayılarının artması ile beraber yöneticiler kontrol mekanizmaları oluşturmak durumunda kalmışlardır. Kontrol amaçlı kural koyan, düzenlemeler geliştiren yöneticiler işçilerin iş konusunda da uzmanlaşmalarını sağlamıştır ancak bu durum monotonluğa yol açmıştır. İşçiler sahip olamadıkları bir üretim için zor koşullarda uzun çalışma saatleri ve çeşitli iş kazaları ile birlikte çalışmaya

¹ Harun Demirkaya, “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynaklarında Değişim”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S:27, 2006, s.s.2-3.

mecbur bırakılmışlardır.² Personele ilişkin yaşanan sorunların önem kazanması Sanayi Devrimi ile yaşanan değişim ile ortaya çıkmıştır. Tarım alanlarında çalışmış olan işçiler bu alandan çıkarak fabrika ortamlarındaki işçilere dönüşmüşler ve bu zamanda basit bir şekilde yapılan işe alımlar, işten çıkarımlar ve tutulan personel kayıtları insan kaynakları fonksiyonlarını oluşturmuş ve bu süreç hat sorumluluları tarafından yürütülmüştür. Sanayi devrimi ile beraber dönemin ikinci yarısı ve organizasyonlardaki değişiklikler sosyal hizmet konularının haricinde insan kaynakları konularını başka boyutlara taşımıştır. Bu noktada 19. yüzyılın sonlarına doğru bilimsel yönetim akımı ortaya çıkmış ve personel yönetiminin gelişimine katkı sağlamıştır.³

Bilimsel Yönetim Akımının öncü ismi olan Frederick W.Taylor 1911 yılında “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” adlı eseri ile yapılmış olan tüm çalışmaları özet haline getirmiştir. *(Akım, bölümlere ayrılma, standartlaşma, iş-çalışan uyumu, işe uygun elemanı seçme, eğitim, teşvik edici ücret sistemleri gibi kavramları kullanarak, çalışanların verimliliğinin artırılmasını sağlayacak profesyonel araçlara olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyacın sonucunda ilk kez 1912 yılında “personel bölümü” ayrı bir bölüm olarak literatürlerde yerini almıştır.)*⁴

Literatürlerde yer almaya başlayan kavram beraberinde Personel Dairesinin kurulmasını sağlamıştır. Personel idaresinin yürütülebilmesi için ‘Personel Dairesi’nin oluşturulmasına öncülük eden Taylor bu alanda çalışmalarını hayata geçirmeye başlamıştır. Bilimsel yöntemlerden yararlanarak değerlendirilemeyen emek gücünün değerlendirilmesini sağlamak, personelin aşırı yorgunluklarının önlenmesi, eğitimler aldırılmasını ve üst kademelerde görevler almasını, başarının esas alınarak buna göre bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasını sağlamıştır. Bu uygulamalar ile tepkilere yol açan ve eleştirilen Taylor, günümüzde uygulanan sistemlerin ilk temelini oluşturması açısından önemli bulunmaktadır.⁵ Taylor’un Bilimsel Yönetim Akımı yaklaşımının eleştirilme sebebi ise çalışanları teknik olarak değerlendirmeye alması ve

² Zafer Ağdelen, **Firmalar için İK Katkı Modeli Oluşturulması ve İnsan Kaynakları Yönetimi ile Firma Performansı İlişkisinin Analizi**, İstanbul: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 2003, s.7.

³ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 3. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1997, s.47.

⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 15.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2014, s.285.

⁵ Öznur Yüksel, “Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”, **Amme İdaresi Dergisi**, C:30, S:2, 1988, s.33.

bu şekilde değerlendirmesidir. Çalışmaları ile yöntem geliştirme çabalarından öteye geçilememiştir.⁶

Taylor'un Bilimsel Yönetim Akımı her ne kadar eleştirilere maruz kalsa da insan kaynağı yönetimi alanında ilklerden biri olan çalışan ve iş ile ilgili disiplinleri ortaya çıkarması açısından önem arz etmektedir. Savaş dönemlerinin de olduğu düşünülürse personel seçimi açısından ortaya atılan kavramların dönem içerisinde önemli noktalara değindiği söylenmektedir. Aynı dönemlere bakıldığında 1. Dünya Savaşı'nın ortaya çıkması insan kaynakları alanında literatüre yeni kavramlar kazandırmıştır. Savaş ortamına gönderilecek askerleri seçebilmek için birtakım testler uygulanmış ve bu testlerin sonuçlarına göre seçimler yapılmıştır. Ordu ile beraber kullanıma giren 'Personel Seçimi' kavramı burada ortaya çıkmış ve literatürlerde yerini almıştır.⁷

Personel bölümlerinin ortaya çıkışında savaş dönemleri etkili olmuştur. 1. Dünya Savaşı sırasında orduya alımlar yapılabilmesi için gelen kişilere testler uygulanmış ve bu ilk defa yapılmıştır. Bu sayede aslında personel bölümü başlı başına ayrı bir alan olmaya başlamıştır. Ayrıca aynı dönemlerde 1920 senesinde 'Personel İdaresi' isimli kitabın yayına girmesi bu alanın gelişimine destek olmuştur ve 'Personel Yönetimi' literatürlerde kendine yer edinmeye başlamıştır.⁸ Bu yıllarda savaş koşullarının olması ile işçi sınıfı daha çok kenetlenmiş ve kendi haklarını daha çok savunur hale gelmiştir. Dönemin şartlarına göre işçi sınıfı çalışma koşullarının iyileştirilebilmesi adına büyük kazançlar elde etmiştir.

1920'li yıllara baktığımızda Dünya açısından işçi sınıfının birlikte hareket ettiği ve sendikal faaliyetlerin baş gösterdiği bir döneme gelindiği görülmektedir. İşçilerin fabrikalarda ağır koşullarda çalıştırılması, devletin işçilere koruyucu yasalar çıkarmalarına sebep olmuştur. İşçiler sendikalar aracılığı ile işverenlerin karşısına örgütlü bir şekilde çıkmış olup, birçok sosyal haklara da sahip olmuşlardır. Bu durumun

⁶ Altan Özcan, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Evrimi", Çevrimiçi: <https://altanozcanik.wordpress.com/2015/08/31/insan- kaynaklari-yonetiminin-tarihsel-evrimi/>, (Erişim Tarihi: 31.08.2015).

⁷ Melike Günay, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi", Çevrimiçi: <http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan- kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html> (Erişim Tarihi: 21.02.2011).

⁸ Ayşecan Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, 1.Basım, İstanbul: Fakülte Yayınevi, 1993, s.93.

yaşanması personel yönetimi kavramının hem işletmeler hem de çalışanlar açısından ne kadar önemli olduğunu göstermiştir.⁹

II. Dünya Savaşı dönemine gelindiğinde ise ek kazançlar ortaya çıkmıştır. Bu ek kazançlar ise daha çok işçilerin bulundukları koşulları iyileştirmeye ve motivasyonlarını artırmaya yönelik çalışmalar yapılmasını sağlamıştır. Yapılan ek kazançlar ile birlikte çalışanlara giysi yardımı, izin gibi ek olanaklar sağlanmıştır. Bu sayede çalışanların hem motive edilmesi hem de yaptıkları işe bağlılıklarını artırması sağlanmıştır. Dünya savaşlarının yaşanması görüldüğü üzere personel yönetimi anlamında önemli değişimlere sebep olmuştur. Bunun yanı sıra fabrikalarda çalışan işçi kesiminin silah altına alınması ve savaş sonucunda hayatlarını kaybediyor oluşları da işgücü arzını önemli ölçüde azaltmıştır. Buna karşın küreselleşen dünya da ihtiyaçların artıyor oluşu rekabeti de beraberinde getirmiş olup, personel yönetiminin daha etkin hale getirilmesini zorunlu kılmıştır.¹⁰ Bu bağlamda savaş yıllarından sonraki süreçlere bakacak olursak; insanlık bilgisayar teknolojisiyle tanışmış ve farklı bir dünyaya geçiş yaşamaya başlamıştır. Taylor'un fikrine karşıt olan Sosyal İlişkiler kavramı öğrenilmiştir. Emeğin verimliliği üzerinde durulmaya başlanmış ve çoğu şirket endüstri psikolojisine yönelmeye başlamıştır.¹¹ Küreselleşme ve beraberinde gelen teknolojik süreçler ile personel yönetimi 1980 ve sonrası dönemlerinin getirdiği farklılaşma ile insan kaynakları yönetimi adını almaya başlamıştır. 1980'li yıllara kadar geçen süre içerisinde devletin yaptırımları sayesinde işletmelerde gelişen teknoloji ile beraber insan kaynağının geliştirilmesi yönünde zorunlu da olsa değişikliklere gitmiştir. Bu değişiklikler ile birlikte insan kaynakları stratejikleşen insan kaynakları yönetimi noktasına gelmeye başlamıştır. Geçmiş dönemlerdeki insan kaynakları yönetimi idari bir yük olarak görülmüş ve bir maliyet merkezi haline gelmiştir. Günümüzde ise bu işlevlerden kurtulmaya başlamış ve stratejik bir önem kazanmıştır. İnsan kaynakları artık kısa vadeli kazançlara ve tasarruflara odaklanmıştır. İdari verimlilik ve yatırım faaliyetlerine öncelik vermiştir.¹²

⁹ Hatice Özutku, **Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 2010, s.75.

¹⁰ Müge Koçak, **Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortaya Çıkan Değişimler ve Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı**, Ankara: GÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s.54.

¹¹ Melike Günay, **a.g.e.**, s.5.

¹² Matthew Guthridge, Asmus Komm, Emily Lawson, vd., **McKinsey Quarterly: Making Talent a Strategic Priority**, London: McKinsey Company, 2008, s.51.

Stratejikleşen insan kaynakları ile beraber modern insan kaynakları birimlerinin rolü değişmeye başlamıştır. Uzun vadeli hedefler ile birlikte yalnızca iç hedeflere bağlı kalınmamış, dengeli ve daha geniş bir yaklaşım benimsenmiştir. Geleceğe yönelik plan ve hedeflere ulaşılmaya çalışılmıştır. Tung ve diğerleri üç fonksiyona bağlı olarak insan kaynaklarının rolünü tanımlamıştır. Bunlardan ilki stratejik iş ortağı rolünün üstlenilmesidir. İkincisi insan kaynaklarının değişimin temsilcisi olduğu roldür. Üçüncü ise çalışan ve yönetim ortaklığında rol alması ve son olarak ise küreselleşme ve yeni teknolojinin öncüsü olmaktır.¹³ Stratejik iş ortağı ve değişim aracısı işlevleri, kuruluşun genel iş stratejisini oluşturmada ve insan kaynakları faaliyetlerini ve girişimlerini kuruluşun genel iş stratejisiyle uyumlu hale getirmede öncü ve yardımcı olmakla ilgilidir. İnsan kaynakları stratejisi uygun bir şekilde formüle edilip ustalıkla uygulanmadıkça, kuruluşun başarısı risk altındadır denilebilir.¹⁴ İnsan kaynaklarının değişimin temsilcisi olduğu rol ise şirketteki tüm işletme birimleri için insan sermayesini etkin bir şekilde elde etmek, geliştirmek ve elinde tutmak için ön hat ve orta düzey yöneticilerle ortaklık yapmaktır. Modern teknoloji, insan kaynakları personelinin ve yöneticilerinin yüz yüze görüşmeler, toplantılar ve iletişim olmadan mobil olmasını mümkün kılmıştır. İnsan kaynakları, küreselleşmenin ön yüzü ve çalışanlarında küresel zihniyetinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Küresel bir zihniyete sahip olmak, tüm organizasyona insanlarda kültürel çeşitliliği teşvik etmekten ve değer vermekten aktarabilecek faydaların tanınmasını gerektirir. Küreselleşme giderek daha düşük maliyetli işgücüne ve yüksek güç teknolojilerine eklemeler yapmaktadır. Müdahale edilmeyen bir hayal gücü, yenilikçi ve yaratıcı yetenekleri eklemektedir.¹⁵ Sonuca bakıldığında ise insan kaynağının önem sıralamasında çok daha fazla önceliklendirildiği ve eski anlayışların terk edildiği görülmektedir. Bu durum hızlı bir şekilde yayılmış ve insan kaynakları stratejik bir önem kazanmaya başlamıştır.¹⁶

¹³ Nancy Adler ve Diğerleri “Strategic Human Resource Management: A Global Perspective”, **Human Resource Management in International Comparison**, Vol.1, (1990), s.13.

¹⁴ Monica Belcourt and Kenneth McBey, **Strategic Human Resources Planning**, 5. Basım, Nelson Yayınevi, 2012, s.35.

¹⁵ Thomas Friedman, **The World is Flat**, New York: Farrar, Straus and Giroux, 2004, s. 26.

¹⁶ Müge Koçak, **a.g.e.**, s.55.

İnsan kaynakları yönetimi kavram ve önemine değinecek olursak; insan kaynakları geçmişten bugüne gelene kadar birçok anlamda kullanılmış ve her dönem farklı bir fonksiyonu ile ön plana çıkmıştır. Bu noktada çok fazla farklı terim ve tanımlar kullanılmıştır. Kavramsal açıdan insan kaynaklarına baktığımızda, ilk 1817 yılında bir ekonomist olan Springer sayesinde kullanıldığı görülmektedir. Bu dönemde Taylor ile Fayol'un da kavramsal anlamda çalışmaları olmuştur. Bu kavram diğer alanlar ile de etkileşime girerek farklı bir kavramsal yapıya bürünmüştür. Amerika çıkışlı bir tanım olan insan kaynakları yönetimi, 1950'li tarihlerin sonları ile birlikte çalışanlara yönetsel açıdan yaşatılan eksiklikler ile ortaya çıkmış ve 1980 senesinden itibaren ise literatür dünyasında kullanılmaya başlanmıştır.¹⁷

İnsan kaynakları alanında birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan ilkinde bakacak olursak; organizasyon içerisinde verimli insan gücüne ulaşmak, bunu geliştirmek ve süreklilik sağlamak amacıyla ortaya konulan faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmıştır. İnsan kaynakları departmanı çalışan iş gücünü harekete geçiren ve bu anlamda faaliyetleri aktif hale getiren bölümdür. Bu açıklamalara göre iş yaşamının her alanında faaliyet gösteren, işin potansiyeline göre çalışanların yerleştirildiği bir alan olan insan kaynakları yönetimi işe alma, eğitim, kariyer planlaması, bordro gibi süreçleri de bünyesinde barındıran bir alan olarak bizlere sunulmaktadır. Günümüzde insana dair her durumun ehemmiyeti artış göstermektedir. Uygun işe uygun adayların yerleştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması insan kaynaklarının temel görevlerinden biri olmuştur.¹⁸ Günümüz şartlarında şirketler belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşabilmek adına insan faktörünü en öncelikli konum haline getirmiştir. İnsanoğlunun tarih boyunca hem üretici hem tüketici konumunda yer almış olmasından dolayı gruplaşmalar içinde yer alarak örgütlerin oluşmasını önemli kılmaktadır.

Diğer bir tanıma göre ise; insan kaynakları kavramı bir işletmede en tepede olan kişi ile en altta olan kişide dahil olmak üzere herkesi içine alan bir sistemdir. Bu anlayış

¹⁷ Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999, s.25.

¹⁸ Sevinç Atay, **İnsan Kaynakları Yönetimine İş Süreçleri Yaklaşımı ve Bir Uygulama Örneği**, İzmir: EÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.4.

ile birlikte işletme dışında bulunan herkeste potansiyel bir güç oluşturmaktadır.¹⁹ İnsanlar her kuruluşun özünde yer almaktadır. İnsan olmadan, kuruluşlar da var olamaz. Bu yüzden kuruluşlar için çalışanları önem arz etmektedir.²⁰

Başka bir insan kaynakları tanımı ise; insan kaynakları yönetimini; en basit haliyle, işletmedeki tüm çalışan herkesin ortak konuları ile birlikte bir arada toplayan çatı olarak ifade etmiştir.²¹

Bahsetmiş olduğumuz farklı tanımlamalara istinaden insan kaynakları; içerisinde yer alan fonksiyonlar ile beraber nasıl yürütüleceğini ve çalışanların nasıl bir sistem içerisinde konumlandırılacağını açıklayan bir alan olmuştur. Bu alan ile hem işletme hem de çalışanlar açısından sağlanacak olan yararlar öncelik verilmiştir.²²

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve İlkeleri

Günümüzde işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmedeki yol insan kaynakları yönetiminin doğru amaçlara yönelik planlamasından geçmektedir. Rekabet piyasasında fark yaratmak isteyen işletmeler yetkin insan gücü kaynağına önem vermekte ve buna göre politikalar geliştirmeye yönelik çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi amaçları kendi içerisinde sınıflandırılabilir yapıdadır. Bu sınıflandırmalardan bahsedecek olursak; ilk olarak sosyal amaçlara baktığımız zaman şirketler toplumu gözlemleyerek ve ihtiyaç duyduğu alanlara yönelerek yaşanan tüm negatif durumları en alt seviyeye indirmelidir. Organizasyonel amaçlar ise insan kaynaklarının yalnız başına bir alan olmadığını uygulanacak olan amaçları gerçekleştirme durumu ile organizasyonel açıdan bir birliktelik sağlanarak bir yapı oluşturulmasını amaçladığını belirtir. Başka bir açıdan bakıldığında ise aslında bu amaçlar insan kaynakları yönetiminin yanında olan bir noktadadır. Fonksiyonel amaçlar; işletmelerin ihtiyaç duyduğu alanı yaratması açısından önem arz etmektedir. İhtiyaç alanlarına yönelik bir çalışma yapılamadığı durumda ise kullanılan kaynaklar boşa kullanılmış olacak ve bu noktada verim alınamayacaktır.

¹⁹ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınevi, 2000, s.15.

²⁰ Sevinç Atay, **a.g.e.**, s.4.

²¹ Gary Dessler, "Human Resources Management", Çevrimiçi: <https://evergreenvmw.files.wordpress.com/2015/03/gary-dessler-human-resource-management-nicebrothers-blogspot-com.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.03.2015).

²² Leman Bilgin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Eskişehir: AÖF Yayınevi, 2004, s.6.

Bireysel amaçlara baktığımızda ise; çalışan bireylere iş anlamında farklı alanlar sunulması ve belli hedefler verilmesi gerektiğini amaçlar. Bu sayede çalışanların tatmin düzeyi ve başarısı da şirkete katkı sağlayacaktır.²³

Yukarıda bahsedilen sınıflandırmalar eşliğinde insan kaynakları yönetiminin amaçlarından da bahsedebiliriz. Kurum içinde çalışanlar arasında güven ve bağlılık duygusunun oluşturulması amaçlanmalıdır. Kurumun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşma noktasında çalışanlar ve üst yönetim bu noktada bilgilendirilmeli ve buna göre bir harita çizilmelidir. Çalışanlar arasında değişim yönetim noktalarını geliştirmek ve üst yönetim ile iletişimsel kopuklukların önüne geçilmesi amaçlanmalıdır ve şeffaf bir iletişim dili kurulmalıdır. Çalışan kişilerin kendilerini gösterebileceği bir alan oluşturulmalı ve maksimum düzeyde bir hep birlikte hedeflere ulaşabilme ortamı sağlanmalıdır. Bunların yanı sıra ahlaki değerleri yüksek ve sorumluluk sahibi bireyler olunması kurumca amaçlanmalıdır. Çalışanların bireysel amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlamak ve işletmeye yararını artırmak; iş yaşamının kalitesinin artırılmasına ve endüstriyel demokrasinin gelişmesine katkı sağlamayı hedefler. Çalışanların kariyer gelişimlerine imkân hazırlamak ve desteklemek çalışanı geliştirebileceği gibi geleceğe yönelik yatırım sağlama açısından önemlidir. Bir bütün halinde olan kurum ve oluşturulan insan kaynakları çözümlerinin geliştirilmesine ve kurumsal kültürlerin biçimlendirilmesine katkı sağlamak, işletmede çalışanlara biz duygusunun kazandırılması ve ekip çalışmalarına ilişkin yaklaşımları benimsetmek ve örgüt bağlılığını sağlamak, işletmelerde yeni işletme yaklaşım ve anlayışlarına ve yeni teknolojik gelişmelere uyumlu, güncellenen yetenekler portföyünü oluşturmak olarak sıralanabilir.²⁴

İnsan kaynakları yönetiminde verimlilik ve motivasyon konuları oldukça önemlidir. Çalışanlara bu konuları kullanabilecekleri alanlar oluşturmak ve bu noktada gerekli olan donanımsal tüm bilgiyi sağlamak insan kaynakların yönetiminin bir başka sorumluluğudur.²⁵ Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin kurum amaçları yönünde

²³ William Werther and Keith Davis, **Human Resources and Personel Management**, 5. Basım, New York: McGrawHill Companies, 1993, s.421.

²⁴ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1.Basım, İstanbul: Sistem Yayınları, 2001, s.s. 52-53.

²⁵ Ahmet Solaklar, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi ve Bir Uygulama**, Erzurum: AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.24.

değerlendirilmesine öncü olmak ve çalışanların iş noktasındaki katkısını üst seviyeye taşımak insan kaynaklarının sorumlu olduğu noktalardan bir diğeridir. Çalışan ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki açıdan gelişmelerini sağlayarak iş yaşantısının kalite düzeyini arttırmak ve dolayısıyla personel mutluluğunu sağlamak insan kaynakları yönetiminin amaçlarındandır. Bu amaçlar yukarıda bahsedilenler gibi çalışan başarısının artması, çalışanın işinden memnun olması ve güven ortamında çalışması olarak adlandırılabilir.²⁶

Bahsedilen amaçlar haricinde tüm dünyada geçerli olan evrensel amaçlar belirlenmiştir. Evrensel amaçlar kendi içerisinde dört noktaya ayrılmıştır. Toplumsal amaca baktığımızda; toplum açısından sakıncalı bulunabilecek her durum ve olaydan oluşabilecek etkilerden uzak durmak ve bunları azaltmaya yönelik bir durum amaçlanmaktadır. Örgütsel amaç ise; şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynakları alanında ki çalışanların yardım etmesi gerektiğinden bahsetmektedir. İnsan kaynakları bölümüne katkıda bulunmak amacı ile israfa neden olmadan ihtiyaçların karşılanması ise işlevsel amaçlarda işlenmiştir. Son olarak kişisel amaçlarda ise; çalışanlara destek verilerek kişisel amaçlarına ulaşmaları adına, motivasyonlarını artırmak ve işletmelerdeki istihdamının sürekliliğini sağlamak amaçlanmıştır.²⁷

Bu amaçlar kendi içlerinde birtakım faaliyetleri de desteklemektedirler. Çalışan kesim haklarının korunması, örgüt içerisinde belli bir kültürün oluşturulması ve çalışanların bu kültür doğrultusunda kariyer yollarının çizilmesi insan kaynaklarının amaçları arasında yer almıştır. Bu amaçlar ile birlikte desteklenen faaliyetler aşağıdaki gibi tablolandırılmıştır:

²⁶ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004, s.96.

²⁷ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Basım, Adapazarı: Sakarya Yayıncılık, 2008, s.s.102-103.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Desteklediği Faaliyetler

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	Desteklediği Faaliyetler
Toplumsal Amaç	-Yasal Uyum -Sosyal Ödemeler -Sendika-Yönetim İlişkileri
Örgütsel Amaç	-İnsan Kaynakları Planlaması -İş İlişkileri -Seçim -Eğitim ve Geliştirme -Değerleme -Yerleştirme
İşlevsel Amaç	-Değerleme -Yerleştirme
Kişisel Amaç	-Eğitim ve Geliştirme -Değerleme -Yerleştirme -Ücretlendirme

Kaynak: Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.11.

Tablo 1’de belirtildiği üzere toplumsal amaçlar; çalışan kesimin haklarını koruyan ve çalışma yaşamında bilinçlenmelerini sağlayan faaliyetleri desteklemektedir. Örgütsel amaçların olması ise en önemli fonksiyonlardan olan işe alma ve yerleştirme sürecine kadar olan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. İşlevsel amaçlarda çalışanların yerleştirme aşamalarına değinmektedir. Kişisel amaçlarda ise; çalışanların kendini yetiştirmesi açısından eğitimle desteklenmesi ve motive edilmesi desteklenmelidir.

İnsan kaynakları amaçları genel olarak kurum içerisinde insan kaynağı nasıl başarıya ulaşabilir noktasına odaklanmaktadır. Bu alanda araştırmalar yapan Ulrich ve Lake'in belirttiği gibi: 'insan kaynakları yönetim sistemlerinin amaçları, firmaların sunmuş olduğu yeni gelişim alanlarını öğrenmelerine bu gelişim fırsatlarından faydalanmalarına olanak sunan organizasyonel kapasite kaynağıdır.' Özellikle, insan kaynakları yönetimi yukarıda bahsetmiş olduğumuz şekilde kuruluşların ihtiyaç duyduğu kalifiye, işine iyi motive olmuş iş gücünü bulmayı ve elde tutmayı sağlar. Çalışanlara

öğrenme ve sürekli gelişim fırsatları sağlayarak, insanların doğal kapasitelerine katkılarını, potansiyellerini ve istihdam edilebilirliklerini sağlamak ve geliştirmeyi amaçlar. Bunun yanı sıra çalışan ve yöneticilerde adalet ve şeffaflığı ön planda tutarak etik bir yaklaşımı benimsetmektedir.²⁸

İnsan kaynakları yönetimi alanında geliştirilen ilkelere bakacak olursak; ilk olarak ilke tanımına baktığımızda insan hayatında sonradan edinilmiş tecrübeler sonucunda oluşturulan bir düşünüş biçimidir. Özellikle insan kaynakları alanında bu düşünüş tarzlarının oluşturduğu kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar ile aslında kurumlar kendi hedeflerini çizip yön verebilmektedir.²⁹

Wright ve Dyer; detaylandırılmış altı insan kaynakları yönetimi ilkesi önermiştir. Bunlardan ilki; şirketlerin bireysel özerkliği ve kişisel hesap verebilirliği teşvik etmesi gerekliliğidir. Bu sayede iş tasarım süreçlerinde şirketler değişime daha açık ve esnek hale getirilebilir. İkinci olarak paylaşılan örgütsel vizyon ve değerler; insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, özellikle işe alma ve eğitim değişim zamanlarında bir topluluk duygusu sürdürmeyi ilke edinmelidir. Üçüncü ilke şirket çalışanlarının iş stratejisini anlamalarını sağlamaktır. Böylece çalışanlar bütüne bakabilecektir. Dördüncü ilke ise; sorumluluğu paylaşan bir öğrenme organizasyonu geliştirmeye ihtiyaç olduğudur. Beşinci ilkede ise şirketlerin aidiyet, güven ve destek duygusunu geliştirmeyi taahhüt etmesidir. Bu noktada bilgiye erişim, çalışana yatırım yapma ve sorumlu bir işveren olabilme ilke edinilmelidir. Sonuncu ilke ise uygulanan çaba ve verilen ödüller ile çalışan bağlılığının artırılmasına yönelik bir ilkedir.³⁰

İlkeler kurumlar içerisinde ki işleyişlerin bir bütün ve devamlılık esasına göre düzgün bir anlayış çerçevesinde ilerletilmesini sağlar. Kurumdan kuruma değişiklik arz eden bu ilkeler, insan kaynakları alanında ortak bir dil oluşturmuştur. Bu ilkeler kendi arasında yeterlilik, eşitlik, güvence ve yansızlık ilkeleri olarak ayrılmaktadır.³¹

²⁸ Brian Becker ve Diğerleri, “HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations”, **Human Resource Management**, Vol. 36, (1997), s.s.39-47.

²⁹ Esin Ceylan, **Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutunda İncelenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**, Uşak: UÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s.s.69-70.

³⁰ William Dyer, **Team Building: Current Issues and New Alternatives**, 3. Basım, MA: Prentice Hall, 1994, s.74.

³¹Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998, s.25.

1.2.1. Yeterlilik İlkesi

Yeterlilik kavramı; verilmiş olan sorumlulukları yerine getirebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Verilen görev sonrası ulaşılan başarı olarak ta tanımlanabilir.³² Doğru şekilde çalışan ve başarıya ulaşması istenen bir ortamın oluşturulmasına imkân sağlayan bir ilkedir denilebilir. Bunun yanı sıra yeterlilik ilkesi; sadece kurumda işe kabul sonrasında değil, sonrasında devam eden tüm süreçleri de içinde barındırmaktadır. Kurum içerisinde işleyen süreçlerde kişinin sahip olduğu fiziksel ve toplumsal donanımlar çok önem arz etmez kişinin yetenekleri ve bunu sergileme becerisi daha fazla önem arz etmektedir.³³ İşin niteliklerine uygun personellerin seçilmesinde işletmelerde oluşturulmuş sistem oldukça önem arz etmektedir. Girişi yapılan personelin takibi, yetenek gelişimi ve başarı ivmesi sistemsal eğitimler ve uygulama ile takip edilmelidir.

1.2.2. Kariyer İlkesi

Kariyer, iş hayatına girmiş olan bir bireyin sahip olmak isteyeceği ve ulaşmayı isteyeceği hedefler, uzmanlık ve iş başarısıdır. İnsan kaynakları yönetiminin, çalışanı sadece işe alırken bilgi ve kabiliyetine göre seçim yapması yeterli olmayıp, ayrıca bu kabiliyetli bireyleri örgütte tutulabilmesi gerekmektedir.³⁴

İşletmelerde kariyer ilkesi ile beraber oluşan sistemler bulunmaktadır. Yapılan işi ve bireyi baz alan iki sistem şeklinde ayrılmıştır. Bu bağlamda sistemleri inceleyecek olursak; yapılan işi baz alan kariyer sistemine baktığımızda temelde bireylerin yapacakları işe uyumlu davranmasını sağlamaktır denilebilir. İşe alınacak olan kişinin işin gerektirdiği bütün niteliklere uygun olması beklenir. Kişiye verilecek olan görev tanımının açıklayıcı olması ve soru işaretine yer bırakmayacak seviyede olması sistemin kendini iyileştirmesi açısından önemlidir. Bunun yanı sıra detaylı bir görev tanımının oluşturulması çok fazla vakit alabilmekte ve ekstra maliyetler doğurabilmektedir. Bireyi baz alan sisteme baktığımızda; bu sistemde birey yapılan işten daha önemlidir. Birey işe

³² Uğur Dolgun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Basım, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2010, s.22.

³³ Öznur Yüksel, **a.g.e.**, s.20.

³⁴ Öznur Yüksel, **a.g.e.**, s.23.

alınmadan önce kendisinde uzmanlık düzeyinde olması beklenmemektedir. Bu noktada işe başlaması ile bilgilerin kazanılacağı düşünülmektedir.³⁵ Sayıca fazla çalışanı olan işletmeler için kariyer sistemlerini oluşturmak insan kaynakları yönetiminde oluşturulan bilgi teknolojilerine bağlıdır. İşe yönelik ve kişiye yönelik programların oluşturulması için insan kaynakları yetkilileri planlamalar yapmaktadır. Bu planlamalar dahilinde sistem tarafında entegre süreci başlamaktadır.

1.2.3. Eşitlik İlkesi

Anayasa hukukuna göre; bireylerin sahip olduğu hak ve özgürlükler ile birlikte ayrıcalıklı hiçbir durumun yaşanmayacağı durumlarda eşitlik ilkesi gözetilmektedir.³⁶ Bu ilke insan kaynakları yönetimi alanının temel taşlarından biri olarak kabul görmektedir. Gerek iş yaşamında gerek farklı noktalarda bireyler kendini geliştirebilmek adına ciddi bir çaba sarf etmektedir. İnsan kaynakları bu ilke dahilinde bireylere eşitlik sağlanmasını birinci kural olarak almaktadır. Herkese eşit bir yaklaşımla gelip oluşabilecek ayrımcılıkların önüne geçmektedir. Bir kurumda çalışan bireyler kariyer yolunda genel olarak objektif olarak değerlendirilirler. Hiçbir ayırım olmadan bulundukları kurumlarda gelişimlerine yollar açılır.³⁷

1.2.4. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları politikalarının genel olarak ulaştığı başarı bu ilke ile doğru orantılıdır. Uygulamaya konulacak olan politikaların tespit edilmesi, uygulanma süreci ve sonraki aşamalarda uygulamanın sonucunda çalışanın katkısı ancak bu ilke ile ortaya çıkarılır ve benimsenir. Bu nedenle işletmelerde uygulanacak politika hakkında bütün yöneticilere ve bütün çalışanlara açıklık ilkesi gereği bilgi akışı sağlanmalıdır.³⁸ Uygulanacak olan politikaların sözlü ve yazılı bir biçimde herkesin anlayacağı bir dilde anlatılması da önem arz etmektedir. Personle ve üst düzey yöneticilere doğru

³⁵ Uğur Dolgun, **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Yenilenmiş 3. Basım, Bursa: Ekin Basım Yayın, 2012, s.s.1-33.

³⁶ Halil Can, Şahin Kavuncubaşı ve Selami Yıldırım, **'Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi'**, 8. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2016, s.27.

³⁷ Uğur Dolgun, **a.g.e.**, s.22.

³⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000, s.19.

iletilemeyen bir bilgi işletmeler açısından sorun oluşturmakta ve uygulanacak olan politikanın getireceği değişime karşı bir direnç sergilenmesine sebep olmaktadır.

1.2.5. Gizlilik İlkesi

Gizlilik ilkesi ilk etapta açıklık ilkesi ile ilişkili ve iç içe geçmiş olarak görülebilmektedir. Çalışanların özel durumları, özlük hakları, performans değerlemelerinin özel kısmı ile disiplin cezaları gibi personel işlemlerinin bir kısmında gizliliğin sağlanması gerekir. Gizlilik ilkesi personel işlemlerinde kısmi kapalılığı ifade eder. Dedikodudan uzak bir iş ortamı açıklık kadar belli bir oranda gizlilik ilkesine de dayanır. İşletmelerde açıklık ilkesi kadar gizlilikte büyük önem taşımaktadır. Personele ilişkin bilgiler hem kurum açısından hem de kişiler açısından önemlidir. ³⁹ Teknolojik anlamda kurulu bir sistemi olan firmalar bu ilke açısından problem yaşamamaktadır. Sistemden personele ilişkin performans değerlendirmeleri ve özlüğe ilişkin tüm bilgilerine ulaşılmaktadır. Personel de kendi gelişimini, değerlendirmelerini bu sistem üzerinden görebilmektedir.

1.2.6. Yansızlık İlkesi

İşveren veya yöneticilerin atama ve terfilerde yansız, objektif olmaları anlamına gelmektedir. Yansızlık ilkesi, kişilerin işe alınmadan önceki ve işe başladıktan sonraki süreçte de kendilerine yansız davranılmasını amaçlar. Bu ilke genel olarak siyasi durumlarda ve etik olayların olası tehlike durumuna karşı kullanılmasını hedefler.⁴⁰

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları çok geniş bir alanı kapsamakla beraber kendi içerisinde birtakım fonksiyonları da barındırmaktadır. Bu yönetim fonksiyonları aslında çalışan ve yöneten arasındaki ilişkilerin açık bir tanımlanmasını sağlar.⁴¹ İnsan kaynakları yönetim

³⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.72.

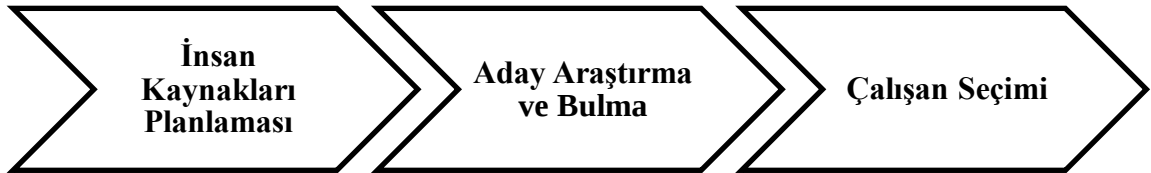
⁴⁰ Öznur Yüksel, **a.g.e.**, s.23.

⁴¹ Metin Arslan, “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, 2018, Harran Üniversitesi, Bilecik Meslek Yüksekokulu, <http://birecik.harran.edu.tr/assets/uploads/sites/21/files/isletme-yonetimi-2-19022018.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.02.2018)

fonksiyonları işe alma, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması ve yönetimi, ücret yönetimi ve bordro olarak beş bölüme ayrılmıştır.

1.3.1. İşe Alma

Kurumlarda bu fonksiyon oldukça zor ve stratejik bir noktada bulunmaktadır. Bu fonksiyonda en önemli konu iş için aranılan kişinin pozisyon ve görev tanımına uygun olup olmamasıdır. İş için seçilecek olan kişiler çalıştıkları kurumu ve ortamı her alanda etkileyebilmektedir. Kurumların başarıya ulaşabilmesi ve başarısız bir noktaya gelebilmesinde rol oynayan en önemli nokta insan gücünün olmasıdır. Bu bağlamda işe alınacak olan kişilerin doğru ve ihtiyaca yönelik olarak belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.⁴² İnsan kaynaklarının işe alma departmanında çalışan kişilerin birincil sorumluluğunda doğru işe doğru adayın yerleştirilmesi gelmektedir. Bu aşama başarı ile gerçekleştirilirse sonraki fonksiyonlardan aynı şekilde başarı sağlanmış olur.⁴³ Aday işe alma ve seçim aşamalarında kurumlar kendi stratejilerini belirleyerek bir planlama yaparlar ve bu birbiri ile bağlantılı süreçleri de beraberinde getirmektedir. Aday araştırma ve bulma sonrasında uygun olan kişinin işe yerleştirilmesi bu sürecin diğer parçalarını oluşturmaktadır.⁴⁴



Şekil 1: Çalışan Temin ve Seçim Süreci

Kaynak: Cavide Uyargil, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2010, s.86.

Şekil 1’de görüldüğü üzere ilk etapta planlama yaparken iş analizleri, yapılacak olan işin içeriği ve sorumluluk alanı belirlenmelidir. 2. aşamada ise işletmelerin aday ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir havuz oluşturma yer almaktadır. Burada iç ve dış kaynaklar kullanılarak; son dönemlerde ise bu kaynak alanı genişletilerek kariyer net,

⁴² Aydın Yılmaz, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, 3.Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013, s.36.

⁴³ Mustafa Kesen, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkileri**, İstanbul: GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s. 9.

⁴⁴ Cavide Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s.6.

linkedln gibi sosyal platformlardan aday sağlama söz konusudur. Son ve 3. aşama ise çalışan seçimi yani tüm sürecin tamamlanıp uygun kişilerin işletme bünyesine kazandırılması sürecidir.

1.3.2. Performans Yönetimi

Değişen ve gelişen dünyada işletmelerin başarılı olabilmeleri ve devamlılıklarını sürdürebilmeleri için sahip oldukları insan kaynağını doğru ve etkin bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu ihtiyaç doğrultusunda planlamanın önemli bir parçası olan performans kavramı ortaya çıkmıştır. Performans genel anlamda, kurum tarafından belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bir program oluşturmaya yönelik çalışmaların çıktılarını niteliksel ve niceliksel olarak değerlendirme olarak tanımlanabilir. Bir diğer tanıma göre ise; personelin örgüt ve kurumun amaçları çerçevesinde yaptığı katkı ya da belirlenmiş olan hedefe hangi düzeyde gerçekleştiğinin ölçümüdür.⁴⁵

Performans tanımı üzerine yapılan başka bir tanımda ise; performans bir çalışana belli hedefler doğrultusunda ve bir zaman aralığında verilen ve çalışanında tüm yetkinliklerini ortaya koyarak çıkardığı işler çıktısıdır. Bu durumda performans kişinin çalışma davranışlarını ortaya çıkaran bir ölçüttür diyebiliriz.⁴⁶ Kurumlarda başarı, her noktada önem arz etse de bu başarıya ulaşma süreçlerinde çalışanların performansı da etkili olmaktadır. Çalışandan elde edilecek verim ile kalitesi yüksek bir iş çıktısı ve zamanlaması doğru yapılmış bir başarı sağlanacaktır. Buradan hareketle çalışanların doğru bir şekilde seçilmeleri gerekmektedir. Çalışan seçimi doğru bir şekilde yapıldıktan sonra ise başarıyı sağlayabilmek adına doğru bir planlama yapılmalıdır. Yöneticiler bu aşamada ciddi motivasyon teknikleri bilmeli ve uygulamalıdır. Bu aşamaların bütünü ise performans yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır.⁴⁷ İyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçlarından bahsedecek olursak; işverenlere çalışan ve yaptığı iş hakkında doğru bilgiler edindirmek, performansına yönelik iyileştirme yapması için fikirler ve fırsatlar yaratmak, çalışanların verimliliğini ve iş

⁴⁵ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, 6. Basım, Ankara: MPM Yayınları, 2005, s.23.

⁴⁶ Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", **Sayıştay Dergisi**, S:62, 2006, s.s. 47-65.

⁴⁷ Kaan Yaralıoğlu, "Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:1, 2001, s.s. 129-142.

tatminlerini artırmak, iş ile ilgili oluşabilecek beklentileri üzerindeki korkularını gidermek, ücret ve beraberinde ödül sistemlerini anlatmak ve çalışanı başarıya yaklaştırmak, çalışan performansında ki düşüşleri belirlemek, yönlendirmek, çalışanın dikkatini işe odaklamak, yönetsel anlamda kendisini geliştirmesini sağlamak, çalışanların eğitim alanında ihtiyaç duydukları konuları belirlemek ve bunlara karşı nasıl bir uygulama yapılır noktasında araştırmada bulunmak ve ekip içerisinde ki dengeleri gözetmek, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim artırılmasını sağlamak, çalışanların yeteneklerini gözeterek iş ile örtüşen noktaları yakalamak ve bir uyum yaratmak olarak sıralanabilmektedir.⁴⁸

1.3.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitimin tanımına bakacak olursak; en yalın anlatımı ile hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir bilgilendirme süreci olarak adlandırılabilir.⁴⁹ İnsan kaynakları fonksiyonları içerisinde eğitim ve geliştirme, önem arz eden fonksiyonlardan biridir. Donanımlı personel, iş dünyasında oluşan rekabet ortamında önemli bir anahtar olarak görülmektedir.⁵⁰ Geçmiş yıllara bakıldığında çokta önemsenmeyen eğitim ve geliştirme hem işletmeler hem de personellerin kişisel gelişimleri noktasında kritik bir rol oynamaya başlamıştır. Yapılan işin kalitesinin artırılması; çalışanların eğitimi ve sahip oldukları kapasitenin genişletilmesi açısından büyük önem arz etmekte ve bu noktada hep beraber organize bir şekilde çalışma yürütülmelidir. Bu süreçte genel olarak çalışanların iş tanımlarının ve bilgilerinin oluşturulması, mevcutta yer alan iş tanımlarının geliştirilmesi ve bunları pratik yaşamda uygulayabilecek ortamın yaratılması gerekmektedir. Yaratılan tüm süreçler ile birlikte çalışanlar kendi verimliliğin yanı sıra işletmenin verimliliği noktasında da çalışmalar yapmaktadır. Çoğunlukla yüksek maliyetlerin olması sebebi ile işletmeler eğitim ve geliştirme anlamında adım atmakta geç kalmış ya da yetersiz olmuştur. Ancak zamanla insan kaynakları ile beraber eğitim geliştirme süreçlerinin ön plana çıkarıldığı ve bu alanda yapılan maliyetlerin göz önüne alınmadığı gözlemlenmiştir.⁵¹ Eğitim alanında

⁴⁸ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s.163.

⁴⁹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 9. Basım, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2018, s.342.

⁵⁰ Dursun Bingöl, **a.g.e.**, s. 45.

⁵¹ Rakif Ferecov, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama**, 1.Basım, Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları, 2011, s.7.

yapılan tüm gelişmeler insan kaynakları departmanları açısından stratejik bir konuma yerleşmiştir. Kurum içerisinde eğitilmiş ve donanımlı kişiler ne kadar fazla olursa o derecede kaliteli ve doğru işler ortaya çıkmaktadır.

1.3.4. Kariyer Planlaması ve Yönetimi

Kariyer planlamasının bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Kariyer, kişinin ilgisi olan bir iş alanında kendisini uzmanlaştırmasıdır. Bu alandaki yönetim ise çalışan kişilerin kendi ilgilerine yönelik seçmiş oldukları süreçlerde yapılan planlamaların tümüdür. Çalışan istek ve taleplerinin baz alındığı bir kurumda buna olanak sağlanan durumlarda yapılan kariyer yönetimleri ise her iki taraf açısından memnuniyeti artırmaktadır.⁵²Kariyer planlama ve yönetimi fonksiyonu hayata geçirilirken kurumlar birden fazla uygulama kullanabilmektedir. Kariyer yönetiminde genel olarak kullanılan araçlara baktığımızda koçluk hizmetleri, kariyer danışmanlıkları ve rehberlikleri gibi araçlar kullanılmaktadır.

Tablo 2: Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
Kişinin kendi kendini değerlendirmesi, bilgi, beceri ve güçlü gelişime açık yönlerini belirlemesi	Kariyer geliştirme sisteminin insan kaynakları planlaması ile entegrasyonu
Organizasyon içi ve dışı kariyer fırsatlarının belirlenmesi	Kariyer yollarının tasarlanması, kariyer danışmanlığı
Kısa, uzun ve dönemsel hedeflerin belirlenerek planların hazırlanması ve uygulanması	Yönetim desteği, eğitim faaliyetleri

Kaynak: Gönen Dünder, Kariyer Geliştirme, İstanbul, 2010, s.264

Tablo 2' ye göre; herhangi bir kurumda çalışan biri kendi açısından mutlaka bir kariyer planı yapmaktadır. Çalışan kurum içerisinde kendisini benimsettikten sonra sürekli çitasını yükseltmek için uğraşlar verir. Bu uğraşlar ile birlikte çalışmış olduğu kurumdan kendisi için bir kariyer planlamasını yapılmasını ister. Kariyer planlaması yapılan çalışana

⁵² İlknur Arslan, **Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Uygulaması Olarak Dış Kaynak Kullanımının İncelenmesi**, İstanbul: OÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.41.

fırsatlar sunabilmek için kurumlar bu alanda kariyer yolları tasarlamaktadır. Tasarlanan kariyer yoluna her türlü desteği vererek bir kariyer yönetimi yapmaktadır.

1.3.5. Ücret Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biri olan ücret konusu en hassas konulardan birini oluşturmaktadır. Fonksiyonlar içerisinde ücret yönetimi performans ile doğru orantılı bir şekilde değerlendirilmektedir. Ücretin tanımlamasına bakacak olursak; emeğe biçilen fiyat olarak adlandırılan ücret, insan kaynakları için yapılabilecek olan tüm ödeme şekillerini içine alır ve genel toplamda yapılacak olan ödemeleri kapsar. Ücret ödemesi yapılacak sınıflara göre ayrılabilmekte ve kendi içerisinde saat bazlı, aylık ve haftalık olarak ödenebilmektedir.⁵³

Donanımlı kişileri yer aldıkları pozisyonda tutabilmek ve çalışanlara daha iyi şartları vaat edebilmek adına içinde bulunulan şartların iyileştirilmesi gerekmektedir. Eşit ve adil bir şekilde dağıtım yapılabilmesi için çalışanların performansı ile de değerlendirme yapılmalıdır. Çalışana sunulacak olan ücret şirketlerin stratejik olarak belirlemiş oldukları hedeflere yaklaşmalarında ve çalışanlarını maddi olarak tatmin etmelerinde önemli rol oynamaktadır.⁵⁴ Ücret yönetimi konusunda bireysel değerlendirmelere girmeden önce uygulanacak olan sistem nasıl olmalı ve bu sistem ilerleyen dönemlerde nasıl işlemeli konulu bir çalışma yürütülmesi gereklidir. Genel olarak belli başlı kuralları bulunan ve her aşaması net çizgilerle belirlenmiş olan kurumlarda ücret konusu önceden konuşulmuş ve bir karara bağlanmıştır. Çalışanlar burada bu kurallara göre değerlendirmeye girerler. Ücret aralıkları belirlenmeden önce ise bakılması gereken birkaç önemli nokta bulunmaktadır. Piyasa araştırması yapılmalı ve aynı pozisyonlardaki kişilere verilen ücretler incelenmelidir. Ülkedeki kriz durumları ve enflasyon oranlarına bakılmalıdır. Tüm bunlardan bir sonuç elde edildiği noktada ücret yönetimi gerçekleştirilmektedir.⁵⁵

⁵³ İsmail Ataay ve Ramazan Geylan, “İş Değerleme İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Anadolu Üniversitesi Yayını**, Yayın No: 968, Eskişehir, 1996, s.s. 244-289.

⁵⁴ Begüm İğrek, **İnsan Kaynaklarında Çalışma Motive Etme Yöntemleri Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul: İKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.28.

⁵⁵ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2009, s.332.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Değişimler

1.4.1. Küreselleşme:

Küreselleşme, çok genel bir ifade ile ekonomik, siyasal, sosyal olay ve durumların, ulusal sınırları da aşması ile beraber, küresel platforma taşınması olarak tanımlanmaktadır. Sınırlar içerisine sıkışmış ulusal unsurların olmadığı, sermayenin hak sahibi olduğu, bölgelere bağlı olarak bütünleşmelerin yaşandığı, bilgiye ve teknolojiye duyulan önemin arttığı, emek anlamında bilgi ile beraber gelen süreçlerin ön plana çıktığı ve rekabetin arttığı bir dönemi ifade eder. Küreselleşme sürecine hız kazandıran ana dinamikler; teknolojik değişimler, artan uluslararası rekabet ve çok uluslu şirket sayısının artması olarak sıralanabilmektedir.⁵⁶ Son dönemlerde teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ile beraber rekabet ön plana çıkmış yön değiştirmiş ve çalışma hayatına daha fazla etki etmeye başlamıştır. Çalışma hayatına etki eden durumlar ile birlikte çalışanlar açısından da bir değişiklik yaşanmış ve profiller değişmeye başlamıştır. Yıllardır alışlagelmiş olan kavramlarda değişiklikler olmuş işin kavramı, çalışma ortamı ve saatleri konusunda esnek çalışma tarzına yönelim olmuştur. Esnek sistem ile birlikte nitelikli çalışana olan ihtiyaç artmıştır. Bu artış ile beraber niteliksiz iş gücünde talep azalmıştır.⁵⁷

Küreselleşmenin istihdam dünyasına getirmiş olduğu değişimler ile beraber tüm kavramlar değişmeye başlamıştır ve işletmelerde insan kaynakları birimlerine olan ihtiyaç artmıştır. Bunun yanı sıra küreselleşme piyasaları da sektörler göre ayırmaya başlamıştır. Küreselleşmenin işgücü piyasasında yarattığı bu değişimlere, istihdamın giderek hizmet sektöründe yoğunlaşmasını da eklemek gerekmektedir. Hizmet sektörü içinde enformasyonun elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve kullanılmasıyla ilgili olanlar, bununla bağlantılı olarak bankacılık, reklamcılık, tasarımcılık gibi sektörler gelişmiştir. Böylece ağır sanayi olarak bilinen klasik üretim alanlarının global ekonomi içindeki önemi azalırken bilgiye dayalı üretim alanları ortaya çıkmıştır.⁵⁸

⁵⁶ Gülşen Gerşil ve Mehtap Aracı, “Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S:44, 2014, s.75.

⁵⁷ Gülşen Gerşil ve Mehtap Aracı, *a.g.e.*, s.76.

⁵⁸ Songül Aktürk, “İşgücünün Küreselleşmesi”, *İş Güç Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C:3, S:2, 2001, s.3.

Küreselleşmenin ortaya çıkması ve etkisini hissettirmesi ile beraber “teknoloji” ve “bilgi” kavramları önem kazanmaya başlamıştır. Teknoloji küreselleşmeye etki eden ve bu konu üzerine yoğunlaştıran bir araç olmuştur. Eğitim kurumları ve çoğu çalışma alanlarında değişimi zorunlu kılan alanlardan biri gelişen yeni teknolojiler olmuştur.⁵⁹ Teknolojik değişim ve sürekli yaşanan ilerlemeler ile birlikte küreselleşmenin etkisi bahsedildiği üzere hizmet sektöründe yoğunlaşmıştır. İstihdam alanındaki bu artışlar esnek çalışma modellerini de iş gücü piyasasına sokmuştur. Çalışma saatlerindeki değişimler, işten elde edilen verimlilik ve farklı mekanlarda yapılan işler ve bunların değerlendirilmesi esnek iş gücünün yönetimini ortaya çıkarmıştır. İnsan kaynakları yönetimi bu alanda da kendine önemli bir görev edinmektedir.⁶⁰

Küreselleşme süreci ile işgücü piyasasında birçok faktörün etkisi olduğu görülmektedir. Küreselleşmenin doğal sonucunun, insanları standartlaşmaya zorladığı ileri sürülmektedir ve küreselleşmenin en fazla eleştirildiği konulardan birisini bu konu oluşturmaktadır. Bu noktada yine insan kaynaklarına büyük görevler düşmektedir.

1.4.2. Kuşak Çatışmaları:

Kuşak kavramı yazılı kaynaklar açısından Antik Yunan ve Eski Mısır Uygarlığı dönemlerinde oluşmaya başlamıştır.⁶¹ Kuşak kavramını açıklayabilmek için öncelikle bazı kavramlara bakmak gerekir. Bu kavramlar arasında yaş olgusu, fiziksel yaş ve yaşam seyri teorisi yer almaktadır. Tanımı yapılacak olursa; benzer seneler içerisinde dünyaya gelmiş, benzer çağ içerisinde yaşamış ve aynı dönemin tüm toplumsal sorumluluklarını yüklenmiş topluluklardan oluşan kişilerdir.⁶² Kuşaklar yalnızca bulundukları zaman dilimi ile ayrıştırılmamalıdır. Benzer dönemde bir arada bulunmuş kişilerin duygu ve düşünceleri, tecrübeleri de bu noktada bir sınıflandırma ihtiyacı doğurmaktadır.⁶³ Günümüz dünyası işgücü farklı yaş gruplarındaki, farklı kuşaklardaki çalışanlardan oluşmaktadır. Günümüzde iş piyasalarına bakıldığında bir kurumda aynı anda çalışan

⁵⁹ Nejla Tural, **Küreselleşme ve Üniversiteler**, 1. Basım, Ankara: Kök Yayıncılık, 2004, s.s.99-120.

⁶⁰ Gülşen Gerşil ve Mehtap Aracı, **a.g.e.**, s.s.73-114.

⁶¹ Aparna Joshi ve Diğerleri, “Generations in Organizations”, **Research in Organizational Behavior**, C:31, 2011, s.s. 177-205.

⁶² TDK, Çevrimiçi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KU%C5%9EAK, (Erişim Tarihi: 10.09.2018).

⁶³ Ron Zempke, Clarie Raines and Bob Filizpczak, **Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers and Gen Yers in the Work Place**, 2. Basım, USA: Amacom, 2013, s.150.

farklı kuşakları bir arada gözlemleyebilmekteyiz. Birçok çalışan kendi yaşlılarının yanı sıra çocukları seviyesinde ve belki daha bile küçük kuşaklar ile iş hayatının içerisinde yer almaktadır. Bu sebeple kişilerin sergilemiş oldukları davranışlar farklılıklar gösterebilmektedir.⁶⁴

Çalışma hayatında kuşaklar arasındaki farklılıklar gittikçe belirginleşmeye başlamıştır. Kuşakların kendi alanlarındaki becerileri ve alışkanlık tutumları elde edilecek olan verimliliği de etkilemektedir. Bahsetmiş olduğumuz X, Y ve Z kuşaklarının tanımlamaları aşağıdaki gibidir;

X Kuşağı: 1966-1976 yılları arasında dünyaya gelmiş olan kişi topluluklarını ifade etmektedir. Bu kişilerin yaş grubuna baktığımızda en genci 40, en yaşlısı ise 50 yaş civarında olmaktadır. X kuşağı genel olarak kurallara uyma eğilimi yüksek, fazlaca gelişen bir ait olma duygusu ve çalışkan olmaları ile ön plana çıkmaktadır. Bu kişiler iş ortamlarında ise işe giriş çıkış saatleri noktasında duyarlı ve çok çalışmanın getireceği başarı ile bir yükseleceklerine inanan kişilerdir.

Y Kuşağı: Y kuşağı, 1980-2000 yılları arasında doğan kişilerden oluşmaktadır. Y kuşağının en genci 22, en yaşlı olanı ise 38 yaşında olmaktadır. İncelenen kuşaklar arasında ayırt edici özelliklerin en fazla olduğu kuşaktır. Bu kuşak yapısı gereği özgürlük düşkünlüdür. Çalışma yaşamında kurallar ile çizilmiş olan işe giriş çıkış saatlerine uymayı genel olarak sevmemektedirler. Hayatlarını kolay bir şekilde ikame ettirebilmek adına paraya ihtiyaç duyarlar ve bir an önce kendi işlerini kurmak istemektedirler.

Z Kuşağı: Z kuşağı, 2000 senesi ve sonrasında doğmuş olan kişileri kapsamaktadır. Bilgi çağına ve üst düzey teknolojiler çağına doğdukları için tabletler, akıllı cihazlar kullanmayı sevmektedirler. Sosyal olma noktasını genel olarak internet üzerinden yapmaktadırlar.⁶⁵ 3 kuşak arasındaki farklılıklara bakılırsa kuşaklararası iş birliği sağlanması durumunda farklı kuşaklardaki kişilerin belirli ve ortak bir amaç etrafında toplatılması ve verimlilik alınması sağlanmalıdır.

⁶⁴ Yasemin Torun ve Canan Çetin, "The Journal of Human and Work", **İş ve İnsan Dergisi**, C:2, S: 2, 2015, s.s. 137-146.

⁶⁵ Açık Bilim, "İş hayatına Yön Veren 3 Kuşak", Çevrimiçi: <http://www.lojiblog.com/is-hayatina-yon-veren-3-kusak/> (Erişim Tarihi: 17.12.2016).

1.4.3. Teknolojik Gelişmeler:

Küreselleşen dünyada teknolojik gelişmelerin payı oldukça fazladır. Teknolojik gelişmeler mevcutta yer alan üretim süreçlerinde, işletmelerin maliyetlerindeki tasarruf kalemlerinde, ihtiyaç duyulan tüm süreçlerde kullanımı kolaylaştıran bir bütündür.⁶⁶ Küresel çapta internet teknolojilerinin yoğun bir şekilde kullanılması her kesimden kişinin bu ortamlara taşınmasına sebep olmuştur. İnternet teknolojilerinin son yıllardaki artışı çok hızlı olmuştur. İnternet ortamından yürütülen süreçlerde insan kaynakları biriminde çalışan bireyler her türlü yenilikten haberdar olmak durumundadır. İş gereği yapılan planlamalar, organizasyonlar, personel yönetimi vb. tüm süreçlerde teknolojik alanda yaşanan gelişmeler büyük önem arz etmektedir. İnsan kaynakları tarafında planlamalar yapılırken öncelikli olarak teknoloji tarafındaki yenilikler takip edilmelidir. Bu noktadaki takip ilerleyen süreçlerde planlamacıların öngörüselle sonuçlar elde etmesine fayda sağlayacaktır. Yeni gelen teknolojiler ile birlikte bir tarafta ki ihtiyaç karşılanır ve en aza indirgenirken diğer tarafta insan kaynağı açısından ihtiyaç artmaktadır.⁶⁷ Kurumlarda çalışan yönetici sınıfı teknoloji ile iç içe bir durumdadır. Teknolojiyi yönetimlerinde var edebilmek kendileri ve çalışanları açısından birçok kolaylığı beraberinde getirecektir.⁶⁸ Teknolojik gelişmeler sebebi ile otomasyon sistemine geçiş yapılmıştır. Gelişen teknolojiler ile birlikte özellikle imalat sektörü bundan fazlaca etkilenmiş ve robot kullanımı yaygın hale gelmiştir. İnsan emeği ile ortaya çıkan işlerde azalma görülmüş ve birbirinden farklı hizmet alanları oluşmuştur. Çalışma alanlarında otomasyon sistemine geçiş aşamasında ise çalışan kişilerin adaptasyonu noktasında insan kaynakları uzmanlığına ihtiyaç duyulmuş ve artmıştır. Günümüzde değişim çok hızlı bir şekilde yaşanmakta ve günden güne artmaktadır.⁶⁹

Teknolojik gelişmeler iş dünyasını ve bu dünyada yer alan tüm bireyleri yakından ilgilendirmektedir. İnsan kaynakları yönetimine bu gelişmeler ışığında bakılmalı ve buna göre değerlendirilmelidir. İş dünyasını şekillendiren trendlerin başında

⁶⁶ Şerif Şimsek, **a.g.e.**, s.4.

⁶⁷ Umut Güler, “İnsan Kaynakları Yönetimi” Çevrimiçi: <https://umutguler.wordpress.com/insan-kaynaklari-yonetimi/> (Erişim Tarihi: 05.11.2017).

⁶⁸ Resat Yazıcı, **İnsan İlişkileri ve Personel Yönetimi**, 1.Basım, Ankara: Kitantik Yayınevi, 1987, s.16.

⁶⁹ Mandy Wayde ve Noe Robert, **Personnel the Management of Human Resources**, Boston: Allyn and Bacon Inc, 1987, s.36.

gelen teknolojik dönüşüm; dijitalleşen ve değişen çalışma ortamına uyum sağlama gerekliliği sağlamaktadır. Öyle ki, bilgi teknolojileri çözümleri ve dijital uygulamalar kurumların fark yaratmaktan öte piyasalarda kalabilmek adına kullandığı araçlar haline gelmeye başlamıştır. Özellikle insan kaynakları süreçlerine yatırım yapan kurumlarda, insan kaynakları teknoloji kullanımına ve bunun yaygınlaştırılmasına yönelik çaba her geçen gün artıyor diyebiliriz. Bu gelişmeler ile birlikte insan kaynakları organizasyon yapılarında “İK Teknolojileri” departmanları oluşturulmaya başlanmıştır. Bu sayede, insan kaynakları teknolojilerinin sağlamış olduğu rapor sistemi, proje analizleri ve takip mekanizması gibi süreçler çalışan kişilerin farklı alanlarına yönelmelerine sebep olmuş ve daha stratejik çalışmalarına sebebiyet vermiştir. Bu sayede aslında kurumlarda tüm zamanını stratejik durum ve olaylara harcayan çalışanların olması şirketlerin kendi sektörlerinde bir adım önde olmasını sağlayacaktır. Bu duruma örnek vermek gerekirse; yetenekleri çekmek ve elde tutmak için yetenek yönetimi süreçlerinin dijitalleşme süreçleriyle uyumlandırılması verilebilir. Geleceğin lider kuruluşları insan kaynaklarının yalnızca bireysel strateji düşünme noktalarını da aşarak genel yapıya yönelik düşünmesini ve çalışmalar yapmasını isteyecektir.⁷⁰ Bu alanda geliştirilen tüm sistemler, yaklaşımlar, yöntemler, yaklaşım ve yöntemlerin içerdiği tüm formüller, algoritmalar, bu formül ve algoritmaları kullanan yazılımlar ve bu yazılımların üzerinde çalıştığı tüm cihazların birlikte kullanımı gelmektedir.⁷¹

Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler iş hayatında birçok şeyi değiştirmekte ve halen de değiştirmeye devam etmektedir. Tüm dünyada bu değişimler yaşanmaktadır. Çalışan kesimin çalışma biçimlerine de etki eden bir alan olan teknoloji, önceden ofis içi çalışılan ve belirli mesai saatleri içerisinde bulunması zorunlu olan yerlerden insanları çıkarmıştır. Günümüzde diz üstü bilgisayarlar ve akıllı cihazlar sayesinde insanlar artık her yerden mobil olarak çalışabilmektedir.⁷² Ofisin dışından da işlerin takip edilebilmesi açısından teknolojik yenilik ve gelişmeler büyük önem arz etmektedir. Teknolojik gelişmeler her kesim açısından insanların hayatına girmiş ve adapte olmuştur. Bu

⁷⁰ PWC, “İnsan Kaynaklarının Dijitalleşme Yolculuğu”, Çevrimiçi: <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkinlik->, (Erişim Tarihi: 12.05.2018).

⁷¹ Zafer Inkaya, “İnsan Kaynakları Teknolojileri” Çevrimiçi: <https://bilin.com/web/tr/tr/Portal/Blog/ArticleID/25/%C4%B0nsan-Kaynaklar%C4%B1-Teknolojileri>, (Erişim Tarihi: 15.10.2015).

⁷² Linda Duxbury and Rob Smart, “The Myth of Separate Worlds: An Exploration of How Mobile Technology has Redefined Work-Life Balance”, **Creating Balance**, Stephan Kaiser, Max Ringlsetter, Doris Ruth Eikhof and Miguel Pina Cunha (drl), 2011, s.s. 269-284.

teknolojilerin nasıl kullanılması gerektiği konusundaki örgütsel beklentiler, kişisel arzular ve aile beklentileri ile bir çatışma sürecine girmeye de açıktır.⁷³ Öyle ki çalışma hayatın her alanında meşru kılınmıştır. Çalışmanın meşru kılınması işin insanların hayatının büyük bir çoğunluğunu kapsamaya anlamına gelmektedir. Teknoloji ile beraber gelen yeni süreçlerde işletmeler çalışanları her noktadan denetleyebilme özgürlüğü elde etmiştir. Sürekli gözetim altında olan çalışan bir süre sonra kendi alanının kısıtlanmaya başladığını ve çalışma yaşamındaki bireyler ile diyaloglarının, sosyal ilişkilerinin etkilenmeye başladığını görür. Bu durum çalışanın yönetime ve işine yabancılaşmasını da besleyen bir durumdur ve aslında çalışan kesim bir süre sonra bu denetlenme, gözlem ile negatif duygulara kapılabilmektedir.⁷⁴

1.5. Bilgi Teknolojileri ve Sistemlerine İlişkin Kavramlar

Bilgi teknolojileri ve yönetimine ilişkin olan kavramlar sırasıyla açıklanmıştır.

1.5.1. Veri

Veri, çeşitli eylemlerin, olayların, gerçeklerin veya oluşumların her türlü ifadesi olarak tanımlanabilir. Bilgi veriden elde edilmektedir.⁷⁵ Bir araştırmada sonuca varabilmek için gerekli olan ve araştırmacının bilimsel araştırma teknikleri vasıtasıyla elde ettiği, gözlemlenen ve yazımlanan işlenmemiş ilk bilgilere denir. Başka bir tanıma göre de veri; Bir olayı aydınlatmak ya da bir gerçeği ortaya çıkarmak için toplanan materyal, (ölçüm, bilgi, belge, madde vb) olarak tanımlanmıştır.⁷⁶

1.5.2. Enformasyon

Enformasyon, düzenlenmiş veri olarak tanımlanmıştır. Enformasyonda ilgili ve ilişkili verilerin, belli bir amaç doğrultusunda bir araya getirilen veriler olduğu görülmektedir. Veriler anlam kazanarak enformasyona temel oluştururlar. Bu bağlamda

⁷³ Ann Dupuis ve David Thorns, “Home Ownership and The Search for Ontological Security”, **Sociological Review**, C:46, S:1, 1998, s.s.24-47.

⁷⁴ Mehmet Zencirkıran, “Çalışma Sosyolojisinin Konusu ve Araştırma Yöntemleri”, **Açıköğretim Fakültesi Yayınları**, 2012, s.s. 2-27.

⁷⁵ Bülent Ayyıldız, “Bilişim Çağı”, **M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C:14, S:2, 1998, s.52.

⁷⁶ Hüseyin Odabaş (Ed), **Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Konya: Çizgi Kitabevi, 2005, s.8.

kısacası enformasyona anlam kazandırılmış veya yüklenmiş veri olarak ta tanımlanabilmektedir.⁷⁷

1.5.3. Bilgi

Bilgi; mantıklı bir yargı ya da deneysel bir sonuç sunan, başkalarına sistemli şekilde bir iletişim aracıyla ulaştırılan, olgulara ya da düşüncelere ilişkin düzenli ifadeler dizisidir. ⁷⁸ Bir başka tanımlamayla bilgi; mantıklı bir yargı ya da deneysel bir sonuç veren, diğer şahıslara sistemli bir şekilde bir iletişim aracıyla ulaştırılan olgulara veya düşüncelere dair ifadeler dizisidir. ⁷⁹

1.5.4. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, eğitim, öğrenim ve deneyimlerin kurumsal faaliyetlere yansımaları sonrasında oluşan bireysel ve kurumsal, kayıtlı ve kayıtlı olmayan her türlü bilgi kaynağının belirlenmesi, tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşılması işlemlerini organizasyonun yapısına göre uyarlayan ve uygulayan bir disiplin dalıdır. Bilgi yönetimi, bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak için üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tanımlanmaktadır. ⁸⁰

1.5.5. Teknoloji

Teknoloji, bir ürün veya hizmetin sunulduğu bir dizi süreç, teknik, yöntem, ekipman, araç, makine ve becerileri kapsayan geniş bir alandır. Teknoloji, düzenli ve yönlü uygulamalar ve araştırmalar kullanarak; bilimin endüstriye uygulanması olarak da tanımlanmaktadır. ⁸¹

⁷⁷ Gökçe Dervişoğlu, **Stratejik Bilgi Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Dışbank, 2004, s.15.

⁷⁸ Daniel Bell, **The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting**, New York: Basic Books; Reissue Edition, 1973, s.66.

⁷⁹ Beyza Sümer, **Bilgi Toplumu Dönüşüm Sürecinin Avrupa ve Türkiye’de İstihdam Yaratmaya Etkisi**, İzmir: DÜ: Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.1.

⁸⁰ Hüseyin Odabaş, **a.g.e.**, s.9.

⁸¹ Tarogh,Khalil, **Technology Management: Key to Success in Competitiveness and Wealth Creation**, 2. Basım, India: Mc Graw Hill, 2002, s.15.

Teknoloji unsuru kurumların kendilerini ileri taşımaları ve insan kaynakları yönetim sistemlerini değiştirmeleri açısından oldukça önemlidir. Teknoloji bilgi yönetim sistemini değiştirmekle birlikte bilginin daha hızlı yayılmasına olanak sağlar. Böylelikle insan kaynakları profesyonelleri yeni beceriler kazanmaya başlar.⁸²

1.5.6. Bilgi Teknolojileri

Bilgi teknolojisi; yenilenen bilgi sistemlerini kapsayan sistemlerde gereksiz kullanımı önleyen ve bilgi üzerine tasarlanan tüm süreçleri kapsayan bir alandır. Bu alanda kullanıcılar genel olarak tasarımcılar ve bilgi teknolojileri mühendisleridir. Bilgi teknolojisi aslında bir tür fikir, strateji, düşünce ve insanın yaşam alanlarında kullandığı bir araçtır.⁸³ Bu bağlamda insan kaynakları alanı bilgi teknolojileri kullanımına pozitif bakış açısıyla bakmaktadır. Daha stratejik kararlar alınması, düşük maliyetler, verimliliğin artırılması, karar verme mekanizmalarının hızlandırılması, kaliteli hizmet sunumu sağlaması açısından önemli bir noktadır.⁸⁴ Kurumun yeteneklerini geliştirmek, vizyonunu artırmak ve insan kaynakları işlevlerini artırabilmek için bilgi teknolojilerinin etkin kullanımına ihtiyaç duyulmaktadır.⁸⁵

1.5.7. Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemi, yönetimin karar almasını ve denetimi desteklemek için, iç ve dış çevreden verileri toplayan, işleyen, depolayan ve ileten etkileşimli ögeler bütünü olarak tanımlanabilir.⁸⁶ Bilgi sistemi, tüm çalışmaların merkezinde yatan birincil işlem işlemcisi, editör, kayıt altına alıcı ve işlevsel uygulama sistemidir. İnsan kaynakları bilgi sistemlerini kurulu modüllere bağlı olarak kullanır ve sonrasında diğer sistemlere bilgi sağlayacak raporları üretir.⁸⁷

⁸² Yu Long, **The Impact of Information Technology on the HR Function Transformation**, Holland: University of Twente Business Administration HRM, 2009, s.13.

⁸³ Jyoti Rohilla, "Role of Information Technology in Human Resources Management", **International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology**, C:3, S:2, 2017, s.568.

⁸⁴ Arthur Yeung and Wayne Brockbank, "HR Through Information Technology", **Human Resource Planning**, C:18, S:2, 1995, s.s.24-37.

⁸⁵ Carole Tansley and Tony Watson, "Strategic Exchange in the Development of Human Resource Information Systems (HRIS)", **New Technology Work and Employment Journal**, C:15, S:2, 2000, s.108-122.

⁸⁶ Kemal Çiftçiyıldız ve Diğerleri, "İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C:12, S:2, 2017, s.s.99-122.

⁸⁷ Human Resource Information System, 2001, http://www.pondiuni.edu.in/storage/dde/downloads/hrmiv_hris.pdf, (Erişim Tarihi: 10.07.2017).

Küreselleşme ile beraber kurumların yapısı da değişmeye ve karmaşıklaşmaya başlamıştır. Kurumlar değişen politik ve teknolojik değişimler karşısında artan iş gücü ile başa çıkmada zorlanmaya başlamıştır. Bu noktada kullanılan manuel sistemler yetersiz olmuştur.⁸⁸ Manuel sistemlerin yetersiz kalması ile beraber gelişen yeni teknolojiler ile beraber insan kaynakları yönetimi de yeni sistemlere geçmeye başlamıştır. İnsan kaynaklarında bilgi sistemi analiz yapmak ve insan kaynakları alanında karar vermek için kullanılan verileri elde etmek ve saklamak için entegre bir sistemdir diyebiliriz.⁸⁹

Bir diğer ifade ile; insan kaynakları bilgi sistemleri , insan kaynakları yönetimi ve bilgi teknolojisi arasındaki kesişimdeki sistemleri ve süreçleri ifade eder. En temel haliyle insan kaynakları bilgi sistemleri, bir kuruluşun insan kaynakları hakkında gerekli bilgileri elde etmek, saklamak, değiştirmek, analiz etmek ve dağıtmak için kullanılan bir sistemdir. Lengnick-Hall ve Moritz, diğerleri ile birlikte, insan kaynakları bilgi sisteminin insan kaynakları departmanlarının mevcut verilerin daha iyi analiz edilmesine dikkat çekecek şekilde bilgi verimi ve maliyet tasarrufu yaratacağını öne sürmektedir.⁹⁰ İnsan kaynakları bilgi sistemleri, yeteneklerine ve ihtiyacına göre dikkatli bir şekilde sıralanmaktadır. Genel olarak, insan kaynakları bilgi sistemleri; tüm çalışan bilgilerinin yönetimi ve bununla birlikte raporlamalar ve analizlerin yapılması, çalışanların iş ile ilgili kolayca ulaşabilecekleri kitapçıklar, prosedürler ve güvenlik kurallarını içeren belgeler, şirketin finansal yazılımları ve entegrasyon süreçleri, uygulama takiplerinin yapılmasını sağlar.⁹¹ Birçok şirket, yeni teknolojiye ayak uydurmak ve çalışan sayısını arttırmak için insan kaynakları işlemlerinin nasıl yapıldığının dönüştürülmesine ihtiyaç duymaktadır.

⁸⁸ Astrid Beckers and Mohammad Bsat, "A DSS Classification Model for Research in Human Resource Information Systems", **Information Systems Management**, C:19, S:3, 2002, s.1-10.

⁸⁹ Ömer Faruk Ünal ve Mehmet Mete, **The Impact of Information Technology on Human Resource Practices and Competencies**, Isparta: SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, s.120.

⁹⁰ Asafo Adjei Agyenim, **"The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management (SHRM)"**, Swedish: Economics and Business Administration, 2007, s.9.

⁹¹ Nicholas Beadles ve Diğerleri, "The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector", **Communications of the IIMA**, C:5, S:4, 2005, s.39.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve BİLGİ TEKNOLOJİLERİ : LİTERATÜR TARAMASI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Oluşturulma Aşamaları

İnsan kaynakları yönetiminde başarılı bir sistem oluşturabilmek için bu alanda çalışan yönetim ekibine ve katılımcılara, sistemi kullanabilme ve yönetebilme imkanları verilmelidir.⁹² Etkin bir insan kaynakları yönetiminin oluşturulması aşamasında bilgi sistemlerini daha iyi oluşturabilmek adına uygulanan aşamalar mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.⁹³ İlk olarak mevcut durum analizi yapılmalıdır. Bu durumda öncelik verilmesi gereken ilk nokta firmanın neye ihtiyaç duyduğu ve insan kaynaklarının hangi fonksiyonlarını kullandıkları çıkarılmalıdır. İyi işleyen bir düzen kurabilmek adına mevcut durum analizi oldukça önem arz etmektedir. Mevcutta yürütülen sistemde her işleyişe bakılmalı ve tüm aksaklıklar ortaya çıkarılmalıdır. Bu uygulamanın ardından ise sistemin neye hizmet edeceği ve ne tür ihtiyaçları olacağı belirlenmelidir. Kurulacak sistemin genel hatları ve neye hizmet edeceği açık bir şekilde belirtilmelidir. Bu durumda karar mercilerinin ne tür işlemleri görmek istediğine bakmak gerekir ve bunlar açık bir şekilde belirtilmelidir. Kurulacak olan sistemden ne tür bir bilgi talep edileceği ve beklentilerin neler olacağı belirlenmelidir.

Bahsetmiş olduğumuz verilere ulaşabilmek adına yönlendirilecek olan sorular ve cevaplar önemlidir. Bu sorulardan birkaçına bakacak olursak; insan kaynakları departmanlarında ⁹⁴ gündelik bazda yapılan çalışmaların ne olduğu ve bu çalışmalar yapılırken nelerin arandığı nasıl bir zaman yönetiminde bulunduğu, operasyonel süreçlerde ne kadar vakit harcadığı gibi sorular sorulmalı ve yanıtları alınmalıdır. Bu sorular ışığında sorulacak sorulara alınacak cevaplardan ihtiyaçlar belirlenmiş olacak ve bir sonraki adımda bilgi yönetim sistemi seçilip değerlendirmesi yapılacaktır. Değerlendirme yapıldıktan sonraki adım ise sistem tasarımıdır. Bu noktada belirlenmiş

⁹² Asım Saldamlı, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S:13, 2008, s.s. 239-263.

⁹³ Vincent Ceriello and Christine Freeman, *Human Resource Management Systems*, 3. Basım, Pfeiffer Yayınevi, 1998, s.22.

⁹⁴ Vincent Ceriello, *a.g.e.*, s.24.

olan hedefler doğrultusunda şirkete uygun olabilecek bir tasarım yapılmalı ve geliştirilmelidir. Düzgün işleyebilecek bir sistemin seçiliyor olması insan kaynakları yönetiminde işleri kolaylaştıracak ve yönetimi rahatlatacaktır. Bu doğrultuda kurumlar seçecek oldukları teknolojilere ve tasarıma önem vermeli ve bir an önce karara varmalıdırlar. İnsan kaynakları profesyonelleri bilgi teknolojilerini işletmelerde uygulayabilmek adına çeşitli yolları denemektedirler. İşletmeler bu araştırmaları yaparken kendi yöntemlerini de kullanabilmekte ve çoğu zamanda danışmanlık alabilmektedir.⁹⁵ Daha önce farklı organizasyonlarda görev alan insan kaynakları profesyonelleri sistemin yapısına yabancı olmamakta ve adapte olabilme noktasında kuruma avantajlar sağlayabilmektedir. Sonrasında ise sistemin uygulanması ve değerlendirilmesi gelmektedir. Üzerinde çalışılmış olan ve hazırlanan sistemin kurulumu yapılmalı ve çalışıp çalışmadığı kontrol edilmelidir. Kontrollerin öncesinde birtakım eğitimler ve test aşamaları uygulanmalıdır. Sistem uygulamaya geçirildikten sonra süreç içerisinde yaşanan aksaklıklar çıkarılmalı ve sistemin nasıl daha verimli hale getirilmesi gerektiğine dair düzeltmeler ve geliştirmeler yapılmalıdır. Süreç sonunda oluşan sonuçlara bakılırken her aşama kayıt altına alınmalı ve raporlamalar yapılmalıdır.⁹⁶

İnsan kaynakları yönetiminde bilgi sistemlerine geçiş sağlanmak isteniyorsa yukarıda sayılan adımlar uygulanmalıdır. Bu adımlar daha doğru ve düzenli bir sistem oluşturulması adına önem arz etmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemlerini oluşturan unsurları aşağıdaki şekilde özetlemekte mümkündür:

Tablo 3: İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yapısı

İşe, pozisyona, organizasyon Yapısına İlişkin Veriler	-Çalışana İlişkin Veriler	-Yazılım	-Donanım
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	-Çalışanlar	-Elle Yapılan İşlemler	-Kurallar ve Prosedürler

Kaynak: Vincent Ceriello, **Human Resource Management Systems: Strategies**, San Francisco, 1998, s.7.

⁹⁵ Vincent Ceriello, **a.g.e.**, s.25.

⁹⁶ Vincent Ceriello, **a.g.e.**, s.27.

Tablo 3'e göre insan kaynakları oluşturulurken tüm sistemler birbiri ile iletişim halinde olmalıdır. Bu iletişim sayesinde yazılım ve donanım tarafında çalışanlar ile insan kaynakları çalışanları daha fazla verimli sonuç elde edebilmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, sunmuş olduğu olanaklar ile hem insan kaynakları çalışanlarına hem de bu anlayış ile çalışan yönetime önemli ölçüde yarar sağlamakta ve kendi önemini artırmaktadır.

Bilgi sistemleri insan kaynakları yönetimi alanında yeni dönüşümlerin yaşanmasına yol açmıştır. Teknolojik gelişmeler çalışanlara ait bilgilerin kayıt altına alınması, insan kaynakları fonksiyonlarının daha etkin ve entegre kullanılmasını sağlamıştır. Bu sayede insan kaynakları profesyonelleri zamanı da daha verimli kullanarak ulaşmak istedikleri bilgilere daha kısa yoldan ve kaliteli bir şekilde ulaşmaktadır. Detaylara boğulmadan ve yalın bir şekilde bilgiye ulaşan çalışanlar işlerinde stratejik düşünme aşamasına daha fazla zaman ayırabilmektedir.

2.2. Bilgi Teknolojileri Çağında İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yapısı

Toplumlarda yaşanan önemli değişiklikler ve teknoloji ile gelen yenilikler sebebi ile insan kaynakları bilgi teknolojileri önemli bir konuma gelmiştir. İlk olarak evrensel bir şekilde kullanılan kişisel bilgisayar ortamlarından yöneticilerin ve çalışanların kullanabileceği ve tüm insan kaynakları işlemlerinin yürütülebileceği online bir sisteme geçmek gerekli görülmüştür. Kullanılan bilgisayarlar insan kaynakları bilgi sistemlerinin nasıl inşa edilmesi gerektiği noktasında faydalar sağlamıştır. Bununla beraber çalışanlarda bilgisayar okur yazarlığı artmıştır. Teknolojinin olması demek etkin kullanımı da gerektirmektedir. Bu sebeple çalışanların teknolojiyi kullanabilmesi de önemlidir. Bilgi teknolojileri fiziksel engellerin çoğunu ortadan kaldırarak insanlar ile verileri birbirine bağlamış ve anlaşılır kılmıştır. ERP modeli ile farklı yazılımlar veri tabanları bir araya getirilmiş ve karar alıp verme süreçlerinde bir bütün haline getirilmiştir. Genel olarak insan kaynakları profesyonelleri ve bilgi teknolojileri

uzmanları ortak bir paydada buluşmuş buna uygun yazılımlar geliştirmiş ve bir sistem etrafında çalışmışlardır.⁹⁷

Lengnick-Hall, M. L., & Moritz'e göre insan kaynakları bilgi sistemleri 3 aşamadan oluşmaktadır. Oluşturulan aşamalar süreçlerin yapısını etkilemektedir. İlk bilgi yayınlama aşamasıdır. Şirketler bilgi yayınlama amacı olarak sistemi kullanmalıdır. Yönetici ve çalışanları ile bu yol ile iletişimde kalmalıdır. Sadece sistem yani web üzerinden bir bilgi yayınlamak baskı maliyetlerini ciddi oranda azaltmaktadır. Yayımlanan bilgiler anında değişikliğe uğrayabilir; çalışanlar kolay ve hızlı şekilde bu bilgilere erişebilmektedir. İkinci aşama ise yapılacak olan işlemler ve uygulamaları için otomasyon sistemlerinin oluşturulmasıdır. Oluşturulacak olan uygulama programlarına göre iş akışı yöneticiler ve çalışanlar için kullanılabilir hale getirilebilmeli ve veri tabanlarına kolayca ulaşılabilmelidir. Örneğin; çalışanlar yüz yüze bir temasa gerek kalmadan mevcut haklarını, iş programlarını, kişisel verilerini, ücret bakiyelerini, onay alınması gereken tüm evrak işlemlerini takip edebilmelidir. Üçüncü aşama ve en üst düzey aşama insan kaynakları bilgi sistemi ile beraber dönüşen insan kaynağıdır. Bilgi sistemlerinin kullanımı insan kaynaklarını geleneksellikten çıkartarak stratejik bir konuma taşımıştır. Bilgi teknolojileri ile beraber stratejik olmayan süreçler, geleneksellikten kurtarılmış daha hızlı, daha ucuz ve daha güven veren bir sisteme geçilmiştir. İnsan kaynaklarında çalışan personeller kuruma değer katmanın yanı sıra farklı bakış açıları da edinmişlerdir. Kurumun entellektüelleşmesi ile beraber bilgi beceri ve yetenekler daha fazla ön plana çıkarılmıştır. Böylelikle sosyal sermayeye yatırım yapılmaya başlanmıştır.⁹⁸

Bilgi teknolojileri çağında insan kaynakları süreçleri 3 kuşak şeklinde aşağıdaki tablo 4'te sınıflandırılmıştır;

⁹⁷ Mark Lengnick and Stev Moritz, "The Impact of E-HR on the Human Resource Management Function", **Journal of Labor Research**, C:24, S:3, 2003, s.s. 365-379.

⁹⁸ Maria Chiara Benfatto, **Human Resource Information Systems and the Performance of the Human Resource Function**, Roma: Business Information Systems Institute, 2010, s.27.

Tablo 4: 3 Kuşak İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

1.Kuşak IKBS Üretimi Hızlandırmak	2. Kuşak IKBS Üretimi: Niteliksel Değişiklikler ve İyileştirmeler	3. Kuşak IKBS Üretimi: Daha Önce Yapılamayan Şeyler
Bilginin yayınlanması ile IKBS ana işlevi geleneksel IK ile birlikte hızlandırmak.	Ana işlev bilginin yayınlanması ve bilginin yayınlanış şeklindeki değişikliklerin yerine getirilmesidir.	Ana işlev,daha önce mümkün olmayan şeyleri yapmak için bilgi yayınlamak ve IK yönetimini yapmak.
İşlemlerin otomasyonu ile birlikte geleneksel IK ile hızlanan işlemlerin otomasyonu (Etkili Zaman).	Ana işlev, nicel değişikliklere sebep olduğu işlemlerin otomasyonu (Daha az hata ve daha az veri kullanımı)	Ana işlev;işlemlerin otomasyonudur. Daha önce yapılmayan şeyleri yapmanıza olanak sağlar.
IKY dönüşümü ile beraber ulaştığı önemli tasarruflar ile birlikte IKY'nin daha stratejik roller üstlenmesini sağlar.	IKBS daha iyi kalite yoluyla daha stratejik bir yol üstlenmesini sağlar.	IKBS stratejik hedefi desteklemek için IKY'nin daha önce sahip olmadığı araçları kullanmasını sağlar.

Kaynak: Evans Sokro, Human Resource Information System As A Strategic Tool in Human Resource Management, 2002, s.9-10.

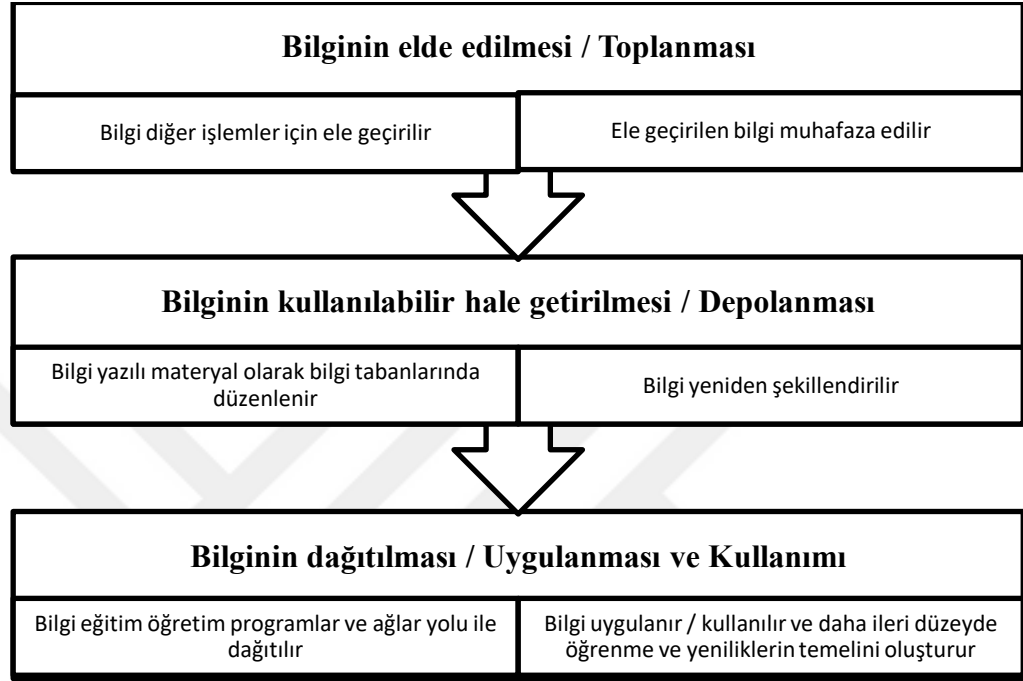
Tablo 4’te bahsetmiş olduğumuz şekilde bilgi teknolojilerinin kullanımı 3 ana süreci ön plana çıkarmıştır. Bilgi edinme, bilgilerin servis edilişi buna uygun otomasyon sisteminin oluşturulması ve kullanıma geçilmesi. Bu noktalar insan kaynakları süreçlerini kolaylaştırmış ve insan kaynakları profesyonellerine kolaylık sağlamıştır.

2.3. Bilgi Yönetimi için Bilgi Teknolojisi Sistemleri Kullanımı

Bilgi yönetimi denildiği zaman bilginin nasıl elde edildiğinden ve bu bilginin işlenme sürecinin nasıl olduğu ve nasıl kullanıldığına dair veriler ortaya konur. Bilgi yönetimi kendi içerisindeki süreçlerde dört farklı aşamadan meydana gelmektedir. Bilgi edinilmesi ve bu bilginin toplanması önemli bir aşama olarak düşünülmelidir. Bilgi stratejik kararların alınması, ortaya çıkan yeni güncel durumlara ayak uydurulması ve kaynak açısından çeşitlilik sağlaması yönünden her alana hitap etmektedir. Birçok şirket bilgiye araştırma yaparak ve örgütsel anlamda süreçleri inceleyerek ulaşmaktadır.⁹⁹

⁹⁹ Murat Türk, **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003, s.9.

Bilgi yönetiminin kendine amaç edindiği en önemli nokta rakipler arasında ki rekabet ortamını oluşturmak ve bunun için çalışanların bilgileri ile beraber öğrenen bir organizasyon yaratmaktadır.¹⁰⁰



Şekil 2: Bilgi Yönetim Süreçleri

Kaynak: Martensson, Maria, "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool" Journal of Knowledge Management, C: 4, N: 3, 2000, s.s.204-216.

Şekil 2' de bilginin kullanılması ve depolanması aşamasında internetin yanı sıra veri madenciliği, veri ambarlığı uzmanlıkları da bulunmaktadır. Bilginin kullanıma açılması için saklanması aşaması da önem arz etmektedir. Bu noktada yazılımsal uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Depolanan ve düzenlenen bilgi şekillendirilmektedir. Çağdaş teknolojiler kapsamında da bilgi yönetimi yazılım ve donanımsal çözümleri kullanarak organizasyonlara destek sağlamaktadır.

2.4. İnsan Kaynakları Bilgi Teknolojisi: Eğilim ve Trendler

İnsan kaynaklarında yaşanan yeni gelişmeler bilgi sistemlerinde yeni talepleri beraberinde getirmektedir. Organizasyon yapıları büyüdükçe özellikle zaman ve maliyet

¹⁰⁰ Coşkun Can Aktan ve İstiklal Vural, **Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi**, Konya: Çizgi Kitabevi, 2005.s.10.

açısından bilgi teknolojilerine olan ihtiyaç artmaktadır. Günümüzde birçok yapı çok katmanlı teknolojiler ile yönetilmektedir. Bu açıdan baktığımızda bilgi teknolojileri insan kaynaklarına çözüm olma noktasında önemli katkılar sağlamaktadır. İnsan kaynakları yapısal olarak halen birtakım sorunlar ile karşı karşıyadır. Örnek olarak personel kayıtlarının tutulması verilebilir. Bu kayıtlar düzensiz ve birden fazla sistemde tutulmaktadır. Buna bağlı olarak gelişen personel ile ilgili işe alım süreçleri, ödüllendirme sistemi, bordro sistemi gibi süreçler karmaşık halde bulunmaktadır. Organizasyonlarda ki sistemlerin bu şekilde yönetilmesi doğru değildir. Birçok işletme insan kaynakları araçlarını bilgi teknolojileri ile birleştirerek yeni hizmet odaklı çalışmalar geliştirmiştir. Kavanagh ve diğerleri insan kaynakları bilgi sistemlerinin insan ile etkileşimli olarak çalıştığını öne sürmüşlerdir. İnsan kaynakları planlaması yapılırken personel yönetimi, eğitim, kaynak yönetim sistemleri, kariyer gelişimi, performans yönetimi ve ücret yönetiminde çalışanların teknolojik unsurlar ile etkileşim halinde olduklarını belirtmişlerdir. Bu etkileşim ile çeşitli modüller oluşturulmakta ve insan kaynakları verileri modüller ile analizler yapıp raporlamalar oluşturabilmektedir.¹⁰¹

İnsan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojisi ile uygulama alanındaki pazarın incelenmesine ve mevcut sorunların doğasını anlamak için bu alandaki uygulamalara bakmak gerekir. İnsan kaynakları teknolojisi çözümlerinin nasıl gelişmekte olduğunu ve eski teknolojilerle arasındaki bağlantıyı anlayabilmek adına pazar araştırmaları ve web tabanlı uygulamalar oldukça önemlidir. Bu bağlamda insan kaynakları uygulamalarının sistem pazarına bakacak olursak ; teknoloji ve sistem kullanımının gelişmesi insan kaynakları çalışanları, müşteriler ve sunucular arasında bağlantı kurma durumunu kolaylaştırmıştır. Bilgisayarlar tarafından sunulan esneklik, yerel işlem kabiliyeti insan kaynakları kullanıcılarının kendi kayıtlarını ve özel yönetim bilgi türlerini sınıflandırmalarını sağlamıştır. Kullanımı kolay olan bilgisayarlar ilk etapta olumlu bir etki yaratmış fakat sonraki aşamalarda yetersiz kalmaya başlamıştır. İnsan kaynakları fonksiyonları ile birlikte entegrasyonların bulunamaması bir dönem karışıklıklara sebep olmuştur. Bilgisayar sistemleri önemli avantajlar sağlarken tek başına doğası gereği yetersiz kalmış ve bu durum kitlesel sorunlara yol açmıştır. Müşteri-sunucu mimarileri

¹⁰¹ Michael Kavanagh and Hal Gueutal, **Human Resource Information Systems: Development and Application**, Boston: PWS Kent Publishing Company, 1990, s.s.281-285.

bilgiyi paylaşma potansiyeli, daha geniş bir ağda ve veri işleme, veri saklama ve sunum dağıtma, ihtiyaca göre farklı teknik platformlarda son kullanıcıya kadar geliştirmeler yapılmıştır. Daha gelişmiş veritabanı ve raporlama araçlarının çıkması ile özellikle Oracle gibi dördüncü nesil diller ortaya çıkmıştır. Verileri daha az bağımlı bir şekilde yapılandırmak ve analiz etmek için çok daha fazla esneklik sağlanmıştır. Yeni teknoloji endüstrisi yeni nesil insan kaynaklarına özgü sistemler ve araçlar geliştirmeye başlamıştır. Yazılımcılar çözüm amaçlı uygulamaları hızla geliştirmiştir. Yeni fonksiyonların gelişmesiyle, işletmeler olasılıkları ortadan kaldırmaya ve hızlı bir şekilde kendi organizasyonlarında benzersiz veya özel gereksinimleri karşılayacak yeni sistemler oluşturmuştur. Böylece esnek iş çözümleri gereksinimi ortaya çıkmıştır. Çekirdek sistemde değişiklikler yaşanmıştır. Şirketlerde yaşanan sistem değişiklikleri artmaya başlamış ve şirketler arasında bu geliştirmeler ile ilgili yarış durumu başlamıştır. Yeni sistemler ve mimariler önemli avantajlar sunarken insan kaynakları çözümleri etrafında geniş bir karmaşıklık yelpazesini de açmışlardır. Bu tamamen yeni bir sorun kümesini beraberinde getirmiştir çünkü uygulama pazarı insan kaynakları adına çok hızlı bir şekilde gelişmektedir.

İnsan kaynakları açısından uygulama almak isteyen kuruluşlar için çözüm belirlemek genellikle kapsamlı ve uzun bir değerlendirme süreci anlamına gelmektedir. Şirketler hangi sistemde hangi gereksinimlere ihtiyaç duymaktadır buna karar verip sonrasında aksiyon almalıdır. Bu süreçte genellikle bilgi teknolojileri ile insan kaynakları arasında teknik platform hakkında işlevsel ihtiyaçlara karşı tartışmalar yaşanabilmektedir.

Tercih edilen sistem seçildikten sonra, şirketler sık sık problemler bulmaya başlamıştır. Problemlerin yaşanmaması için açık bir şekilde sistem anlatılmalıdır. Yeni sistem ile mevcut süreci optimize etmek zorluklar yaratabilmektedir. İnsan kaynakları çözümleri geliştikçe, sisteme ve uygulamalara olan ilgi artmaya başlamıştır. Sistem ve uygulama pazarından doğru şekilde faydalanabilmek adına insan kaynakları teknik anlamda da tüm donanımlara sahip olmalıdır.¹⁰² Öte yandan ERP ve web tabanlı uygulamalara bakacak olursak; entegre insan kaynakları çözümlerinin geliştirilmesi, 1990'lı yıllarda ERP uygulamalarının ortaya çıkması ile başlamıştır. Bu uygulamalar Oracle, SAP ve

¹⁰² Maria Chiara Benfatto, **a.g.e.**, s.s.35-41.

PeopleSoft olarak adlandırılabilir. Öncelikle çekirdek süreçler oluşturulmuş; İK, finans ve tedarik alanlarında yer alan uygulamalar oluşturulmaya başlanmıştır. Alanlar arası süreçleri entegre edebilmek için organizasyon yapılarının yönetimini bilmek gerekmektedir. Bir ağ üzerinden veri ve işlem paylaşımı kuruluştaki herkesin ortak bir alanı kullanması anlamına gelmektedir. IT ve diğer alanlar arasındaki anlaşmalar çalışana çok fazla yük yüklemeyerek sisteme geçişleri kolaylaştırmıştır. 1990'lı yıllar boyunca, pazarda üç dev ortaya çıkmıştır. Bu tür uygulamaların ana tedarikçileri: SAP, Oracle ve PeopleSoft'tur. Üç uygulamada PeopleSoft kadar insan kaynakları sistemleri pazarında hâkim durumdaysa da şimdilerde Oracle ön plana çıkmış durumdadır. Bu uygulamalar ile aslında sorunlar hızla çözülmeye başlamış, çalışanlar odaklanması gereken farklı alanlara yönlendirilmiştir. Son dönemlerde sistem entegrasyonu konusunda pazar oldukça büyümüş durumdadır. Bu noktada ise güvenilir bir sistem satın alma durumu ortaya çıkmıştır.¹⁰³

2.5. Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynaklarına Entegre Süreçleri

İş ve teknoloji ihtiyaçlarının bir arada olup olmadığı bilişim çevrelerinde konuşulan ve tartışılan bir konu olmuştur. Bu ihtiyaçları karşılamak üzere bir entegre sistemin kurulmaya çalışılması veri tabanları üzerinde yer alan paketlerin sayısını artırmıştır. Entegre sistem sorunu ile her dönem karşılaşılmış olsa da insan kaynakları tarafında uygulamalar ve stratejik raporlama süreçleri için entegre sistem gerekli görülmüştür. Bu bağlamda oluşturulan 3 farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlara değinecek olursak; tek tedarikçi yaklaşımı çözümü, üç ana bölüm nedeniyle BT yöneticileri tarafından tercih edilmektedir ve bunun nedenlerine aşağıda değinilmektedir; ilk neden tüm servis taleplerinin yerine getirilmesi için harici destek almak daha kolay görülmektedir. Aynı tedarikçi tarafından yaşanan problemleri kontrol altına alabilmek kolaylık sağlamaktadır. İkinci nedeni ise BT departmanı daha uygun maliyetli iç destek olabilir çünkü beceriler ile uygulamalar arasında daha değiştirilebilir ve sürdürülebilir bir ilişki bulunmaktadır. Uygulanan ve sürdürülebilir tek bir ara yüz kullanılması da tercih edilme nedenini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları bir tedarikçiden temin ettiği hizmet ile

¹⁰³ Maria Chiara Benfatto, **a.g.e.**, s.s.41-48.

kendisine daha fazla fayda sağlamaktadır. Maliyet azaltma açısından bakıldığında da bilgi teknolojileri IK ekiplerinin ihtiyaçlarını karşılamakta ve genel çözümler sunmaktadır.

Özetle, tek entegre çözüm ilke olarak tamamen mantıklı öneriler sunmuştur. BT açısından bakıldığında bazı dezavantajları da içinde barındırmıştır ancak insan kaynakları için sorunların tek bir merkezden çözümünü ve takibini sağlaması açısından büyük önem arz etmiştir. İkinci yaklaşımda bulunan model ise; bilgi teknoloji departmanlarında ilgi çekici olmayan bir bölümdür. İkinci yaklaşımdaki model sayısız ara yüz oluşturarak sistemin sürdürülmesi ve devamı için farklı bir paket sunar. İki uygulamanın entegre süreçlerine bir ara birim daha ekleyerek maliyeti artırır ve sistemi başarısızlık ve karmaşıklık noktasına çeker. Birden çok uygulamanın entegre edilmesi ve kullanıma açılması ile beraber sisteme ayrı ayrı giriş noktasında karmaşılaşmaya da yol açmaktadır. Örneğin, personel ve yöneticilerin bir farklı IK paketleri kullanımını sağlamaları için her ürünün sistem gibi temel işlevlerini öğrenmeleri gerekebilir. Bunlarda ek bir maliyeti beraberinde getirmektedir. Özetle bu yaklaşım modeli karmaşıklığı getirmesi yanında maliyet ve risk açısından da negatif durumları beraberinde getirmektedir. Üçüncü yaklaşımı ele aldığımızda en iyiye karşı tek tedarikçi yöntemi etkili olmuş ve bu durum bazı sonuçlar doğurmuştur. Birçok kuruluş, “en iyi cins” stratejisinin çok verimli olmadığını tespit etmiştir. Mevcutta kullanılan yaklaşımlar farklı ürünler ile ilgili entegrasyonlarda sorunlar meydana getirmiştir. En iyi işlevselliği sağlayacak ürünlerin entegrasyonunu sağlama noktasında sorunlar sürekli bir şekilde yaşanacaktır. Bunu izleyen kurumlar potansiyel avantajlara odaklanmış ve üstün işlevsellik sağlayan alanlara yönelmiştir. Yeterince güvenilir olmayan ara yüzlere sahip, uçtan uca tüm süreci destekleyen ve farklı noktalarda tutulan verilere dayanan bir yaklaşımı benimsemişlerdir. Kurumlar açısından ERP tarzı çözümler maliyet oluşturmaktadır. Tüm alanlarda işlevselliği sağlayamamak ve tam entegrasyonu oluşturmamak bir risk oluşturmaktadır. IK teknolojisi çözümler konusunda sürekli gelişmeye ve yeni şeyler üretmeye devam etmektedir.

Kısacası, entegrasyon sorunu oldukça karmaşık ve geniş kapsamlı olup çok çeşitli alanlarda kurumlar açısından değişiklik gösterecek faktörlere bağlıdır. Birçok yazar tek bir entegre çözüm ile IK kullanma stratejilerini önermektedir. Bu önerilerin

başında kuruluşlar bir çözüme ulaşabilmek adına iyi bir piyasa araştırması yapmalı, alternatif teknoloji alanlarına yönelmeli ve gerçek maliyeti hesaplayarak adım atmalıdır.

2.6. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Bilgi Teknolojileri Kullanımı

Bilgi teknolojileri genel olarak bir süreci ve değişimi yansıtmaktadır. Yapılacak olan işlerin teknoloji ile uyumluluğu kadar teknolojinin sağlamış olduğu kolaylıklar ayrı bir önem arz etmektedir. Kullanılan sistemler planlama ve uygulama anlamında insan kaynakları faaliyetlerinin performansını da etkilemektedir. Geliştirilen bilgi sistemleri ile insan kaynakları departmanlarına kullanıcı dostu olarak birçok uygulamada yardımcı olmaktadır. İnsan kaynaklarının fonksiyonlarında aktif olarak kullanılmaktadır. Planlama, işe alma, eğitim, performans yönetimi, ücret gibi noktalarda özellikle önem kazanmaktadır. Örnek verilecek olursa, işe almada seçme ve yerleştirme süreçlerinde iş ilanları web sitelerinde yayınlanmakta adaylar ile elektronik ortamda görüşmeler gerçekleştirebilmektedirler. Yine bilgi teknolojilerini kullanarak çalışanların eğitim ve gelişim süreçleri takip edilebilmektedir. Performans yönetim süreçleri de bu sistemler üzerinden gerçekleştirilmiş olup, dönemsel başarı oranlarına göre analizler yapılabilmektedir. Bilgi sistemlerinin kullanımı insan kaynakları fonksiyonlarının kullanımında kolaylıklar sağlamakta ve verimliliği artırmaktadır. Yeni teknolojileri kullanmanın avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Her çalışan yeni teknolojilere ayak uyduramamaktadır.¹⁰⁴ Kurumlar çalışanlara eğitim verebilmek adına yeterli bütçeyi ayıramamaktadır. Bütçe ayrılmadığı noktada ise kaynak kullanım sıkıntısı ve IT destek sorunları ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁵ Çok yönlü olarak kullanılan bilgi sistemleri çalışanların esnek çalışma saatleri ile beraber çok fazla mesai yapmasına sebep olmaktadır. Fazla mesai ve iş yükünün artması ile strese dayalı durumlar yaşanması çalışanları olumsuz etkilemektedir.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Mazen Al Shobaki, **Development of Electronic Human Resource Management for Public Institutions in Tanzania: A Case of Tanzania Civil Aviation Authority**, Tanzania: The Open University of Tanzania, 2013, s.s.265-267.

¹⁰⁵ İK Blog, "Teknoloji Kullanımı Yetenek Savaşında Ne Derece Etkili?", <https://www.kariyer.net/ik-blog/teknoloji-kullanimi-yetenek-savasinda-ne-derece-etkili/>, (Erişim Tarihi: 15.06.2018).

¹⁰⁶ Şebnem Seçer ve Ayşenur Öktem Özgür, "İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kullanımı: İnsan Kaynakları Yöneticileri ile Nitel Bir Araştırma", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 2017, s.156-157.

2.6.1. İşe Alma

İnsan kaynaklarında işe alma; kuruluşun hedeflerine ulaşmak için, iç ve dış kaynakları kullanarak rekabetçi ve uygun personeli bulmak amacı ile yapmış olduğu çalışma sürecidir. ¹⁰⁷

Geleneksel işe alma süreçlerinde veriler sistematik bir şekilde excel sayfasına girilirdi. Ancak aday sayısının artması ve projelerin çoğalması sebebi ile excel formatlarından yapılan takipler yetersiz kalmıştır. Bu sebeple gelen başvuruları ve verileri sistemde saklayabilecek bir sisteme olan ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Adayları manuel olarak takip etme hem zaman alıcı hem de maliyet artırıcı bir nokta haline gelmiştir. Yönetimler şirketi sistematik hale getirebilmek adına çevrimiçi yazılımlar almaya başlamışlar ve bilgi teknolojilerini etkin olarak işe almada kullanmaya başlamışlardır. ¹⁰⁸

Günümüzde kurumlar ve yöneticiler insan sermayesinin bir rekabet avantajı olduğunun farkına varmış ve bilgi teknolojisi uygulamalarını kendi sistemleri ile beraber kullanma yoluna gitmişlerdir. Bilgi teknolojileri işe alma tarafında kilit bir öneme sahip olmaya başlamıştır. İşveren ilk etapta web üzerinden bir havuz ortamı oluşturmaya başlar. Bu yetenek havuzu olarak da adlandırılabilir. İşveren tüm bilgilerini buradan yayınlatabilmektedir. Çalışanlar ise her kesimden seçim yapabilme hakkına sahip olurlar. Bu kesimden kasıt ise yeni mezunlar, mevcut işinde çalışanlar, öğrenciler ve iş arayanlardır. Teknoloji sayesinde işe alma süreçleri de online sistemler üzerine taşınmıştır. Bu sistemlere geçiş işveren üzerindeki maliyetleri ciddi oranda azaltmıştır. Şirketlere entegre edilen sistemler sayesinde ilk gelen aday başvurusundan işe yerleştirildiği son sürece kadar olan tüm operasyonel süreçler takip edilmekte ve sistem üzerinden kayıt altına alınmaktadır. ¹⁰⁹

¹⁰⁷ Şerban Anca, **New Challenges for Human Resource Management in Romanian Based Organizations**, Romanian: Sibiu of Universty, 2016, s.73.

¹⁰⁸ Sudipto Bhattacharyya ve Diğerleri, "Role of Information Technology in Human Resource Management of SME: A Study on the Use of Applicant Tracking System", **IBMRD's Journal of Management Research**, C:3, S:1, 2014, s. 6.

¹⁰⁹ Seyni Mamoudou, **Impact of Information Technology in Human Resources Management**, Nijer: University of Tahoua, 2014, s.s. 33-41.

BT ve internet tabanlı işe alma sanal görüşmeler, CV taraması, uygulanan testler, ilan yayınlama gibi aşamalarda büyük hız ve verimlilik kazandırmıştır.¹¹⁰ Online işe alma sistemi, hızlı bilgi toplama konusunda etkilidir. Bilgilerin zamanla belli bir sistemde toplanıyor oluşu verileri analiz etme ve sınıflandırma noktasında da yardımcı olmaktadır.¹¹¹ İşe almada kullanılan online sistemlere baktığımızda genel olarak sağladığı faydalara bakacak olursak; müşterilere, adaylara ve yöneticilere ve İK profesyonellerine 360 derece bakış açısı sunar, işe alma sürecini otomatik hale getirir, hem personel ajansları hem de kurumsal insan kaynakları için çözüm sunar, zamana değer verir ve tüm işe alma sürecini yönetir, doğru yetenekleri her zamankinden daha hızlı edinmeye yardımcı olur, müşterileri, kişileri, adayları tek bir merkezi veri tabanında yönetmeyi sağlar, işletmenin işe alma verimliliğini arttırır, işe alma takibinin rapor şeklinde sunumunu kolaylaştırır, geleneksel sistemlere göre işe alma maliyetini ciddi oranda azaltır, işe almaya dahil olan faaliyetlerin geçmişe yönelik kontrollerini sağlar, işe alma sürecinde evrak işlerini azaltır, firmalar adına gelecekte güçlü bir veri tabanı oluşturur.¹¹² Geleneksel ve E-İşe almanın karşılaştırmalı bir çalışması olarak aşağıdaki tablo oluşturulmuştur;

¹¹⁰ Anthony Hendrickson, "Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources", **Journal of Labor Research**, S: 24, 2003, s.s. 381-394.

¹¹¹ Kirstie Ball, "The Use of Human Resource Information Systems: A Survey", **Personnel Review**, C:30, 2001, s.s. 677-693.

¹¹² Sudipto Bhattacharyya ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.16.

Tablo 5: İşe Alım Konusunda Geleneksel ve Çağdaş Yaklaşımlar

İşe Alma Süreci	Geleneksel İşe Alma	E-İşe Alma
Aday search etme	Teknolojinin desteklemediği kaynakları kullanma, reklam ve el ilanları ile çok sayıda başvuru toplamak	Kuruluşların ürün imajını kullanmak, web sitelerine mümkün olduğunca çok sayıda yayın yapmak
Gelen başvuruları sıralama	Yönetilebilir bir başvuru havuzu oluşturmak için başvuru sahipleri için kağıt temelli test kullanmak	Adayları taramak ve başvuru sahibi havuzunu yönetilebilir bir sayıya dönüştürmek için sofistike standartlaştırılmış çevrimiçi testler kullanmak
Başvuru yapanlar ile temas kurmak	Sıralanmış başvuru sahiplerinin telefonla temasa geçilmesi ve yüz yüze görüşmeler yapılması	İstenilen adayla bir başka firma ile çakışma yaşamadan çok hızlı bir şekilde iletişim kurmak için otomatik işe alım yönetim sistemi kullanmak
Süreci sonlandırmak	Telefon görüşmesi yapmak, toplantıyı ayarlamak ve el sıkışmak	Telefon görüşmesi yapmak, toplantıyı ayarlamak ve el sıkışmak

Kaynak: Kapse ve diğerleri, 2012.

Tablo 5’ te gösterildiği üzere geleneksel işe alma süreçlerinden çağdaş işe alma süreçlerine geçmek değişimleri de beraberinde getirmiştir. Tabloya göre işe alma aşamaları her adımda değişiklik göstermiş ve kağıt üzerinde yapılan işlemler online sistemlere taşınmıştır. Aday search etme bölümünden başvuruya cevap veren aday süreçlerine kadar sistemselsel olarak değişiklikler yaşanmış ve elektronik ortamda işlemler yürütülmüştür. Son aşamada ise geleneksel ve elektronik işe almada aday ile sıcak temas kurulmuş ve aynı aşamalar ile süreç sonlandırılmıştır.

2.6.2. Eğitim ve Geliştirme

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelerin boyutu her geçen gün artmaktadır. Bu hızlı teknolojik değişim ile beraber mevcut koşullarını geliştirmek ve değiştirmek isteyen yapılar eğitim fonksiyonuna büyük önem vermiştir.¹¹³

Eğitimin taşıdığı tüm amaçların ortak noktası, eğitim ihtiyacı olan çalışanın geliştirilmesi, örgütün geliştirilen ve yetiştirilen işgücü ile örgütsel faaliyetleri daha etkili verimli bir şekilde gerçekleştirmesi ve bu doğrultuda da örgütsel hedeflere ulaşılması olarak belirlenmiştir. İnsan kaynakları bilgi teknolojileri ile beraber eğitim alanında da yazılımlar oluşturmuştur. Sistemle entegre paketler oluşturulmuş yöneticiler ve çalışanlar eğitim programlarını online kullanabilir hale gelmişlerdir. Oluşturulan sistem ve programlar ile ilgili; verilecek olan eğitimlerin envanter kaynağı, eğitim içeriklerinin oluşturulması, öğrenim giderleri kaydı, çalışanların yetkinlik değerlendirmelerinin görünürlüğü, çalışanların öğrenim verileri (öğrenim planı, eğitim geçmişi, yeterlilikler, nitelikler vb.) gibi bilgilere online ulaşılabilir. Bunların yanı sıra şirketlerde kullanılan çevrimiçi eğitimler de önem arz etmektedir. Daha az maliyetli ve sınıf içi eğitimi gerektirmemesi sebebi ile küresel şirketler bu eğitimleri tercih etmektedir. Sistem genel olarak çalışanların eğitim, beceri ve yeterliliklerin izlenmesine yardımcı olur. İnsan kaynakları, eğitim fonksiyonunda sistemi insan sermayesini yönetmek ve yeteneklerini en üst düzeye çıkarmak için kullanmaktadır. Çalışanların becerilerini belirleyip bunları nerede kullanabileceğini neler yapabileceğini analiz eder ve buna uygun IK eğitimi geliştirir. Böylelikle çalışanına eğitim anlamında bir kariyer yolu oluşturmuş olur.¹¹⁴

2.6.3. Performans Yönetimi

Performans yönetiminde oluşturulacak olan web tabanlı bir değerlendirme sistemi, çalışanların becerilerini, bilgilerini ve performansını etkin bir şekilde değerlendirmek için kullanan sistem olarak tanımlanabilir. Teknoloji ile beraber E-performans yönetimi, performans verilerinin toplanmasını otomatikleştirmek, çalışanların performanslarını izlemek ve performans değerlendirmenin geliştirilmesini ve

¹¹³ Öznur Yüksel, **a.g.e.**, s.27.

¹¹⁴ Lori Bussler and Elaine Davis, "Information Systems: The Quiet Revolution in Human Resource Management", **Journal of Computer Information Systems**, C: 42, S:2, 2001, s.s. 17-20.

sunulmasını desteklemek için teknolojiyi kullanır. Kuruluşlar, e-performans yönetimini uygulamak için birçok motivasyona sahiptir; performans verilerine erişimin iyileştirilmesi, performans değerlendirmelerini daha önemli ve değerli hale getirebilecek veriler almak, performans değerlendirmesinde çalışan açısından oluşabilecek önyargıları azaltmak ve performans bilgilerini diğer insan kaynakları verilerine bağlamak olarak kullanır. Kurumlar kendi yapılarına en uygun sistemi bulmak için çalışır ve bu sistemi tasarlar. Tasarlanan sistem üzerinden veriler her ayrıntı düzeyinde girilir. Çalışanların davranış özellikleri ölçülerek, performans beklentileri ve ödüller arasındaki ilişkileri görebilir. İşverenler bu noktada sistemin yakalayacağı veri türlerini belirlemek için çalışanlarla birlikte hareket etmelidir. Çalışanların işlerinde daha aktif ve hedefe yönelik çalışmalarını sağlamak ve bunu sistemsel bir platform üzerinde görmelerini sağlamak amaçlanmaktadır.¹¹⁵

2.6.4. Ücret Yönetimi ve Bordro

İnsan kaynakları bilgi sistemleri finansal yönetim sağlaması açısından kurumlara büyük ölçüde kolaylıklar sağlamaktadır. İşyerinde harcanan zaman, çalışan devamsızlıkları, performans takibi gibi konuların sistemle entegre edilmesi ödeme işlemlerini ve ücret yönetiminin takibini kolaylaştırmıştır.¹¹⁶

İnsan kaynakları teknolojisinin etkin olmaya başlaması ile fonksiyonlarda ortaya çıkan değişimler bordro süreçlerini de etkilemiştir. 1960'lı yıllardan itibaren çalışanların maaşları ve maaşa etki eden tüm etkenler bürolar aracılığı ile gerçekleştiriliyordu. Bürolar da sistem olmadığı için kağıt üzerinde işlemleri yapıp maaş bordrolarını bu yolla oluşturuyorlardı. Teknolojinin etkisi ile beraber bordro uygulamaları hızlı bir şekilde kağıtsal işlemleri ve büro işlerini ortadan kaldırmıştır. Bununla birlikte kişisel verilerin saklanması, ücret hesaplamaları, devamsızlıklar, izin günlerinin takibi gibi tüm konular sistem üzerinden takip edilmektedir. Kurumlar bordro süreçlerinde stratejik kararların

¹¹⁵ Mulyanyuma Aaron Ayeta , **Impact of ICT on Human Resource Management**, Uganda: Uganda Christian University, 2012, s.8.

¹¹⁶ Dusmanescu Dorel and Aleksandra Bradic Martinovic, **The Role of Information Systems in Human Resource Management**, Serbia: Institute of Economic Sciences, 2011, s.5.

alınabilmesi için doğru işleyen bir sistemi kullanmaya karar vermelidir ya da kendi sistemlerini takip edebilecekleri bir sistem geliştirmelidir.¹¹⁷

2.7. Bilgi Teknolojileri Kullanımının İnsan Kaynaklarına Faydası ve Zorlukları

İnsan kaynakları departmanları sorumluluklarının fazla olduğu alanlarda bilgi teknolojilerini kullanmayı bir avantaj olarak görmüşlerdir. Çeşitli yazılım uygulamaları ile büyük organizasyonların takibini yaparak yapılan işte verimi artırmışlardır. Kovach; insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojilerinin sağladığı avantajları sistematik olarak değerlendirmiştir. İK departmanındaki operasyonel işlemlerin iyileştirilmesi, birden fazla fonksiyonun aynı sistem üzerinden takibi, stratejik kararlar almada sistem ile birlikte çalışanları da bu kararlara dahil etme ve İK departmanlarının yeniden yapılanması bu avantajlar içerisinde yer almaktadır.¹¹⁸

Teknolojilerin kullanımının faydaları 3 grupta incelenecek olursa;

Şirket yönetimi için; karar verme verimliliğinin artırılması, maliyetlerin azaltılması ve bütçenin kontrol edilebilir seviyede tutulması, şirket vizyonu açısından işe alım ve işten çıkarılma süreçlerinde net bir bakış açısı kazandırması.

İnsan kaynakları departmanları için; şirketteki çalışanların tek bir veri tabanına sahip olması ve raporlamalarda dahil tüm bilgi ve imkanlara erişilebilmesi, güncellemelerin veri tabanı üzerinden anlık yapılabilmesi, fazla hata yapma olasılığını da içinde barındıran kağıt formların ortadan kalkması, insan faktöründen kaynaklı hataların ortadan kalkması, departmandaki çalışanların uyması gereken talimatlar sistem içerisinde kılavuzlandırılmıştır ve takipler sistemden yapılmaya başlanmıştır. İyileştirilmiş bir yönetim sistemi, iş süreçlerinin standardizasyonunun sağlanması, verilerin güvenilir bir şekilde saklanması, çalışan memnuniyetinin sağlanması ve işlerin daha kolay verimli hale gelmesi, çalışanların yetenek takibi.

¹¹⁷ Dusmanescu Dorel and Aleksandra Bradic Martinovic. **a.g.e.**, s.6.

¹¹⁸ Kenneth Kovach ve Diğerleri, “Administrative and Strategic Advantages of HRIS”, **Employment Relations Today**, C:29, S: 2, 2002, s.43.

Çalışanlar açısından; verilere bağımsız bir şekilde ulaşabilme, zaman tasarrufu (üstlerinden onay alma süreci), iş yükümlülüklerini otomatik izleme ve ilgili hatırlatmaları takip etme, çalışanları sistemde takip ederek iç rekabeti dengede tutmak ve teşvik etmek, 7 / 24 veri kullanılabilirliği, istenen bilgiye ulaşılma süresinin azaltılması, iç eğitimlerin takibi.¹¹⁹

Avantajların yanı sıra dezavantajlardan da bahsetmek gerekirse ; çalışanların yeni gelen sistemlere adaptasyonunun zor olması ve eski alışkanlıklarından vazgeçmek istememesi, İK departmanındaki çalışanların modülleri kullanabilmeleri için eğitimlere gitmemesi, veri tabanlarına yönelik tehditlerin sürekli olarak varolması ve risk oluşturmaları olarak sıralanabilmektedir. Şirket ihtiyaçları analiz edilmeden uygulamaya geçilmesinin yarattığı dezavantajlar da mevcuttur. İhtiyaç analizini doğru yapamayan şirketler eski karmaşık yapı ile sürece devam etmekte ve işleri zorlaştırmaktadırlar. Bu noktada bilgi teknolojilerinin önemi verilerin kayıt altına alınması, toplanması, saklanması, raporların oluşturulması ve insan faktörü ile beraber gelen hata payının azaltılmasını sağladığı için daha da artmıştır.¹²⁰

2.8. Teknolojinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerinde Etkisi

Teknoloji, insan sermayesinin amaçları doğrultusunda kullanılan önemli bir araçtır. Bu sebeple, yeni teknolojilerin hızlı değişimi ve çalışanların bu yeni teknolojilere adaptasyonu işletmelerin öncelikli konularından biri haline gelmiştir. Teknoloji yatırımları ile dinamik dengeyi kurabilme ve rekabet üstünlüğü elde etme amacı ile işletmeler, bilgi teknolojisi araçlarından daha verimli şekilde yararlanmayı hedeflemektedirler. Son yirmi yıldaki, teknolojiye yaşanan dinamik değişiklikler, E-insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının elektronik ortama taşınmasını teşvik etmekle kalmamış, yetenek yönetimi, uluslararası insan kaynakları yönetiminde küresel mobil yeteneklerin ortaya çıkarılması, işgücünün iş davranışlarının hedeflenen seviyelere çekilmesi, yönetici/çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi gibi önemli görevleri de

¹¹⁹ Hendriks Kovach, “Administrative and Strategic Advantages of HRIS”, Çevrimiçi: www.employease.com, www.hrworld.com, www.link-softsolutions.com etc., (Erişim Tarihi:12.02 2002).

¹²⁰ Dusmanescu Dorel and Aleksandra Bradic Martinovi, **a.g.e.**, s.7.

üstlenmiştir.¹²¹ Teknoloji ; E-IKY uygulamaları organizasyonlarda daha etkin ve stratejik odaklı bir IK fonksiyonu oluşturmada yardımcı olmaktadır. Bilgi teknolojileri tabanlı verilerin hızlı ve doğru biçimde yorumlanmasına, böylece insan kaynağına yönelik nitel ve nicel verilerin işletme stratejileri ile uyumlaştırılmasında rekabet avantajı sağlamaktadır¹²²

İnsan kaynakları konfigürasyonunun bir parçası olarak teknolojiye baktığımızda; teknoloji iki farklı yön ile ilgilidir. Bir tarafta teknoloji olan bağlantıyı sistem ile entegre biçimde kullanır diğer tarafta ise farklı aktörler ile iletişim kurar. İnsan kaynaklarının yürütme faaliyetleri yerine kullanılır.



Şekil 3: E-İKY Çerçevesinde Teknolojiler

Şekil 3’te çizilen çerçeveye bakıldığında iki ayrıntı dikkat çekmekte olup; bireysel seviyeyi ifade eden mikro seviye ve dikkate alınan makro seviye içerik ve sonuç kısmında önemli bir etkidir. İnsan kaynakları makro ve mikro seviyeleri aşarak daha fazla faktör etrafında birleştirilmeli ve parçaların en önemli noktası olan teknoloji aşamasında yoğunlaşmalıdır. Teknoloji aslında mikro seviyeye atıfta bulunur, makrodayken bilgisayar düzeyinde ya da belli bir kurum kültürü seviyesinde oluşan tutumu ve hatta yasal koşulları ifade eder.

¹²¹ Mine Afacan Fındıklı ve Ebru Beyza Bayarçelik, “Exploring the Outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)”, **International Strategic Management Conference**, 2015, s.64.

¹²² Khalil Ghazzawi and Abeer Accoumehi, “Critical Success Factors of the E-Recruitment System”, **Journal of Human Resources Management and Labor Studies**, C:2, S:2, 2014, s.s.159-170.

2.9. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Teknolojinin Etkisi

Teknoloji hayatımızın her alanını etkilemeye başladığı gibi, iş süreçlerinin genel yapısını da etkilemeye başlamıştır. Bu noktada eskiden uygulanan geleneksel yöntemler yetersiz kalmaya başlamıştır. Gittikçe karmaşık bir hal yapısı alan iş süreçleri teknoloji ile birlikte daha sade ve yönetilebilir hale gelmiştir. Teknolojinin getirdiği dijitalleşme süreci iş süreçlerini yakından etkilemektedir. Kurumlar tutmuş oldukları verileri ve bu verilerin yönetimini dijital ortama taşımışlar ve kolayca erişebilecekleri bir konuma getirmişlerdir. Yeni nesil ile birlikte teknoloji yoğun bir şekilde kullanılmakta ve dijital dönüşüme hız katmaktadır. İş dünyasını şekillendiren trendlerin başında teknolojik dönüşüm, dijitalleşen ve değişen çalışma ortamına uyum sağlama gerekliliği gelmektedir. Bilgi teknolojileri şirketler için çözümler üretmesinin yanı sıra fark yaratmalarına da yardımcı olan bir araç haline gelmiştir.

Günümüzde teknolojik alandaki gelişmeler yok sayılamayacak ve ayakta kalabilmek adına değişimin içinde yer almayı zorunlu kılacak düzeye gelmiştir. Kurumlarda ki çalışma hayatının değişimi bu alandaki öngörülerini de açığa çıkarmıştır. Özellikle insan kaynakları yönetimine yatırım yapan kurumlar, teknoloji çözümlerinin kullanımına bunun yaygınlaşmasına yönelik çalışmalarına öncelik vermiştir. Hatta son dönemlerde IK teknolojileri adı altında birimler oluşturulmuştur. Bu birimler sayesinde işlerin gerektirdiği raporlama, analiz ve takip mekanizmaları ile IK çalışanlarının zaman ve enerjisinin stratejikleşmeye başladığı görülmektedir. İnsan kaynaklarının stratejik olmaya başlaması ile kurumlar kendi alanlarında ve sektörleri içerisinde fark yaratmaya başlayacaktır.¹²³

2.9.1. İnsan Kaynaklarının Teknoloji ile Birlikte Dijitalleşme Süreci

Teknolojinin hayatımıza girmesi ile beraber tüm alanlarda dijital dönüşüm süreci başlamıştır. Bu dönüşüm süreci içerisinde insan kaynakları süreçleri de yer almıştır.

¹²³ Mert Emcan, “İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijitalleşme Endeksi”, Çevrimiçi: <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkin-ik-blog/insan-kaynaklarinin-dijitallesme-yolculugu.html>, (Erişim Tarihi: 28.04.2017).

Nitekim; dijitalleşme ile birlikte insan kaynakları alanında yer alan fonksiyonlarda (işe alma, performans yönetimi, yetenek yönetimi vb.) iyileştirmeler yaşanacağı öngörülmektedir. İşe alma süreçlerinde çoğu insan kaynakları çalışanları adayların sosyal medya hesaplarına bakarak, analiz ederek adayın kuruma uygun olup olmadığını ölçümlemektedir. Kişilik profillerinden yola çıkarak adaylara online testler uygulamakta ve ölçümler yapmaktadırlar. Almış oldukları sonuçları değerlendirip bir sistem üzerinden takibini sağlamaktadırlar ve böylelikle mülakat aşamasında yaşanacak olan zaman kaybının önüne geçmektedirler. Bu sayede maliyet tasarrufu da sağlamış olurlar. Özellikle Y ve Z kuşağının iş piyasasına giriş yapması ile işe ve işletmeye bağlılık konusu önem kazanmaya başlamıştır. Değişen kuşaklar sayesinde kurumlar dijitalleşmeye doğal olarak zorlanmıştır. Aceleci ve her şeyin hızla gelişmesini isteyen Y kuşağı çalışanları, işletmelerden kişiselleştirilmiş, hızlı dijital eğilimler bekliyor. Bir anlamda iş hayatında Y kuşağının hakimiyetinin artmasıyla işletmeler bu kuşağa ayak uydurmak zorunda kalıyorlar. Süreçlerin dijitalleşmesi ile birlikte performans değerlendirme, anket yönetimi, öneri yönetimi, kurum içi iletişim ve çalışan memnuniyeti faaliyetleri daha etkin bir şekilde ve online olarak yönetilmekte, böylece zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır. Son dönemlerde konuşulmaya başlanan yapay zeka teknolojisi ile birlikte insan kaynaklarının tüm aşamaları yapay zeka destekli dijital sistemlere aktarılacak ve buradan yönetilecektir. Böylelikle daha az iş gücü ile daha verimli bir aşamaya geçilecektir ve bu sayede insan kaynakları üzerindeki sorumluluklar da azaltılmış olacaktır.

Dijitalleşmenin sürecine performans değerlendirme açısından örnek verip değerlendirecek olursak; bu değerlendirme sürecinde hem yöneticiler hem çalışanlar yoğun olarak çalışma yürütmektedir. Yurtdışında yapılan bir araştırmaya göre performans süreçlerinde 500 çalışanı olan bir işletmede yılda yaklaşık 3000 saatlik bir zaman kaybı yaşandığı gözlemlenmiştir. Bu rakam yılda yaklaşık 200 bin dolarlık bir maliyet oluşturmaktadır. Dijitalleşme süreçleri ile birlikte aslında ortaya çıkan tüm bu

maliyetlerin azaltılabilmesi hedeflenmektedir. İşletmeler dijitalleşerek hem maliyetlerden tasarruf edebilir hem de süreçlerini daha verimli hale getirebilirler.¹²⁴

Kısacası dijitalleşme her alanda olduğu gibi insan kaynakları alanında da üretkenliği artırmakla beraber işletmelerin kendi iş süreçlerini ve çalışanlarının yetkinliklerini yeniden sorgulamalarına sebep olmaktadır.¹²⁵

2.9.2. İnsan Kaynakları Yönetimini Dijital Dünyaya İten Güçler

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde stratejik kararların alındığı ve bu kararlara göre aksiyonların alındığı bir alan haline gelmiştir. Bu sebeple geleneksel insan kaynaklarının yerini dijital insan kaynakları yönetimi almıştır.¹²⁶

Küreselleşen dünya ve internet teknolojisindeki gelişmeler, insan kaynakları yönetimini etki altında bırakmış ve dijital insan kaynakları yönetimine dönüşmüştür. 1997 yılında John W. Jones, ileride gelinecek nokta olan dijital insan kaynakları bölümlerinin evrimini altı itici güce dayandırmaktadır; bunlardan ilki bilgi teknolojisidir. İnsan kaynakları yöneticileri ilerleyen teknoloji ile dijital bir gelecekle mecburen ilgilenmek zorunda kalacaktır. Bilgi çağı teknolojisi ile artan karışıklık ve maliyetlerin düşmesi ile dijital insan kaynakları, geleceğin zorunlu bir bölümü haline gelecektir. İkinci itici güç ise; süreci yeniden planlayıp düzenlemedir. İnsan kaynakları yöneticileri sürekli olarak iş süreçlerini daha verimli hale getirmek için çağa uyum sağlamalıdır ve gelişim sürecinin nasıl olması gerektiği yönünde araştırmalarda bulunmalıdır. Böylelikle temel iş süreçleri, bilgi teknolojisi ile yeniden planlanabilir ve bu yönde ilerletilebilir. Üçüncü olarak ; yüksek hızda yönetimdir. İşletmeler rekabet avantajı elde etmek için daha akıllı ve hızlı olmalıdır. Dijital insan kaynakları ise geleneksel insan kaynaklarından daha akıllı ve hızlı bir yönetimdir. Dördüncü itici güç; ağ organizasyonlarıdır. Dijital insan kaynaklarının bölümleri, geleneksel ve bürokratik işletmelere göre daha çok ağ

¹²⁴ İşe Alımda Dijitalleşme Dönemi, 2017, Çevrimiçi: <http://ilksesgazetesi.com/haberler/yasam/ise-alimlarda-dijitallesme-donemi-34743>, (Erişim Tarihi: 13.08.2017).

¹²⁵ İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijitalleşme, 2019, Çevrimiçi: http://persono.com.tr/insan-kaynaklari-sureclerinde-dijitallesme/?lang=tr_, (Erişim Tarihi: 16.01.2019).

¹²⁶ Gökhan Şengül, “Dijital İnsan Kaynakları”, Çevrimiçi: <http://www.gokhansengul.org/dijitalinsan-kaynaklari/>, (Erişim Tarihi: 04.05.2016).

işletmelerinde gör÷lmektedir. İşletmeler daha az bürokratik olarak, daha çok verimli olmanın çözümünü aramaktadırlar. Beşinci itici güç ise; bilgi işçileridir. Öğrenen organizasyonlar, kendini yönetebilen bilgi işçileridir. Bilgi işçilerinin görevi, maliyetleri düşürmek ve bilgiyi kullanarak önemli iş fırsatlarını görmektir. Dijital insan kaynakları çağın yeniliklerini yakalamak için bilgi işçilerini bünyesinde barındırmak zorundadır. Altıncı ve son itici güç ise; küreselleşmedir.

Günümüzde işletmeler rekabet avantajını elde etmek için küresel iş stratejilerini benimsemek zorundadır. İnsan kaynaklarının bölümleri dünya pazarında yer almak ve çalışanına gerekli hizmeti sunmak istiyorsa rekabet avantajı gücünü elde etmelidir.¹²⁷

2.9.3. İnsan Kaynakları ve Teknolojinin Gelecek Dönemdeki Trendleri

İnsan kaynakları teknolojilerinde geleceğin trendleri arasında bulut insan kaynaklarına yatırım, insan kaynaklarının verileştirilmesi, insan kaynakları yazılımları/verileri tek bir platformda toplayabilmesi, kullanıcıların üzerlerinde taşıyabilecekleri bir materyale entegre edebilecekleri mobil ve giyilebilir teknolojiler yer almaktadır. Bulut insan kaynaklarına yatırım yapan firmalar yaptıkları işin değerini artırmak amacı ile iş süreçlerinde ki tüm bilgileri bu sisteme aktarmaktadır. Bulut sistemler sayesinde insan kaynakları istediği veriye anında ve hızlı şekilde ulaşabilmektedir. İnsan kaynaklarının verileştirilmesi noktası ise; insan kaynakları alanında bütün işlemler verilere dayalı olarak oluşturulmalıdır. Bu noktada işlemlerin düzgün yapılması gerekir. Toplanan verilerin tek bir platform üzerinde toplanması önemli bir konudur. Bunu yapabilmek adına kurumlar herkesin kullanabileceği anlaşılır bir yazılım sistemi bulmalı ve kullanmalıdır. Son dönemlerde gündemde olan konulardan biri de mobil ve giyilebilir teknolojilerdir. İnsan kaynakları süreçleri olan seçme ve yerleştirme, eğitim, iş güvenliği, iç iletişim, çalışan bağlılığı giyilebilir teknoloji ürünleri ile birleşerek verimliği artırmaya, maliyetleri azaltmaya ve iş süreçlerini iyileştirmeye büyük ölçüde katkı sağlayacağı öngörülmektedir.¹²⁸

¹²⁷ Ebru Çetin Güler, “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, **Akademik Araştırmalar Endeksi**, C:6, S:1, 2006, s.s. 19-22.

¹²⁸ Ogoo Dijital Blog, “İnsan Kaynaklarının Dijital Yolculuğu”, Çevrimiçi: <http://blog.ogoodigital.com/ik-nindijital-yolculugu-2/>, (Erişim Tarihi: 12.04.2017).

2.9.4. Teknolojinin İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerindeki Etkisi

İK fonksiyonu, kurumlara ve kurum içerisinde yer alan departmanlara katkıda bulunmada kritik bir rol oynamaktadır. İK fonksiyonları dönüşüm sürecinden geçerken, daha güçlü bir işgücü bir bütün olarak kurumun verimliliğini arttırmaya yönelik çalışmak istemektedir. Verimli ve üretken işler, daha hızlı ve daha iyi şekillerde yapılırken değişen koşullara bağlı olarak her zaman daha fazla kar elde etmek amaçlanmaktadır. Geleneksel zaman alıcı işler, ödev bazlı işler, günlük toplantılar veya uzman personelini zaman alıcı işlerden dolayı kaybetmek İK profesyonellerini değer yaratmaya harcadığı vakte odaklanmasından uzaklaştırabilir. İK fonksiyonunun gelecekteki eğilimi, bilgiyi geniş ölçüde teknoloji ile kullanmaktır.

Teknoloji İK fonksiyonlarında da dönüşüme sebep olmuş ve etki bırakmıştır. Fonksiyonların aşamaları zorunlu olarak teknoloji ile bağ kurmak zorundadır. Organizasyonel ve ulusal yerlerdeki büyüklükler, farklı kesimler ve kuruluşların stratejik seçimlerinin İK fonksiyonu üzerinde etkisi vardır. İşe alma sürecinin önemli aşamalarından biri olan mülakatlar artık çevrimiçi platformlar üzerinden yapılmaktadır. Yüz yüze mülakat yerine video konferansla görüşmelerin yapılması, zamanı daha efektif kullanmayı sağlamaktadır. Yavaş, pahalı ve her zaman doğru adayı bulmanıza izin vermeyen gelenekselleşmiş işe alma metodları artık yerini bugünün yeni iletişim kanallarına ve teknolojinin getirdiği imkânlarla bırakmaktadır. Tüm bunlar insan kaynakları ekiplerinin, teknoloji odaklı işgücünü çekmeyi amaçlayan stratejiler oluşturmaya imkân ve fırsat vermektedir. Başvuru sürecinin yazılımlar üzerinden yapılması ise takip edilebilirliği ve raporlanabilirliği artırmaktadır. Kurumların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratabilmelerinde teknolojinin sunduğu yenilikleri kendilerine adapte edebilmeleri önemli olduğu kadar, en değerli ve önemli kaynağı insan sermayesidir. Doğru işe doğru insanın temin edilmesi, seçilmesi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve tutundurulmasında İKY uygulamaları kurumun rekabet üstünlüğü elde etmesi açısından önemlidir.¹²⁹

¹²⁹ Michael Armstrong, **Handbook of Strategic Human Resource Management**, London: Kogan Page Limited, 2016, s.463.

Tüm IK süreçlerinin fonksiyonlara göre kesintisiz ve verimli yürütülmesi için, kullanıcı dostu ekranlar, modüler ve birbiriyle ilişkili yapıya sahip, mobil uygulaması olan ve yasal mevzuata uygun insan kaynakları yazılımları tercih edilmelidir. Öte yandan, firmaların kullandığı çeşitli iç uygulamaların kolayca entegre olabilecek altyapıya sahip olması ve insan kaynakları yazılımlarına yer verebilmeleri, verimliliği ve raporlanabilirliği de artıracaktır. ¹³⁰

Tarihsel olarak kısa bir teknoloji etkisine baktığımızda ; 1990'ların ortalarında IKY departmanları, istihdam, seçim, eğitim, performans ve tazminat ile ilgili hedefleri gerçekleştirmek için ERP sistemleri veya web tabanlı sistemler kullanmaya başlamıştır. Örneğin, iş başvurularında internet teknolojileri, dünyanın çeşitli yerlerindeki çalışanların ilgisini çekmiş ve başvurular online olarak kolayca yapılmaya başlanmıştır. 2000'li yıllardaki internet kullanımında ki artış nedeniyle kuruluşlar E-IKY uygulamaları kapsamını genişletmeye başladı. Yönetimsel E-IKY uygulamaları yanında, kuruluşlar yetenek edinme hizmetleri, performans yönetimi ve tazminat yönetimi gibi stratejik uygulamalar sunmaya başlamıştır. Odak noktası sadece maliyet azaltımı değil, aynı zamanda örgütlerde IK' nın stratejik değerinin artırılmasıdır. ¹³¹

2.9.5. İnsan Kaynaklarında Teknoloji Dönüşüm Etkileri

Dijital yaşam, çalışma ortamını da insan kaynaklarını da dönüştürmektedir. Yapılan araştırmalara göre 2020 itibarıyla teknoloji tarafından yapılacak iş miktarı 5 milyonu bulmaktadır. 2023'te ise iş hayatında başarı için sosyal medya bilgisinin şart olacağı öngörülmektedir. Diğer taraftan IK departmanları da işe alma ve oryantasyon eğitimlerini artık online yapmaya başlamıştır.

İnsan kaynaklarında dijitalleşme için öncelikle kuşaklar arasındaki farklılıkları görmek ve buna yönelik stratejiler geliştirme ile başlamalıdır. İnsan kaynakları dijitalleşme ile birlikte yeni kavramlar ve süreçler ile tanışmıştır. Mevcutta uygulanan geleneksel işe alma, atamalar, terfiler, performans değerlendirme süreçleri tek bir çatı

¹³⁰ Logo Blog Kaynak, "Gelişen Teknolojilerin İnsan Kaynaklarına Süreçlerine Etkisi", Çevrimiçi: <https://blog.logo.com.tr/gelisen-teknolojilerin-insan-kaynaklari-sureclerine-etkisi/>, (Erişim Tarihi: 21.11.2017).

¹³¹ Job Hooge Venterink, "Practical Future Developments in E-HRM, HR SSC's and Employee Involvement", Holland: University of Twenty, 2017, s. 26.

altında farklı kuşakları bir arada değerlendirebilecek ölçüde tasarlanmalı ve hayata geçirilmelidir. İnsan kaynakları modernleşmeye başladıkça şirketler ofislerini terkedecek ve sanal ortamlara taşınmaya karar verecektir. Bu durum şirketlerin maliyet kalemlerinde ciddi azalışa sebep olacaktır. Dijital çalışma ortamında işbirlikçi ortak çalışmaya dayalı bu kültürü benimseyen şirketler 21. yüzyılın yetenekli insanlarını firmalarına çekmeyi başaracaklardır. Akıllı telefon ve internet teknolojisinin etkisiyle telefonları elinden düşürmeyen, haliyle başparmakları iş başında olan nesle ‘başparmak kabilesi’ denildiğini söyleyen Dr. Akduman ve Dr. Yüksekbilgili, “Bir ülkede rahat yaşayabilmenin en iyi yolu oranın dilini öğrenmekse, 2023 çalışma alanında başarı göstermek için sosyal medyayı öğrenmek gerekiyor” demiştir.¹³² Yaşanan dönüşüm ile birlikte Craig Bryant “2014’te IK Teknolojisinin Nereye Gideceğine İlişkin Beş Tahmin” başlıklı makalesinde konuya açıklamalar getirmiştir. Büyük ve küçük şirketlerdeki IK profesyonelleri yeni bir sürece girmişlerdir ve yaşanacak olan süreçlerin sonuçlarının aşağıdaki gibi olacağını dile getirmiştir:

İstihdamın artma olasılığı yüksektir ve bu aslında çalışanlar arasında yetenek yarışmalarına yol açacaktır. Şirketin genel faaliyetleri ile ilgili algıyı oluşturabilmek adına IK yöneticilerin toplam üretkenliği artırabilecek ve donanımlı kişileri işe almaları gerekecektir. İnsan kaynakları, işyerinin insani yönlerine daha fazla zaman ayırabilir ve daha az zaman harcayabilir. Bu noktada etkili iletişim noktaları evraklar ve e-postalardır. Kurum iyi bir örgüt temelini oluşturmak için çalışanların öğrenmelerine, büyümelerine ve katkıda bulunmalarına yardımcı olmada önemli rol oynamaktadır. Rekabet ortamında yetenek için giderek daha farklılaştırıcı bir çizgi izleyecektir. İşe alma ve performans için çarpıcı nokta çözümleriyle birleştirilmiş kapsamlı IK araçları yönetim alanına girmeye başlamış ve erişilebilir noktaya gelmiştir. Küçük organizasyonlar da yetenek piyasasına girmeye başlayacaktır. Girişimcilik için çeşitlilik ve yeniliğin önem kazandığını görebilmekteyiz. Teknoloji geliştikçe ve eğitim alanında gelişmeler oldukça kuruluşlar daha uygun maliyetli seçeneklere sahip olacak ve çalışanlarına daha fazla fırsat sunabilecektir. Ekonomi yeniden ivme kazandıkça, başlangıçtaki kurucular da

¹³²Burcu Özçelik Sözer, “IK’da Dijital Dönüşüm Zamanı”, Çevrimiçi: <http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/ikda-dijital-donusum-zamani-40211132>, (Erişim Tarihi: 09.06.2017).

istediklerinden daha fazlasını alacaktır. Yeni teknoloji merkezli yenilikçiler ve profesyoneller, geleneksel İK danışmanlığından daha iyi bir fırsata sahip olacaklardır.¹³³



¹³³ Craig Bryant, “Five Predictions for Where HR Technology is Going in 2014”, Çevrimiçi: <https://www.tnt.com/five-predictions-for-where-hr-technology-is-going-in-2014/>, (Erişim Tarihi: 17.12.2013).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN SUNDUĞU POTANSİYEL FIRSAT VE TEHDİTLER

İnsan kaynaklarının geleceğini etkileyen en önemli faktörlerden biri bilgi ekonomisine geçiş süreçlerinin zorluğudur. Bu yeni ekonomi ile birlikte hizmet sektöründe ve bilgi çağında önemli bir artış gözükmemektedir.¹³⁴ Bilgi teknolojilerinin yoğunlaştığı dönemde bilgi ekonomisinin yükselmesi kurumlarda yeni talepler oluşturmuş kurum hedeflerini yükseltmiş ve insan kaynaklarına verilen önem artmıştır. Geleneksel insan kaynakları süreçlerinin birçoğu sanayi döneminde tasarlanmıştır. Bu dönemde beklentiler de minimum düzeyde tutulmuştur. Örneğin, geleneksel İK uygulamaları işlerin dar bir şekilde tanımlanması gerektiğini varsaymaktadır ancak bu dönemde verimlilik ve kısa vadeli sonuçlar önem kazanmış ve bunların üzerinde durulmuştur.¹³⁵ Buna karşılık bilgi organizasyonları çalışanların bilgi ve becerilerinin örgütsel başarı üzerinde olumsuz etki yarattığını ve çalışanların işe alımlarının önemli olduğunu vurgulayarak bireylerin becerilerinin ikame edilemediğini öne sürmüştür. Bilgi teknolojileri ayrıca inovasyonu, özerkliği ve sürekli gelişmeyi teşvik etmek için geniş kapsamlı bir süreçtir. Bilgi organizasyonlarında kendine has yeteneklere sahip bireylerin gerekli olduğu göz önüne alındığında, yeni iş gereksinimleri için birçok alanda yetenekli kişiler arasında rekabet durumu yaşanmıştır.

Ek olarak, ekonomideki değişme, insanların çalışmış oldukları kurumlardan ayrılmalara ve işsiz kalmalarına sebep olmuştur. Bilgi odaklı işler için gerekli becerilere sahip olmayan bireyler iş dünyası dışında kalmıştır.¹³⁶ Yaşanan gelişmeler, ülkelerin yeni

¹³⁴ Oxford Dictionary, “Definitions”, Çevrimiçi:

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/service-economyOxford>, (Erişim Tarihi: 12.08.2014).

¹³⁵ Trice Bayer and Harrison Miller, **The Cultures of Work Organizations**, New York: Prentice-Hall, 1993, s. 215.

¹³⁶ Evangelia Demerouti, “Work Orientations in the Job Demands-Resources Model”, **Journal of Managerial Psychology**, C:27, S:6, 2012, s.s. 557-575.

örgütlerdeki iş taleplerini karşılamak için eğitim sistemlerini değiştirmeleri gerektiğini göstermiştir.¹³⁷

Bilgi organizasyonlarının hedefleri, gelecekte IK süreçlerinde değişiklikler yaratmaya devam edecektir.¹³⁸ Bilgi teknolojileri kurumlarda IK için bir maliyet olarak tanımlansa da kurumlar adına değişim fırsatı yaratması açısından önemlidir. Bilgi çağındaki çalışanların sahip olduğu beceri ve yeteneklerinin yeni organizasyonların başarısı için kilit önemde olduğunu göz önüne alındığında, bilgi teknolojisine dönüşüm, IK fonksiyonunun organizasyonlarda öncelik haline gelmesi için fırsatlar sağlamıştır. Sonuç olarak, IK'nın organizasyonlarda daha kritik bir işlev haline geleceğine ve potansiyel fırsatları ve dezavantajları da beraberinde getireceğini söyleyebiliriz.

3.1. Fırsatlar

3.1.1. Küreselleşmenin Yükselişi ile Oluşan Fırsatlar

Küreselleşme, dünyanın değişimi ve teknolojinin gelişmesi işletmeleri değişime uğramaya mecbur bırakmaktadır. İşletmelerin ayakta kalmak ve rekabet avantajını elde etmek için ileriye görmesi ve gelişen teknolojiye ayak uydurması gerekmektedir. Tüm bunları yerine getirecek olanlar ise insan kaynağıdır. Bu yüzden işletmelerin insanlara gerekli yatırımı yapması daha da önemli hale gelmiştir. İşletmelerde meydana gelen iş gücü devir oranlarının yüksekliği, çalışan motivasyonu ve bağlılığı gibi konular ciddi problemlere yol açabilmektedir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimine olan ihtiyaç daha çok artmaktadır.¹³⁹

Küreselleşmenin artması IK süreçlerinde değişiklik gerektiren ve değişime iten güçlerden biri olmuştur. Küreselleşme örgütlenmeyi de beraberinde getirmektedir. Bu örgütler küresel veya uluslararası ölçekte faaliyet gösteren kuruluşlardır.¹⁴⁰ Küresel ortamda faaliyet gösteren kuruluşlar çalışanların dil ve kültürlerindeki farklılıkları ve

¹³⁷ Mary Gowan ve Diğerleri, "Employability Well-Being, and Job Satisfaction Following a Job Loss", **Journal of Managerial Psychology**, C:27, S:8, 2012, s.s. 780-798.

¹³⁸ Randall Schuler ve Diğerleri, "Managing Human Resources in Mexico: A Cultural Understanding", **Business Horizons**, 1996, s.s. 55-61.

¹³⁹ Gökhan Şengül, "Dijital İnsan Kaynakları", Çevrimiçi: <http://www.gokhansengul.org/dijital-insan-kaynaklari/>. (Erişim Tarihi: 18.06.2016).

¹⁴⁰ Oxford Dictionary, "Definitions", Çevrimiçi: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/globalization>, (Erişim Tarihi: 28.08.2014).

sosyal, politik ve yasal farklılıkları içeren yeni durumlar için dikkatli olmalıdır. Çok uluslu şirketler (ÇUŞ), yeni ülkelerde karşılaşılan birçok ülkede faaliyet gösteren büyük şirketlerdir. Farklı yerlerde, kurumlarda nasıl tutarlı IK uygulamaları oluşturulacağı, tutarlı bir kurum kültürünün nasıl geliştirileceği gibi sorular ve yöneticileri farklı bir kültürel ortamda çalışmaya nasıl hazırlayacakları temel konularından biridir.¹⁴¹

Çok uluslu şirketler zamanla büyümeye devam edecek ve IK uygulamalarının bu yeni çok kültürlü ve karmaşık dünyaya ayak uydurması beklenecektir. Sonuç olarak, IK konusundaki gelecekteki araştırmaların IK uygulamalarının küresel çapta etkinliği ve kabulüne odaklanması beklenmektedir. Küreselleşmeyi kuruluşlar için bir meydan okuma olarak görmemize rağmen, birçok yeni fırsatı da beraberinde getirdiği söylenebilir. Örneğin, küreselleşme ürün ve hizmetler için pazarları genişletmeli yaratıcılık ve yenilikçiliği artırmaktadır. Kuruluşlar kültürel olarak daha çeşitli ve talep görür hale gelecektir. Araştırmalar, çeşitliliğin yenilikçiliği artırdığını ve IK alanına yaratıcılık kazandıracağını öngörmektedir.¹⁴²

Özellikle küresel bağlamlarda IK farklı çalışanları bünyesine almak, motive etmek ve elde tutmak için yaratıcı çözümler kullanmak zorunda kalacaktır. Örneğin, farklı pozisyonlarda çalışan kişiler için ödül sistemleri getirip çalışan ihtiyacı ve bağlılığını ölçmek durumunda kalınabilir.¹⁴³

3.1.2. Dijitalleşmenin Sunduğu Fırsatlar

20. ve 21. yüzyılların önemli gelişme sahalarından biri olan bilgi teknolojileri, geçmiş yüzyılların bilgi birikimini defalarca katlayacak bir bilgi patlaması yaratmış, üretilen bilginin bilgi denetim araçları ile yönetilmesini ve internet teknolojisi ile iletilerek geniş kitlelere ulaşmasını sağlamıştır. Bilgi teknolojilerinin IKY alanına getirdiği gelişmelerin başında bilgi kaynaklarının dijitalleştirilmesi gelmektedir.

¹⁴¹ Lutfiye Özdemir ve Berkant Dulkadir, “Bilişim Teknolojisi İşlevlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C:15, S:29, 2017, s.25.

¹⁴² Daan Van Knippenberg ve Diğerleri, “Work Group Diversity and Group Performance: An Integrativemodel and Research Agenda”, **Journal of Applied Psychology**, S:89, C:6, 2004, s.1008-1011.

¹⁴³ Dianna Stone ve Diğerleri, “The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management”, **Human Resource Management Review**, C:25, 2015, s.s. 216-231.

Dijitalleştirme, “analog materyalin bilgisayarda depolanması amacıyla sayısal formata dönüştürülmesi işlemi” olarak tanımlanmaktadır.¹⁴⁴

Dijitalleşme; “en alt düzeyde fiziksel çabayla en üst düzeyde verimliliği sağlamak amacıyla var olan kaynaklarınızın dijital ürünlerle ikame edilmesi ya da yenilenmesi”dir. Artık her geçen gün fiziki eski yöntemlerimizin yerini dijital yöntemler alacak ve değişim böylece hızlanarak devam edecektir. ¹⁴⁵ Bilginin çok yönlü aktarımından Web 2.0. teknolojisine, elektronik bilgi sistemlerinden sosyal medyaya kadar çeşitlendirilebilecek olan bilgi teknolojileri ve dijitalleştirme, İKY alanını kültürel bir dönüşüme de uğratmıştır. Çünkü insanların yaşam tercihlerinden düşünme biçimlerine kadar birçok unsura etki eden dijital kültürün, teknoloji ve değişimle iç içe yaşayan İKY alanını etkilememesi mümkün değildir.¹⁴⁶

Dijitalleşmenin sunduğu fırsatlara bakacak olursak; dijitalleşme aday ve çalışanlara dijital platformlarda birbirlerine ulaşma imkanı sağlamış ve işveren markası üzerine farklı platformlarda çalışabilme imkanı sunmuştur. Dijitalleşme sayesinde insan kaynakları pazarlama yönünü kullanarak markalaşmaya başlayacaktır ve iç iletişim noktasında çalışanlar kurum içi platformlarda görüşlerini açıkça belirtebileceklerdir. Görüşlerin analiz edilebilmesi ve bir sonuca ulaşılabilmesi İK departmanları için stratejik bir rolü de beraberinde getirmektedir. İK teknolojik değişimlerin nabzını tutarak dijitalleşmeye ve yeniliklere açık olmalıdır. Bu bağlamda insan kaynaklarına yön veren trendlere baktığımızda, ülkemizdeki yönelimlerin de globaldeki yapıyla paralel gittiği söylenebilir.¹⁴⁷

3.1.2.1. Dijitalleşme ile Değişen İnsan Kaynakları Rolü

İnsan kaynakları olarak adlandırılan alan, eskiden örgütlerde “Personel Yönetimi” olarak faaliyet göstermekteydi. Personel yönetimi kavramı, örgütlerde işe alma ve çıkarma, kayıtların tutulması gibi işlemlerin yapıldığı bir alandı ve işe odaklı bir

¹⁴⁴ Sekine Karakaş, Fatih Rukancı ve Hakan Anameriç, **Belge Yönetimi ve Arşiv Terimleri Sözlüğü**, Ankara: Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü, 2009, s.14.

¹⁴⁵ Eda Dağdelen, “Yapay Zeka ve Dijitalleşme Trendleri”, Çevrimiçi: <http://www.babuda.com.tr/2018/07/31/yapay-zeka-ve-dijitallesme-trendleri-insan-kaynaklarini-nasil-etkiliyor/>, (Erişim Tarihi: 31.07.2018).

¹⁴⁶ Dilek Kekeç ve Cumhur Erdönmez, “Web 2.0 Uygulamalarının Eğitim Süreçlerine Etkisi”, **Online Akademik Bilgi Teknolojileri Dergisi**, C:5, S: 15, 2014, s.27.

¹⁴⁷ Eda Dağdelen, **a.g.e.** s.2.

anlayışa sahiptir. Ancak değişen dünya ve ilerleyen teknoloji ile günümüze uyum sağlayamamıştır. İnsan kaynakları ise insan odaklı bir anlayışa sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin amaçlarının oluşturulması, stratejik kararlarının belirlenmesi gibi konuları ele almaktadır. Bu nedenle personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine bir geçiş olmuştur. Son dönemlerde ise yaşanan bu durum insan kaynakları yönetiminin başına gelmekte ve insan kaynakları yönetimi, dijital insan kaynakları yönetimi haline gelmektedir.¹⁴⁸Küreselleşen dünya ve internet teknolojisindeki gelişmeler, insan kaynakları yönetimini etki altında bırakmıştır ve dijital insan kaynakları yönetimine dönüşmüştür. Dijital insan kaynakları; işletmedeki insan kaynakları yönetimi görevlerinin internet teknolojisi ile yürütülmesi demektir.¹⁴⁹ Bir başka deyişle dijital insan kaynakları; işletmeler, tedarikçiler, müşteriler ve hizmet sağlayan çalışanlar arasındaki ilişkilerin yeniden oluşturulması ve uygulanmasını içeren dijital bir süreçtir.¹⁵⁰

3.1.2.1.1. Dijitalleşmenin İnsan Kaynaklarına Sağladığı Faydalar

İnsan kaynakları açısından dijitalleşmenin sağladığı bazı faydalardan bahsetmek gerekirse; işe alma ve yetenek yönetimi dediğimiz alanda dijitalleşme sayesinde işletmeler işe alma süreçlerini etkili ve hızlı olarak yönetebilmektedir. Dijital ortamlar sayesinde aday havuzuna ulaşmak ve nitelikli başvuruları bir arada görmek kolaylaşmaktadır. İnsan kaynakları adayların özgeçmişlerini daha hızlı ve doğru şekilde kayıt edebilmekte ve gerekli pozisyon için uygun adayı kolayca seçebilmektedir. Esnek çalışma çözümleri ve çalışan memnuniyetinin artması ile birlikte dijitalleşmenin bir diğer büyük katkısı, ofiste ve belli saatler arasında çalışma zorunluluğunu ortadan kaldırmasıdır. Masaüstü bilgisayarlardan dizüstü bilgisayarlara geçiş ile önemli derece de sağlanan özgürlüğün ardından, bulut sistemleri ile ofisteki çalışma düzeni gitgide değişmektedir. Bu yeni çalışma alanı sayesinde, çalışanların memnuniyetleri ve motivasyonları artmaktadır. Bilginin erişebilirliği, fırsatların analizi şirketler ve çalışanlar için çok sayıda bilgiye aynı anda ve tek bir platformdan ulaşabilmeleri adına büyük

¹⁴⁸ Gökhan Şengül, “Dijital İnsan Kaynakları”, Çevrimiçi: <http://www.gokhansengul.org/dijital-insan-kaynaklari/>, (Erişim Tarihi: 10.09.2016).

¹⁴⁹ Altan Doğan, ” Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları”, **İnternet Uygulamaları ve Yönetim Dergisi**, C:2, S:2, 2011, s.s.52-80.

¹⁵⁰ Çağlar Genç, “E-İnsan Kaynakları Yönetiminde E-İşe Alım Süreci”, **Anadolu Üniversitesi E-Kurgu İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C:24, S:1, 2016, s.s.64-85.

fırsatlar sunmaktadır. Bu sayede farklı kaynaklardan uzun zamanda elde edebilecekleri bilgileri analiz etmeleri ve sonuçlandırmaları kolaylaşacaktır. Zamanın etkili kullanımı noktasında ise çalışanın özlük işleri, verilmesi gereken eğitimi, performansının değerlendirilmesi gibi işlemler insan kaynakları için yoğun mesailer anlamına gelmektedir. Bu işlemlerin sonlandırılması ve zamanı daha verimli şekilde kullanmayı sağlayan dijitalleşme sürecidir.¹⁵¹ İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi ile zaman alan işler elektronik ortamda daha hızlı ve kolay şekilde yapılmaktadır. Çalışan memnuniyetinin dijitalleşme süreçleri ile arttığı söylenebilir. Kurumlarda dijital insan kaynakları kullanımı için geniş kapsamlı sistemler kurulması gerekmektedir. Her kurum sistemleri kurarken dijital dünyaya ayak uydurabilecek şekilde anlayışı benimsemelidir.¹⁵²

Bir işletmenin dijitalleşmesi, veri veya veri kaynaklarının dijitalleştirilmesinin ötesinde, bir sürecin, algı ve yönetimin dijitalleştirilmesi olarak düşünülmelidir. Örneğin bir işletmenin dijitalleşmesi, eskiden elle veya analog yöntemlerle yönetilen süreçler ile sağlanırken, dijital ortama geçiş ile beraber imkanların kısıtlılık durumu ortadan kalkmıştır. Dijital ortamların sunduğu (iş zekası) imkanların daha verimli kullanılması ile bu alanda çıkan problemlerin yönetimi sağlanmış olur.¹⁵³ Dijitalleşme sadece endüstriyel üretim ve çalışma sürecini değiştirmemekte; doğal kaynaklar sektöründen hizmetler sektörüne kadar ekonominin bütün sektörlerini de etkisi altına almaktadır. Dolayısıyla, bütün iş ve mesleklerde çalışanlar dijitalleşme nedeniyle değişime maruz kalmaktadır. Bu değişimin bütün iş ve mesleklerin tüm doğasını, iş süreçlerini ve görev yapılarını, beceri ve yetkinlik düzeylerini etkileyeceği ifade edilmektedir.¹⁵⁴ Dijitalleşme ile gerçekleşen insan faktörünün gelecek üretim endüstrisi için gerekli olacağı ve bu anlamda işgücünün beceri ve yetkinliklerinin, yüksek düzeyde yenilikçi kurumlar ortamında başarının anahtarı niteliği taşıyacağı belirtilmektedir.¹⁵⁵

151 Sibel Aydın, "Dijital Çağda İnsan Kaynakları", Çevrimiçi: <https://www.parasut.com/blog/dijital-cagda-insan-kaynaklari>, (Erişim Tarihi: 16.01.2018).

152 Altan Doğan, "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları", **İnternet Uygulamaları ve Yönetim Dergisi**, C:2, S:2, 2011, s.s. 52-80.

153 Robert Fichman, Biran Dos Santos and Zhiqiang Zheng, "Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum", **Digital Innovation Notes**, 2014, s.s.329-353.

154 Christian Harteis, **The Impact of Digitalization in the Workplace**, 1. Basım, Holland: Springer, 2017, s.130.

155 Lars Gehrke ve Diğerleri, "A Discussion of Qualifications and Skills in the Factory of the Future: A German and American Perspective", **Industry 4.0 Journal**, 2015, s.8.

Özellikle Endüstri 4.0. olarak adlandırılan ve dijitalleşmeyi de beraberinde getiren yeni teknoloji döneminde üretkenlik, verimlilik, kârlılık gibi konularda fabrikaları ve şirketleri destekleyen en önemli unsurunun yetkinlikleri yükseltilmiş insan olacağının vurgulandığı bu dönemde, insan kaynaklarının rolünün ve öneminin daha da artacağı ifade edilmektedir.¹⁵⁶Bu nedenle, şirketlerin IKY aracılığıyla nitelikli işgücünü yetiştirmeye odaklanmaları gerektiği de ifade edilmektedir. Dolayısıyla IKY'nin sadece çalışanların seçimi, işe alımı veya işten çıkarılması ile değil, çalışanların eğitimi gibi onlara nitelik kazandırıcı insan kaynaklarını geliştirme faaliyetlerine de zaman ayırması gerekmektedir.¹⁵⁷

3.1.3. Bilgi Teknolojilerinin Verimlilik Üzerine Etkisi ve Sunduğu Fırsatlar

Bilgi teknolojileri, insanlık tarihinde tanınan ve bilinirliğini artıran son devrim olarak bilinir. Toplumsal ve küresel yaşamın tüm alanlarını etkiler.¹⁵⁸ Teknoloji sayesinde kurumlar ve müşteriler birçok avantajlı durumun içerisinde yer almıştır. Uluslararası alanda kendilerine yer bulma imkanı sağlamışlardır. Pazar alanlarını genişletmişlerdir.¹⁵⁹ Bilgi teknolojisi uygulamaları kuruluşlar için çok maliyetli olmaktadır ancak bu maliyetin yanı sıra kurumlarında verimlilik artışına da sebep olmuştur. İnsan kaynakları bu alanda kurumlarının kapasitesini artırarak azaltma, verimlilik ve hizmet sunum kalitesinin iyileştirilmesi karar verme ve verimlilik iyileştirme ve bilgiye daha iyi erişim sağlama gibi noktalarda sorumluluk üstlenmiştir.¹⁶⁰

Bilgi teknolojisi, farklı teknoloji türleri olarak bilinmektedir. Hangi bilgilerin elektronik ortamlarda olması gerektiğinin ve hangi verilerin saklanması gerektiğinin bilgisini de tutan bir teknolojidir. Bradi ve arkadaşları bu teknoloji sayesinde yüksek verimlilik elde edildiğine inanmaktadır. Bu yüzden kurumların bu alana yatırım

¹⁵⁶ Phan Tnahn Tam and Bui Van Thuy, "The Industry 4.0 Factor Affecting The Service Quality of Commercial Banks in Dong Nai Province", **European Journal of Accounting Auditing and Finance Research**, C:5, S: 9, 2017, s.s. 81-91.

¹⁵⁷ Andrea Benesova and Jiri Tupa, "Requirements for Education and Qualification of People in Industry 4.0", **Procedia Manufacturing**, C:11, 2017, s.s. 2195-2202.

¹⁵⁸ Mike Simpson ve Diğerleri, "Could E-Business Create a Competitive Advantage in UK SMEs?", **Benchmarking: An International Journal**, C:14, S:3, 2007, s.s.320-51.

¹⁵⁹ Sayyed Mohsen Allameh, "An assessment of the Effect of Information Communication Technology on Human Resource Productivity of Mobarekeh Steel Complex in Isfahan ", Iran: Azad Islamic Universty, 2011, s.s. 1321-1326.

¹⁶⁰ David Gichoya, "Factors Affecting the Successful Implementation of ICT Projects in Government", **The Electronic Journal of e-Government**, S:3, C: 4, 2005, s.s. 175-184.

yapmasını önermektedirler.¹⁶¹ Bir kuruluştaki yönetim sistemleri yönetim faaliyetlerini etkilemektedir. Orta ve üst düzey yöneticiler bilgi teknolojileri ile gelen sistemleri kullanmaya karşı çıkmaktadır. Böyle bir direniş karşısında insan kaynakları olumsuz yönde etkilenmekte ve verimlilikte düşmektedir. İnsan kaynakları alanında çalışan kişiler açısından üretkenlik boyutu oldukça önemlidir. Bu noktada üretkenlik verimlilik ile doğru orantılıdır ve iş gücü verimliliği ekonomik açıdan kilit bir noktada bulunmaktadır.¹⁶²

Verimliliği etkileyen bir diğer nokta ise; teknoloji sebebi ile çalışanların iş ve yaşam tarzının bundan etkilenmesidir.¹⁶³ Bilgi teknolojileri çoğu sektörde, iş süreçlerinin iyileştirilmesi için stratejik faktörlerden biri olarak kabul edilir ve insan kaynakları verimliliğini artırır. Günümüzde kuruluşlar BT'yi üretkenliklerini ve müşterilerini geliştirmek için bir araç olarak giderek daha fazla kullanıyor. Personel memnuniyeti, eğitim seviyesi, yaş kriterleri, kuşak farklılığı gibi değişkenler insan kaynakları yönetiminde verimliliği artıran şeylerdir. Bilgi teknolojisinin insan kaynağının verimliliğini arttırmada önemi artmaktadır. Son dönemde birçok ülkenin verimlilik performansında iyileşme görülmesi işletmelerin bilgi teknolojilerine yaptıkları yatırımların nihayet faydasını görmeye başladıklarını düşündürmektedir.¹⁶⁴

3.2. Tehdit ve Etkiler

3.2.1. Bilgi Teknolojileri ve Çalışma Yaşamına Etkileri

Bilgi teknolojileri, zaman ve yer kavramını ortadan kaldırarak elektronik ticarete imkân sağlaması, bilgi akışını daha serbest bırakması, örgüt kültürünü daha anlaşılır bir seviyeye getirmesi ve şirketlerin karmaşık karar verme süreçlerine destek olması bakımından birçok alanda değişikliğe yol açıp bir destek mekanizması sağlamıştır. Bunun

¹⁶¹ Dawn Deeter-Schmelz and Karen Kennedy, "Buyer-Seller Relationships and Information Sources in an E-Commerce World", **Journal of Business and Industrial Marketing**, C: 19, S:3, 2004, s.s. 188-96.

¹⁶² Giuliana Battisti and Alfonsina Iona, "The UK Productivity Gap in The service Sector: Do Management Practices Matter?", **International Journal of Productivity and Performance Management**, S: 58, C: 8, 2009, s.s. 727-747

¹⁶³ Vrana Zafiroopoulos, "Research in Brief the Internet Practices Analysis From Greece", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, S:18, C: 2, 2006, s.s. 156-163.

¹⁶⁴ Daniel Shieel, "Compulers and Aggtegate Economic Grorvth: An Update", **Business Economics**, C: 34, 1999, s.s. 18-24.

yanı sıra evden ya da hareket halindeyken işin yapılabilmesini sağlaması bakımından da iş ortamlarını ve çalışma şekillerini değiştirmiştir.¹⁶⁵

Bilgi teknolojileri işletmeleri daha hızlı cevap vermek üzere işletme yapılarının basitleştiği, katma değer yaratmayan faaliyetlerin elendiği, karar verici ve işi yapan arasındaki mesafenin azaldığı yalın örgütlenme modeline yönlendirirken, diğer işletmelerle stratejik ve operasyonel anlamda birbirine bağlı hale getirmiştir.¹⁶⁶ Teknolojik değişme sosyal, kurumsal ve ekonomik bağlamından ayrı düşünülemeyeceğinden, BT hem onlardan etkilenen hem de onları yeniden biçimlendiren yönüyle ele alınmalıdır. Elbette ki BT, veriyi işleyen, bilgiyi toplayan, elde edilen materyali depolayan, bilgiyi yayan ve iletişimi hızlandıran işlevleriyle; kullanıcılar ile onların işleri ve iş çevreleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Bu yüzden çalışma ilişkilerinde ve toplumsal anlamda gündeme getirdiği yeni durum ve sorunlardan ötürü BT'nin çalışma yaşamı ile olan ilişkisine dair analiz ve değerlendirmeler önem kazanmaktadır.¹⁶⁷

BT'nin getirdiği imkânları kullanarak esnek olarak yeniden düzenlenen çalışma ortamı ve saatlerinin yarattığı stres de bir diğer sorundur. Buna göre çalışanın bizzat kendisi tarafından iş planı ve zamanlaması yapılmadıkça esnek çalışma başarıya ulaşmamakta beraberinde stres ve aile yaşamına işin müdahalesi söz konusu olmaktadır. Çalışma saatlerinin belirsizleşmesi ve uzaması ise çalışanın zihinsel ve fiziksel sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.¹⁶⁸

Bilgi teknolojileri yoluyla işletmelere özel bilginin dışarı çıkması endişesi ve çalışanların BT'yi kullanarak mesai saatlerini işle ilgisi olmayan uğraşlarla geçirme kaygısı yönetimleri çalışanlarını daha yakından ve yoğun şekilde izleme ve denetlemeye yönlendirmektedir. Üstelik bu izleme ve denetleme BT'nin sağladığı imkânlarla artık

¹⁶⁵ Beyhan Aksoy, "Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?" **Dergi Park**, C: 6, S:1, 2003, s.s. 58-77.

¹⁶⁶ Arkans Hendrickson ve Diğerleri, "Information Technology, Unions, and The New Organization: Challenges and Opportunities For Union Survival" **Journal of Labor Research**, C:22, S:2, 2001, s.s. 275-286.

¹⁶⁷ Beyhan Aksoy, "Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri", **Information Technologies and New Labour Relations**, C:12, S:3, 2012, s.s. 401-414.

¹⁶⁸ Cary Cooper ve Diğerleri, "Well-Being and Occupational Health in the 21st Century Workplace", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2001, s.s. 489-509.

daha da kolay hale gelmiştir. Toplumun denetim ve gözetimlerle bireysel özgürlüklerin kaybolduğu bir yapıya dönüşmesinin önüne geçebilmek yöneticilerin teknoloji temelli politika inisiyatifleri ile ilgili rasyonel olmayan kararların ayrımında olmalarıyla mümkündür. Yasal düzenlemeler ve devlet politikalarının bu tür uygulamaların toplumsal onayını sağlamada etkileri sınırlıdır. Dolayısıyla işletme rasyonelliği ve ahlaki boyutun birbiriyle uzlaşması gerekmektedir. Bunun için işletme içi ve dışı gruplar arasında diyaloga dayalı bir uzlaşma zemini oluşturulmalıdır. ¹⁶⁹



Şekil 4: Analitik hiyerarşi ile kurulan model

Kaynak: Devrim Yücel, Bilişim teknolojilerinin çalışma yaşam kalitesi üzerine etkisi, Maçka, İstanbul, Cilt:2, Sayı:2, 49-59 Nisan 2003.

Şekil 4 bilgi teknolojilerinin çalışma yaşamı üzerine etkisinin kalitesi üzerine verileri gösteren bir şekildir. Bilgi teknolojileri yakın zamanda yaşam kalitesi üzerine etki etmektedir. Kullanılan kaynaklar her yapıda yaşamsal olgulardan ekonomik verilere kadar tüm alanlara etki etmektedir.

¹⁶⁹ Ertan Kırılcım, “İşletme Etiği Konusuna Kavramsal Bir Yaklaşım”, **Amme İdaresi Dergisi**, C:30, S:4, 1997, s.s. 35-51.

3.2.2. Bilgi Teknolojilerinin IK Uygulamalarına Etkisinin Yeterlilikleri

Bilgi teknolojileri IK uygulamaları üzerinde etkilidir. Bu etkinin yaratmış olduğu sonuçlar ve sağladığı yeterlilikler de bulunmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Şirketler bu uygulamaları kullanırken gerekli finansal maliyeti bulmakta zorlanabilmektedir. İnsan kaynaklarında kullanılan sistemler ile yapılan iş arasındaki uyum bazen sağlanamamaktadır. Veriler uygulamalar içerisinde yer aldığı için bilgi güvenliğinin sağlanması şirketler açısından zorlayıcı olabilmektedir. Şirketler büyük dataların verilerin tutulduğu sistemlere sahiptir ve bunların yönetimini sağlama noktasında da sıkıntılar yaşanabilmektedir. IK uygulamalarını anlayabilmek ve uygulayabilmek adına çalışan eğitimleri şirketler için önemli bir noktadadır. Çalışan eğitimleri şirketler için maliyet unsuru olabileceği için yine şirketleri zorlayabileceğini söyleyebiliriz.¹⁷⁰ İnsan kaynakları uygulamalarının bıraktığı sonuçlara değinecek olursak; insan kaynaklarında uygulamalar ile birlikte süreçlerde daha yüksek verimlilik çıktısı alınmaktadır. Kurumlar gerek müşteriler gerek kendi hizmet sunumlarında yüksek kalite ve stratejik düzeyde geri bildirimler almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan uygulamalar kurumun genel hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olur.¹⁷¹ Kurumlar açısından ve çalışanlar açısından sonuçlara baktığımızda ise; uygulamalar sayesinde örgüt içerisinde yüksek bağlılık ile çalışma oranları artmakta ve çalışanlar değişim yönetimine daha çok yaklaşmaktadır. Değişim yönetimi de çalışanlar ve üst yönetim açısından bir güven bağı da sağlamaktadır. Piyasada rekabet yoğun şekilde ilerlediği için maliyet tasarrufları da sağlanmaktadır. Bu sayede işgücü devir hızları azalmış ve IK diğer organizasyonel işlemlerine maliyetsel açıdan daha fazla zaman ayırmıştır.¹⁷²

¹⁷⁰ Varma Shilpa ve Diğerleri, "The Implications of Implementing Electronic- Humane Resource Management (E-HRM) Systems in Companies", **Journal of Information Systems and Communication**, C: 2, S: 1, 2011, s.s. 10- 29.

¹⁷¹ Sanayei and Mirzaei, "Designing A Model For Evaluating The Effectiveness of E-HRM", **International Journal of Information Science and Technology**, C: 6, S: 2, 2008.

¹⁷² Huub Ruel ve Diğerleri, "**E-HRM: Innovation or Irritation, an Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Webbased HRM**", Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences, 2004, s.s.364-380.

3.2.3. İK Değişiminin İtici Güçleri

Günümüzde bilgi teknolojisinin bazı şeyleri değiştirdiği kolayca anlaşılabilmektedir. Organizasyonun bir parçası olarak İK departmanı çeşitli artan rekabet, küreselleşme, ekonomik gibi çevresel faktörler durgunluklar, teknoloji devrimi, vb. gibi tüm süreçlerin içerisinde yer almaktadır. İtici güçler ilk olarak iç ihtiyaçlar olarak ortaya çıkmıştır. İK faaliyetleri yeniden yapılandırma sürecine girerken rekabet avantajı kazanmayı ilk sırada tutar. Brockbank ve Ulrich, köklü değişikliklere yol açan dört ana itici güçten bahsetmiştir. İnsan kaynakları yönetimini yeniden yapılandırma çabasıyla: maliyet azaltma ihtiyacı, müşteri memnuniyeti, stratejik iş ihtiyaçları ve teknoloji geliştirmeyi ön planda tutmuştur. Bunlardan ilki maliyet azaltmadır. İK daha uygun maliyetli bir şekilde faaliyet göstermeye çalışırken hizmet sunumunun kalitesini etkilemeden işlerini devam ettirir. Çoğu şirket ise sadece sayıları azaltmak için uzun vadede plan yapar. İK ileri teknolojiyi kullanarak katma değeri olmayan işleri ortadan kaldırmak için uğraşmalı ve müşteri memnuniyetini önemsemelidir.¹⁷³ İkinci itici güç ise; müşteri memnuniyetidir. İK bu noktada hizmet sunumunu daha duyarlı verimli ve katma değeri yüksek şekilde gerçekleştirmelidir. İhtiyaçlara karşılık verebilmek adına üst düzey bir çalışma sergilenmelidir. Üçüncü itici güç stratejik iş ihtiyaçlarıdır. İnsan kaynakları liderleri stratejik ihtiyaçları yerine getirebilmek adına daha fazla zaman ve enerjiye odaklanmalıdır. Maliyet azaltma, verimlilik artışı, inovasyon gibi konularda dönüşüm hedefleri oluşturulmalıdır.¹⁷⁴ Dördüncü itici güç ise; teknolojik geliştirmedir. Zampetti ve Adamson bu konuda “Çalışanlar bilgi edinmek, evraksal işlemlerini, uygulamaları gereken çoklu adımları yapmak için ileri yollu teknolojiyi kullanmalı ve geliştirmelidir.” demiştir. Teknoloji sayesinde elektronik ortamları kullanmak iş ve veri kalitesini takip etmek oldukça kolaylaşmıştır.¹⁷⁵

¹⁷³ Cost Lower ve Diğerleri, “Higher Value: Human Resource Function in Transformation”, **Human Resource Planning**, C:7, S:3, 1994, s.s. 1-16.

¹⁷⁴ Ngo Thi Vo Ha, “**The Impact of E-hrm on the Roles and Competencies of HR**”, Finlandiya: Faculty of Business Studies Department of Management, 2011, s.19.

¹⁷⁵ Jude Arthur ve Diğerleri, “E-HR Adoption and the Role of HRM: Evidence From Greece”, **Personnel Review** C:36, S:2, 2007, s.s. 277-294.

3.3. İK Teknolojilerinin İnsan Geleceğine Etkileri

İK teknolojilerinin insan geleceğine dair pozitif ve negatif etkileri bulunmaktadır. Teknolojinin etkisi ile beraber şirketler uzun vadeli ve kısa vadeli planlarında değişiklikler yapmaktadırlar. Şirketler için zamandan tasarruf edebilme ve maliyetleri azaltma önemli bir unsur haline gelmiştir. Aşağıdaki tabloda olumlu ve olumsuz etkiler maddelendirilmiştir.

Tablo 6: İK Teknolojisinin Olumlu ve Olumsuz Etkileri

İnsan Kaynakları Yönetiminde Olumsuz Etkiler	İnsan Kaynakları Yönetiminde Olumlu Etkiler
İlk maliyetler	Uzun vadeli tasarruflar
Çalışan sayısındaki azalma	Yeni bölümde stratejik roller
Veri güvenliği tehlikesi	Zaman tasarrufu
Dış kaynak	Arttırılmış kalite
Yöneticileri çalışanlara yönlendiren sorumluluklar	Standardizasyon
İş hayatı dengesinin belirsizliği	Geliştirilmiş performans
Teknolojik yetersizlik	İnsan kaynakları yönetiminde ikinci evre

Kaynak: Hendrickson, 2003, pp. 391 – 392; Ruel et al., 2004, pp. 367 – 378; Sushi, 2008; Parry, Tyson, 2007, s.242

Tablo 6’da insan kaynakları teknolojilerinin insan geleceği üzerindeki etkileri gösterilmiştir. Günümüzde insan kaynakları stratejik ve önemli bir konumdadır. Bu açıdan insan odaklı bir çalışma yürütüldüğü için insan geleceğini de etkilemiştir diyebiliriz. Bilgi teknolojileri kullanımı ile beraber insan kaynakları yönetimi açısından yeni bir dönem başlamıştır ve uzun vadeye dayanan planlamalar gerçekleştirmektedir. Çalışanlar ve şirketler açısından elde edilen zaman tasarrufu ile beraber İK stratejik bir

noktaya gelmekte ve çalışanlar dış dünyaya kendilerini daha çok açabilmekte bilgi ve becerilerini bu doğrultuda kullanabilmektedir. Olumsuz etkileri ise; teknoloji değişimine direnen çalışanlar üzerinde oluşmaktadır. Teknolojik yetersizlikler ve teknoloji kullanımı eksikliği belirsizlikleri beraberinde getirmekte ve çalışan, şirket açısından istenen verime ulaşamamaktadır.

3.4. Yapay Zeka ve İnsan Kaynakları Dilinde Tanımı

İK dilinde yapay zeka tanımlanacak olursa; daha önce insanlar tarafından yapılırken, makinelerle yaptırılmaya başlanan komplike her şey yapay zeka, daha doğrusu yapay zekanın bir ürünü olarak adlandırılmaktadır. Konuya insan kaynakları açısından bakılacak olursa;

Şirket sistemlerinde kayıtlı on binlerce kişilik aday havuzunu hiç el değmeden kısa listelere indiren, adaylarla her aşamada kişiselleştirilmiş bir şekilde kendi kendine iletişim kuran, içinde entegre, şirketlere özel hale getirilmiş değerlendirme araçlarıyla adayların uygunluklarını en düşük hata payıyla otomatik olarak saptayan, kullanılan araçların etkinliğini kendi içinde değerlendiren, iş performansını öngörme başarısını test eden, şirketin performans sonuçlarıyla konuşup, iyi performansı makine öğrenmesi yöntemiyle öğrenip kendini ve kullanılan araçları dönüştüren, mülakat yapan ve diğer değerlendiricilerin seçim kalitesini sürekli olarak test eden, tüm diğer İK sistemleriyle konuşabilen, ‘metrik’leri kendi içinde ilişkilendiren ve konuşturan bir sisteme yapay zeka denilmektedir. Kısacası; daha önce insanlar tarafından çok meşakkatli bir şekilde, el yordamıyla yürütülen ve tam da bu nedenle hataya çok açık olan insan kaynakları süreçlerinin, el değmeden makineler tarafından yapılması bir yapay zeka örneğidir.¹⁷⁶

3.4.1. Yapay Zeka ve İnsan Kaynakları İlişkisi ve Yapay Zekaya Dair Öngörüler

AI (yapay zeka) teknolojileri, self-servis işlemleri, işe alma ve yetenek geliştirme, bordro, raporlama gibi İK fonksiyonlarını geliştirmek için önemli fırsatlar

¹⁷⁶ Resul Tura, “İK’da Yapay Zeka ve Dijitalleşme”, Çevrimiçi: <https://www.psylabsonline.com/ikda-yapay-zeka-ve-dijitallesme/>, (Erişim Tarihi: 2019).

sunar. AI; yeteneklerin yenilendiği bir çağda yaşadığımız için işlerimizi nasıl yürüttüğümüz üzerinde çok büyük ve önemli bir etkiye sahiptir. İnsan kaynakları yöneticileri, AI'yı IK ile birleştirmenin bilincindedirler. Yapay zeka çalışanlara daha fazla kapasite, daha fazla zaman ve bütçe sağlamaktadır.

Yapay zekanın insan kaynakları tarafından benimsenmesinin zorlukları da bulunmaktadır. Benimsenmesinin önündeki zorluklara bakacak olursak; yetenek açığı; uygun şekilde eğitilmiş veya vasıflı insanlar bulmak pahalı ve zor olabilir. Gizliliğe dair endişe; gizli IK verilerine güvenli bir şekilde erişilebilmeli ve sadece yetkili kişiler tarafından erişilebilir olmalıdır. Devam eden bakım ve geliştirme; diğer yenilikçi teknolojilerde olduğu gibi, AI da derin öğrenme ve düzenli inceleme ve güncellemeler gerektirir. Entegrasyon yetenekleri; SAAS'a (Hizmet Olarak Yazılım) yönelik IK eğilimi nedeniyle veri kullanılabilirliği sınırlıdır. Sınırlı kanıtlanmış uygulamalar; birçok ürün ve hizmet yalnızca konsept kanıtına dayanarak yapılabilir.

Yapay zeka ve insan kaynakları birçok ortak noktada çalışır. Bu ortak noktalara bakacak olursak; tekrarlayan, düşük değerli görevlerin otomasyonu; AI, IK'nın tekrarlayan, düşük değerli işleri otomatikleştirme ve daha stratejik çalışmalara odaklanmayı artırma fırsatı sunar. Çok fazla zaman harcanan IK hizmetleri yapay zeka sayesinde zaman kazanmış ve kaliteyi artırmıştır. Bu sayede stratejik noktalara eğilim daha fazla olmaktadır. IK ticari işlem verilerine erişim; yöneticiler veya IK üyeleri çalışan verilerine erişebilirler. Bu noktada bir çalışanın iş geçmişi, ekip bilgi veya performans değerlendirmesi yetki sahibi olan her çalışan tarafından görülebilmektedir. Çalışan bilgilerini görüntüleme ve güncelleme; çalışanlar kişisel bilgilerine erişebilir, örneğin adres, acil durum irtibat kişileri, organizasyon detayları, tatil müsait günler, tatil taleplerinin onaylanma durumunu yapay zeka ile rahatça görüntüleyebilmektedir. Takım eğitimi; takım yöneticileri dijital eğitim fırsatlarını planlayabilirler. Yetenek açığı değerlendirmelerine dayalı bir ekip oluşturulur ve yöneticiler eğitimdeki ilerlemeleri bu şekilde takip edebilirler.¹⁷⁷

¹⁷⁷ EY, “The New Age: Artificial Intelligence for Human Resource Opportunities and Functions”, Çevrimiçi: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf), (Erişim Tarihi: 07.03.2019).

Yapay zekaya dair PWC 8 öngörü paylaşmıştır. Bu öngörülere değinecek olursak; yapay zekanın ilk önce işverenleri etkileyeceği öngörülmüştür. Uzun vadede iş piyasasının çok zarar görmeyeceğini ve 2018 yılının çok fazla etki altında kalmayacağı öngörülmüştür. Bir yandan da şirketler zor durumdadır diyebiliriz. Şirketlerde ekipler genel olarak ayrı ayrı çalışır ve verileri gruplar halinde tutarak çalışmaktadır. Yapay zekanın etkili olabilmesi için ise farklı bölümlerde ve disiplinlerdeki kişileri ve verileri bir araya getirmek gerekiyor. Şirketler günümüzde çalışanlarına yapay zeka becerisi kazandırmaya çalışmaktadır ancak ortalama bir şirketi henüz buna hazır durumda değildir.

İkinci öngörü ise yapay zekanın artık işe başladığı yönündeki gelişmelerdir. Yapay zekâ artık karmaşık görünen süreçleri kolaylaştırmaya, yen, trendler belirlemeye ve ileriye yönelik verilere göstermeye başlamıştır. Yapay zeka sayesinde insanların iş yükü giderek azalacak ve stratejik düşüncelerini sağlayacak süreçlere zorlayacaktır. Aslında böylelikle çalışanlar daha verimli ve etkin çalışmaya başlayacaklardır.

Üçüncü öngörüde; yapay zekanın veriler ile ilgili önemli sorulara cevap verebileceği yönündedir. Yapay zeka farklı şekilde verileri bir araya getirmekte şirketler adına yapılacak olan yatırımların getirisinin ne kadar olduğunu hesaplayabilmektedir. Yapay zeka bu noktalarda otomatik hareket etmekte ve şirketlere kolaylık sağlamaktadır. Yapay zeka tarafında veriler belirli bir sorunu çözmek için kullanıldığında, diğer veriye dayalı yapay zekâ çözümleri de kolaylaşıyor ve verimli bir döngü oluşuyor.

Dördüncü öngörüye bakacak olursak; yapay zekâ yetenekler arası becerilerde teknik uzmanları değil alan uzmanlarının belirleyici olacağını öngörmüştür. Teknolojinin hızlı ilerlemesi ile birlikte bilgisayar alanında çalışan kişiler popüler olmaya başlamıştır ancak yapay zeka için sadece bu yeterli görülmemektedir. Yapay zeka alanında uzman olan kişilere de ihtiyaç duymaktadır. Örneğin; finans-muhasebe, pazarlama, insan kaynakları gibi alan odaklı çalışan kişilere diyebiliriz. Bu kişilerin programcı olmaları ve veri bilimi üzerine çalışmış olmaları gerekmemektedir. Sadece yapay zekanın mantığını anlamaları yeterli olacaktır. Yapay zeka artık bilgisayar ortamlarından çıkıp günlük süreçlere dahil olmaya başlayacaktır.

Beşinci öngörü ise güvenlik duvarları ile ilgilidir. Siber saldırılar gün geçtikçe artmaya başlayacaktır. Kötü yazılımlar ve küresel siber saldırılar gün geçtikçe artmaktadır. Şirketler oluşan tehditlere karşın nitelikli teknoloji ile cevap vermek durumundadır. Yapay zekaya karşı direnç gösteren şirketler bile siber güvenlik önlemleri almaya başlamıştır. Birçok kurum bu sayede yapay zeka ile tanışmış olacaktır.

Altıncı öngörü; yapay zekanın kara kutusunu açma önceliği ile ilgidir. Yapay zeka şuan da tehlike oluşturacak konumda bulunmamakta ve 2018 yılını etkilememektedir. İlerleyen zamanlarda ise yapay zeka kontrolden çıkabilir ve herkesi temkinli olmaya yaklaştırabilir. Yapay zekânın “açıklanabilirlik” seviyesine karar verirken işletmelerin iş, performans, yasal düzenlemeler ve itibar kaygılarını değerlendirmek için birtakım çerçevelere ihtiyaçları bulunmaktadır.

Yedinci öngöründe ise ; ülkelerin yapay zekâ için birbiriyle yarışacak olması durumudur. Yapay zeka ülkeler için çok büyük bir fırsat oluşturmaktadır. Kanada, Japonya, İngiltere, Almanya ve Birleşik Arap Emirlikleri’nin ulusal yapay zekâ planlarının olduğu bilinmektedir. Çin, yapay zekâyı ekonomik geleceği için önceliklendirmek konusunda diğer ülkelerden ayrılıyor. Yaptığı çalışmalar ise şimdiden başarıya ulaşmaktadır. ABD için Çin’deki bu gelişmeler tehlike arz edebilir başka bir deyişle ABD teknolojik üstünlüğünü kaybetme korkusuna kapılabilir.

Son ve sekizinci öngörü ise; güvenilir bir yapay zeka oluşturma sadece teknoloji şirketlerinin üzerindeki bir sorumluluk olmaktan çıkacaktır. Yapay zeka ile ilgili korkular oldukça artmış durumdadır. Yanlılık, özel hayatın gizliliği ihlali ve çevresel zararlar bunlardan bazılarıdır. Bu bakımdan yapay zeka açısından küresel bir fikir birliği oluşmuş durumdadır. Güvenilir bir yapay zeka yaratmak öncelikler listesinin başına gelmeye başlamıştır.¹⁷⁸

¹⁷⁸ PWC, “Dijital & Teknoloji 2018 Yapay zekâ (AI) Öngörülleri”, Çevrimiçi: <https://www.pwc.com.tr/yapay-zeka-ongurulleri>, (Erişim Tarihi: 10.09.2018).

3.4.2. Yapay Zeka ve IK Fonksiyonlarına Etkisi

3.4.2.1 İşe alma

Şirketlerde bulunan işe alma ekipleri kariyer portalları üzerinden sürekli olarak aday araştırması yapmaktadır. Bunun için kariyer.net, linkedln gibi araçlar kullanılmaktadır. Aday listeleri hazırlayıp sonrasında uygun olan adaylar ile görüşmeler organize etmektedirler. Bu görüşmeler çoğu kez video konferans şeklinde de gerçekleşmektedir. Sonrasında aday yönetici IK görüşmeleri sağlanmaktadır. Sonraki aşamada ise adaylar üzerinden kararlar verilip süreç sonuca bağlanmaktadır. Aslında tamamen insan hatasına açık bir sistem ile işe alım süreçleri gerçekleşmektedir. Bu noktada yapay zekanın katabileceği destekleri sıralayacak olursak; portallardan aday filtreleme işlemleri yapılırken yaş, cinsiyet, din gibi seçeneklere takılmayacak olan yapay zeka bu konudaki ön yargıları da engellemiş olacaktır. Adayların bilgileri büyük bir veri tabanında toplanmaktadır. Bu rakam ve veriler gün geçtikçe artmaya devam etmektedir. Yapay zeka ise bu noktada adayları kendi filtreleyecek ve aday listeleri oluşacaktır. Bu noktada insanlara duyulan ihtiyaç azalacaktır. Görüşme organizasyonları noktasında da yapay zeka bu görevi üstlenmektedir. Video konferans görüşmelerinde ise adayların ses tonundan, hal ve hareketlerinden birçok ipucunu bir araya getirerek doğru bilgilere ulaşacak ve bir sonuç ortaya çıkartacaktır. Teknik incelemenin yanı sıra kişiliğine dair tüm değerlendirmeleri yapay zeka yapacaktır.

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz tüm durumları yapay zeka kendisi yapabilmekte ve hiçbir insan gücüne ihtiyaç duymamaktadır. Yapay zeka özgeçmişleri oluşturup mülakatlar yapacak yöneticilere aday sunumları gerçekleştirecek konuma gelmiştir. Bu sayede aslında şirketlere daha ucuz ve kaliteli hizmet sunacaktır.

3.4.2.2. Performans Değerlendirmesi

Şirketler için çalışanların performansını değerlendirmek oldukça zordur. Değerlendirmeyi yapan yöneticiler genel olarak şu noktalarda hata yapmaktadır. Yöneticiler kendilerini benzer buldukları kişileri kendilerine daha yakın hissedip o şekilde bir değerlendirme yapmaktadır. Ayrım yapmadan herkesi aynı görmektedirler. Genel performansı değerlendirirken çoğu kez son aylardaki performansı göz önünde

tutarlar. Ayrımcılık yapma ihtimalleri yüksektir. Çalışanın özel hayatına göre karar verme durumu yaşayabilirler. Yapay zeka bahsetmiş olduğumuz yönetici hatalarını kapatmakta ve geliştirilmiş olan bir yazılım ile kişinin performansını yıl boyunca sürekli ölçebileceğiniz bir sistem getirmektedir.

3.4.2.3. Eğitim

İşimiz için gerekli olan bilgiler yetenekler sürekli olarak değişmektedir. Bu değişimlere ayak uydurabilmek adına eğitime ihtiyaç duymaktayız. Bu eğitimleri etkin bir şekilde verecek yapay zeka destekli eğitimler bulunmaktadır. Hangi eğitimlere ihtiyaç olduğunu bilmek ve bunu takip etme noktası zaman zaman problem olabilmektedir. Bizleri geliştirebilecek eğitimlere ulaşabilmenin yolu ise yapay zekadan geçmektedir. Yapay zeka dünyadaki gelişmelerden de haberdar olarak çalıştığınız alana ve teknolojilere uygun eğitimler bulup önerilerle karşınıza gelebilmektedir. Aynı zamanda iş yapış tarzınızı inceleyip size farklı yumuşak yetenek eğitimi de öneriyor olabilir. Eğitimlerden geri bildirim alma noktasında da yapay zeka zekadan faydalanılmaktadır.

3.4.2.4. Duygu Analizi

İnsan kaynakları fonksiyonları arasında sayılmamasına rağmen duygu analizi yapabilmekte önemlidir. Şirketteki yazışmalara bakarak, ses tonları ve hareketlere bağlı duygu analizleri yapılabilmektedir. Bu duygu değişimlerine bakarak hangi şehirlerde ve hangi ekiplerde duygu değişimlerinin yaşandığı bulunabilir.

3.4.2.5. Çalışan Bilgileri

İnsan kaynakları birçok bilgiyi dosyalama sisteminde tutmakta ya da bu verileri saklamamayı tercih etmektedirler. Çalışanların bilgilerini çoğu kez linkedln saklamaktadır. İnsan kaynakları yapay zeka temelli bir sisteme geçtikleri zaman bu verileri saklamak çok daha basit bir hal alacaktır. Bu takip ve veriler ile yetenek yönetimini daha doğru bir şekilde yapmış olacaklardır. Şirket yapay zeka ile çalışanları rollerine daha uygun bir şekilde hazırlamış olacak ve bu bilgileri kullanacaktır.¹⁷⁹

¹⁷⁹ Yapay Zeka Uygulama Alanları, 2018, Çevrimiçi: <https://www.bukrek.com/insan-kaynaklarinda-yapay-zeka.>, (Erişim Tarihi: 02.04.2018).

3.5. Endüstri 4.0, İnsan Kaynakları İlişkisi ve Teknoloji ile Potansiyel Etkileşimleri

Endüstri 4.0 kavramı ilk olarak Almanya’da ortaya çıkmıştır. 2011 yılında Almanya Eğitim Araştırma Bakanlığı ülkenin gelecek durumunu değerlendirirken kalkınmaya katkı sağlayacak 10 tane proje oluşturmuşlardır. Bu projeler “Yüksek Teknoloji Stratejisi 2020’nin Gelecek Projeleri” adı altında yayınlanmıştır.¹⁸⁰

Endüstri 4.0 tanımına bakacak olursak; Endüstri 4.0, makine gücünün; insan gücünün yerini alarak üretim süreçlerini kendiliğinden yönetebilir hale gelmesi olarak tanımlanmaktadır. Yeni sanayi devriminin ortaya çıkması makinelerin internet teknolojileri ve bilgisayarlar sayesinde koordine edilişi sonrasında ortaya çıkmıştır. ‘Nesnelerin İnterneti’ olarak ortaya çıkan yeni sistem sayesinde ileri düzeyde teknolojiye geçilmiş; üretim ileri bir seviyeye gelmiş ve fabrikalar kendini yönetebilir konuma gelmiştir.¹⁸¹

Bir diğer tanımda ise ; Endüstri 4.0 kavramının temeli; üretim aşamasında yer alan tüm birimlerin birbiri ile iletişimine, gerçek zamanlı olarak veriler ulaşabilmeye ve bu veriler sayesinde fazla katma değer sağlanmasına dayanmaktadır.¹⁸²

Sonuç olarak, küreselleşen piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak, kalifiye olmayan işgücüne olan bağımlılığı azaltmak, piyasalara hızlı ve hatasız ürünler çıkarabilmek, esnekliğin arttırılması ve maliyetlerin azaltılması Endüstri 4.0’ın temel çıkış noktaları olarak düşünülebilir. Çalışma hayatı ve istihdam açısından değerlendirdiğimizde; çok önemli değişimler yaşanacağı öngörülmektedir. İnsan kaynakları ihtiyaçları farklılıklar sergilemekte ve nitelikli personele olan ihtiyaç artmaktadır. Endüstri 4.0 ile vasıfsız sayılabilecek olan işçiler önemini yitirecek ve vasıflı iş gücü ön plana çıkacaktır.¹⁸³ Yeni sanayi döneminde yeni iş imkanlarının oluşacağı da

¹⁸⁰ Lee Fang, “Atomic and Close-to-Atomic Scale Manufacturing - A Trend in Manufacturing Development”, **Frontiers of Mechanical Engineering**, C: 11, S: 4, 2016, s. 325-327.

¹⁸¹ Ege Bölgesi Sanayiciler Odası, “Sanayi 4.0”, Çevrimiçi: http://www.ebso.org.tr/ebsomedia/documents/sanayi-40_88510761.pdf, (Erişim Tarihi: 11.10.2015).

¹⁸² Nurten Sinem Pamuk ve Mehmet Soysal, “Yeni Sanayi Devrimi 4.0 Üzerine Bir İnceleme”, **Verimlilik Dergisi**, S:1, 2018, s.s. 41-66.

¹⁸³ World Economic Forum, “The Future of Jobs”, Çevrimiçi: http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_SummaryJobs.pdf, (Erişim Tarihi:08.07.2016).

öngörülmektedir. Değişim süreçlerinde yeni fırsatlar daima olmaktadır. Endüstri 4.0 ile kısa vadede istihdam artışlarının olacağı uzun vadede ise BT alanında nitelikli ve vasıflı iş gücüne olan ihtiyacın artacağı öngörülmektedir.¹⁸⁴

Endüstri 4.0 'a insan kaynağı açısından bakacak olursak birtakım sonuçların yaşanacağı öngörülmektedir. Üretim aşamasında insana ihtiyaç olmayacağı için özellikle fabrikalarda mavi yaka çalışanlarda işten çıkarmalar yaşanacak ve buradaki istihdam etkilenecektir. İşe alım mülakatlarının yanı sıra çıkış mülakatlarının artışı önem kazanacaktır. Bu noktada profesyonel danışmanlık şirketlerine olan ihtiyaçlarda artma görülebilir. Yoğun robot kullanımı artışı sebebi ile hizmet sektörüne yönelişler artacak ve burada bir patlama yaşanacaktır. Yeni meslekler, yeni unvanlar oluşacaktır ve özel olarak bu noktalarda arayış artacaktır. Bir diğer öngörü ise işsizlik oranlarının ciddi oranda artacağı durumdur. Her ülkede bu oranlar artış göstereceği için sosyal devlet algısı önem kazanacak ve yerleşmeye başlayacaktır. Büyük bir işsizlik artışı beklendiği için devletin ücret politikalarında değişiklik yapması da beklenen bir durumdur. Bu sayede aslında insan kaynakları fonksiyonlarından ücret ve yan haklar önem kazanacaktır. Terfi süreçleri açısından da sıkıntıların yaşanacağı ön görülmektedir. Çalışanlardan beklentiler ciddi oranda artış gösterecektir. BT sektöründe olmayan kişilerden bile teknik yeterliliklerin olması beklenecektir. Şu an çok yaygın olmasa bile home office kavramı yeni sanayi dönemi ile birlikte yaygın hale gelecektir. Klasik çalışma saatlerinin ortadan kalkacağı öngörülmektedir.

Endüstri 4.0'a insan kaynakları tarafından baktığımızda yaşanabilecek gelişmeler yukarıda bahsettiğimiz şekilde öngörülmektedir. İnsan kaynaklarının her alanında bir değişim yaşanacaktır. Yapay zeka tabanlı robotlar tüm işlemleri gerçekleştirecek ve ülkelerdeki dengeleri değiştirecektir. Özellikle işe alma kısmında IK faktörü tamamen ortadan kalkabilir ve bu durum çalışanlar açısından yeni krizler çıkarabilir.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Ali Rıza Ersoy, "Endüstri 4.0 ve İş Hayatı için Tavsiyeler", Çevrimiçi: <http://www.endustri40.com/endustri-4-0-ve-is-hayati-icin-tavsiyeler-bseu-ieee/>, (Erişim Tarihi: 02.03.2016).

¹⁸⁵ IK Mania, "Endüstri 4.0 ve İnsan Kaynakları", Çevrimiçi: <http://ikmania.blogspot.com/2017/03/endustri-40-ve-insan-kaynaklar-iliskisi.html>, (Erişim Tarihi: 03.03.2017).

3.6. Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Uzun Sürede Bırakacağı Sonuçlar

Bilgi teknolojileri ile birlikte insan kaynaklarının her evresinde yeni sorular ile karşılaşmaya başlanmıştır. İşletmeler kendisini geleceğe nasıl hazır etmelidir. Yeni sanayi dönemine nasıl hazırlanmalıdır ve bu noktada çalışanların yönetimini ve seçimini nasıl yapmalıdır soruları ortaya çıkmıştır. E-IKY uzun süreli düşünüldüğü zaman tehdit unsurlarını da beraberinde getirmektedir. Tüm verilerin olduğu sistemi koruyabilmek, verileri doğru sınıflandırabilmek, iş süreç ve görev adımlarının doğru işlerliğini görebilmek ve IK çalışanlarını bu konuda bilinçlendirebilmek önemlidir. Gelecek dönemleri düşünürsek; uzun süreli sistem işleyişlerinin güvenli kalması, şirketlerin başarılı olabilmesi şirket ve çalışan arasındaki sıkı iş birliğine bağlıdır. Çalışanların bu konuda eğitilmeleri ve yeterlilik seviyesine ulaşmaları gerekmektedir. Yeterlilik seviyesine ulaşan çalışanlar bir süre başarı seviyesini yükseltmesi ve sürekliliğe ulaşmalıdır.

İnternet altyapıları 1995-2000 yılları arasında değişim göstermiştir. Bu dönemde web 1.0 geliştirmeleri yapılmış ve internet tüm altyapıların bir parçası olarak görülmüştür. Bu dönemdeki müşteri ilişkileri bilgi toplamak ve bunun reklamını satmak üzerine konumlandırılmıştır. 2005 yılına kadar web 2.0 geliştirmeleri, müşterileri iş modellerinin merkezine yerleştirmiştir. Sosyal yollar ile medya şirketleri müşterilerden ürün tasarımına katkıda bulunmalarını istemeye başlamıştır. (kullanıcı tasarım), fikir üretme (kitle kaynak kullanımı) veya fon yaratma (kitle fonlaması) gibi. Yeni beklentiler ise “Nesnelerin İnterneti” nin şu an hizmet veren ve çalışan makinelerle ilgili olan, çalışma koşullarını izlemek, veri üretmek ve yeni iş modelleri tasarlamak gibi noktalarda olduğu görülmektedir.¹⁸⁶ Çalışanlar açısından ise bilgi teknolojilerinin etkileri belirsiz bir durumlar ilerlemektedir. Teknoloji çalışanlara yeni fırsatlar sunmakla birlikte sahip oldukları işleri ve yetkinlikleri elinden almaya başlamıştır. Kimi yazarlara göre ise uzun vadede çalışanların istihdam oranında düşüş yaşanacağını öngörmüştür.¹⁸⁷

¹⁸⁶ Chris Anderson, “**The New Industrial Revolution**”, NY: Crown Business, 2012, s.210.

¹⁸⁷ Halil Elibol, “Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, **Dergi Park**, 2005, s.s.157-159.

Bir diğerk sonuç ise; teknoloji ile birlikte kullanılan mobil teknolojilerin her geçen gün artmaya devam etmesidir. Çalışanların yetenek ve becerilerinin takibi, istihdam bilgilerinin yönetimi bu noktalardan da takip edilebilmektedir ve teknoloji ile birlikte yeni bir bilişsel boyut ortaya çıkmaktadır.

T. Bondarouk ve C. Brewster bilgi teknolojilerinin gelecekteki sonuçlarını üç madde altında toplamıştır.¹⁸⁸İlk olarak teknoloji sayesinde kullanılan sistemler ve bilgisayar ortamında yapılan her şey yüksek çözünürlük sağlayarak insan gücü ile yapılabilcek tüm işleri tamamlayacaktır. İkinci olarak yeni gelen bilgilerin sisteme işlenmesi yorumlanması ve herhangi problem çözümünde aksiyon alınabilmesi için güvenli bir ağ oluşturulması zorunluluğudur. Bu zorunlukların olması ileride teknoloji geliştikçe güvenlik ağlarına olan ihtiyaı artıracaktır. nc ve son olarak ise; insan kaynaklarında rutin olan ve olmayan görevlerin gerçekleştirilmesi adına belli kurallar tanınmalıdır. Bu kuralları koyan ve takibi sağlayacak olan gücü bilgisayar ortamındaki sistemler yapabilmektedir. Buradaki insan gücü kullanım alanını bilgisayar sistemleri alacaktır denilebilir. İnsan kaynakları yönetiminde elektronik işlemler ile tüm işler halledilebilir duruma gelmişken sürecin dinamik işleyen yapısı gözden kaırılabilirilmektedir. İKY faaliyetlerinin tümü için önemli bir zaman süreci vardır ancak geliştirilen teknolojiler ile zaman faktörünün de önüne geçildiği gözlemlenmiştir.¹⁸⁹

Teknoloji ile insan etkileşimi kilit bir rol oynamaktadır. E-İKY teknolojisi istikrarlı bir şekilde kullanılmaya devam etmektedir. Başarıya ulaşabilmek adına çeşitli ülkelerdeki şirketler çalışanlara yatırım yapmaktadır. Uzun vadede eğitimle desteklenen personel ile birlikte İKY başarılı sonuçlar elde edecektir.

¹⁸⁸ Frank Levy and Richard Murnane, “Dancing With Robots. Human Skills for Computerized Work”, evrimii: <http://content.thridwayorg/publications/715/Dancing-with-Robots.pdf>, (Erişim Tarihi: 17.07.2013).

¹⁸⁹ John George and Gleen Jones, “The Role of Time in Theory and Theory Building”, **Journal Management**, S:26, 2018, s.s. 657–684.

3.7. Teknolojinin IK Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Olumlu Olumsuz Değerlendirmesi

Günümüzde insan kaynakları yönetimi genellikle bir insandan ziyade bir portal haline gelmiştir. Neredeyse tüm firmalar teknoloji ve web tabanlı aracılığıyla IK hizmetlerine evrensel erişim sağlamaktadır. Uygulamalar, insan kaynakları araçlarını önemli ölçüde değiştiren faktörlerdir. Bu değişiklikler genellikle maliyetleri düşürme ihtiyacından ortaya çıkmış ve bu alandaki hizmetleri genişletmek veya iyileştirmek amacı ile çalışmıştır. Son yapılan araştırmalar ise kuruluşların sofistike IK teknolojisi araçlarını başarıyla benimsediğini belirtmiştir.¹⁹⁰ Fakat çoğu kuruluş zaten otomatikleştirilmiş temel IK'ya sahip olduğu için yönetim, IK süreçlerinin basit otomasyonu ve rekabetçi bir avantajı temin edemez durumdadır. Bunun yerine, kuruluşlar otomasyonu nasıl kullanılacağını belirlemelidir. IK uygulamalarını dönüştürmek ve IK markalarını pazarlamak için teknolojiye her durumda ihtiyaç vardır.

IK gün geçtikçe daha teknoloji temelli bir mesleğe dönüşmekte ve kuruluşlarda önem vermesi gereken konular üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Bu bağlamda IK süreçlerini kolaylaştırmalı ve idari yükleri azaltmalıdır, IK yönetimi ve uyumluluk maliyetleri azaltılmalıdır, küresel yetenek için daha etkili bir şekilde rekabet edilmeli, çalışanlar ve yöneticiler için hizmet ve verilere erişimin iyileştirilmesi, karar vericilerin eğilimleri belirleyebilmeleri için gerçek zamanlı ölçümler sağlamak ve işgücünü daha etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. İnsan kaynaklarının daha stratejik bir rol oynayabilmesi için dönüşümünü sağlamak ise en birinci iş olarak belirtilmelidir.¹⁹¹ Teknolojinin IK üzerinde etkin olmaya başlaması ile birlikte kurumlar genel IK stratejilerini değiştirmek için teknolojinin bir parçası olmayı seçmelidir ve bunun için birçok seçeneği değerlendirmelidir. Teknolojiyi şirket içerisinde geliştirmek mümkün olmasına rağmen maliyetler çoğu zaman fazla olabilmekte ve ürün seçimi açısından şirketleri zorlayabilmektedir. Tek bir platform üzerinden iş takibini yapabilmek

¹⁹⁰ Cedar Crestone, "HR Systems Survey", Çevrimiçi: https://www.sierra-cedar.com/wp-content/uploads/sites/12/2018/01/Sierra-Cedar_2017-2018_HRSystemsSurvey_WhitePaper.pdf, (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

¹⁹¹ Philip Gupta and Susheel Chhabra, **Human Resource Information Systems**, Mumbai: Himalaya Publishing House, 2004, s. 43.

çözüm işlevlerini de daha etkin kullanmayı sağlar. Bazı kurumlar için tek platformlar büyük avantaj sağlar ve verimliliklerini artırır.¹⁹²

İnsan kaynaklarının BT araçlarının üzerinde organizasyonel etkileri büyüktür; bu etkilerin başında yöneticilerine daha iyi hizmetler sunmak, tüm organizasyondaki kişisel politika ve kişisel süreçleri birbirine bağlamak için köprü görevi yapmak, şirketteki personel yönetimini kolaylaştırmak, stratejik kişisel karar alma için önemli veriler sağlamak ve IK için bilgilerin hızlı bir şekilde toplanmasını ve analizini mümkün kılmak kişisel aktivitelerin performansında masrafları azaltır ve yardımcı olur. Küreselleşme, iş dünyasını kaliteye doğru yönlendirmek ve pazardaki rekabet gücüne ulaşmak için bilgi teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi çerçevesinde iş stratejisinin yerine getirilmesine nasıl katkıda bulunabileceğini anlamamızı sağlamaktadır. Bilişim teknolojisinin IK hedeflerine ılımlı bir şekilde ulaşmayı sürdürdüğünü ve IK bilgi sisteminin tam olarak uygulanmasının planının, şirkette tanımlanmış kilit performans göstergelerine (KPI) ulaşmada önemli ölçüde destek sağlayabileceğini ortaya koymaktadır. Bu, esas olarak başarılması gerekenleri içermelidir. İnsan kaynakları BT araçlarının KPI'yı nasıl destekleyebileceği ve hangi tür insan kaynakları BT araçlarını kullanması gerektiği anlamına gelir.¹⁹³

Teknolojinin artan kullanımı insan kaynağında yönetim faaliyetlerinin ve süreçlerinin etkinliğini önemli ölçüde artırdığı, hızlarını etkilediği ve maliyetleri düşürdüğü görülmüştür. Etkili ve verimli bir iletişim kuran sistem, çalışan bağlılığı, yetenek yönetimi, çalışan gelişimi, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme fonksiyonlarında sistem kullanımını etkin kılmış ve kuruma ve çalışanlara değer katan bir alan yaratmıştır.¹⁹⁴ Teknoloji insan kaynakları alanında her noktada etkili olmaya başlamış ve süreçler ile ilgili sonuçların çıktılarını vermeye başlamıştır. Genel olarak etkinin sonuçlarına bakacak olursak; 80'li yılların IK uygulamalarından teknoloji ile sıyrılmaya çalışan IK fonksiyonlarında işe alma gibi geleneksel personel fonksiyonlarını

¹⁹² Richard Johnson and Hall Gueutal, "The Use of E-HR and HRIS in Organizations", Çevrimiçi: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/HR-Technology.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.07.2017).

¹⁹³ Rache Go, "Impact of Information Technology on Human Resource Management", Çevrimiçi: <https://www.profilesasiapacific.com/2017/12/07/information-technology-hrm/>, (Erişim Tarihi: 12.07.2017).

¹⁹⁴ Dave Ulrich, **Human Resource Champions**, 1. Basım, Boston: Harvard Business Review Press, 1997, s.201.

seçme ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme alanlarında stratejik bir konuma gelmeyi başarmıştır. 90'lı yıllarda IK profesyonellerinin rolünü yerine getiren IK faaliyetlerinin kapsamı genişletilmiştir. 21. yüzyılın ilk on yılında, IK profesyoneline strateji dahil olmak üzere yeni roller verilmiştir; fonksiyonel uzman, çalışan savunucusu, insan sermayesi geliştiricisi ve insan kaynakları lideri vb. sonrasında küreselleşme ve liberalleşme politikaları ile BT kullanımının artması IK uzmanlarını strateji yapıcı rolüne taşımıştır.

Kurumsal geliştirici ve iç danışman olarak da adlandırılan insan kaynakları yöneticileri; IK stratejilerini sürekli izlemekte; poliçeler, emekliliğe kadar çalışanın kaydını tutmak, çalışanların yeteneklerini yönetmek ve IK konularında talimatların iletilmesi gibi sorumlulukları da üstlenmektedir. IK uzmanlarının görevi, yeni teknolojik araçlar ve iletişim ile basitleştirilmiştir. Teknolojiler ve yeni uygulama yazılımları yapılması ile beraber zamanlarının çoğunu harcayabilen bir politika çerçevesi çizilmiş ve stratejik planlama aşamasına gelinmiştir. IK'nın çeşitli fonksiyonları, bilgisayar ve bilgi teknolojileri kullanımı ile etkin bir şekilde yönetilebilir durumdadır. Örneğin; işe alma, çalışan seçimi, çalışan yönetimi ve çalışanların işlevleri işgücü planlaması İnternet, web portalları, video konferans, veri üzerinden yönetilir ve depolanabilir duruma getirilmiştir. Eğitim, performans değerlendirme, geri bildirim, çalışan cirosu, gecikme ve devamsızlık analizi, yönetim ve planlama fonksiyonları, arka arkaya planlama vb. internet üzerinden çalışan portalları ve şirket portalları vb. noktalarda insan kaynaklarına yardımcı olmuştur.

IK yönetiminde teknolojinin önümüzdeki yıllarda artması öngörülmektedir. Son 20 yıl da IK alanına verilen önem artmıştır. IK'ya yüklenen yeni roller de beraberinde gelmiştir. Yetenek edindirme, yeterlilik haritalaması, 360 derece ileri bildirim, tutundurma, sözleşmeli işçilik, tazminat ,ödülleri vs. eklenen yeni rollerdir. Yeni yazılım ve teknolojik araçlar bu yeni görevlerde IK profesyoneline kesinlikle yardımcı olmaktadır. ¹⁹⁵Teknolojinin insan kaynaklarına olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkilediği noktalarda mevcuttur. Teknoloji sayesinde IK süreçlerinin neredeyse tamamını dış kaynaklı olarak kullanmaya başlamıştır. Stratejik karar alma ve uygulama

¹⁹⁵ Harish Jain, **Impact of Technology on HR Practices**, 1. Basım, India: GMN College, 2014, s. 1006.

aşamalarında tamamen sisteme bir güven ortamı yaratılamamıştır. İK profesyonellerinin sistem dışına alınması süreçlerdeki hakimiyetini azaltmıştır.¹⁹⁶



¹⁹⁶ Ayşen Akbaş Tuna, “Kariyer Seçim Faktörleri ve Sektörün Bu Faktörleri Öğrencilere Sunma Düzeyine İlişkin Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S:3, C:3, 2017, s.s. 427-450.

SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi yerleşik hayattaki ilk insan örgütlenmesinden başlayarak savaş dönemlerinde ki uygulamalara kadar tüm süreçlerde uygulanmıştır. İnsan topluluklarının kendi aralarında iş bölümü yapma, çalışma alanları yaratma ve örgütlenme gibi durumlar ile insan kaynağı yönetiminin temellerini atmıştır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı önemli ölçüde Sanayi Devrimi sonrasında ürünüdür. Dünya savaşları esnasında orduya asker alımı sırasında uygulanan testler ve değerlendirmeler somut bir örnek oluşturmuştur. Emek piyasalarında yaşanan gelişmeler ise fabrika ortamlarına ve çalışanlarına etki etmiştir. Artan iş gücü ile birlikte fabrikalarda kontrol mekanizmaları oluşturulmuştur. Bu dönemde belli kurallar bütününün oluşması, işe giriş çıkış kayıtlarının tutulması, ücretlerin dağıtımı gibi durumlar Personel yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır.

1980'li dönemler ile post fordist anlayışın yükselmesi personel yönetimi kavramından vazgeçilerek insan kaynakları yönetimine geçişi sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin aksine işçi işveren işbirliğine dayalı uzlaşmacı bir politika oluşturmaktadır.

İş piyasasında şirketler insana yapılan yatırımın uzun vadede çok fazla kar sağlayacağını görmüştür. Nitelikli personeller yetiştirmek ve bünyelerinde bu kişileri tutabilmek için çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar esnasında insan kaynaklarının her alanında etkili olabilmek adına bazı fonksiyonlar ortaya atılmış ve geliştirilmiştir. İşe alma ve seçim süreci, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret ve yan haklar, kariyer yönetimi gibi sınıflandırılmalar yapılmıştır. İşe alma ve seçim süreci aslında insan kaynakları yönetiminin temel taşı oluşturmaktadır. Şirketler kişinin bilgi beceri ve yetkinliklerine dayanarak, ilgi alanlarını ön planda tutarak doğru pozisyona en uygun şekilde yerleştirmeye çalışmaktadır. Bu seçme yerleştirme aşaması ne kadar doğru yapılırsa çalışanın diğer fonksiyonlardaki gelişimi aynı derecede doğru olur. Eskiden manuel olarak yapılan işe alma süreçleri teknolojinin hayatımıza girmesi ile birlikte elektronik ortamlarda yapılmaya başlanmıştır. Süreç içerisinde yapılan mülakatlar internet üzerinden her noktada online yapılabilmekte ve kayıtlar şirketlerin seçmiş olduğu otomasyon sistemine girilmekte ve excel ya da kağıt kullanımı ortadan

kalkmaktadır. İleri teknolojide ise yapay zekanın da hayatımıza girmesi ile bundan etkilenecek alanlardan biri işe alma ve seçme olacağı öngörülmektedir. İşe alınan bir kişinin eğitim süreçlerinin takibi, şirket içerisinde göstermiş olduğu performans ve başarı süreçleri insan kaynakları profesyonelleri tarafından yapılmakta ve kayıt altına alınmaktadır. Yine teknoloji kullanımı ile birlikte bu fonksiyonlarda yapılan işlerde çalışanlardan ciddi oranda iş yükü alınmıştır. Bu iş yükünün yerini ise şirket için farklı alanlar yaratabilme, stratejik düşünebilme ve sosyal faaliyetlerde bulunabilme gibi noktalar almıştır. Yönetim grupları teknolojinin insan kaynakları yönetimine girişini avantajlı bir durum olarak görmektedir. Bu sayede aslında bulunduğu sektörde nitelikli personelleri ile fark yaratabilmektedir.

Küreselleşen rekabet çalışan ve işletmelerin kendi işgüçlerini sürekli olarak eliminize edecek ve ortadan kaldıracaktır. Küreselleşme ileri düzeyde rekabetin yaşandığı yeni bir emek piyasasını ortaya çıkarmıştır ve işletme ile işçinin geleceğini yok saymaktadır. İşin ve istihdamın yok olması işverenlerin çalışanları servet olarak görmesine, yararlanılamayan kapasitelerinin ön plana çıkmasına sebep olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi 1980'lerden itibaren manuel işlemlerle yürütülen emek yoğun süreçlerden oluşmaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerinin gelişimi ile insan kaynakları fonksiyonlarında önemli ölçüde otomasyon zorunlu kılınmıştır. Adayların başvuru sürecinden işe alımına kadar tüm aşamaların bilgisayar ortamına taşınma süreci yaşamıştır.

Teknolojik gelişmelerin etkili olduğu alanlardan biri bilgi yönetimidir. Bilgi yönetimi ile ortaya çıkan işlevler makine ortamlarına aktarıldığı gibi insan kaynaklarının taşeronlaşmasına ve ulusallaşmasına yol açmıştır.

Yapılan araştırmalara göre, bilgi teknolojilerinin hayatımıza girmesi insan kaynakları yönetim alanını olumlu yönde etkilemiştir. Tüm verilerin kayıt altında tutulması şirket açısından karar verme mekanizmalarını kolaylaştırmış; büyük bütçeler ve maliyetler ile yapılan işlerin şeffaf bir şekilde takibini kolaylaştırmıştır. Çalışanlar açısından ise şirketlere kurulan sistem sayesinde iş yükünün çoğu azaltılmıştır. Olumlu etkilerin yanı sıra olumsuz etkilerde yaşanmıştır.

Şirketler tüm verilerini bir sisteme aktarıp bilgi yönetimini buradan yapmaktadır. Ne var ki bu verilerin korunabilmesi için güvenlik sisteminin kurulması gereklidir. Verilerin güvenliği noktasında risk hali hazırda her zaman mevcuttur ve varlığını devam ettirmektedir. Sistemi riskli olarak algılayan ve değişmek istemeyen bireylerin direnme eğiliminde oldukları ifade edilir.

Bilgi teknolojileri insan kaynakları yönetimi alanına önemli ölçüde dijitalleşmeyi getirmiştir. İnsan kaynaklarının tüm fonksiyonlarında iyileştirmeler yaşanmış ve tüm süreçlerinin verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapılmıştır. Ayrıca Y ve Z kuşaklarının iş piyasasına girmesi dengeleri değiştirmiş ve teknolojiye uyum sağlayabilecek bireylerin varoluşu bu alanda direnç gösteren kişi ve kurumları da değişime itmek zorunda kalmıştır.

Bilgi teknolojilerinin kullanımı fırsatlar ve tehditleri de beraberinde getirmektedir. Şirketler fırsatları etkin bir şekilde kullanmaya başlamıştır. Bu sayede verimlilik artışı, ekonomik iyileşme ve gelirin artışı işgücünü olumlu yönde etkilemiştir. Yapay zekanın sunduğu fırsatlar ise insan unsurunu sürecin dışına çıkarmakta, üretim sürecini dışardan gelen müdahaleye açık hale getirmekte ve tehdit unsurunu oluşturmaktadır.

Hem fırsat hem de tehdit unsuru oluşturacak olan yapay zekâ günümüzde etkin bir rol oynamaya devam etmektedir. İnsan kaynakları alanına yansımalarının olduğu şirketler ve çalışanlar açısından görülmektedir. Şirketlerdeki tüm verileri insana ihtiyaç duymadan tek kalemde halledebilen bu sistem en az hata ile kaliteli bir çıktı vermektedir. Yapay zekâ aslında çalışanlara zaman tasarrufu ve iş yükü anlamında alanlar yaratmaktadır. Tehdit olarak görülen nokta ise kullanılan yapay zekanın çok fazla alana müdahale etmesi ve insan gücü ile yapılacak olan işleri gelecek dönemde elinden almasıdır. Bu durumun etkilerini şu anda yavaş yavaş görmeye başlamaktayız ancak yine de tamamen ciddi bir tehdit unsuru haline gelmemiştir.

Sonuç olarak bilgi teknolojileri ile birlikte yaşanan süreçte insan kaynakları yönetiminin büyük değişimlere maruz kaldığını görmek mümkündür.

Bu çalışma insan kaynakları yönetiminin bilgi teknolojileri kullanımının önemli tehdit ve fırsatları barındırdığını ve insan kaynakları fonksiyonlarını dönüştürdüğünü göstermektedir.



KAYNAKÇA

Kitaplar:

- Akal, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi** (Çok Yönlü Performans Göstergeleri). Ankara: MPM Yayınları 6. b.,2005.
- Aktan, Coşkun Can, **Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi**, Konya: Çizgi Kitabevi, 2005.
- Armstrong, Michael , **A handbook of strategic human resource management**. London: Kogan Page Limited, 2016.
- Aykaç, Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999.
- Barutçugil, İsmet , **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** , İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.
- Bayraktaroğlu, Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi** , Adapazarı: Sakarya Yayıncılık, 3.b.,2008.
- Beckers, A.M.,Bsar, M. Z., **A DSS classification model for research in human resource information systems**, Information Systems Management, 19(3), 41- 50., 2002.
- Becker, B.E., Huselind, M.A., **HR as a source of shareholder value : Research and Recommendations**, Human Resource Management, 1997.
- Bell, Daniel, **The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting**, Basic Books, New York, 1973.
- Bilgin, Leman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir, 2004.
- Bingöl, Dursun, **Personel Yönetimi**, 3.b., İstanbul: Beta Yayınları,1997.
- Can Halil, Şahin Kavuncubaşı, Selami Yıldırım, **Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2016.
- Ceriello,Vincent, **Human Resource Management Systems**,s:22, 1991.
- Dessler, Gary, **Human Resources Management**, New Jersey: Prentice Hall,1997.
- Dolgun, Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım. S.22,2010.

- Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Melisa Matbaacılık.,7.b. 2009.
- Kavanagh, M. J., Gueutal, H., & Tannenbaum, S., **Human resource information systems: Development and Application**, Boston: PWS Kent Publishing Company, 1990.
- Mandy, Wayde, Robert M. Noe. , **Personnel The Management of Human Resources** Boston: Allyn and Bacon Inc., 1987.
- Odabaş,Hüseyin, Gökçe Dervişoğlu, **Bilgi Yönetim Sistemi, Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri,Stratejik Bilgi Yönetimi**, İstanbul: Çizgi Kitabevi, 2005.
- Özutku, Hatice, **Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., Ankara: Gazi Kitabevi, 2010.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1.b.,2000.
- Tuğray, Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 2000.
- Tural, Nejla, **Küreselleşme ve Üniversiteler**, Ankara: Kök Yayıncılık,2004.
- Ulrich, Dave, **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and delivery Results**, Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Uyargil, Cavide, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul : Beta Yayınları., 5.b., 2010.
- Yılmaz, Aydın, **İnsan kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 3.b., 2013
- Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.

Makale-Dergiler:

- Adler, Nancy, Ghadar, F., “Strategic Human Resource Management: A Global Perspective”, **Human Resource Management in International Comparison**. 1990.
- Aksoy, Beyhan, “Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 12,Sayı: 3, s.s. 401-414, 2012.
- Aksoy, Beyhan,“Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim:Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?” ,**Bilgi Dünyası**, 6 (1) 58-77, 2005.

- Aktürk, Songül, “İşgücünün Küreselleşmesi”, **İş Güç Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Hakemli E-Dergi, 3(2), No:65, 2001.
- Akyüz, Ömer Faruk “Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, **Sistem Yayınları**, İstanbul, ss. 52-53.,2001.
- Anderson, Chris, **Makers. The new industrial revolution**, NY: Crown Business, 2012.
- Ataay, İsmail ve Ramazan Geeylan, “İş Değerleme içinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını**, Yayın No: 968, s. 244-289, 1996.
- Ayyıldız, Bülent, “Bilişim Çağı”, **M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Prof. Dr. Kenan Erkural’a Armağan, Cilt XIV, Sayı:2, s. 47-52, 1998.
- Baysal, Ayşecan “Çalışma Yaşamında İnsan”, **İşletme Fakültesi Yayınları**, 1993.
- Bayram, Levent, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, **Sayıştay Dergisi**, 62:47–65.2006.
- Battisti.G & Iona.A., “The UK productivity gap in the service sector: do management practices matter?”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 58 ,No. 8, s.s.727-747, 2009.
- Belcourt, Monica, Kenneth McBey, “Strategic Human Resources Planning”, **Cengage Learning**, 2010.
- Benfatto, Maria Chiara, Human Resource Information Systems and the performance of the Human Resource Function, **Libera Università degli Studi Sociali Guido Carli Roma**, s.35-41.
- Brettel, Malte, Niklas Friederichsen,,Michael Keller,Marius Rosenberg, **How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: An Industry 4.0 Perspective**, International Journal of Mechanical, Industrial Science and Engineering, Cilt: 8, Sayı: 1, s. 37-44., 2014.
- Bulut Ela ve Taner Akçacı,”Endüstri 4.0 ve İnovasyon Göstergeleri Kapsamında Türkiye Analizi” **Ege Bölgesi Sanayiciler Odası, Araştırma Müdürlüğü**, 2015.

- Demirkaya, Harun, “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynaklarında Değişim”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S:27,2006.
- Doğan, Altan,” Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları”, **İnternet Uygulamaları ve Yönetim Dergisi**, 2(2): 52-80.,2011.
- Dyer, Wesley, “Team building: Current issues and new alternatives” (3rd ed.), **Reading**, 1995.
- Erciyes Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 44, Temmuz-Aralık ss. 73-114, 2014.
- Ferecov, Rakif, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Ve Uygulama”, **Dergipark: Qafqaz Üniversitesi Yayınları**, Bakü,s.7.,2011.
- Friedman T.L., **The World is Flat New York: Farrar, Straus and Giroux**, 2004.
- Genç, Çağlar, “E-İnsan Kaynakları Yönetiminde E-İşe Alım Süreci”, **Anadolu Üniversitesi E-Kurgu İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 24(1): 64-85.,2016.
- Guthridge, Matthew, Asmus B. Komm, and Emily Lawson “Making talent a strategic priority” **McKinsey Quarterly**, 2008.
- Fang, F., Atomic and close-to-atomic scale manufacturing A trend in manufacturing Development, **Frontiers of Mechanical Engineering**, **Verimlilik Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 4, s. 325-327. 2016.
- Koçel, Tamer, “İşletme Yöneticiliği”, **İşletme Fakültesi Yayını**, 1989.
- Mukherjee ,Arunava Narayan ve Sudipto Bhattacharyya, “Role of Information Technology in Human Resource Management of SME: A Study onthe use of Applicant Tracking System”, s. 6., 2014.
- Öznur, Yüksel, ‘Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri’, **Amme İdaresi Dergisi**, S:33, 1988.
- Panayotopoulou, L., Vakola, M. & Galanaki, E.,” E-HR adoption and the role o HRM: evidence from Greece” **Personnel Review** 36:2, s.s.277-294, 2007.

- Reddington, M., Hyde, C., “The impact of e-HR on line managers and employees in the UK: Benefits, problems and prospects”, **In: Technology, outsourcing and transforming HR**, London: Butterworth-Heinemann, s.s.135-159, 2008.
- Ruel, Huub, Bondarouk, Tanya and Looise, Jan Kees, E-HRM: Innovation or Irritation, An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Webbased HRM, Management Revenue, Vol.(15), Issuen(3), s.s. 364-380., 2004.
- Sevinç Atay, İnsan kaynakları yönetimine iş süreçleri yaklaşımı ve bir uygulama örneği.
- Schuler, R. S., Jackson, S., Jackofsky, E., & Slocum, J. Jr., **Managing human resources in Mexico: A cultural understanding. Business Horizons**, s.s.55–61, 1996.
- Schulze, Nergis, “İşletme Etiği Konusuna Kavramsal Bir Yaklaşım”, **Amme İdaresi Dergisi**, 30 (4): 35-51. 1997.
- Shilpa,Varma and Gopal R.,” The Implications of Implementing Electronic- Humane Resource Management (E-HRM) Systems in Companies”, **Journal of Information Systems and Communication**, Vol. 2, Issue 1, s.s. 10-29, 2011.
- Sparks, Kate,Brian Faragher, ve Carry Cooper,“Well-being and Occupational Health in the 21st Century Workplace” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74(4): 489-509. 2001.
- Tansley, Carole, ve Tony Watson, “Strategic exchange in the development of human resource information systems (HRIS). New technology”, **Work and Employment**, 15(2), s.s.108-122, 2000.
- The Journal of Human and Work, **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt-Sayı 2(2) ss : 137-146, Ekim 2015.
- Townsend, A.M, Demarie, S.M ve Hendrickson, A.R, “Information Technology, Unions and The New Organization: Challenges and Opportunities For Union survival” **Journal of Labor Research**, 22(2):275- 286., 2001.

W., Jones ve Çetin Güler, Virtual HR: Human Resources Management in the Information Age, Crisp Publications, USA., İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler, **Akademik Araştırmalar İndeksi**, 6(1): 17-23. 1997, 2006.

William B. Werther ve Keith Davis ,”İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Başarısında Rol Oynayan Faktörler”, s. 9-10., 1989.

Yaralıoğlu, Kaan, “Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses”, Dokuz Eylül Üniversitesi **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16 (1): 129-142.,2001.

Yeung A., Brockbank Wayne, Ulrich, Dave, Lower Cost, Higher Value: Human Resource Function in Transformation, **Human Resource Planning** , 17:3, 1-16.,1994.

Zempke, R., Raines, C., Filipczak, B., **Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Work place**, 2nd Ed., Amacom, USA, 2013.

Zencirkıran, Murat ve Zerrin Sungur, "Çalışma Sosyolojisinin Konusu ve Araştırma Yöntemleri ve Çalışma Sosyolojisi", **Açıköğretim Fakültesi Yayınları**, s. 2-27., 2012.

Tezler:

Ağdelen, Zafer, **Firmalar için IK Katkı Modeli Oluşturulması ve İnsan Kaynakları Yönetimi ile Firma Performansı İlişkisinin Analizi**, İstanbul: İTÜ İşletme Fakültesi, 2003.

Arslan, İlknur, **Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Uygulaması Olarak Dış Kaynak Kullanımının İncelenmesi**, İstanbul: OÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

Arıcı, Mehtap, **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm:Kayseri ili örneği**, Manisa:CBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü,2011.

Alkadi, I., Alkadi, G. ve Totaro, M. “Effects of Information Technology On The Business” **World Human Systems Management**, 22(3): 99-103., DeMarie,

- S.M., Hitt, M.A. (2000) “Strategic Implications of the Information Age”
Journal of Labor Research, 11(3):419-429.2003.
- Ceylan, Esin, **Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutunda İncelenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**, Uşak: UÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- George, J., & Jones, G., **The role of time in theory and theory building. Journal of Management**, S.26, s.s. 657–684.,2000.
- Hippler, T., Brewster, C., & Haslberger, A., **The elephant in the room: The role of time in expatriate adjustment**. The International Journal of Human Resource Management, 2015.
- İğrek, Begüm, **İnsan Kaynaklarında Çalışanı Motive Etme Yöntemleri Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul: KÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2016.
- Koçak, Müge, **Sanayi Toplumundan Bilgi Topluma Geçiş Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortaya Çıkan Değişimler ve Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı**, Ankara: GÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Kesen, Mustafa, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkileri**, Gebze: GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Long, Yu, **The impact of information technology on the HR function transformation**, Business Administration HRM University, 2009.
- Özdemir, Yasemin, **Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği**, Sakarya: SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Solaklar, Ahmet, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi ve Bir Uygulama**, Erzurum: AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Sümer, Beyza, **Bilgi Topluma Dönüşüm Sürecinin Avrupa ve Türkiye’de İstihdam Yaratmaya Etkisi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir: DEÜ Siyasal Bilimler Enstitüsü, 2007.

İnternet Kaynakları:

Aydın,Sibel,“Dijital Çağda İnsan Kaynakları”, Çevrimiçi:

<https://www.parasut.com/blog/dijital-cagda-insan-kaynaklari>, (Erişim Tarihi: 16.01.2018)

Emcan, Mert,” İnsan Yönetimi ve Organizasyon Danışmanlığı”, Çevrimiçi:

<https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkin-ik-blog/insan-kaynaklarinin-dijitallesme-yolculugu.html>

Endüstri 4.0 ve İş Hayatı İçin Tavsiyeler,Çevrimiçi:

<http://www.endustri40.com/endustri-4-0-ve-is-hayati-icin-tavsiyeler-bseu-ieee/>, (Erişim Tarihi: 20.10.2016)

EY, The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions.

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf).

Güler, Umut, “İnsan kaynakları yönetimi”, Çevrimiçi:

<https://umutguler.wordpress.com/insan-kaynaklari-yonetimi/>

İK Mania, Çevrimiçi: <http://ikmania.blogspot.com/2017/03/endustri-40-ve-insan-kaynaklar-iliskisi.html>

İnkaya, Zafer, “İnsan Kaynakları Teknolojileri” Çevrimiçi: <https://bilin.com/web/tr-tr/Portal/Blog/ArticleID/25/%C4%B0nsan-Kaynaklar%C4%B1-Teknolojileri>, Erişim Tarihi: 15.10.2015)

İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijitalleşme, Çevrimiçi: <http://persono.com.tr/insan-kaynaklari-sureclerinde-dijitallesme/?lang=tr>

İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi, Çevrimiçi: [http://melike-](http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html)

[iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html](http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html) .
(Erişim Tarihi: 2011)

İnsan Kaynakları Departmanında Yapay Zeka Uygulama Alanları, Yapay Zeka,

Çevrimiçi: <https://www.bukrek.com/insan-kaynaklarinda-yapay-zeka>, (Erişim Tarihi: 04.02.2018)

- İş hayatına yön veren 3 kuşak, Açık Bilim, Çevrimiçi:<http://www.lojiblog.com/is-hayatina-yon-veren-3-kusak/> , (Erişim Tarihi: 17.11.2016)
- Levy, F., & Murnane, R., Dancing with robots. Human skills for computerized work. Çevrimiçi:<http://content.thridwayorg/publications/715/Dancing-with-Robots.pdf> , (Erişim Tarihi: 15.07.2015)
- Logo Blog Kaynak, Çevrimiçi: <https://blog.logo.com.tr/gelisen-teknolojilerin-insan-kaynaklari-sureclerine-etkisi/>, (Erişim Tarihi: 21.11.2017)
- Ogoo Dijital Blog, “İnsan Kaynaklarının Dijital Yolculuğu”, Çevrimiçi: <http://blog.ogoodigital.com/ik-nindijital-yolculugu-2/>, (Erişim Tarihi: 12.04.2017)
- “Oxford Dictionary” (2014b), Definitions. Retrieved, Çevrimiçi: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/globalization> (Erişim Tarihi:28.08.2014)
- Özcan, Altan, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Evrimi”,Çevrimiçi : <https://altanozcanik.wordpress.com/2015/08/31/insan-kaynaklari-yonetiminin-tarihsel-evrimi/> , (Erişim Tarihi: 31/08/2015).
- PWC, Dijital & Teknoloji, “Yapay zekâ (AI) öngörülleri”, Çevrimiçi: <https://www.pwc.com.tr/yapay-zeka-onguruleri>, (Erişim Tarihi: 2018)
- Şengül, Gökhan, “Dijital İnsan Kaynakları”, Çevrimiçi: <http://www.gokhansengul.org/dijitalinsan-kaynaklari/>, (Erişim Tarihi: 2016)
- Tdk, <http://www.tdk.gov.tr>
- Tura, Resul, “İK’da Yapay Zeka ve Dijitalleşme”,Çevrimiçi: <https://www.psylabsonline.com/ikda-yapay-zeka-ve-dijitallesme/> (Erişim Tarihi: 2018)
- World Economic Forum: “The Future of Jobs”, Çevrimiçi: http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf, (Erişim Tarihi: 2016)