

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNİN
BAŞARISINDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER: BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ARAS

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

TEMMUZ – 2012

T.C
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNİN
BAŞARISINDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER: BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ARAS

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 6./3./2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Başarılı	<i>Kadir Ardic</i>
prof. Dr. Orhan BATMAN	Başarılı	<i>Orhan Batman</i>
Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU	Başarılı	<i>Serkan Bayraktaroğlu</i>

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mustafa ARAS

06.07.2012

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca bilgisi, tecrübesi ve yardımlarını esirgemeyerek bana destek olan değerli hocam Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU'na, engin bilgisiyle çalışmama katkı sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS'e, genç akademisyen Yrd. Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR hocama, araştırma ve analiz süreçlerine destek sağlayan oda arkadaşlarım Arş. Gör. Ahmet KARAKİRAZ'a ve Arş. Gör. H. Serdar GEÇER'e, destek ve anlayışını üzerimde her zaman hissettiğim eşime

sonsuz teşekkür ederim.

Mustafa ARAS

06.07.2012

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİ İLİŞKİSİ	4
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri	5
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi.....	7
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	9
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	9
1.5.1. İş Analizi ve İş Dizaynı.....	12
1.5.2. İnsan Kaynakları Planlaması.....	13
1.5.3. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi.....	14
1.5.4. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirme	15
1.5.5. Performans Değerlendirme	16
1.5.7. İş Değerleme	19
1.5.8. Ücret Yönetimi.....	19
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojileri Kullanımı	21
BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ	23
2.1. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Tanımı ve Önemi	23
2.2. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Özellikleri	24
2.3. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Alt Sistemleri	25
2.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kavramsal Çerçevesi	28

2.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Amaçları	31
2.6. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Yararları ve Kısıtları.....	32
2.6.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Yararları	33
2.6.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Kısıtları.....	37
2.7. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Planlanması	38
2.7.1. Proje Tasarımı ve Proje Takımlarının Oluşturulması	39
2.7.2. Yazılım Yapısının Belirlenmesi.....	40
2.7.3. Donanım Yapısının Belirlenmesi.....	43
2.7.4. Kullanıcıların Eğitimi	44
2.8. İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Rolü.....	45
2.9. Türkiye’de İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri	49
2.9.1. Akademik Açısından İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri.....	49
2.9.2. İşletmeler Açısından İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri.....	51
BÖLÜM 3: İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNİN BAŞARISINDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER: BİR ARAŞTIRMA	54
3.1. Araştırmanın Çerçevesi	54
3.1.1. Araştırmanın Amacı	54
3.1.2. Araştırmanın Modeli	54
3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	58
3.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	58
3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	59
3.1.6. Hipotezler.....	59
3.2. Araştırma Bulguları ve Yorumu	60
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	79
KAYNAKÇA	83
EKLER.....	90
ÖZGEÇMİŞ.....	97

KISALTMALAR

- BSC** : BalancedScorecard
BT : Bilgi Teknolojileri
ERP : Enterprise Resource Planning
İK : İnsan Kaynakları
İKBS : İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
İKP : İnsan Kaynakları Planlaması
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ : Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
PD : Performans Değerlendirme
PY : Personel Yönetimi
SİKY : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
YBS : Yönetim Bilişim Sistemleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Pazarlama Bilgi Sisteminin Niteliği	26
Tablo 2 : Bilgi İşleme Sürecinde Kullanılan Teknoloji Araçları	44
Tablo 3 : Alt Ölçeklerin Cronbach Alpha Katsayıları.....	61
Tablo 4 : Katılımcıların Özellikleri ile İlgili Dağılım	62
Tablo 5 : Katılımcıların İKBS Eğitimi ile İlgili Dağılımı.....	63
Tablo 6 : Katılımcıların Sisteme Erişimi ile İlgili Dağılımı	64
Tablo 7 : İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektör ile İlgili Dağılım	64
Tablo 8 : İşletmeler ile İlgili Dağılım	65
Tablo 9 : Mevcut ve Planlan İKBS Uygulamaları ile İlgili Dağılım	66
Tablo 10: Yönetimin Bilgisayar Kullanımını Desteklemesi ile İlgili Dağılım	67
Tablo 11: Kullanıcı Bilgi Tatmininin Cinsiyet Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması	67
Tablo 12: Kullanıcı Bilgi Tatmininin Eğitim Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması	68
Tablo 13: Kullanıcı Bilgi Tatmininin İşletme Büyüklüğü Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması	68
Tablo 14: Kullanıcı Bilgi Tatmini ile İKBS Eğitimi Arasındaki İlişki.....	69
Tablo 15: Kullanıcı Bilgi Tatmini ile İKBS Geliştirme Çabalarına Katılım, Genel Yönetim ve Amirin Desteği Arasındaki İlişkiler	69
Tablo 16: Kullanıcı Bilgi Tatmini ile Kullanıcı Belgeleri, Kullanım Kolaylığı, Sistem Yararlılığı, Sistemin Çevrim içi Olması ve İşletme İçinde Geliştirilmiş Olması Arasındaki İlişkiler.....	70
Tablo 17: Sistem Kullanımına Ait İstatistik Tablosu.....	71
Tablo 18: Sistem Kullanımının Cinsiyet Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması.....	71
Tablo 19: Sistem Kullanımının Eğitim Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması	71
Tablo 20: Çoklu Karşılaştırma- Tukey Testi- Sonuçları.....	72
Tablo 21: Sistem Kullanımının İşletme Büyüklüğü Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması	72
Tablo 22: Sistem Kullanımı ile İKBS Geliştirme Çabalarına Katılım, Genel Yönetim ve Amirin Desteği Arasındaki İlişkiler	73
Tablo 23: Sistem Kullanımı ile Kullanım Kolaylığı ve Sistem Yararlılığı Arasındaki İlişkiler	73
Tablo 24: Kullanıcı Bilgi Tatmini ile Sistem Kullanımı Arasındaki İlişki.....	73
Tablo 25: Yazılım Şirketi İKBS Eğitiminin Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi	74
Tablo 26: Kurum İçi İKBS Eğitiminin Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi	74
Tablo 27: Genel Yönetimin Sistem Kullanımını Desteklemesinin Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi.....	75

Tablo 28: Amirin Sistem Kullanımını Desteklemesinin Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi	75
Tablo 29: Kullanıcı Belgelerinin Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi	76
Tablo 30: Kullanım Kolaylığının Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi	76
Tablo 31: Sistem Yararlılığının Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi	77
Tablo 32: Sistemin Çevrim İçi Olmasının Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi	77

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: 1980'lerdeki İKY Döngüsü	10
Şekil 2: 1990'lı yıllardaki İKY Fonksiyonları	11
Şekil 3: 2000'li Yıllarda İKY Fonksiyonları	12
Şekil 4: İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yapısı	30
Şekil 5: Araştırma Modeli	55

Tezin Başlığı: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Başarısında Rol Oynayan Faktörler: Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Mustafa ARAS **Danışman:** Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Kabul Tarihi: 08 Haziran 2012 **Sayfa Sayısı:** vii (ön kısım) + 89 (tez) + 8 (ekler)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon

İnsan kaynakları yönetimi alanında son yıllarda bir dönüşüm yaşanmaktadır. Teknolojideki değişim bu dönüşümün parametrelerinden biridir. İnsan kaynakları disiplini bu değişime ayak uydurmuştur. İnsan kaynakları departmanında insan kaynakları bilgi sistemlerinin(İKBS) kullanımının yaygınlaşması bu değişime örnek olarak verilebilir.

Bu çalışma insan kaynakları bilgi sistemlerinin başarısında etkili olan faktörleri tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde insan kaynakları yönetimi teknoloji ilişkisine değinilmiştir. İkinci bölümde insan kaynakları bilgi sistemlerine kavramsal açıdan değinilmiş, bu bağlamda İKBS yararları, kısıtları, İKBS kurulması ele alınmıştır. Üçüncü bölüm olan uygulama kısmında ise araştırma bulguları ve yorumlarına değinilmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin başarısında rol oynayan faktörleri belirlemek amacıyla Marmara bölgesinde çalışan 117 İKBS kullanıcılarına standardize anket uygulanmıştır. Daha sonra anketler analiz edilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir.

Gerçekleştirilen çalışma sonucunda cinsiyet, eğitim ve işletme büyüklüğü değişkenleri ile kullanıcı bilgi tatmini arasında fark bulunamamıştır. Yazılım şirketi İKBS eğitimi, kurum içi İKBS eğitimi ve yönetim desteği ile kullanıcı bilgi tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Son olarak kullanıcı belgelerinin varlığı ve kalitesi, kullanım kolaylığı ve sistemin yararlı olması değişkenleri ile kullanıcı bilgi tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, İKY- Teknoloji ilişkisi, İnsan kaynakları bilgi sistemleri, Başarı faktörleri

Title of the Thesis: Factors in Human Resource Information Systems Success: A Study

Author: Mustafa ARAS **Supervisor:** Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Date: 8 June 2012 **Nu. of pages:** viii (pre text)+89(main body) + 8(appendices)

Department: Business **Subfield:** Management and Organisation

In recent years experienced a transformation in the field of human resource management. Technological change is one of the parameters of this transformation. Human resources discipline kept pace with these changes. Widespread use of human resources information systems (HRIS) in human resources department are examples of this change.

In this study is aimed to identify the factors that affecting human resource information systems success. This study consists of three parts. In the first chapter, the relationship between human resource management and technology is discussed. In the second chapter, the conceptual side of human resources information systems is mentioned, in this context HRIS benefits, constraints, the establishment of HRIS is discussed. In the third chapter is related with the application that findings and comment are mentioned.

To identify factors that play role in the success of human resource information systems, standardized questionnaire is administered by 117 HRIS users who work in the Marmara region. After that surveys are analyzed and findings are evaluated.

As result of this study; there is no difference between the variables of gender, education, and business size and user information satisfaction. A positive relationship is found between software company HRIS training, in-house HRIS training, management support variables and user information satisfaction. Finally, a positive relationship is found between the existence and quality of user documentation, ease of use, usefulness and user information satisfaction.

Keywords: Human resource management, HRM- Technology relation, Human resource information systems, Success factors

GİRİŞ

İşletmeler açık sistemlerdir hem çevrelerini etkilemekte hem de çevrelerinden etkilenmektedirler. İşletmenin içinde bulunduğu çevresel etmenlerden biri olan teknoloji düzeyi işletmeleri etkileyen temel unsurlardandır. Teknoloji denince aklımıza sadece üretim teknikleri gelmemelidir. Bu bağlamda teknoloji hem üretim tekniklerini hem de bilgi teknolojilerini kapsamaktadır (Aksoy, 2005). Geçmiş yıllarda teknoloji daha çok alt kademe tarafından yoğun olarak kullanılmakta idi. Günümüzde ise teknoloji sadece alt kademe tarafından kullanılmamakta, orta ve üst kademe tarafından da yoğun olarak kullanılmaktadır.

Teknolojide meydana gelen değişimler işletmeleri, mikro bağlamda insan kaynakları yönetimi departmanını ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile teknoloji ilişkisi, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından bir örnekle açıklanabilir. İşe alım süreçleri değişimin olduğu ve teknolojinin aktif kullanıldığı alandandır. Örneğin grup destek sistemleri ile işe alımda mülakatı birden fazla mülakatçı farklı mekânlarda yapabilmektedir. Böylece zaman, mekân ve mesafe gibi kısıtlar ortadan kalkmaktadır. Ayrıca maliyet olarak da avantaj sağlamaktadır. İşletmelerin büyük bir kısmında personel seçiminde kişi- iş uyumunu daha iyi saptamak için psikoteknik ölçüm ve değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemde verilerin toplanması ve analiz edilmesi aşamalarında teknoloji yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu örnekler diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çoğaltılabilir.

İnsan kaynakları yönetimi alanında son yıllarda bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşümün birçok parametresi vardır. Bu parametrelerden bir tanesi de şüphesiz teknolojiadaki değişimlerdir. Teknolojideki bu değişime insan kaynakları yönetimi (İKY) disiplininin de ayak uydurması gerekmektedir. Nitekim İKY disiplini bu değişime ayak uydurmuştur. Bunun göstergeleri olarak İK departmanlarında bilgisayar, internet, e-mail, intranet, İK web siteleri kullanımı örnek olarak verilebilir. İK departmanlarında yaşanan dönüşüme verilecek bir diğer örnek ise bu departmanlarda insan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS) kullanımının yaygınlaşmasıdır.

Çalışmanın Konusu: Bu araştırmanın konusu insan kaynakları bilgi sistemlerinin başarısında rol oynayan faktörlerin neler olduğudur. Tez çalışması kapsamında: birinci bölümde İKY ve teknoloji ilişkisi irdelenmiştir. Teknolojinin İKY üzerindeki etkisi fonksiyonlar bazında ele alınmış, insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri kullanımına değinilmiştir.

İkinci bölümde: yönetim bilişim sistemleri kavramına kısaca değinilmiştir. Daha sonra insan kaynakları bilgi sistemleri kavramı, sistemin önemi, sistemden elde edilen faydalar ve karşılaşılan sorunlar, sistemin kurulması süreci üzerinde durulmuştur. İkinci bölümün son kısmında ise Türkiye’de İKBS işletmeler ve akademik açıdan değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde: amaç, araştırma modeli, araştırmanın yapıldığı örneklem, sınırlılıklar, kullanılan ölçekler, araştırmanın hipotezleri ve bu hipotezleri test etmek için kullanılan analiz bulguları detaylı olarak yer almaktadır.

Çalışmanın Amacı: Bu çalışmanın amacı insan kaynakları bilgi sistemlerinin başarısında rol oynayan faktörlerin neler olduğunu belirlemektir. Bu bağlamda bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve sistemsel faktörler ile sistem başarısı arasında bir ilişki olup olmadığı, eğer bir ilişki var ise ilişkinin yönünü belirlemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın Önemi: İKBS ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında daha çok İKBS kullanım durumu, sistemden elde edilen yararlar ve karşılaşılan kısıtlar üzerinde durulduğu görülmektedir (Altarawneh ve Al-Shqairat, 2010; Hussein ve diğ.,2007; Ngai ve Wat, 2006; Becker ve Bsat, 2002; Ball, 2001). İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin başarısında etkili olan faktörler ile ilgili yeterince çalışma yapılmamıştır. Bu bağlamda yapılan araştırma ile insan kaynakları bilgi sistemleri başarısını etkileyen faktörlerin neler olduğu ortaya konulacak ve işletmelerin sağlıklı sistemler kurma sürecinde hangi faktörleri göz önünde bulundurmaları gerektiğine dair öneriler sunulacaktır.

Çalışmanın Yöntemi: Araştırma evrenini Marmara bölgesinde çalışan İKBS kullanıcıları oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini, araştırmaya katılan 117 kişiden oluşmaktadır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS 17 programı ile frekans, yüzde

dağılımı, bağımsız örneklem için t testi, one- way ANOVA, Tukey testi, Pearson korelasyon analizi ve basit regresyon analizi kullanılarak değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİ İLİŞKİSİ

1.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

İnsan kaynakları yönetimi 1980’li yılların başında ortaya çıkan bir kavram olup personel yönetimi kavramının kapsamını genişleterek onun yerini almıştır. Daha önceki yıllarda insan kaynakları yönetimi; personel yönetimi ve endüstri ilişkileri, personel ve çalışma ilişkileri ya da insan ilişkileri yönetimi şeklinde kullanılmıştır (Werther ve Davis, 1989). Bu bilgi ışığında insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin modern ve kapsamlı halidir denilebilir. İnsan kaynakları Yönetiminin (İKY) personel yönetiminden (PY) çok farklı olmadığını (Torrington, 1989; akt. Armstrong, 2006) savunanlara karşı İKY’nin PY’den ayıran çok önemli farklılıklar taşıdığını savunanlar da olmuştur (Legge, 1989; Keeoney, 1990; Sisson, 1990; Storey, 1993; akt. Armstrong, 2006).

İnsan kaynakları yönetimi ilk kullanıldığı günden bugüne farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlarda farklı unsurlara değinilmiş, farklı teknik ve söylemler vurgulanmıştır (Özdemir, 2010). İKY ile ilgili tanımlardan bazıları şunlardır:

İKY, işletmenin insan kaynakları alanında kişisel, örgütsel ve çevresel boyutta ayrımcılık yapmadan uygulanan, örgütün amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için gerçekleştirilen görev ve faaliyetlerdir (Shuler ve Jackson, 1987: 7).

İKY, işletmede insan yönetimini içeren politikalar, süreçler ve prosedürlerdir (Yıldırım, 1997:153, akt. Özdemir, 2010: 34).

İKY, çalışanların ve işletmelerin etkinliğini etkileyen çalışma ilişkileri ile ilgili kararlar serisidir. İKY, personel yönetimi ile endüstriyel psikolojinin bütünleştirilmesidir (Milkovich ve Boudreau, 1991: 2).

İKY, işletmelerin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesidir (Boone ve Kurtz, 1998: 266).

İKY, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır (Bingöl, 1998: 3).

İnsan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara uyularak etkin yönetilmesini sağlayan çalışmaların tümüdür (Sadullah, 2008: 3).

İKY ile ilgili yapılan çok sayıdaki tanımda vurgulanan İKY'nin bir yönetim disiplini olduğu, personel yönetimini farklı boyuta taşıdığı, çalışan ve işletmeyi bütüncül bir bakış açısıyla ele aldığıdır.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

İnsan kaynakları yönetimi 1980'li yıllardan itibaren önemi giderek artan bir kavram olmasına rağmen kökleri geçmişin derinliklerine (Bingöl, 1998) uzanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin ne olduğunu ve fonksiyonlarını daha iyi anlayabilmek onun günümüze gelene kadar geçirdiği evreleri bilmek gerekir. Modern ve bilimsel personel yönetimi 1940'lı yıllarda başlamasına rağmen personele ilişkin sorunların önem kazanması ve yöneticilerin dikkatini çekmesi daha eskiye dayanır (Bayraktaroğlu, 2008). Bu bağlamda personel yönetiminin ortaya çıkışının ardından İKY'ye ve daha sonrasında stratejik insan kaynaklarına doğru gerçekleşen dönüşüm bazı tarihsel evrelerde gerçekleşmiştir:

Bu evrelerden biri sanayi devrimidir. Bu devrim; üretimde, mal ve sermaye birikiminde büyük bir artışa neden olmuş, iş ve ticaret hızlanmıştır. Ancak bu gelişme süreci içinde işletme sahiplerinin ve girişimcilerin refah seviyeleri iyileşirken sade vatandaşların, işçilerin durumu gittikçe kötüleşmiştir (Bingöl, 1998). İşsizlik baskısı ve emeğin sermaye karşısında gücünü yitirmesi işçileri örgütlenmeye itmiştir. Toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları personel yönetiminin önemini gündeme getirmiştir (Bayraktaroğlu, 2008: 3).

Birinci ve ikinci dünya savaşları birçok felakete neden olmuştur. İş gücünün büyük bir kısmının silâh altına alınması, önemli bir kısmının savaş sanayinde çalışması sebebiyle geriye kalan iş gücünün verimli çalışması gerekliliği insan kaynakları yönetiminde kullanılan bilimsel yöntemlerin temelini atılmasını sağlamıştır (Bayraktaroğlu, 2008).

İKY açısından önemli bir gelişmede Bilimsel Yönetim Yaklaşımıdır. 1900'lerde ortaya çıkan bu yaklaşım çalışma hayatına bilimsel metotları, ahenk ve koordinasyonu ve çalışanların maksimum verimle verim ile çalışması için eğitilmesini getirmiştir. Taylor işlerin daha verimli şekilde yapılması için hareket ve zaman etütlerini geliştirmiştir. Ancak bu teknikler çalışanın üretim yönünü ele almış, onların iş tatminini göz ardı etmiştir. 1930'larda bu yöntem teorik açıdan önem kaybetmiş ve yeni teknikler aranmıştır (Bayraktaroğlu, 2008; Bingöl, 1998; Gök, 2006).

Personel yönetiminin gelişmesinde endüstriyel psikoloji çalışmalarının katkıları azımsanmayacak ölçüdedir. Cattell ve Münsterberg endüstriyel psikoloji konularını ilk ele almış ve önemli katkılarda bulunmuşlardır. Münsterberg işle ilgili olarak zihinsel ve duygusal yetenekler ve test tekniklerinin geliştirilmesi konularına vurgu yapmış, sosyal psikoloji ile personel seçiminin birbirleriyle ilişkili olduğunu savunmuştur. Cattell ise psikolojinin pratik sorunlara uygulanmasıyla ilgilenmiş, örgütte personel seçimi ve sınıflandırılmasında bireysel farklılıkların üzerinde durmuştur. Bu çalışmalar personel departmanlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Bayraktaroğlu, 2008).

İKY'nin temelini oluşturan insanın diğer işletme kaynaklarından farklı olduğu ve bu farklılıklar gözetilerek değerlendirilmesi gerektiği düşüncesine Hawthorne araştırmalarının sonucunda ulaşılmıştır. Elton Mayo ve arkadaşları Western Elektrik şirketinde yürüttükleri araştırmada ışıklandırma, ısı gibi fiziksel şartların verimlilik üzerindeki etkileri araştırmıştır. Araştırma bulguları olarak fiziksel iyileştirmelerin verimlilik üzerinde etkili olmadığı, insan ilişkileri, ilgi, informel gruplar gibi sosyal faktörlerin verimlilik üzerinde etkili olabileceği sonucuna varılmıştır (Koçel, 2007; Bayraktaroğlu, 2008; Genç, 2005; Bingöl, 1998). Çalışanların ihtiyaçları ve beklentilerinin dikkate alınması, çalışan katılımının sağlanmasının performans artışında etkili olduğu daha sonraki çalışmalarda desteklenmiştir. İnsan ilişkileri yaklaşımı personel yönetiminin gelişmesine zemin hazırlamıştır.

2. Dünya Savaşı sonrasında insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle güçlenen sendikalar İKY'nin ortaya çıkışında önemli rol oynamıştır. Çalışanlara ücret, iş güvenliği, sosyal haklar, örgütlenme ve toplu pazarlık hakkı sendikalaşma eğilimini arttırmıştır. Sendikalar çalışanlara yönelik baskı ve sert yönetim uygulamalarına karşı koruyucu rol üstlenmiştir. Birçok işletme çalışanlarla ilişkileri iyileştirmeyi kapsayan kendi

programlarını geliştirmeye başlamış böylece sendikaları işletme dışında tutma çabasına girmiştir. Bunu yapmak için personel yönetiminin kapsamını genişleten işletmeler personel yönetimini farklı boyuta taşımıştır (Carrel ve diğ.1992; akt; Gök, 2006).

İnsan kaynakları yönetiminin davranış bilimlerinin etkisiyle ortaya çıktığı sıkça vurgulanan bir konudur. 1960'lı yıllardan itibaren giderek daha da önemli hale gelen davranış bilimleri İKY'ye önemli katkılar sağlamıştır. Motivasyonun artırılması için katılımın sağlanması, iletişim ve iş yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi temel bir ihtiyaç olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel performansı artırma ve çalışanları memnun etme amacı güden İKY davranış bilimleri ile etkileşim halinde olmuş ve uygulamalarda davranış bilimlerinden etkilenmiştir (Özdemir, 2010). Şimdiye kadar İKY'nin ortaya çıkışındaki önemli evreleri açıklamaya çalıştık. Çalışma ilişkileri ile ilgili gerilimler ve tutarsızlıklara dair çatışma yönetimi, uluslararasılaşma, küreselleşme, hizmet sektörünün ve beyaz yakalı çalışanların sayısındaki artış, siyasi alanda görülen liberal ekonomi düşüncesinin etkisi, Japon işletmelerinin rekabet avantajı kazanması, Amerikan işletmelerinin bu durum karşısında yaşadığı yetersizlikler (Yıldırım, 1997: 150; akt. Özdemir, 2010) ve Japon yönetim uygulamaları İKY'nin gelişiminde etkili olmuştur (Özdemir, 2010: 40).

İKY'nin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde etkili olan tarihi olaylara ek olarak dışsal (teknoloji, demografik özellikler, ekonomi, devlet) ve içsel (sendikalar, örgüt kültürü, bilgi sistemleri vb.) etmenlerde önemli rol oynamıştır (Werther ve Davis, 1989; akt. Özdemir, 2010).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmede en önemli varlık olarak insan kaynağını görmekte, işletmenin sahip olduğu diğer kaynakların çalışanlar aracılığıyla değer kazandığını ve insanın işletme amaçlarını gerçekleştirmede aktif rol oynadığını vurgulamaktadır. Değişimin kaçınılmaz ve hızlı olduğu günümüzde rekabetin artması, teknolojinin ve bilginin kolay ulaşılabilirliği sebebiyle işletmeler birbirlerini kolayca taklit edebilmektedirler. Ancak insan kaynağını taklit etmek olanaksızdır. Bu sebeple işletmeler insan kaynaklarının işletmeye katkısını maksimize edecek koşullar oluşturma çabalarına girmektedirler.

İKY'nin iki temel amacı vardır. Bunlar (Bayraktaroğlu, 2008: 5) ; verimliliği arttırmak ve iş yaşamının kalitesini yükseltmektir.

İKY'nin amaçları ile ilgili diğer bir sınıflandırmada şu şekildedir (Werther ve Davis, 1989: 9-10; akt. Özdemir, 2010: 43):

- Sosyal amaçlar: İşletmeler toplumun ihtiyaçlarını ve çevresel koşulları dikkate alarak sebep olacakları olumsuzlukları en aza indirmeye çalışmaktadırlar.
- Organizasyonel amaçlar: İnsan kaynakları yönetimi örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için vardır. İKY ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir birimdir.
- Fonksiyonel amaçlar: Örgütün ihtiyaçlarını giderici şekilde birimin katkısını sürdürmesidir. Bu uyum sağlanmadığı takdirde işletme kaynakları israf edilmiş olacaktır.
- Bireysel amaçlar: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede çalışanlara yardım etmektir. Çalışanlara bireysel hedeflerini gerçekleştirmek için fırsat vermek çalışanların performansını, iş tatminini arttıracaktır. Böylece çalışanların örgüt amaçlarına katkısı artacaktır.

İKY'nin amaçlarını genel olarak değerlendirdiğimizde amacın çalışanların örgüte katkısını arttırmak olduğu görülmektedir. İnsan kaynaklarında etkili şekilde yararlanmak, çalışanların yetkinliklerini yükseltmek, performans ve yetkinlikleri ödüllendirmek, yenilikçiliği, yaratıcılığı ve esnekliği arttırmak, çalışanları güçlendirmek ve çalışanlarla ilişkileri geliştirmek gibi amaçlar aslında çalışanların işletmeye katkılarını arttırmak amacıyla yapılmaktadır.

Yetenekli, iyi motive olmuş ve esnek iş gücünün öneminin anlaşılmış olması İK departmanlarını bir maliyet unsuru olmaktan çıkarmış ve çalışanları işe yerleştiren, işten çıkaran ve eğitimlerine yardımcı olmaktan daha kapsamlı bir yapıya kavuşturmuştur (Özdemir, 2010: 44). Bu bağlamda İKY'nin üstlendiği roller de artmış, değişimin desteklenmesinde ve işletme genelinde benimsenmesinde önemli bir rol üstlenmiştir. Koçluk, liderlik kolaylaştırıcılık gibi roller İKY'nin üstlendiği yeni roller arasındadır. Kısacası; İK'nin önemi, rolü ve katkısı değerlendirildiğinde İKY'nin işletme için önemi giderek artan bir fonksiyon haline geldiği söylenebilir.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimini farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Bu farklılık değişik zaman ve koşullardan kaynaklanmaktadır. Tanımlarda vurgulanan ortak konulardan hareketle İKY'nin sahip olduğu temel özellikler şu şekilde sıralanabilir (Foot ve Hook, 1999:8; akt. Özdemir, 2010: 45):

- İKY, rekabet avantajının çalışanların çabalarıyla sağlanabileceğini vurgulayan felsefeye sahiptir.
- Stratejik bir yaklaşım benimsenmesinin önemini vurgulamaktadır.
- Yöneticilerle çalışanlar arasında ünitarist bir yaklaşıma sahiptir.
- İKY, organizasyonel değerleri ve amaçları desteklemelidir.
- İKY, örgütün amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmasını sağlar.

İKY'nin saydığımız bu temel özelliklerine ek olarak diğer özellikleri ise şunlardır:

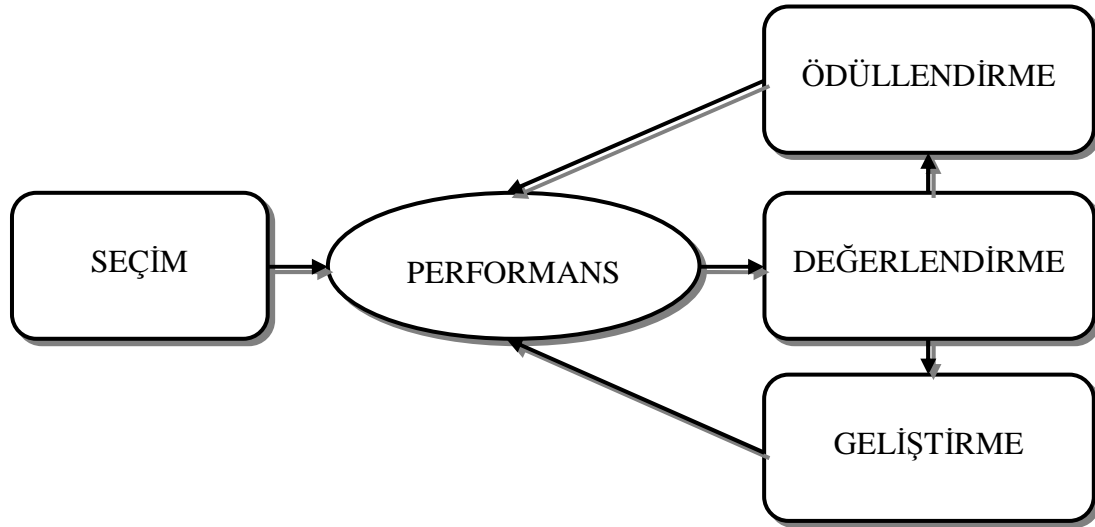
- İKY, endüstri ilişkileri, örgütsel davranış, stratejik ve operasyonel yönetim disiplinleri ile etkileşim halindedir.
- Çalışanları gelişme potansiyeli olan sosyal sermaye olarak kabul etmektedir.
- İKY, insan odaklılık, şeffaf yönetim, danışmanlık, bilgi paylaşımı, katılımcı planlama, üst yönetim desteği ve takım kararları ilkelerine sahiptir.
- İKY, sendikasız bir yapıyı esas almaktadır (Aghazadeh, 2003).
- İKY, bireyci bir düşünceye sahiptir (Bratton ve Gold, 2007; akt. Özdemir, 2010: 46).
- Uzun vadeli esnek bir yapıya sahiptir.
- Yalnızca mavi yakalılar değil bütün yönetim kademesini ve çalışanları kapsamaktadır.
- Fonksiyonları arasında etkileşim ve entegrasyon söz konusudur.
- İKY, çalışanların moral düzeylerini yüksek tutmayı hedefleyen örgüt ikliminin oluşmasına ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir örgüt kültürünün geliştirilmesine vurgu yapar (Gök, 2006: 23).

1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları yaşanan değişim ve gelişmelerin etkisi ile daha kapsamlı hale gelmiş ve personel yönetiminden farklılaşmıştır. İKY fonksiyonları

değişik yazarlar tarafından farklı şekilde ifade edilmiştir. Werther ve Davis (1989) İKY fonksiyonları olarak; iş analizi ve tasarımı, İK planlama, temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, performans değerlendirme, tazminat ve çalışma ilişkilerini vurgulamıştır. Foot ve Hook (1999:3) İKY'nin yerine getirdiği faaliyetleri temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, İK planlama, ücret yönetimi, performans değerlendirmesi, sağlık ve güvenlik, işten çıkarma, bireylerin disipline edilmesi ve şikâyetlerle ilgilenme olarak sıralamıştır. Bratton (1999:15) ise temel İKY fonksiyonlarını şu şekilde sıralamıştır: planlama, yerleştirme, geliştirme, motivasyon, tasarım, değişim yönetimi ve değerlendirme.

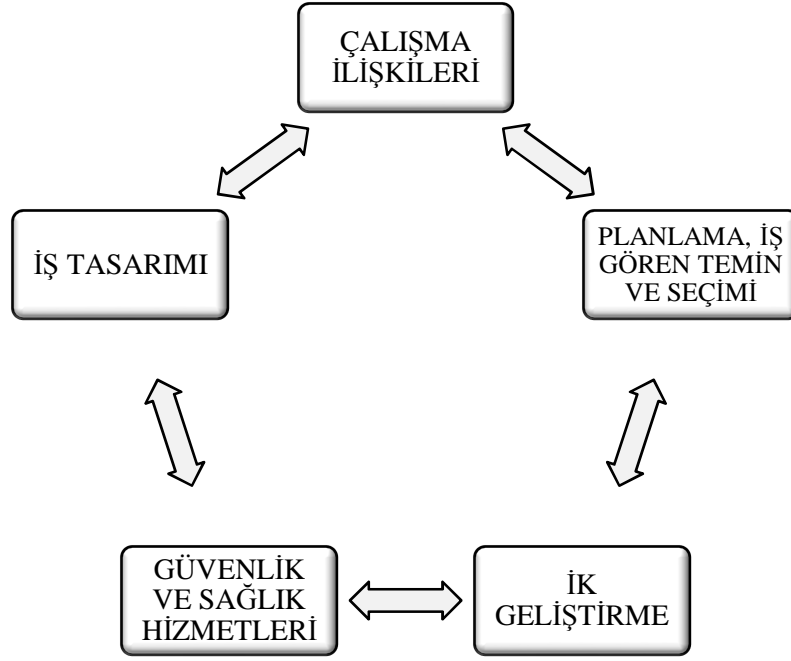
İKY fonksiyonlarının dönemler itibariyle değiştiği görülmektedir. 1980'li yıllarda temin ve seçim, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret, motivasyon temel İKY fonksiyonları olarak öne çıkmaktadır (Gök, 2006: 29). İKY fonksiyonlarının 1980'li yıllardaki etkileşimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1: 1980'lerdeki İKY Döngüsü

Kaynak: Storey 1989: 7; akt. Sibel Gök, 21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, 2006: 29.

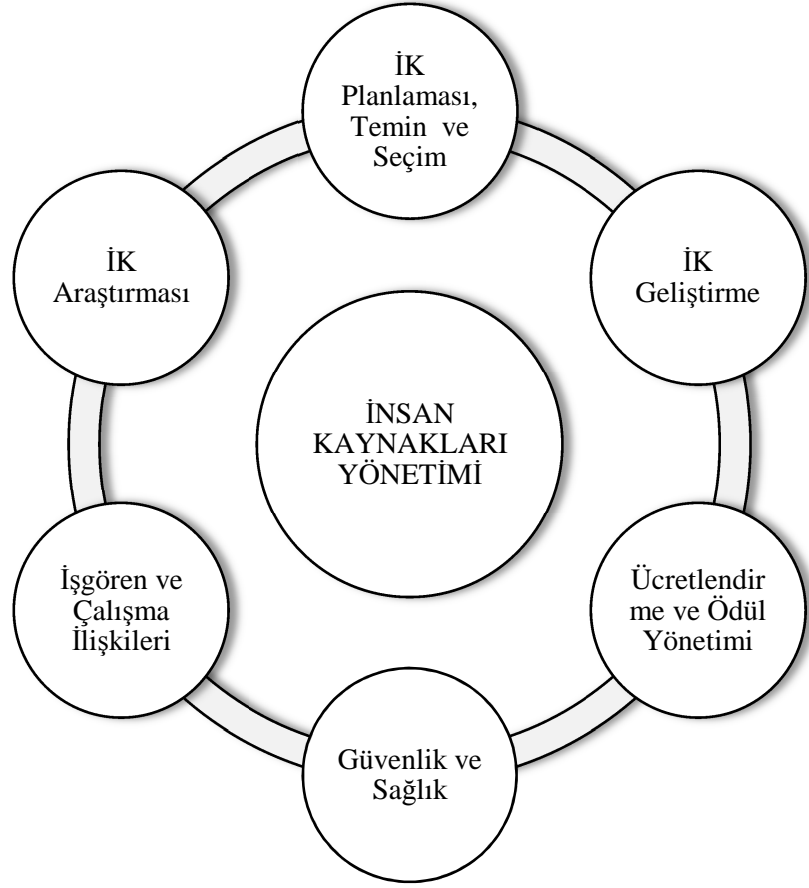
1990'lı yılların ilk yarısında İK planlaması, iş ve çalışma süreçleri öncelikli bir konuma gelmiştir. İK planlaması, İK seçimi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, iş ve çalışma dizaynı temel insan kaynakları fonksiyonlarıdır. 1990'lı yıllardaki İKY fonksiyon ve etkileşimi şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2: 1990'lı yıllardaki İKY Fonksiyonları

Kaynak: Mondy ve diğ. 1999; akt. Sibel Gök, 21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, 2006: 31.

2000'li yıllardaki İKY fonksiyonları stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) kapsamında ele alınmaktadır. Stratejik insan kaynakları ile ilgili olan en önemli özellik entegrasyondur. Yani İKY fonksiyonları kendi içinde yatay ve işletme konularıyla dikey olarak entegre olmalıdır. 2000'li yıllarda etkili olan değişim ve bilginin daha da önemli hale gelmesi işletmeleri İKY fonksiyonlarını daha stratejik ve küresel bir bakış açısıyla şekillendirmeye zorlamıştır. Bu düşünceden hareketle The Society of Human Resource Management tarafından İKY fonksiyonları temel altı başlık altında toplanmıştır. Bu fonksiyonlar; İK planlaması, İş gören Temin ve Seçimi, İK Geliştirme, Ücretlendirme ve Ödül Yönetimi, İşgören ve Çalışma İlişkileri, Güvenlik ve Sağlık, İK Araştırmalarıdır (www.shrm.com, 2005;akt. Gök, 2006: 33-34).



Şekil 3: 2000’li Yıllarda İKY Fonksiyonları

Kaynak: www.shrm.com, 2005; akt. Sibel Gök, 21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, 2006: 34.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının dönemler itibariyle farklılaştığı görülmektedir. Bu durumun sebebi yaşanan değişim ve insan kaynağının artan önemidir. Her ne kadar İKY fonksiyonları değişik kaynaklarda farklı şekil ve başlık altında anlatılsa da literatürde genel olarak yer alan İKY fonksiyonları; iş analizi ve iş dizaynı, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları temin ve seçimi, İK eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, iş değerlendirme ve ücret yönetimidir. Bu fonksiyonlar birbirinden ayrı düşünülemez çünkü bütün süreçler birbiri ile ilişkilidir.

1.5.1. İş Analizi ve İş Dizaynı

İş analizi ve iş dizaynı İKY uygulamalarının başlangıcıdır. İK planlaması, temin seçim ve performans değerlendirme gibi birçok İKY fonksiyonu için işlerle ilgili bilgilere ihtiyaç vardır. İşlerle ilgili bilgiler ise iş analizi ile toplanmaktadır. İş analizi; bir işin

öğeleri ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır (Bayraktaroğlu, 2008: 21). Başka bir ifadeyle iş analizi; işlerle ilgili olarak sistematik bir şekilde ve farklı yöntemlerle bilgi toplanması, bu bilgilerin değerlendirilmesi ve organize edilmesidir (Foot ve Hook, 1999). İş analizi çalışmaları sonucunda; işin ne olduğu, çalışanın görev ve sorumlulukları ve çalışanın işi yapabilmesi için ne gibi zihinsel/ fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği tespit edilir (www.ikademi.com, 2012). İş analizi çalışmaları örgüt içinde oluşturulacak uzmanlar grubu yâda birimler tarafından yapılabileceği gibi örgüt dışından danışman kişi yâda kuruluşlar tarafından da yapılabilir (Bayraktaroğlu, 2008: 23).

İş dizaynı, örgütsel ve bireysel ihtiyaçların bütünleştirilmesini ifade etmektedir. İyi tasarlanmış işler işletmelerin başarılı olmasında, yetenekli iş gücünün kazanılması ve elde tutulmasında önemlidir (Beardwell ve Holden, 1995; akt. Özdemir, 2010). İş tasarımında örgütsel, çevresel ve davranışsal unsurlardan etkilenmektedir. İşin minimum zamanda ve minimum çabayla yapılması, iş akışı ve ergonomi örgütsel; çalışanların yetenekleri ve sosyal beklentileri çevresel; otonomi, çeşitlilik, görevin önemi ve geribildirim ise davranışsal unsurlar arasında yer almaktadır (Werther ve Davis, 1993; akt. Özdemir, 2010: 50).

1.5.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının birbirleriyle ilişkili olduğunu her fonksiyonun diğer fonksiyonları etkilediğini daha önce ifade etmiştik. İKY'nin bir süreç olduğu göz önüne alındığında insan kaynakları planlamasının temin ve seçim için önemli bir role sahip olduğu görülecektir. Çünkü iş gören temin ve seçimi yapmak için ilk önce planlama yapmak gerekecektir. İşletmenin başarısında kritik öneme sahip insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumunun planlı bir süreç içinde yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması (İKP); bir işletmede geleceğe dönük iş gücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilmesidir (Erdem, 2004: 42). Diğer bir ifadeyle İKP, gelecekteki İK ihtiyacının işletme çevresi, misyonu, işletme yapısı ve kültürü göz önüne alınarak giderilmesidir (Bratton, 2007; akt. Özdemir, 2010). İKP' nin amacı; örgütün işgücü talebi ile arzını yani "olması gereken " ve "olan iş gücü" nü sayı, nitelik, yer ve zaman boyutunda dengelemektir (Acar, 2008: 103).

İnsan kaynakları planlaması belli teknikler kullanılarak yapılmaktadır. Diğer tekniklere göre daha doğru sonuçlar veren sayısal yöntemleri olan Trend analizi, regresyon-korelasyon analizleri, oran analizleri bilgisayar kullanılarak yapıldığında hızlı ve kolay yapılabilmektedir. Ayrıca devamsızlık oranları ve personel devir oranları hesaplanarak işletmenin ihtiyaç duyduğu gerçek, yedek ve yeni personel gereksinimi bilgisayar ortamında yapılmaktadır. Böylece daha az zamanda tahminler yapılmakta ve bu raporlar sonucunda işletme için gerekli olan insan kaynağı optimum seviyede planlanmaktadır.

1.5.3. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi

İnsan kaynakları yönetimini fonksiyonlarından biri olan personel seçme süreci, bilgi çağında yüksek nitelikli insan kaynağının öneminin artmasıyla örgütler için son derece önemli hale gelmiştir. İnsanın rekabet avantajı sağlamada kritik rol oynamasıyla örgütler bu yükselen değeri elde etme ve tutma çabalarına daha fazla odaklanmaktadır (Yelboğa, 2008: 12).

İnsan kaynakları temin aşaması, İK planlaması, iş tanımı ve değerlendirme, iş ilanları ve hangi temin kaynağının kullanılacağına seçilmesi ile ilgili verilerden oluşur. Seçim aşamasında ise başvuru formları, adaylara test uygulanması, mülakatlar, referanslar, iş teklifi ve ikna süreçlerinden oluşmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008; Özdemir, 2010).

İnsan kaynakları temin ve seçiminde iç yâda dış kaynaklardan faydalanılır. Transfer ve terfi temin ve seçimde faydalanılacak iç kaynaklardır. Dış kaynaklar ise iş duyuruları, personelin ve tanıdıklarının tavsiyeleri, insan kaynakları firmaları, insan kaynakları siteleri, okul ziyaretleri v.b. uygulamalardır.

Teknolojinin bu denli ilerlemesi insan kaynakları yönetimi uygulamalarında da değişikliğe neden olmaktadır. İnternet ve bilgisayar kullanımının artmasıyla işletmeler artık personel temin ve seçiminde insan kaynakları sitelerini kullanmaktadır. Profesyonel olarak işletmelere eleman sağlayan kariyer sitelerinin yanında işletmeler kendi web siteleri aracılığıyla da adaylara ulaşmaktadırlar. Böylece adayların işletme web sitesine girmesi sağlanmakta ve adayların işletme hakkında bilgi edinmelerine yardımcı olunmaktadır (Saldamlı, 2008). İnternet ortamında mail yoluyla başvuruların yapılmasıyla işletmeler kırtasiyeden tasarruf etmekte, dosyaları arşivlemekten kurtulmaktadırlar. İşletmeler personel seçiminde dış kaynak kullanımı seçeneğini de

kullanmakta, personel seçim süreçlerine katılmadan danışmanlık firmalarından istedikleri nitelikte personele sahip olmaktadır.

1.5.4. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirme

İnsan kaynakları yönetiminde çok önemli bir yere sahip olan eğitim, çalışanlara bilgi verme, yetenek ve becerilerini geliştirme sürecidir. Eğitim çalışanların mevcut işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olmaktadır. Yaşanan teknolojik değişimler sonucunda iş yapış biçimleri ve kullanılan makine ve teçhizatlar da değişmektedir. Çalışanların yeni teknolojilerle çalışma uyumunun kazandırılması ve çalışanların kendilerini sürekli yenilemek zorunda olması eğitimi önemli bir araç haline getirmiştir (Bayraktaroğlu, 2011). Eğitim çalışanların motivasyonunu yükselten bir uygulamadır. Eğitim alan kişi kendini önemli hissetmekte, şirketin kendisine değer verdiğini düşünmektedir. Eğitimle birlikte israfın azaltıldığı, kalitenin yükseldiği ve iş kazalarında azalma olduğu görülmektedir.

İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi planlı bir süreç içinde gerçekleştirilmektedir. Bu süreç bağlamında ilk önce insan kaynakları eğitim ihtiyacı belirlenmekte, eğitim amaçları belirlenmekte, eğitim planlanmakta, eğitim programları tasarlanmakta, eğitim yapıldıktan sonra eğitim değerlendirilmesi yapılmaktadır (Foot ve Hook, 1999; Bayraktaroğlu, 2011; Bingöl, 1998).

İnsan kaynakları eğitimleri işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri ile yapılmaktadır. İşbaşı eğitim yöntemleri; iş öğretme eğitimi, yöneticiye yardımcı yoluyla eğitim, iş rotasyonu, çıraklık eğitimi, staj yoluyla eğitim, yetki devriyle eğitimidir. İş dışı eğitim teorik bilgiler vermeye yöneliktir. İş dışı eğitim yöntemleri; duyarlılık eğitimi, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, beklenen problemler yöntemi, konferanslar, simülasyonlar ve teknoloji destekli insan kaynakları eğitimidir. Teknolojinin hızlı gelişiyor olması ve teknolojiye ulaşımın kolay olması ve teknoloji destekli eğitimlerde geniş kitlelere ulaşma gibi nedenlerle işletmeler uzaktan eğitim, web tabanlı eğitim (E-Learning), sanal gerçeklik eğitim yöntemlerini kullanmaktadır.

İşletme çevresinde yaşanan gelişmeler, yeni üretim teknikleri, yüksek teknoloji sanayi insan kaynaklarının sürekli geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Özellikle teknoloji

alanında yaşanan hızlı gelişmeler işletmelerde yeniden eğitim programlarını gündeme taşımıştır (Smallbone ve diğ., 2000).

İşletmelerin insan kaynaklarının eğitilmesi ve geliştirilmesi konusunda teknolojiyi aktif olarak kullandıklarına somut örnek olarak işletmelerin kurdukları E- öğrenme portalları ve kurdukları akademilerdir. E- öğrenme portalları ile zaman ve mekân kısıtı ortadan kalkmaktadır. İşletme personeli istediği zaman sisteme girmekte kişisel ve mesleki gelişimi için ihtiyaç duyduğu konularda kendini yetiştirmektedir. Bireyin gelişimini sürekli kılan bu sistemler maliyet tasarrufu sağlayan önemli bir araçtır.

1.5.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, önceden belirlenen performans kriterleri ve standartlara göre, bireylerin veya işletmenin belli dönemdeki mevcut performans durumunu ve gelecekteki potansiyelini saptamaya yönelik olarak yapılan çalışmalardır (Bayraktaroğlu, 2011). Performans değerlendirme, çalışanların bireysel başarılarını ve belli bir zaman içindeki davranışlarını değerlendiren sistemli bir süreçtir (Uğurlu, 2007).

Performans değerlendirmenin amacı, işletmedeki çalışanları iyiden kötüye doğru sıralanması değil, örgütsel amaçların astlar dâhil olmak üzere herkes tarafından anlaşılmasını sağlamak ve dinamik çalışma ortamını korumaktır. Beklentileri karşılayamayan çalışanların geliştirmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak performans değerlendirmenin diğer amaçlarındandır.

Performans değerlendirme sayesinde işletmede mevcut performansın güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Performans değerlendirme sonucunda iş görenlerin hangi konularda eğitim almaları gerektiğine karar verilmektedir. Diğer bir ifadeyle performans değerlendirme eğitim ile yakından ilişkilidir (Uğurlu, 2007; Bayraktaroğlu, 2011).

Performans değerlendirme (PD) sonuçlarının eğitim, ücret, terfi ve işten çıkarma gibi amaçlarla kullanılmasıyla PD işletmeler için bir derece daha önemli hale gelmiştir. Ayrıca 4857 sayılı iş kanunu ile işten çıkarmanın zorlaştırılması, PD sonuçlarını işletmeler için vazgeçilmez kılmıştır (Bayraktaroğlu, 2011; Bingöl, 1998; Gavcar ve diğ., 2006).

Performans değerlendirme hangi aralıklar ile yapılmalıdır? sorusunun kesin bir cevabı olmamakla birlikte PD yılda en az 2 kere yapılması uygun görülmektedir. PD süreci ise şu aşamalardan oluşmaktadır: değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, değerlendirme standartlarının belirlenmesi, değerleyenin belirlenmesi, değerleyenlerin eğitimi.

Performans değerlendirme yöntemleri klasik ve çağdaş olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Günümüzde işletmelerin büyük bir kısmı çağdaş PD yöntemleri olan 360 Derece Performans Değerlendirme ve Balanced Scorecard (BSC) yöntemlerini kullanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2011; Gök, 2006; Utkutuğ, 2008).

360 Derece Performans Değerlendirme: Bu yöntem tüm işgören ve yöneticilere hem kendilerini hem de diğer çalışanları değerlendirme imkânı sunmaktadır. 360 derece PD işgören değerlendirmesinin yöneticiler ve arkadaşları tarafından yapılmasının yanı sıra yöneticilerin performansı da çalışanlar, astlar ve amirler tarafından değerlendirilmesini kapsamaktadır. Ayrıca çalışanlar bu yöntemle kendi kendilerini de değerlendirebilmektedir. 360 derece PD yönteminde çalışanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlilik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesi alanlarından oluşan sekiz temel yetenek çerçevesinde izlenmektedirler (Gavcar ve diğ., 2006).

Dengeli Ölçüm Kartı: (Balanced Scorecard-BSC):Yakın geçmişe kadar işletmeler kurumsal performanslarını bilanço, gelir tablosu ve nakit akım tablosu yardımıyla elde ettikleri kar ve nakit akışı gibi göstergelere göre değerlendirmekteydiler. Fakat entelektüel sermaye, marka değeri, insan kaynakları, değişen ve gelişen müşteri profil ve ihtiyaçları gibi parametreler sebebiyle işletmenin geçmiş finansal ölçütlerine bakarak PD yapmak yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda boşluğu doldurmak amacıyla BSC geliştirilmiştir. Bu yöntem finansal boyut, müşteri boyutu, içsel işletme süreçleri boyutu ve öğrenme ve gelişim boyutu olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır (Utkutuğ, 2008; Ağca ve Tunçer, 2006; Bayraktaroğlu, 2011).

Dünya çapında örnekleri incelediğimizde bu tekniğin işletmelerde örgüt kültürünün güçlenmesine, stratejilerin ve hedeflerin doğru belirlenip birim ve bölümlerin ayrı olarak düzenli şekilde denetlenmesine, yönetime katılım oranının artmasına, yönetimin denetim ve kontrol için daha az zaman harcanmasına, kurumsal performansın daha hızlı

ve çok daha kısa sürede değerlendirilmesine olanak sağladığı görülmektedir (Utkutuğ, 2008).

BSC yönteminin büyük işletmelerde uygulamaların başarılı olduğunu anlatan başarı hikâyelerine rağmen yöntemin başarısız olduğu durumlarda mevcuttur. Bunun sebebi ise; tasarım (dizayn) ve süreçte yapılan hatalardır. Tasarım aşamasında çok az kriterin olması yâda gereksiz çok fazla kriterin olması başarısızlığın önemli nedenleridir (Rompho, 2011).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri olan 360 derece PD yönteminde değerleyenlerin birden fazla olması ve değerlendirilecek kriterlerin çok olması, Balanced Scorecard yönteminde ise çok boyutlu bir değerlendirmenin olması PD'nin elle yapılmasını olanaksız hale getirmiştir. PD'nin doğru ve hızlı yapılabilmesi için bilgisayar ortamında yapılması gerekmektedir. Performans değerlendirme için hazırlanan insan kaynakları modülleri insan kaynakları departmanının iş yükünü azaltmıştır. Bilgisayar sistemleri ile yapılan PD ile aynı anda farklı kişiler değerlendirmeyi yetkileri çerçevesinde yapmakta, değerlendirme sonuçları hızlı bir şekilde raporlanabilmektedir. Ayrıca teknoloji sayesinde geçmiş yıllar ile karşılaştırma yapılabilmektedir.

1.5.6. Kariyer Geliştirme

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Çalışanlar genelde kariyeri “merdiven çıkma” olarak görmektedirler. İş yaşamına bakıldığında kariyer merdiven çıkmaya değil, kayaya tırmanmaya benzetilebilir. Çünkü bazen yukarı çıkmalı, bazen yana doğru ayağımızı sağlam basabileceğimiz bir çıkıntıya atmalı, bazen de aşağıya doğru inip tekrar yana yâda yukarı tırmanılmalıdır (Bayraktaroğlu, 2011: 137).

Kariyer planlama, birey olarak çalışanların kariyer amaçlarını tanımlaması ve bu amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenleri yerine getirmesi sürecidir. Kariyer yönetimi ise işletmelerin gelecek ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla nitelikli çalışanlardan bir havuz oluşturmak amacıyla çalışanlarını seçerek görevlendirerek ve geliştirerek yerine getirdiği bir süreçtir (Özdemir, 2010).

Kariyer yönetimi sürecinde insan kaynakları yönetimi etkin bir rol oynamakta, çalışanların kariyerleri ile ilgilenildiği çalışanlara hissettirilerek çalışanın işletmeye olan bağlılığı arttırılmaya çalışılmaktadır. Çalışanın işletmeye olan aidiyet ve sorumluluk bilincinin aşılmasında kariyer yönetimi önem arz etmektedir (Kıngır ve Gün, 2007).

İş dünyasında meydana gelen değişime paralel olarak örgüt yapıları daha basık, yalın ve esnek hale gelmiştir. Örgüt yapısındaki bu değişim ile kariyer yönetimi uygulaması da geleneksellikten uzaklaşmış, esnek ve sınırsız kariyer yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Yeni kariyer yaklaşımlarında bireylere kariyerlerini geliştirme noktasında daha fazla sorumluluk yüklenmiştir. Ancak işletmeler de çalışanlara kendilerini geliştirme imkânı sunmalı, eğitime önem vermeli, çalışana stratejik bakmalı ve iş tatmini, ücret, terfi gibi İK fonksiyonlarını yeni anlayışa göre yapmalıdır (Özdemir, 2010).

Çalışanlarımızla ilgili kariyer planları yapılırken bilgisayar teknolojisi aktif olarak kullanılmaktadır. Çalışanlarımızın kariyer planlaması kapsamında hangi eğitimleri aldığı, hangi eğitimleri alması gerektiği, boş pozisyonların iş gerekleri bilgisayar sistemleri ile kolayca takip edilebilmektedir. İKY'nin birçok fonksiyonunda olduğu gibi kariyer yönetiminde de bilgisayarlardan aktif olarak yararlanılmaktadır.

1.5.7. İş Değerleme

İş değerlendirme, çalışanların yaptıkları işlerin işletmeye kattığı değer göz önüne alınarak değerlerinin belirlenmesi sürecidir. Bu süreçte çaba, sorumluluk, beceri ve çalışma koşulları dikkate alınmalıdır (Tahiroğlu, 2002:210). İş değerlendirme ücretlerin adil şekilde ödenmesi için önem arz etmektedir. İş değerlendirme çalışanın kişisel özelliklerinden ziyade iş koşulları ve iş gerekleri ile ilgilidir.

İş değerlendirme adil ücret yapısı oluşturmak amacı gütmektedir. Küçük işletmeler iş değerlendirme yöntemlerinin etkin olarak kullanmazlar, iş değerlendirme daha çok büyük işletmelerde sayısal ve karmaşık yöntemlerle yapılmaktadır (Özdemir, 2010).

1.5.8. Ücret Yönetimi

İşletmelerde uygulanan ücret ve ödül yönetimi, işgörenleri işe ve işletmeye bağlayacak faktörlerin başında geldiği için insan kaynakları departmanının en önemli görevlerindedir. İşgörelere verilecek ücret çalışma hayatında kritik öneme sahiptir ve

ücret düzeyinin belirlenmesi bu sebeple tartışmalara neden olmaktadır. Ücret düzeyinin belirlenmesinde tartışma ve kırınglıkların olmaması için iş analizi, iş tanımları, iş ve personel değerlemeleri kriterlerine göre ücret belirlenmelidir (Eren ve diğ., 2000).

Ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faktörleri karşılığında ödenen bedeldir (Sabuncuoğlu, 2005: 243). İşveren açısından ise ücret bir maliyet unsurudur. Ücretin maliyetleri arttıran bir faktör olmasına rağmen verimliliği doğrudan etkileyen bir özelliğe sahip olduğu da unutulmamalıdır (Bayraktaroğlu, 2008: 202).

Ücret yönetiminin amacı, işletmelerde ödenecek ücret düzeyini belirleyerek ücret yapısını oluşturmak ve bu verileri kullanarak işgörenlere emeğinin karşılığını ödemektir. Ücretin işletmelerdeki rolü yetenekli çalışanları cezp etmek, elde tutmak ve ödüllendirmektir. Bunu gerçekleştirmek için performansı ödüllendirmek ve performans değerlemeye uygun maaş ödeme sistemi oluşturmak ve sistemin devamlılığını sağlamak gerekir. Adil ve rekabete uygun ücret sistemi işgören devir oranının azalmasına ve iş gören moralinin yüksek olmasına katkıda bulunur (Eren ve diğ., 2000).

Şunu da belirtmek gerekir ki, son teknoloji üretim araçlarınız, teknolojiniz, geniş arazileriniz ve büyük yatırım araçlarınız bunları değerlendirecek ve yönetebilecek insan kaynağı olmadığı sürece bir şey ifade etmeyecektir. Bu yüzden insan kaynağınız bir takım yetkinliklere sahip olmalıdır. İş yapmak için gerekli bilgi, beceri ve potansiyele sahip insanlar işletmeye faydalı olabilirler. Bu niteliklere sahip olan çalışanlara da uygun ücret ödenmelidir ki hem çalışanın motivasyonu artsın hem de işe ve işletmeye bağlılığı sürekli olsun (Ünsar, 2009).

Son yıllarda iş projelerinin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş çalışma grupları ya da takımlardan meydana gelen organizasyon yapısı, birçok işletmenin insan kaynakları uygulamalarında yaygın olarak görülmektedir. Bu yapıdaki organizasyonlarda ücret sistemlerinin; Bireysel çıktılara dayalı ödeme, Bilgi ya da beceriye dayalı ödeme ve Takıma dayalı ödeme şeklinde yürütüldüğü belirtilmektedir (Gök, 2006: 47).

Bilgisayarların işletmelerde yoğun olarak kullanılmadığı dönemlerde ücret hesaplamaları elle yapılmakta, insan kaynakları departmanı çalışanlarının zamanının büyük bir kısmı ücret hesaplamakla geçiyordu. Değişen işletme çevresi ve teknolojinin işletmelerde daha fazla kullanılmasıyla, diğ er bir ifadeyle insan kaynakları bilgi

sistemlerinin işletmelerde kullanılmasıyla ücret ve kesinti hesaplamaları daha kolay ve hızlı yapılabilmektedir. Ayrıca hesaplamaların bilgisayarlar ile yapılmasıyla hata oranı da azalmıştır.

1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojileri Kullanımı

İşletmeler açık sistemlerdir hem çevrelerini etkilemekte hem de çevrelerinden etkilenmektedirler. İşletmenin içinde bulunduğu çevresel etmenlerden biri olan teknoloji düzeyi işletmeleri etkileyen temel unsurlardandır. Teknoloji denince aklımıza sadece üretim teknikleri gelmemelidir. Bu bağlamda teknoloji hem üretim tekniklerini hem de bilgi teknolojilerini kapsamaktadır (Aksoy, 2005). Bilgi teknolojileri (BT) ile insanın birbirine olan bağımlılığı (DeMarie ve Hitt, 2000) ve BT'lerinin firmaların örgütsel yaşamındaki tamamlayıcı etkisi (Autor, Levy ve Murnane, 2003) BT'lerine insan kaynakları yönetimi açısından bakma ihtiyacını doğurmuştur.

Bilgi Teknolojilerinin yarattığı değişimle birlikte işletmeler dış kaynaktan daha fazla yararlanma yolunu seçmektedirler. Nitekim işletmeler bordrolama, yazılım geliştirme ve müşteri takip formları hazırlama gibi birçok konuda bu teknolojileri kendi üretmesi yerine onları dışarıdan sağlama yolunu tercih etmektedir (Townsend ve Bennet, 2003 akt. Aksoy, 2005: 61).

BT kullanımının gün geçtikçe artması daha fazla eğitilmiş iş gücü ihtiyacını doğurmuştur. BT'lerinin her geçen gün ucuzlaması ve gelişmesi işletmelerin daha fazla yatırım yapmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda düşük ücretle çalışan ve kısıtlı beceriye sahip örgüt çalışanların yerine daha nitelikli ve teknoloji kullanabilen iyi çalışanların temin edilmesi gerekmekte ve çalışanların kendilerini sürekli geliştirmeleri için imkân tanınmalıdır (Aksoy, 2005).

Bilgi Teknolojilerinde meydana gelen değişimler insan kaynakları yönetimi departmanını ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkilemektedir. İşe alım süreçleri değişimin olduğu ve teknolojinin aktif kullanıldığı alandandır. Örneğin grup destek sistemleri ile işe alımda mülakatı birden fazla mülakatçı farklı mekânlarda yapabilmektedir. Böylece zaman, mekân ve mesafe gibi kısıtlar ortadan kalkmaktadır. Ayrıca maliyet olarak da avantaj sağlamaktadır. İşletmelerin büyük bir kısmında personel seçiminde kişi- iş uyumunu daha iyi saptamak için psikoteknik ölçüm ve

değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemde verilerin toplanması ve analiz edilmesi aşamalarında BT yoğun olarak kullanılmaktadır. Daha önce insan kaynakları fonksiyonlarından bahsedilen bölümde anlatıldığı üzere hemen hemen bütün insan kaynakları yönetimi fonksiyonları teknoloji kullanılarak yapılmaktadır.

Intranet, E-mail, Kurum Web siteleri, İnsan kaynakları bilgi sistemleri insan kaynakları departmanının teknolojiyi aktif kullandığının göstergesidir. *Intranet*; şirket çalışanlarına en ideal bilgiye ulaşma imkânı sunan, şirket içi bilgi paylaşımına imkân tanıyan web tabanlı yapılardır. Genellikle intranetlerde firma politik kararları, insan kaynakları prosedürleri, kataloglar v.b bilgileri içeren dokümanlar bulunur. (Şentürk, 1998:246 akt. Saldamlı, 2008). *E- mail*; bu yöntem ile çalışanlar arasında iletişim kolay olmakta, bilgi akışı hızlanmaktadır. *Kurumsal Web Siteleri*; insan kaynakları departmanı web siteleri ile insan kaynakları politika, vizyon ve misyonunun herkese ulaştırmaktadır. Ayrıca işletme dışındaki potansiyel adaylar kurumu tanıma imkânı bulmakta, web siteleri işletmenin bilinirliğine katkı sağlamaktadır. Bununla beraber web sitesine başvuru formu konularak potansiyel aday havuzu oluşturulabilmektedir.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi ve teknoloji ilişkisinin sorgulandığı bu bölümde, insan kaynakları yönetiminin teknolojiyi yakından kullandığını ve güçlü bir ilişki içinde olduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynaklarının yoğun olarak kullandığı insan kaynakları bilgi sistemleri ise ikinci bölümde detaylı anlatılacağı için burada anlatılmayacaktır.

BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ

2.1. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Tanımı ve Önemi

Yöneticiler karar alırken, kararlarını bazı bilgilere dayandırmaktadırlar. Gereksiz bilgi karar almayı zorlaştırmakta ve yanlış kararlar alınmasına sebep olmaktadır. Bunu önlemek için bilgi ve veri akışının doğru çalışması gereklidir. Bunu sağlamak için sistemler geliştirilmiştir. Geliştirilen bu sistemlere yönetim bilişim sistemleri (YBS) denmektedir. Bu sistemler sayesinde yöneticiler gerektiği kadar ve kendisini ilgilendiren bilgiyle donatılmaktadırlar.

Yönetim bilişim sistemleri; bir işlev, bir yöntem, bir yaklaşım, bir sistem olarak nitelendirilmektedir (Gümüştekin, 2004). YBS ile ilgili çeşitli tanımlar yapılabilir.

YBS; bilginin toplanmasını, işlenmesini ve aktarılmasını uyumlaştıran bilgisayara dayalı ağlardır (Kreitner, 1983:495, Akt; Gümüştekin, 2004:128). YBS, işletme ve çevresi hakkında geçmiş, bugün ve geleceğe yönelik bilgi sağlayan işletme sistemidir (Kroenke ve Nolan, 1987: 19). YBS, yönetimin karar alma sürecini destekleyen bütünleşik bilgi sistemidir (Holt,1987: 138). YBS, örgütün önemli kayıtlarına anında ulaşmakla, yönetime işletme ile ilgili raporları ve özetleri sağlamakla hizmet etmektedir (Laudon ve Laudon, 2010).

Yapılan YBS tanımlarından hareketle YBS için şunlar söylenebilir (Gümüştekin, 2004: 128);

- YBS, veri toplama, kaydetme ve işleme işlevlerini yerine getirir.
- YBS, değişik kaynaklardan verileri, bütünleşik veri tabanında toplar.
- YBS, örgütün değişen bilgi gereksinimlerini karşılar.

Yönetime yardımcı olan YBS'nin önemi her geçen gün artmaktadır. Artan önemin sebeplerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Long, 1989: 125 Akt; Gümüştekin, 2004: 128) :

- Yöneticilerin, yönettikleri insan, makine, hammadde ve para ile ilgili konulara yeterince ilgilenme olanaklarının çeşitli nedenlerle azalmasından dolayı yöneticiyi destekleyecek bilgi sistemlerine ihtiyaç duyulması.

- Yöneticilerin karar alma durumlarının karmaşık hale gelmesi ve dikkat edilmesi gereken etmen sayısının artması.
- Etmenlerdeki değişme oranının artması.
- İşletmelerin; büyük pazarlar, ekonomik koşullar, toplumsal sorumluluklar ile büyük işletmelerin içinde bulunma arzuları.
- Örgütlerin büyüdükçe daha karmaşık hale gelmesi ile yöneticilerin doğru ve zamanında bilgi ihtiyacını karşılamak için daha iyi iletişim kanalları kurma zorunluluğu YBS'nin önemini arttırmaktadır.

2.2. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Özellikleri

Yönetim Bilişim Sistemleri, yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bilgileri yöneticiye sağlamalıdır. Yönetim bilişim sistemlerinin temel özelliği yöneticinin ihtiyaç duyduğu bilgiyi yöneticiye sunmasıdır. Sistem üst yönetimden başlayarak alt düzey yönetimin ihtiyaçlarına göre geliştirilmelidir. Orta ve alt düzey yöneticilerin ihtiyaçları sistemin temelini oluşturduğundan YBS'nin yönetim tarafından yönlendirilmesi gereklidir (Gümüştekin, 2004).

YBS karmaşık matematiksel modeller ve istatistiksel tekniklerin aksine özetler ve karşılaştırmalar gibi yöntemleri kullanır (Laudon ve Laudon, 2010).

Yönetim Bilişim Sistemlerinin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Laudon ve Laudon, 1996: 7-9; Erkut, 1989: 25-26; akt. Gümüştekin, 2004: 130-131).

- YBS bütünleşik bir sistemdir; bilgilerin bütünleşik bir biçimde işlenmesi bir sistem planı içinde gerçekleşir. Bu sistem tek bir sistemden ziyade alt sistemlerin bileşimi olarak tasarlanır. YBS örgüt kaynaklarını, yönetimde etkinliği sağlayacak bir şekilde bütünleştirir. YBS kaynaklar arasında bilgi akışını belirler, karar almak için gerekli bilgileri veri tabanında toplar ve örgütün bütün sistemlerine bilgi hazırlar. YBS bütünleşik bir sistem olduğundan yönetim için gerekli olan bilgiler ortak veri tabanından karşılanır.
- YBS bilgisayar temeline dayanan insan- makine sistemidir; bilgisayar yönetim bilişim sistemlerine gereken bilgileri tutarlı ve doğru biçimde işleyerek hem zaman hem de emeğin verimli kullanılmasını sağlar. YBS

bilgisayar kullanımını temel alır ve insan- bilgisayar arasında karşılıklı bilgi alışverişini, etki-tepkiyi gerektirir.

- YBS bilgi desteği sağlayan bir sistemdir; Yönetim bilişim sisteminde günlük işlemlere ilişkin birçok veri işlenir ve önemli bilgiler veri tabanında toplanır. Böylece yöneticiler için gerekli olan bilgiler düzenli şekilde saklanmış olur.
- YBS karar sürecine destektir; bir kararı oluşturacak şekilde toplanan bilgilerin işlenmesi, incelenmesi ve sunulması gerekir. Bunun için sayısal olan ve olmayan modellerden yararlanarak karar almaya destek olacak karar modelleri oluşturulur.

2.3. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Alt Sistemleri

Sistem; öğelerin ya da bileşenlerin ilişkilerinin bir amaç için organize edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Burada önemli olan bütünü oluşturan bileşenlerin karşılıklı ilişki içinde olması ve bu ilişkinin bütünün amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya getirilmiş olmasıdır (Bayraktaroğlu, 2008). Çalışmamız işletme temelli olduğu için işletme bölümlerindeki yönetim bilişim sistemlerini oluşturan alt sistemlerden bahsedilecektir. Bu alt sistemler pazarlama bilgi sistemi, üretim bilgi sistemi, finans bilgi sistemi, muhasebe bilgi sistemi ve insan kaynakları bilgi sistemleridir. Aşağıda bu bilgi sistemleri açıklanmaya çalışılacaktır.

Pazarlama Bilgi Sistemleri: Pazarlama anlayışının yaygınlaşması, stratejik planlama ve stratejik pazarlama planlamasının öneminin artmasıyla günümüzde pazarlama araştırmasına ve bilgi toplamaya olan ihtiyaç artmaktadır. Yöneticilerin doğru karar almak ve bunları şekilde başarılı uygulamak için pazarlama çevresini iyi tanımak, pazardaki mevcut fırsat ve tehditleri doğru değerlendirmek için yeterli pazarlama bilgisine sahip olması gerekmektedir (Köseoğlu, 2005).

Pazarlama bilgi sistemi; yöneticilerin pazarlama kararlarının verilmesinde kullanılmak üzere bilginin düzenli olarak analiz edilmesi ve bu bilgilerin sunumuyla ilgili süreç ve yöntemler dizisidir. Pazarlama bilgi sistemi tüketicilerden, müşterilerden, firma dışı çevrelerden, firma ve pazarlama örgütünden kaynaklanan veri ve bilgilerin toplanması, bunların nasıl işleneceği ve örgütte nasıl kullanılacağı ile ilgilidir. Pazarlama yöneticileri bu sistem sayesinde raporları, siparişleri, özel inceleme ve araştırmaları,

istatistiksel verileri açık ve anlaşılır olarak elde eder ve bu bilgiler ışığında sağlıklı karar vermeye çalışırlar (Tolon, 2006). Pazarlama araştırmasının, pazarlamacıların ihtiyacı olan bütün bilgileri sağlamada yetersiz kalması pazarlama bilgi sistemlerinin kullanımını gerekli hale getirmiştir (Yeşilada ve diğ. , 2003). İyi bir pazarlama bilgi sisteminin aşağıdaki sorulara cevap verebilmesi gerekmektedir.

Tablo 1
Pazarlama Bilgi Sisteminin Niteliği

(1) Pazar Soruları:	(2) Müşteri Soruları
Bizim en güçlü rakiplerimiz kimlerdir?	Bizim en iyi müşterilerimiz kimlerdir?
Onların güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?	Bizim en kötü müşterilerimiz kimlerdir?
Onların pazarlama stratejileri nelerdir?	Kaybettiğimiz kaç müşterimiz var ve neden kaybetmişiz?
Satışlarında sahip oldukları kaynaklar nelerdir?	Kaybettiğimiz müşterilerimiz neden memnun olmamaya başlamışlar?
Hangi pazarlama segmentlerini amaçlamalıyız?	Kazandığımız müşterilerimiz kaç tane ve nasıl kazandık?
Yeni pazarlarımız nelerdir?	Bizim müşteri potansiyelimiz kim onlara nasıl ulaşabiliriz?
Nerelerde kar ve zarar yapıyoruz?	Müşterilerde potansiyel satış geliştirme nerededir?
Pazarda satış geliştirme potansiyeli nerededir?	

(3) Ürün Soruları	(4) Satış Destekleyen Sorular
Her bir ürünü nasıl iyileştirebiliriz?	Kim en iyi performansı gösterdi? Nasıl?
Her bir ürünün satış tarihi nedir?	Kim en kötü performansı gösterdi? Nasıl?
Her bir ürünün yaşam seyri nedir?	Bu performanslarla ilgili tutumlar nelerdir?
Her bir ürününün yatırımında sağlanan gerçek ve hedeflenen kazanç nedir?	Kaç tane satış temsilcisine ihtiyacımız var?
En iyi satış nasıl yapılır? Anahtar kararlar nelerdir?	İyi satışı ve maksimum işbirliğini nasıl ödüllendirmeliyiz?
Benzer ürünlerle rekabet nasıl yapılmalıdır?	Kaybettiğimiz satış temsilcilerinden nasıl etkileniriz?
Doğru ürünlerle doğru pazarları eşleştirebiliyor muyuz?	Hangi bölgelerde en iyi satış gelişimi bekliyoruz?

Kaynak: Kemal Karayormuk ve Mehmet Ali Köseoğlu. Pazarlama Bilgi Sistemi ve Bir Kamu Kuruluşu Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.7, S.2, 2005, s.111.

Üretim Bilgi Sistemleri: Üretim bilgi sistemleri, ürünlerin işletme içinde fiziksel akışlarına ilişkin bilgileri elde etmeye yöneliktir. Üretim bilgi sistemleri üretim planlaması ve denetimi, stok kontrolü ve kalite kontrolü gibi bilgileri içerir. Bu sistem önemli ve çözüm maliyetleri çok olan sorunların çözülmesinde büyük miktardaki bilgileri doğru ve zamanında işleyerek yöneticilere yardımcı olmaktadır. Üretim bilgi sistemleri; üretim, araştırma- geliştirme, hammadde stokları ve yönetimi, ulaşım, üretim planlama ve denetim gibi alt sistemleri kapsamaktadır (Gümüştekin, 2004:135).

Finans Bilgi Sistemleri: Finans bilgi sistemleri, muhasebe, yönetim organizasyon, iç kontrol ile ilgili bilgilerin sağlanması ile alakalı bir sistem olan, bilgi sistemleri ile oluşturulan bir disiplindir (Bekçi ve Alkan, 2009:2-3,Aktaran; Demir ve Coşkun, 2009). Finans bilgi sistemi ile işletme için gerekli olan sermaye kaynakları seçilebilmekte, bu kaynaklar işletme varlıklarına yatırılabilen ve tüm finansal faaliyetler denetlenmektedir. Finans bilgi sisteminde, bilgi işlemeye konu olan bilgiler 3 kaynaktan elde edilmektedir. Bu kaynaklar; işletme dışı eylemler, işletme içi eylemler ve geri bildirimlerdir (Sürmeli, 1997: 78-81, Aktaran; Demir ve Coşkun, 2009:4). Bu veriler bilgi işleme faaliyetleri sonucunda çıktılara dönüştürülmekte ve çıktılar raporlar şeklinde ilgili yöneticilere iletilmektedir.

Finans bilgi sistemlerinin doğru ve yeterli bilgi akışı sağlama, göze alınacak risk miktarını belirleme, erken uyarı sistemleri oluşturma, krize karşı önleyici planlar yapma ve işletmeleri zor durumlara karşı hazırlıklı hale getirme gibi amaçları vardır. Finans bilgi sistemlerinin en somut göstergesi finansal raporlardır. İşletmenin varlık ve sermaye yapısı, işlem sonuçları, dönem karının oluşumu ile ilgili raporlar sistemin sunduğu raporlardan bazılarıdır (Usul ve Bekçi, 2001: 69). İşletme için büyük önem arz eden mali tabloların hızlı, güvenilir ve zamanında sunulması ve analizinin kolay yapılması (Uyar ve Çelik, 2009: 1) sistemin sunduğu yararlarıdır.

Muhasebe Bilgi Sistemleri: İşletmenin varlık ve kaynaklarında değişme yaratan mali nitelikteki işlemlere ilişkin verilerin toplanıp, sınıflandırılıp rapor edilerek analiz edilmesi ve ilgili kişi ve gruplara sunulması gerekir. Bu bağlamda muhasebe bilgi sistemleri, işletme yöneticilerine; işletme varlık ve kaynaklarının oluşumu, kullanış biçimi, tüketilen varlık ve kaynakların sonucunda meydana gelen ve işletmelerin mali açıdan durumunu açıklayan bilgileri üreten, bu bilgileri kullanılır şekilde sunan

sistemlerdir (Büyükmirza, 2000: 27, akt. Mizrahi, 2011:4). Muhasebe bilgi sistemleri, bilanço ve gelir tablosu gibi önemli finansal tabloları, işletme fon akışını, işletme finansal yapısını ve diğer muhasebe raporlarını hem fiili hem de tahmini olarak hızlı, zamanında ve doğru olarak sunmaktadır (Acar, 2003: 66, akt. Mizrahi, 2004: 4).

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri: İnsan kaynakları bilgi sistemi (İKBS) işletmenin insan kaynaklarına yönelik verilerinin toplanmasında, depolanmasında ve analiz edilmesinde kullanılan entegre sistemlerdir. İKBS, çalışanların; seçilmesi ve istihdam edilmeleri, görevlerinin belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ücret ve diğer ödemelerin analizi, yetiştirme ve geliştirme, sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü gibi konularda organizasyona destek sağlamaktadır (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2002). Haynes ve Petit (1997) İKBS'lerinin insan kaynakları departmanı çalışanlarına destek olduğunu, rutin işlerin sistem ile yapılmasının çalışanlara zaman kazandırdığını ve çalışanların böylelikle stratejik işlere daha fazla odaklandığını söylemişlerdir. Aşağıda insan kaynakları bilgi sistemleri ile ilgili detaylı bilgi verilecektir.

2.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kavramsal Çerçevesi

Günümüzde küreselleşme sayesinde işletmeler ve işletme çevresi daha karmaşık hale gelmektedirler. İşletme yöneticileri farklı ülke, kültür ve politik sistemlerden etkilenen işgörenlerle ilgili bazı problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bu eğilim karşısında insan kaynakları departmanı yetersiz kalabilmektedir (Beckers ve Bsat, 2002). Oysa bilgi sistemleri yöneticilerin hem işletme hem de insan kaynakları fonksiyonlarının daha iyi yapmasını sağlayacak potansiyele sahiptirler (Tansley ve Watson, 2000). Bilgi ekonomisinde yeni teknolojilerin gelişmesi sayesinde örgütler bilgiye hızlı ulaşma, hızlı karar verme ve yeniliklere uyum sağlama gibi ihtiyaçlarını bilişim teknolojileri ile karşılayabilmektedirler. Bilgisayarların ve internetin örgütlerde kullanımının giderek artması insan kaynakları yönetim uygulamalarını da etkilemiştir. Bunun en somut göstergesi insan kaynakları bilgi sistemlerinin işletmelerde kullanılmaya başlanmasıdır. İKBS işletme ve çalışanlar hakkında bilgi toplamayı kolaylaştırmakta ve standart sağlamaktadır. İKBS'nin temel amacının bu olmasına rağmen birçok ek kullanım durumları da ortaya çıkmaktadır. Teknolojik gelişmelerin iş ve örgüt yapılarını yeniden

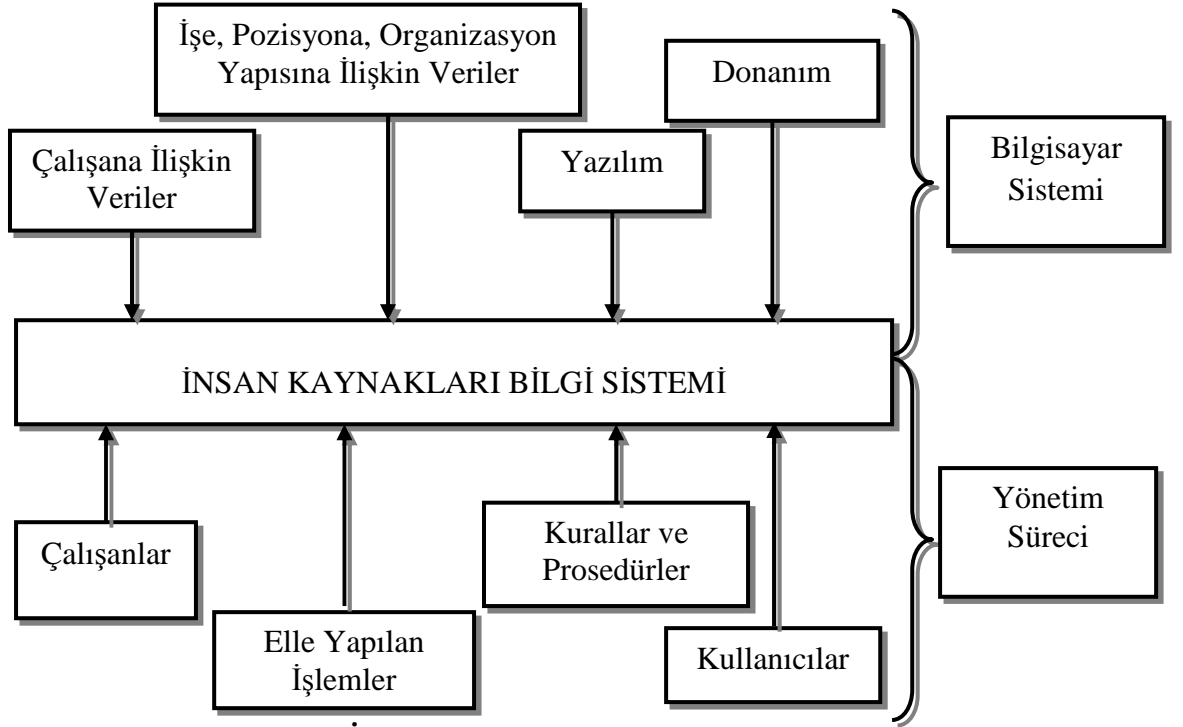
şekillendirmesi ve bilginin önemli bir veri olarak kullanılması daha da kritik hale gelmektedir (Kovach ve diğ., 2002).

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi örgütsel performans ve verimliliği arttırmak için önemli bir olanak haline gelmiştir. Başlangıçta personel yönetimi ile ilgili işlemsel süreçleri desteklemek ve operasyonları kontrol etmek için kullanılan bu sistemler günümüzde daha gelişmiş uygulamalarla rekabet edebilirliğe katkı sağlamak ve karar verme sürecini geliştirmek gibi temel amaçlar için kullanılmaktadır (Haines ve Petit, 1997). İnsan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliği artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri toplamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve bilgi paylaşımını sağlamak amacıyla dağıtmak için kullanılan sistemlerdir (Tannenbaum, 1990).

İnsan kaynakları bilgi sistemi işletmenin insan kaynaklarına yönelik verilerinin toplanmasında, depolanmasında ve analiz edilmesinde kullanılan entegre sistemlerdir. İnsan kaynakları bilgi sistemi; teknik bölümünü oluşturan bilgisayar donanımı ve yazılımı ile kullanıcıları, kullanım talimatlarını, prosedürleri ve insan kaynaklarının yönetimi için ihtiyaç duyulan verileri içerir (Hendrickson, 2003). İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin salt bilgisayar donanımı ve ilgili insan kaynakları yazılımlarından oluştuğu düşüncesi doğru değildir (Kovach ve Cathcart, 1999). İKBS yazılım araçlarına ek olarak, çalışanlar, politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri de kapsamaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi, işletmedeki çalışanlara ve görevlere ait verilerin toplanması, saklanması, işlenmesi ve bu konulardaki bilgilere erişimi sağlayan bilgisayar destekli bir teknik olarak da tanımlanabilir (Targoswki ve Deshpande, 2001).

İyi işleyen bir insan kaynakları bilgi sistemi, bilgisayar sistemi ve yönetim sürecinin bileşimidir. Bilgisayar sistemi; çalışana ilişkin verileri, işe, pozisyona, örgüt yapısına ilişkin verileri, yazılımı ve donanımı kapsar. Yönetim süreci ise; çalışanları, elle yapılan işlemleri, kuralları, prosedürleri ve kullanıcıları içerir. Bu unsurlardan herhangi birinin yokluğu insan kaynakları bilgi sistemini eksik ve ihtiyacı karşılamaz hale getirir (Lazol, 2005: 16).



Şekil 4: İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yapısı

Kaynak: Ceriello, Vincent, R., 1998, akt. Asude Lazol, *İşletmelerde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005: 17.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, işe alımlarda adayların bilgilerinin bir havuzda toplanması, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, rutin işlerin otomasyonu, çalışan devir oranı ve devamsızlık ile ilgili raporlar ve analizler ile insan kaynakları departmanına destek sağlamaktadır.

Martinsons (1994) insan kaynakları bilgi sistemlerini sofistike olma düzeylerine göre sınıflandırmıştır. Özlük işleri, personel devam durumu ve ödemelerle ilgili düzenlemeler “sofistike olmayan” personel seçim ve tedariki, eğitim geliştirme İK planlaması ve performans değerlendirme gibi İK fonksiyonlarının elektronik ortamda yapılması ve karar verme süreçlerinde yöneticilere destek vermesi “sofistike” İKBS olarak nitelendirilmektedir. Bu sınıflandırmaya benzer olarak Ball (2001) bunu “idari” ve “analitik” İKBS olarak ifade etmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi, tüm sistemlerde olduğu gibi üç temel fonksiyona sahiptir. Bunlar; girdi fonksiyonu, veri işleme fonksiyonu ve çıktı fonksiyonudur. Girdi

fonksiyonu, insan kaynakları verilerinin insan kaynakları bilgi sistemine aktarılması için ihtiyaç duyulan özellikleri ifade eder. İlk olarak, gerekli verilerin toplanmasında kullanılacak prosedürler ve süreçler ortaya konmalıdır. Bu prosedür ve süreçler, verilerin nereden, ne zaman ve nasıl elde edileceğini belirtir. Geçmişte veri girişi sadece elle yapılmaktaydı oysa günümüzde tarayıcılar sayesinde birçok belge bilgisayar ortamına aktarılmakta ve sistemde orijinal haliyle saklanabilmektedir. Veriler bilgi sistemine kaydedildikten sonra bunların güncellenmesi ve yeni bilgilerin veri tabanına girilmesi gerekebilmektedir. Daha önce İK çalışanı verileri elle giriyor dosya düzenlemek ile uğraşıyordu. Bilgi sistemi sayesinde bu işlemler daha düzgün ve hızlı bir şekilde yapılabilmektedir. Sisteme girilen veriler birkaç saniye sonra işleme hazır olabilmektedir. İKBS'nin en görünür fonksiyonu, üretilen çıktılardır. Sistem gerekli hesaplama ve raporlamayı yaparak kullanıcıya verileri anlayacakları bir biçimde sunar (Kovach ve Cathcart, 1999:278).

2.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Amaçları

Metaforlar kullanarak bazı kavramları açıklamak daha kolay ve akılda kalıcı olmaktadır. Sanayi toplumunu anlatırken buharlı makineler metaforunu kullanmak mümkün iken bilgi toplumunu anlatırken de bilgisayarlar-bilgi teknolojileri metaforunu kullanabiliriz. İnsan kaynakları bilgi sistemleri bilgi toplumunda işletmeler için önemlidir ve rekabet avantajı sağlamada işletmeler için vazgeçilmez olmaya doğru gitmektedir. İKBS'nin en temel amacı sistem kullanıcılarına bilgi formunda hizmet sunarak verilere hızlı ulaşım sayesinde rekabet avantajı sağlamasıdır. Gerektiğinde insan kaynakları departmanının ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlamak (Tannenbaum,1990) ve insan kaynakları kararlarını desteklemek İKBS'nin amaçlarındandır (Kovach ve Carthcart, 1999: 275). Bunlara ek olarak İKBS, çalışanların; seçilmesi ve istihdam edilmeleri, görevlerinin belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ücret ve diğer ödemelerin analizi, yetiştirme ve geliştirme, sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü gibi konularda organizasyona destek sağlamaktadır (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2002: 541-551). Bununla beraber insan kaynakları bilgi sistemleri yönetsel maliyetleri azaltmaktadır. İşletmeler teknolojinin yeni fikirleri cesaretlendirdiğini ve orta sınıf yönetim ihtiyacını kaldırdığını fark etmişlerdir. Özel ve kamu sektör örgütlerinin faaliyetlerine bakarak İKBS'nin İK

departmanını küçültmek ve İK fonksiyonlarını yeniden tasarlamak için kullanıldığını söylemek de mümkündür (Kovach ve Carthcart, 1999: 276).

Entegre bir şekilde yapılandırılmış İKBS, örgütün stratejik, taktik ve eylemsel düzeydeki İK hedeflerine ulaşmasında işletmeye- insan kaynakları çalışanlarına yol göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında yukarıda bahsedilen genel amaçlardan yola çıkarak İKBS amaçları (Denisi ve Griffin, 2001: 126);

- Çalışanların yeteneklerini, işverenin ihtiyaçları ile eşleştirerek organizasyonel uyum ve esnekliği sağlamak,
- Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde, çalışanların karar süreçlerine daha çok katkıda bulunmalarını sağlamak,
- Organizasyonun tüm prosedür ve yapılarını kaydetmek suretiyle, bunlardan herkesin haberdar olmasını sağlamak,
- Coğrafi olarak dağılım gösteren şirketlerin, değişik yerlerdeki tüm birimlerinde aynı sistemi kullanarak, çalışanları gerçek anlamda evrensel bir tarzda yönetmek,
- Personelin sağlık durumunu izleyip bunlara ilişkin yönetim kararlarını hızlı almak,
- Çalışanlara kariyer planları sunmak ve iş şartnamelerini belirlemek,
- Boş pozisyonların belirlenmesinden başlayarak seçilen kişilerin işe yerleştirilmesine kadar süreçleri etkin şekilde yönetmek,
- Personel eğitimleri, iş tanımları, iş şartnamelerini personelin bilgi ve yeteneklerine göre planlamaktır.

2.6. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Yararları ve Kısıtları

İnsan kaynakları bilgi sistemleri kullanımının insan kaynakları departmanının işini kolaylaştırdığı ve rutin işlerin bilgi sistemleri sayesinde hızlı yapıldığı ve İK personelinin işletme için stratejik önem taşıyan işlerle daha fazla ilgilendiği (Haines ve Petit, 1997) söylenmektedir. Bu açıdan bakıldığında İKBS'nin birçok yararının olduğunu söylemek mümkündür. Hızlı bilgi akışı, veri doğruluğunda artış, daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar, verimlilikte artış, personel iletişiminin daha iyi olması, personel güçlendirme, plan ve programların geliştirilmesi, bilgi işçilerinin

sayısının çoğalması ve öğrenen örgüt olma gibi yararları vardır (Haines ve Petit, 1997; Beadles ve diğ., 2005; Chandra, 2009; Beckers ve Bsat, 2002). İnsan kaynakları bilgi sistemi yukarıda sayılan birçok faydasına rağmen mükemmel bir sistem bile insan kaynakları departmanının ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamaya bilmektedir. Diğer bir ifadeyle İKBS' nin çok sayıda yararına rağmen kısıtlarının da olduğunu söylemek mümkündür. Sistemin yararları ve kısıtları aşağıda daha detaylı anlatılacaktır.

2.6.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Yararları

İnsan kaynakları bilgi sistemleri insan kaynakları departmanı çalışmalarına ve İK çalışanlarına önemli katkı ve destekte bulunmaktadır. İKBS'nin sağladığı temel faydalar şu şekilde sıralanabilir;

- İnsan kaynakları bilgi sistemleri, bilgisayarlar yardımıyla çalıştığından veri doğruluğunda büyük artış sağlar. Bilgisayar, kullanılan programda tanımlı olan işlemler doğrultusunda imkânsız değerleri reddeder ve her sorguya tam sonuç verir.
- İnsan kaynakları departmanının sorumluluğundaki operasyonel işlerin çoğunun otomasyonu sağlandığından hem değer yaratmayan faaliyetlerin elenmesi hem de işlem hızı ve verimliliğinin artması sağlanır. Operasyonel faaliyetlere harcanan zaman büyük ölçüde azalır ve stratejik konulara daha fazla zaman ayrılabilir.
- İnsan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları yönetimine ilişkin stratejik kararların oluşturulmasına gerekli bilgilerin sağlanması yönünden destek olur. İnsan kaynakları uzmanları, plan ve fikir oluşturma aşamasında gerekli bilgilere hızlı bir şekilde ulaşma ve analiz edebilme imkânı bulurlar.
- İnsan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları yönetimine ilişkin süreçleri işletmenin tümüne bağlayan bir köprü görevi görür. Hat yöneticilerinin kendi çalışanları ile ilgili meseleleri yönetmelerine destek sağlar. Web tabanlı sistemlerde insan kaynakları uzmanlarından çevrimiçi tavsiye ve yönlendirmeler alınabilmektedir.
- İnsan kaynakları verileri kullanılarak çok çeşitli raporlar daha kaliteli biçimde oluşturulabilir ve bu raporlar yeni veri girişlerinden sonra anında güncellenebilir.

- İnsan kaynakları bilgi sisteminin kurulması maliyetli bir iş gibi görünse de kısa sürede yatırımın geri dönüşü sağlanır. İnsan kaynakları departmanının maliyetlerinde düşüş gerçekleştiği gibi stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel verimlilik de artar.
- Web tabanlı insan kaynakları bilgi sistemleri kullanan işletmeler; e-işe alım, e-öğrenme gibi fonksiyonlar yoluyla en uygun adaylara ulaşma veya çalışanlarının becerilerini geliştirme ve ölçme gibi konularda coğrafi sınırları büyük ölçüde kaldırmışlardır.

Yukarıda sayılan faydalı biraz daha özele indirgediğimizde İKBS'nin İK departmanına şu faydaları da sağladığı görülmektedir (Akman, 2010: 44-47);

Kırtasiyeden Tasarruf: Elle yürütülen sistemlerin büyük dezavantajı olan kâğıt doküman fazlalığı İKBS kurulmasıyla giderilir. Rutin raporlama işlemlerinde otomasyon sağlanır. Böylece zamanlı ve doğru raporlar elde edilir.

Başvuran Kişiyi Arama Maliyetleri: Birçok firmaya yıl boyunca çok sayıda iş başvurusu yapılır. Bunları değerlendirmek manuel (el ile) bir İK sistemi için oldukça güçtür. İKBS ile boş pozisyonlara uygun adaylar kolayca seçilir ve işgücü-zaman maliyetlerinden tasarruf sağlanır.

Eğitim Yönetimi: Normal bir sistemde hangi çalışanın hangi eğitimi aldığı ve alması gerektiğini bilmek ve açılan eğitim programlarına ihtiyacı olan çalışanları belirlemek önemlidir. İKBS ile açılan programlara ihtiyacı olan çalışanları bilmek daha kolaylaşır. Böylece doğru insanların doğru eğitim sınıflarına katılması sağlanır.

Finansal Planlama: İKBS ile ücret sistemindeki vergi, sosyal yardım, işsizlik sigortası gibi kesinti oranlarının değişmesi firmayı daha az etkileyecektir. Yeni düzene göre ücretlerde ayarlamalar yapmak İK personeli için daha kolay olacaktır.

Terfi Planlama: Deneyim isteyen bir işe kimlerin getirileceği manuel sistemlerde çok daha zordur. Bunları bir bilgi sisteminden elde etmek hem daha kolay hem de seçim yaparken objektif olmak bakımından önemlidir.

Pozisyon Kontrol: Firmalarda çalışma politikası nedeniyle bölümler arası sürekli eleman transferi oluyorsa bunu idare etmek manuel sistemlerde çok zordur. Bir bölümde yeterli kalite ve sayıda eleman olup olmadığı ve hangi bölümlerin eleman ihtiyacı ve fazlası olduğu İKBS yardımıyla kolaylıkla bulunabilir.

Devam Raporları ve Analizi: İKBS; hastalık, izin ve gecikme raporları tutarak bunların maliyetlere etkisinin belirlenmesine yardımcı olur. Bu tür raporların analizini yaparak kişisel sorunların belirlenmesini ve giderilmesini sağlar.

İnsan gücü Planlama: Bazı is projelerinin yapılması için, belirli sayıda ve belirli nitelikte personelin kimler olduğu İKBS tarafından kolayca belirlenir.

Kaza Raporlama ve Önleme: İKBS ile birleştirilmiş kaza raporlama ve önleme sistemi çalışanların çalışacağı ortamlarda ihtiyaç duyacağı koruma önlemlerinin ne olduğunun belirlenmesine yardımcı olur.

Zararlı Materyal İfşa Raporları: Bazı endüstriler için personelin zararlı materyallere maruz kaldığı süre ve zararlı materyal miktarını raporlamak çok önemlidir. Bu raporların İKBS ile birleştirilmesi hangi personelin ne kadar zararlı maddeye maruz kaldığının bilinmesine ve bu personel için özel önlemler alınmasına yardımcı olur (Tokaylı ve diğ. 2001: 10).

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin insan kaynakları fonksiyonları bazında yararlarını özetlemek gerekirse;

İnsan Kaynakları Planlaması; insan kaynakları bilgi sisteminin kritik önem arz ettiği alanların basında yer alır. İş örgütleri, gerek bugün için gerekse de gelecek yıllara dönük olarak kendi insan kaynakları ihtiyaçlarını planlama aşamasında iken faaliyetlerindeki planlı değişiklikler hakkında ve insan kaynaklarına dönük değişikliklerin sonuçların hakkında bilgiye ihtiyaç duyacaklardır. Temel olarak insan kaynakları planlaması fonksiyonu; örgütün gerek bugün gerekse de geleceğe dönük nitelik ve nicelik açısından en uygun işgücü ihtiyacını analiz etmeyi kapsar (Şimşek ve Öge, 2004).

İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi; İnsan kaynakları planlaması çerçevesinde ihtiyaç duyulan insan kaynakları ya iç ya da dış kaynaklara müracaat edilerek karşılanmakta ve süreç tamamlanmaktadır. Gerek iç gerekse de dış kaynaklara müracaat edilmesi durumunda insan kaynakları enformasyon sistemi ilgili yöneticilere yol gösterici bir misyonu üstlenir. İş analizinden elde edilen veriler ile oluşturulan iş gerekleri ile örgüt içi potansiyel adayların niteliklerinin sistem içerisinde karşılaştırılması dış kaynaklara başvuru gereğinin olup olmadığını ortaya koyacaktır (Dündar, 2002: 364-365).

İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme; İş örgütleri ağır rekabet koşulları ve hızlı teknolojik gelişmeler karşısında ekonomik varlıklarını korumak için sahip oldukları insan kaynağını güncel bilgiler ile donatmak zorundadırlar. Bu durum örgütlerin eğitim

faaliyetlerini dikkatli bir biçimde ele almalarını ve sistematik uygulamalara yönelmelerini gerekli hale getirmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemi, çalışanların eğitim durumlarına dönük değişik nitelikteki bilgileri içerir. Bunlar çalışanın eğitim geçmişi, katıldığı seminerler, yabancı dil bilgileri ve dereceleridir. Bu bilgiler doğrultusunda personelin mevcut işi ile geleceğe dönük kariyerleri için hangi konularda eğitilip geliştirilmeleri gereği ortaya çıkacaktır (Dündar, 2002: 365).

Performans Değerleme; Çalışanların performanslarını değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonunu oluşturur. Performans değerlendirme çalışması ile ulaşılan sonuçlar, ücret yönetimi, stratejik planlama, eğitim geliştirme ihtiyacının saptanması, kariyer planlaması, işten çıkarma gibi farklı alanlarda kullanılabilir. Performans değerlendirme sonuçlarından hareketle iş örgütlerinde insan kaynaklarına dönük kararların alınması, insan kaynakları bilgi sistemi içerisindeki performans alt sisteminin önemini arttırmaktadır (Dündar, 2002: 367).

Kariyer geliştirme; Örgütler çalışanlarının bağlılıklarını arttırmak ve iş tatminini sağlamak için kariyer geliştirme uygulamalarına önem vermelidirler. İnsan kaynakları bilgi sistemleri ile çalışanların mevcut durumu, eğitim ihtiyaçları ve işletmedeki boş pozisyonlar takip edilerek çalışanların geleceğe dönük kariyerleri için nasıl bir gelişim göstermeleri gerektiği ortaya konulabilir.

Ücret Yönetimi; İşletmeler için kritik öneme sahip olan ücret yönetimi bilimsel temellere dayalı olarak ve sistematik bir şekilde ele alınmalıdır. Bu süreçte başarılı olabilmek için farklı nitelikte bilgilere(iş unvanı, ödeme türü, ödenen ikramiyeler, ortalama piyasa ücreti, normal ve fazla çalışma süreleri) ihtiyaç olacaktır. İKBS’de yer alan bilgiler dâhilinde ve uygun istatistik programları kullanarak ileriye dönük ücret alternatifleri ve ücret planları oluşturmak mümkün olmaktadır (Dündar, 2002: 366).

Yönetim-Çalışan İlişkileri; İşçi-işveren ilişkileri fonksiyonu insan kaynakları departmanının en kapsamlı faaliyeti olarak dikkate alınabilir. Bu ilişkiye dönük olarak örgütün insan kaynakları bilgi sisteminde ihtiyaç duyulacak bilgiler şunlar olabilir; normal çalışma ile fazla çalışma ücretleri, çalışılmayan süreler için tahakkuk ettirilecek ücretler, toplu sözleşmelerde yer alan hakların içerikleri ve süreleri ile sosyal yardımlar (Dündar, 2002: 368).

2.6.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Kısıtları

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin işletme ve İK departmanına yararlarının yanında bazı kısıtlarının olduğunu da söylemek mümkündür. Bazı işlemler çok az bilgisayar yardımıyla ya da hiç bilgi sistemi kullanılmadan gerçekleştirilmektedir. Bu işlerin başında (Lazol, 2005) karşılıklı görüşmeler, mülakatlar, gözlem ve denetimler gelmektedir. Bunun yanında bilgi sistemleri veri doğruluğunda ve veri girişinde hız sağlasa da veri girişleri kontrol edilmelidir. Çünkü bilgi sistemlerine girilen verilerin doğruluğu sistem tarafından algılamaz, girilen verilerin doğru olduğu varsayılır. Bu yüzden veri girişleri dikkatli yapılmalıdır.

İnsan kaynakları bilgi sisteminden en yüksek düzeyde fayda sağlanabilmesi için iyi bir planlama yapılması, sistemin oluşturulmasında kullanıcılar (İK çalışanları) ile sistemin teknik yönünü tasarlayanlar (sistem yazılım ve analistleri) arasında iyi bir iletişimin sağlanması önem arz etmektedir (Altuntaş, 2005). Düzgün bir iletişim sayesinde İK çalışanlarının ve işletmenin ihtiyaç duyduğu sistem ortaya çıkabilir. Öte yandan sistem ile ilgili gerekli eğitimlerin verilmesi, doğru yetkilendirme yapılması ve sistemin denetlenmesi önemlidir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin en göze çarpan kısıtları şu şekilde sıralanabilir:

- Çok geniş bir çevreye hizmet etmek zorunda olması
- Yasal zorunlulukların fazlalığı, karmaşıklığı ve hızla değişmesini aşmak zorunda olması
- Örgütsel veri, süreç ve olayların fazla olması
- Kurulumunun ve sonrasındaki destek hizmetlerinin maliyetli olması
- Çalışanların ve yöneticilerin değişime karşı olmaları
- Verilerin güvenliği ve mahremiyet

Yukarıda sayılan kısıtlardan değişime karşı çıkma (direnme) , sistemin maliyetinin fazla olması ve güvenlik konularını biraz daha detaylandırmak gerekmektedir.

Çalışanlar hali hazırda işlerini kâğıt üzerinde yapmakta ve eski iş yapış şekillerine bağlılık duyabilmektedirler Bu yüzden İK değişim yönetimi sürecini doğru yönetmelidir. Birçok örgüt teknolojinin kültür etkisini göz ardı etmektedir. İK çalışanların değişim direncini kırmak için sistem uygulamaları ve sistem eğitimi için

zaman harcamalıdır. Daha da önemlisi çalışanlar sistemin kurulması ve geliştirilmesine dâhil edilmelidir.

Beckers ve Bsat (2002) İKBS'nin kurulması ve uygulanmasının önündeki en önemli kısıtlardan biri olan maliyet kavramını vurgulamaktadırlar. Benzer şekilde Kovach ve Cathcart (1999) yetersiz sermaye ve üst yönetim desteğinin olmamasının İKBS'nin başarılı olmasını engellediğini söylemektedir. Sistemin kurulması sırasında sistem yazılımcılarının uzun süren çalışmaları ve verilerin sisteme aktarılması uzun bir zaman gerektirmekte bu da maliyetleri arttırmaktadır. Ayrıca bilgi sisteminden bahsedebilmek için bilgisayarların ve internetin olması gerekmektedir. Donanım maliyeti, yazılım maliyeti ve sonrasında ortaya çıkan sistem destek maliyetleri (Lengnick-Hall ve Moritz, 2003) bilgi sistemlerinin kurulmasında karşımıza çıkan önemli bir kısıttır. Ayrıca sistem tasarımcılarının temel İK bilgi ve politikalarını bilmemeleri İK uygulama ve çözümlerinde yetersiz kalmalarına neden olmaktadır.

Bussler ve Davis'e göre (2001) İK ve IT (bilgi teknolojileri) çalışanlarının dikkat etmesi gereken diğer faktör ise güvenlidir. İnsan kaynakları bölümü örgütteki tüm çalışanların kişisel ve mesleki tüm bilgilerini çalışanlardan istemekte ve sisteme kaydetmektedir. Her ne kadar program tedarikçisi yüksek güvenlik vaat etse de İK çalışanları dikkatli olmalı ve bilgilerin başkalarının eline geçmesini önlemelidir.

2.7. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Planlanması

İşletmelerde İKBS'nin oluşturulması üç aşamada gerçekleştirilmektedir. Bunlar; sistemin planlanması, programın tasarlanması ya da paket programın satın alınması ve sistemin uygulamaya geçilmesidir. Planlama başarılı bir İKBS'nin temelini oluşturur. Planlama aşamasına gerekli önemin verilmemesi ileride sistemin istenen faydayı karşılamamasına sebep olurken işletmenin de daha fazla zaman ve para harcamasına neden olur. Bu yüzden işletmenin sistemden beklediği katkılar açık bir şekilde belirlenmelidir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi planlanırken aşağıdaki iki konu üzerinde durulmalıdır (Lazol, 2005) :

1. İnsan kaynakları bilgi sisteminin işlevsel yapısının nasıl olması gerektiği (Mevcut bir sistem var ise, düzeltilmesi veya geliştirilmesi gereken noktalar)

2. İnsan kaynakları işlevi için teknoloji kullanımı ile nelerin gerçekleştirilip nelerin gerçekleştirilemeyeceği.

Sistemin planlanma aşamasında proje takımları kurulur, bu takımların yaptığı inceleme ve analizler sonucunda uygun bir yazılım seçilir, yazılımın istenen performansta çalışması için uygun donanım yapıları belirlenir. Tasarlanan sistem ne kadar mükemmel olursa olsun sistemin kullanıcılarının sistemi uygun bir şekilde kullanabilmesi gerekir. Bu yüzden kullanıcılara gerekli eğitimin verilmesi planlama aşamasında göz önüne alınmalı, bu süreçler ışığında hareket edilmelidir. Aşağıda az önce saydığımız aşamalar detaylı olarak açıklanacaktır.

2.7.1. Proje Tasarımı ve Proje Takımlarının Oluşturulması

Sistemin tasarımı işletmenin ihtiyaçlarına göre yapılmalıdır. Bu yüzden proje takımları oluşturulmalıdır. Takımların denetlenmesi ve başarılarının ölçülmesini yapacak bir proje yöneticisine ihtiyaç vardır. Yönetici dış firmalardan ya da kişilerden danışmanlık hizmeti şeklinde temin edilebilir. Proje takımı oluşturulurken; takımda bilgi, beceri, deneyim ve kişilik özellikleri bakımından bir denge olmasına dikkat edilmelidir. Sistemin temel kullanıcısı ve oluşturulmasında itici güce sahip olan insan kaynakları departmanı olacağından proje yöneticisinin bu bölümden olması, projenin daha fazla sahiplenilmesini sağlar. Proje yöneticisinin gelişmiş proje yönetimi ve iletişim becerilerine sahip olması, üst yönetimle rahat çalışabilmesi; ihtiyaç duyulan özelliklerdir. Proje takımında yer alan üyeler belirlenirken bilgi ve tecrübe yönünden birbirini tamamlayan kişilerin seçilmesi ve bu kişilerin birbirleri ile iyi bir iletişim içinde olması önem taşır. Takım üyeleri, işlevsel bilgilerin yanında bilgisayar okuryazarlığına da sahip olmalıdır. Daha büyük projeler için oluşturulan takımlarda; insan kaynakları, muhasebe ve bilgi işlem bölümlerinden temsilciler ile danışmanlık firması yetkilileri yer alabilir. Takım içinde ihtiyaç duyulan teknik bilgi derecesi projenin yapısına göre değişiklik göstermekle birlikte, proje planlamasında teknik bilgi ile işlevsel bilgi dengesi iyi kurulmalıdır (Lazol, 2005).

Takım üyeleri arasındaki anlaşmazlıkları en aza indirmek ve projenin sorunsuz yürümesini sağlamak için; açık bir plan oluşturulması, yetkilendirmelerin net bir şekilde

belirlenmesi ve her takım üyesinin hangi durumlarda, kime danışacağıının veya kimden onay alacağıının belli olması önemlidir.

Planlama aşamasının düzenli bir biçimde yürümesi için proje takımı tarafından çalışma koşulları belirlenir. Çalışma koşulları üst yönetim tarafından onaylandıktan ve proje takımı göreve başladıktan sonra planlama dâhilinde gerçekleştirilecek adımlar, sistem gereksinimlerinin belirlenmesi ve fizibilite analizinin yapılmasıdır (Lazol, 2005). Sistem gereksinimlerinin belirlenmesi kapsamında mevcut insan kaynakları bilgi sistemleri değerlendirilir. Eksik yönlerin görülebilmesi ve kıyaslama yapabilmek için benzer kurumlardaki İKBS değerlendirilir. Kullanıcı görüşleri alınır, iş sistemlerinin analizi yapılır. Toplanan bilgiler ışığında prototipler oluşturulur ve sistem gereksinimleri ile ilgili raporlar hazırlanır. Sistem gereksinimlerinin belirlenmesi sonrasında fizibilite çalışmaları kapsamında ise ekonomik değerlendirmeler yapılır. Sistemin getireceği faydalar ve maliyetler hesaplanır. Sonrasında teknik değerlendirme yapılır. Teknik değerlendirme yapılırken sistemin işlevsel ve teknolojik yönleri ele alınır. İlk olarak mevcut sistemin ve satılan yazılımların tanımlanan gereksinimleri ne ölçüde karşıladığı incelenir. Bu çalışma sonucunda standart yazılımlar ile örgüt kültürü arasında uyumsuzluklar olup olmadığı ve yazılımların işletmeye adapte edilebilme kolaylığı ortaya konur. İşletmenin içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak; otomasyon ağırlığının ne olacağı, sistemlerin bağımsız veya bütünlük çalışması, yazılımın işletme içinde oluşturulması veya satın alınması gibi konularda karar verilir. Bu kararlar verilirken; işletmedeki bilgisayar sayısı, yerel alan ağlarının veya intranetin kullanımı gibi işletme içi teknoloji yapısı da göz önünde bulundurulur (Lazol, 2005). Teknik değerlendirmenin ardından yönetsel değerlendirme yapılır. Yönetsel değerlendirme ile planlanan sistemin örgütsel yapı açısından uygunluğu araştırılır. Bu değerlendirme sırasında; kullanıcıların sayısı ve özellikleri, insan kaynakları bilgi merkezi yapısı ve kullanıcıların eğitim ihtiyaçları incelenir. Bütün bu değerlendirmelere ek olarak yasal değerlendirme de yapılarak işletme çıkarları açısından en uygun seçenek belirlenir. Ya işletme içinde sistem tasarımı yapılır ya da sistem satın alınır.

2.7.2. Yazılım Yapısının Belirlenmesi

Planlama sürecinde yapılan çalışma ve analizler sonucuna göre insan kaynakları bilgi sistemleri programının tasarımı ya işletme içinde işletme birimleri ya da danışmanlar ile

yapılır ya da hazır bir program satın alınır. İnsan kaynakları bilgi sistemi programının işletme içinde yapılması durumunda şu aşamalar takip edilir (Ceriello, 1998; akt. Lazol, 2005) :

- Çalışan kapasitesini karşılayabilecek bir veritabanının oluşturulması,
- Her alanı kapsayacak şekilde veri sözlüğünün hazırlanması,
- Tutarlı ve anlaşılması kolay bir kodlama yapısının oluşturulması,
- Alanların geçerlilik değerlerini ve veri girişini optimize edecek şekilde veri ilişkilerinin kurulması ve algoritmaların oluşturulması,
- Kullanıcıların insan kaynakları bilgi sistemi içindeki hareketlerini destekleyecek menülerin ve ekran görünümünün tasarlanması,
- Hareket seçenekleri ile ilgili sistem mesajlarının yaratılması,
- Hata kontrolü prosedürlerinin oluşturulması,
- Veri güvenliğinin sağlanması,
- Standart ve isteğe bağlı raporlarla ilgili tanımlamaların yapılması,
- Kullanıcıların insan kaynakları bilgi sistemi ile daha etkin çalışabilmesi için kullanım talimatlarını içeren bir modül oluşturulması,
- Sistemle ilgili teknik, kullanıcı ve yönetsel boyutları içeren tam ve profesyonel dokümantasyon sağlanması.

Kullanıcı ara yüzleri sistemin doğru ve verimli bir biçimde kullanılmasında çok önemli bir role sahiptir. Sistemin istenen düzeyde çalışması için veri girişlerinin doğru yapılması gereklidir. Bu yüzden ara yüz tasarımlarının kullanıcı ve işlenecek veri türlerine uygun biçimde oluşturulması önemlidir (Lazol, 2005). Kullanıcı ara yüzü kadar önemli diğer bir şey de ekran görünümleri ve menülerdir. Bunlar verilerin seçilmesinde ve girilmesinde kullanıcılara rehberlik eder. Kullanım kolaylığını, hızını ve verilerin doğru bir şekilde girişini yüksek oranda yapabilmek için ekran görünümündeki yerleşimin kullanışlı, mesajların açık ifade edilmiş ve seçeneklerin esnek yapıya sahip olması gerekir. İşin teknik yanı kadar görsel yanı da dikkate alınmalı metin tasarımı ile grafik tasarımları bir arada düşünülmelidir.

Raporlar sistem başarısında önemli yer tutar. Sistemde hangi raporlara yer verileceği ve bu raporların özellikleri iyi belirlenmelidir. Söz konusu raporlar belirlenirken işletmede kullanılan mevcut raporlar ve piyasada satılan paket programlardaki raporlar incelenir.

Yöneticilerin ne tür raporlara ihtiyaç duydukları yöneticilerle yapılacak görüşmeler neticesinde ortaya konulur.

Gerek duyulan raporlar listesi yapıldıktan sonra bu raporlarla ilgili içerik, tip, tasarım, oluşturma sıklığı konularında belirlemeler yapılır. İçerik belirlenirken yönetici kademelerinin farklı ihtiyaçlarının olduğu göz önüne alınmalı, alt kademe yönetici için hazırlanan raporlar daha detaylı bilgi içerirken üst yöneticiler için özet ve çarpıcı sonuçlar içeren raporlar şeklinde olmalıdır. Rapor tipinin seçiminde; raporun amacı, içeriği, raporu kullanacak kişilerin beklenti ve tercihleri dikkate alınır ve tablo, metin veya grafik seçeneklerinden uygun olan kullanılır. Raporlar, raporun özelliğine göre ya belirli aralıklarla sürekli düzenlenir ya da isteğe bağlı olarak oluşturulur. Belirli aralıklarla sürekli oluşturulması gerekli görülen raporlar standart raporlar olarak sisteme eklenir, nadiren ihtiyaç duyulan raporlar ise kullanıcılar tarafından ilgili verilere erişerek isteğe bağlı bir rapor biçiminde oluşturulabilir. Standart veya geçici nitelikteki raporların hangi yolla ve kimlere iletileceği de tayin edilmelidir (Ceriello, 1998; akt. Lazol, 2005).

Veri güvenliği de sistem tasarımında üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. İnsan kaynakları bilgi sistemleri insan kaynakları bölümüne birçok fayda sağlarken çalışanların bilgilerinin başka kişilere paylaşımı noktasında hak ihlali doğuracağı endişesine de sebep olmaktadır. Bu nedenle sistem tasarımı sırasında bilgilerin gizliliği dikkate alınmalı ona göre tasarım yapılmalıdır. Kimlerin ne tür bilgilere erişebileceği bilgilerin nerelerde kullanılacağı/kullanıldığı, üçüncü kişilerin bilgiye ulaşımının engellemesi gibi özellikler bilgi sisteminin benimsenme oranını artmasını sağlar.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin dışarıdan satın alınması durumunda ise şu aşamalar takip edilmelidir; satıcı araştırması, teklif talebinin hazırlanması ve paket programla ilgili sözleşme görüşmeleri.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri için dış kaynaklardan temin yolu seçilirse, bu programları satan firmalar araştırılır ve araştırma sonucuna göre sistem ile ilgili çalışılacak firma listesi çıkarılarak bu firmalarla bağlantıya geçilir. Satıcı firmalardan işletmenin sistem ihtiyaçlarına nasıl çözümler sunabilecekleri ve bu çözümlerin maliyetlerinin ne olacağı ile ilgili teklifleri istenir. İşletmeye teklif edilen programlarla ilgili sunumlar incelenir ve değerlendirmeler yapılır. Sunum veya sunumların yazılım açısından değerlendirilmesinde şu faktörler temel alınır:

- Yazılımın insan kaynakları bölümünün ihtiyaçlarını nasıl karşıladığı,
- Yazılımın işlevselliği,
- Yazılımın gerektirdiği teknik altyapı,
- Yazılımın kurulumuna ve sonrasına ilişkin maliyetler,
- Yazılımın uygulamaya geçmesi ile ilgili zaman planı

Yazılım seçenekleri kıyaslandıktan sonra en uygun seçenek seçilir. Sözleşme imzalanmadan önce bir avukat ile sözleşme maddeleri incelenmeli, satıcı firma sorumluluk ve garanti kapsamı net olarak belirlenmelidir. Destek hizmetlerinin içerik ve zamanlaması hatta ödemelerin sistemin başarılı bir şekilde uygulanması ile bağlantılı hale getirilmesi olası riskleri en aza indirecektir.

2.7.3. Donanım Yapısının Belirlenmesi

İşletmenin uygulamak istediği insan kaynakları bilgi sistemi yazılımının istenen performansta çalışması uygun donanım yapısının var olmasına bağlıdır. Bu yüzden uygun bilgisayar yapısı ve çevre birimleri belirlenmelidir. İşletmelerde personel sayısının fazla olduğu ön görüşü ile bilgi sisteminin kullanıcı sayısının fazla olacağını söyleyebiliriz. Bu sebeple yüksek bellek kapasitesine ve işlemci hızına ihtiyaç duyulacaktır. Donanım yapısı ile ilgili olarak bilgi işleme sürecinde kullanılan bilgi teknolojileri araçlarını aşağıdaki tabloda detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 2
Bilgi İşleme Sürecinde Kullanılan Teknoloji Araçları

Bilgi İşleme Süreci	Tanım	Bilgi Teknolojisi Araçları
Verilerin Elde Edilmesi	Verilerin kaynağından elde edilmesi	Girdi Teknolojileri; Fare, Klavye, Tarayıcı
Bilginin Nakli	Bilginin en faydalı şekilde sunulması	Monitör, Yazıcı
Bilginin Yaratılması	Bilginin yeni bilgiler elde edilmesi için işlenmesi	İşlemci, Bellek
Bilginin Saklanması	Bilginin daha sonra tekrar kullanılması için depolanması, saklanması	Sabit disk, CD, DVD
Bilginin iletilmesi	Bilginin farklı kişilere ya da yere gönderilmesi	Modem, Uydu

Kaynak: Haag, Stephen, Cummings, Maeve, McCubbrey, Donald, J., Management Information Systems for the Information Age, 3rd Ed., McGraw-Hill, New York, 2002, s. 13.

Sistem için donanım yapısı belirlenirken işletme mevcut iş yükü, kullanıcı sayısı, olması gereken işlem sayısı ve bu değişkenlerin gelecekte nasıl değişim göstereceği konuları dikkate alınmalıdır. Bu değerlerden düşük olarak donanım yapısı belirlenirse sistemden düşük düzeyde performans alınır, değerler gereğinden yüksek olarak belirlenir ve ona göre donanım yapısı belirlenirse para kaybı olacaktır.

2.7.4. Kullanıcıların Eğitimi

İşletmede uygulanması planlanan insan kaynakları bilgi sistemi ile ilgili olarak; piyasadaki en iyi yazılım seçilse, en iyi donanım yapısı oluşturulsa da sistemin kullanıcılarının sistemden faydalanma oranları bir başka deyişle sistemi aktif olarak kullanabilme yetenekleri sistem başarısında önemli rol oynar. Diğer bir ifadeyle kullanıcılar sistem hakkında yeterli bilgiye sahip değilseler istenen başarı elde edilemez. Bu sebeple kullanıcılara; sisteme giriş, uygulamaların çalıştırılması, veri girişi, raporların oluşturulması gibi konularda eğitim verilmelidir.

Kullanıcı eğitimleri planlanırken sistem kullanıcı düzeylerine göre eğitimler planlanmalıdır (Lazol, 2005). Sistemi daha az ve basit işlerde kullanacak kişilere daha genel bilgileri içeren eğitimler verilmeli, sistemi daha yoğun kullanan kişilere sistemden maksimum derecede fayda sağlamak için daha detaylı içerikler hazırlanmalı ve eğitimler verilmelidir. Eğitimlerin sistem kurulma aşamasında iken yâda kurulmasını takip eden günlerde verilmesi ve sistemin eksikliklerinin deneme aşamasında görülmesine ve bu sorunların kısa zamanda çözümüne olanak tanımaktadır. Eğitimler kullanıcı direnci kırmakta önemli rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle bilgi teknolojileri ile arası iyi olmayan kişiler ile sisteme ön yargısı olan kişilerin direnci verilen eğitimlerle kırılabilir (Lazol, 2005). Kullanıcıların sistemi öğrenebilmeleri için bir kullanma kılavuzları hazırlanmalıdır. Programda yardım menüsünün olması bilgi sistemi kullanıcılarının istenen bilgilere daha kolay erişimini sağlayacaktır.

2.8. İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Rolü

Değişik insan kaynakları dergilerinde İKBS ile ilgili birçok çalışma bulunabilir. Aşağıda kapsamlı literatür taramasına dayanarak nitel yada nicel yöntemlerle yapılan ampirik çalışmalardan bahsedilecektir.

İKBS alanında ampirik ilk çalışma Mathys ve LaVan (1982) tarafından yapılmıştır. Yazarlar İKBS'nin gelişim evrelerini açıklamak istemiş ve çalışmanın sonunda örgütlerin % 40'nın bilgisayarlı İKBS' ye sahip olmadığını ve İKBS kullanım amacı sıralamasında kariyer planlama ve gelişim son sıralarda iken ücret ve ödeme ilk sıralarda yer aldığını söylemişlerdir. Murdich ve Schuster (1983) tarafından yapılan çalışmada da ilk yapılan çalışmaya benzer olarak düşük İKBS kullanıldığı sonucuna varılmıştır.

Martinsons (1994) Kanada ve Hong Kong işletmelerinde İKY faaliyetlerinde bilgi teknolojileri kullanımını kıyaslamak, İKBS gelişimi için öncelikleri belirlemek ve bu iki ülkede İKBS uygulamalarındaki benzerlik ve farklılıkları tanımlamak için 118 Kanadalı, 361 Hong Konglu toplam 479 işletmede anket yöntemi kullanarak araştırma yapmıştır. Araştırma bulguları olarak; Kanadalı işletmelerde İKY uygulamalarında bilgi teknolojileri kullanımının daha gelişmiş ve kapsamlı olduğunu bulmuştur. Fakat Hong Konglu işletmelerde İKY uygulamalarında bilgi teknolojileri kullanım oranının daha

büyük olduğunu ve büyük işletmelerin küçük işletmelere nazaran İKY uygulamalarında bilgi teknolojileri kullanımının daha fazla olduğu sonucuna varmıştır.

İKBS'nin mevcut durumu ve hangi İK fonksiyonun ne kapsamda kullanıldığını tespit etmek amacıyla yapılan bir çalışmada işletmelerin % 73,5'inin İK departmanı içinde İKBS kullandığı; iş gücü planlama, temin, iş gücü yönetimi ve ücret yönetimi gibi İK uygulamalarının geniş çapta İKBS kullanılarak yapıldığı sonucuna varılmıştır (McLeod ve DeSanctis, 1995).

Kinnie ve Arthurs (1996) bilgi sistemleri personel uygulamalarının varlığı ve kullanımını açıklamak amacıyla yaptığı çalışmasında işletmelerin %73'ü İKBS kullanmaktadır. İKBS kullanımı büyük ölçüde işletmede personel yöneticisinin olmasına bağlıdır. Ayrıca personel uzmanlarının bilgi teknolojisi kullanımını tam anlamıyla yapmadıklarını bulmuştur.

Hannon ve diğ. (1996) Amerikan menşeli çok uluslu şirketlerle yapılan araştırmada telefon anketi yöntemiyle işletmelerdeki İK departmanlarında bilgi akışının nasıl olduğunu tespit etmek istediği çalışmasının sonunda şu bilgilere ulaşılmıştır; araştırmaya katılanların hemen hemen hepsi sistem etkinliğini ve verimliliğini arttırmak amacıyla global İKBS kullanmaya başladığını ya da sistemi kurmayı, geliştirmeyi planlamaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde kullanılan İK fonksiyonları ücret yönetimi, başarı planlaması, emeklilik planlamasıdır. Şirket yerlerinin farklı yerlerde olması İKBS nin ölçme ve değerlendirilmesi önündeki en büyük engeldir. Karşılaşılan diğer engeller ise veri transferi, veri güvenliği, entegrasyon ve teknik ihtiyaçların varlığıdır. İK ve Bilgi Sistem üst yöneticilerinin sistemi desteklemesi sistemin başarılı şekilde uygulanmasında önemli role sahiptir.

Bilgi sistemlerini başarısında rol oynayan faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin ne ölçüde başarıyı etkilediği tespit etmek amacıyla Haines ve Petit (1997) insan kaynakları bilgi sistemi aktif kullanıcılarına mail yoluyla anket göndermiştir. Yaptığı analizler sonunda; İKBS departmanı ya da birimi olmasının sistem kullanımı ve kullanıcı tatminini arttırdığını, İKBS'nin desteklediği İKY uygulamalarının sayısının fazla olması durumunda kullanıcı tatmininin daha da fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eğitim, raporlama, çevrimiçi uygulamaların varlığı, İKY uygulamaları sayısı, kullanım kolaylığı

ve algılanan sistem faydalılığının İKBS başarısında rol oynayan faktörler olduğunu tespit etmişlerdir.

Tansley ve Watson (2000) örgütlerin yeniden yapılanması bağlamında çalışanların İKBS geliştirilmesinde ne derece etkin ve kısıtlı olduğunu tespit etmek için 10 İK ve BT (bilgi teknolojisi) temsilcisiyle görüşmüş ve stratejik değişim sürecinin başarılı İKBS uygulamasında çıktıyı etkilemede önemli olduğu sonucuna varmıştır.

Ng ve diğ. (2001) ise inşaat işletmelerinde İKBS anlayışını geliştirmek, bilgiye ulaşma, sistemden ne tür bilgi aramasının yapılabileceğini göstermek ve inşaat işletmelerinde İKBS entegrasyonunu kolaylaştırmak için kavramsal çerçeve oluşturmak amacıyla 3 Avustralyalı işletme ile görüşme yapmıştır. Araştırma sonunda; 23 İK faaliyeti belirlemiş ve bunları 7 ana fonksiyonda gruplamıştır; proje yönetimi ve kontrol, stratejik planlama ve analiz, çalışan profili, çalışan performansı, insan kaynaklarının gelişimi, ücret yönetimi, işletme dışındaki bilgi sistemleri.

Ball (2001) İngiliz işletmeleri örnekleminde işletmelere mail yoluyla anket gönderdiği çalışmasında İKBS kullanımını çevreleyen konuları gözden geçirmek, personel bilgileri, eğitim, temin – seçim, bilgi analiz türleri konularında bilgilerin depolanması ve küçük organizasyonlarda İKBS kullanımı araştırmak istemiştir. Çalışma bulguları olarak; işletme personel sayısı ile bilgi depolama ve bilgi manipülasyonu arasında önemli bir ilişki olduğunu, küçük işletmelerde İKBS kullanımının daha az olduğunu, küçük işletmelerde İKBS'nin analitik(stratejik) değil daha çok idari (rutin) işlerde kullanıldığını tespit etmiştir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında araştırmaların çoğunun özel sektör işletmelerinde yapıldığı görülmektedir. Beadles ve diğ. (2005) İKBS'nin İK departmanlarında verimliliği arttırdığı ve maliyet tasarrufu sağladığı (Legnick-Hall ve Moritz, 2003; Walker, 2001), İK çalışanlarının rutin kağıt işlerinden sıyrılıp daha stratejik işlere odaklanacağı (Haynes ve Petit, 1997; Kovach ve diğ., 2002) gibi faydalara kamu sektöründe ulaşıp ulaşılmadığını, sistem tatmini ve sistemin stratejik etkisini araştırdığı çalışmasında kamu sektöründe vurgulanan faydalara tam olarak ulaşılmadığı sonucuna varmıştır.

Daha önce yapılmış çalışmalara benzer bir araştırma da Ngai ve Wat (2006) tarafından yapılmıştır ve bu çalışmada anket yöntemi kullanılarak, Hong Kong'ta İKBS uygulamalarının nasıl olduğu ve sistemden elde edilen yararların ve karşılaşılan kısıtların neler olduğu üzerinde durulmuştur. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgular şöyledir; işletmelerin büyük bir kısmı İKBS'nin en büyük faydasının hızlı cevap alma ve bilgiye erişimin hızlı ve kolay olduğu söylemiş, karşılaştıkları en büyük engelin ise finansal yetersizlik olduğu belirtmişlerdir. Ayrıca İKBS kullananlar ile kullanmayanlar arasında ve küçük, orta ve büyük işletmeler arasında İKBS den sağlanan fayda ve karşılaşılan sorunlar bağlamında önemli farklılıklar olduğu sonucuna varmıştır.

Hussein ve diğ. (2007) insan kaynakları bilgi sistemlerinin insan kaynakları yöneticileri üzerindeki etkisini ve İKBS'nin stratejik amaç doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığını belirlemek amacıyla İngiltere'de araştırma yapmışlardır. Küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) ve büyük işletme İK yöneticilerine anket gönderilmiştir. Ayrıca 11 yöneticiyle de derinlemesine mülakat yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre İK yöneticileri İKBS'yi stratejik amaçlar doğrultusunda kullanmaktadır. Böylece İK yöneticileri işletmeye katma değer katabilmektedir. Ayrıca önceki çalışmalardan hareketle küçük işletmelerin İKBS'nin yüksek maliyetli olduğunu söylemelerine rağmen İKBS den daha iyi yararlandıklarına dair bulgulara da ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre İngiltere'de KOBİ ve büyük işletmelerin İKBS kullanımı arasında çok az fark vardır.

Ürdün devlet üniversitelerinde hangi oranda İKBS kurulduğunu ve üniversitelerde mevcut İKBS kullanımı, sistemin yararları ve karşılaşılan engelleri açıklamak amacıyla Altarawneh ve Al-Shqairat (2010) anket yöntemi kullanarak çalışma yapmışlardır. Diğer çalışma sonuçlarına benzer olarak hızlı cevap alma ve bilgiye hızlı erişim (Ngai ve Wat, 2006; Becker ve Bsai, 2002; Ball, 2001) sistemin ana faydaları olarak ifade edilmektedir. Finansal yetersizlikler (Ngai ve Wat, 2006), örgüt kültürünün değişmesinin zorluğu ve yönetim desteğinin az olması (Ball, 2001) karşılaşılan önemli engellerdir.

Hosnavi ve Ramezan (2010) İran petrol şirketinin insan kaynakları bilgi sisteminin etkinliğini; bilgi kullanımı, bilgi kalitesi ve sistem kalitesi değişkenlerinin etkileri ile açıklamışlardır. Çalışmalarında kullanıcı tatmini ile bilgi kalitesi (0,92), sistem kalitesi

(0,82) ve sistem kullanımı (0,91) oranları göstermektedir ki kullanıcılar sistemden memnundur ve entegre sistem etkili bir şekilde kullanılmaktadır.

2.9. Türkiye’de İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

İnsan kaynakları bilgi sistemleri kullanımı Türk işletmelerinde de hızla artmaktadır. İKBS ile ilgili olarak çok fazla akademik çalışma bulunmamasına rağmen işletmelerin bu sistemlere talebi her geçen gün artmaktadır. Aşağıda ilk önce İKBS ile ilgili akademik çalışmalardan bahsedilecek daha sonra işletme uygulamalarından bahsedilecektir.

2.9.1. Akademik Açıdan İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

Türkiye de İnsan kaynakları yönetiminin çok eski olmadığı göz önünde bulundurulursa insan kaynakları bilgi sistemleri alanında çok fazla çalışmanın bulunmaması normal karşılanabilir. Yazılan makale ve tezler de diğer İK konularına nazaran azdır. Bu kısımda yapılan çalışmalar incelenecektir.

Aydın ve Öktem (2009) Türk kamu yönetiminde insan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanılmasını sorgulayan çalışmalarında kamu kesiminin gelişiminin sağlanması için verimliliğin artırılmasını hedefleyen, süreçleri iyileştirmeye yönelik, performans odaklı ve toplumsal kalite anlayışını ön planda tutan dönüşümün hayata geçirilmesinin gerekli olduğunu söylemişlerdir. Kamu kesiminde performans değerlendirmesinin önemini arttığını vurgulayan Aydın ve Öktem’e göre gelişen insan kaynakları bilgi sistemlerinde performans değerlendirme diğer yöntemlere göre zaman ve kaynak açısından daha fazla tasarruf sağlayacaktır. İKBS sayesinde nesnel ve anlaşılabilir bir değerlendirme olacağını söyleyen yazarlarımız kamu kesiminde İKBS’nin uygulanmasının gerekli olduğunu ve elde edilecek faydaları vurgulamışlardır.

2003 yılında çıkan 4857 sayılı iş kanununun çalışanların haklarını koruması ile ilgili düzenlemeyle İKBS uygulamalarından performans değerlendirme kullanımı işletmeler için daha kritik ve önemli hale gelmiştir. Karcıoğlu ve Öztürk (2009) İstanbul ilinde yaptıkları araştırmada İKBS- performans değerlendirme (PD) boyutunun etkinliğini, İKBS’nin istenilen boyutlarda kullanılıp kullanılmadığını tespit etmek ve İKBS performans değerlendirme ilişkisinin varlığını sorgulamayı amaçlamışlardır. Araştırma

sonucu olarak; performans değerlemenin bilgisayar tarafından yapılıyor olması veri doğruluğunda ve işlem hızında artış sağladığı ve sistemin dđnemsel karşılaştırmalara olanak sağladığı soncuna varılmıştır. Ayrıca PD'nin bilgisayar tarafında yapılması İK uzman ve çalışanlarının iş yükünü hafifletmektedir. Bu bilgiler ışığında İKBS ile yapılan PD'nin işletmeler için önemli olduğu söylenebilir. PD'nin doğru, nesnel ve sistemli yapılıyor olması çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakmaktadır. Kısaca İKBS uygulamasında PD'nin yer alması çalışan performansına doğrudan ve pozitif yönde katkı sağlamaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin performans değerleme ve insan kaynakları planlamasında daha fazla kullanıldığını söylemek mümkündür. Demir ve Çavuş (2010) işletmeler için en değerli kaynağın insan olduğunu vurgulamıştır. Doğru bir İK planlaması (İKP) ile işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin bulunacağı ve uygun pozisyonda çalıştırılarak maksimum faydanın elde edilebileceğini söylemişlerdir. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin insan kaynakları planlamasındaki rolünü kavramsal olarak ortaya koydukları çalışmalarında İKBS'nin İKP'de kilit rol oynadığını ve İKBS'nin işletmeler için önemi üzerinde durmuşlardır.

İKBS'nin İKY faaliyetlerini bilgi paylaşımı ile desteklediğini ve bunun yanında sistem sayesinde tüm bilgilerin izlenmesi yoluyla yönetim kontrolüne (Haynes ve Petit, 1997) de imkân sağladığı söylenebilir. Bayraktaroğlu ve Özdemir (2006) İKBS'nin hangi amaçlarla kullanıldığını farklı bakış açılarıyla analiz etmeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla 15 büyük işletme yöneticileri ile İKBS'nin nasıl algılanıp ne amaçla kullanıldığını belirlemek amacıyla derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Ayrıca nitel metotlardan birisi olan Örnek olay yöntemi kullanılarak "Yöneticinin Masaüstü" modülü irdelenmiştir. Yapılan mülakatlarda katılımcıların çoğu İKBS'nin kullanılmasının yönetimin çalışanları izlemesine, her hareketten haberdar olmasına ve bilgi akışının sürekliliği sağlayarak kontrolü kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin bilgi paylaşımını etkin şekilde kullandıklarını fakat yönetim kontrolünü daha etkin kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bayraktaroğlu ve Özdemir'e (2006) göre İKBS standartlaşma ve kurumsallaşma anlamına gelebileceği gibi bireyseliğin sınırlandırılması anlamına da gelmektedir.

Şimdiye kadar bahsettiğimiz İKBS ile ilgili çalışmalara benzer olarak yüksek lisans tezleri de yapılmıştır. Lazol (2005) işletmelerde İKBS oluşturulmasının otomotiv ve bankacılık sektöründe nasıl olduğunu çalışmasında anlatmıştır. Lazol'un çalışmasına benzer olarak Akman (2010) işletmelerde İKBS'nin neden uygulandığını ve sistemden elde edilen fayda ve karşılaşılan kısıtların ne olduğunu İKBS kullanan 30 işletmeye sormuş ve diğer çalışmalara benzer olarak daha önce saydığımız temel fayda ve kısıtların Türk işletmeleri içinde geçerli olduğu görülmüştür.

2.9.2. İşletmeler Açısından İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

İnsan kaynakları bilgi sistemlerine işletmelerin talebi her geçen gün artmaktadır. Kurumsal kaynak planlamasının alt sistemlerinden olan İKBS entegre bir sistem olarak yada bir modül olarak işletmeye kurulabilir. Bu kısımda işletmelere İKBS çözümü sunan işletmelerin hangileri olduğu ve ne gibi çözümler sunduğu anlatılacak daha sonra ise İKBS Türkiye uygulamaları hakkında bilgi verilecektir.

SAP: Kurumsal uygulama ve yazılım alanında dünya lideri olan SAP, Walldoff Almanya merkezli faaliyet göstermektedir. Yıllık cirosu 12,5 milyar Euro olan şirketin yazılım çözümleri; gıda, tekstil, otomotiv, sağlık, üretim, perakende, finans ve kamu kesiminin de aralarında olduğu 25 den fazla sektörün iş süreçlerine destek olmaktadır (www.sap.com, 25.02.2012). Türkiye'de de iş yazılımı alanında liderliğini sürdüren SAP 2001 Türkiye ofisini kurdu. Türkiye'de yıllık ciroya göre en büyük 10 şirketin 8'i iş süreçlerinde SAP kullanmaktadır. SAP İK modülünde personel idaresi, ücret yönetimi, bordro, zaman yönetimi, işe yerleştirme yönetimi, performans yönetimi, eğitim ve toplantı yönetimi, portal ESS(Çalışan Self Servis) ve MSS(Yönetici Self Servis) alt modüller bulunmaktadır. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu bu süreçler esnek bir yapıda tasarlanmaktadır (www.bizcon.com.tr, 25.01.2012).

Oracle: Fortune 100'ün tamamı içinde olmak üzere, dünya genelinde 145'ten fazla ülkeye yayılmış çeşitli sektörlerde 380.000'in üzerinde müşterisi ile Oracle, işletmelere zorlukların üstesinden gelmesine ve yenilikçilik anlayışını güçlendirmeye yardımcı olan tam entegre iş donanım ve yazılım sistemleri alt yapısı sunmaktadır (www.oracle.com/tr, 25.01.2012).

Logo: Logo, Türkiye'nin en büyük bağımsız yazılım kuruluşudur. 1984 yılında kişisel bilgisayarlar için mühendislik yazılımları geliştirmek üzere iş dünyasına atılan Logo, bugün, bilişim teknolojilerine odaklı bir yüksek teknoloji grubu haline gelmiştir. Logo, kurulduğu günden bu yana sektöründe ürünlere, hizmetlere, iş süreçlerine getirdiği inovasyonlarla Türk Yazılım Sektörünün sürükleyici, yenilikçi lideri olmuştur. 2000 yılında halka açılan Logo, Türkiye'nin halka açılan ilk bilişim şirkettir. 170.000 firmada 1.300.000' in üzerindeki kullanıcısı ile iş uygulamaları alanında başta Türkiye olmak üzere dünya çapında söz sahibidir (www.logo.com.tr, 25.01.2012). Logo İnsan Kaynakları modüler bir yapıya sahip olup ücret, borç/alacak, performans, kariyer, eğitim ve izin yönetimi, eleman seçme ve yerleştirme, organizasyonel planlama, ücret simülasyonu, anket yönetimi ve bordro modülleri ile kurumlara geniş bir çözüm yelpazesi sunmaktadır(www.logo.com.tr, 25.01.2012).

Uyumsoft: Ülkemizdeki ilk 500 şirket içindeki birçok firmaya ERP (Enterprise Resource Planning) sunan UyumSoft, bu çözüm ile işletmelerin iş süreçlerini disipline ederek, yeniden yapılanmalarına katkıda bulunmaktadır. UyumSoft ERP Çözümü; Finans Yönetim Sistemi, Malzeme Yönetim Sistemi, Üretim Yönetim Sistemi, Dış Ticaret Yönetim Sistemi, Bütçe Yönetim Sistemi, İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi, Bakım Yönetim Sistemi, Mağazacılık Yönetim Sistemi ve E-Business sistemlerini entegre olarak elektronik ortama taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ile entegre çalışan bordro modülünde; personel bütçesi, dövizli ücret, özel sigorta, taksitli borç takibi ve personel alacak takibi yapılabilmektedir. Çalışanların performans değerlemelerinin bu sistemler ile daha etkin, geçmişe dönük izlenebilir olması çalışan verimliliğini ve memnuniyetini arttırmaktadır. Kariyer hedefleri ve bunun alt kriterleri, organizasyon şemaları ile çalışanların hedefleri ve olabirlikleri sistem içinde yöneticiler tarafından kolayca izlenebilmektedir(www.uyumsoft.com.tr, 25.01.2012).

Bilin: temel uzmanlık alanı Bilgi Teknolojileri ile İnsan Kaynakları Yönetimi olan Bilin, 1990 yılından günümüze İKY süreçlerini tek çatı altında toplayan Humanist adlı yazılımıyla müşterilerine yardımcı olmaktadır. Bilin Humanist temel ve stratejik insan kaynakları süreçlerini kapsamakta yanı zamanda Türkiye'deki iş sistemleri, yerel uygulamalar, yasal gereksinimlere uygun çözümler sunmaktadır (www.bilin.com, 25.01.2012). Humanist; İş Gücü Yönetimi, Yetenek Yönetimi, Ücret Yönetimi

modülleri ile işletmelere çözümler sunmaktadır (www.bilin.com, 25.01.2012). Görüldüğü üzere ERP İK modülleri ile ilgili firma bilgilerine internet sitelerinden ulaşmak mümkündür.

Türkiye’de bilgi sistemleri özellikle işletme İKBS uygulamaları ile ilgili çok fazla şey yazılmamakta/söylenmemektedir. Bunun sebebi işletmelerin bilgi paylaşımında bulunmamasıdır. Bundan dolayı işletme İKBS uygulamalarıyla ilgili bilgiler İK uzmanları ile yapılan görüşmeler ya da kişisel tecrübelerden elde edilmektedir. Türkiye’de insan kaynakları bilgi sistemlerinin başarısı sistem kullanımı ile ölçülmektedir. Yöneticiler işletmenin sistemi kullandığında sistemin vaat ettiği faydaları tam olarak elde edeceklerine inanmaktadırlar (Barut, 2008).

İKBS uygulamalarında karşılaşılan kısıtlardan olan kullanıcı değerleri, kullanıcı profili, kullanıcı algıları, sistemi kullanabilme ve karmaşıklık gibi kısıtlar Türkiye uygulamalarında da karşımıza çıkmaktadır. Zafer İnkaya, Bilin Humanist Ceo’su, karşılaştığı olaylardan hareketle konuyla ilgili örnekler sunmaktadır (Barut, 2008). Kullanıcı değerleriyle ilgili olarak; bilgi sisteminin kullanıcılara doğum günü mesajı atmasını örgütler istememektedir. Çünkü bilgisayar tarafından gönderilen tebrik mesajı çalışanları kızdırmaktadır. Çünkü çalışanlar müdür/işverenin bilgisayar kadar ilgi göstermediklerini, kendilerini önemsemediklerini söylemektedirler. Bu yüzden örgüt yöneticileri doğum günü mesajlarının gönderilmesini istememektedirler. Ayrıca örgüt yöneticileri İKBS kurulurken işletme yöneticileri/sahipleri personelin devam durumlarını gösteren modülü yöneticilerin ve alt kademe çalışanların işletmenin sürekli kendilerini kontrol ettiğini düşünmesinler diye istemediklerini İnkaya söylemektedir. (İnkaya, 2007;akt. Barut, 2008). Kullanıcı profili karşılaşılan kısıtlardan bir diğeridir. Sistem uygulama sürecinde / uygulama sonrasında, kullanıcıların bilgisayar bilgisi problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknik olarak sistem eğitiminin uygulama aşamasında planlandığını söyleyen İnkaya bazen temel bilgisayar kullanım eğitimleri analizleri yaptıklarını ve gerekli olduğunda temel bilgisayar eğitimleri verdiklerini söylemektedir. Türkiye’de bilgi sistemi analizi planlamasında küçük direnişler olmaktadır. Fakat uygulama aşamasında çalışanların bir direnç göstermediği görülmüştür. Bunun sebebini kural ve emirlere uymaya dayalı Türk çalışma kültürü olarak açıklamak mümkündür (Barut, 2008).

BÖLÜM 3: İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNİN BAŞARISINDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER: BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Çerçevesi

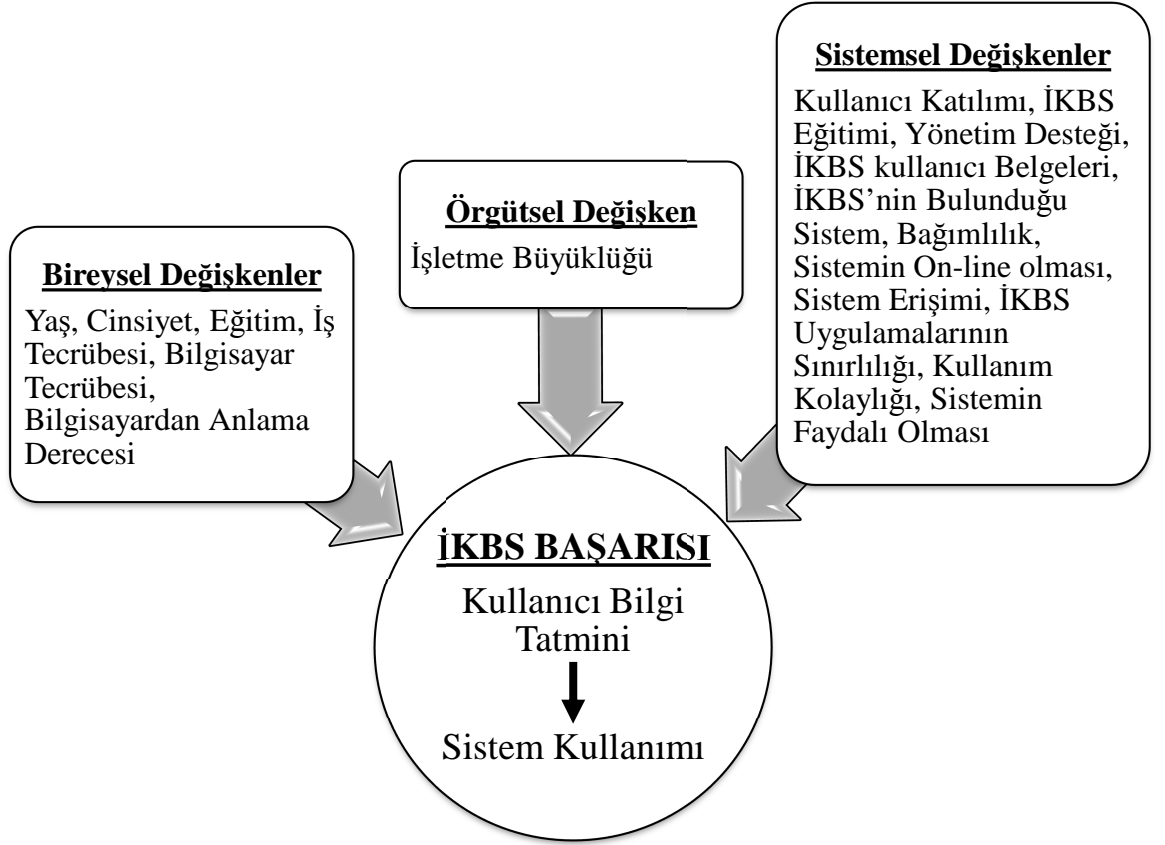
Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi, araştırmanın modeli ve araştırmanın kısıtları açıklanacaktır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

İKBS ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında daha çok İKBS kullanım durumu, sistemden elde edilen yararlar ve karşılaşılan kısıtlar üzerinde durulduğu görülmektedir (Altarawneh ve Al-Shqairat, 2010; Hussein ve diğ.,2007; Ngai ve Wat, 2006; Becker ve Bsat, 2002; Ball, 2001). İnsan kaynakları bilgi sistemleri başarısında etkili olan faktörler ile ilgili yeterince çalışma yapılmamıştır. Bu bağlamda yapılan araştırma ile insan kaynakları bilgi sistemleri başarısını etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymak ve işletmelerin sağlıklı sistemler kurma sürecinde hangi faktörleri göz önünde bulundurmaları gerektiğine dair öneriler sunmak amaçlanmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli üç bağımsız değişken (bireysel, örgütsel ve sistemsel) ve iki bağımlı değişkenden (kullanıcı bilgi tatmini ve sistem kullanımı) oluşmaktadır. Modelde bu önemli değişkenlerin kullanıcı bilgi tatminini ve sistem kullanımını arttırdığı düşünülmektedir. Yapılan literatür taramasına dayanarak modeldeki sistemsel faktörlerin bağımsız değişkenlerin en önemlisi olduğunu söyleyebiliriz (Haynes ve Petit, 1997). Ayrıca kullanıcı bilgi tatmininin sistem kullanımını büyük oranda etkileyeceği varsayılmaktadır.



Şekil 5: Araştırma Modeli

Kaynak: Victor Y. Haines ve Andre Petit. (1997), "Conditions for successful human resource information systems". *Human Resource Management*, 36 (2), s.261-275.

Bireysel Özellikler

Modelde yer alan altı bireysel özelliğin kullanıcı bilgi tatminini ve sistem kullanımını etkileyeceği beklenmektedir.

1. *Yaş:* Yaşı büyük olan kullanıcıların sistemden daha az tatmin olacağı (Igbaria ve Nachman, 1990) ve sistemi daha az kullanacağı beklenmektedir. Yaşı büyük kullanıcıların sisteme karşı direnç göstereceği varsayılmaktadır.

2. *Cinsiyet:* Veri işleme uzmanlarının ve bilgisayar mühendislerinin daha çok erkekler tarafından tercih edilmesi sebebiyle bilgisayar tutum ve davranışlarının cinsiyete göre farklılaşacağı, dolayısıyla kadınların erkeklere göre sistemden daha az tatmin olacağı ve sistemi daha az kullanacağı beklenmektedir.

3. *Eğitim*: Bilgisayar anksiyetesi ile eğitim arasında negatif bir ilişki (Igarria ve Nachman, 1989 akt. Haynes ve Petit, 1997) olduğunu gösteren çalışmaların yanı sıra eğitim ile bilgi tatmini ve sistem kullanımı arasında ilişkinin olmadığını (Igarria ve Nachman, 1989, akt. Haynes ve Petit, 1997) söyleyen çalışmalarda mevcuttur.

4. *İş Tecrübesi*: İş tecrübesinin sistem kullanımını etkileyeceği beklenmektedir.

5. *Bilgisayar Tecrübesi*: Bilgisayar tecrübesi fazla olan kullanıcıların sistem kullanımı noktasında daha rahat olacakları ve sistemden daha fazla tatmin olacakları beklenmektedir (Igarria ve Nachman, 1990).

6. *Bilgisayardan Anlama Derecesi*: Bilgisayar bileşenleri (yazılım, donanım, programlama) hakkında fazla bilgi sahibi olanların sistemden daha fazla tatmin olacağı ve sistem kullanımının fazla olacağı beklenmektedir (Raymond, 1988).

Örgütsel Değişkenler

Örgütsel değişken olan işletme büyüklüğü ile bilgi tatmini ve sistem kullanımı arasında ilişki olduğu varsayılmaktadır.

İşletme Byklğ: Küçük işletmelerde büyük işletmelere nazaran sistem başarısının daha az olduğu (Ein-Dor ve Segev, 1978 akt. Haynes ve Petit, 1997) dolayısıyla büyük işletmelerdeki kullanıcıların daha fazla sistemi kullandıkları ve kullanıcı bilgi tatminlerinin daha yüksek olduğu beklenmektedir.

Sistemsel Değişkenler

Araştırmamızda aşağıdaki on bir sistemsel değişkenin kullanıcı bilgi tatminini ve sistem kullanımını etkilediği beklenmektedir.

1. *Kullanıcı Katılımı*: İKBS geliştirme ve uygulama süreçlerine katılan kullanıcıların sistemden daha fazla tatmin olacağı ve sistemi daha fazla kullanacağı beklenmektedir (Baroudi, Olsan ve Ives, 1986 akt. Haynes ve Petit, 1997). Sürece katılanların sistemi sahipleneceği ayrıca kullanıcı istek ve ihtiyaçları ile sistem dizaynı arasında uyumun olacağı düşünülmektedir (Hirscheim, 1985 akt. Haynes ve Petit, 1997).

2. *İKBS Eğitimi*: İKBS eğitimi alan kullanıcıların sistem bilgi tatmininin daha fazla olacağı ve sistemi daha fazla kullanacağı beklenmektedir (Cheney, Mann ve Amoroso, 1986 akt. Haynes ve Petit, 1997).
3. *Yönetim Desteği*: Genel yönetim ve amiri tarafından sistem kullanımı desteklenen kullanıcıların sistem bilgi tatmininin ve sistem kullanımının fazla olması beklenmektedir. Yönetim desteğinin sistem başarısı için çok önemli olduğu vurgulanmaktadır.
4. *Kullanıcı Belgeleri*: sistem kullanıcı belgelerinin iyi hazırlanması, kullanıcıya yeterli bilgi vermesi durumunda sistem kullanıcılarının bilgi tatmininin fazla olacağı beklenmektedir.
5. *İKBS'nin Bulunduğu Sistem*: İşletme içinde kurulmuş, işletme ihtiyaçlarına göre hazırlanmış sistemi kullananlar, sistemi işletme dışından satın alan kullanıcılara göre bilgi tatminlerinin fazla olacağı beklenmektedir (Raymond, 1985 akt. Haynes ve Petit, 1997). Şirket içinde geliştirilen sistemin kullanıcı istek ve ihtiyaçlarını daha fazla karşılayacağına inanılmaktadır.
6. *Bağımlılık*: Sisteme girmek için başkasından destek almayanların sistemi daha fazla kullanacağı ve bilgi tatmininin fazla olacağı beklenmektedir.
7. *Sistemin Çevrimiçi (online) Olması*: Sayıca daha fazla online uygulamaya erişen kullanıcıların sistem bilgi tatmininin ve sistem kullanımının fazla olacağı beklenmektedir (Raymond, 1985 akt. Haynes ve Petit, 1997).
8. *Sisteme Erişim*: Sisteme serbest erişimi olan kullanıcıların bilgi tatmininin ve sistem kullanımının fazla olacağı beklenmektedir.
9. *İKBS Uygulamalarının Sınırlılığı*: Daha fazla İK uygulamalarına ulaşabilen kullanıcıların bilgi tatmininin ve sistem kullanımının fazla olacağı beklenmektedir (Raymond, 1985 akt. Haynes ve Petit, 1997).
10. *Kullanım Kolaylığı*: Sistem kullanımının kolay olduğunu düşünen kullanıcıların sistemi daha fazla kullanacağı beklenmektedir (Mawhinney ve Lederer, 1990 akt.

Haynes ve Petit, 1997). İKBS'nin kullanımının zor olması, öğrenilmesinin kolay olmaması kullanıcıları korkutmakta ve sistem kullanımını azaltmaktadır.

11. Sistemin Faydalı Olması: Sistemin faydalı olduğunu düşünen kullanıcıların sistemi daha fazla kullanacağı beklenmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın evrenini Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan İKBS kullanıcıları oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise ankete e-mail aracılığıyla, elden ve anketin online haline cevap veren 117 İKBS kullanıcısı oluşturmaktadır.

3.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada anket yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Söz konusu standardize anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü kullanıcı bilgi tatmini ölçeği oluşturmaktadır. Kullanıcıların bilgi tatmini Bailey ve Pearson (1983) tarafından geliştirilen ölçeğe satıcı desteği, veri güvenliği ve iş etkisi ifadeleri eklenerek ölçülmüştür. Haynes ve Petit (1997) tarafından düzenlenen ölçek ($\alpha = 0,89$) bu çalışmada tekrar güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ($\alpha = 0,93$) ve ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

İkinci bölümde İKBS özelliği ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Kullanıcılara İKBS geliştirme ve uygulama sürecine katılım durumları İKBS geliştirme ve uygulama sürecine ne düzeyde katıldınız? sorusu ile öğrenilmeye çalışılmıştır. Ayrıca kullanıcılara İKBS eğitimi ile ilgili olarak aşağıdaki kaynaklardan ne ölçüde eğitim aldıkları sorulmuştur: yazılım şirketi İKBS eğitimi, kurum içi İKBS eğitimi, kendi kendine İKBS eğitimi ve okul İKBS eğitimi (Igarria, Pavri ve Huff, 1989 akt. Haynes ve Petit, 1997). Ölçeğin $\alpha = 0,61$ olduğundan ifadeler ayrı olarak değerlendirilecektir. İKBS kullanıcı belgelerinin kalitesi üç soru ile ölçülmüştür. Bunlar kullanıcı belgelerinin eksik olup olmadığı, kullanıcı belgelerinin yazılımın nasıl kullanıldığını aşama aşama açıklayıp açıklamadığı ve kullanıcı belgelerinin iyi yazılıp yazılmadığıdır ($\alpha = 0,92$). Kullanıcılara 18 tane İK uygulamasının kullandıkları modülde var olup olmadığı ya da gelecek yıl planlarında faaliyet gösterip göstermeyeceği sorulmuştur. Sistem performansını ölçmek için Davis (1989) tarafından geliştirilen iki ölçek kullanılmıştır. Bunlar altı ifadeden

oluşan kullanım kolaylığı- ease of use- ($\alpha = 0,91$) ve altı ifadeden oluşan sistem yararlılığı ölçeğidir -usefulness- ($\alpha = 0,97$). Son olarak ikinci bölümde kullanıcılara haftada kaç saat İKBS kullandıkları sorulmuştur. Kullanıcıların haftada ortalama 17,86 saat İKBS kullandıkları tespit edilmiştir.

Üçüncü bölümde kullanıcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, unvan ve çalıştıkları bölümün yanı sıra buldukları pozisyonda, insan kaynakları yönetiminde ve şuan çalışılan işletmede kaç yıllık iş tecrübesine sahip oldukları sorulmuştur. Ayrıca İKBS kullanıcılarına kaç yıldır bilgisayar kullandıkları sorulmuştur. Bilgisayar bilgisini ölçmek için ise kullanıcılara yazılım, donanım ve programlama hakkında ne kadar bilgi sahibi oldukları sorulmuştur. Ölçeğin $\alpha = 0,79$ olarak bulunmuştur.

Anketin son bölümü olan dördüncü bölümde İKBS kullanıcılarının çalıştığı işletmeye ait özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. İşletmede çalışan sayısı, işletmenin hangi sektörde faaliyet gösterdiği, işletmenin iş yaşamı döngüsünde yeri ve işletmenin kurum politikaları geliştirme çalışmalarının ne ölçüde merkezileştirilmiş ya da dağıtılmış olduğu sorularak işletme hakkında bilgi toplanmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin hangi işletmeler tarafından kullanılıp hangileri tarafından kullanılmadığının bilinmemesi, İKBS kullanan işletmelerdeki kullanıcıların bilgi paylaşımı konusunda olumsuz tutumlara sahip olması anket geri dönüş oranını önemli ölçüde sınırlamıştır. Ayrıca tez başlığında faktör kavramı kullanılmıştır. Burada ifade edilen faktör, faktör analizi sonucu elde edilen faktör ile alakalı değildir.

3.1.6. Hipotezler

Yapılan pilot çalışma bulgularına göre bireysel özelliklerden olan yaş, çalışılan pozisyon tecrübesi, İK tecrübesi, çalışılan kurum tecrübesi, bilgisayar tecrübesi, yazılım bilgisi, donanım bilgisi, programlama bilgisi değişkenlerinin kullanıcı bilgi tatmini ve sistem kullanımını etkilememektedir. Ayrıca bu değişkenler ile kullanıcı bilgi tatmini ve sistem kullanımı arasında bir ilişki bulunamamıştır. İKBS eğitim kaynaklarından olan okul İKBS dersleri ve kendi kendine İKBS eğitimi değişkenleri ile kullanıcı bilgi tatmini ve sistem kullanımı arasında da bir ilişki bulunamamış bu sebeple bu

değişkenler ile ilgili hipotezler kurulmamıştır. Araştırma ile ilgili hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H 1: Cinsiyet değişkeni ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı fark vardır.

H 2: Eğitim değişkeni ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı fark vardır.

H 3: İşletme büyüklüğü ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı fark vardır.

H 4: Yazılım şirketi İKBS eğitimi ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

H 5: Kurum içi İKBS eğitimi ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

H 6: İKBS geliştirme ve uygulama çabalarına katılım ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

H 7: Genel yönetimin sistemi desteklemesi ile kullanıcı bilgi tatmini arasında ilişki vardır.

H 8: Amirin sistemi desteklemesi ile kullanıcı bilgi tatmini arasında ilişki vardır.

H 9: Kullanıcı belgeleri ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

H 10: İKBS uygulamalarının işletme içinde geliştirilmiş olması ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

H 11: İKBS uygulamalarının çevrimiçi olması ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

H 12: Kullanım kolaylığı ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

H 13: Sistem yararlılığı ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

H 14: Eğitim değişkeni ile sistem kullanımı arasında anlamlı fark vardır.

H 15: İşletme büyüklüğü ile sistem kullanımı arasında anlamlı fark vardır.

H 16: Genel yönetimin sistemi desteklemesi ile sistem kullanımı arasında anlamlı ilişki vardır.

H 17: Kullanım kolaylığı ile sistem kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H 18: Sistem yararlılığı ile sistem kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H 19: Kullanıcı bilgi tatmini ile sistem kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. Araştırma Bulguları ve Yorumu

Araştırma yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları aşağıda özetlenecektir.

Tablo 3
Alt Ölçeklerin Cronbach Alpha Katsayıları

Alt Ölçekler (N=117)	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Kullanıcı Bilgi Tatmini	18	0,93
Kullanıcı Belgeleri	3	0,92
Kullanım Kolaylığı	6	0,91
Sistem Yararlılığı	6	0,97
Bilgisayar Bilgisi	3	0,79

Yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen “cronbach alpha” katsayıları tablo 3’te görüldüğü üzere kullanıcı bilgi tatmini alt ölçeği için $\alpha = 0,93$; kullanıcı belgeleri alt ölçeği için $\alpha = 0,92$; kullanım kolaylığı alt ölçeği için $\alpha = 0,91$; sistem yararlılığı alt ölçeği için $\alpha = 0,97$ ve bilgisayar bilgisi alt ölçeği için $\alpha = 0,79$ ’dur. Alfa değerlerine baktığımızda ölçeğimizin güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4
Katılımcıların Özellikleri ile İlgili Dağılım

		f	%
Cinsiyet	Kadın	61	52,1
	Erkek	56	47,9
Medeni Durum	Bekâr	55	47,0
	Evli	62	53,0
Eğitim	Lise	3	2,6
	Üniversite	65	55,6
	Lisansüstü	49	41,9
Yaş	18-27	28	23,9
	28-37	67	57,3
	38-47	16	13,7
	48-57	5	4,3
	58-64	1	0,9
Yazılım Bilgisi	Hiç	39	33,3
	Çok az ölçüde	25	21,4
	Orta ölçüde	33	28,2
	Büyük ölçüde	18	15,4
	Çok büyük ölçüde	2	1,7
Donanım Bilgisi	Hiç	22	18,8
	Çok az ölçüde	22	18,8
	Orta ölçüde	46	39,3
	Büyük ölçüde	23	19,7
	Çok büyük ölçüde	4	3,4
Programlama Bilgisi	Hiç	43	36,8
	Çok az ölçüde	28	23,9
	Orta ölçüde	32	27,4
	Büyük ölçüde	12	10,3
	Çok büyük ölçüde	2	1,7
İKBS Geliştirme ve Uygulama Çabalarına Katılım	Hiç	19	16,2
	Çok az ölçüde	21	17,9
	Orta ölçüde	38	32,5
	Büyük ölçüde	21	17,9
	Çok büyük ölçüde	18	15,4
Toplam		117	100

Tablo 4'te yer alan bulgulara göre; katılımcıların yarısından fazlası (%52,1) kadın, %53'ü evli, toplamda %97,5'i üniversite ya da lisansüstü mezunu, %57,3'ü 28-37 yaş aralığındadır. Katılımcıların %82,9'u yazılım konusunda hiç bilgiye sahip değil ya da orta ölçüde bilgiye sahip, %76,9'u donanım konusunda hiç bilgiye sahip değil ya da orta ölçüde donanım bilgisine sahip, %88,1'i programlama hakkında hiç bilgiye sahip değil

ya da orta ölçüde bilgiye sahiptir. Söz konusu tabloya bakıldığında katılımcıların yazılım, donanım ve programlama bilgisi açısından yeterli bilgiye sahip olmamasına rağmen katılımcıların toplamda %65,8 oranında İKBS geliştirme ve uygulama çalışmalarına katkı sağladıkları görülmektedir.

Tablo 5
Katılımcıların İKBS Eğitimi ile İlgili Dağılımı

	Hiç		Çok az		Orta derecede		Fazla		Çok fazla	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Okul dersleri İKBS eğitimi.	45	38,5	17	14,5	35	29,9	13	11,6	7	6,0
Yazılım şirketi İKBS eğitimi	41	35,0	26	22,2	22	18,8	22	18,8	6	5,1
Kurum içi İKBS eğitimi	10	8,5	26	22,2	41	35,0	31	26,5	9	7,7
Kendi kendine İKBS eğitimi	4	3,4	13	11,1	22	18,8	39	33,3	39	33,3

Tablo 5'deki bulgulara göre; katılımcıların %53'ü okulda hiç İKBS eğitimi almamış ya da çok eğitim almış, %57,2'si hiç yazılım şirketinden İKBS eğitimi almamış ya da çok az eğitim almıştır. Katılımcıların %35'i orta derecede kurum içi İKBS eğitimi almış iken katılımcıların yalnızca %8,5'i kurum içi İKBS eğitimi almamıştır. Katılımcıların büyük bir kısmı ise (%66,6) sistemi kendi kendine öğrenmiştir. Bu bulgulara göre İKBS eğitimlerine yeterince önem verilmediği ve katılımcıların yarısının deneme yanılma yöntemiyle İKBS kullanmayı öğrendiği söylenebilir.

Tablo 6
Katılımcıların Sisteme Erişimi ile İlgili Dağılımı

		f	%
Bilgisayar kaynaklarına serbest ulaşım var mı?	Evet	83	70,9
	Hayır	34	29,1
İKBS'ye erişmek için kendi bilgisayarını mı kullanıyorsunuz?	Evet	96	82,1
	Hayır	21	17,9
İKBS erişiminiz belli uygulamalarla sınırlı mı?	Evet	70	59,8
	Hayır	47	40,2
Toplam		117	100

Tablo 6'daki bulgulara göre; katılımcıların %70,9'u bilgisayar kaynaklarına serbest erişime sahiptir, %82,1'i İKBS'ye ulaşmak için kendi bilgisayarını kullanmakta, %59,8'inin İKBS erişimi belli uygulamalar ile sınırlıdır. Katılımcılar bu sınırlılığın sebebini yetki durumu ve güvenlik olarak açıklamışlardır.

Tablo 7
İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektör ile İlgili Dağılım

Sektör	f	%	Sektör	f	%
Banka	18	15,4	Tarım	3	2,6
Sigorta	6	5,1	Boya	4	3,4
Gıda	7	6,0	Elektronik	3	2,6
Tekstil	3	2,6	Turizm	1	0,9
Enerji	3	2,6	Nakliye	1	0,9
Eğitim	7	6,0	Metal	4	3,4
Giyim	2	1,7	Ev aletleri	1	0,9
Otomotiv	14	12,0	Yayıncılık	1	0,9
Otomotiv yan sanayi	1	0,9	Telekomünikasyon	6	5,1
Petro kimya	3	2,6	Tıbbi müstahzarat	9	7,7
İnşaat	2	1,7	Orman ve ahşap ürünleri	6	5,1

Tablo 7'deki bulgulara göre katılımcıların %15,4'ü bankada, %12'si otomotiv sektöründe çalışmaktadır. Ayrıca tabloya bakıldığında azda olsa her sektörden katılımcı vardır.

Tablo 8
İşletmeler ile İlgili Dağılım

		f	%
İşletme çalışan sayısı	1-9	3	2,6
	10-49	9	7,7
	50-149	16	13,7
	150-249	5	4,3
	250-500	12	10,3
	501-750	13	11,1
	751-1000	5	4,3
	1000 ve üzeri	54	46,2
İş yaşamı döngüsü	Büyüme ve genişleme döneminde	105	89,7
	Durağanlık döneminde	10	8,5
	Hafif bir gerileme döneminde	2	1,7
Kurum politika geliştirme çalışmaları	Oldukça merkezileşmiş	59	50,4
	Kısmen merkezileşmiş	36	30,8
	Yarı yarıya	11	9,4
	Kısmen dağıtılmış	11	9,4
İKBS'nizin bulunduğu sistem	Kendimize ait olan ve tarafımızca yönetilen sistem	49	41,9
	Bu işi yapan hizmet sağlayıcıları tarafından yönetilen sistem	32	27,4
	Hizmet sağlayıcılarının sistemine bağlanarak kendimiz	6	5,1
	Bağlı olduğumuz genel merkez İKBS servisleri	30	25,6
Toplam		117	100

Tablo 8'deki İşletmeler ile bulgulara göre işletmelerin %46,2'si 1000 ve üzeri personel çalıştırmakta, işletmelerin %89,7'si iş yaşamı döngüsünde büyüme ve genişleme döneminde, işletmelerin %50,4'ünün kurum politikaları geliştirme çalışmaları oldukça merkezileşmiştir. İşletmelerin %41,9'ü kendilerine ait olan ve kendileri tarafından yönetilen sistemi kullanmaktadır.

Tablo 9
Mevcut ve Planlan İKBS Uygulamaları ile İlgili Dağılım

		f	%
Kayıt tutma ve yönetim	Mevcut	103	93,6
	Planlanan	7	6,4
İnsan kaynakları planlaması	Mevcut	73	70,9
	Planlanan	30	29,1
Yedekleme planlaması	Mevcut	66	66,0
	Planlanan	34	34,0
Başvuru takibi/ işe alım	Mevcut	87	80,6
	Planlanan	21	19,4
Kadro oluşturma	Mevcut	76	75,2
	Planlanan	25	24,8
Pozisyon kontrolü	Mevcut	79	76,7
	Planlanan	24	23,3
Eğitim yönetimi	Mevcut	71	69,6
	Planlanan	31	30,4
Mesleki gelişim	Mevcut	47	52,2
	Planlanan	43	47,8
Yetenek envanteri	Mevcut	39	43,8
	Planlanan	50	56,2
Maaş yönetimi	Mevcut	88	83,8
	Planlanan	17	16,2
Maaş bordrosu	Mevcut	92	88,5
	Planlanan	12	11,5
Emeklilik yönetimi	Mevcut	56	65,1
	Planlanan	30	34,9
İlişik kesme yönetimi	Mevcut	70	75,3
	Planlanan	23	24,7
Eşit istihdam fırsatı/ Onay işlemi	Mevcut	39	47,6
	Planlanan	43	52,4
İş değerlemesi	Mevcut	61	64,2
	Planlanan	34	35,8
Zaman ve katılım	Mevcut	51	59,3
	Planlanan	35	40,7
İş ilişkileri	Mevcut	56	65,1
	Planlanan	30	34,9
İş sağlığı ve güvenliği	Mevcut	57	67,1
	Planlanan	27	32,9

Tablo 9'daki bulgulara göre işletmelerde kullanılan İKBS modüllerinin %75'inden fazlasında kayıt tutma ve yönetim, başvuru takibi/ işe alım, kadro oluşturma, pozisyon kontrolü, maaş yönetimi, maaş bordrosu, ilişik kesme yönetimi uygulamaları mevcuttur. İşletmelerin %56,2'si yetenek envanteri, %52,4'ü eşit istihdam fırsatı/ onay işlemi

uygulamalarını gelecek yıllarda sisteme dâhil etmeyi planlamaktadır. İşletmelerin İK uygulamalarının büyük bir bölümünü içeren İKBS modüllerini tercih ettikleri söylenebilir.

Tablo 10
Yönetimin Bilgisayar Kullanımını Desteklemesi ile İlgili Dağılım

		f	%
Genel yönetim bilgisayar kullanımını destekliyor mu?	Hiç	1	0,9
	Çok az	9	7,7
	Orta derecede	29	24,8
	Fazla	45	38,5
	Çok fazla	33	28,2
Amiriniz bilgisayar kullanımını destekliyor mu?	Hiç	2	1,7
	Çok az	9	7,7
	Orta derecede	19	16,2
	Fazla	47	40,2
	Çok fazla	40	34,2
Toplam		117	100

Tablo 10'daki bulgulara göre işletme genel yönetimi (%91,5) ve amirler (%90,6) bilgisayar kullanımını büyük oranda desteklemektedir.

Tablo 11
Kullanıcı Bilgi Tatmininin Cinsiyet Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	Ort. (x)	s.s	s.d	t	p
Kadın	61	4,8816	1,15124	115	1,22	0,223
Erkek	56	5,1161	0,88973			

Kullanıcı bilgi tatmininin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için t testi analizi yapıldı. Tablo 11'deki bulgulara göre cinsiyet ile kullanıcı bilgi tatmini arasında %95 güven aralığında anlamlı fark yoktur ($t=1,22$; $p=0,223$). Diğer bir ifadeyle bilgi tatmini cinsiyete göre değişmemektedir. Bu sonuç Igbaria ve Nachman (1990), Igbaria, Pavri ve Huff (1989), Haynes ve Petit'in (1997) çalışmalarındaki bulguları desteklemektedir. H1 numaralı ret edilmiştir.

Tablo 12
Kullanıcı Bilgi Tatmininin Eğitim Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması

Eğitim	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,575	2	0,788	0,729	0,484
Gruplar içi	123,090	114	1,080		
Genel	124,665	116			

Kullanıcı bilgi tatmininin eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için ANOVA (Analysis of Variance) testi yapılmıştır. Tablo 12’deki bulgulara göre eğitim ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı fark yoktur ($F=0,729$; $p=0,484$). Bu sonuç Igbaria ve Nachman (1990), Haynes ve Petit’in (1997) çalışmalarındaki bulguları desteklemektedir. H2 numaralı hipotez ret edilmiştir.

Tablo 13
Kullanıcı Bilgi Tatmininin İşletme Büyüklüğü Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması

İşletme Büyüklüğü	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	7,827	7	1,118	1,043	0,406
Gruplar içi	116,838	109	1,072		
Genel	124,665	116			

Haynes ve Petit (1997) yaptıkları araştırmalarında işletme büyüklüğünün bilgi tatminini etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada da kullanıcı bilgi tatmininin işletme büyüklüğüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için ANOVA (Analysis of Variance) testi yapılmıştır. Tablo 13’deki bulgulara göre işletme büyüklüğü ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı bir fark yoktur ($F=1,043$; $p=0,406$). İşletme büyüklüğü bilgi tatminini etkilememektedir. Bu yüzden H3 numaralı hipotez ret edilmiştir.

Tablo 14
Kullanıcı Bilgi Tatmini ile İKBS Eğitimi Arasındaki İlişki

	1	2	3
1.Kullanıcı Bilgi Tatmini	1		
2.Yazılım Şirketi İKBS Eğitimi	,289**	1	
3.Kurum İçi İKBS Eğitimi	,345**	,365**	1

** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Kullanılan ölçekte İKBS eğitimi alt ölçeği kategorik bir ölçüm düzeyine sahip olduğu için Spearman's rho korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 14'deki bulgulara göre kullanıcı bilgi tatmini ile yazılım şirketi İKBS eğitimi arasında (r=0,289) ve kullanıcı bilgi tatmini ile kurum içi İKBS eğitimi arasında (r=0,345) ise anlamlı bir ilişki vardır. İKBS eğitimlerinin sisten başarısında etkili olduğu belirtilmektedir. H4 ve H5 numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Haynes ve Petit (1997) çalışmalarında kurum içi İKBS eğitiminin bilgi tatmini ile ilişkisinin olduğunu fakat yazılım şirketi İKBS eğitiminin kullanıcı bilgi tatmini ile ilişkisi olmadığını bulmuştur. Bu çalışma ile kurum içi İKBS eğitimi ve kullanıcı bilgi tatmini ilişkisi desteklenmiştir.

Tablo 15
Kullanıcı Bilgi Tatmini ile İKBS Geliştirme Çabalarına Katılım, Genel Yönetim ve Amirin Desteği Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4
1.Kullanıcı Bilgi Tatmini	1			
2.İKBS Geliştirme Çalışmalarına Katılım	,231*	1		
3.Genel Yönetim Desteği	,505**	,259**	1	
4.Amirin Desteği	,510**	,233*	,789**	1

** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Tablo 15'teki bulgulara göre kullanıcı bilgi tatmini ile İKBS geliştirme ve uygulama çalışmalarına katılım (r=0,231) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca kullanıcı bilgi tatmini ile genel yönetimin insan kaynakları yönetiminde daha fazla bilgisayar kullanımı desteklemesi (r=0,505) ve kullanıcı bilgi tatmini ile amirin insan kaynakları yönetiminde daha fazla bilgisayar kullanımı desteklemesi (r=0,510) arasında da anlamlı bir ilişki vardır. Haynes ve Petit (1997) araştırmalarında İKBS geliştirme süreçlerine katılım, genel yönetim ve amirin desteği değişkenleri ile bir ilişki bulamamışlardır. Bu araştırma ile ilişkinin olduğu görülmektedir. Sonuçların genelleştirilmesi için farklı

çalışmalara ihtiyaç vardır. Tablodaki bulgulara göre H6, H7 ve H8 numaralı hipotezler kabul edilmiştir.

Tablo 16
Kullanıcı Bilgi Tatmini ile Kullanıcı Belgeleri, Kullanım Kolaylığı, Sistem Yararlılığı, Sistemin Çevrim içi Olması ve İşletme İçinde Geliştirilmiş Olması Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5	6
1.Kullanıcı Bilgi Tatmini	1					
2.Kullanıcı Belgeleri	,399**	1				
3.Kullanım Kolaylığı	,274**	,268**	1			
4.Sistem Yararlılığı	,227*	,235*	,806**	1		
5.Sistemin Çevrim içi Olması	,396**	,362**	,244*	,249*	1	
6.Sistemin İşletme İçinde Geliştirilmesi	,122	,062	,118	,037	,294*	1

** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Tablo 16'daki bulgulara göre kullanıcı bilgi tatmini ile kullanıcı belgeleri ($r=0,399$), kullanım kolaylığı ($r=0,274$), sistem yararlılığı ($r=0,227$) ve sistemin çevrim içi olması ($r=0,396$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Fakat kullanıcı bilgi tatmini ile sistemin işletme içinde geliştirilmiş olması arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Kullanıcı belgelerinin tam olması ve aşama aşama sistemin nasıl kullanılacağını açıklamaları kullanıcılara yol göstermekte, sistemi kullanmada sıkıntı yaşamayanlar sistemden daha fazla tatmin olmaktadır. Sistemin kullanımının rahat olması, sistem kullanımının yararlı olduğunun düşünülmesi ve sistemin çevrimiçi olması bilgi tatminini arttırmaktadır. Sistemin işletme içinde, işletme ihtiyaçlarına göre geliştirilmesi bilgi tatminini arttırması beklenirken, bu etkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar önceki çalışmaları desteklemektedir (Raymond, 1985; Mawhinney ve Lederer, 1990; Gemoets ve Mahmood, 1990; Haynes ve Petit, 1997). Bu durumda H9, H11, H12 ve H13 hipotezleri kabul edilmiş, H10 numaralı hipotez ret edilmiştir.

Tablo 17
Sistem Kullanımına Ait İstatistik Tablosu

Sistem Kullanımı		
N	Valid	117
	Missing	0
Mean		17,86
Median		16,00
Mode		10 ^a
Minimum		1
Maximum		50

Tablo 17'deki bulgulara göre haftada ortalama 17,86 saat İKBS kullanılmaktadır. Haftalık maksimum 50 saat ve minimum 1 saat kullanan katılımcılar alt ve üst uçları oluşturmaktadır.

Tablo 18
Sistem Kullanımının Cinsiyet Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	Ort. (x)	s.s	s.d	t	p
Kadın	61	18,62	11,635	115	,779	,438
Erkek	56	17,04	10,292			

Sistem kullanımının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için t testi yapılmıştır. Tablo 18'deki bulgulara göre cinsiyet ile sistem kullanımı arasında anlamlı fark yoktur ($t=0,779$; $p=0,438$). Diğer bir ifadeyle sistem kullanımı cinsiyete göre değişmemektedir. Erkeklerin kadınlara göre daha fazla sistemi kullanmadıkları, sistem kullanımının iş yoğunluğu ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Tablo 19
Sistem Kullanımının Eğitim Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması

Eğitim	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1120,616	2	560,308	4,951	,009
Gruplar içi	12901,196	114	113,168		
Genel	14021,812	116			

Haynes ve Petit (1997) eğitim düzeyinin sistem kullanımı etkilemediğini bulmuşlardır. Bu çalışmada sistem kullanımının eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için ANOVA (Analysis of Variance) testi yapılmıştır. Analiz bulgularına göre eğitim ile sistem kullanımı arasında anlamlı fark vardır (F=4,951; p=0,009). Sistem kullanımı eğitim durumuna göre değişmektedir. H14 numaralı hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 20
Çoklu Karşılaştırma- Tukey Testi- Sonuçları

	Lise	Üniversite	Lisansüstü
Lise	-	*	-
Üniversite	*	-	-
Lisansüstü	-	-	-

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma sonuçlarına ilişkin Tablo 20 incelendiğinde farklılığın lise ve üniversite grupları arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 21
Sistem Kullanımının İşletme Büyüklüğü Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması

İşletme Büyüklüğü	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	922,879	7	131,840	1,097	,370
Gruplar içi	13098,933	109	120,174		
Genel	14021,812	116			

Sistem kullanımının işletme büyüklüğüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için ANOVA (Analysis of Variance) testi yapılmıştır. Analiz bulgularına göre işletme büyüklüğü ile sistem kullanımı arasında anlamlı bir fark yoktur (F=1,097; p=0,370). Bu yüzden H15 numaralı hipotez ret edilmiştir. Büyük işletmelerde sistem kullanımının küçük işletmelere göre daha fazla olacağı düşüncesi bu sonuçlar ile ters düşmektedir.

Tablo 22
Sistem Kullanımı ile İKBS Geliştirme Çabalarına Katılım, Genel Yönetim Desteği Arasındaki İlişkiler

	1	2	3
1.Sistem Kullanımı	1		
2.İKBS Geliştirme Çabalarına Katılım	,010	1	
3.Genel Yönetim Desteği	,190*	,259**	1

** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analiz bulgularına göre sistem kullanımı ile İKBS geliştirme ve uygulama çalışmalarına katılım arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Fakat sistem kullanımı ile genel yönetimin insan kaynakları yönetiminde daha fazla bilgisayar kullanımı desteklemesi ($r=0,190$) arasında da anlamlı bir ilişki vardır. Tablodaki bulgulara göre H16 numaralı hipotez kabul edilmiştir. Yönetimin İK departmanında bu tür programların kullanılmasını desteklemesi sistem kullanımını arttırmaktadır.

Tablo 23
Sistem Kullanımı ile Kullanım Kolaylığı ve Sistem Yararlılığı Arasındaki İlişkiler

	1	2	3
1.Sistem Kullanımı	1		
2.Kullanım Kolaylığı	,280**	1	
3.Sistem Yararlılığı	,217*	,806**	1

** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Tablo 23'teki bulgulara göre sistem kullanımı ile kullanım kolaylığı ($r=0,280$) ve sistem yararlılığı ($r=0,217$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu bulgular Haynes ve Petit'in (1997) çalışmasındaki bulgulardan farklılaşmaktadır. Sistem kullanımını kolay bulan ve sistemin yararlı olduğunu düşünen kullanıcılar sistemi daha fazla kullanmaktadırlar denilebilir. H17 ve H18 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 24
Kullanıcı Bilgi Tatmini ile Sistem Kullanımı Arasındaki İlişki

	Kullanıcı Bilgi Tatmini	Sistem Kullanımı
Kullanıcı Bilgi Tatmini	1	,148
Sistem Kullanımı	,148	1

Tablo 24'teki bulgulara göre kullanıcı bilgi tatmini ve sistem kullanımı arasında ilişki yoktur. Bilgi tatmini fazla olan kullanıcıların sistemi daha fazla kullanacağı düşüncesi bu sonuç ile uyuşmamaktadır.

Tablo 25
Yazılım Şirketi İKBS Eğitiminin Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Hata
Kullanıcı Bilgi Tatmini	,249	,062	,054	1,00844
		Beta	t	p
Yazılım Şirketi İKBS Eğitimi		,202	2,755	,007

Regresyon modeli; $Y=4,516+0,202X$

Yazılım şirketi İKBS eğitiminin kullanıcı bilgi tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda R^2 değerinin 0,062 olduğu saptanmıştır. Yani yazılım şirketi İKBS eğitimi, kullanıcı bilgi tatmininin %6,2'sini açıklamaktadır ($F=7,588$; $p<0,05$). Yazılım şirketi İKBS eğitiminin, kullanıcı bilgi tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır ($\beta=,202$; $p<0,05$). Diğer bir ifadeyle yazılım şirketi İKBS eğitimi arttıkça kullanıcı bilgi tatmini de artmaktadır.

Tablo 26
Kurum İçi İKBS Eğitiminin Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Hata
Kullanıcı Bilgi Tatmini	,294	,087	,079	,99501
		Beta	t	p
Kurum İçi İKBS Eğitimi		,285	3,304	,001

Regresyon modeli; $Y=4,131+0,285X$

Kurum içi İKBS eğitiminin kullanıcı bilgi tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda R^2 değerinin 0,087 olduğu saptanmıştır. R^2 değerinden anlaşıldığı üzere kurum içi İKBS eğitimi, kullanıcı bilgi tatmininin %8,7'sini açıklamaktadır ($F=10,919$;

p<0,05). Kurum içi İKBS eğitiminin, kullanıcı bilgi tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır ($\beta=,285$; p<0,05). Kurum içi İKBS eğitimleri artarsa kullanıcı bilgi tatmini de artacaktır.

Tablo 27
Genel Yönetimin Sistem Kullanımını Desteklemesinin Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Hata
Kullanıcı Bilgi Tatmini	,494	,244	,237	,90525
		Beta	t	p
Genel Yönetimin Desteği		,540	6,093	,000

Regresyon modeli; $Y=2,914+0,540X$

Genel yönetim desteğinin kullanıcı bilgi tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda R² değerinin 0,244 olduğu saptanmıştır. Yani genel yönetimin desteği, kullanıcı bilgi tatmininin %24,'ünü açıklamaktadır (F=37,128; p<0,05). Genel yönetimin desteğinin, kullanıcı bilgi tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır ($\beta=,540$; p<0,05).

Tablo 28
Amirin Sistem Kullanımını Desteklemesinin Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Hata
Kullanıcı Bilgi Tatmini	,495	,245	,238	,90481
		Beta	t	p
Amirin Desteği		,520	6,105	,000

Regresyon modeli; $Y=2,928+0,520X$

Amirin desteğinin kullanıcı bilgi tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda R² değerinin 0,245 olduğu saptanmıştır. Yani amirin desteği, kullanıcı bilgi tatmininin

%24,5'ini açıklamaktadır (F=37,277; p<0,05). Amirin desteğinin, kullanıcı bilgi tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır ($\beta=,520$; p<0,05).

Tablo 29
Kullanıcı Belgelerinin Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Hata
Kullanıcı Bilgi Tatmini	,399	,159	,152	,95463
		Beta	t	p
Kullanıcı Belgeleri		,404	4,669	,000

Regresyon modeli; $Y=3,389+0,404X$

Kullanıcı belgelerinin kullanıcı bilgi tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda R² değerinin 0,159 olduğu saptanmıştır. Yani kullanıcı belgeleri, kullanıcı bilgi tatmininin %15,9'unu açıklamaktadır (F=21,798; p<0,05). Kullanıcı belgelerinin, kullanıcı bilgi tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır ($\beta=,404$; p<0,05). Kullanıcı belgelerinin iyi yazılması ve süreci iyi anlatması kullanıcı bilgi tatminini arttırmaktadır

Tablo 30
Kullanım Kolaylığının Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Hata
Kullanıcı Bilgi Tatmini	,274	,075	,067	1,00137
		Beta	t	p
Kullanım Kolaylığı		,346	3,053	,003

Regresyon modeli; $Y=3,717+0,346X$

Kullanım kolaylığının kullanıcı bilgi tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda R² değerinin 0,075 olduğu saptanmıştır. Yani kullanım kolaylığı, kullanıcı bilgi tatmininin %7,5'sini açıklamaktadır (F=9,324; p<0,05). Kullanım kolaylığının, kullanıcı

bilgi tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır ($\beta=,346$; $p<0,05$). Sistemi kullanmakta zorluk çekmeyen diğer bir ifadeyle kullanımı kolay olan sistemi kullanan kişilerin bilgi tatminleri daha fazladır.

Tablo 31
Sistem Yararlılığının Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Hata
Kullanıcı Bilgi Tatmini	,227	,052	,043	1,01395
		Beta	t	p
Sistem Yararlılığı		,270	2,502	,014

Regresyon modeli; $Y=3,882+0,270X$

Sistem yararlılığının kullanıcı bilgi tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda R^2 değerinin 0,052 olduğu saptanmıştır. R^2 değerinden anlaşıldığı üzere sistem yararlılığı, kullanıcı bilgi tatmininin %5,2'sini açıklamaktadır ($F=6,259$; $p<0,05$). Sistem yararlılığının, kullanıcı bilgi tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır ($\beta=,270$; $p<0,05$).

Tablo 32
Sistemin Çevrim İçi Olmasının Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Hata
Kullanıcı Bilgi Tatmini	,396	,157	,146	,84979
		Beta	t	p
Sistemin Çevrim İçi Olması		,014	3,858	,000

Regresyon modeli; $Y=4,245+0,014X$

Sistemin çevrim içi olmasının kullanıcı bilgi tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda R^2 değerinin 0,157 olduğu saptanmıştır. Yani sistemin çevrim içi olması,

kullanıcı bilgi tatmininin %15,7'sini açıklamaktadır ($F=14,883$; $p<0,05$). Sistemin çevrim içi olmasının, kullanıcı bilgi tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır ($\beta=,014$; $p<0,05$). Sistemin çevrimiçi olması kullanıcı bilgi tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmeler teknolojiyi yoğun olarak kullanmakta ve teknolojiyi rekabet avantajı sağlamada bir araç olarak görmektedirler. Geçmiş zamanlarda teknoloji kullanımı alt kademelerde yoğun olarak kullanılmakta iken günümüz iş dünyasında yönetim kademesi de teknolojiyi yoğun olarak kullanmaktadır. Teknoloji işletme ilişkisine mikro bağlamda yani insan kaynakları yönetimi açısından baktığımızda teknolojinin insan kaynakları yönetiminde dönüşüme neden olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetiminde teknolojik bir dönüşümün yaşandığının göstergeleri olarak; insan kaynakları departmanlarında internetin, intranetin, e-maillerin, İK internet sitelerinin kullanımını sıralayabiliriz. Yaşanan dönüşümün bir diğer göstergesi de insan kaynakları departmanlarında insan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımının yaygınlaşmasıdır. Başlangıçta personel yönetimi ile ilgili işlemsel süreçleri desteklemek ve operasyonları kontrol etmek için kullanılan bu sistemler günümüzde daha gelişmiş uygulamalarla rekabet edebilirliğe katkı sağlamak ve karar verme sürecini geliştirmek gibi temel amaçlar için kullanılmaktadır. Hızlı bilgi akışı, veri doğruluğunda artış, daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar, verimlilikte artış gibi yararları olan bu sistemler insan kaynakları departmanları için vazgeçilmez olmaya doğru gitmektedir. Bu sistemler sayesinde İK çalışanları yönetsel işleri daha hızlı yapmakta ve stratejik işlere daha fazla odaklanabilmektedirler.

İKBS ile ilgili yapılan çalışmalar daha çok İKBS kullanım durumu, sistemden elde edilen yararlar ve karşılaşılan sorunlar ile ilgilidir. Kurulma süreci uzun zaman alan ve kurulumu maliyetli olan bu sistemlerin başarılı olması için neler yapılması gerektiği, diğer bir ifadeyle sistem başarısında etkili olan faktörlerin neler olduğu ile ilgili çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışma ile sistem başarısında etkili olan faktörlerin neler olduğu tespit edilmek istenmiştir. Bu bağlamda bireysel, örgütsel ve sistemler faktörleri belirlenmiş ve bu faktörlerin sistem başarısında etkili olup olmadıkları araştırılmıştır.

Araştırma Marmara bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan İKBS kullanıcıları ile yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre; bireysel değişkenlerden olan cinsiyet ve eğitim değişkenleri ile kullanıcı bilgi tatmini arasında bir fark bulunamamıştır.

Günümüzde teknoloji kullanımı bakımından artık erkeklerin kadınlardan üstün olmaması, kadınlarından teknolojiyi erkekler kadar kullanması farkın çıkmamasının nedeni olarak açıklanabilir. İnsan kaynakları departmanlarında çalışanların büyük oranda üniversite mezunu olması, lise ve lisansüstü mezunlarının az sayıda olması eğitim ile kullanıcı bilgi tatmini arasında fark çıkmamasının nedeni olarak açıklanabilir.

Örgütsel değişken olan işletme büyüklüğü ile kullanıcı bilgi tatmini arasında da bir fark bulunamamıştır. Büyük işletmelerdeki sistemlerin diğer işletmelerdeki sistemlerden daha iyi olmadığı söylenebilir.

Bu sistemler ile ilgili eğitimler işletmeler için vazgeçilmez bir önceliktir. Bu araştırma sonucu bir kere daha göstermektedir ki sistemden daha fazla verim elde etmek için yazılım şirketi İKBS eğitimi ve kurum içi İKBS eğitimlerine daha fazla önem verilmelidir. Ayrıca sistem geliştirme ve uygulama süreçlerine katılan kişilerin sistemden daha fazla tatmin oldukları, sistemi sahiplendikleri görülmüştür.

Yönetim desteği bu sistemlerin başarısında yadsınamaz bir gerçektir. Eğer yönetim kademesi bu sistemlerin yararlı olduğuna inanır ve sistem kullanımını desteklerse bilgi tatmini ve sistem kullanımını artmaktadır. Bu sebeple yönetim kademesinin desteği çok önemlidir.

Kullanıcı belgelerinin varlığı ve kaliteli olması, sistemin işletme içinde geliştirilmesi ve sistemin çevrim içi olması ile kullanıcı bilgi tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. İyi hazırlanmış kullanma kılavuzu kullanıcılara sistemi keşfetme imkânı sağlamaktadır. Sistemin işletme içinde geliştirilmiş olması demek, sistemin işletme istek ve ihtiyaçlarına göre tasarlandığı anlamına gelmektedir. Bu sebeple bilgi tatmininin yüksek olması beklenen bir durumdur.

Kullanım kolaylığı ve sistemin yararlı olması değişkenleri ile kullanıcı bilgi tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Kullanımı karmaşık olmayan, tasarımı iyi olan sistemleri kullanan kişilerin sistemden tatmin olmaları beklenen bir durumdur. Kullandıkları sistemin faydalı olduğuna inanan, sistemden istediği bilgileri temin eden kişilerin bilgi tatmin düzeylerinin yüksek olması beklenir. Araştırma sonuçlarımız bu beklentileri doğrulamaktadır.

Sistem kullanımı ile ilgili olarak eğitim düzeyi ile sistem kullanımı arasında bir fark olduğunu söyleyebiliriz. Bu farklılık lise ve üniversite mezunları arasındadır. Araştırmamızda işletme büyüklüğü ile sistem kullanımı arasında bir fark bulunamamıştır. Sistem kullanımı iş yoğunluğu ile ilgili bir durumdur, işletme büyüklüğü ile ilişkili değildir.

Yönetim desteğinin bilgi tatmini üzerinde etkili olduğunu söylemiştik. Bu bulguya ilave olarak yönetim desteğinin sistem kullanımını da etkilediğini söyleyebiliriz. Sistem kullanımının kolay olması ve sistemin yararlı olması değişkenleri ile sistem kullanımı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Son olarak işletmelerde insan kaynakları bilgi sistemleri ile ilgili bir destek biriminin olması sistem başarısı için önem arz etmektedir. Bununla birlikte araştırma bulgularından hareketle bireysel ve örgütsel değişkenlerin sistem başarısında etkili olmadığı, sistemselsel değişkenlerin sistem başarısında daha çok etkili olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak işletme yöneticilerine, yazılım şirketlerine ve sistem kullanıcılarına önerilerde bulunulabilir. Bu bağlamda işletmelerinde İKBS kurmak ya da mevcut sistemlerinden daha fazla verim elde etmek isteyen yöneticiler;

- Kullanıcı eğitimlerine önem vermeli, eğitimler düzenli olarak yapılmalıdır. Sistemi bilen sisteme hâkim olan kullanıcılar sistemi daha çok ve verimli olarak kullanacaklardır.
- Yöneticiler sistem kullanımını desteklemeli, kullanıcıları teşvik etmelidirler.
- Kullanımı diğer modüllere göre daha kolay olanı tercih etmelidirler.
- Tüm çalışanları sisteme entegre etmelidirler.
- Yöneticiler doğru program ve tedarikçiyi seçmelidirler. Bu bağlamda kullanıcı dostu ve esnek yapıya sahip programların seçilmesi daha doğru olacaktır. Araştırma bulguları da kullanıcı dostu programların bilgi tatminini arttırdığını desteklemektedir.

Yazılım şirketleri;

- Daha hızlı sistemler geliştirmelidir.
- Kobi yöneticilerine sistemin önemini anlatmalıdırlar.

- Müşteri temsilci sayısını arttırmalı, teknik desteğe kolay ulaşılmasını sağlamalı ve firma temsilcilerinin müşterilere hızlı cevap vermesini sağlamalıdır.
- Sektör bazında faaliyetleri sınıflandırmalıdır.
- Planlama, tasarım ve uygulama aşamalarını iyi yönetmelidirler.
- Sistem tasarımı ve kurulumu aşamalarına çalışanların katılımını sağlamalıdır.
- Güncellenme özelliği olan sistemler geliştirmeli ve güçlü teknik destek ekibine sahip olmalıdırlar.
- Verdikleri hizmet kalitesini yükseltmelidirler.

Sistem kullanıcılarına öneriler;

- Kullanıcılar işletmelerinde var olan ya da yeni kurulan programı kabullenmeli,
- Verilen İKBS eğitimlerine önem vermeli,
- Uygulamada gördüğü aksaklıkları yetkililere bildirmelidirler.

Yeni çalışma yapacaklara öneriler;

- Bu çalışmada İKBS başarısında etkili olan faktörlerin neler olduğu kullanıcı boyutuyla ele alınmıştır. Bu konu yazılım şirketleri boyutuyla ve örgütsel boyutlarda ele alınabilir.
- İnsan kaynakları bilgi sistemleri ile ilgili olarak İKBS kullanım amaç ve düzeyleri sektör karşılaştırması şeklinde yapılabilir.
- Ayrıca çalışmamızda bağımlı değişkenler arasında ilişki bulunamamıştır. Aradaki nedensellik İK uzmanları ile mülakat yapılarak açıklanabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Acar, A. C. (2008). İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Gören Seçimi. *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde.(Ed.). Cavide Uyargil ve diğ. İstanbul: Beta Yayınları, s.99-181.
- Armstrong, Michael (2006), *Strategic Human Resourc Management a Guide to Action*, 3rd Edition, Philadelphia: KoganPage,
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Genişletilmiş 3.Baskı. Sakarya: Sakarya Kitapevi
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4.Baskı. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta.
- Boone, L. A. ve Kurtz, D.L. (1998). *Contemporary Marketing*. Texas: The Dryden Press.
- Bratton, John (1999), “The Nature of Human Resource Management”, içinde *Human Resource Management Theory and Practice*, edit. Bratton, John. ve Jeffrey Gold, Macmillan Press, London.
- Denisi, A. S. ve Griffin, R. W. (2001). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dündar, G. (2002). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi, R. Geylan (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde. Anadolu Üniversitesi Yayınları. s. 356-370.
- Foot, M. ve C. Hook. (1999). *Introducing Human Resource Management*. 2nd Edition. England: Longman.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. 2.Baskı. Ankara: Seçkin Yayın Dağıtım.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Haag, S.,Cummings, M., ve Dawkins, J. (1998), *Management Information Systems for the Information Age*, 1st ed. New York: McGraw-Hill.
- Holt, D. (1987). *Management Principles and Practices*. New Jersey: Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11.Basım. İstanbul: Arıkan Kitabevi.
- Kroenke, R. ve K. A. Nolan. (1987). *Business Computer Systems*. McGraw-Hill Education.

- Laudon, K. C. ve J. P. Laudon. (2010). *Management Information Systems Managing the Digital Firms*. New Jersey: Pearson Education Upper Saddle River.
- Milkovich, G. T. ve J. W. Boudreau. (1991). *Human Resource Management*. 6st Edition. Boston: IRWINN inc.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- Sadullah, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. Cavide Uyargil ve diğ. (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde. İstanbul: Beta Yayınları. s. 1-55.
- Şimşek, M.Ş. ve S. Öge. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ders Notları. Konya: Yelken Yay.
- Tahiroğlu, F. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Werther, W. B. ve K. Davis. (1989). *Human Resources and Personnel Management*. 3rd Edition. Singapore: MCGraw-HillBook Co.

Sürekli Yayınlar

- Aghazadeh, S. M. (2003). The Future of Human Resource Management. *Work Study*. Vol.52, No. 4, s.201- 207.
- Ağca, V. ve E. Tunçer .(2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balance Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C. 8, S.1, s. 173-193.
- Aksoy, B. (2005). Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi? *Bilgi Dünyası*, 6(1), s.58-77.
- Altarawneh, I. ve Z. Al-Shaqairat. (2010). Human Resource Information Systems in Jordanian Universitie. *International Journal of Business and Management*, Vol.5 No.10 s.113-127.
- Autor, D.H.,Levy, F. ve Murnane, R.J. (2003). The skill content of recent technological change: An emprical exploration. *Quarterly Journal of Economics*, 118(4), s.1279-1333.
- Aydın, E. ve M. K. Öktem. (2009). Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Üzerine. *Sosyoekonomi*, Vol.1.
- Bailey, J.E. ve Pearson, S.W. (1983). Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction. *Management Science*, 29, ss. 530-545.
- Ball, K. S. (2001) The Use of Human Resource Information Systems. *Personnel Review*, 30 (6): s.677-693.

- Bayraktaroğlu, S. ve Y. Özdemir. (2006). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İki Yüzü: Bilgi Paylaşımı mı Yönetim Kontrolü mü?, *Bilgi*, 13/2, s.102-120.
- Bayraktaroğlu, S. ve M. Tunçbilek. (2002). Bilgi Toplumunda İKY'nin Değişen Yüzü, 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 10-11 Mayıs, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Beadles II, N., A. Lowery, M. Christopher ve K. Johns. (2005). The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector. *Communications of the IIMA*, Vol. 5, issue 4.
- Beckers, A. M. ve M. Z. Bsat. (2002). A DSS classification model for research in human resource information systems. *Information Systems Management*, 19(3), s.41-50.
- Bussler, L. ve E. Davis. (2001). Information systems: The quiet revolution in human resource management. *Journal of Computer Information Systems*, 42(2), s.17-20.
- Chandra, R. P. (2009). Role of HRİS in improving Modern HR operations. *Advances In Management*, Vol.2(12) s.21-24.
- Davis, F.D. Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13, ss.319-339.
- DeMarie, S.M. ve M.A. Hitt. (2000). Strategic implications of the information age. *Journal of Labor Economics*, 17(31), s.464-491.
- Demir, Y. ve M. F. Çavuş. (2010). İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 20(2), s. 1-17.
- Demir, Y. ve D. Coşkun. (2009). Finansal Bilgi Sisteminin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonu Üzerine Etkisi: Aydın İli Örneği. *Uşak Sosyal Bilimler Dergisi*, 2/2 s. 1-21.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 11, s. 35-55.
- Eren, E., O. Erdil ve C. Zehir. (2000). Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, s.84-99.
- Gavcar, E., Z. A. Bulut ve K. Engin. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 31-45.
- Gemoets, L.A ve Mahmood, M.A (1990). Effect of the quality of user documentation on user satisfaction with information systems, *Information and Management*, 18, ss. 47-54.

- Gümüştekin, G. E. (2004). İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 11, sayı 1, s.125-141.
- Haines, V. Y ve A. Petit. (1997). Conditions for successful human resource information systems. *Human Resource Management*, 36 (2), s.261-275.
- Hannon, J., G. Jelf ve D. Brandes. (1996). Human Resource Information Systems: Operational issues and strategic considerations in a global environment. *International Journal of Human Resource Management*,7(1), s.245-269.
- Hendrickson, A.R. (2003). Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources. *Journal of LabourResearch*, Vol. 24, No. 3, Summer, s. 381
- Hosnavi, R. ve M. Ramezan (2010). Measuring the effectiveness of human resource information system in National Iranian Oil Company: An emprical assessment. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol.3 No. 1, s.28-39.
- Hussein, Z., J. Wallace ve N.E. Cornelius. (2007). The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. *Information and Management*, 44, s.74-89
- Igbaria, M., ve S.A. Nachman. (1990). Correlates of user satisfaction with end user computing: An exploratory study. *Information and Management*,19(2), ss.73-82.
- Igbaria, M.,Pavri, F.N. ve Huff, S.L. (1989). Macrocomputer applications: An emprical look at usage, *Information and Management*, 16, ss. 187-196.
- Karayormuk, K. ve M. A. Köseoğlu. (2005). Pazarlama Bilgi Sistemi ve Bir Kamu Kuruluşu Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.7, S.2, s.103-121.
- Karcıoğlu, F. ve Ü. Öztürk. (2009). İşletmelerde Performans Değerleme ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi: İstanbul İlinde Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), s.343-366.
- Kıngır, S. ve G. Gün. (2007). Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları. *Ekev Akademi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 30, s. 279-298.
- Kinnie, N.J. ve A.J. Arthurs. (1996). Personnel specialists' advanced use of information technology evidence and explanations. *Personnel Review*, Vol. 25 No. 3 s.3-19.
- Kovach, K. A ve C. E. Cathcart. (1999). Human Resource Information Systems (HRIS):Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage. *Public Personnel Management*, Vol. 28, No. 2, Summer, s. 278.

- Kovach, K.A., A.A. Hughes, P. Fagan, ve P.G. Maggitti. (2002), Administrative and Strategic Advantages of HRIS. *Employment Relations Today*, 29(2),s.43-48.
- Lengnick-Hall, M. L. ve S. Moritz, (2003). The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. *Journal of Labor Research*, 24(3), s.365-379.
- Martinsons, M. G. (1994). Benckmarking Human Resource Management Information Systems in Canada and Hong Kong. *Information and Management*, 26, s.305-316.
- Mathys, N. ve H. LaVan. (1982). A survey of the human resource information systems (HRIS) of major companies. *Human Resource Planning*, Vol.5 No.2, s. 83-90.
- Mawhinney,C.H. ve Lederer, A.L. (1990). A study of personel computer utilization by manager, *Information and Management*,18, ss. 243-253.
- Mcleod, R. Jr. ve G. DeSanctis. (1995). A resource-flow model of the human resource information systems. *Journal of Information Technology Management*, Vol.6 No.3, s.1-15.
- Mizrahi, R. (2011). KOBİ'lerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.3 S.2 s. 307-316.
- Murdick, R.G. ve F. Schuster. (1983). Computerized information support for the human resource function. *Human Resource Planning*, Vol. 6 No.1 s.25-32.
- Ng, D.T., R.M. Skitmore ve T. Sharma. (2000). Toward human resource information systems for Australian construction companies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol.8 issue 4, s.238-249.
- Ngai, E.W.T ve F.K.T. Wat. (2006). Human resource information systems: a review and empirical analysis. *Personnel Review*, Vol.35 No. 3 s. 297-314.
- Raymond, L. (1985). Organizational characterteristics and MIS success in the context of a small business. *MIS Quarterly*, 9, ss.37-52.
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 11, s.39-46.
- Saldamlı, A. (2008). İnsan kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, yıl 17, sayı 3, s.239-263.
- Shuler, R. S. ve S. Jackson. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, Vol. 1 No. 3, s.207-219.
- Smallbone, D., S. Supri ve R. Baldock. (2000). The Implications of New Technology for the Skilland Training Needs of Small and Medium Sized Printing Firms. *Educationand Training*, Vol.42, No.4/5, s.304-206.

- Tannenbaum, S. (1990). Human Resource Information Systems: User Group Applications. *Journal of Systems Management*, 41(1), s.27-32.
- Tansley, C. ve T. Watson. (2000). Strategic exchange in the development of human resource information systems (HRIS). *New technology, Work and Employment*, 15(2), s.108-122.
- Targowski, A. S. ve S. P. Deshpande. (2001). The Utility and Selection of an HRIS. *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 9, No: 1, s. 44.
- Tolon, M. (2006). Pazarlama Bilgi Sisteminin Hizmet İşletmelerinin Uluslararasılaşmadaki Önemi. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 41(4), s. 26-41.
- Uğurlu, O. (2007). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Cilt 3, sayı 1.
- Usul, H. ve İ. Bekçi. (2001). Bireysel Yatırımcılar Açısından Finansal Bilgi Sisteminin Sermaye Piyasasında Etkinliğinin Analizi. *C.U. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), s. 67-79.
- Utkutuğ, Ç. P. (2008). Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 23, s. 55-78.
- Uyar, S. ve M. Çelik (2009). Finansal Raporlama Sürecinde Genişleyebilir İşletme Raporlama Dilinin (XBRL) Kullanılması. ab.org.tr/ab06/bildiri/98.doc Erişim Tarihi:10.02.2012
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s. 43-56.
- Yelboğa, A. (2008). Örgütlerde Personel Seçimi ve Psikolojik Testler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), s. 11-26.
- Yeşilada, T., F. A. Yeşilada ve M. Tanyeri. (2003). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Pazarlama Bilgi Sistemleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F, C.8 S.1* s.299-312.

Tezler

- Akman, V. (2010). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve Sakarya İlinde Uygulama*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Altuntaş, Ö. (2005). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ve Uygulama Aşamaları*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Barut, Ö. (2008). *Human Resource Informaiton Systems: A Sociotechnical Perspective*. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Lazol, A. (2005), *İşletmelerde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Özdemir, Y. (2010), *Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İSO 500 Örneği*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.

Tokaylı, M. A., D. Akay ve E. Berk (2001), *Bilgi Sistemleri Arastırma Projesi; İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri*, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

İnternet Siteleri

<http://www.bilin.com/instance.aspx?id=37&lang=TR>, Erişim Tarihi: 25.01.2012

<http://www.bizcon.com.tr/sap-hr-insan-kaynaklari-danismanlik.html>, Erişim Tarihi: 25.01.2012

<http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/1460-analizi-tanimlari-ve-gerekleri.html>, Erişim Tarihi: 24.02.2012.

<http://www.logo.com.tr/tr/aboutus.html>, Erişim Tarihi: 25.01.2012

<http://www.logo.com.tr/tr/solutions/products/ik-products/ik-ik-products/136.html>, Erişim Tarihi: 25.01.2012

<http://www.oracle.com/tr/corporate/index.html>, Erişim Tarihi: 25.01.2012

<http://www.sap.com/turkey/about/index.epx>, Erişim Tarihi: 25.01.2012.

<http://www.uyumsoft.com.tr/uyumsoft-insan-kaynaklari-yonetim-sistemi.aspx>, Erişim Tarihi: 25.01.2012

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın katılımcı;

Bu anket İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin (İKBS) başarısında rol oynayan faktörleri belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilecek veriler yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Bu anket **İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) kullanıcıları** tarafından doldurulmalıdır. Katılımınız ve katkınız için teşekkür ederim.

Arş. Gör. Mustafa ARAS
maras@sakarya.edu.tr
Sakarya Üniversitesi, İşletme Bölümü

BÖLÜM 1: Kullanıcı Bilgi Tatmini Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Çok Az Katılmıyorum	Fikrim Yok	Çok Az Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İKBS programı tedarikçileri/geliştiricileri ile İKBS kullanıcıları arasındaki etkileşim, tutum ve birlikteliğin biçim ve yöntemleri uyumludur.							
2.İKBS programı tedarikçileri/geliştiricileri ile İKBS kullanıcıları arasındaki etkileşim, tutum ve birlikteliğin biçim ve yöntemleri iyidir.							
3.İKBS programı tedarikçileri/geliştiricilerinin mevcut bilgisayar tabanlı bilgi sistem ve servislerindeki değişikliklerle ilgili İKBS kullanıcı taleplerine cevap biçimi hızlıdır.							
4.İKBS programı tedarikçileri/geliştiricilerinin bilgisayar becerisinden faydalanmada İKBS kullanıcı yeterliliğini arttırmak amacıyla İKBS kullanıcılarına sağladıkları özel eğitim ve uygulama miktarı yeterlidir.							
5.Kurumsal durumun gerektirdiği donanım ve yazılımı muhafaza etmek için İKBS programı tedarikçileri/geliştiricileri tarafından hem direkt olarak hem de dolaylı yoldan İKBS kullanıcılarına sağlanan servisin çeşidi ve kalitesi yeterlidir.							
6.İKBS kullanıcısının kendisine sağlanan bilgisayar tabanlı bilgi sistem veya servislerine ilişkin sahip olduğu kavrama seviyesi yeterlidir.							

7.İKBS programı tedarikçileri/geliştiricilerinin İKBS personeliyle bilgisayar tabanlı bilgi sistem veya servislerinin çalıştırılması konusunda paylaştığı katılım ve bağlılık derecesi yeterlidir.							
8.İKBS kullanıcılarının kurumsal amaç ve görevler adına mesleki amaçları yerine getirme konusunda istekliliği ve bağlılığı işbirlikçidir.							
9.Sistemden elde edilen bilginin tutarlılığı ve güvenilirliği yüksektir.							
10.İKBS kullanıcılarının istediği veya talep ettiği bilgi ile ürün ve servisler tarafından sağlanan arasındaki uyumluluk derecesi yüksektir.							
11.Sistemden elde edilen bilginin doğruluğu ve kesinliği yüksektir.							
12.Sistemden elde edilen bilginin arzulanan bilgiden farklılığı yüksektir.							
13.Verinin kötüye kullanma, izinsiz değiştirilme ya da silinmeye karşı korunması güvenlidir.							
14.İKBS programı tedarikçileri/geliştiricilerinin ve İKBS personeli arasındaki bilgi alışverişinin biçim ve yöntemleri uyumludur.							
15.İKBS kullanıcının yeni başvuru talebi ile başvuru sistemlerinin İKBS programı tedarikçileri/geliştiricileri tarafından tasarlanması, geliştirilmesi ve/veya gerçekleştirilmesi arasında geçen zaman makuldür.							
16.Sistemden elde edilen bilgi içeriğinin bütünlüğü yeterlidir.							
17.Bilgisayar tabanlı bilgi sistem ve servisleri yüzünden meydana gelen değişikliklerle birlikte İKBS kullanıcının iş özgürlüğü ve performansında tespit ettiği değişimler iyidir.							
18.İKBS'den genel memnuniyet yüksektir.							

BÖLÜM 2: İKBS Özellikleri ile İlgili Sorular

Aşağıdaki ifadelere uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.

	Hiç	Çok Az	Orta Derecede	Fazla	Çok Fazla
19.İKBS geliştirme ve uygulama çalışmalarına ne ölçüde katıldınız?					
20.Genel yönetim, insan kaynakları (İK) yönetiminde daha fazla bilgisayar kullanımını ne ölçüde destekliyor?					
21.Amiriniz, insan kaynakları (İK) yönetiminde daha fazla bilgisayar kullanımını ne ölçüde destekliyor?					

22.Aşağıdaki kaynaklardan ne ölçüde İKBS eğitimi aldınız?

	Hiç	Çok Az	Orta Derecede	Fazla	Çok Fazla
a.Okul Dersleri İKBS Eğitimi					
b.Yazılım Şirketi İKBS Eğitimi					
c.Kurum İçi İKBS Eğitimi					
d.Kendi Kendine İKBS Eğitimi					

23.Aşağıda sunulan İKBS kullanıcı belgelerine dair ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
a.Sağlanan kullanıcı belgelerinin eksiksiz olduğunu düşünüyorum						
b.Kullanıcı belgeleri, aşama aşama yazılımın nasıl kullanılacağını açıklıyor						
c.Kullanıcı belgeleri iyi yazılmış.						

24.İKBS uygulamaları hangi oranda işletme içinde geliştirilmiştir (yazılım satın alınmamış olup işletme içinde geliştirilmişse) ? yüzde olarak belirtiniz

25.İKBS'nizin bulunduğu sistem hangisine daha çok uymaktadır?

- Kendi kurumumuzda kendimize ait olan ve tarafımızdan yönetilen bir sistem
- Bu işi yapan hizmet sağlayıcılar tarafından yönetilen sistem (harici donanım)
- Bu işi yapan hizmet sağlayıcıların sistemine bağlanarak kendimiz (harici donanım)
- Bağlı olduğumuz ana şirket (genel merkez) İKBS servisleri

26. Toplu uygulamalara karşılık İKBS uygulamalarının yüzde kaçını çevirmiştir? yüzde olarak belirtiniz

27. Bilgisayar kaynaklarına serbest erişiminiz var mı?

Evet Hayır

28. İKBS erişiminiz belli uygulamalarla sınırlı mı?

Evet Hayır **Evete ise Neden.....**

29. Lütfen aşağıdaki her bir otomatik İKBS uygulamasının (modülünün) sisteminizde var olup olmadığını ya da gelecek yıl planınızda faaliyet gösterip göstermeyeceğini belirtin.

	Mevcut	Planlanan
Kayıt tutma ve yönetim		
İnsan kaynakları planlaması		
Yedekleme planlaması		
Başvuru sahibi takibi/işe alımı		
Kadro oluşturma		
Pozisyon kontrolü		
Eğitim yönetimi		
Mesleki gelişim		
Yetenek envanteri		
Maaş yönetimi		
Maaş bordrosu		
Emeklilik yönetimi		
İlişik kesme yönetimi		
Eşit istihdam fırsatı/Onay işlemi		
İş değerlendirme		
Zaman ve katılım/Çalışma saati esnekliği		
İş ilişkileri		
İş sağlığı ve güvenliği		
Diğer.....		

30. Bu kısımda **İKBS'nin kullanım kolaylığına** ilişkin genel görüşleriniz hakkında bir takım sorular bulunmaktadır

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
a. İKBS kullanımını öğrenmeyi oldukça kolay buluyorum.					
b. İKBS'de istediğim şeyi kolaylıkla yapabiliyorum.					
c. İKBS ile etkileşimimi kolaylıkla anlıyorum.					
d. İKBS kullanımını esnek buluyorum.					
e. İKBS kullanımında beceri sahibi olmayı kolay buluyorum.					
f. Genel olarak İKBS kullanımını kolay buluyorum.					

31. Bu kısımda **İKBS'nin yararlılığına** ilişkin genel görüşleriniz hakkında bir takım sorular bulunmaktadır

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
a. İKBS'yi kullanmak iş performansımı artırıyor					
b. İKBS, görevlerimi daha çabuk yerine getirmemi sağlıyor					
c. İKBS'yi kullanmak işteki etkinliğimi artırıyor.					
d. İKBS'yi kullanmak üretkenliğimi artırıyor.					
e. İKBS'yi kullanmak işimi yapmamı kolaylaştırıyor.					
f. Genel olarak, İKBS'yi kullanmayı işim için yararlı buluyorum.					

32. Haftada kaç saat İKBS kullanıyorsunuz? Saat

BÖLÜM 3: Kullanıcılar ile İlgili Demografik Sorular

33. Yaş Grubunuz : -27 28-37 38-47 48-57 58-64

34. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

35. Eğitim Durumunuz : İse Üniversite L Üstü

36. Medeni Durumunuz : Evli Bekâr

37. Unvanınız _____

38. Çalıştığınız Bölüm _____

39. Kaç yıllık iş tecrübesine sahipsiniz?

a. Bulduğunuz pozisyonda

b. İnsan Kaynakları Yönetiminde

c. Şuan çalıştığınız kurumda

40. Kaç yıldır bilgisayar kullanıyorsunuz?

41. Aşağıdaki bilgisayar sistem bileşenlerinden ne ölçüde bilgi sahibisiniz?

	Hiç	Çok az ölçüde	Orta ölçüde	Büyük ölçüde	Çok büyük ölçüde
a. Yazılım					
b. Donanım					
c. Programlama					

BÖLÜM 4: İşletme Özellikleri ile İlgili Sorular

42. İşletmenizdeki toplam çalışan sayısı hangi aralıkta yer almaktadır?

 1-9 10-49 50-149 150-249 250-500 501-750 751-1000 1001 ve üzeri

43. İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

 Banka Yatırım Sigorta Gayrimenkul Gıda Tekstil Enerji Eğitim Hiyim Otomotiv Otomotiv yan sanayi Petro-Kimya Maden Saat Tarih Boyama Elektronik Turizm Makine Mal Yayıncılık ve Reklam Telekomünikasyon Orman ürünleri ve ahşap mobilya Kumaş ve mukavva mamulleri Tıbbi Müstahzarat Ev aletleri Diğer.....

44. İş yaşamı döngüsünde kurumunuzun yerini nasıl tanımlarsınız?

- a. Büyüme ve genişleme döneminde b. Durağanlık döneminde
c. Hafif bir gerileme döneminde d. Önemli bir gerileme döneminde
e. Diğer

45. Kurumunuzdaki politika geliştirme çalışmaları ne ölçüde merkezleştirilmiş ya da dağıtılmıştır?

- Oldukça merkezleştirilmiş Kısmen merkezleştirilmiş
Yarı yarıya Kısmen dağıtılmış
Oldukça dağıtılmış Bilmiyorum
Diğer

46. İşletmenizin bulunduğu il.....

47. İKBS başarısı için önerileriniz nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

Mustafa ARAS, 15 Eylül 1986 yılında Adıyaman'da doğdu. Lisans eğitimini 2010 yılında Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu Uluslar arası Ticaret bölümünde tamamladı. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı.