

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

**İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA VERİTABANI
VE BİLİŞİM SİSTEMLERİ UYGULAMALARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Volkan KURŞUN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi Ve Pazarlama**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Erman COŞKUN

TEMMUZ 2006

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

**İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA VERİTABANI
VE BİLİŞİM SİSTEMLERİ UYGULAMALARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Volkan KURŞUN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi Ve Pazarlama**

Bu tez 27/06/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak 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.

Volkan KURŞUN

31 Mayıs 2006

ÖNSÖZ

İnsan kaynakları alanında veritabanı ve bilişim sistemleri uygulamaları son yıllarda sıkça sözü edilen ve işletmeler tarafından büyük önem verilen yönetim uygulamaları olduğundan araştırmaya değer bulunmuştur.Bu çalışmanın hazırlanmasında hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan danışman hocam Doç. Dr. Erman COŞKUN' a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.Ayrıca bu günlere ulaşmamda maddi manevi emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme şükranlarımı sunarım.Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma ve yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarıma da teşekkür etmek isterim.

Volkan KURŞUN

31 Mayıs 2006

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLOLAR LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
1.1. İKY'nin Tanımı ve Kapsamı	3
1.2. İKY'nin Önemi ve Gerekliliği	4
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	5
1.3.1. Toplumsal Amaç	5
1.3.2. Örgütsel Amaç	5
1.3.3. İşlevsel Amaç	5
1.3.4. Kişisel Amaç	5
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	6
1.5. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	7
1.5.1. Personel Yönetiminin Çalışma Alanları	8
1.5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışma Alanları	9
1.5.3. Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar	10
1.6. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçışı Hızlandıran Unsurlar	11
1.6.1. Küreselleşme ve Rekabet Gücü	11
1.6.2. İşgücünün Yapısal Değişimi	12
1.6.3. Yönetim ve Üretim Modellerindeki Değişimler	12
1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	13
1.7.1. İş Analizi ve İş Tanımı	14
1.7.2. İnsan Kaynakları Planlaması	15
1.7.3. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme	16
1.7.4. Eğitim ve Geliştirme	17
1.7.5. İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi	18

1.7.6. Performans Değerleme	18
1.7.7. Kariyer Yönetimi	19
1.8. Günümüzde İKY İçin Önem Arz Eden ve Önemi Azalan Konular	20
1.8.1. Günümüzde İKY İçin En Önemli Konular	20
1.8.2. Önemi Azalan Konular	20
1.9. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevre Faktörleri	21
1.9.1. İç Çevre Faktörleri	21
1.9.2. Dış Çevre Faktörleri	21
1.10. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi	22
1.11. İnsan kaynakları Yönetimine Katkı Sağlayan Bilimler	24
1.12. Bilgi Toplumu ve Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi	25
1.12.1. Bilgi Toplumu	25
1.12.2. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi	25
1.13. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknoloji	26
1.14. Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynaklarında Sağladığı İyileştirmeler	28
1.15. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı	29
1.16. Türkiye’ de İnsan Kaynakları Yönetimi	30
1.17. Türkiye’ nin İnsan Kaynakları Sorunları	31
BÖLÜM 2: VERİTABANI KULLANIMI	32
2.1. Bilgi Nedir?	33
2.2. Bilginin Çevrimi	34
2.3. Veri Çeşitleri	34
2.4. Veri Toplama Yöntemleri	34
2.5. Veri Ambarları ve Veri Madenciliği	36
2.6. Veri Tabanı	37
2.6.1. Veri Tabanı Nedir?	37
2.6.2. Neden Veritabanı	38
2.6.3. Veritabanı Kullanımının Avantajları	39
2.6.4. İlişkisel Veritabanı	40
2.6.5. Veritabanı Tasarımı	41

2.6.6. Birimler ve İlişkiler	42
2.6.7. İlişki Türleri	43
2.6.8. Normalizasyon	44
2.7. Veri Tabanı Yönetimi	44
2.8. Veri Tabanı Yönetim Sistemi	45
2.9. Veritabanı Programları	46
2.9.1. Access Veritabanı	46
2.9.2. Oracle veritabanı	47

BÖLÜM 3: BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ

SİSTEMLERİ	48
3.1. Bilgi Teknolojisi	48
3.2. Bilgi Teknolojilerinin Organizasyonlardaki Uygulama Sahaları	49
3.3. Bilgi Teknolojilerinin Kullanımda Ortaya Çıkan Olumsuzluklar	50
3.4. Yönetim Bilgi Sistemleri	51
3.4.1. Yönetim Bilgi Sistemi Tanımı	51
3.4.2. Yönetim Bilgi Sistemlerinin temel özellikleri	53
3.4.3. Yönetim Bilgi Sisteminin Faydaları	53
3.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri	54
3.5.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Amaçları	56
3.5.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Veritabanına Girilecek Veriler	56
3.5.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Örgüt Düzeyinde Kurulması Kurulması ve Temel Kullanım Alanları	57
3.6. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi	59
3.6.1. Elektronik İnsan Kaynakları Kavramı	59
3.6.2. Elektronik İnsan Kaynakları kullanımının Nedenleri	60
3.6.2.1. Bürokrasinin Azalması ve Maliyetlerin Düşürülmesi	60
3.6.2.2. Değer Yaratımı	62
3.6.3. İnternet ve İnsan Kaynakların Yönetimi	62
3.6.3.1. İşletmelerde İnternet Uygulamaları	63

SONUÇ VE ÖNERİLER	64
KAYNAKLAR	67
EKLER.....	70
ÖZGEÇMİŞ.....	80

KISALTMALAR

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

İKP : İnsan Kaynakları Planlaması

YY : Yüzyıl

SSK : Sosyal Sigortalar Kurumu

YBS : Yönetim Bilişim Sistemi

DBMS : Database management sistem

RDBMS:Relational database management sistem

E-İKY : Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Ağ Ortamına Aktarılma Oranları.....	61
--	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....	13
Şekil 1.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Hiyerarşik Yapısı.....	23
Şekil 2.1. Veri ambarları	36
Şekil 2.2. Birimler ve ilişkiler (veri modeli).....	43
Şekil 2.3. Veritabanı Yaklaşımı.....	45
Şekil 3.1. İtranet ve İşletme İçi Bölümler Arası Etkileşim	62

Tezin Başlığı: İnsan Kaynakları Alanında Veritabanı Ve Bilişim Sistemleri Uygulamaları	
Tezin Yazarı: Volkan KURŞUN	Danışman: Doç. Dr. Erman COŞKUN
Kabul Tarihi: 27 Haziran 2006	Sayfa Sayısı: IX (ön kısım) + 69 (tez) +10 (ekler)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Üretim Yönetimi Ve Pazarlama
<p>Globalleşen dünya ve gelişen teknoloji karşısında şirketler de gelişmek ve bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. İşletmelerin içinde bulunduğu yoğun rekabet koşulları ,ayakta kalabilmek için etkin ve verimli bir biçimde faaliyet göstermeyi zorunlu kılmıştır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde ileriye görebilmelerine,yaratıcı olmalarına,çağın teknolojisini yakalamalarına ve girdi maliyetlerini en aza indirmelerine bağlıdır.Bütün bu hayati faaliyetleri yerine getirecek olanlar insanlar olunca,işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için en değerli sermayeleri olan insana yatırım yapmaları kaçınılmaz olmuştur.</p> <p>Değişen ve gelişen dünyanın beklide en fazla etkilediği alanlardan biri olan insan kaynakları ile ilgili pek çok kitap ve makale yayınlanmıştır.Teoride çok fazla önemli olan ve son yıllarda adından sıkça söz ettiren insan kaynakları ,işletmeler için gerçekten bu kadar önemli ve faaliyet alanı geniş bir yönetim yaklaşımı mıdır.Bu sorudan yola çıkarak hazırladığımız bu tez ile önemli bilgiler sağlayarak amacımıza ulaştık.</p> <p>İnsan kaynakları yönetimini pek çok yönüyle inceleyip,İnsan kaynakları için gerekli olan bilgiyi işleyebilmek için oluşturulan bilgi sistemleri ve bu sistemlerin temelini oluşturan veri tabanları hakkında detaylı bilgi vermeye çalıştık.</p> <p>Dünyada geniş bir çalışma alanı bulan İK uygulamalarının Türk işletmelerinde ne ölçüde uygulanabildiğini tespit etmek amacıyla bir anket çalışması yaptık.Soruların bir kısmı insan kaynakları departmanının genel yapısı ile ilgili,bir kısmı ise hiyerarşik bir yapıda yönetilen işletmelerin alt,orta ve üst kademedede gerçekleştirilen faaliyetlerinde bilişim sistemlerinin temelini oluşturan veri tabanlarından ne ölçüde faydalanıldığının tespiti ile ilgilidir.</p> <p>Dünya genelinde işletmeler için stratejik bir rol oynayan insan kaynakları Türkiye’de yeterli uygulama alanı bulamamıştır.İşletmelerin aile işletmesi ve yöneticilerinin profesyonel yöneticiler değil de işletmenin sahibi oluşu,insan kaynakları uzmanlarının yetersiz olması ve insan kaynakları danışmanlığı yapan firmaların yetersiz ve pahalı oluşu işletmelerin insan kaynaklarından tam anlamıyla yararlanamamalarına neden olmaktadır.</p>	
Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Veritabanı ,Bilişim Sistemleri	

Title of the Thesis: Database And Information Systems Practices In Human Resources	
Author: Volkan KURŞUN	Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Erman COŞKUN
Date: 27 June 2006	Nu. of pages: IX (pre text) + 69 (main body) + 10
Department: Business	Subfield: Production Management And Marketing
<p>In a globalising world and growing technologies, companies are obligated to develop and adapt there self in this environment to survive. Their existence depends on their capacity to predict the future, contemporary technology , creativity and low cost price. The knowledge that all off the above are achieved by people makes us realize how valuable associates are and that we have to invest in them.</p> <p>Staff matter is strongly effected by the changes and developments in the society several books and articles have been written on this matter. What has been disgusted over the years about human resource has to be put to the test in the real world.</p> <p>Human Resources has gathered detailed information so it can give us the possibility to create a independent guideline.</p> <p>The globally accepted guidelines have been put to the test about their usability in establishments in Turkey by an equates. Some of the questions were directly related to the department of human resources. Some of them were related databases which were based off information systems, used in human resources department.</p> <p>The globally accepted human resources couldn't settle into Turkey. This due to the fact that most companies are a family businesses and the management does not have the required professional knowledge. Due to cost most companies don't have or cant hire external HR companies.</p>	
Keywords: Human Resources Management, Database, Information Systems	

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi son yıllarda, çalışma hayatında geniş yankı uyandıran, adından sıkça söz ettiren ve işletmeler tarafından her geçen gün daha fazla önem vermeye başlanan bir yönetim yaklaşımı olmuştur.

Globalleşen dünyanın belki de en fazla etkilediği alanlardan biri olan insan kaynakları, yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmeler için, üzerinde düşünülmesi ve yatırım yapılması gereken bir konu olmuştur. Değişim ve gelişim tüm dünyada devam etmekteyken şirketlerin olduğu yerde kalmaları düşünülemez. Dünyadaki değişimlerden etkilenen şirketlerde insan kaynakları bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başlamıştır. Rekabetin üst düzeyde olduğu, yetenek savaşlarının yaşandığı dünyamızda, insan sermayesinin bir şirketin sahip olduğu en önemli değer olduğu görülmekte ve bu konuda insan kaynakları departmanına düşen görev ve sorumluluklar da otomatik olarak artmaktadır.

Çalışmanın Konusu

Bu tezde insan kaynakları yönetimi tüm yönleriyle incelenmiş ve işletmelerin insan kaynakları departmanına verdikleri önem araştırılmıştır.

Çalışmanın Amacı

Bu tez 1940'lı yıllarda temelleri atılan ve son 20 yılda dünya genelinde yaygın olarak kullanılmaya başlanan ve gün geçtikçe önemi daha iyi kavranan İnsan kaynakları fonksiyonlarının işletmelerde hangi düzeyde gerçekleştirildiğini ve bu fonksiyonları gerçekleştirirken bilgi sistemlerinin temelini oluşturan veritabanlarından ne ölçüde faydalandığını tespit etmek için yapılmıştır.

Çalışmanın Önemi

İşletmeler için en önemli sermaye olan insanı konu aldığı için, insan kaynakları yönetimi araştırılmaya değer bulunmuştur. İşletmelerin hayati fonksiyonlarını yerine getirenler insanlar olunca, onların en verimli şekilde çalışabilmelerini sağlamak, motivasyonlarını artırmak, onlara rahat bir çalışma ortamı yaratmak işletmelerin yapmaları gereken en önemli şey olacaktır.

Çalışmanın Metodolojisi

Bu tez ile işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yönetim kademelerinde (alt, orta ve üst kademe) verdikleri kararlarda veritabanlarından ne ölçüde faydalandıkları araştırılmıştır. Konunun araştırılmasına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Bu anket çalışmasında işletmelerdeki insan kaynakları departmanlarının işletme içindeki konumu incelenmiş ve yönetim kademelerinde yürütülen insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde bilişim sistemi kullanım düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Anketlerin uygulanmasında, insan kaynakları departmanının varlığından şüphe edildiği için çalışan sayısı 100'ün üzerinde olan firmalar seçilmeye çalışılmıştır. Anketlerin yapılışında zaman darlığı ve işletme yöneticilerinden randevu almanın zorlukları gibi kısıtlamalarla karşılaşmıştır.

Tez 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi kavramı, tarihsel gelişimi, önemi, amaçları ve insan kaynakları fonksiyonları anlatılmıştır.

İkinci bölümde işletmelerde kullanılan yönetim bilgi sistemlerinin temelini oluşturan veri tabanı konusuna değinilmiştir. Verilerin bir veritabanı yönetim sistemi programı ile bilgisayar ortamına aktarılması için gerekli olan veritabanı tasarımının evreleri açıklanmıştır. Açıklayıcı bilgi vermesi ve örnek oluşturması açısından daha önce yapmış olduğum bir proje de ekler kısmında yer almaktadır.EK1 de yer alan bu projede veritabanı tasarımının mantıksal kısmı yer almaktadır.

Üçüncü ve son bölümde ise bilgi teknolojileri ve yönetim bilgi sistemlerinin bir alt modülü olan insan kaynakları bilgi sistemi hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca son yıllarda internet kullanımının hız kazanması nedeniyle elektronik ortama aktarılan insan kaynakları fonksiyonlarına da değinilmiştir.

Bu tez ile İnsan kaynakları yönetiminin veritabanları, teknoloji ve internet ile olan ilişkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir..

BÖLÜM 1 : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi (Human Resources Management) kavramı, son yıllarda, çalışma hayatında geniş yankı uyandıran ve adından sıkça söz ettiren, işletmeler tarafından her geçen gün daha fazla önem verilmeye başlanan yeni bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Bugün gerek uluslar arası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar gerekse de lokal bir kitleye hakim büyük, orta hatta küçük boy işletmeler insan kaynakları yönetiminin yükselen trendinin etkisi altında kalmışlar ve bünyelerinde bir insan kaynakları departmanının istihdamını lüksten çok zaruri bir ihtiyaç olarak görmüşlerdir. Durum böyle olunca akla, insan kaynakları yönetiminin neden bu denli önemli bir kavram haline geldiği ve neden üzerinde çok ciddi çalışmalar yapılan bir model halini aldığı sorusu gelmektedir. Bu sorunun cevabını verebilmek için önce insan kaynakları yönetiminin ne olduğunu, kapsamını ve önemini, nasıl bir evrim geçirdiğini ve eski yönetim modellerinden farkını belirtmek gerekir.

1.1. İKY'nin Tanımı ve Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi adından da anlaşılacağı gibi “insan”ı konu alan bir yönetim yaklaşımıdır. Birçok kitapta bu modern kavramın tanımına rastlamak mümkündür. İKY kavramının tanımlanmasında şunları vurgulayabiliriz:

- İnsan kaynakları yönetimi; "insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahiptir ” (Fındıkçı, 2000: 14).
- İnsan kaynakları yönetimi, "Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir" (Armstrong, 1992: 175).
- İnsan kaynakları yönetimi “geniş bir alanda istihdam ilişkilerini (employment relations) temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi yönetici ilişkiler zinciridir” (Büyüksulu, 1998) .

İnsan kaynakları terimi, bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticilerden en alt konumdaki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanları kapsar. Her işletmede, çeşitli eğitim düzeylerinde, farklı görev ve statülerde çok sayıda insan çalışır. Eğitim düzeyi, görevi ve statüsü ne olursa olsun, hangi bölümde çalışırsa çalışsın, her birey insan kaynakları yönetiminin çalışma konusu içerisine girer. İnsan kaynakları terimi aynı zamanda, işletmenin dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işletme dışı iş gücünü de kapsar. İşte bu insanların (çalışan, yöneten veya tüketici) mutluluğunun ve psikolojik doyumunun sağlanmasına yönelik yapılan tüm çalışmalar insan kaynakları yönetiminin kapsamına girer.

1.2. İKY'nin Önemi ve Gerekliliği

Dünyanın hızlı değişimi, globalleşme ve teknolojinin gelişimi firmaları da değişime zorlamıştır. İşletmelerin içinde bulunduğu yoğun rekabet koşulları ayakta kalabilmek için işletmelerin etkin ve verimli bir biçimde faaliyet göstermelerini zorunlu kılmıştır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde ileriye görebilmelerine, yaratıcı olmalarına, çağın teknolojisini yakalamalarına ve girdi maliyetlerini en aza indirmelerine bağlıdır. Bütün bu hayati öneme sahip fonksiyonları yerine getirecek olanlar insanlar olunca, işletmelerin de insana yatırım yapmaları kaçınılmaz olmuştur. Bu durum büyümeyi ve uluslar arası pazarlarda önemli bir yere sahip olmayı isteyen işletmelerin İnsan kaynakları yönetimine gereken önemi vermelerine neden olmuştur.

Bir işletmede işten ayrılanların sayısı artmış, iş kazaları ve meslek hastalıkları ciddi boyutlara ulaşmışsa, devamsızlık oranı yüksekse, toplu sözleşmeler sürekli sorun oluyorsa, çalışanlar tatminsiz ve moralsiz ise, çalışanların motivasyonu kaybolmuşsa, hatalı ürün sayısı artmış ve maliyetlerin yükselmesine neden olmuşsa, verimlilik düşmüşse o işletmede ciddi sorunlar var demektir. Bu durumda insan kaynakları yönetiminin gerekliği ön plana çıkmaktadır. İKY bu olumsuzluklara yol açan nedenleri araştırarak, alacağı önlemlerle çalışanların etkinliğini sağlamaya çalışır.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Genel olarak İKY'nin amacını; çalışanların performansının artırılması, yaptığı işten doyum sağlaması ve sağlıklı bir biçimde çalıştırılması biçiminde ifade edilebilir. İKY'nin diğer amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür(Bingöl, 1988: 115).

1.3.1. Toplumsal Amaç

Toplumsal amaçtan ifade edilmek istenen; toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olunmadır.

1.3.2. Örgütsel Amaç

İKY'nin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmektir. Bu anlamda insan kaynakları biriminin örgütsel amacı gerçekleştirmeye yardımcı olduğunu söyleyebiliriz.

1.3.3. İşlevsel Amaç

Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde insan kaynakları biriminin katkısını sürdürmek amacıdır.

1.3.4. Kişisel Amaç

Çalışanların kişisel amaçlarını gerçekleştirmelerinde yardımda bulunmak. Çalışanların istihdamlarının devamı ve etkinliklerinin artırılması isteniyorsa onların motive edilmesi ve kişisel ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanların performansı ve tatmini azalabilir, bu durum da çalışanların şirkete olan bağlılıklarının azalmasına neden olur.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi 1980'lerin başından itibaren yükselişe geçerek pratiğe dökülmüştür. İKY'nin yıldızının bu denli parlayarak bugünkü modern seviyesine gelmesi uzun ve tarihi bir süreçten geçmesiyle mümkün olmuştur. İKY'nin bu denli önemli bir kavram haline gelmesinde ekonomik durgunluk, uluslar arası rekabet, bazı ülkelerde üretimde verimliliğin düşmesi ve sendikal sorunlar etkili olmuştur.

Birinci Dünya Savaşı'ndan önceki dönemlerde çalışanlar için olumlu ve destekleyici bir ortam yaratılmasına zaman ve para harcama düşüncesine işverenlerin çoğuna gülünç ve anlamsız gelirdi. O tarihlerde işgücü son derece ucuz ve boldu. Ancak Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra bu durum değişmeye başladı. Amerika'nın savaşa girmesiyle 4 milyon kişi orduya alındı ve Amerika'ya göçmen akışı durdu. İşçiler çalışma koşullarının zorluğu ve ücretlerin düşüklüğü nedeni ile hak talep etmeye başladılar. Böylece insan kaynağına verilen önem tüm dünyada giderek artmaya başladı

1940'lı yıllarda işletmelerin personel bölümleri örgütün en alt düzeyinde iş görenlerin kayıtlarını tutan küçük bir servisten öte değillerdi. İkinci Dünya Savaşı sırasında savaşın neden olduğu iş gücü kıtlığıyla başa çıkmak isteyen Avrupa ve Amerika'daki bazı şirketler çalışanların verimliliğini artırmanın yollarını aramaya başladılar. Bu düşünce onları endüstriyel psikoloji konusuyla ilgilenmeye yöneltti. Bu dönemde işletmelerin personel bölümlerinin görevleri arasına, işletmeye nitelikli personel kazandırmak ve çalışanları işletmede tutabilmek çabası eklendi. Çalışanlarla olan ilişkilerin personel bölümlerinin sorumluluk alanlarına girmesi bölümün konumunu ve saygınlığı giderek arttırdı. Artık işletmelerin çoğunda personel yöneticileri orta düzey yönetici konumundaydılar. 1960'larda ve 1970'lerin başında çıkarılan ve işçi işveren ilişkilerini düzenleyen yasalar işletmelerde personel bölümlerinin önemini daha da arttırdı. Personel yöneticilerinin rolü hızla değişikliğe uğradı. Artık iyi personel yöneticisi nitelikli bir uzman olmak zorundaydı. Bu dönemde çalışanların motive edilmelerinin verimlilik üzerindeki etkilerini ortaya koyan davranış biçimleri daha yakından tanınmaya başlandı. Gelişime açık ileri görüşlü yöneticiler motivasyonun verimlilik üzerinde etkilerini sorgulamaya ve uygulamaya başladılar. 1980'li ve 1990'lı yıllarda çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile işletmelerin amaçlarına ulaşması

arasındaki ilişkinin bilincine varıldı.İnsan kaynakları fonksiyonlarının çalışanların verimliliği üzerindeki etkileri tartışmasız kabul edildi.Böylece klasik personel yönetimi anlayışından sıyrılan çağdaş işletmeler örgüt yapılarının en üst düzeylerinde insan kaynakları bölümüne yer vermeye başladılar.

1.5. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü modern seviyesine ulaşabilmesinin uzun bir dönemde çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabildiğinden daha önce bahsetmiştik.

21. YY'da rekabet, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bilgiyi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen şirketler, rekabette üstün konuma geçmektedirler. Nitekim personel idaresinden personel yönetimine, oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş, böyle bir eğilimin sonucudur.

Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamlılık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış iş göreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Çağdaş anlayışa göre ise insan bir yatırım aracı olarak görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin faaliyetlerinin yanı sıra şirketlerin eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların kurum kültürüne alıştırılmalarından ,çalışanların motivasyonu , performans değerlendirmesi , çatışmaların çözümü , bireyler ve gruplar arası ilişkilerin sağlanması, yönetim organizasyonunun geliştirilmesi, biz duygusunun gelişmesi,çalışanların eğitim ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2000: 13).

İnsan kaynakları yönetimi kimilerine göre eski bir şarabın yeni bir şişeye konması gibidir. Personel tabelasının indirilip yerine insan kaynakları tabelasının konulduğunu düşünenler vardır. İşlevleri ve çalışma alanlarına bakıldığında personel yönetimiyle İKY arasındaki fark kolaylıkla anlaşılmaktadır.

1.5.1. Personel Yönetiminin Çalışma Alanları

Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp, personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, iş devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmaktan öteye gitmiyordu. Daha sonraki dönemlerde personel yönetiminin geliştiği ve genişlediği görülmektedir. Personel bölümünde operasyonel ve destek faaliyetler olarak en çok şu işlevlerden bahsedilmektedir (Fındıkçı, 14).

- Çalışanların seçimi
- Sicil dosyalarının oluşturulması
- Maaş bordrolarının hazırlanması
- Avans ve ikramiyeler
- Yıllık izinler
- Hasta vizite kağıtları
- Personel devamını izleme
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği
- SSK, İş-Kur ile ilişkiler
- Bölge çalışma müdürlüğü ile ilişkiler
- Hizmet içi eğitimler
- Personel devir hızı izleme
- Emeklilik, kıdem ve ihbar tazminatı
- Servis organizasyonu
- Vardiya organizasyonu
- Yemek organizasyonu
- Postalama işlemleri

1.5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışma Alanları

Klasik personel yönetimi son yıllarda şekil ve içerik olarak değişerek yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminin gelişimi ile farklı bir boyut kazanmıştır. İşletmedeki personel politikalarının yerini eğitim ve geliştirmenin yer aldığı, stratejik konuma sahip bir yapı almıştır. İnsan kaynakları alanındaki gelişmeler sonucunda bu bölümün çalışma alanlarındaki son durum şu şekilde özetlenebilir.

- Bireylerin bilgi eskimesini önlemek amacıyla eğitim ve gelişimleri sağlanır.
- İnsan ilişkileri, endüstri ilişkileri, çalışanların tatmini, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım ve uyum programları gibi insan merkezli işlevler yerine getirilir.
- Personel yönetimi, endüstri ilişkileri ve davranış bilimleri sentezi uygulanır.
- Kurumsal kültür yerleştirilmeye çalışılır.
- Çalışanların ilişkilerinde koordinasyon sağlanmaya çalışılır.
- İşyerinde çalışanların ortak hedefler etrafında birleşmeleri sağlanır.
- Örgüt amaçları ile bireysel amaçlar birlikte irdelenir.
- İnsan kaynaklarının motivasyon düzeyi yüksek tutulur ve örgütsel değişime hazır hale getirilir.
- İletişim kanalları aracılığıyla bilgi akışı sağlanır.
- Çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmaları hedeflenir.
- Gelecekteki organizasyonların gereksinim duyacağı” bilgi insanı” nı hazırlamak için uygun eğitim olanakları hazırlanır.

1.5.3. Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar

Her ne kadar her iki kavram birbirinin yerine kullanılmakta olsa da aralarında önemli derecede farkların bulunduğu görülmektedir. Personel yönetiminin dayanağını çalışanlarla muhalefetçi yaklaşım, emir-eşlik uyumu gibi geleneksel yaklaşımlar oluştururken; insan kaynakları yönetiminde eğitim-geliştirme, iş odaklı ve problem odaklı yaklaşım gibi birtakım modern yönetim kavramlarının var olduğu görülmektedir. Personel yönetiminde yönetimin uygulamaları prosedürlere bağlı iken, İnsan kaynakları yönetiminde esnek ve örgütün gereksinimlerine endeksli bir anlayış geçerlidir. Diğer yandan personel yönetimde karar alma süreci oldukça yavaş işlerken, İnsan kaynakları yönetiminde hızlı işlediği görülmektedir (Storey-Sisson, 1993: 16). Personel yönetimi ile İKY arasındaki diğer farkları şu şekilde özetleyebiliriz.

- Personel yönetimi iş odaklı, insan kaynakları yönetimi insan odaklıdır.
- Personel yönetimi dinamik, insan kaynakları yönetimi statik bir yapıya sahiptir.
- Personel yönetimi insanı bir maliyet, insan kaynakları yönetimi insanı önemli bir girdi ve yatırım olarak görmektedir.
- Personel yönetiminde eğitim sınırlı, insan kaynakları yönetiminde sürekli, öğrenen organizasyon fikri benimsenmiştir.
- Personel yönetiminde klasik yönetim anlayışı, insan kaynakları yönetiminde toplam kalite anlayışı bulunmaktadır.
- Personel yönetiminde işte çalışan insan, insan kaynakları yönetiminde işi yönlendiren insan vardır.
- Personel yönetimi personel kayıtlarını tutar; insan kaynakları yönetimi işletmenin bütününe yönelik planlamalar yapar.
- Personel yönetimi yönetmeye, insan kaynakları yönetimi geri beslemeye dayanır.
- Personel yönetiminde karar verme süreci genellikle yavaş, insan kaynakları yönetiminde karar verme süreci hızlıdır.

1.6. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişi Hızlandıran Unsurlar

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir.

1.6.1. Küreselleşme ve Rekabet Gücü

1970 ve 1980'li yıllarda hızla etkisini hissettiren küreselleşme (globalleşme) olgusu, pek çok alana yayılmış bir etkinliği simgelemektedir. Ayrıca bu kavram, 20.yy'ın son çeyreğinde üzerinde en çok tartışılan konu olmuştur. “Özellikle üretim ve yönetim modellerinin çok farklı nedenlere bağlı olarak yaşadıkları değişim evresi, küreselleşme kavramının daha çok telaffuz edilmesine yol açmıştır” (Keser, 1999: 10.04.2006). “Uluslararası sistem ve yönetim modelleri, henüz tamamlanmamış bir değişim yaşamaktadır. Yaşadığımız değişim sürecinin nasıl sonuçlanacağı ve nerede duracağını tahmin etmek oldukça güç bir görevdir. Küreselleşme ya da globalizasyon olgusu da, bu değişimin bir ürünüdür” (Büyüksulu, 1998: 47). Küreselleşme, şirketlerin uluslararası pazarlarda başarıyı yakalamalarını hedeflemektedir.. Bu hedef için örgütler yönetim anlayışında da gelişmelere açık politikalar izlemişlerdir. Bu gelişmenin ürünü olarak "insan odaklı yönetim" anlayışını somut bir sonuç olarak algılamak mümkündür.

“Küresel dünyada başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış malların rekabet gücüdür” (Ekin,1998:11). Tüm dünya, rekabetin yoğunlaşmasına tepki olarak değişik çözümler aramaktadır. “Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin nedeni, piyasaların ulusal sınırlarını aşarak global bir nitelik kazanması ve aynı zamanda piyasalardaki rekabetin giderek yoğunlaşmasıdır” (Kurtulmuş, 1997: 144). Bu gelişmelere paralel olarak; örgütler rekabette "insan" unsurunu başarının birincil şartı olarak algılamaya başlamışlar ve bu yönde yatırımı, bir maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçmişlerdir.

1.6.2. İşgücünün Yapısal Değişimi

Teknolojinin hızlı gelişimine paralel olarak 1970'li yıllardan sonra işgücünün yapısında da önemli değişim ve gelişmeler yaşanmıştır.. Özellikle beden gücüne dayalı çalışma potansiyeline sahip "mavi yakalı" işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan "beyaz yakalı" işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmıştır.” Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir” (Bozkurt, 2000: 26). “Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zordur, hem de (ve verimliliğin) artırılması için daha gelişmiş ve sofistike "insan kaynakları" uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır” (Acar, 1999: 8). Bu noktada varolan yönetim modelleri işgücü yapısındaki bu değişim karşısında etkili olamamışlar ve insan odaklı yeni bir yönetim yaklaşımının gelişmesini sağlamışlardır.

1.6.3. Yönetim ve Üretim Modellerindeki Değişimler

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet gibi kavramlar, yönetim ve üretim modellerinde de önemli değişikliklere neden olmuştur. Özellikle teknolojik gelişmeler, üretim modelinde önemli değişikliğe imkan tanımıştır. Teknolojinin getirdiği imkanlar sayesinde üretimde esnek üretim devri başlamıştır. Bu sayede daha kısa sürede ve daha düşük bir maliyetle müşterilerin istek ve taleplerine uygun üretim gerçekleştirilebilir duruma gelmiştir..

Yine bununla birlikte örgütlenme ve istihdam şekillerinde meydana gelen değişiklikler gerek üretimin gerekse yönetimin farklılaşmasını mecbur kılmıştır. Üretim ve yönetim alanındaki bu değişiklikler ve gelişmeler karşısında klasik yönetim anlayışı bireyin yönetiminde yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla bu durum yepyeni modellerin gelişmesine yol açmıştır.

Bu gelişmeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde pek çok faktörün kendi aralarında birbirleri ile etkileşim içerisinde oldukları ve her birisinin önemli düzeyde "İnsan Kaynakları Yönetimi"nin gelişiminde katkılarının olduğunu görmek mümkün olacaktır.

1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi “ çalışan insanı, çalışma hayatında tüm yönleri ile inceleyip ona her konuda yardımcı olmayı ve onu işletmenin amaçları ile bütünleştirmeyi hedeflediğinden çok değişik ve çeşitli konuları da ilgi alanına dahil etmek mümkün olmaktadır” (Uğur, 2003: 52).

Bu konulardan birinci kısım İKY'nin personel yönetiminden devralıp geliştirdiği faaliyetler olan temel fonksiyonlardır. İkinci kısım ise çalışanların psikososyal yönlerinin incelendiği konulardan oluşan yardımcı fonksiyonlardır.

Psikososyal yönlerinin ağırlıkta olması nedeniyle bu konular “örgüt psikolojisi” , “ çalışma psikolojisi” , “yönetim psikolojisi” gibi çalışma alanlarının da temel konularıdır. Aşağıdaki şekilde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının oluşturduğu kısımlar gösterilmektedir.

Şekil 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları



Kaynak: Uğur (2003, 52)

1.7.1. İş Analizi ve İş Tanımı

Bedensel ya da zihinsel çaba harcanarak yerine getirilen görevler bütünü olarak tanımlanan iş kavramı işletme faaliyetlerinin temelini oluşturur. İş analizi, hangi işin, nasıl ve ne amaçla yapıldığının ve bu işi yapmak için hangi niteliklere sahip olunması gerektiğinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir anlatımla, iş analizi, belirli bir iş hakkında, işin türünü, iş için harcanan zamanı, kullanılan alet ve makineleri, işin yapılması sırasında üstlenilen sorumlulukları ve yetkileri, ilişkide olunan birimleri ve bu işi yapacak kişide aranan nitelikleri kapsayan güvenilir bilgilerin elde edilmesidir.

İş tanımı iş analizi çalışmalarının sistematik bir özetidir ve yapılan işin genel hatları ile tanıtılmasını sağlar. Bu bilgiler ,işin amacını,bu amacın gerçekleştirilmesi için gerekli belli başlı görevleri,diger işlerle olan ilişkisini,çalışma şartlarını ve varsa kod numarası ile ait olduğu bölümü içermelidir. (Uğur, 2003: 55).

Bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak iş analizi, organizasyonel amaçlara uygun çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlamaktır. İş analizinden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak.
- İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak.
- İş performansını geliştirmek için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek.
- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak.
- Her bir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak.
- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak.
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak.
- Ücretleme sistemi açısından herbir işin görelî önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
- İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak

1.7.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynağının planlanması (İKP) , “kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin, bütün hazırlık çalışmalarını içerir”. Diğer bir ifade ile insan kaynaklarının planlanması,”değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamalarının yapılmasına yöneliktir” (Fındıkçı, 2000: 128).

İnsan kaynakları planlaması 1980’lerden sonra ortaya çıkmış bir kavramdır. Önceleri işletme yöneticileri personelle ilgili konularda yeri geldikçe karar vermekte ve anlık müdahalelerde bulunarak sorunları çözmekte idi. Teknolojik gelişmelerin hız kazanması, ekonomik ve sosyal değişmelerin yaşanması ve rekabet ortamının gelişmesiyle birlikte insan kaynaklarına dönük planlamanın da önemi gittikçe anlaşılmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları planlaması işletmede insan kaynaklarının etkinliğini arttırıcı geliştirme ve yönlendirme sürecini de içine alması bakımından İKY’ne son derece önemli katkılar sağlar.

Ayrıca, tek tek işletmelerde yapılan İKP,makro açıdan bakıldığında,bir ülkenin insan kaynakları planlaması açısından da eğitim ve istihdam politikalarına yön vermede kullanılabilir ki,bu da özellikle gelişmekte olan ülkeler için önemi tartışılmaz bir konudur (Uğur, 2003: 71).

İnsan kaynakları planlaması işletmelerde başlıca şu amaçlar gözetilerek yapılır:

- İnsan kaynaklarından en yüksek verimi almak ve bunu arttırmak.
- Eleman alımlarında ve çıkarmalarda rasyonel kararlar verebilmek.
- Yönetimin diğer fonksiyonlarının temel düzenini oluşturmak.
- İç ve dış gelişmelere karşı İKY’ni hazırlamak

1.7.3. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme

Belirli mal veya hizmetlerin üretilmesi amacıyla kurulan ve faaliyet gösteren işletmelerin en vazgeçilmez girdisi insandır.”İşletmeler için gerekli olan insan kaynağının istenilen zamanda ve yeterli miktarda hazır bulundurulması insan kaynakları yönetiminin temel görevidir.Bu görevin doğru olarak yapılması ise insan kaynağı ihtiyacının tam ve doğru olarak belirlenmesine bağlıdır” (Uğur, 2003: 91).

İşgören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en önemli ve en zor konuyu oluşturur. İnsan gücünün, işletmenin gerçek ihtiyacını karşılayacak düzeyde olması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi, insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konudur.İşletme açısından bakıldığında doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde işletme içinde iş-kişi veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çalışanlar arasında çatışma , işgücü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olmaktadır.

İhtiyaç duyulan insan kaynağının bulunmasında iki kaynaktan yararlanılır.

1)İç kaynaklar

- Terfi ve nakiller
- İç duyurular
- İş zenginleştirme ve iş genişletme

2)Dış kaynaklar

- Basın yayın ilanları ve duyurular
- Doğrudan başvuru veya cv gönderme
- İnternet bilgi bankaları
- Çalışanların önerileri
- Özel veya resmi iş ve işçi bulma kurumları
- Profesyonel danışmanlık firmaları
- Eğitim kurumları
- Çalışan kiralama

1.7.4. Eğitim ve Geliştirme

İşletmelerin, çalışan personelin işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını sağlamak için gösterdikleri çabaya eğitim denir. Bu çabalar çalışanlara yönelik bilgilendirme, tutum ve davranışlarını şekillendirme ile yeni beceri ve alışkanlıklar kazandırma faaliyetleridir. Eğitim, şirketin rekabet gücünü arttırmada kullanılacak birçok insan kaynağı yönetimi uygulamalarından biridir.

Günümüzde insan kaynaklarının bu denli ön plana çıkması ve çalışanların işletmelerin en değerli varlıkları oluşu beraberinde bu değerli sermayeden en etkin şekilde yararlanma anlayışını getirmiştir. Bu noktada çalışanların eğitimi ön plana çıkmaktadır.

İnsan kaynaklarının eğitiminde kullanılan yöntemler çok çeşitlidir ve her biri farklı özellikler içerir. Bu yöntemleri iki başlıkta toplamak mümkündür(Uğur, 2003: 130).

1) İşbaşı eğitim yöntemleri

- İşe alıştırma eğitimi
- Gözetimci yanında eğitim
- Monitör aracılığıyla eğitim
- Yönlendirme yoluyla eğitim
- Rotasyon
- Yetki devri

2) İşdışı eğitim yöntemleri

- Konferans ve seminerler
- Kurslar
- Vaka (örnek olay)
- Yönetim oyunları
- Rol oynama
- Duyarlık eğitimi
- İn-basket Yöntemi

1.7.5. İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi

Bir işyerinde ya da işletmede çalışanlara ödenecek ücretin belirlenmesi, hem işletme yönetimleri hem de çalışanlar açısından yaşamsal önemdeki konuların başında gelmektedir.

Çalışanlar aldıkları ücretin düzeyi hakkında fikir sahibi olurken, işletmeler de benzer işleri yapan yerlerde çalışanların aldıkları ücretleri öğrenmektedirler.. Çalışanların ücret konusunda, işletme yönetimince adaletli davranıldığına inanmaları hem kendileri hem de işletme açısından önem arz etmektedir.

Sözünü ettiğimiz adaletli ücretlendirme amacına ulaşılması ise, bu konunun bir takım rasyonel ve objektif kriterlere dayanılarak değerlendirilmesi sayesinde mümkün olacaktır. İş değerlendirme tekniği, tam da bu noktada, ücret sisteminin dayanak noktası olabilecek niteliklere sahip bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

İş değerlendirmesi, yüz yıldan uzun bir geçmişi olan ve özellikle 2. Dünya Savaşı sonrasında gelişen bir tekniktir. Ücret sisteminin oluşmasında önemli yere sahip olan ve işlerin, işletme için arz ettikleri önemlerine göre kademelendirilmesini sağlayan bu tekniğin doğru uygulanması, ücret sisteminin de tatmin edici şekilde yürütülmesinde önemli bir yere sahiptir.

1.7.6. Performans Değerleme

Müşteri memnuniyetini hedefleyen firmaların önce çalışanların memnuniyetini sağlamaları gerekmektedir. Çalışanların memnuniyetini sağlamanın temeli onların şirket hedeflerine sağlayacağı katkıyı yönlendirmek, değerlendirmek ve takdir etmektir. Bu amaçla yapılan performans değerlendirmeleri, personeli motive etmek için etkin bir yöntemdir. Performans değerlendirme sisteminde şirketin hedefleri departman hedeflerini, departman hedefleri de çalışanların yıllık amaçlarını belirlemede temel oluşturur. Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak çalışanın başarısını ölçmektir. Performans değerlemesi bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini belirleyerek çalışanların işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.

Performans değerleme işletmelerde bazı amaçları gerçekleştirmek için bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu amaçları şöyle sıralayabiliriz:

- Yönetim ilişkilerinin iyileştirilmesi
- İnsan kaynakları planlaması
- Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesi
- Ücret ve ödüllerin tespiti
- İşten ayırma kararlarının verilmesi

1.7.7. Kariyer Yönetimi

Günlük hayatta mesleğinde yükselme yada saygınlık kazanma gibi anlamlarda kullanılan kariyer kavramı, çok çeşitli şekillerde algılanmakta ve tanımlanmaktadır. Kariyer yönetimi kısaca “ kişilerin çalışma hayatı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, tecrübe ve beceri kazanılması süreci” olarak tanımlanabilir (Uğur, 2003: 245).

Kariyer yönetimi genel anlamda çalışanların kariyer planlarına ulaşabilmesi için işletme yönetimince desteklenmesi olarak tanımlanabilir. Kariyer yönetiminin amacı, bir yandan kişilerin işletme içinde bilgi, beceri ve kabiliyetlerine uygun işlerde çalışmasını sağlamak, diğer yandan kişi amaçları ile işletme amaçlarını bütünleştirmek suretiyle iş tatmini, etkinlik ve verimliliği artırmaktır.

Kariyer yönetiminin işletmeler için pek çok faydası vardır. Bu faydalardan başlıcaları aşağıdaki gibi sayılabilir.

- Çalışanların kalifiye özelliklerinde artışlar olur.
- Yetişmiş personelin işletmede kalması sağlanır.
- Personelin iş tatmini ve çalışma huzuru sağlanmış olur.
- alışanlarla işletmenin amacı arasındaki bütünlük sağlanır.
- Terfi ve işten çıkarmalar kolaylaşır.
- İşletmenin verimlilik ve performansında artışlar olur.

1.8.Günümüzde İKY İçin Önem Arz Eden ve Önemi Azalan Konular

1.8.1 Günümüzde İKY İçin En Önemli Konular

- Kurum kültürünün oluşturulması (Çalışanların ortak amaç etrafında ortak düşünüp, davranmasını sağlamak, odaklanmayı sağlamak).
- Değişim yönetimi (çalışanların değişime uyumlarını kolaylaştırmak ve yenilikçi olmalarını sağlamak).
- Yetkinliklerin ve performansın geliştirilmesi ve yönetilmesi (Çalışanların kişisel ve kurumsal becerilerinin geliştirilmesi).
- Motivasyon (Adanmayı ve olumlu düşünmeyi sağlamak).
- Çatışma yönetimi (İnsan ilişkilerinin,güven ve anlayışın geliştirilmesi).
- Bilgi yönetimi(çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerin kurumsallaştırılması, (Bilgi teknolojileri ile insan kaynaklarının ortak ilgi alanı).

1.8.2. Önemi Azalan Konular

- **Kariyer planlama:** İnsanlar şirketlerde uzun dönemli beklentiler içinde değiller. Şirketler de çalışanların bir süre sonra artık değiştirilmeleri gerekeceğini biliyorlar.
- **İnsan kaynakları planlaması:** Uzun dönemli planlama dinamik yapı ve işleyiş nedeniyle imkansız olmasa bile çok zor olmaya başladı.
- **İş analizleri, görev tanımları:** Organizasyonlardaki değişen yapı ve işleyiş nedeniyle anlamını ve fonksiyonunu kaybetti. Genel analizler ve tanımlar yapılıyor.
- **Haklar ve yükümlülükler:** Hukuk ve Kalite Güvence birimleri üstleniyor (Barutçugil, 20.04.2006).

1.9. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevre Faktörleri

İnsan kaynakları yönetimi çalışanların verimliliğini artırmak ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltmek cabası içindeyken çevrenin etkisi ve baskısı altında kalır. Toplumun değişen değer yargıları ve standartları, hem işletmeyi hem de çalışanların işletmeden beklentilerini değiştirir. Başarılı bir insan kaynakları yönetimi değişen çevrede işletmenin ihtiyaçlarını karşılarken,değer yargıları ve bilinç düzeyi değişmiş çalışanların da ihtiyaçlarına cevap vermek zorundadır.

İnsan kaynakları departmanları faaliyetlerini gerçekleştirirken çeşitli faktörlerden etkilenirler. Bu faktörleri aşağıdaki gibi iki başlık altında toplayabiliriz.

1.9.1. İç Çevre Faktörleri

Bireysel nitelikler: İş görenin ihtiyaçları, beklentileri, motivasyonu, yeterliliği, algılama yeteneği, stresi v.b.

İş nitelikleri: İş güvencesi iş yükü, işi oluşturan görevlerin özellikleri ve iş ortamı

Bireysel arası ilişkiler: Biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar ve önderler

Örgütsel özellikler : Üst yönetimin insan kaynaklarına verdiği önem örgütün büyüklüğü , işkolu ve gelişme hızı ,örgütsel iklim.

1.9.2. Dış Çevre Faktörleri

Dış kaynaklar: Örgütlere nitelikli iş gücü sağlayan arz kaynakları (üniversiteler sendikalar v.b).

Rakipler: Aynı pazarı paylaşan örgütler.

Yasalar: 1475 sayılı iş kanunu 2821 sayılı sendikalar kanunu 2822 sayılı toplu iş sözleşmeleri, grev ve lokavt kanunu, 501 sayılı sosyal sigortalar kanunu, 657 sayılı devlet memurları kanunu.

1.10. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi

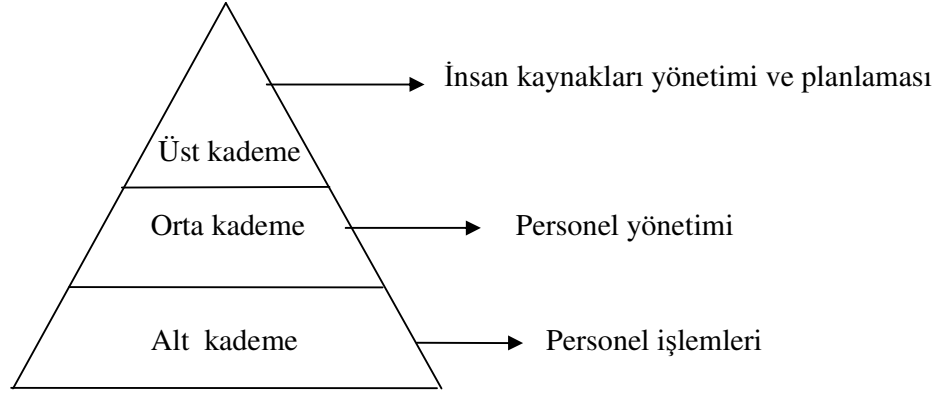
İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içindeki rolü kısaca, iş görenlerin motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması, bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaların oluşturulması ve teknik bilgilerin sağlanması olarak belirtilebilir. İnsan kaynakları bölümü örgüt içinde genellikle cephe gerisinde, kurmay (yardımcı) konumundadır. Bölüm, uygulamaları fiilen yürüten diğer bölümlere yardımcı olur. Bu nedenle işletme içinde her yönetici aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisidir. Görevi gereği, her yönetici insan kaynaklarıyla ilgili bazı işlevleri yerine getirmek durumundadır. Küçük işletmelerde bağımsız bir insan kaynakları bölümü bulunmayabilir, bu durumda bu işlevlerin tümü diğer yöneticiler tarafından yerine getirilecektir. Ancak çalışan sayısı fazla olan büyük işletmelerde bu faaliyetler, bu konuda uzmanlaşmış ve bağımsız bir birim tarafından gerçekleştirilmelidir.

İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin ve bölümlerinin örgüt içindeki rolü, etkinliği ve saygınlığı büyük ölçüde üst yönetime ve diğer bölüm yöneticilerine bağlıdır. Üst yönetim, işletmelerde politika ve hedefleri saptayan ve bunları gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesinden sorumlu olan organ ve yöneticilerden oluşur. İşletmenin başarısı üst yönetimin tutum, karar ve davranışlarına bağlıdır. Bu nedenle üst yönetim insan kaynaklarına gereken önemi vermelidir. İnsan kaynakları bölümü kurmay bir organdır. Yönetime danışmanlık eden bir bölümün işletmenin üst düzeylerinde yer alması, genel müdür veya genel müdür yardımcısına karşı sorumlu olması gerekir.

İnsan kaynakları bölümünün kurulması kararı alındıktan sonra yapılacak ilk iş, bu bölümün hangi alt birimlerden oluşacağına karar vermektir. Bu aşamada aşırı ve eksik örgütlenmekten kaçınmak gerekir. Birim, yapılması gereken yeterince görev varsa oluşturulmalıdır. Bunun için, öncelikle insan kaynakları bölümünün yerine getireceği işlevlere ve bu işlevlerin yoğunluk ve önem derecelerine bakılır. Her işletme için bu işlevlerin yoğunluk ve önem derecesi farklı olacaktır. Daha sonra, önemli ve en önemli insan kaynakları işlevleri alt birimler haline getirilerek o işlevlerde uzmanlaşma sağlanır.

İnsan kaynakları yönetiminin birkaç alt birimden oluşup hiyerarşik bir düzende faaliyetlerini gerçekleştirdiğini daha önce belirtmiştik. Aşağıdaki şekil İnsan kaynakları bölümünün hiyerarşik yapısını göstermektedir.

Şekil 1.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Hiyerarşik Yapısı



İnsan kaynakları bölümünü oluşturan alt birimlerin fonksiyonları ve kapsadıkları insan sayıları farklılık gösterir. Alt kademe personelle ilgili günlük işlemler yapılır kayıtlar tutulur. İşletmelerin alt basamaklarında alınan kararlar, günlük işlere yönelik tekdüze kararlardır. Bu kararlar dar kapsamlı olup az sayıda çalışanı ilgilendirir. Orta kademe yönetim personelin seçimi ve temini, görevlerinin belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi, yönetim-çalışan ilişkileri, sağlık ve güvenlik, personelin aylık ve yıllık eğitim programlarının hazırlanması gibi fonksiyonlarla ilgilidir. Burada alınan kararlar daha önemlidir ve alt kademelere göre daha fazla kişiyi ilgilendirir. Üst kademe yönetim ise ileriye dönük insan kaynakları planlaması, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve uzun vadeli eğitim ve geliştirme gibi fonksiyonları üstlenir. Üst kademelerde alınan kararlar stratejik nitelik taşır ve tüm işletmeyi ilgilendirir. İnsan kaynakları bölümünün üst düzeylerde olması, alınan stratejik kararların insan kaynakları açısından yorumlanmasını ve diğer yöneticilerin uyarılmasını kolaylaştırır.

1.11. İnsan kaynakları Yönetimine Katkı Sağlayan Bilimler

İnsan Kaynakları Yönetimi tarihsel gelişimi boyunca pek çok bilim dalından faydalanmıştır. Bu bilim dallarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- İşe alma, eğitim, iş analizi, iş değerlendirme ve performans değerlendirme konularında sanayi psikolojisinden.
- Öğrenme, güdüleme, ödüllendirme, çatışmaları çözme, ekip oluşturma, iletişim, değişim yönetimi ve örgüt geliştirme konularında örgüt psikolojisinden.
- İş tasarımı ve metodları, insan-makine ve iş çevresi uyumu konularında ergonomiden.
- Örgüt kültürü, alt kültürler ve uluslar arası kültürler konusunda antropolojiden
- Güç ve siyasal etkiler konularında siyasal bilimlerden önemli katkılar sağlanmıştır.

1.12.Bilgi Toplumu ve Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi

1.12.1. Bilgi Toplumu

Günümüze kadar, insanlık tarihi ekonomik ve sosyal olarak birçok aşamalardan geçmiştir. Bu aşamalar; doğa ve avlanmaya dayalı ilkel toplumdaki yerleşik hayata geçilmesinin ardından tarım toplumu, buhar gücünün sanayide kullanılması ile başlayan sanayi toplumu ve bilginin bir kaynak olarak ön plana çıkması ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri izleyen günümüzdeki durumuna ulaşan bilgi çağı veya toplumdur (Ögüt, 2001: 24).

Teknoloji 1940 lı yıllarda gelişmeye başlamış ve son 15-20 yıl içerisinde ise en hızlı gelişme devrini yaşamıştır. Teknolojideki bu hızlı değişim toplumları da etkilemiştir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçmek oldukça uzun bir zaman almasına karşın, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş kısa sürmüştür. Bu geçişte teknolojideki gelişmelerin çeşitlik kazandırdığı bilginin her alanda kullanılması etkili olmuştur. Bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgi üretimi ve kullanımı yaygınlaşmıştır.

1.12.2. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, içerik olarak akademik ve kuramsal yönü ağır basmakla birlikte insan ilişkilerine yönelik pratik uygulamaları da kapsamaktadır. Hızlı bilgi artışının, birey, organizasyon ve toplum düzeyinde gerçekleştirdiği dönüşüm gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan unsurunun anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bilgi çağında insan kaynakları yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fındıkcı, 1999: 15).

- Bilgi çağında insan kaynakları yönetimi, yaşanan hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışının bireylerde yol açtığı bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaktadır.
- İnsan merkezli işlevleri kapsamakta ve çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi amaçlanmaktadır.

- Kurumsal sistem içinde insan ilişkilerini parçasal değil, bütünsel açıdan incelemektedir.
- İnsan odaklı yönetim yaklaşımı aracılığıyla örgütsel gelişmeyi sağlamaktadır.
- Etkin kurumsal sürekliliğin sağlanması amacı ile ilgili olarak kurumsal kültürün paylaşılmasını gerçekleştirmektedir.
- İnsan kaynakları iç müşteri mantığı çerçevesinde değerlendirilmektedir.
- Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedeflemektedir.
- Bilgi çağı, teknokratik çağ, iletişim toplumu, küreselleşme ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün birey ve organizasyon düzeyinde gerçekleştirilmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır.
- Bilgi çağı organizasyonlarını oluşturacak insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlamaktadır.

1.13. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknoloji

Kurumsallaşmış şirketlerin son 10 yıldır insan ve insan kaynaklarına yaptıkları yatırımlar oldukça artmıştır. Günümüzde şirketler, insan kaynaklarına yaptıkları yatırımların büyümelerine ve gelişmelerine sebebiyet veren etkenlerin başında olduğunu kabul etmişlerdir.

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin profesyonel birikim gerektiren bir uzmanlık alanı olduğu bilinci yaygınlaştıkça birçok işletmede etkili insan kaynakları uygulamalarının devreye girdiğini görmekteyiz. Artık insan kaynakları departmanının asıl görevi, şirketin gelişme ve büyüme stratejisine altyapı hazırlamaktır. Bu sayede işveren çalışanı için daha iyi şartlar sunacak ve onu işletmesi için vazgeçilmez bir sermaye olarak görecektir.

İnsan kaynaklarına yatırım yapan şirketlerin bu işler için ayırdığı bütçeler oldukça yüksektir. Çalışanlar için planlanan eğitim, kaynak kullanımı, oryantasyon v.s. gibi konularda doğacak zaman ve diğer maliyetleri azaltmak, ancak teknolojiyi kaynak kullanımı ile birleştirerek mümkün olmaktadır. Kullanılan insan kaynakları formlarının

elektronik ortama taşınması ve intranet platformları üzerinde kullanılması, eğitimlerin ve içeriklerin hazırlanarak aynı şekilde elektronik ortamda sunulması, duyuruların, sunumların ve prosedürlerin bu ortamlarda tutulması ve gerekli erişim yetkileri verilerek denetlenmesi, yapılan değişikliklerin yine aynı şekilde gereken kişilere elektronik olarak duyurulması, elektronik ortamlarda eğitim merkezlerinin kurulması, çalışanların memnuniyet ve memnuniyetsizlik hallerini elektronik ortamlarda bildirmeleri gibi yüzlerce uygulama insan kaynakları ve teknolojiyi birleştirerek oluşur

Getirileri ise büyüktür. Hantal ve uzun süreler içeren dökümantasyon geliş-gidişi ortadan kalkar ve döküman yönetimi sağlanarak zaman ve kağıt maliyeti azaltılır. Çalışanlar herhangi bir konudan haberdar olma problemi yaşamazlar, işler süratlenir ve bürokrasi önlenir, elektronik ortamda sunulan eğitim merkezleri neticesinde oryantasyonlar ve eğitimler için kaybedilen zaman maliyeti düşürülür ve bilgiye erişim her zaman sağlanır, dışarıda eğitime gitmiş insanlar elektronik bilgi paylaşma platformları sayesinde bu eğitimlerle ilgili dökümanları ve bilgileri her çalışana sunma olanağı bulurlar, çalışanlar bonus ve izin bilgilerini elektronik ortamlarda kendilerine verilen yetkiler ile güncel olarak görürler, know-how sistemleri ile bilgi paylaşılır, problemleri çözme yöntemlerindeki tecrübeler bu ortamlara konularak bir bilgi veri ambarı oluşumu sağlanır v.s. Kısacası çalışanlar için sunulan bu uygulamalar hem iş gücü kaybını önler hem de sürati beraberinde getirir. Çalışanlar sorularına veya isteklerine cevap alabilmek için imza beklemezler, kağıt ve döküman kaynağı harcamazlar, yeni bilgilerden ve eğitimlerden uzak kalmazlar

Sonuç olarak bunların tümü çalışanların memnuniyetini ve performansını müsbet yönde etkiler, onlara değer katar. Çalışanlara kendi değer üretimlerini gösterme ve paylaşma imkanları sağlanır, bunlar İK departmanı tarafından takip edilir ve performans değerlendirmesinde büyük rol oynar. Çalışanların hem kendi işleri ile ilgili konularda hem de şirketin diğer fonksiyonları konularında yaptığı özverili çalışmalar, sundukları enteresan fikirler ve kattıkları artı değerler herkesin(tüm çalışanların) erişebildiği bu elektronik platformlarda (intranet platformları) duyurulur. İK departmanları bu katma değerleri ödüllendirir ve aynı platformda sunar. Çalışanlar arasında değer üretme, bilgi paylaşma v.s. eğilimleri artar, kalite yükselir.

Çalışanlar her ürettikleri değer için ödüllendirileceklerini bilirler. Bu platformlar sayesinde, işçisinden mühendisine kadar tüm çalışanların işletmede görevlerini daha başarılı yapabilmeleri için mesleki bilgi ufuklarını genişleten, rasyonel karar alma davranış ve tutumlarında değişimler sağlayan yapılar ortaya çıkar. Şirketlerin İK faaliyetleri ile teknolojiyi beraberinde kullanmaları ve çalışanlara bu platformlar üzerinden sağladıkları, her geçen gün yeni değerlerin üretimine ve büyük kazanımlara yol açmaktadır (Gökalp, 10.04.2005).

1.14. Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynaklarında Sağladığı İyileştirmeler

- **Başvuru ve işe alma:** Başvurular internet üzerinden alınıyor. Şirketlerin web sitelerinde başvuru formları bulunuyor ve isteyenler sitelerdeki bu başvuru formlarını doldurarak veya insan kaynakları departmanlarına mail atarak iş başvurusu yapabiliyorlar. Kariyer firmaları cv havuzları oluşturarak hem iş arayanlara hem de eleman ihtiyacı olan işletmelere uluslar arası düzeyde hizmet veriliyorlar.
- **Eğitim:** İnternet üzerinden “e-learning”, “Interactive distant learning”, “CBT”, “webucation” olanakları. Teknolojinin sağladığı bu imkanlar teknik bilgi eğitimleri için oldukça ideal olmalarına karşın, beceri ve tutum geliştirme eğitimleri için uygun görülüyorlar.
- **Çalışanların tüm bilgilerinin kayıt ve izlemesi, performans ölçme ve değerlendirmeleri:** Standart ve rutin işlemler çok daha hızlı, hatasız ve ucuz bir şekilde İK danışmanlık firmaları tarafından yerine getiriliyor. İşe girişler, izinler, terfiler, eğitimler, görevler, ücret ve ödüller kaydediliyor ve takip ediliyor (Barutçugil , 20.04.2006).

1.15. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı

Dünyadaki önlenemez değişim ve teknolojinin son zamanlardaki hızlı ilerleyişi işletmelerin rekabet koşullarını da değiştirmiştir. İşletmeler ürettikleri ürünlerle, çalışanlarıyla bir bütün olarak rekabet etmenin gereğine inanmışlar ve bunu gerçekleştirebilmek için çalışanlara şirket kültürünü benimsetmeye çalışmışlardır. Bunu sağlamanın yolu da insan kaynaklarına daha fazla önem vermekten geçmektedir.

İnsan kaynaklarına önem veren işletmeler insan kaynakları fonksiyonlarından bir kısmını kendi bünyelerinde gerçekleştirmek yerine danışman firmalardan yardım almayı uygun görmekte-dirler.

Son yıllarda insan kaynağına verilen önem artmış ve şirketler birer birer bünyelerinde insan kaynakları departmanı buldurmaya başlamıştır. Fakat bu bölümleri yönetecek uzmanlar olmadan sadece bölümlerin açılmasıyla sorunlar çözülmemektedir. İnsan kaynakları uzmanı bulma sıkıntısı çeken bazı firmalar birtakım faaliyetleri danışman firmalara yaptırmaktadırlar.

Bilgi Teknolojilerindeki gelişmeler işletmeleri danışman firma kullanmaya yöneltmiştir. İnsan kaynakları fonksiyonları dış kuruluşlar tarafından daha hızlı ve ekonomik bir şekilde yapılabilir. İşletmelerin bu danışman firmalardan yardım aldıkları bazı insan kaynakları fonksiyonlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Seçme ve işe alma başvuruları ve mülakatları
- Eğitim
- Ücret yönetimi
- Performans ölçme ve değerlendirme
- Coaching ve Mentoring (antrenörlük-akıl hocalığı)

1.16. Türkiye' de İnsan Kaynakları Yönetimi

Türkiye'de insan kaynaklarının gelişimi, sanayinin canlanmaya başlaması ile birlikte yapılan yasal düzenlemelere bağlı olarak gelişmeye başlamıştır. 9 Temmuz 1945 tarihinde kabul edilen 4792 sayılı Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu, sosyal düzenlemelerin başlangıcını oluşturmaktadır. Daha sonra değişik zamanlarda günün ihtiyaçlarına göre kanunlar düzenlenmiş ve yürürlüğe konmuştur.

Tüm yasal düzenlemelerin dışında, çağdaş anlamda insan kaynakları anlayışı 1980'lerden itibaren ülkemizde yaygınlaşmaya başlamıştır. Bundan sonraki süreçte sanayicilerimiz ve profesyonel yöneticiler dünyadaki gelişmeleri günü gününe izlemişler ve dünyadaki gelişmelere paralel zamanlarda çağdaş yönetim anlayışlarını uygulamaya başlamışlardır. Ancak ülkemizde insan kaynağı yönetimine verilen önemin yetersiz olması sadece kamu kurumlarının ekonomideki ağırlıklı yapısı değildir. Bunun yanında özel sektörde de insan kaynakları yönetimi etkisiz ve zayıftır. Çünkü çoğu özel şirketler aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bunun yanında özellikle insan kaynağı yönetim anlayışı ve politikası olmayan kayıt dışı sektörün ağırlığı haksız rekabete yol açmaktadır. Bu durumda firmalar uzun vade gerektiren insan kaynağına yatırıma pek sıcak bakmıyorlar (Erdoğmuş, 2002-2003).

Son zamanlarda insan kaynakları yönetimi 'ne ilginin artması ile insan kaynakları uzmanının sayısında da bir artış görülmeye başlandı. İnsan kaynakları departmanında bir iki yıl çalışan, konu ile ilgili bir iki kitap okuyan herkes insan kaynakları uzmanı olur hale gelmiştir. Yurt dışından getirilen birkaç kopya test ve motivasyon adına beş yıldızlı otellerde verilen kokteyller bu departmanın hükmünü icra için yeterli hal almıştır.

Bunların yanında tabii ki bu konuda son derece profesyonelce çalışan kurumların varlığını söylemekte mümkündür. Çalışan sayısı fazla, sermayesi yüksek olan firmalar insan kaynakları uygulamalarını yapmaktadırlar. Bu şirketlerde çok iyi planlanmış kariyer çalışmaları, personel seçimi ve motivasyon uygulaması görülmektedir. Fakat bu ne yazık ki çok az şirkette sınırlı kalmış ve pratiğe dökülmüştür.

1.17. Türkiye'nin İnsan Kaynakları Sorunları

İnsanların Sorunları

- İstek ve ihtiyaçlarına (yeteneklerine) göre eğitim alamama sorunu var.
- Yetişmiş insan gücünün yetenek ve yetkinliklerine uygun işler bulamama sorunu var. (işler ve bilgi akışı yetersiz).
- Bir şirkette çalışma disiplini ve anlayışı konusunda yetersizlikleri var (iş ahlakı – işyeri kültürü).
- Beklentileri gerçekçi değil – sabır ve sadakat konusunda yeterli değil.

Şirketlerin Sorunları

- Şirketler işe almanın önemini farkında değil. % 5 daha fazla dikkatin İKY sorunlarını % 30 azaltacağını çoğu kez göremiyorlar.
- Şirketlerin eğitim – geliştirme konusuna inançsızlığı sorunu var.
- Şirketlerin çalışanlarını elde tutmanın önemi konusunda bilinçsizliği var.
- Motivasyonu yalnızca ücret-para-ödül olarak görme eğilimi var.
- Kurumsal kültürün ne olduğu konusunda bilgisizlik var. Kültürü söz ve slogandan öteye taşıyamıyorlar.
- Entelektüel kapital (ya da bilgi yönetimi) konusunda ilgisizlik var. Kullanamadıkları ve giden elemanlarla kaybettikleri değerlerin genellikle farkında değil (Barutçugil, 20.04.2006).

BÖLÜM 2: VERİTABANI KULLANIMI

İşletmelerde yönetim için ihtiyaç duyulacak bilgilerin sağlanmasında bilgi sistemi oluşturmak, atılacak ilk adım olarak görülebilir. Bilgi sisteminin temelindeki kavram ise veridir. Adını, yaşadığımız çağa veren bilgi, günümüzde önemli bir kaynaktır. Bu kaynak, yoğun şekilde bilgiye ihtiyaç duyan sistemler için de gün geçtikçe önemini artırmaktadır. Hemen hemen her sektör için ihtiyaç duyulan bilgilerin zamanında, yeterli, güvenilir bir şekilde elde edilmesi gereklidir. Aksi takdirde bilginin zamanında ve istenildiği gibi kullanılmaması faaliyetleri olumsuz yönde etkiler, bu etkilerin tümünde insan hayatı ile ilgili kritik sonuçlar söz konusudur.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra teknoloji ve özellikle bilgisayar sektöründe görülen büyük gelişmeyle birlikte sosyal yaşamda insani faaliyetlerin hemen hemen her alanında büyük değişimler meydana gelmiştir. Bu teknolojik değişim insan davranışlarını, yaşam biçimlerini, politik, siyasi ve ekonomik düzenleri derinden etkilemiştir. Bu değişimin kökeninde yatan gerçek teknolojik gelişimin ön plana çıkarmış olduğu kavram ise bilgi kavramıdır.

Artık hayatın her anında insan yaşamını kolaylaştıracak her türlü faaliyet için doğru, güvenilir bilginin elde edilmesi ve anında kullanılması büyük önem taşımaktadır. Çünkü çok hızlı bir şekilde gelişen değişim süreçleri sonucunda bugün güncel olan, kullanımı ve değeri olan bilgi yarın eskimiş ve etkinliğini kaybetmiş olacaktır.

Bundan dolayı işletmelerde kurulacak olan veya hali hazırdaki bilgi teknolojileri ve bilgi yönetim sistemlerinin verimliliği, üretkenliği, doğru ve etkin kullanımı şirketlere rekabette birçok üstünlükler sağlayacaktır.

İşletmeler için son derece önemli olan bilgi teknolojileri ve yönetim sistemlerinin temelinde veritabanı yatmaktadır. İşletme faaliyetlerine göre tasarlanmamış bir veritabanından beklenen fayda sağlanamaz. Yöneticiler işletmelerin menfaatleri için verecekleri stratejik kararlarda veritabanlarındaki kayıtlı bilgileri kullanırlar. Günümüz teknolojisi için de çok önemli olan bilgi nedir, nasıl elde edilir ve nasıl saklanması gerekir? Bu soruların cevaplarına ilerleyen kısımlarda ulaşılabilecektir.

2.1. Bilgi Nedir?

Bilgi, yaptığımız her harekette davranışlarımızı yönlendirirken kullandığımız hammaddedir. Her hareketimiz, verdiğimiz kararların hepsi geçmişte edinilen bilgilere dayanır. Hayatımızı çevreleyen bilgi kavramının bazı farklı kullanım şekilleri vardır. Bilgiyi şu şekilde sınıflandırabiliriz: (Bensghir, 1996: 14).

- Veri (data)
- Bilgi (information)
- Özelleşmiş bilgi (knowledge)

Veri (data), ham olarak elde bulunan işlenmemiş bilgilerdir. Bilgi (information) ise “verilerin, karar alma sürecine destek olacak şekilde anlamlı bir biçime getirilmek üzere analiz edilerek işlenmesiyle ulaşılan sonuçlardır”. “Özelleşmiş bilgi (knowledge), ise spesifik bir amaca yönelik olarak bilgilerin çeşitli analiz, sınıflama ve gruplama işlemlerinden geçirilerek, ileri zaman diliminde kullanıma hazır hale getirilmiş bilgidir (Bensghir, 1996: 14).

Veriler ham olarak bulunan bilgilerdir ve “bilgi ekonomisi ve bilgi tabanlı işletmelerin yapı taşlarıdır.” Belirli konulardaki rakamlar, yazılar, semboller vb. birer veridir. Bu veriler anlamlı bir şekilde analize tabi tutularak karar verme sürecinde kullanılacak “bilgi”lere ulaşılır. Örneğin aylık üretim rakamları birer bilgidir. Bilgilerin ise özel bir amaca yönelik olarak çeşitli analiz, sınıflama ve gruplama işleminden geçirilmesiyle özelleşmiş bilgiler elde edilir. Bunlar kitap ve dergiler ile diğer basım ve yayım araçlarında ve elektronik ortamlarda saklanarak herkesin kullanabileceği bir hale getirilir. Verileri kum taneleri olarak düşünürsek, bilgi bu kum tanelerinden elde edilen harçtır. Özelleşmiş bilgi ise bu harçtan elde edilen tuğlalardır ve bu tuğlalar ile çeşitli bilimlerin bilgi duvarı örülür.

Bilgi karşımıza birçok farklı şekilde çıkabilir. Çizim, metin, fotoğraf, film vb. birer bilgi çeşididir. Bilgi bir işi gerçekleştirmede sermaye, emek veya topraktan daha fazla konuyla ilgilidir. Bununla birlikte en fazla ihmal edilen varlıktır. Bilgi yeni çıkmış durumlara adapte olabilme yeteneği sağlar, öğrenmenin bir sonucudur ve rekabet avantajını artırır.

2.2. Bilginin Çevrimi

Bilgiler aşağıdaki çevrime göre ömürlerini tamamlar. Bilginin türü ve özellikleri değişse de bu çevrim değişmez.

- Bilgi doğar, bulunur ya da keşfedilir.
- Bilgi kaydedilir.
- Bilgi kullanılır, değerlendirilir.
- Bilgi geliştirilir.
- Bilgi aktarılır.
- Bilgi arşive kaldırılır.

2.3. Veri Çeşitleri

Bilimsel araştırmalarda kullanılan veriler “olgusal” ve “yargısal” olmak üzere iki grupta toplanabilir (Gökçe , 1992).

Olgusal veriler: Olgulara (gerçeklere) dayalı, kişisel yorum gerektirmeyen ve değişme olasılıkları zayıf (zaman ve koşullara bağlı olarak mümkün) cinsiyet, yaş, boy gibi nitelikleri belirleyen bilgilerdir.

Yargısal veriler: İnsanların düşünce ve tutumlarına dayalı olarak oluşan ve gelişen karar niteliğindeki bilgilerdir. Olgusal verilerin dışındaki tüm veriler yargısaldır.

2.4. Veri Toplama Yöntemleri

Veri toplama bir anlamda olgular hakkında gözlemde bulunma demektir. Araştırmacının asıl amacı olguları tanıtmak ve bunlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Veriler olguların göstergesidir. O yüzden de araştırmanın adeta temelini oluştururlar.

Veri toplama teknikleri beş kategoride sınıflandırılabilir (Karasar, 1994).

- **Yazılı kaynaklar:** Konu hakkında diğer kişi ve kurumlar tarafından yazılmış, hazırlanmış ve yaratılmış çeşitli yazı belge, yapım veya kalıntının toplanması ve incelenmesidir. Yazılı kaynaklar arasında konuyla ilgili olmak koşulu ile her türlü kitap, makale, istatistik, gazete yazısı, yasal belge, tutanak, biyografi, kişisel anı, mektup vs. sayılabilir.

- **Gözlem:** Gözlem tekniği genellikle doğa ile uğraşan bilim adamlarının uyguladığı bir yöntem olarak dikkat çekiyor. Gözlem, doğal olay veya davranışların seçilmesi, kaydedilmesi ve kurallaştırılmasına yönelik sistematik bir faaliyettir. Gözlemin bilimsel bir nitelik taşıması için veri toplama işlemi sistematik bir biçimde yapılmalıdır. Elde edilen bilgiler yine sistematik olarak toplanan başka verilerle ilişkilendirilmeli ve genel davranış kalıplarına ulaşılması öngörülmüş olmalıdır.
- **İçerik çözümlemesi:** İçerik çözümlenmeleri, yazılı, görsel ve işitsel alanlardaki yayınların irdelenmesini amaçlamaktadır ve İletişim alanında oldukça yoğun olarak kullanılır. İçerik çözümlemesi, bir mesajın içindeki verilerden yinelenebilir ve anlamlı çıkarımlar yapabilen ve güvenilir sonuçlar vermesi beklenen bir araştırma tekniğidir.
- **Görüşme(mülakat):** Herhangi bir konuda geniş bilgi edinilmek istendiğinde başvuru olan yöntem olan görüşme toplumbilimcilerin sık sık başvurdukları bir tekniktir. Görüşülen her kişiye aynı sorular yöneltilir. Yüz yüze bir ilişkiye dayanması, verilerin elde edilmesinde açıklık ve kesinlik kazandırır. Konuyu daha fazla aydınlatmak için yeni sorular sorma olanağı vardır. Bu bağlamda görüşülen kişinin fazla sınırlandırılmadığı bir yöntemdir. Alınan yanıtlar, görüşmecinin elindeki yönerge doğrultusunda değerlendirilir. Bununla birlikte kendisiyle görüşülen kişinin inanç, düşünce ve yargıları dolayısıyla sonuçlarda bir sapma olasılığı ortaya çıkabilir. Bir araştırma tekniği olarak görüşmeye daha önceden hazırlanan bir soru klavuzu ile başlamakta yarar vardır.
- **Anket:** Toplumu ilgilendiren konularda objektif bilgi toplamak için kullanılır. Soru kağıdı, farklı şekillerde adlandırılabilir. Bu tanımlamalarda soru kağıdının kullanım şekli büyük ölçüde belirleyici olmaktadır. Anket, bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlemdir.

2.5. Veri Ambarları ve Veri Madenciliği

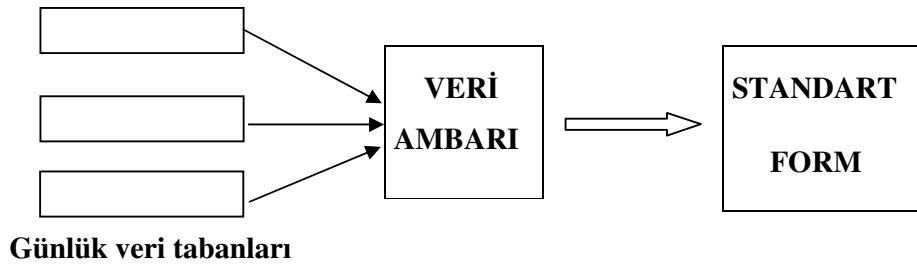
1960'lardaki veri toplama sistemleri popülerdi, 1970'lerde ise ilişkisel veri tabanları kullanılmaya başlandı. 1980'lerde ise ilişkisel veri tabanı modellerinin popüler olduğunu, 1990'larda ve 2000'li yıllarda ise dünya gündeminde veri madenciliğinin, veri ambarlarının, multimedya ve web veri tabanlarının oldukça popüler olduğunu görüyoruz (Karakaş, 20.04.2006).

Bilgisayar sistemleri her geçen gün gelişmekte, kapasiteleri ve hızları artmaktadır. Artık bilgisayarlar daha fazla veriyi saklıyor ve daha kısa sürede işleyebiliyorlar. Örneğin bir süper markette yapmış olduğumuz alışverişlerin detayları, kullanılan kredi kartları ve bilgisayarlar aracılığıyla kaydedilmekte ve daha sonra müşteriler ve ürünler hakkında pek çok bilgiye kaydedilen bu veriler sayesinde ulaşılabilir. Binlerce müşteri ve ürünün var olduğu düşünülürse bunlardan toplanan verilerin elle ve gözle yapılabilmesi imkansız gözükmektedir. Burada veri madenciliği devreye girer.

Veri Madenciliğini, organizasyonların karar aşamaları için yeni bilgiler üreten ya da gelecekle ilgili tahminler ve planlar yapmamızı sağlayan bir dizi teknikler ve anlayışlar bütünü olarak tanımlayabiliriz

Veri madenciliği büyük miktarda veri inceleme amacı üzerine kurulmuş olduğu için veri tabanları ile yakından ilişkilidir. Gerekli verinin amaca uygun bir şekilde saklanması ve gerektiğinde hızla ulaşılabilmesi gerekir. Günümüzde yaygın olarak kullanılmaya başlanan veri ambarları günlük kullanılan veri tabanlarının birleştirilmiş ve işlemeye daha uygun bir özetini saklamayı amaçlar.

Şekil 2.1. Veri ambarları



Şekil 2.1. Günlük veri tabanlarından istenen özet bilgi seçilerek gerekli ön işlemler yapılır ve sonra veri ambarında saklanır. Ardından amaç doğrultusunda gerekli veri ambardan alınarak veri madenciliği çalışması için standart bir forma çevrilir. Veri ambarında veri oluşturulduktan sonra bu verinin elle veya gözle analizi yapılabilir (Rencher , 1995).

2.6. Veri Tabanı

2.6.1. Veri Tabanı Nedir?

Veri tabanı düzenli bilgiler topluluğudur. Kelimenin anlamı bilgisayar ortamında saklanan düzenli verilerle sınırlı olmamakla birlikte, daha çok bu anlamda kullanılmaktadır. Bilgisayar terminolojisinde, sistematik erişim imkanı olan, yönetilebilir, güncellenebilir, taşınabilir, birbirleri arasında tanımlı ilişkiler bulunabilen bilgiler kümesidir. Bir başka tanımlı da, bir bilgisayarda sistematik şekilde saklanmış, programlarca işlenebilecek veri yığıdır.

Veritabanlarının amacı büyük miktardaki kurumsal verileri işlemektir. Veriler düzenli bir biçimde elektronik ortamda kaydedilirler. Düzenli olarak yedeklenen ve kontrol edilen bu bilgiler çok sayıda uygulamanın ve kullanıcının hizmetine sunulur. Büyük miktarlardaki verilerin hızlı ve güvenli bir biçimde gereksinim duyulan bilgiye dönüştürülmesi veritabanlarının en önemli özelliklerinden birisidir.

Bir veri tabanını oluşturmak, saklamak, çoğaltmak, güncellemek ve yönetmek için kullanılan programlara Veri Tabanı Yönetme Sistemi (DBMS) adı verilir.

Veri tabanında asıl önemli kavram, kayıt yığını ya da bilgi parçalarının tanımlanmasıdır. Bu tanıma şema adı verilir. Şema veri tabanında kullanılacak bilgi tanımlarının nasıl modelleneceğini gösterir. Buna Veri Modeli (Data Model) denir. En yaygın olanı, İlişkisel Model'dir (relational model). Bu modelde veriler tablolarda saklanır. Tablolarda bulunan satırlar (row) kayıtların kendisini, sütunlar (column) ise bu kayıtları oluşturan bilgi parçalarının ne türden olduklarını belirtir.

Veri tabanı yazılımı ise verileri sistematik bir biçimde depolayan yazılımlara verilen isimdir. Birçok yazılım bilgi depolayabilir ama aradaki fark, veri tabanının bu bilgiyi verimli ve hızlı bir şekilde yönetip değiştirebilmesidir.

Veri tabanı, bilgi sisteminin kalbidir ve etkili kullanmakla değer kazanır. Bilgiye gerekli olduğu zaman ulaşabilmek esastır. İçeriği olmayan bir kütüphane ve bütün kitapların aynı kapağa sahip olduğunu düşündüğünüzde kütüphane kullanıcılarının ne kadar çok işi olacağını tahmin edebiliriz. Bir veritabanı bir kütüphanenin mükemmel bir içerik sistemi olduğu gibi, aynı zamanda kütüphanenin kendisidir. Bağıntısal Veri Tabanı Yönetim Sistemleri (Relational Database Management Systems - RDBMS) büyük miktarlardaki verilerin güvenli bir şekilde tutulabildiği, bilgilere hızlı erişim imkanlarının sağlandığı, bilgilerin bütünlük içerisinde tutulabildiği ve birden fazla kullanıcıya aynı anda bilgiye erişim imkanının sağlandığı programlardır. Bu programlardan bazıları Microsoft Access, Microsoft SQL Server, Oracle, Sybase'dir. Bu veritabanlarının en önemli ortak özelliği ilişkisel veritabanı teknolojisini içermeleridir (Kaynak, 20.04.2006).

2.6.2. Neden Veritabanı

Niçin veritabanı kullanırız? Veritabanı kullanmanın avantajları nelerdir? Veritabanı kullanmanın avantajları, tek ya da çok kullanım sağlayan sistemler olmasına göre değişiklik gösterir.

Tek kullanıcı sistemler: Bazı veritabanları küçük ve basit olarak tanımlanır fakat sağladığı avantajlar çok büyüktür. Veritabanının avantajı sistemli bir kayıt tutma ve bunu kolay bir biçimde sunmasıdır. Diğer avantajlarından bazıları:

- Herhangi bir evrak saklamaya gerek yoktur.
- Makineler bilgileri insanlardan daha hızlı güncelleştirebilirler. Hızlı ve zaman kaybına yer vermeden araştırma yapabilirler.
- Tercih, zaman ve bilgiler istenildiği zaman görülebilir.

Gereksiz dosyaların elenmesi rahatlıkla yapılabilir. Makineler bu işi her zaman insanlardan daha hızlı yapmaktadırlar.

Çok kullanıcı sistemler: Tek kullanıcı sistemlere göre getireceği yararlar bakımından daha geniş fakat daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bunların yanında üst düzey bir avantajı da bilgilerin kontrolünü tek bir noktadan yapabilmesidir.

Buna benzer durumlarda veritabanı sistemi olmayan tipik formlar ve bazı özel dosyalar sıklıkla kaset ve disklerde saklanır. Bu yüzden bilgilerin kontrolü sistematik açıdan zordur.

- Verilerin merkezi kontrolü sağlanır.
- Veri tekrarı azalır.
- Tutarsız (hatalı) bilgiler önlenir.
- Verinin paylaşımı sağlanır.
- Bütünlük sağlanır.
- Genel ve özel raporlar alınabilir.

2.6.3. Veritabanı Kullanımının Avantajları

Bilgisayarlarda kullanılan veritabanlarının sağladığı bir çok avantaj vardır; bunlar:

Ortaklaşa kullanım: Çekmecelerdeki bir klasöre, aynı anda iki kişinin yerlerinden kalkmadan bakabilmesi adeta olanaksızdır. Ayrıca, yoğun çalışan kişilerden bazıları iş yerlerindeki dosyaları yüklenerek evlerine taşırlar. Bilgisayar ortamında, birden fazla kişi farklı terminallerden aynı veriye erişebildiği gibi, evde çalışması gereken kişinin de dosyaları eve taşımaya gerek yoktur.

Yerden tasarruf: Kağıt, dosya, klasör gibi çok yer tutan veri depolama ortamlarını büyük ölçüde ortadan kaldırarak yerden tasarruf sağlar.

Kolay güncelleştirmek: Gerçekleşen bir siparişin bilgilerini anında ve otomatik olarak stok ve müşteriye yansıtmak mümkündür.

Kolay erişim: Bir veriyi bulmak, sıralamak, istenen bilgileri ve toplamlarını yazıcıdan almak çok kolay hale getirilir.

Emniyet: Girilen verilerin geçerliliğini kontrol etmek, bazı kişilere erişimde kısıtlamalar koymak mümkündür

Analiz imkanı: Özellikle üretimde çok büyük bir avantaj sağlamaktadır. İşletmeler bilgisayardan giren ve çıkan ürünlerin analizini yaparak ürün takibini gerçekleştirmektedirler.

2.6.4. İlişkisel Veritabanı

Bir veritabanı ilişkisel bir model üzerinde organize edilebilir. İlişkisel veritabanı yapısı aslında büyük bilgisayar sistemleri için geliştirilmiştir. Veri elemanları arasındaki ilişkileri tanımlayan basit yapısı nedeniyle ilişkisel veritabanları son zamanlarda çok uygulanan bir model olmuştur. Hemen hemen tüm modern veritabanı yönetim sistemleri, ilişkisel veritabanı yönetim modelini kullanarak bilgi saklar ve işler. İlişkisel terimi, veritabanındaki her kaydın bir tek konu hakkında ve yalnızca o konuyla ilişkili bilgileri içerdiği gerçeğinden ortaya çıkar

İlişkisel veritabanı yönetim modelini incelersek, ilişki teriminin yalnızca bir konuyla ilgili bir satır kümesine uygulandığını görürüz. Ayrıca iki sınıf bilgiyle ilgili veriler (müşteriler ve siparişler gibi), ilişkili veri değerlerine bağlı bir bütün olarak yönetilebilir. Örneğin, müşterinin her verdiği siparişe birlikte müşteri ad ve adres bilgilerini tekrar tekrar almak gereksiz ve zaman alıcı bir iştir. Bir ilişkisel veritabanı sisteminde siparişlerle ilgili bilgiler, her siparişi uygun müşteri bilgisine bağlayacak, müşteri nosu gibi, veri saklayan bir alan vardır.

İlişkisel veritabanı yönetim sisteminde (Relational Database Management System-RDBMS), sistem tüm verileri tablolar içerisinde yönetir. Tablolar bir konuyla ilgili bilgileri (müşteri ve ürünler gibi) saklar. Bununla birlikte, konuyla ilgili başka bilgiler (örneğin müşterilerin adresleri ya da kitap başlıkları) içeren sütunlar ve konunun tek bir örneğinin tüm öz niteliklerini açıklayan (örneğin, belirli bir müşteri ya da kitap hakkındaki veriler) satırlar vardır.

Ayrıca, birden çok tablo ya da sorgudan alınan ilişkili değerleri birleştirebiliriz. Örneğin, hangi yazarların, hangi kitapları yazdığını öğrenmek için, yazar ve kitap bilgilerini birleştirebiliriz. Hangi satış elemanının prim hak ettiğini bulmak için, çalışan ve sözleşme bilgilerini birleştirebiliriz. İlişkisel veritabanı yönetim sistemi veritabanlarının yapısını düzenler. Bu özellik sayesinde şu işlemleri gerçekleştirebilir.

- Verilerin doğru ve etkin biçimde saklanmasını sağlar.
- İlişkisel bütünlük kuralı (database integrity) sağlanır.
- Değişiklik kayıtları sayesinde, sistem çöktüğünde verileri kurtarmayı sağlar.

İlişkisel veritabanı modelinin amacı, yüksek verimliliklidir. Örneğin personel bilgilerini bir veritabanında tuttuğumuzu varsayalım. Personel adı, adresi, telefonu bilgileri personelin çalıştığı farklı bölümler için çoğaltılacaktır. Bu gereksiz fazlalık, önemli sayıda kayıtle uğraşan veritabanları söz konusu olduğunda hem artan disk boşluğu ihtiyacı, hem de artan veri ulaşım zamanı sorunlarına yol açar.

İlişkisel modelde ise veri iki tabloya ayrılacaktır. Birinci tablo sigorta no, kimlik no, adres, telefon, yaş gibi kişisel bilgiler içerir. İkinci tablo ise bu bilgileri çoğaltmak yerine personelin çalıştığı bölüm bilgilerini içerir.

2.6.5. Veritabanı Tasarımı

1.Adım: Veritabanının amacını belirlemek

Tanımlama adımında öncelikle veritabanını kullanacak olan kullanıcılar ile görüşmeler yapılarak ne tür verilerin kullanılmasını ve saklanmasını istedikleri, hangi evraklardan kaynaklandığı ve kullanıcıların hangi raporlara gereksinim duydukları araştırılır.

2.Adım: Tabloları tanımlama

Tabloların tanımlanması, veritabanı tasarımının en önemli aşamalarından biridir. Tabloların tasarımı (yapısı), verilerin sınıflandırılmasını ve daha sonra veritabanından alınacak raporları etkiler. Bunun dışında verilere erişimi doğrudan olanaklı kılacak ya da kısıtlayacak bir oluşumdur.

3.Adım: Alanların tanımlanması

Veritabanı tasarımında, ilgili bilgilerin tabloların tanımlanmasının ardından tablolardaki bilgilerin ayrıntıları tanımlanır.

- Tablonun alanlarının tanımlanması için öncelikle tablonun özellikleri ve tablodan beklenenlerin ne olduğu belirlenmelidir.
- Tablonun bir alanı, tablo ile mutlaka ilgili bir veri olmalıdır. Tabloda gereksiz veri alanına kesinlikle izin verilmemelidir. Tablo alanlarına verinin en basit hali konur. Hesaplanmış bir verinin bir alanda yer almasına gerek yoktur.

- Ana anahtar alanı (primary key) belirlenir. Bu tekrarlanmayan (unique) alan kayıtlara erişimde ve diğer tablolarla ilişki kurmada kullanılır.
- Yabancı anahtar alan (foreign key) belirlenir. Diğer tablodaki ana anahtarları gösteren kolonlardır. Genellikle ilişki anahtarı olarak da adlandırılır. Bütünlük kuralı her yabancı anahtarın diğer tabloda bir ana anahtarı göstermesini gerektirir.

4.Adım: İlişkilerin tanımlanması

Bir veritabanı içerisinde çok sayıda tablo tanımlanır. Bu tablolar raporlama gibi amaç için bütünleşmek zorundadır. Bu bütünleşme veritabanının içindeki tablolar arasında kurulan ilişkilerle sağlanır.

Veritabanı içindeki ilişkilerin tanımlanması ile; tabloların birçoğundan yararlanarak anlamlı veri bütünlüklerinin belli kurallar içinde oluşturulması sağlanır.

Birçok raporda ekran görüntüsünde ya da veri giriş ekranında birden çok tablodan veriler kullanılması gereği; tablolar arasındaki ilişkilerin önemini ortaya çıkarır.

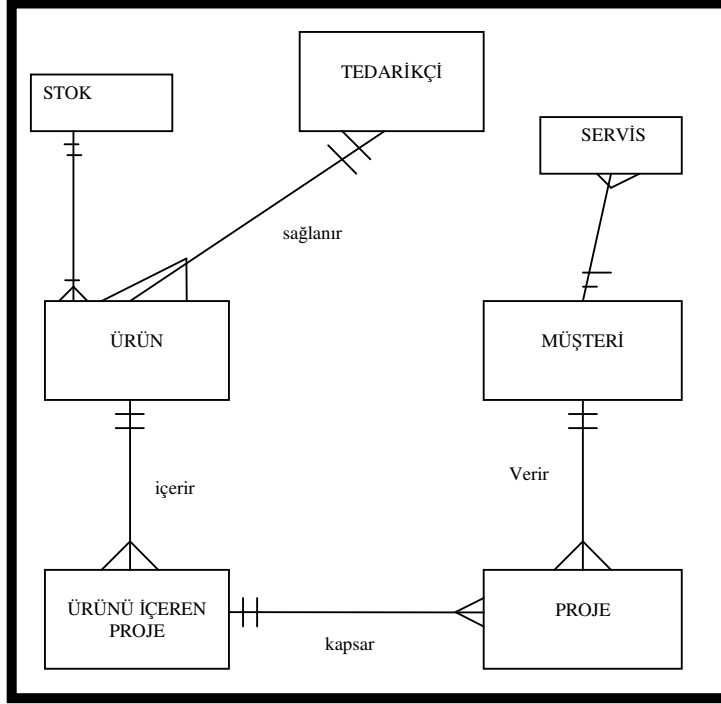
2.6.6. Birimler ve İlişkiler

Bir birim varolan ve ayırt edilen herhangi bir şey olarak tanımlanabilir. Bir kayıt, bir veri birimini tanımlar. Bir veri birimi, bir kişi, bir yer, herhangi bir malzeme kalemi ya da bir şey olabilir.Siparişler,çalışanlar,stoklar,müşteriler,tedarikçiler veri birimi için örnek olarak tanımlanabilirler.

Birimleri birbirine bağlamaya yarayan araçlar ise ilişkilerdir. Birimler, aralarındaki ortak alanlar sayesinde birbirleri ile ilişkilendirilirler. İlişkisel veritabanı sisteminin temelini bu birimler ve birimler arası ilişkiler oluşturur.

Aşağıdaki şekilde birimler ve birimler arası ilişkiler veri modeli denilen bir yapı üzerinde gösterilmiştir. Veri modelinde birimler dikdörtgen şekliyle gösterilmektedir. Birimleri birbirine bağlayan çizgiler ise ilişkileri temsil etmektedir. Birimleri birbirine bağlayan çizgilerle birimlerin birleştiği yerdeki kısa çizgiler ise ilişkinin yönü ve boyutu hakkında bize bilgiler vermektedir(Şen, 2000).

Şekil 2.2 Birimler ve ilişkiler (veri modeli)



2.6.7. İlişki Türleri

- **Bire-bir ilişki:** Bu ilişkide birinci tablonun bir kaydına karşılık ikinci tabloda bir kayıt vardır. Aslında bu tür bir ilişki, tablolar arasında ilişkiden öte sadece bir uzantı ya da eklemedir. Çünkü bire-bir ilişki kayıtların birbirinin devamı ya da bir tablo içindeymiş gibi kullanılmasını sağlar.
- **Bire-çok ilişki:** İlişkisel veritabanında çok yaygın biçimde yer alırlar. Bu ilişkide bir tablonun bir kaydına karşılık diğer tabloda çok sayıda kayıt vardır. Bir kaydın alt kayıtlarında da bire-çok ilişki kullanılabilir. İlişkide genellikle bir ana tablonun ana anahtarına karşılık alt tablonun eş değer alanı gelir.
- **Çoka-çok ilişki:** Bu tür ilişkide birinci tabloda yer alan çok sayıda kayda karşılık, ikinci tabloda çok sayıda kayıt karşılık gelir.

2.6.8. Normalizasyon

Veri tabanı tasarımının kağıt üzerindeki son adımıdır. Veri tabanı yönetim sistemi programlarında tasarladığımız veritabanıyla ilgili bilgileri girmeden, tablolar ve ilişkileri belirlemeden önce normalizasyon işlemi yapılır. Normalizasyon kayıt girerken, kayıt değiştirirken yaşanan problemlerin elimine edilmesi için yapılan bir işlemdir. Kendi içinde 3 aşamadan oluşur. Tablolar önce 1. normal forma getirilir ve böylece bilgisayarda veri girişi esnasında yaşanacak olası sorunların % 50 si giderilmiş olur.Sonra 2. normal forma getirilerek problemlerin % 75'inin önüne geçilmiş olur ve son olarak 3. normal forma getirilerek % 98 oranında çıkacak hataların önüne geçilmiş ve veritabanı tasarımının kağıt üzerindeki işlemleri bitirilmiş olur.Daha sonra access veya oracle gibi VTYS programları ile normalizasyon sonucu elde edilen bilgiler kolaylıkla bilgisayar ortamına aktarılarak veri tabanı tasarımı tamamlanmış olur.Artık kullanıcılar veri girişi yaparak istedikleri raporları bu program sayesinde alabilirler.

NOT: Burada konu bütünlüğünü bozmaması açısından birim ilişki diyagramlarını ve normalizasyon işlemlerini daha önce yapmış olduğumuz bir proje üzerinde göstermek istedim. Veri tabanı tasarımının bilgisayara aktarılmadan önceki detayları yani kağıt üzerindeki tasarımı EK1 ' de gösterilmiştir. Çok profesyonel tasarımcılar veri tabanı tasarımının kağıt üzerindeki bu tasarım aşamalarını otomatik olarak kafalarında canlandırıp direk bilgisayar ortamında tasarıma geçebilmektedirler.

2.7. Veri Tabanı Yönetimi

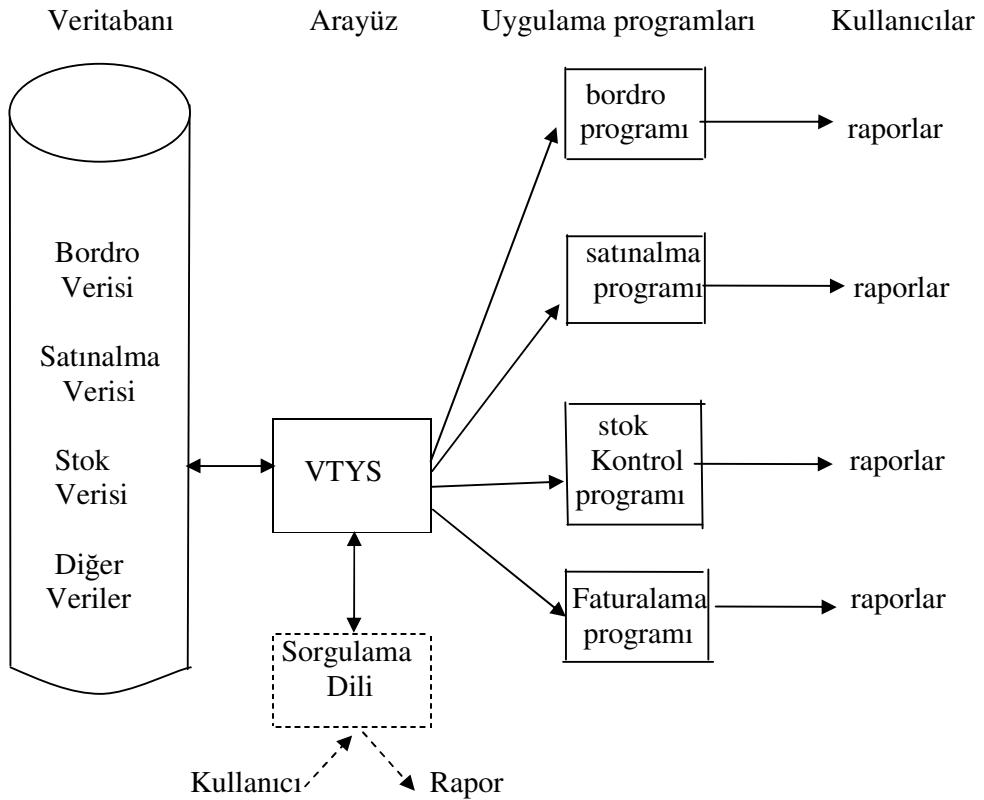
Veritabanı, bilgi sisteminin kalbidir ve etkili kullanmakla değer kazanır.Bilgiye gerekli olduğu zaman ulaşabilmek esastir.Veritabanı yönetimi çok sorumluluk isteyen bir iştir, veritabanının her an düzgün ve verimli çalışmasını sağlamak ve standartları belirleyip veritabanının içerdigi veriyi yönetmektir.

Birçok insan veritabanının sadece bilgiyi tutan birsey olduğunu zanneder, fakat bundan çok öte birseydir. Veritabanındaki bir problem , çok pahalı sonuçlar doğurabilir. Bir bankanın veritabanının durması demek , her an yapılan yüzlerce belki de binlerce işlemin , dolayısıyla müşterilerin beklemesi demektir. Bundan dolayı veritabanı yöneticisi ilk olarak sistemin düzgün çalışmasını sağlamalı, ikinci olarak da düzgün çalışmadığında onu mümkün olduğu kadar hızlı bir şekilde çalışır hale getirmelidir.

2.8. Veri Tabanı Yönetim Sistemi

Bir veri tabanını oluşturmak, saklamak, çoğaltmak, güncellemek ve yönetmek için kullanılan programlara Veri Tabanı Yönetme Sistemi (VTYS) adı verilir. Veri tabanı yaklaşımını kullanmak için gereken ilave yazılımlardır. VTYS, bir organizasyonun veriyi merkezleştirmesine, onları etkin bir şekilde idare etmesine ve saklanmış veriye uygulama programlarının erişimine imkan sağlayan bir yazılımı tanımlamaktadır. Bir VTYS, uygulama programları ve fiziksel veritabanı arasında bir arayüz olarak görev yapmaktadır. Uygulama programı, "brüt ödeme" gibi bir veri kalemini çağırduğunda, VTYS bu kalemi veritabanında bulmakta ve onu uygulama programına sunmaktadır. Kullanıcılar, uygulama programlarıyla dolaylı olarak etkileşebilir, rapor alabilir ya da doğrudan bir sorgulama diliyle veritabanından bilgi çekebilirler. Aşağıdaki şekil veritabanı yaklaşımını göstermektedir (Gökçen, 2001: 130).

Şekil 2.3. Veritabanı Yaklaşımı



2.9. Veritabanı Programları

Veri tabanı yönetim sistemlerinde çok kullanılan iki program Access ve oracle.

2.9.1. Access Veritabanı

Bir işle uğraşılıyor, bir ofisi yönetiyor veya yalnızca günlük işleri izliyor bile olsak, kullanmamız gereken yığınca bilgi vardır. Bu bilgileri saklamak için en uygun yer masamızın üstüdür. Telefonun yanındaki klasörün içinde tuttuğumuz kağıt yığını masamızın tümünü kaplayana kadar koruyabiliriz. Daha sonra masamızda boş yer kalmayacaktır ve istediğimiz bilgilere zamanında ulaşamamaya başlayacağız.

Access'i kullanarak miktarı ne olursa olsun her türlü bilgiyi düzenleyebilir, depolayabilir ve fareyi birkaç kez tıklayarak gerek duyduğumuz bilgiye ulaşabiliriz.

Veri tabanı birtakım ortak özelliklere sahip veriler topluluğudur. Örneğin birçok işletme kendisiyle ilgili verinin tümünü şirket veri tabanı olarak görür. Veritabanları, Tüketici gruplarına eğitim kurumlarına ve hükümet kuruluşlarına da bilgilerin düzenlenmesinde yardım eder. Tek tek kişiler veya aileler bile veritabanından yararlanabilirler. Veri tabanları bilgilerin daha yararlı olmaları için düzenlenmesinde kullanılan bir yoldan başka bir şey değildir.

Çoğu durumda veri girme için en kolay yol form kullanmaktır. Access'te veri girişi kullanılan formlar, ofislerde gördüğümüz kağıt formlara benzer. Biz form üzerine verileri yazıyoruz, Access'te onları bir tablo içinde depolar.

Veritabanı tablosu, aynı konudaki verilerin kayıtlar(satırlar) ve alanlar (sütunlar) halinde depolanmış bir toplamıdır. Kayıt ise bir derginin abonelik kartındaki bilgi veya bir telefon defterindeki liste gibi birbiriyle ilgili bilgiler grubudur. Kayıt alanlardan oluşur. Her alan ayrı bir veri kümesi içerir. Örneğin bir derginin abonelik tablosu, abonenin adı için bir alan, adresi için başka bir alan ve veri tabanı tasarımcısının bir aboneyi tam olarak tanımlarken gerekliliğine inandığı birçok alan içerebilir.

2.9.2. Oracle veritabanı

İlişkisel veri tabanı yönetim sistemleri büyük miktarlardaki verilerin güvenli bir şekilde tutulabildiği, bilgilere hızlı erişim imkanlarının sağlandığı bilgilerin bütünlük içerisinde tutulabildiği ve birden fazla kullanıcıya aynı anda bilgiye erişim imkanının sağlandığı programlardır. Oracle da, bir ilişkisel veri tabanı yönetim sistemidir.

Oracle'ın temel özellikleri şunlardır:

- Büyük verileri tutabilmekte ve bu verilerin depolanma alanlarının ayarlanabilmesine ve bu verilerin kontrol edilebilmesine imkan vermektedir.
- Aynı anda birden fazla kullanıcıya verilerin bütünlüğünü bozmadan ve karışıklığa meydan vermeden hizmet verebilmektedir.
- Sistem performansını en iyi şekilde kullanabilmektedir.
- Günün 24 saati durmadan, günler, haftalar hatta aylar boyu çalışabilmektedir.
- İşletim sistemi, veri erişim dilleri ve ağ (network) iletişim protokolleri standartlarıyla uyumludur.
- Yetkisiz erişimleri engelleyebilme ve kontrol edebilme imkanları sunmaktadır.
- Bütünlüğü veri tabanı düzeyinde sağlayabilmektedir. Böylece daha az kod yazılmaktadır.
- İşlemci/sunucu mimarisinin bütün avantajlarını kullanabilmektedir(Şen, 2000).

BÖLÜM 3: BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ

3.1. Bilgi Teknolojisi

Bilgi teknolojileri, kavram olarak, “verilerin kayıt edilmesi, saklanması belirli bir işlem sürecinden geçirmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan teknolojileri tanımlamada kullanılan bir terimdir” (Bensghir, 1996: 39). Organizasyonlarda kullanılan bilgi teknolojileri; bilgisayarlar, bilgi girdi ve çıktı donanımları ve iletişim araçlarından oluşur. “Bir bilginin toplanmasını, bu bilginin işlenmesini, bu bilginin saklanmasını, gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini bugün için elektronik, optik vb. tekniklerle otomatik olarak sağlayan teknolojiler bütünü bilgi teknolojileri olarak tanımlayabiliriz” (Yurdakul, 1997: 17).

Bilgi teknolojileri günümüz gelişmelerine paralel olarak sürekli bir gelişme göstermektedir. Kişiler ve organizasyonlarca temin edilen elektronik alet ve cihazlar gelişmelere paralel olarak kısa sürede teknolojinin gerisinde kalmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak kişi ve organizasyonların teknolojiyi elde etme ve kullanmalarının maliyeti de sürekli artmaktadır.

Bilgi teknolojileri organizasyonların her biriminde kullanılmaktadır. Pazarlamada satışların takibi, pazar araştırmaları ve bunlardan elde edilen bilgilerin değerlendirilmesinde, satış raporlarının hazırlanması ve sınıflandırılmasında, dağıtımda, satılan ürün miktarları ve satıcıların elindeki ürün miktarının bilinmesinde, elde mevcut hazır ürünlerin miktarının takibinde ve sipariş vermede bilgi teknolojileri etkili olarak kullanılmakta ve işletmelere büyük kolaylık sağlamaktadır.

Üretimde; üretimin planlaması ve kontrolüne yönelik olarak geliştirilen programlar sayesinde bu tür işlemler daha kolay ve hızlı bir şekilde yapılmaktadır.

Finansal konularda, planlama, tahminlerin yapılması, muhasebe kayıtlarının tutulması ve takibi, fatura düzenleme vb. birçok faaliyet bilgi teknolojileri sayesinde daha kolay ve hızlı yapılabilir hale gelmiştir.

3.2. Bilgi Teknolojilerinin Organizasyonlardaki Uygulama Sahaları

Bilgi teknolojilerinin organizasyonlarda temelde yedi uygulama sahası vardır (Malcolm, 1998: 29).

- Bilgi sistemleri / veri işleme
- Bireysel kullanım
- Bilim ve araştırma
- İşlem / makine kontrolü
- Eğitim
- Bilgisayar yardımcı dizayn
- Yapay zeka

Bilgi teknolojileri organizasyonlarda bilgi sistemi oluşturmak için gerekli bilgileri elde etmede ve çeşitli kaynaklardan gelen verileri değerlendirmede kullanılır. Bilgi sistemi; belirli hedefleri karşılamak üzere, verileri karar verici için anlamlı bilgilere çeviren, insan gücü, programlar ve yönetsel süreçlerden oluşan bir settir. Yönetimde kullanılan bilgi sistemlerinin oluşturulmasında yazılımlar, donanımlar, kullanıcılar ve işlemler bir araya getirilir. Bunu başarmada da bilgi teknolojileri kullanılır. Her bir işletme fonksiyonuna ait ayrı bilgi sistemleri vardır. Pazarlama bilgi sistemi, üretim bilgi sistemi vb. Hepsini kapsayan ve temel işlemleri karar vermeye yönelik yönetim bilgi sistemi oluşturulur.

Bilgi teknolojileri işletmenin her kademesinde bireysel faaliyetlerin yerine getirilmesinde personele yardımcı olmaktadır. Verilerin toplanması, bilgisayar ortamına girişlerinin yapılması, işlenmesi ve saklanmasında etkili şekilde kullanılmaktadır. Sipariş verme, sipariş alma, yazışmaların yapılması bilgilerin saklanması ve aktarılmasında, çeşitli hesaplamaların yapılmasında ve bilgilerin işletme içi ve dışı akışının sağlanmasında vb. diğer işlemlerde bilgisayarlar, printerler, modemler, skannerlar, barkod okuyucular, internet ve intranet gibi network vb. diğer bilgi teknolojileri kullanılmaktadır.

Ayrıca bilgilerin aktarılmasında, iletişimde uydu teknolojisinin kullanılması benzer faaliyetlerin yapılmasında büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Bu sayede hem bireysel hem de diğer organizasyonlarla anında iletişim sağlanmaktadır. İletişim teknolojisindeki bu ve benzeri gelişmeler organizasyonlara büyük bir kolaylık sağlamaktadır.

İşletmelerde personelin eğitiminde, diğer eğitim ve öğretim kurumlarında olduğu gibi bilgi teknolojileri kullanılmaktadır. Özellikle simülasyonlar ve bilgisayar destekli eğitim ile personelin bilgi ve becerileri geliştirilmektedir.

Yapay zeka (Artificial intelligence) ise “bilgisayar biliminin akıllı, yani dili kullanabilme, öğrenme, akıl yürütme ve problem çözme gibi niteliklere sahip bilgisayar sistemleri tasarımıyla uğraşan koludur” (Güzeldere, 1998: 27).

3.3.Bilgi Teknolojilerinin Kullanımında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar

Bilgi teknolojileri hayatımıza sayılamayacak kadar kolaylık getirirse de beraberinde bir takım olumsuzluklarda ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar bu olumsuzluklara değinilirse de bu durum gerçekte personel ve organizasyonda üzerinde bir takım olumsuzluklar yaratır. Personel açısından ele alındığında bu olumsuzluklar çalışanların verimini düşürür. Organizasyonlar açısından ise, bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ile birçok bilgisayar arasında kurulan ağların güvensizliği ortaya çıkmaktadır. Bu durumda istenmeyen kişiler organizasyonların gizli sayılabilecek bilgilerine rahatça ulaşabilmekte ve durumu sabote edebilmektedirler.

Bilgi teknolojilerinin yaygın kullanımı sonucunda yukarıda bahsedilen ve benzeri olumsuzlukları şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- Rekabet üstünlüğündeki, bozulması güç dengesizlik
- Kaynak israfı
- Personel üzerindeki olumsuz etkileri
- Kötüye kullanım
- Ağ güvensizliği

3.4. Yönetim Bilgi Sistemleri

3.4.1.Yönetim Bilgi Sistemi Tanımı

Yönetim Bilgi Sistemi genel anlamda, işletmenin bilgi işleme ve kullanımındaki verimliliği ve etkinliğini arttırmayı amaçlayan sistematik bir yaklaşımdır. Yönetim bilgi sistemlerini değişik şekillerde tanımlamak mümkündür. Yönetim bilgi sistemleri örgüt içi ve örgüt dışı çevreden aldığı verileri derleyip, işleyerek bilgi haline getirdikten sonra yöneticilere sunan ve istedikleri bilgiyi üretmeleri için gerekli araçları sağlayan bir sistemdir. Yönetim bilgi sistemleri bir örgütteki işleyiş, yönetim, analiz ve karar verme fonksiyonlarının desteklenmesi amacıyla bilgi üreten, bilgi teknolojilerinin kullanımına dayalı, bütünleşik bir insan makine sistemidir. Bir örgütte yöneticiler planlama ve kontrol faaliyetlerini yerine getirebilmek için gerekli bilgilere sahip olmalıdırlar. Çalışma programları, kaynak dağılımının planlanması ve faaliyetlerin kontrolünde kullanılmak üzere yöneticilere iletilen bilgilerin doğru ve zamanlı olması, işletmenin geleceği ile ilgili alacağı kararlarda hayati bir rol oynar. Temel bir kaynak olan bilgi, örgütlerin başarıları için doğru olarak ve zamanında elde edilmesi gereklidir. Yönetim Bilgi Sisteminin temel amacı yöneticilere, karar almalarına yardımcı olacak işlenmiş bilgileri doğru ve zamanında aktarmaktır.

Yöneticilerin karar vermede kullanacağı bilgiyi geliştirip sunan, donatım, yöntemler ve personeli bütünleyen bir bilgisayar sistemidir.

Örgütlerdeki işleyiş, yönetim ve karar verme süreçlerini desteklemek için gerekli bilgiyi sunmak üzere değişik kaynaklardan alınan verileri bütünleyebilen bir bilgisayar sistemidir.

Örgüt ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilgi toplama, bilgi aktarım ve bilgi sunuşunu en iyi hale getiren veri tabanları ve bilgi akışlarının bütünleşik yapısıdır.

Örgütün yaşama ve gelişmesinin sağlanması ile örgütsel faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetimi için, yönetimin ihtiyaç duyduğu, doğru, zamanlı ve anlamlı bilgiyi sağlayan ve geliştiren sistemdir.

Verilen tanımların ortak noktalarını toplayacak olursak yönetim bilgi sistemini; karar alıcılara hizmet etmek amacıyla gerekli bilgileri derlemek, toplamak ve sunmak işlevlerini üstlenen bir etkinlikler ve yöntemler paketi olarak görebiliriz.

YBS kavramının temelini oluşturan süreç verinin bilgiye dönüştürülme sürecidir. Bu çerçevede veriyi, sayılar, semboller vb. değerlerle simgelenen gerçekler; bilgiyi ise karar alıcıya anlam ve fayda sağlamak üzere işlem görmüş veri olarak tanımlayabiliriz. Veri bilginin türetildiği hammadDEDİR. Bilgi ise, verinin dikkatle inceleme, işleme ve sunuş sürecinden geçerek karar verme mekanizmasını destekleyecek bir biçime sokulmasının sonucudur. Ham verilerin anlamlı bilgilere dönüştürülme olgusu, bilgi sisteminin özünü oluşturan ve sistemin başarısında belirleyici rol oynayan etkenlerden biridir. Söz edilen dönüşüm süreci sonunda elde edilen bilgi her düzeydeki yöneticinin karar verirken duyduğu gereksinimleri karşılayabilecek nitelikte olmalıdır.

Karar sürecindeki belirsizliği azalttığı oranda değerli olacak bilginin bazı ölçütlere uyması beklenir. Bütünlük, uygunluk, zamanlılık ve doğruluk bu özelliklerin başlıcalarıdır.

Bilginin bu ölçütlere uyması Yönetim Bilgi Sisteminin başarısını etkiler. Yönetim bilgi sistemlerine duyulan büyük gereksinimin özünde örgütlerin verimlilik ve etkinlik gibi kavramlara gösterdikleri duyarlılık yatmaktadır. Etkin bir Yönetim Bilgi Sistemi ile sorunlar ve planlardan sapmalar zamanında fark edilebilir, etkileri en aza indirilebilir ve önleyici tedbirler alınabilir.

İşletmelerde yönetim bilgi sistemlerinin oynadıkları kritik rolü ortaya koyabilmek için işletmeyi birbirini saran ve tamamlayan, anahtar süreçlerden oluşmuş bir bütün olarak ele alabiliriz. Tüm süreçlerin etkin yönetimlerini sağlayabilmek için, yöneticilere süreçler hakkında bilgi iletebilecek bilgi sistemlerine ihtiyaç vardır. Mali yönetim, satış planlama pazar araştırması, halkla ilişkiler gibi farklı bölümlerdeki bilgi sistemlerinin vereceği bilgiler, planlama, denetim ve yürütmeyi destekleyecek bilgiler olmalıdır.

Yönetim bilgi sistemi kavramını incelerken, ele alınması gerekli bir konu da bütün işletmeler için standart bir yönetim bilgi sisteminin olmayacağıdır. İşletmenin çalışma alanına göre kurulacak yönetim bilgi sistemi farklı olacaktır.

3.4.2. Yönetim Bilgi Sistemlerinin temel özellikleri

- Yönetim bilgi sistemleri, bütünlük bir sistemdir. Yönetim bilgi sistemlerindeki tüm alt sistemlerin faaliyetlerinin birbirleri ile ilişkili olması durumu alt sistemlerin bütünlük olmuş olduğunu göstermektedir. Bu bütünlük verilerin sistemler arası iletişimi ile sağlanmaktadır. Böylece bilgilerin bütünlük biçimde işlenmesi iletilmesi geniş bir sistem planı içinde gerçekleşir ve bu sistem tek bir sistemden çok, alt sistemlerin bileşimi olarak tasarlanır.
- Yönetim bilgi sistemleri, aynı verilerin işletme içindeki değişik birimler tarafından kullanılması ihtiyacını, verinin paylaşılmasını sağlayan ortak veri tabanlarının kullanımı ile karşılar.
- Yönetim bilgi sistemleri, işletmenin her türlü bilgi kaydetme ve işletme ihtiyaçlarının desteklenmesine yöneliktir. Bu destek işletmenin rutin işleyişine ilişkin fonksiyonları gerçekleştiren alt düzey kişilerden, işletmenin geleceğine yön veren üst düzey yöneticilere kadar tüm personeli içerir.

3.4.3. Yönetim Bilgi Sisteminin Faydaları

Bilgisayar yazılım ve donanımında sağlanan büyük ilerlemeler sayesinde Yönetim Bilgi Sistemleri geniş bir uygulama alanına sahip olmuşlardır. Değişik amaçlarla farklı alanlarda kullanılmalarına rağmen sağladıkları yararlar ortaktır. Yönetim Bilgi Sistemlerinin kullanım alanları ve sağladıkları faydalar şunlardır.

- İşletmenin envanter, muhasebe gibi rutin kayıt tutma işlevlerini gerçekleştirerek ve büro personelinin yazı yazma, dosyalama gibi işlerini kolaylaştırarak operasyonel verimliliği artırır.
- Yönetimsel karar sürecine gerekli bilgi ve araçları sağlayarak fonksiyonel etkinliği artırır.

3.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

Bilgi bugün gerçek sermayedir. Bilgiyi ulaştıran güçlü sistemler olmadığı takdirde organizasyonlar kendilerini yoğun rekabet ortamında dezavantajlı durumda hissederler.

Bu nedenle, veri, bilgi ve değerleme sistemlerinin önemi yadsınamaz. Etkin bir bilgi sisteminin şirket stratejisi ve organizasyonel başarısı üzerinde büyük etkisi olduğu kesindir. Organizasyonların bilgi sistemlerinden bekledikleri yararlar şöyle sıralanabilir

- Daha az hata
- Daha iyi hizmet
- Daha yüksek ürün kalitesi
- Daha çok iletişim
- Daha etkin yönetim
- Daha çok fırsat
- Daha başarılı yönetsel karar alım
- Rekabet avantajları
- Daha iyi güvenlik
- Operasyonlar üzerinde daha başarılı denetim

Bilgi sistemi, organizasyondaki her yöneticiye kendi sorumluluk alanında karar alma, planlama ve denetleme faaliyetlerini yürütebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayan sistemdir.

Bilgi yönetimi, enformasyon fazlalığını minimize etmeye, doğru bilginin, doğru formatta, doğru zamanda ve doğru yerlere ulaşmasını sağlamaya yönelik sistem olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 290).

İnsan kaynakları bilgi sisteminin, insan kaynakları yöneticisinin şu sorularına yanıt verebilir nitelikte olması gerekir.

- Örgüt içerisindeki her bir işin görev ve sorumlulukları nelerdir?
- Her çalışanın sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenekler nelerdir?
- İşletmede izlenecek ücret politikası ne olmalıdır?
- Çalışanlar ve toplam olarak organizasyon istenilen performansa ulaşmış mıdır?

- Örgütteki boş ya da boşalacak iş veya görevler için hangi kaynaklara başvurulacaktır.?
- Organizasyonun gelecekteki insan kaynağı gereksinmesi ne olacaktır?
- Örgütte ne tür eğitim ve geliştirme programları planlanıp uygulanacaktır?
- İşletme için yükseltme ve rotasyon uygulamaları nasıl gerçekleştirilmelidir?

Örgütlerin insan kaynakları yöneticileri bu ve benzeri bilgilerden farklı amaçlar için çeşitli insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesinde yararlanırlar. Örneğin, performans değerlendirme bilgilerinden ücretleme ile ilgili kararlarda faydalanılacağı gibi aynı zamanda bu bilgilerden eğitim açığının belirlenerek uygun geliştirme programlarının planlanmasında da yararlanılabilir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin sağladığı bilgilerin belirli birtakım özelliklere sahip olması gerekir.

- Bilginin doğru olma özelliği
- Bilginin eksiksiz, tam olma özelliği
- Bilginin güncel ve istenilen zamanda ulaşılabilir olma özelliği
- Bilginin ilgili, istenilen nitelikte olma özelliği
- Bilginin anlaşılır olma özelliği

Bu özelliklerden herhangi birisinin eksik olması halinde karar verme sürecinde bir takım sorunlar yaşanacaktır. Sistemden sorumlu olan yöneticilerin hem teknik hem de insan kaynakları yönetimine ilişkin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması sistemin etkinliğini belirleyecektir. Bilgisayar teknolojisi ile insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin yeterli bilgiye sahip yönetici ile astlar hangi tür işlemler için hangi tür bilgilerin nasıl işlenebileceğini gerçekleştirebileceklerinden örgütteki insan kaynakları bilgi sisteminin etkinliği arzulanan düzeye ulaşacaktır.

Günümüz insan kaynakları yöneticilerinin kendi uzmanlık alanlarındaki yeni gelişmeleri yakından izlemeleri gerekmektedir. Bilgisayar teknolojisi, yazılım olanakları, bilgisayar ortamında geliştirilmiş insan kaynakları bilgi sistemleri artık emek yoğun, zaman alıcı işlerde personelin yerine geçmiştir. Bu durum da, insan kaynakları yöneticilerinin en son teknolojiye yararlanabilme konusunda gerekli niteliğe sahip olmalarını zorunlu hale getirmektedir.

3.5.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Amaçları

- Çalışanın yeteneklerini, işverenini ihtiyaçları ile eşleştirerek organizasyonel 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.
- Çok uluslu şirketlerin değişik yerlerdeki tüm şirketlerinde aynı sistemi kullanarak çalışanlarını gerçek anlamda evrensel bir tarzda yönetmek.
- Personelin sağlık durumunu izleyip bunlara ilişkin yönetim kararlarını hızlı almak .
- Boş pozisyon tanımları ile başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri etkin bir biçimde yürütmek .
- Personel eğitimlerini, iş tanımlarına ve personelin yetkinlik/yetenek gereksinimlerine göre planlayabilmek ve bütçeledebilmek.

3.5.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Veritabanına Girilecek Veriler

İnsan kaynaklarına dönük karar süreçlerinde başarılı olunabilmesi için kapsamlı bilgiye ihtiyaç duyulacağından bir insan kaynakları veri tabanı için gereksinim duyulan bilgi tiplerini Şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- **Özlük Bilgileri:** Ad-soyad, doğum tarihi, sicil numarası...
- **Personel temin sürecine ilişkin bilgiler:** Kullanılan başvuru tekniği, görüşme tarihi, işe alma nedenleri...
- **İş deneyimine ilişkin bilgiler:** İş bilgisi ve yeteneği, önceki iş deneyimleri...
- **Eğitim bilgileri:** Eğitim düzeyi...
- **Ücret bilgileri:** Mevcut ücretin tutarı, tipi, özel kesintiler...
- **Performans değerlendirme bilgileri:** Değerleme puanları, raporları, disiplin notları, ödüller.
- **Çalışma süresine ilişkin bilgiler:** İşe başlama tarihi, işten ayrılma tarihi...
- **Çalışanların tutumlarına ilişkin bilgiler:** İşe karşı tutumları, devamsızlıkları...
- **Sendika bilgileri:** Üyelik bilgileri...

- **İletişim bilgileri:** Ev adres ve telefonu, acil durumlarda iletişim kurulabilecek kişiler.
- **Sağlık ve kaza bilgileri:** Sağlık muayene kayıtları, yaralanma nedenleri ve kayıtları, kayıp iş zamanı...
- **Açık iş pozisyon bilgileri:** İşin ünvanı, gerekleri, pozisyonu ve ücret düzeyi...
- **İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler:** İşe yönelik işgücü arzı, piyasa ücret düzeyi...
- **Pozisyon ya da iş bilgileri:** İşin hiyerarşik yeri, pozisyon kodu...
- **İşin çevresi ile ilgili bilgiler:** Benzer diğer işlerdeki ortalama ücret, çalışanların eğitim düzeyi, personel devir oranı, kaza sıklık oranı...
- **İşten ayrılma bilgileri:** İşten ayrılma tarihi, ayrılma nedenleri.

3.5.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Örgüt Düzeyinde Kurulması Temel Kullanım Alanları

İnsan kaynaklarına ilişkin çok sayıda ve farklı nitelikte bilgiye ihtiyaç duyulması, ilgili bilgilerin toplanması, saklanması ve işlenmesi sürecinin bilgisayar ile yapılmasını gerektirmektedir. Örgütteki insan kaynakları bilgi sisteminin varlığı ile etkinliği özellikle stratejik nitelikli insan kaynakları fonksiyonlarını üstlenen günümüz insan kaynakları yöneticilerinin başarılarını belirleyecektir. Bu amaçla örgütte kurulacak olan söz konusu sistemin örgüt amaçları doğrultusunda tasarlanıp uygulamaya geçilmesi gerekir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin örgüt düzeyinde kurulması için şu temel adımlar gerekli olacaktır.

Mevcut İnsan Kaynakları Enformasyon Sisteminin İncelenmesi: Yeni sistemin başarısında, işe öncelikle mevcut resmi ya da resmi olmayan eski sistemin durumunu incelemeye başlanmasının önemi büyük olacaktır. Yapılacak kapsamlı bir çalışma mevcut sistemin performansı hakkında gerekli olan bilgiyi sağlayacak ve sistem ile ilgili sorunlar tespit edilecektir.

İnsan Kaynakları Bilgi Önceliklerinin geliştirilmesi: Bu aşamada insan kaynakları enformasyon sisteminde yer alacak olan bilgilerin, insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki önemine göre belirlenmesi ve ortaya konması söz konusudur. Bu belirleme çalışmasında, insan kaynakları departmanının örgüt içerisindeki konumu

ile bilimsel karakterli uygulamaları benimsemiş oluğu da bilginin öncelik sıralamasını etkileyecektir.

Yeni insan kaynakları bilgi sisteminin geliştirilmesi: Bu son aşamada örgütün hangi alan veya alanlarda bu sistemden faydalanacağı belirlenmeli ve sistem uygun yazılım-donanım ile bilgisayar ortamında kurulmalıdır. Örgütler kendilerine özgü bilgi sistemi kurabilecekleri gibi piyasadaki mevcut yazılım ürünlerini satın alarak kullanabilirler. Uygun yazılım programına dönük doğru tercih yapıldıktan sonra sıra donanım-bilgisayar sisteminin tenkil özellikleri tespitine gelir. Bu noktada özellikle bilgisayarın bellek kapasitesi, hızı v.b özellikler dikkate alınarak en yararlı donanımın seçilmesi gerekir.

İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Denetimi ve Güncelleştirilmesi: Sistem kullanılmaya başlandıktan sonra güncel bilginin zamanında ve doğru olarak sağlanıp sağlanmadığının denetimi yapılarak sistemin etkinliği ölçülmelidir. Bu noktada sistemin performansında sorunlar ile karşılaşan örgütlerin, bilgi ihtiyacındaki değişiklikler ile teknolojik gelişmeler doğrultusunda insan kaynakları bilgi sisteminde gerekli düzenlemeleri yapmaları ve güncelleştirmeleri gerekli olacaktır. Özellikle bilgisayar teknolojisinde meydana gelen hızlı gelişme ve değişimlere uygun olarak sistemin mutlaka zaman içerisinde sık sık gözden geçirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması şart olacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminde karar sürecinde destek sağlayacak olan insan kaynakları bilgi sisteminin tüm insan kaynakları işlevlerine dönük holistik bir yapıya sahip olması gerekir. İnsan kaynakları enformasyon sistemlerinden, insan kaynakları planlaması fonksiyonundan başlayarak ilişkili tüm fonksiyonlarda sistemin yeterliliği ve örgütün amaçları doğrultusunda belirli ölçülerde yararlanmak mümkündür.

3.6. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

Son yıllarda, özellikle bilgi ile iletişim teknolojilerindeki gelişme ve ilerlemeler neticesinde iş dünyası tarihindeki en büyük değişimi yaşamakta olup, işletmelerin temel politikaları da bu değişimden etkilenmektedir. İşletmeler doğru bilgiye en kolay şekilde ulaşarak daha hızlı karar vermenin ve yeniliklere uyum sağlamanın yollarını aramaktadırlar. Bilgi ekonomisinde yeni teknolojilerin gelişimi ile birlikte iş örgütleri bu tür ihtiyaçlarını bilişim teknolojileri ile giderecek seviyeye ulaşmışlardır. Bilgisayarların iş yaşamında yaygın olarak kullanılması ve internet teknolojisindeki hızlı gelişmeler insan kaynakları yönetimini de etkilemiş ve gelinen son nokta “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY)” olmuştur. Artık dünyadaki birçok iş örgütü insan kaynaklarına ait bilgileri saklamak ve işlemek için elektronik insan kaynakları sistemlerini kullanmaktadırlar. Bu sistemlerden özel bir alt modül olan insan kaynakları enformasyon sistemi sayesinde günümüz örgütleri insan kaynaklarının operasyonel işlerine harcanan zamanın ve masrafların çoğundan kurtulmuş olmaktadır. Sistem, istenilen bilgilere çok daha kolay ulaşılmasını ve bilgilerin düzenli olarak raporlanmasını sağlayarak hem örgüt yöneticilerinin hem de insan kaynakları uzmanlarının İK'nın stratejik konularına yoğunlaşabilmelerine imkan tanımaktadır. Bir örgütün insan kaynağını yönetme ihtiyacına cevap veren çok özel bir enformasyon şekli olan insan kaynakları enformasyon sistemi geleneksel insan kaynakları yönetimi sürecindeki pek çok işlemin sanal ortamda gerçekleşmesine imkan yaratmaktadır (Öge, 10.05.2006).

3.6.1. Elektronik İnsan Kaynakları Kavramı

Hayatın her alanında elektronik kelimesi temsil eden bir “e” harfi hemen hemen bütün kavramların önüne eklenmektedir. Örneğin; e-ticaret, e-iş, e-devlet, e-öğrenme, e-sağlık... Global rekabet ortamı, işletmeleri bütünsel anlamda yani bütün departmanlarının bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin entegre olduğu bir sisteme zorlamaktadır. “e olmak ya da olmamak” felsefesi temel slogan haline gelmiş ve rekabette belirleyici unsur olmuştur. Son dönemde insan kaynakları anlayış ve uygulamaları da bu popüler gelişimden payını almış ve insan kaynaklarının geniş yelpazesi içerisinde “e-insan kaynakları” olarak tanımlanan yeni bir alan doğmuştur.

E-insan kaynakları kavramının ortaya çıkışıyla birlikte gündeme gelen tartışmalar arasında en dikkat çekici olanı teknolojik gelişmelerin “insan” unsurunu tehdit edip etmediğidir. Bu soruya verilecek yanıt hem evet hem hayır olabilmektedir. Evet, çünkü e-insan kaynakları, işletme çalışanların gereksinimlerini kurumsal elektronik bir ağ ortamı yani intranet üzerinden erişimle birlikte karşılayabilme şansını ortaya koyduğundan ara kademelerde çalışanları ve insan kaynakları personel sayısını azaltmaktadır. Hayır, çünkü e-insan kaynakları anlayışı insan kaynakları departmanı içindeki günlük iş süreçlerinde ortaya çıkan rutin faaliyetleri elimine ederek vakit kazandırmakta ve böylelikle bölüm çalışanlarının izlemeleri gereken plan ve stratejilere odaklanmalarına destek olmaktadır (Hay Group, 2002: 5-6).

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

3.6.2. Elektronik İnsan Kaynakları kullanımının Nedenleri

Dünya çapındaki bütün şirketler insan kaynakları faaliyetlerini web ortamına taşımaya başlamasının iki ana nedeni; bürokrasinin azalması ve maliyetlerin düşürülmesi ile değer yaratımıdır (Hay Group, 2002: 3-4).

3.6.2.1. Bürokrasinin Azalması ve Maliyetlerin Düşürülmesi

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

Dünya çapında 173 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada işletmelerin insan kaynakları faaliyetlerini ağ ortamına aktarma öncelik sıralamalarını aşağıdaki gibi görmek mümkündür.

Tablo 3.1. İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Ağ Ortamına Aktarım Oranları

SÜREÇ	AĞ ORTAMINA AKTARILMA ORANI
Şirket politikası ve prosedürlerinin yayınlanması	% 70
İş alanları	% 63
İşe alma	% 56
Çalışanların eğitimi	% 49
Personel seçimi ve yükseltme	% 43
Yetenek/beceri değerlendirme	% 37
Online eğitim programlarının yayımı	% 36
Ücretlendirme planlaması ve yönetimi	% 35

Kaynak: HayGroup(2002:3)

E-insan kaynakları, kağıtsız yani internet üzerinden iş başvurularıyla yeni eleman alımına imkan vermektedir. Bu durum iş süreçlerine büyük hız kazandırmakta, idari süreçlerin sayısını indirgemekte ve olası hataları ortadan kaldırmaktadır. E-insan kaynakları, çalışanlar ve yöneticiler için çalışma ortamını geliştirmekte ve tabii bunun yanında zaman faydası sağlamaktadır. Ayrıca insan kaynakları departmanının monoton ve rutin iş süreçlerini azaltarak etkinlik ve verimliliği arttırmaktır.

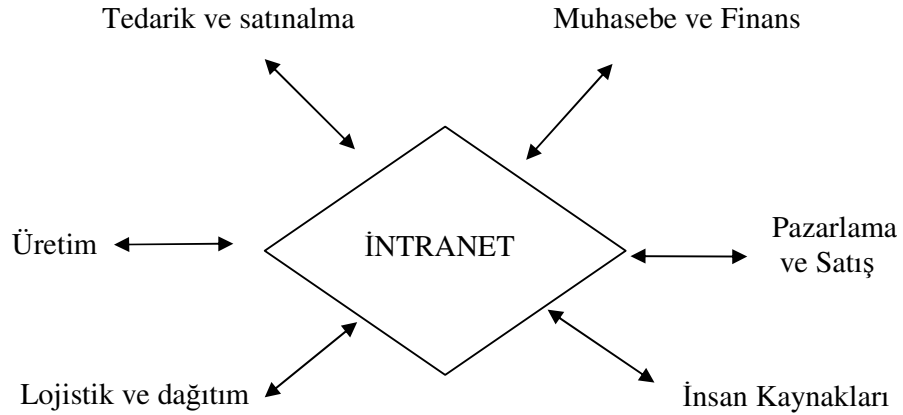
3.6.2.2. Değer Yaratımı

Bugüne kadar klasik yöntemlerle yapılan e-insan kaynakları işlemleri ve prosedürleri artık daha kolay organize edilebilir bir durumdadır. E-insan kaynakları sisteminin hızlı ve kolay olması, yöneticilerin bu sistemi yaygın olarak tercih etmelerine ve insan kaynakları araçlarını yaygın olarak kullanmalarına sebep olmaktadır. Bu yeni olgu şirketler için büyük bir değer yaratımı sağlayarak, çalışanlarının performanslarını arttırmakta ve yeteneklerini geliştirmektedir.

3.6.3. İnternet ve İnsan Kaynakların Yönetimi

İşletme içi bir ağ yapısı olan intranet, TCP/IP, http vb. internet iletişim protokolleri ve web araçları (örneğin HTML, Java programlama dilleri) gibi bilgi sistem ve teknolojilerine dayanan bir “iç bilgi sistemi”dir. İnternet, şirket içi bilgi akışının diğer bir deyişle enformasyon alış-veriş sisteminin kalbi olarak düşünülmektedir.

Şekil 3.1.İnternet ve İşletme İçi Bölümler Arası Etkileşim



Kaynak:Hannon(1998:80)

3.6.3.1. İşletmelerde İtranet Uygulamaları

- **Çalışan el kitabı:** Çalışan el kitabı uygulaması, personele yönelik rehber ve politikaların elektronik ortamda yayımlanmasıdır. El kitaplarının basımı, güncelleştirilmesi ve dağıtım maliyeti açılarından büyük tasarruf yaratmaktadır. Böylelikle işletme çalışanları en yeni politika ve prosedürler hakkında hızlı bilgi elde edebilmektedirler.
- **Telefon rehberi:** Telefon rehberi, çalışanlara ait iletişim ve erişim bilgilerinin (telefon numarası, e-posta adresi, ünvan ve buldukları departman vb.) yer aldığı bir veritabanıdır. Elektronik ortamda yapılan araştırmalar geleneksel yöntemlere göre daha hızlı gerçekleşmektedir. Online erişim bilgileri sık sık ve kolaylıkla güncellenebilmekte ve santral operatörlerinin telefon başında daha az vakit harcamalarına yardımcı olmaktadır.
- **Faydalı bilgiler:** Çalışanların işlerine yarayacak bilgilerin, yeniden gözden geçirilmesi, düzenlenmesi, sağlık ve değer planlarının online seçenekler üzerinden tercih edilmesidir. Çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere daha çabuk yanıt alabilmelerini sağlamaktadır. İnsan kaynakları bölümü işletme çalışanlarından gelen sık sorulan sorulara daha az zaman harcamaktadır. Çalışanlarla ilgili bilgi kayıtları gerekli programlarda daha çabuk ve daha az hata ile tutulmaktadır.
- **Emeklilik planları:** Çalışanlar, emeklilik hesap bilgilerini, yatırım seçeneklerini, emeklilik ikramiyesinin bugünkü ve gelecekteki tutarlarını online olarak inceleyebilmekte ve buna yönelik seçim yapabilmektedirler. Bu sistem, personelden gelen “emekliliğime ne kadar süre kaldı ?” , “emekli ikramiyemin tutarı nedir ?” vb. şeklindeki sık sorulan sorulara tekrar tekrar cevap vermelerini önleyerek diğer faaliyetler için vakit kazanmalarını sağlamaktadır.
- **Çalışan anket ve araştırmaları:** İşletme içi mevcut durum ya da planlanan değişiklikler hakkında çalışanlardan geri besleme alınmasında e-posta ve/veya işletme içi web sitesinin kullanılmasıdır. Karar vermeye yardımcı yeni fikirler elde edilerek işletme için faydalı yeni çözüm yöntemleri üretilebilmekte, iş süreçleri iyileştirilebilmektedir.

- **Kurum içi iş seçenekleri:** İşletme içi yeni iş fırsatları ve bu pozisyonlara yönelik eğitim programları ile kariyer gelişim bilgilerinin intranet web sitesi üzerinden açıklanmasıdır. Bilgi yayılımı intranet aracılığıyla, klasik kurum içi duyuru panoları vb. materyallere göre ilgili kişilere daha hızlı ve daha etkin ulaşmaktadır. Bu uygulama, çalışanların işletme bünyesinde tutulması ile kurum içi büyüme ve ilerlemeye yardımcı olmaktadır.
- **Kurum dışı elaman alımı:** İşletme içi yeni iş fırsatları ve bu pozisyonlara yönelik eğitim programları ile kariyer gelişim bilgilerinin internet web sitesi üzerinden kamuoyuna duyurulmasıdır. Geniş aday seçeneklerinin ve onlara ait bilgilerinin açık bir şekilde bulunmasını sağlamakta, işe alım çevrim zamanı kısaltmaktadır.
- **Aday taraması:** İşletmenin personel seçiminde belirlemiş olduğu temel niteliklere sahip kişilerin özgeçmişleri yüzlerce aday özgeçmişini arasından bilgisayar desteği ile otomatik bir biçimde analiz edilmektedir. Rutin işe alım süreçlerini hızlandırmaktadır.
- **Organizasyon şemaları:** Güncellenmiş organizasyon şema ve bilgilerin tüm departmanlarca tam zamanlı olarak sağlanmasına imkan tanıyan bir uygulamadır.
- **Haber bültenleri:** Periyodik olarak yayınlanan haber bülteni uygulamaları şirketle ilgili haber ve duyuruların yer aldığı elektronik bir ortamdır. Bu ortamda şirket faaliyetleri, müşteriler, ortaklar ve çalışanlar vb. ilgili güncel bilgi ve magazin duyurularının da yer aldığı elektronik gazete ve dergilerdir.
- **Şirket takvimi:** Bu uygulamada yıl içerisindeki tatil ve özel günlerin belirtildiği elektronik bir takvim bulunmaktadır. Çalışanlar bu takvim bilgileri intranet üzerinde kolaylıkla bulabilmektedirler (Erdal, 10.05.2006).

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde insan kaynakları departmanının yapısı ve işleyişinin anlaşılması ve insan kaynakları fonksiyonlarında bilişim sistemlerinin ne ölçüde kullanıldığına tespiti için yapılan anket çalışmasında 33 şirketten anket ya da mülakat yardımıyla veriler toplanmaya çalışılmıştır. Anket yapılan işletmelerin geneli temsil etmeyeceği düşünülerek net sayısal sonuçlar verilmekten kaçınılmıştır.

Ankete katılan işletmelerin çoğu 10 yılı aşkın süredir faaliyet gösteren bünyelerinde en az 100 çalışan bulunduran orta ölçekli sanayi işletmeleridir.

İşletmelerin tamamı bünyelerinde personelle ilgilenen bir departman bulundurmaktalar ve büyük çoğunluğunda departman ismi “insan kaynakları ve idari işler” olarak geçmektedir. Bu durum işletmelerin insan kaynakları departmanının varlığına önem verdiklerini göstermektedir.

İnsan kaynakları departmanında çalışan kişi sayısı 3-10 arasında değişmektedir. Departmanda çalışan kişi sayısı işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarını ne ölçüde yerine getirdiklerinin bir nevi göstergesi gibidir. Çalışanlar fonksiyonlara göre dağılmışlardır. Bu departmanlarda İnsan kaynakları müdürü, İnsan kaynakları uzmanı, personel sorumlusu, eğitim sorumlusu, personel sağlığı ve özlük işlemleri için çalışanlar mevcuttur.

İnsan kaynakları departmanları işletmelerde çoğunlukla genel müdüre bağlı olarak faaliyet göstermektedirler.

Ankete katılan işletmelerin yarıya yakını insan kaynakları fonksiyonlarında danışman firmalardan yardım aldıklarını söylemektedirler. Danışman firmalardan yardım alan işletmeler, insan kaynağı seçme ve işe alma başvuruları ve mülakatları ile çalışanların eğitimi konularında yardım talep etmektedirler.

Yapılan anketlerde İnsan kaynakları yönetiminde İtranet kullanımının yaygın olduğu görülmüştür. İtranetin telefon rehberi, kurum dışı eleman alımı, aday taraması, organizasyon şemaları, haber bültenleri ve çalışanlara ait ilanlar gibi uygulamalarından faydalanılmaktadır.

Genel olarak bilişim sistemi kullanımının direk etkili olduğu alanlarla ilgili soruya işletmelerin hemen hemen hepsi maliyetleri azalttı, İK departmanının etkinliğini arttırdı, planlama açısından kolaylıklar sağladı ve çalışan performansını arttırdı şeklinde cevap vermişlerdir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında bilişim sistemi kullanıyor musunuz sorusuna aldığımız cevaplar bizi bir hayli şaşırttı. Tezin genelinde öneminden ve gerekliliğinden bahsettiğimiz insan kaynakları yönetiminin işletmelerde genelde personel özlük işlemleri, maaş ve bordro işlemleri ve personel seçimi gibi konularda faaliyetlerini yoğun bir şekilde yerine getirdiklerini gördük. İşletmelerin az bir kısmı performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, insan kaynakları planlaması gibi konularda bilişim sistemlerinden faydalanmaktalar. Yapılan görüşmelerde insan kaynakları faaliyetlerinin tamamına yakınının yapıldığının söylenmesi bize insan kaynakları fonksiyonlarını başka departmanların yapıyor olduğunu gösteriyor, Bu durum İKY fonksiyonunun etkinliğini azaltan bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonları farklı departmanlarca profesyonel olmayan bir şekilde yerine getirilmektedir.

Sonuç olarak insan kaynakları faaliyetlerinin yapıldığını fakat yeterli düzeyde önem verilmediğini görmekteyiz. İnsan kaynağına önem verilmemesinin çeşitli sebepleri olabilir. Bunlar işsiz insanların çokluğu nedeniyle işten ayrılan birisinin yerinin doldurulabilmesi, insan kaynakları uzmanlarının yetersiz olması, danışman firmaların yetersiz ve çok pahalı olması, İşletmelerin aile işletmeleri oluşu ve iş sahibinin yönetici pozisyonunda olması olabilir. İKY faaliyetleri her ne kadar çalışanların motivasyonlarını arttırarak verimi arttırması, çalışanların işletmede huzurlu ve istekli çalışmalarını sağlamak gibi yararları olsa da kısa dönemde maddi bir karşılığı olmadığından gerekli ilgiyi görememektedir.

Türkiye'deki çoğu işletmenin insan kaynaklarından yeterince anlamlı ekonomik değerler yaratamadıklarından çalışanlar mutsuz olmaktadır. Yanlış İK politika ve uygulamalarıyla kurumlar verimsiz çalışmaktalar. İşsizlik, iç ve dış borçlar, sosyal ve ekonomik sorunlar artmaktadır. İK dan daha etkili yararlanmak için insan kaynakları planlaması, seçme-yerleştirme, kariyer planlaması, eğitim-geliştirme, motivasyon, performans yönetimi gibi alanlarda yeni ve etkili yöntemler geliştirilmelidir.

İK'nın bilgi ve becerilerinin envanteri çıkarılmalı, ihtiyaç duyulan yerde ve zamanda o bilgi-becerinin kolaylıkla kullanılabilmesi sağlanmalıdır. Şirketler arasında insan kaynaklarından etkin yararlanmayı sağlayacak bir bilgi ağı oluşturulmalıdır.

İnsan kaynakları faaliyetlerinin bilinçsizce uygulanmasının önüne geçmek için üniversiteler-sanayi işbirliği sağlanmalı ve bu platformda akademisyenlerle yöneticiler buluşturulmalıdır.

Danışmanlık firmaları yardımıyla seminerler düzenlenmeli ve insan kaynakları uygulamaları anlatılarak yöneticiler bilinçlendirilmelidirler.

Uzun vadedeki çözümün anahtarı ise İnsan kaynakları uzmanlarını yetiştirecek olan üniversitelerdedir. Üniversitelerde insan kaynakları eğitimi alan öğrencilere kitaplarda yazan İnsan kaynaklarının yönetiminin teori kısımlarının yanında gerçekte bu faaliyetlerin nasıl yürütüldüğü ve ne gibi aksaklıklarla karşılaşılacağı gibi konular da anlatılmalıdır.

KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime,(1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MPM Yayını, Ankara
- ARMSTRONG, Michael;(1992), *Human Resources Management Strategy&Action*, Clays Ltd.
- BARUTÇUGİL, İsmet, *İnsan Kaynakları Yönetimi*,
<http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/insanKaYon.htm>
(20.04.2006)
- BENSGHİR, Türksel Kaya (1996),*Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİ Yayını, No:274, Ankara,
- BİNGÖL, Dursun,(1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, Dördüncü Baskı, İstanbul, s.115-116
- BOZKURT, Veysel(2000), *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza, (1998) ,” *Sendikalar Küreselleşmeye Dayanabilir mi?*” , İktisat Dergisi, Mayıs
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza,(1998), “*Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım*”, Mess Mercek Dergisi, Ekim
- ERDAL, Murat, *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü
<http://www.kobimaster.com/DesktopDefault.aspx?tabindex=3&tabid=35&Itid=104&slct=12> (10.05.2006)
- ERDOĞMUŞ, Nihat, (2002-2003), *İnsan Kaynakları Ders Notları*, Kocaeli
- EKİN, Nusret,(1998),*Çalışma Yaşamında Dönüşüm*”, MESS Mercek, İstanbul, Ocak
- FINDIKÇI, İlhami, (2000) , *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul
- GÖKALP, Ziya network güvenlik çözümleri bölüm müdürü Servus A:Ş
http://www.bilgiyonnetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=136 (10.04.2005)
- GÖKÇE, Birsen (1992),*Toplumsal Bilimlerde Araştırma*, Ankara
- GÖKÇEN, Hadi (2001),*Yönetim Bilgi Sistemleri* , Epu Yayıncılık
- GÜZELDERE, Güven, (1998), “*Yapay Zekanın Dünyü, Bugünü, Yarını*”, Copito, Sayı: 13, 27.

HANNON, Neal J. (1998), *The Business of the Internet*, Cambridge Course Technology Pubs

Hay Group (2002), *e-HR : A New Source of Value-Creation*, Working Paper,
[http:// www.haygroup.nl/pdf/ResearchReport.pdf](http://www.haygroup.nl/pdf/ResearchReport.pdf) , 10 Mayıs 2002

KARAKAŞ, Melikşah, Veri Madenciliği Üzerine,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=132 (20.04.2006)

KARASAR , Niyazi (1994), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara

Kaynak, Vikipedi özgür ansiklopedisi

http://tr.wikipedia.org/wiki/Veri_taban%C4%B1 , (20.04.2006)

KESER, Aşkın, (1999), *Küreselleşme Sürecinin Sendikal Hareket Üzerindeki Etkisi*,
U.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, Ekim
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi>, Ekim, 1999 (10.04.2006)

KURTULMUŞ, Numan, (1996), *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İz Yayıncılık

ÖGE, Serdar, *E-İKY'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sisteminin Önemi ve Temel Kullanım Alanları* (10.05.2006)

ÖĞÜT, Adem (2001), *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

Rencher , A.C. (1995) *Methods of Multivariate Analysis*, Wiley

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi Yayınları, 1. Baskı, Bursa, s.7.

ŞEN, Osman Nihat (2000), *Oracle SQL, SQL*PLUS, PL/SQL ve Veritabanı Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul

STOREY, John ve SİSSON, Keith, (1993), *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Open University Press,

UĞUR, Adem, (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi

YURDAKUL , Ceyhun, M. Ufuk Çağlayan, (1997), *Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No: 361, Ticaret Basım Sanayi, Ankara, Haziran, 16-17

WARNER , Malcolm, (1998), *Business & Management*, Boston

EKLER

EK 1. MAKPA KRİSTAL VERİTABANI DİZAYN PROJESİ

Biz ödevimizi üretim sektöründe hizmet veren bir şirket üzerinde yapmaya karar verdik ve bunun için MAKPA KRİSTAL' i seçtik. MAKPA KRİSTAL;

1987 yılında kurulmuş olup kurulduğundan bugüne günümüz teknolojisini takip eden e uygulayan bir firma olarak çalışmalarına devam etmektedir. Bir çok yeniliğin öncüsü ve sektörün gelişmesinde lokomotif olmuştur. İthalat ve imalat ile ürün yelpazesini genişleterek müşterilerine fonksiyonel ürünler sunmayı amaçlamıştır. Her koşulda müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı daima gerçekleştirmiştir.

Endüstriyel mutfak sektörünün lider kuruluşlarından olan MAKPA KRİSTAL projelendirme imalat, satış, monta ve satış sonrası servis departmanları ile Antalya merkezli olarak tüm Türkiye'ye hizmet vermektedir.

Hedefleri “koşulsuz müşteri memnuniyeti”dir. Bu amaçla müşteri ihtiyaçlarını kullanıma en uygun şekilde projelendirir, en kısa süre ve en uygun maliyetle “önce kalite” sloganı ile karşılar ve eksiksiz uygular. Satış sonrası uzman teknik kadrosu ile hizmet vermektedir.

Endüstriyel mutfak sektöründe kendi üretiminin yanında dünyaca ünlü bir çok lider markanın da Türkiye distribütörüdür.

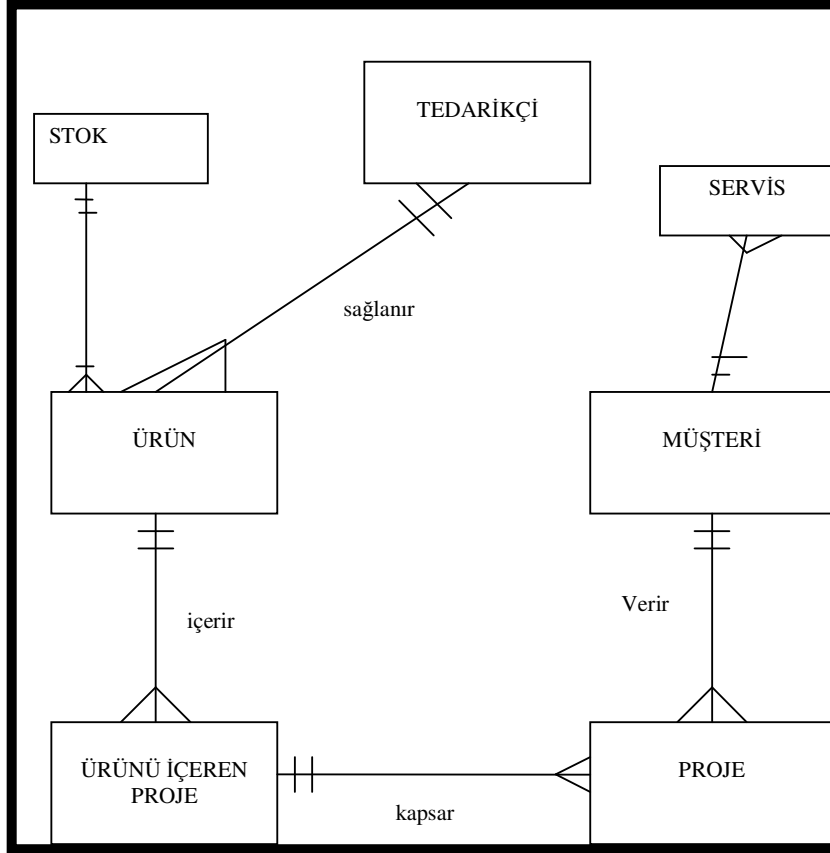
Şirketin geniş ürün yelpazesi sebebiyle müşteri, ürün, proje ve tedarikçi(distribütör),stok ve servis takibine ihtiyacı vardır.

Firmaya bunun için bir veri tabanı yönetim sistemi oluşturulmaya karar verilmiştir. Bu sayede firma ürettiği ürün bilgilerini, müşteri ve sipariş bilgilerini, bunun yanında da tedarikçi ve tedarikçiden sağlanan ürünleri kontrolünü daha iyi sağlayacak ve gereksiz dosyalama işlemlerinden kurtulacaktır.

Firma 5 yıldızlı oteller ve tatil köylerinden aldığı projelerde mutfak tasarımlarını kendi bünyesinde ürettiği ürünler ve tedarikçilerden hazır aldığı ürünlerle yapmaktadır. Firma kendi bünyesinde 75 çeşit ürün üretmekte, üretmediği 60 ürünü de 27 farklı

tedarikçiden temin etmektedir. Firma müşteriden sipariş alır. Siparişi oluşturan ürünlerin bir kısmını kendi ürettiklerinden bir kısmını da tedarikçilerden temin eder.

Şekil EK1.1.: Şirket veri modeli



TEDARİKÇİ: Şirket çok sayıda tedarikçiye sahiptir. Tedarikçi numarası anahtar alandır. Tedarikçi ismi, adresi (posta kodu, şehir, semt, sokak) telefon numarası, faks no ve e-mail adresi diğer özelliklerdir.

ÜRÜN: Ürünler hazır alınan ve üretilen ürünler olarak 2 gruba ayrılmaktadır. Ürünler için ürün numarası anahtar alandır. Ürün adı ve ürün satış fiyatı ortak özellikleridir. Üretilen ürünler için en, boy, yükseklik ve üretim maliyeti gibi özellikler varken, tedarikçilerden hazır alınan ürünler için güç, kapasite, alış fiyatı ve tedarik süresi gibi özellikler vardır.

MÜŞTERİLER: Şirketin potansiyel müşterileri 5 yıldızlı tatil köyleri ve oteller ile küçük pansiyon ve restoranları içermektedir. Her müşteri için müşteri no anahtar alan olup, müşteri adı, adresi, telefon no ve e-mail adresleri ile projeden sorumlu çalışanların ismi bulunmaktadır

PROJE: Proje numarası anahtar alan olup proje ismi ve veriliş tarihi gibi özellikler mevcuttur. Projeler reddedilen ve kabul edilen projeler diye ikiye ayrılmaktadır. Reddedilen projeler için iptal tarihi özellik olurken, kabul edilen projeler için projenin başlangıç tarihi, bitiş tarihi, toplam çalışma saati ve proje işçilik saat ücreti gibi özellikler vardır. Ayrıca her proje için verilen fiyat teklifleri kullanılan ürünlere göre farklılık göstermektedir.

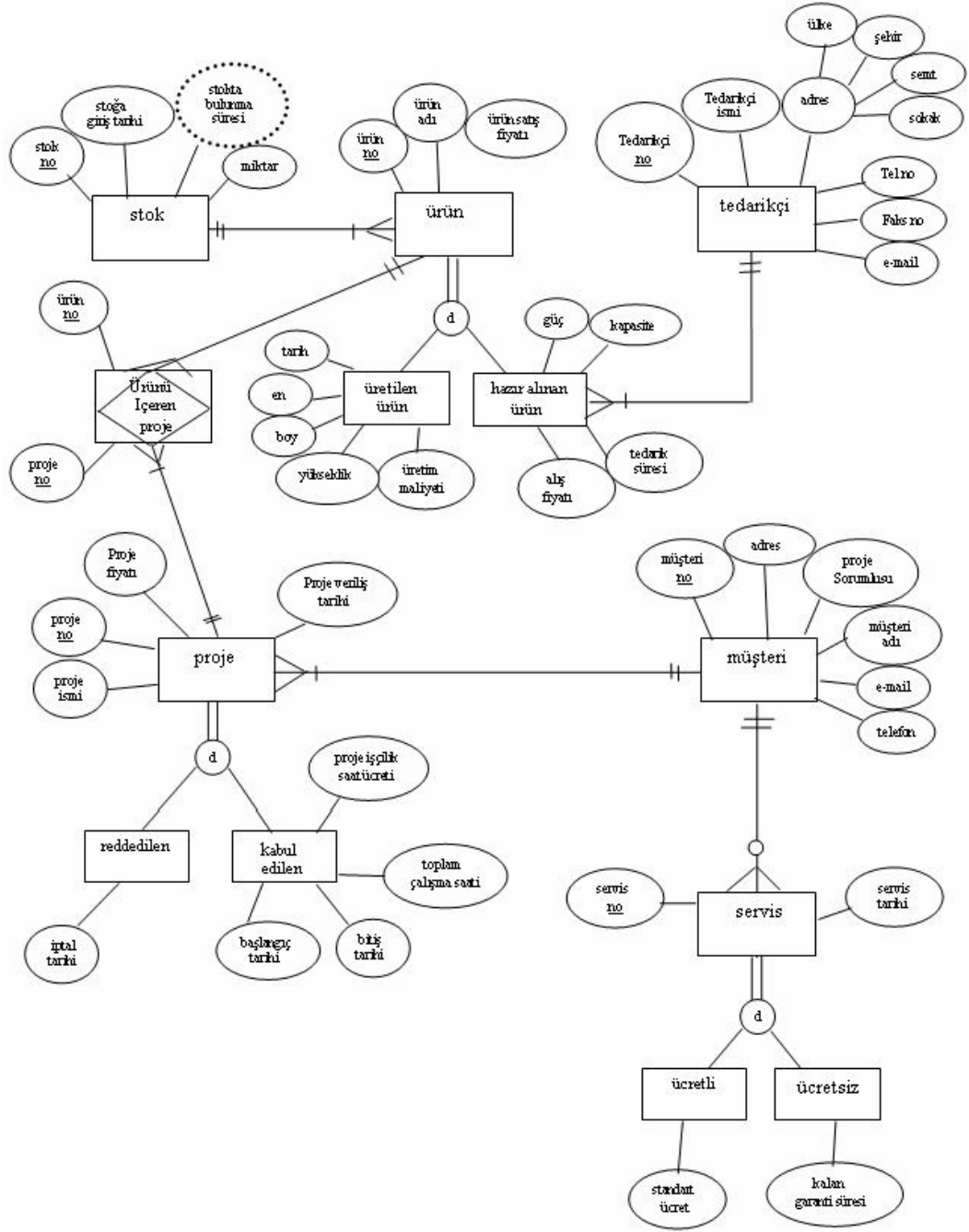
STOK: Ürünler standart olup stokta tutulmaktadır. Stok için stok numarası anahtar alan olup, stoğa giriş tarihi, stokta bulunma süresi ve miktar diğer özelliklerdir.

SERVİS: 2 yıllık garanti kapsamında müşteriler talep ettiği takdirde ücretsiz servis hizmeti sunulmaktadır. Garanti kapsamında olmayan servisler ise ücretli olarak verilmektedir. Servis için servis no anahtar alandır ve servis tarihi de diğer bir özelliktir. Ücretli ve ücretsiz olarak 2 ye ayrılan servislerden ücretli servisler için servis ücreti özellik olurken ücretsiz servis için kalan garanti süresi özellik olmaktadır.

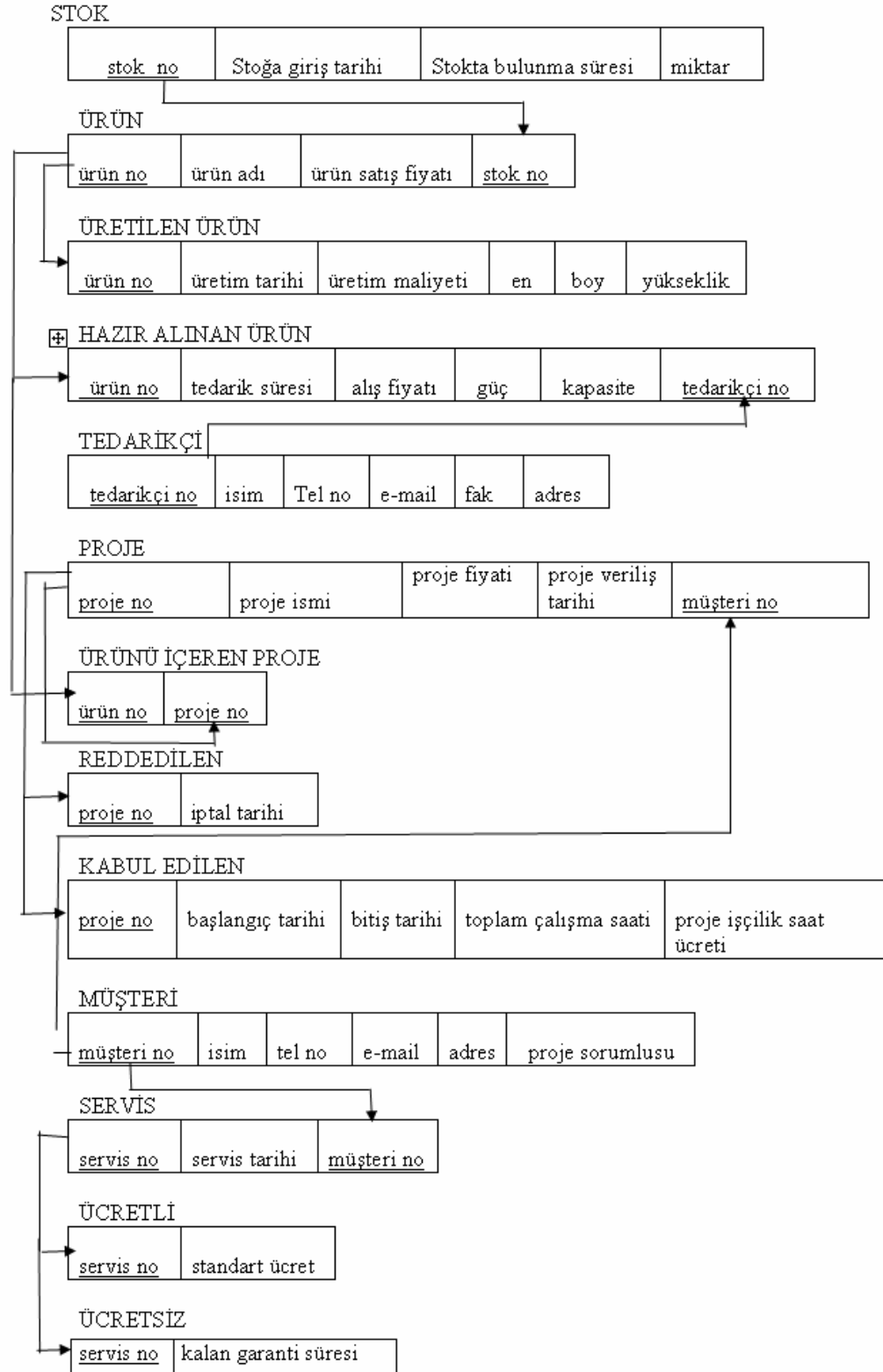
İŞ KURALLARI

- Her tedarikçiden bir veya daha fazla ürün alınabilmekte fakat her farklı ürün yalnız ve yalnız tek bir tedarikçiden alınmaktadır
- Tedarikçilerden alınan ürünler ve firmada üretilen ürünler gerekli olduğu takdirde stokta tutulmaktadır.
- Her stokta tutulan ürün bir tedarikçiye aittir veya üretilen üründür.
- Her proje bir veya birden çok ürünü içerir ve bir ürün birden çok projede kullanılabilir.
- Her müşteri bir veya birden çok proje siparişinde bulunabilir fakat her siparişte projeler yalnızca tek bir müşteri için çizilmektedir. Bir müşteriye çizilen projenin aynısı başka bir müşteriye çizilememektedir.

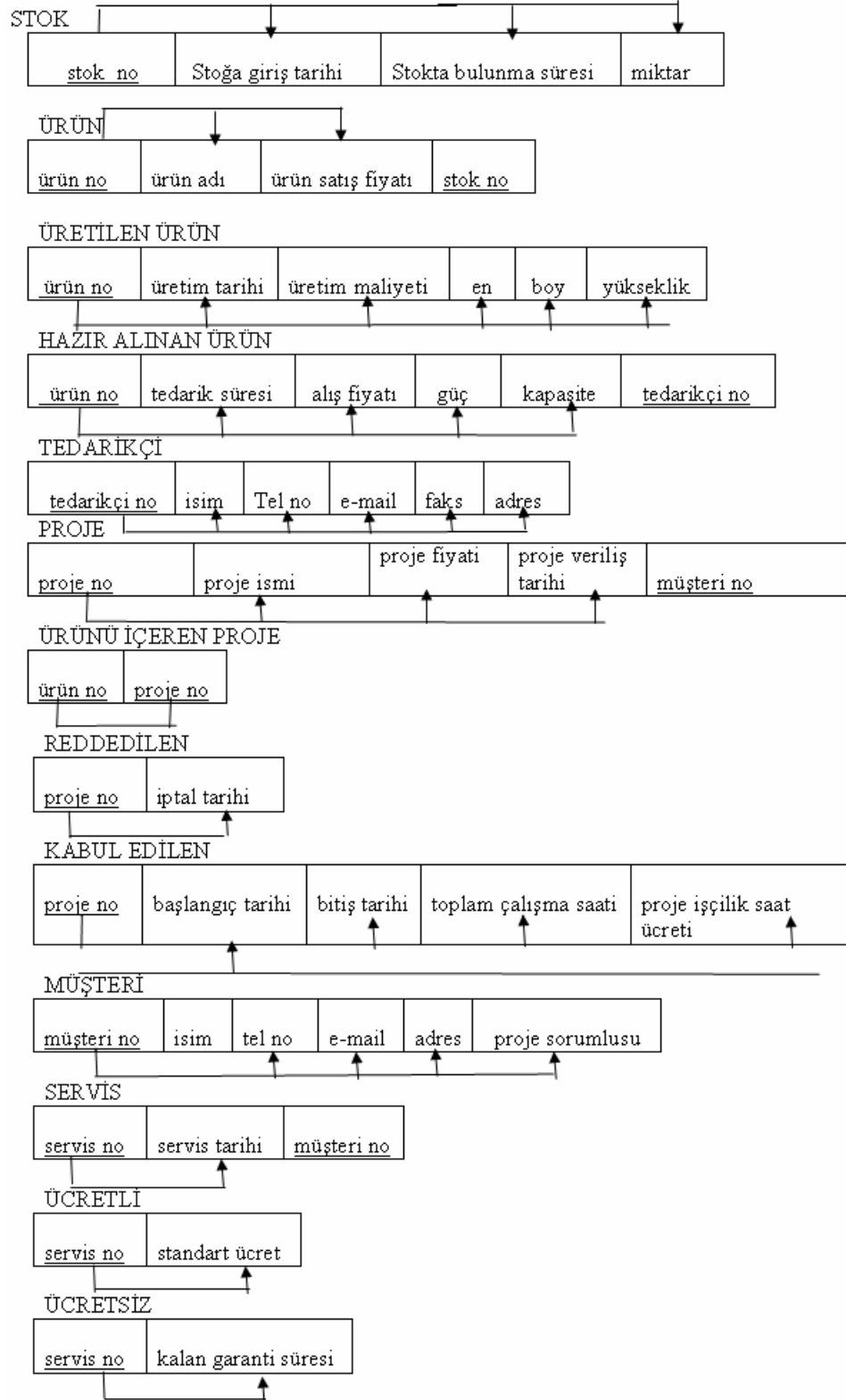
Şekil EK 1.2. Birim İlişki Diyagramı



Şekil EK 1.3. Birinci normal form



Şekil EK 1.4. ikinci normal form



EK 2. Anket Çalışması

FİRMALARDA İNSAN KAYNAKLARI VE PESONEL YÖNETİMİ ALANINDA KULLANILAN BİLİŞİM SİSTEM VE TEKNOLOJİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

Sayın Yetkili,

Bu çalışma Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans programında Doç. Dr. Erman Coşkun danışmanlığında hazırladığım yüksek lisans tezimin bir uygulaması olarak yapılmaktadır. Tez konum günümüz işletme ve yöneticileri için vazgeçilmez unsurlar haline gelen Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojilerinin firmaların İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Departman ve çalışanlarınca nasıl, hangi amaçlarla kullanıldığının belirlenmesi ve bu sistem ve teknolojilerin performansa etkilerinin belirlenmesidir. Anket cevaplarınız sadece bilimsel çalışma normlarına uygun olarak firma isminden bağımsız birer istatistik olarak değerlendirilecek ve tüm gizlilik kurallarına uyulacaktır. Bu çalışmanın sonucu istemeniz halinde size gönderilecektir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

VOLKAN KURŞUN

Eğer anket ve çalışma sonuçlarının gönderilmesini istiyorsanız lütfen isim ve e-mail adresi yazınız:

İSİM.....-E-MAİL:..... @

BÖLÜM 1

1) Firmanız hangi sektörde faaliyet göstermektedir ?

.....

2) Kaç yıldır bu SEKTÖRDE faaliyet gösteriyorsunuz ?

.....

3) Firmanız yabancı sermayeli bir firma mıdır ? evet

..... hayır

4) Toplam çalışan sayınızın ne kadarı büro personeli (beyaz yakalı) , ne kadarı hizmetliler ve diğer personeldir (mavi yakalı) ?

.....beyaz yakalımavi yakalı

5) Firmanızda personelle ilgilenen bir departman var mı , varsa adı nedir ?

.....

6) Bu departmanda kaç kişi çalışmakta ve pozisyonları nelerdir ?

.....

...

.....

.....

.....

.....

.....

.....

...

7) PERSONEL DEPARTMANI firma içinde kime bağlı olarak çalışmakta ?

.....

8) İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında danışman firmalardan yardım alıyor musunuz ?evethayır

9) Hangi alanlarda yardım alıyorsunuz ? (8. soruya cevabınız evet ise cevaplayınız)

..... Seçme ve işe alma başvuruları ve mülakatları

..... Eğitim

..... Ücret yönetimi

..... Performans ölçme ve değerlendirme

..... Coaching ve mentoring (antrenörlük-akıl hocalığı) becerileri

diğer (AÇIKLAYINIZ).....

10) İNSAN KAYNAKLARI yönetiminDE İtranet KULLANIYOR MUSUNUZ ?

..... evet hayır

11) Hangi alanlarda faydalanıyorsunuz ? (10. soruya cevabınız evet ise cevaplayınız)

..... çalışan el kitabı telefon rehberifaydalı bilgiler

..... emeklilik planları çalışan anket ve araştırmaları

..... kurum içi iş seçenekleri kurum dışı eleman alımı

..... aday taraması organizasyon şemaları haber bültenleri

..... şirket takvimi çalışanlara ait ilanlar

diğer

.....

12)Eğer bilişim sistemi kullanıyorsanız bunun direk etkili olduğu alanlar nelerdir ?

.....maliyetleri azalttı İK departmanının etkinliğini arttırdı

.....yeni problemlere neden oldu planlama açısından kolaylıklar sağladı

.....çalışan memnuniyetini arttırdı çalışan performansını arttırdı

. personel yönetiminden İK yönetimine

Tablo2.1. Aşağıdaki tablo insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilgili olarak hazırlanmıştır. Uygulanmayan alanları boş bırakınız

Fonksiyonlar	Fonksiyonu yerine getirirken bilişim sistemi kullanıyor musunuz ?	Ne kadar zamandır bu sistemi kullanıyorsunuz?	Sizin işletmeniz için bu sistemin önemi 1-Hiç yok 2-Biraz 3-Önemli 4-Çok önemli 5-Olmazsa olmaz	Sizce bu sistem işletmenizin performansını hangi alanlarda etkiliyor ? (birden fazla şık işaretleyebilirsiniz) 1-Maliyet azaltma 2-Doğru ve zamanında karar alma 3-Çalışan iş memnuniyeti ve bağlılığı 4-Rekabet üstünlüğü 5-Bilgiye hızlı erişim	Sistemin kaynağı 1-Kendimiz geliştirdik 2-Kullandığımız otomasyon programı içinde bir modül 3-Ayrıca satın aldık
Personel özlük işlemleri
Maaş ve bordro işlemleri
İnsan kaynakları planlaması
İnsan kaynakları Seçim ve temini
Görevlerinin belirlenmesi
Performans değerlendirme
Sağlık ve güvenlik
Yönetim-çalışan ilişkileri
İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme
Ücret yönetimi
Kariyer planlama

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Konya'da doğdu. 1998 yılında Körfez Oruç Reis Anadolu Lisesi'ni bitirdi.1999 yılında Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünü kazandı. 2004 yılında bu bölümden mezun olduktan sonra aynı yıl içinde Sakarya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine hak kazandı ve hala bu bölümde eğitimine devam etmektedir.