

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

**İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ
SAKARYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Volkan AKMAN**

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem UĞUR

ŞUBAT 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ
SAKARYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Volkan AKMAN**

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi**

Bu tez 17/02/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Adem UĞUR

Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN

Doç. Dr. Erman COŞKUN

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

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 AKMAN

23.12.2009

ÖNSÖZ

Organizasyonlar, hitap ettikleri tüketici kitlesine mal ve hizmet üreterek maksimum kar sağlama amacıyla üretimde bulunurlar. Üretim sürecinde de en önemli faktör elbette ki “insan”dır. İnsan faktörünün değerinin anlaşılması ise işletmelerde insana yönelik birimlerin faaliyete geçirilmesini sağlamıştır. Gelişen teknoloji ve değişen dünya düzeni, bilgisayar destekli sistemleri gerekli kılarak İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri gibi teknolojik altyapıya sahip sistemleri ortaya çıkarmıştır.

Bilginin gerçek güç olarak kabul edildiği, kaliteli ve sonuca yönelik bilgiye ulaşmanın asıl amaç haline geldiği organizasyon yapılarını, bilgi sistemleri doğrultusunda incelediğimiz bu çalışmada; işletmelerdeki genel düzenin çalışanlara ne gibi etkilerde bulunduğu ve insan kaynakları bilgi sistemlerinin bu ilişkiye nasıl farklılık getirdiği ifade edilmeye çalışılmıştır. İşletmenin üretiminde önemli rol oynayan çalışanlarla ilgili bilgi ve kişisel özelliklerin, gerek üretim sürecine gerekse de organizasyon dışı ilişkilere nasıl ve hangi düzeyde etki ettiği, belirli kavram ve örneklerle açıklanmıştır. Teknoloji ve ağır rekabetin ön planda olduğu günümüzde, organizasyonların bilgi sistemlerine neden ihtiyaç duyduğu ve bu sistemlerin işletme-işgören uyumunu sağlamada nasıl bir önem arz ettiği de açıklığa kavuşturulmak istenmiştir.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri konulu bu çalışmayı hazırlamamda büyük emeği geçen değerli hocam Prof. Dr. Adem UĞUR başta olmak üzere, benden yardımlarını esirgemeyen tüm kıymetli hocalarıma, bu bağlamda her zaman yanımda olup çalışmalarımda büyük destek sağlayan aileme ve bu tezin araştırılmasından yazımına kadar her aşamada yanımda olan arkadaşlarıma, Sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım. Saygılarımla...

Volkan AKMAN

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ	v
TABLOLAR LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) Tanımı	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	4
1.2.1. İKY'nin Doğuşu	4
1.2.2. İKY'nin Gelişimi	5
1.2.3. Günümüzde İKY.....	5
BÖLÜM 2: YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ	8
2.1. Yönetim Bilişim Sistemi Nedir	8
2.2. Yönetim Bilişim Sisteminin Önemi ve Gereği.....	14
2.3. Yönetim Bilişim Sisteminin Unsurları	15
2.4. Yönetim Bilişim Sisteminin Özellikleri	15
2.5. Yönetim Bilişim Sisteminin Öğeleri	16
2.6. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Kuruluşu ve Geliştirilmesi.....	17
2.7. Yönetim Bilişim Sistemleri'nin Gelişimi	19
2.8. Yönetim Bilişim Sistemleri'nde Karar Süreci.....	26
2.8.1. Karar Destekleme Sistemleri	27
2.9. İşletme Bilişim Sistemleri.....	28
2.9.1. Pazarlama Bilgi Sistemleri	28
2.9.2. Üretim Bilgi Sistemleri.....	32
2.9.3. Finansal Bilgi Sistemleri.....	33

2.9.4. Muhasebe Bilgi Sistemi.....	33
2.9.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri.....	34
BÖLÜM 3: İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ.....	37
3.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri'nin Kavramsal Çerçevesi.....	37
3.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri'nin Amaçları.....	42
3.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri'nin Yararları ve Sınırları.....	43
3.3.1. İKBS'nin Yararları.....	43
3.3.2. İKBS'nin Sınırlılıkları.....	47
BÖLÜM 4: İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNİN OLUŞTURULMASI VE UYGULAMAYA GEÇİLMESİ.....	52
4.1. Gerekli ve Kaliteli Bilginin Elde Edilmesi.....	54
4.1.1. Bilgi Boşluğunu Saptamak.....	55
4.1.2. Bilgi Geliştirmek ya da Satın Almak.....	55
4.1.3. Bilgiyi Paylaşmak.....	56
4.1.4. Bilgiyi Değerlemek.....	56
4.2. Süreçlerin Belirlenmesi.....	57
4.3. Kullanıcı Uygunluğunun Belirlenmesi.....	58
4.4. Sistem İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	59
4.5. Bilgi Sistemi Seçimi Ve Tasarımı.....	61
4.5.1. Veri Tabanının Tasarlanması.....	64
4.5.2. Veri Kaynaklarının Belirlenmesi.....	64
4.5.3. Bilgi Akışının Belirlenmesi.....	64
4.5.4. Kullanıcı Ekranlarının Belirlenmesi.....	64
4.5.5. Raporların Belirlenmesi.....	64
4.5.6. Veri Kontrolü ve Güvenliğinin Sağlanması.....	65
4.6. Sistemin Oluşumu.....	66
4.6.1. İnsan Kaynakları Stratejisinin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi.....	66
4.6.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Planlanması.....	67

4.6.3. Proje Ekibinin Oluşturulması	68
4.6.4. Yeni Sistemin İşletmeye Adaptasyonu	70
4.6.4.1. Personel Eğitimi	71
4.6.4.2. Sistemin Testi	71
4.6.4.3. Yeni Sisteme Geçiş Süreci.....	72
4.6.4.4. Sistemin Kontrolü.....	72
4.6.4.5. Sistemin İzlenmesi, Gerekli Düzeltmelerin Yapılması ve Sürekliliğin Sağlanması	73
4.6.5. Bilişim Sistemlerini Kurarken ve İşletirken Yöneticilerin Başa Çıkması Gereken Zorluklar	73
4.6.5.1. Stratejik İş Zorluğu	73
4.6.5.2. Küreselleşme Zorluğu.....	74
4.6.5.3. Bilişim Mimarisi Zorluğu	74
4.6.5.4. Bilişim Sistemlerine Yatırım Yapma Zorluğu.....	74
4.6.5.5. Sorumluluk ve Denetim Zorluğu	75
4.6.6. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Denetimi ve Güncelleştirilmesi.....	76
4.6.7. Kullanım Sorunları	76
BÖLÜM 5: İKBS UYGULAMASI: SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ	79
5.1. Araştırmanın Konusu.....	79
5.2. Araştırmanın Amacı.....	79
5.3. Araştırmanın Hipotezleri	79
5.4. Araştırmanın Önemi	80
5.5. Araştırmanın Evreni.....	80
5.6. Araştırmanın Örnekleme	80
5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	80
5.8. Araştırmanın Metodolojisi.....	80
BÖLÜM 6: ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	82
SONUÇ VE ÖNERİLER	95

KAYNAKÇA.....	103
EKLER	107
ÖZGEÇMİŞ	110

KISALTMALAR LİSTESİ

AAP	:Affirmative Action Programme
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
BTBS	:Bilgisayar Tabanlı Bilgi Sistemleri
BY	:Bilgi Yönetimi
B2B	:Business to Business
B2C	:Business to Customer
CMS	:Content Management System
CRM	:Customer Relationship Management
DSS	:Decision Support Systems
EEO	:Equal Employment Opportunity
E-HRM	:Electronic Human Resources Management
E-İKY	:Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi
ERP	:Enterprise Resource Planning
HRIS	:Human Resources Information Systems
HRM	:Human Resources Management
İ.İ.B.F	:İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İK	:İnsan Kaynakları
İKBS	:İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri
İKY	:İnsan Kaynakları Yönetimi
IFS	:Industrial and Financial Systems
KDS	:Karar Destek Sistemleri
KKP	:Kurumsal Kaynak Planlama
MRP	:Materials Requirement Planning
OSHA	:Occupational Safety and Health Administration
PBS	:Pazarlama Bilgi Sistemi
RFP	:Request For Proposal (Kuruma Özel Talep Listeleri)
SCM	:Supply Chain Management
SMB	:Small and Medium Size Business
YBS	:Yönetim Bilişim Sistemi

TABLolar LİSTESİ

- Tablo 1:** 1940'tan Günümüze İnsan Kaynaklarının Gelişimi
- Tablo 2:** Yönetim Düzeyine Göre Gereksinim Duyulan Bilgi
- Tablo 3:** Pazarlama Bilgi Sistemi'nin Niteliği
- Tablo 4:** Pazarlama Bilgi Sisteminin Alt Sistemleri
- Tablo 5:** İKY ve Personel Yönetimi Farklılıkları
- Tablo 6:** Bilgi Sistemleri Değerlendirme Süreçleri
- Tablo 7:** İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Ağ Ortamına Aktarım Oranları
- Tablo 8:** Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör Dağılımı
- Tablo 9:** Sektörde Faaliyet Gösterme Süresi
- Tablo 10:** Firmada Çalışmakta Olan Personel Sayısı Dağılımı
- Tablo 11:** Firmanın Yabancı Sermayeli Olma Durumuna Göre Dağılımı
- Tablo 12:** Firmada Personelle İlgilenen Departmana Sahip Olma Durumu
- Tablo 13:** Firmada Personelle İlgilenen Departmanda Çalışan Sayısı
- Tablo 14:** Personel Departmanın Firma İçinde Bağlı Olduğu Birim Dağılımı
- Tablo 15:** İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasında Danışman Firmalardan Yardım Alma Durumu
- Tablo 16:** İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarının Uygulamasında Danışman Firmalardan Yardım Alınan Alanlar Dağılımı
- Tablo 17:** İnsan Kaynakları Yönetiminde İtranet Kullanım Durumu
- Tablo 18:** İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Kullanıldığı Alan Dağılımı
- Tablo 19:** İtranetin Etkili Olduğu Alanlar Dağılımı
- Tablo 20:** Fonksiyonu Yerine Getirirken Bilgi Sistemini Kullanma Durumu
- Tablo 21:** İşletme İçin İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Önemi
- Tablo 22:** İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İşletme Performansını Etkilediği Alanlar
- Tablo 23:** İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kaynağı

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetim Bilgi Sistemleri ve Örgüt Kademeleri

Şekil 2: Yönetim Bilişim Sistemleri Alt Sistemleri

Şekil 3: Yönetim Bilişim Sistemi

Şekil 4: Bilgi İşleme Aşamaları

Şekil 5: Bilgi Sistemlerinin İşleyişi

Şekil 6: Genel Sistem Modeli

Şekil 7: Geri Besleme

Şekil 8: Yönetim Kademeleri ve Kararlar

Şekil 9: Pazarlama Bilgi Sisteminin Yapısı

Şekil 10: Bilişim Sistemleri

Şekil 11: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) İçin Bir Model

Şekil 12: Sistemin İşleyişi ve Yararlanılan Konular

Şekil 13: Proje Takım Modeli

Şekil 14: Proje Süreç Modeli

Tezin Başlığı: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri	
Tezin Yazarı: Volkan AKMAN	Danışman: Prof. Dr. Adem UĞUR
Kabul Tarihi: 17.02.2010	Sayfa Sayısı: IX (ön kısım) + 110 (tez) + 3 (ekler)
Anabilimdalı: Çal. Eko. ve End. İleş.	Bilimdalı: İnsan Kaynakları Yönetimi
<p>İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS), organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve dağıtmak amacıyla kullanılan sistemlerdir.</p> <p>Bir insan kaynakları enformasyon sistemi, organizasyonun insan kaynakları hakkındaki enformasyonu elde etmek, depolamak, analiz etmek, düzeltmek, dağıtmak ve kullanmak için yararlanılan bireyler, süreçler, formlar ile verilerden oluşan bütündür. Sistemin başlıca amacı, ihtiyaç duyulan enformasyonu zamanında ve doğru olarak elde etmek ile insan kaynağı ile ilgili kararlar alacak olanlara enformasyonu faydalı bir biçimde sağlamaktır.</p> <p>Hazırlanan çalışmada; gerek iş yaşamında gerekse de sosyal yaşamda kendisini gösteren değişimde, kendisini gösteren ve en önemli değerlerden biri haline gelen bilginin stratejik önemi üzerinde durulacaktır. İşte böyle bir ortamda ortaya çıkan bilginin önemini yeniden kazanması sürecinde Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS) yaklaşımı ve bu yaklaşımın alt sistemi olan İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri önem kazanmıştır.</p> <p>Yukarıda vurgulanan bilgiler ışığında, bu çalışmanın amacı; değişen dünyada ve gelişen piyasalarda bilişim sistemlerinin önemini vurgulamak, İKBS'nin kurumlar için ifade ettiği önemi incelemek ve yapılan örnek uygulama doğrultusunda bilişim sistemleri kullanımının boyutlarını ölçmektir. Bu araştırma; bilişim sistemlerinin geldiği noktanın anlaşılması, firmalar için ne gibi olumlu-olumsuz durumlar oluşturduğu ve örnek uygulama doğrultusunda ne oranda kullanıldığı konusunda fikir vermesi açısından önemlidir.</p> <p>Bu çalışmada; araştırma yöntemi olarak firmalara anket uygulaması yapılmıştır. Söz konusu anketin oluşturulmasında hazırlanan literatür çalışması ve bu konuda daha önce yapılan uygulamalardan yararlanılmıştır. Çalışmamızda; öncelikle İKBS'nin daha iyi kavranabilmesi açısından, YBS kavramı açıklanacak, ardından da İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri'nin ayrıntılı incelemesi yer alacaktır. Bununla birlikte genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişimi ve bu anlamda bazı kavramlar açıklanacaktır.</p> <p>İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin oluşturulması ve uygulama aşamaları ve uygulamaya geçirilmesi konularına değinilecektir. Burada fonksiyonelliğin belirlenmesi, çıktı kapasitesinin belirlenmesi, kaliteli bilginin sağlanması ve İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin oluşturulması için gerekli olan aşamalar anlatılacaktır.</p> <p>Son olarak; İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin uygulanması, geniş bir bakış açısıyla incelenerek; amaç, kapsam ve sistemin içeriği açıklanacaktır.</p>	
Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, Yönetim Bilişim Sistemleri, Bilgi, Sistem, Teknoloji	

Title of the Thesis: Human Resources Information	
Author: Volkan AKMAN	Supervisor: Prof. Dr. Adem UĞUR
Date: 17.02.2010	Nu. of Pages: IX (pretext) + 110 (main body) + 3 (appendices)
Department: Lab. Eco. and Ind. Rel. Subfield: Human Resources Management	
<p>Human Resource Information Systems, to provide information for human resources in the organization, storage, use, evaluate and distribute to the system are used.</p> <p>Human resources information system, organization of information on human resources to obtain, store, analyze, correct, to distribute and use the benefit of the individuals, processes, forms and data is made up of all. The main objective of the system, information is needed to obtain timely and accurate decisions concerning human resources will be useful to those in a way to provide information.</p> <p>Prepared study required in working life both in the manifest changes in social life, manifest and become one of the most important value will focus on the strategic importance of information. Here arise in such an environment, the importance of knowledge in the process of regaining the Management Information Systems sub-systems approach and this approach, the Human Resources Information Systems has become important.</p> <p>The information highlighted above, in the light of this study objectives have been changing and developing markets around the world in highlighting the importance of information systems to HRIS stated that for institutions to examine the importance and application in accordance with the example of the use of information systems is to measure the size. This research information systems come to understand the point, what for companies such as positive-negative cases and the sample application created in line to give an idea of what percentage is used is important.</p> <p>In this study, research methods as applied to firms in the survey were made. Concerned in the establishment survey work and prepared the literature on this subject before the applications have been used.</p> <p>In our study, primarily HRIS's be better in terms of understanding, MIS concepts to be described, and then a detailed review of the Human Resources Information System will be included. However, in general, and the development of Human Resource Management in this sense, some concepts will be explained.</p> <p>Finally, the implementation of Human Resource Information System, examined a broad perspective, purpose, scope and content of the system will be described. Reveal the effects of the use İKBS to a survey covering 30 firms in the province of Sakarya study also was conducted.</p>	
Keywords: Human Resources Information Systems, Management Information Systems, Information, System, Technology	

GİRİŞ

Bilgi toplumlarında stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkânlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve toplumsal ve kurumsal sorunlarımızın çözümünde kullanılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi bağlamında kullanılan bilgi ise; anlamlı ve yararlı bir içerik kazandırılan ve her alıcıya kararlarında yararlanması için iletilen verileri ifade etmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, günümüzde, küreselleşmeden yerel sorunlara kadar pek çok farklı içeriğe sahip faktörden etkilenmektedir. İKY'yi etkileyen bu faktörler, zaman içerisinde İKY'nin boyut değiştirmesini hatta insan kaynakları yönetimi disiplinin doğuşunu sağlamıştır diyebiliriz. Bu faktörlerden en önemlisi belki de teknolojik gelişmelerdir.

İnternet ve bilgi teknolojileri, insan kaynakları yönetimi anlayış ve uygulamalarını derinden etkilemektedir. Günümüzde işletme iş süreç ve faaliyetlerinin tam zamanlı elektronik çözümlerle desteklendiği, etkileşimli, esnek ve bilgisayar ile bütünleştirilmiş yeni bir anlayış egemendir. Teknolojik gelişmeler doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin de birtakım dönüşümler yaşaması kaçınılmazdır. Teknolojik gelişme ve değişmelerin hakim olduğu bu süreç, organizasyonları da farklı arayışlara itmiş, pek çok teknoloji tabanlı sistemin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Çalışanların gelişimine katkıda bulunacak etkin bir bilgi yönetimi sistemi, İnsan Kaynakları Yönetimi'nden beklenenlere ulaşılması için önemli bir fırsatı temsil etmektedir. Bilgi teknolojilerini insanlar arası etkileşimi destekleyici bir mekanizma olarak etkin bir şekilde değerlendiren bilgi yönetiminin, bu yönüyle İnsan Kaynakları Yönetiminin geliştirilmiş bir formunu ifade ettiği de öne sürülebilir.

Piyasadaki değişimler, organizasyonların ve tüketicilerin farklı beklentiler oluşturmaları ve özellikle "insan" faktörüne olan bakışın değişmesi, insan kaynaklarıyla ilgili bilgi ihtiyacının niteliği ve niceliğinde büyük bir artış meydana

getirmiştir. Mevcut değişme ve gelişmeler, Temel insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesinde bilgisayar destekli bilgi sistemlerini vazgeçilmez hale getirmiştir.

İşte bu süreçte; “bilginin toplanmasını, işlenmesini ve aktarılmasını uyumlaştıran, bilgisayara dayalı bir ağ” tanımından çok daha fazlasını ifade eden Yönetim Bilişim Sistemleri ortaya çıkmıştır. Pek çok alt sistemle de ifade edilen bu sistemler, işletmelerde çok önemli ve stratejik bir rol üstlenmişlerdir. Bu rol gerçekleştirilirken de “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri” kavramı, işletme fonksiyonlarını yerine getirmede yeni bir bakış açısı getirmiştir. İnsan kaynaklarına yönelik kararların alınmasında karar vericilere büyük kolaylık sağlayan bu sistemler, hem işletme hem de çalışanlar için büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

Bilgi artık stratejik bir kaynak haline gelmiştir. Bu açıdan bilginin de yönetilmesi gerekmektedir. Yönetim bilişim sistemleri bu bilgiyi karar vermede kullanılmak üzere süreçler ve karar vericiye/uygulayıcıya anlamlı hale getirir. Bilginin girdi olduğu bu süreçler sonunda tekrar bilgi çıkmaktadır. Önemli noktalardan biri de dış bilginin alınarak bu süreçlere dahil edilmesi ve sonuçlarının paylaşılmasıdır. Bu çalışma, organizasyonların söz konusu değişime ayak uydurabilmesini sağlayan en önemli araçlardan biri olan Yönetim Bilişim Sistemlerini (YBS) ve bu disiplini oluşturan alt sistemlerden biri olan İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerini (İKBS), şirket yapılarını ve sosyal yansımalarını da göz önünde bulundurarak genel olarak incelemektedir.

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ

1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi en basit anlamda; “herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü” (Selamoğlu; 1998: 571) olarak tanımlanabilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi 1950’li yıllarda hissedilmeye başlanmasına rağmen örgütsel ortamda insana yönelik yaklaşımlar oldukça eskidir. Böylece İnsan Kaynakları Yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar. Çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadarki tüm süreçler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir (Ekinci, 2001:58).

Genel anlamda 1980’li yıllardan itibaren gündeme gelen insan kaynakları yönetimi (İKY) kavramı, klasik personel yönetimi kavramından farklı bir anlam ve olguya sahiptir. İKY’nin temel mantığı; insan faktörüne yatırım yapmaktır. İşletmelerde teknoloji için her türlü yatırım harcamasının yapıldığı, karlılık ve verimlilik için sermaye kullanımından çekinilmediği bilinmektedir. Bu çerçevede insan kaynağına da gerekli yatırım yapılmalı ve sürekli iyileştirilmeler için çaba sarf edilmelidir. İKY, işte bu gereklilikten kaynaklanmaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda İKY’nin amacı; “işletmelerde çalışan insanların mutluluğunu artırarak onu geliştirerek işletme amacı ve çalışan amacı arasındaki farkı azaltarak, hatta aynılaştırarak, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini en üst düzeye çıkartmaktır” (Uğur, 2003:28). Ancak burada işletmenin etkinliği ve verimliliği ikincil amaçtır. Esas olan insanın (çalışan, yöneten, tüketici) mutluluğu ve psikolojik doyumudur. Bunun sağlanmasına yönelik tüm çabalar İKY’nin kapsamı içinde kabul edilmektedir.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

1.2.1. İKY'nin Doğuşu

İKY'nin tarihçesine bakıldığında oldukça yeni bir yönetim tarzı karşımıza çıkmaktadır. İKY'nin ortaya çıkışı 1950'li yıllara kadar uzanmakla birlikte, referans noktası olarak ABD ve İngiltere gösterilebilir. ABD'de 1980'li yılların başlarına ve İngiltere'de (ve diğer batılı ülkelerde) 1980'li yılların sonlarına kadar, günümüzde kullanılan anlamıyla bir İnsan Kaynakları Yönetimi olgusundan bahsetmek mümkün değildir. Personel Yönetimi olgusu bu çağdaş disiplinin ortaya çıkışına kaynaklık eden bir yönetim tarzı olarak görülmektedir. Genel anlamda sanayi devrimine kadar dayandırılabilen personel yönetimi, modern ve bilimsel anlamda 1940 yıllarından başlar. Dönemin şartları doğrultusunda belirli yeterliliğe sahip olan personel yönetimi uzun süre varlığını koruyabilmiştir. İKY'nin ortaya çıkışıyla ilgili 1950 ve 1960 gibi tarihler ortaya atılsa da bu konuda 1980'li yıllar dönüm noktasıdır diyebiliriz. 1980'lerden sonra yaşanan hızlı değişim sürecinde başarılı olabilmek için insana gösterilen yoğun ilgi onu herhangi bir üretim faktörü olmaktan çıkarmış ve üretimin bir değeri haline getirmiştir. Dünyada bilgisayar teknolojilerinin gelişmesi ve insan faktörünün bir maliyet unsurundan öte verimliliği sağlayan en önemli unsur olduğunun anlaşılması, İKY gibi özel bir sistemin gerekliliğini ortaya koymuştur. Bunun yanında küreselleşmenin de etkisiyle, rekabet ortamının giderek genişlemesi işletmeleri, verimlilik konusunda daha duyarlı olmaya zorlamıştır. Kalite artışı ve maliyet düşüşünü de ifade eden verimlilik olgusu, bir yandan işletmelere rekabet üstünlüğü sağlarken, aynı zamanda ekonomik gelişmeyi olumsuz etkileyen enflasyonist gidişlerin de en etkili aracı olmuştur(Uğur, 2003:33). Düzenli ve amaca uygun bir modelin varlığını gerektiren bir diğer unsur da işletme içi ihtiyaçlar olarak tanımlanan eksikliklerdir. İşletmelerdeki yönetim tarzları, firma büyüklükleri ve yapıları, hareket kabiliyeti ve işgören görevleri gibi olgular, değişime ayak uydurabilecek şekilde donatılmalıydı. Sonuç olarak teknolojik gelişmeler ve insana duyulan ihtiyaç, insan merkezli bir yönetim tarzını doğurmuştur.

1.2.2. İKY'nin Gelişimi

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerde anlamlı ve önemli bir fonksiyon olarak 1930-40'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Öncesinde, yalnızca sosyal güvenlik düzenlemelerinin gereklerini yerine getirmek için tutulan giriş-çıkış kayıtlarından ve puantörlükten öte bir anlamı yoktu.

1930'lu yılların Yeni-Klasik Yönetim anlayışı, çalışanlara insan olarak değer vermenin önemini ortaya koyunca moral, motivasyon, grup dinamiği, liderlik konuları öne çıktı. Daha sonraki yıllarda insan ilişkileri, iletişim, sosyal gruplar kavramları öne çıktı (Robert ve John, 2000:15-16).

1940'lı yıllarda personel yönetimi şeklinde ortaya çıkan; gelişen, kalabalıklaşan ve sürekli yeni ihtiyaçlar meydana getiren dünya düzeni içerisinde kendisine önemli bir yer bulan insan kaynakları yönetimi disiplini düzenli bir gelişme süreci izlemiştir. İnsana yapılan yatırımların ve insan faktörünün önemi anlaşıldıkça bu gelişim devam edecektir.

1980'lere kadar ortalama bir gelişim gösteren İKY; bu yıllarda olağanüstü sermaye birikiminin yanında rekabetin artması, şirketlerin dünya pazarlarında yeni paylar kapma çabasına yol açmıştır. Bu çokuluslulaşma sadece paraya bağlı bir olgu değildir. Bununla birlikte personelin etkili ve verimli kullanılmasında, ulusal şirketlerden daha çok sorunlarla karşılaşmaya başlandığı bir dönemdir. Her ülkenin kültürel, sosyal ve ekonomik yapı farklılıkları, uygulanacak yönetim stratejilerinin birbirinden farklı olmasının zorunlu kılmasıdır. Kısacası; çok uluslu şirketler de İKY'nin gelişiminde önemli rol oynamıştır. Bu rol ise küreselleşme sonucudur. 1980'li yıllar İKY terimine "strateji" kavramını da eklemiş ve "stratejik entegrasyon" tabiri ortaya çıkmıştır. Stratejik İKY; işletmelerin uzun dönemdeki hedeflerine ulaşmakta kullanabilecekleri çok önemli bir dönüşümü ifade eder (Bayraktaroğlu, 2003:273).

1.2.3. Günümüzde İKY

Günümüzde pek çok organizasyonda insan kaynakları yönetimi, bir kurmay fonksiyon olarak yer alır. Organizasyonun alt birimlerinden biri olarak faaliyetleri destekler. Bu fonksiyonlar insan kaynakları yöneticileri tarafından sistem içine taşınır ve diğer organizasyon faaliyetlerini etkiler.

Klasik personel yönetiminin son yıllarda şekil ve içerik değiştirerek, İnsan kaynakları yönetimine dönüştüğüne tanık olunmaktadır. 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. Ancak personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine dönüşümünde işletme ölçeğinin de önemli olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Özellikle aile işletmeleri ve küçük ölçekli işletmelerde personel yönetimi uygulamalarının devam edeceği görülmektedir. Bu yönüyle tam anlamıyla personel yönetimden insan kaynakları yönetimine geçildiğini söylemek zordur.

İnsan kaynakları yönetimi pek çok stratejik misyon ve vizyonu temsil etmekle birlikte, klasik personel yönetiminin dar kalan idari fonksiyonlarının da genişlemesine yol açmıştır. Bu yönüyle günümüzdeki insan kaynakları yönetiminin işletmelerde önemli bir görevi yerine getirdiğini söylemek mümkündür. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi, işletmenin personel seçimi, eğitim ve geliştirmesi gibi modern yönetim aktiviteleri ile geleneksel personel yönetimi stratejilerinin bütünleştiği bir yönetim anlayışı olarak personel yönetiminin gelişmiş bir versiyonu olarak uygulamaya geçmiştir.

Tablo 1: 1940'tan Günümüze İnsan Kaynaklarının Gelişimi

Boyutlar	1940-1950 Mekanik	1960-1970 Yasal	1980 Organik	1990 Stratejik	2000 Katalitik
İşveren İlişkileri	İşçi sınıfı-yönetim uyumsuzluğu Sendikaların güçlenmesi	Çelik sendikaları grevi	Sendikaların güç kaybedişi Savaş sonrası kuşağın/yuppilerin çocuklarını işe getirmesi	Takımlar, duruma bağlı çalışanlar, Roller ve iş stresi	Çalışanların iş sadakati, zaman bazlı iş gücü, işte psikiyatri, iş vermede sınırların kalkması, sendikaların yükselişi
Ücret/İş	Adil iş için adil ücret Bonuslar Kar paylaşımı Emeklilik Sağlık sigortasının başlangıcı	Satış teşvikleri Hisse senetleri	Ödüllendirme sistemleri Başarı hırısı	Takım maaşları Ödüllendirme ve takdir etme Yönetici ücretlendirme sistemleri	Yetkinlik bazlı ücretlendirme Seviyelere göre değişen ücretlendirme Ek kazançlar
Örgütsel Gelişim	Sınırlı işveren-yönetim gelişimi Hiyerarşi	Bilimsel yönetimin başlangıcı Hiyerarşi	Küçülme Liderliğin ortaya çıkışı İş süreçlerinin güçlenmesi	Yeniden yapılanma Öğrenen organizasyon Sanal kurum Güçlü liderler	İnternet Telekomünikasyon Yeniden yapılanma Çalışanın kişisel gelişimi
Kariyer	Güçlü sendika ilişkileri Maaş dışı hakların yönetimi İşe alma	Devam eden güçlü sendika ilişkileri	Güçlenen İK yöneticileri İK disiplinlerinde uzmanlaşma	Tam stratejik ortaklık Outsourcing	Az personeli İK fonksiyonları İnternetin yaygın kullanımı Örgütsel gelişimin zirvesi

Kaynak: Ulrich, D. Losey, M.R. and Lake, G. (1997:47)

BÖLÜM 2: YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ

2.1. Yönetim Bilişim Sistemi Nedir

Yönetim Bilişim Sistemi (Management Information Systems); “bir yöntem, bir işlev, bir yaklaşım, bir işlem, bir örgüt, bir sistem ve bir alt sistem olarak nitelendirilir. İşletmelerin bilgi ile ilgili işlemlerini düzenleyen bu sistemle ilgili çeşitli yazarlar tarafından değişik tanımlar yapılmıştır” (Gümüştekin; 2004:126). Daha net bir ifadeyle; bilgi işleme, veri işleme ve karar destek sistemleri için tasarlanan bilgisayar destekli otomasyon sistemlerine bilgi sistemi adı verilmektedir. İşletme yönetiminde her kademedeki yöneticiler karar almak için bilgiye gereksinim duyarlar. İşte bilgi sistemlerinin amacı yöneticilere gereksinim duydukları bilgiyi en iyi şekilde elde etmek, işlemek, düzenlemek ve istenilen amaca uygun hale getirmektir.

Tablo 2: Yönetim Düzeyine Göre Gereksinim Duyulan Bilgi

	Ana Konular	Kaynak	Zaman Aralığı	Tipi
Üst-Yönetim	Stratejik	Dış	Uzun	Yapısal değil
Orta-Düzyey	Taktik	Dış/İç	Orta	Yarı Yapısal
Birinci Kademe Yönetim	Yapılan İşle İlgili	İç	Kısa	Yapısal

Kaynak: McLeod, Raymond (1990:19).

Yönetim bilişim sistemi, literatürde; bilgi sağlama ve işleme sistemi, karar almayı kolaylaştıran sistemler ve hem bilgi sağlama ve işleme sistemi hem de karar almayı kolaylaştıran sistemler şeklinde farklı tanımlamalarla açıklanmaktadır.

Yönetim bilişim sistemini bilgi sağlama ve işleme sistemi olarak gören tanımlardan bazıları şöyledir:

Yönetim bilişim sistemi; bilginin toplanmasını, işlenmesini ve aktarılmasını uyumlaştıran bilgisayara dayalı bir ağıdır. (Kreitner, 1983: 495)

Yönetim bilişim sistemi; örgütün yaşama ve gelişmesinin sağlanması ile örgütsel eylemlerin yerine getirilebilmesi için, yönetimin gereksinim duyduğu doğru, zamanlı ve anlamlı bilgiyi sağlayan ve geliştiren sistemdir. (Ülgen, 1990:77)

Yönetim bilişim sistemini; karar almayı kolaylaştıran sistemler olarak gören tanımlardan bazıları şöyledir:

“Yönetim bilişim sistemi; yönetimin karar alma sürecini destekleyen, bütünleşik bilgi sistemidir.”

“Yönetim bilişim sistemi; örgütün planlama, denetleme ve eyleme ilişkin işlevlerini etkin bir biçimde başarabilmek ve karar alma sürecini kolaylaştırmak için, gerekli, zamanlı bilgiyi yönetim için uygun duruma getiren biçimsel bir yöntemdir” (Gümüştekin, 2004:127).

Yönetim bilişim sistemini; hem bilgi sağlama ve işleme sistemi hem de karar almayı kolaylaştıran sistemler olarak gören tanımlardan bazıları da şöyledir:

“Yönetim bilişim sistemi; yönetime, karar alabilmesi için bilgi toplayıp aktaran bilgisayar destekli bir sistemdir.”

“Yönetim bilişim sistemi; yöneticilerin kararlar alabilmeleri, yönetsel işlevleri ve eylemleri etkin biçimde yerine getirebilmeleri için zamanında ve doğru bilgileri yönetime sağlayan biçimsel bir yöntemdir” (Gümüştekin, 2004:127).

Bu açıklamaların ışığında, yönetim bilişim sistemi şu şekilde tanımlanabilir;

Yönetim bilişim sistemi; bir örgütteki tüm gerekli bilgi akışını sağlayan, iç ve dış çevreden verileri bütünleştirip, bilgi ve işleme desteği veren, gerektiği zaman yönetime karar almasını kolaylaştıracak bilgileri zamanında ve anlamlı bir biçimde sunan, bilgisayar destekli bir sistemdir (Gümüştekin, 1998:158).

Bu açıklamalardan sonra, yönetim bilişim sistemi tanımlarından şu sonuçlar ortaya çıkabilir:

Yönetim Bilişim Sistemi;

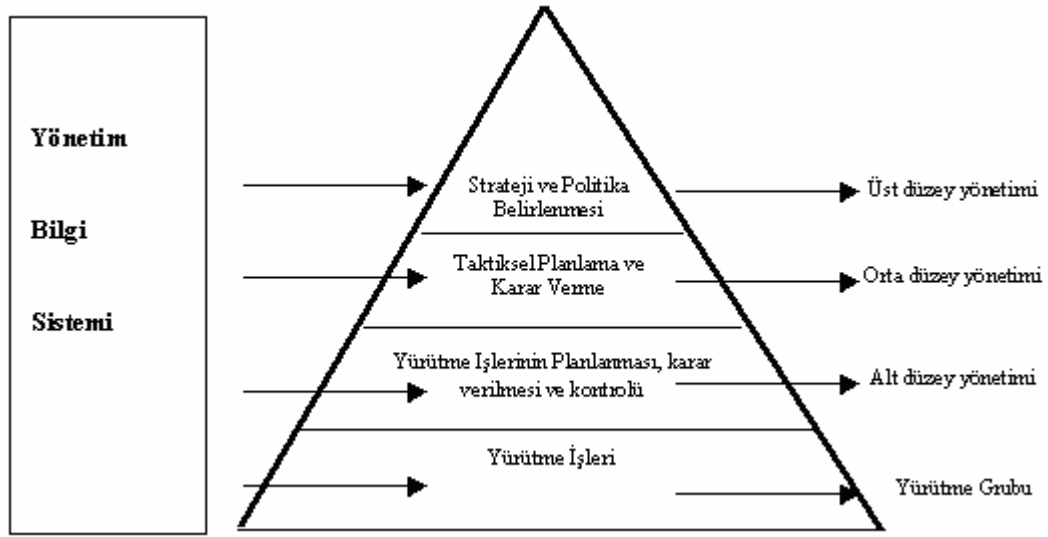
-Veri toplama, kaydetme ve işleme işlevlerini yerine getirir.

-Yöneticilere karar almak için ham veri değil, seçilmiş, işlenmiş ve düzenlenmiş veri, başka deyişle, bilgi sağlar.

-Değişik kaynaklardan verileri, bütünleşik veri tabanında toplar.

- Bilgiyi toplayıp aktaran bilgisayar destekli bir sistemdir.
- Yöneticilerinin zamanında ve kolayca alabilecekleri yapısal bilgi sağlar.
- Örgütün değişen bilgi gereksinimlerini karşılar.
- Yönetim bilişim sistemi, yalnızca yetkili işgörenlerin bilgi alımıyla sınırlandırılmış, güvenlik sistemiyle sarılıdır.
- Hem örgüt içinden hem de dışından; geçmiş, bugün ve geleceğe yönelik bilgi sağlar.
- Bilgisayar, donanım (hardware) ve yazılım (software), genyöntemler (Karar verme sürecine yol gösteren genel açıklamaları kapsayan plan türü. Politikayı uygulamak için ayrıntılara ağırlık vererek politikaların nasıl ve ne yoldan uygulanacağını gösterir.), incelemeler, planlama, karar alma, denetleme, veri taban vb. öğeleri kullanır. (Plunkett - Attner, 1992:487).

Şekil 1: Yönetim Bilgi Sistemleri ve Örgüt Kademeleri

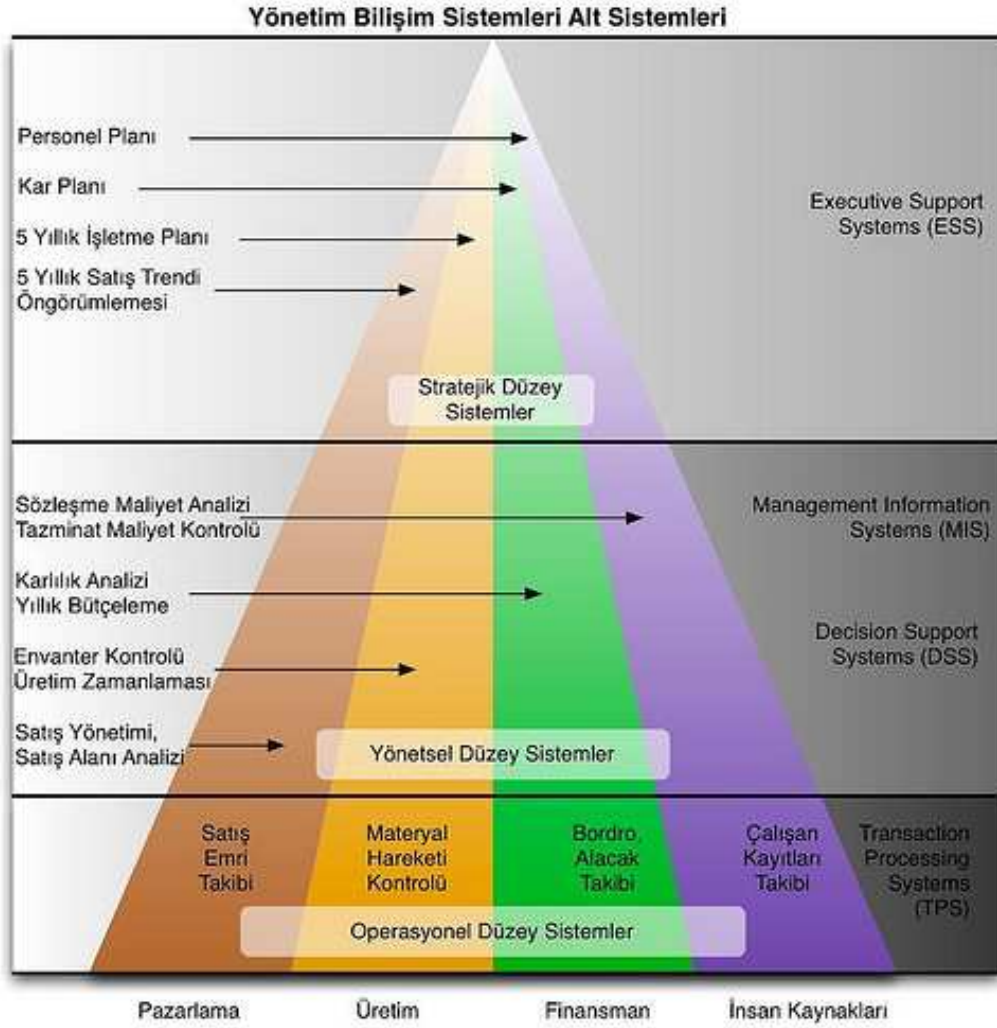


Kaynak: Yozgat, Uğur (1998: 95)

İçinde bulunduğumuz dönem, her türlü yönetim tarzı ve değerlerin değişmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Sanayileşme, küreselleşme, piyasa nitelikleri gibi kavramlar, her geçen gün değişmekte, gelişmekte ve bu değişime ayak uymak zorunda bırakılmaktadır. Örneğin; iyi yöneticilerin doğuştan yetenekli oldukları şeklindeki inanış yerini iyi yöneticilerin iyi bir eğitimden sonra ortaya çıkabileceği görüşüne bırakmıştır. Bu

durum, yönetim olgusu üzerindeki değişimi gözler önüne sermektedir. Yönetim, artık sanat değil bilim olarak görölmektedir. Böylece yöneticilerin yapmak durumunda oldukları görevlerinde artık maddi eylemlerden çok bilgiyle ilgili araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bahsi edilen değişimlerden en önemlisi; işletmelerin ve yöneticilerin kendilerini gelişmelere uydurabilmek amacıyla ilgilenmek durumunda oldukları ve bilginin stratejik öneminin yeniden hatırlanması diyebileceğimiz süreçtir. İşte böyle bir ortamda ortaya çıkan bilginin kimliğini yeniden kazanması sürecinde Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS) önem kazanmıştır. Yönetim bilişim sistemleri kullanımını oluşturan üç unsur; “Yönetim”, “Bilgi” ve “Sistem” olarak anlamak mümkündür. Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS) anlamında kullanılan bilgi; “anlamalı ve yararlı bir içerik kazandırılan ve bir alıcıya kararlarında yararlanması için iletilen verilerdir”. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, bilginin tek başına bir anlam taşımadığı ve örgütsel yaşamın hammaddelerinden birisi olduğudur. Günümüzdeki modern işletmecilik anlayışının ve yoğun rekabet şartlarının bir gereği olarak işletmelerin uyumlu olarak faaliyet göstermesi ve departmanlar arasında koordinasyon sağlanması önem kazanmaktadır. İşletmelerde bu iş bölümünü ve koordinasyonu sağlayan temel, bilgidir. Özellikle büyük sistemlerde bilgi ve iletişim sistemleri olmaksızın alt-bölmeler arasında koordinasyon sağlanması mümkün olamayacaktır. Başka bir deyişle, “bilgi; her hangi bir işletmenin yaşamını devam ettirmesini sağlayan hayat damarlarıdır” (Bayraktaroğlu, 2003:262). Bahsi geçen alt sistem ve bölümleri ise şu şekilde açıklamak mümkündür.

Şekil 2: Yönetim Bilişim Sistemleri Alt Sistemleri



Kaynak: www.hrdergi.com/tr, 14.07.2008

YBS’de, yukarıda sözü edilen alt sistemler, örgütün isteklerinin küçük bir payını oluşturmaktadır. Örgüt, tanımlanan hedeflere ulaşmak için kendi yönteminde yeni bir alt sistem oluşturabilir. Örgüt, isteklerini de inceleyecek ve etkin bir şekilde sistemleri şekillendiren örgüt, yönetim ve bilgi teknolojisini ve iş ortamındaki karışıklıkların ve problemlerin çözümlerini bulmak üzere kendi gücünü anlamalıdır. Bu incelemeden sonra örgüt yeni alt sistemlere ihtiyacı olabilir. YBS projesinin ana alt-sistemleri seçilecek uygulamaya ve alınan kararlara göre; İş Süreç Yönetimi Sistemi, Doküman Yönetimi Sistemi, Proje Yönetim Sistemi, İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi ve Mali Yönetim Sistemi şeklinde de gerçekleştirilebilir. Sistem kavramına ve sistem ile ilgili geniş açıklamaya ilerleyen bölümlerde değinilecektir.

Hatırlanacağı gibi, bilginin tek başına bir anlam taşımadığı ve örgütsel yaşamın hammaddelerinden birisi olduğu noktasına çalışmamız içerisinde değinmiştik. Buradan da hareketle; Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS) bir işletmedeki gerekli bütün bilgi akışını sağlamanın yanı sıra yönetim karar ve işlevleri için bilgi işleme desteği sağlayan bir sistemdir. Bilgi, en yüksek faydayı sağlamak için çok iyi yönetilmesi gereken önemli bir kaynaktır. Burada da en önemli görev yönetim kademesindedir. Yönetimin, Yönetim Bilişim Sistemleri kullanımını oluşturan üç unsurdan biri olduğu hatırlandığında ne derece kilit bir rol oynadığı daha iyi anlaşılacaktır. Yönetimsel bilgi, örgütlerin “bilişim sistemi” tarafından işlenir. Örgütler, genellikle fiziksel sistem, yönetim sistemi ve bilişim sisteminden oluşur. Fiziksel sistemde çalışanlar, sermaye, ham maddeler veya parçalar, teçhizat ve bilişim unsurları girdi kaynaklarını ürünlere ve hizmetlere dönüştürür. Bu fiziksel sistem, girdi, dönüştürme işlemi ve çıktının yapısı hakkındaki kararları veren yönetim sistemi tarafından izlenir ve denetlenir. Bilgi bu üç aşamadan elde edilir; her aşamaya da bilişim sistemiyle iletilir. Bilişim Sistemi, yönetime taktik ve stratejik kararların yanı sıra örgütün fiziksel faaliyetlerini de idare edebilmek için zamanında, doğru, açık ve amaca uygun bilişimi sağlayarak çeşitli faaliyetlerde yardımcı olmalıdır (<http://www.baskent.edu.tr>). Hayatımızı çevreleyen ve en etkili kullanım biçimlerinden birisini Yönetim Bilişim Sistemleri boyutunda ön plan çıkaran bilgi kavramının farklı kullanım şekilleri vardır. Bilgiyi şu şekilde sınıflandırabiliriz;

- Veri
- Bilgi (Information)
- Özelleşmiş Bilgi (Knowledge)

Verilerin kullanılabilir bilgiye dönüştürülmesi, diğer bir ifadeyle bilgi üretimi, işletmenin veri işlem sürecine ait çeşitli maliyetlere katlanmasını gerektirir. İlave olarak, bilgi üretimiyle bir katma değer de yaratılır. Bu açıdan bilginin ekonomik bir değeri vardır. Bu ekonomik değer, bilginin yönetsel fonksiyonu ve karardaki önemiyle birleştirildiğinde bilgi, işletme açısından stratejik bir kaynak haline gelmektedir(Altuntaş; 2005:49). Bu açıdan değerlendirildiğinde YBS; elde edilebilir

stratejik kaynaklar üzerinde idari faaliyette bulunabilme ve karar verebilme adına yöneticilere hayati bilgiler sağlamaktadır.

Şimdiye dek anlatılanlar ışığında; YBS'nin temelini oluşturan sürecin, verinin bilgiye dönüştürülme süreci olduğu söylenebilir. Karar sürecindeki belirsizliği azalttığı oranda değerli olacak bilginin bazı ölçütlere uyması beklenir. Bütünlük, Uygunluk, Zamanlılık ve Doğruluk bunların başlıcalarıdır.

2.2. Yönetim Bilişim Sisteminin Önemi ve Gereği

Örgütler büyüdükçe pazarların daha güç rekabet edilebilir duruma gelmesi, işletmelerde merkezkaç bir yönetim ve yapısal düzenle uzmanlaşmayı artırmış, günün koşulları yeni yönetim ve bilgi yöntemlerinin kullanılmasını gerektirmiştir.

Aşağıdaki faktörler YBS'lerin gerekliliği ortaya koymaktadır:

- (1) Bilgilerin planlama ve karar alma süreçleri için gerektiği zamanda elde edilememektedir.
- (2) Bilgiler gerektiği biçimde bütünleşmemiştir.
- (3) Bilgiler az ya da yetersiz olmaktadır.
- (4) Bilgiler yöneticiye uygun biçimde verilememektedir.
- (5) Bilginin maliyeti yüksektir.
- (6) Üretilen bilgi uyumsuzdur (ilgisizdir)

Klasik sistemlerde veri kayıtlarına ve bilgiye ulaşma süreçlerinde kağıt kalem, mekanik aygıtlar ve insan gücü kullanıldığından dolayı bilgilerin istenildiği anda elde edilmesi mümkün olamamaktadır. Ayrıca işlemlerin sayısı arttıkça klasik sistemler buna yanıt verememektedir. Maliyetler ve diğer açılardan sistem zorlanmaktadır. Bu nedenle YBS'ye geçiş gerekir. Bunun dışında bilgiler işletmenin bütün faaliyetleriyle, bölümleriyle ilgili ve bütün olmayabilir. Farklı birimlerde farklı sistemlerde kayıt edilen veriler diğer birimlerden bağımsız olarak saklanırlar. İşte bu durumda bilgilerin bütünlüğünden söz etmek zorlaşır. YBS'lerde verilerin merkezi bir bilgisayar sistemine girilmesi yöneticilerin işletmenin tümünü kapsayan bilgiler üretmesini sağlar.

YBS'lerin bir diğer özelliği de verilere verdiği Şekil ya da formattır. Bir rapor, bir tablo, bir analiz, istenilen formda (kağıt ya da görüntü) istenilen zamanda yöneticiye ulaşabilir. Bunun dışında raporlarda istenilen detaylar sağlanabilir.

YBS'lerin önemini ortaya koyan bir diğer özellik de bilgi üretiminin maliyetidir. Uzun bir süre alan ve insanların makinelerle hesapladığı raporlar bilgisayar sistemleriyle çok kısa bir zamanda ve daha doğru bir Şekilde üretilebilmektedir.

2.3. Yönetim Bilişim Sisteminin Unsurları

YBS'ler yönetim sürecine bilgi desteği vermek amacıyla geliştirilen gelişmiş elektronik bilgi sistemlerdir. Elektronik bilgisayarların yanı sıra uzman personele ve yazılımlara da sahip olan YBS'lerin belli unsurları vardır. Bir YBS'yi oluşturan kısımlar kabaca şu u  başlık altında toplanabilir.

- (1) Sistemin fiziksel parçaları
- (2) Bilgi işlem fonksiyonları
- (3) Kullanıcılar tarafından elde edilen ıktılar

Sistemin fiziksel parçaları ise; (1) Donanım (2) Yazılım (3) Veri tabanı (4) Kurallar ve Prosedürler (5) Personel Şeklinde sıralayabiliriz.

YBS'nin ilk amacı günlük işlemlerin sistem üzerinden takibini sağlamaktır. Bunun yanı sıra sistemin önemli amaçlarından birisi de istenilen raporların üretilmesidir. Değişik düzey yönetimler değişik raporlara gereksinim duyarlar. Bu ıktıları şu Şekilde sıralayabiliriz:

- (1) Formlar. (2) Olağan (periyodik) raporlar. (3) Olağan dışı raporlar. (<http://www.farukcubukcu.com>, 24.04.2008).

2.4. Yönetim Bilişim Sisteminin özellikleri

Yönetim bilişim sistemi, yönetimin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olmalıdır. Bu özellik, yönetim bilişim sisteminin en önemli özelliğidir. Sistem, üst düzeyden alt düzeye doğru ve yönetim gereksinimleri doğrultusunda, işletmenin amaçları göz önüne alınarak geliştirilir. Orta düzey yönetimin ya da alt düzey yönetimin gereksinimleri,

sistemin temelini oluşturur. Dolayısıyla, yönetim bilişim sisteminin yönetim tarafından yönlendirilmesi zorunludur.

Yönetim bilişim sistemi, önceden iyi bilinen yapısal konularla ilgili olduğu için, genellikle esnek değildir ve daha az çözümlenebilir yeteneği vardır. Yönetim bilişim sistemi, karmaşık matematiksel modeller veya istatistiksel tekniklerin tersine, özetler ve karşılaştırmalar gibi temel yöntemleri kullanır (Laudon-Laudon; 1996: 24).

Yönetim Bilişim Sistemine ilişkin bazı özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Yönetim Bilişim Sistemi, Bütünleşik Bir Sistemdir: Bilgilerin bütünleşik bir biçimde işlenmesi, geniş bir sistem planı içinde gerçekleşir ve bu sistem tek bir sistemden çok, alt sistemlerin bileşimi olarak tasarlanır.

2. Yönetim Bilişim Sistemi, Bilgisayar Temeline Dayanan İnsan-Makine Sistemidir: Yönetim bilişim sistemi, bilgisayar desteği olmaksızın da oluşturulabilir. Ancak, etkin yönetim bilişim sistemi için, bilgisayar kesinlikle gerekli bir araçtır. Bilgisayar, yönetim bilişim sistemine gereken bilgileri; tutarlı ve doğru bir biçimde işleyerek, hem zaman, hem de emeğin tutumlu kullanımını sağlar.

3. Yönetim Bilişim Sistemi, Bilgi Desteği Sağlayan Bir Sistemdir: Yönetim bilişim sisteminde, günlük işlemlere ilişkin birçok bilgi işlenir ve yaşamsal önem taşıyan bilgi yığına girer ve saklanır. Böylelikle yönetici için bilgiler ya da veriler, daha düzenli ve yararlanılabilir biçimde saklanmış olur.

4. Yönetim Bilişim Sistemi, Karar Sürecine Bir Destektir: Sistem için gerekli olan ve bir karar oluşturacak biçimde toplanan bilgilerin; işlenmesi, incelenmesi ve sunulması gerekir. Bunun için, çeşitli karar durumlarına ulaşan sayısal olan veya olmayan modellerden yararlanılarak, karar almaya destek olacak karar modelleri oluşturulur.

2.5.Yönetim Bilişim Sisteminin Öğeleri

Yönetim bilişim sistemi; geniyöntemler, donanım, bilgi yöntemleri, insanlar, para, örgüt vb. öğelerden oluşur.

2.6. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Kuruluşu ve Geliştirilmesi

İşletmede, yönetim bilişim sisteminin, kuruluşu ile ilgili plan hazırlanırken, sistemin tamamının bir anda kurulup uygulanması düşünülemez. Uygulamalar adım adım gelişecektir. Önemli olan bu uygulamalar başlatmaktır. Bir yönetim bilişim sisteminin gerçekleştirilebilmesi için, var olan sistemin çözümlenerek yeniden tasarımı gerekir. Yönetim bilişim sisteminin kuruluş ve geliştirilmesinde, uygulamaların gerektirdiği bilginin de belirlenmesi gerekir. Bilgi işlem sisteminin kurulup, uygulamaların başlamasında, bu yenilikleri benimseyip direnç gösterme eğilimi gibi olumsuzlukların yaşanmaması için, insanın bu konudaki eğitimi de çok önemlidir. Sistemi kurarken görev alanların, ortaya çıkabilecek bu ve benzeri olumsuzluklara karşı önlemler üretmesi gerekir.

Kuruluş çalışmaları için, farklı çalışmalar yapılmaktadır. En uygun sıralama şu şekilde olabilir;

1-Yönetim bilişim sisteminin amacının ana çizgileriyle saptanması,

2-Var olan sistemin çözümlenerek, girdi, süreç ve çıktıların incelenmesiyle, sorunların ortaya çıkartılması,

3-Sistemin, alt sistemlere bölünmesi ve incelenmesi.

Yönetim bilişim sisteminin kuruluş ve gelişiminde eylemlerin, sağlıklı bir yapıda yürütülebilmesi için, içinde bulunan durumun belirlenmesi, sistem çözümlenme ve tasarımının gerçekleştirilmesi, gerçekleştirilen bu tasarım aşamasından sonra sistem gereksinimlerinin saptanması, uygulamaya geçiş aşamasının hazırlanması ve hazırlık tamamlandıktan sonra, pilot bir uygulamanın yapılması gibi çeşitli aşamalar gerekecektir.

Bir YBS kuruluşunda belli faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu faktörler şunlardır:

(1) İşletme yönetiminin bilgi gereksinimi (zamanı, yeri ve biçimi).

(2) Gereksinim duyulan bilgilerin maliyeti.

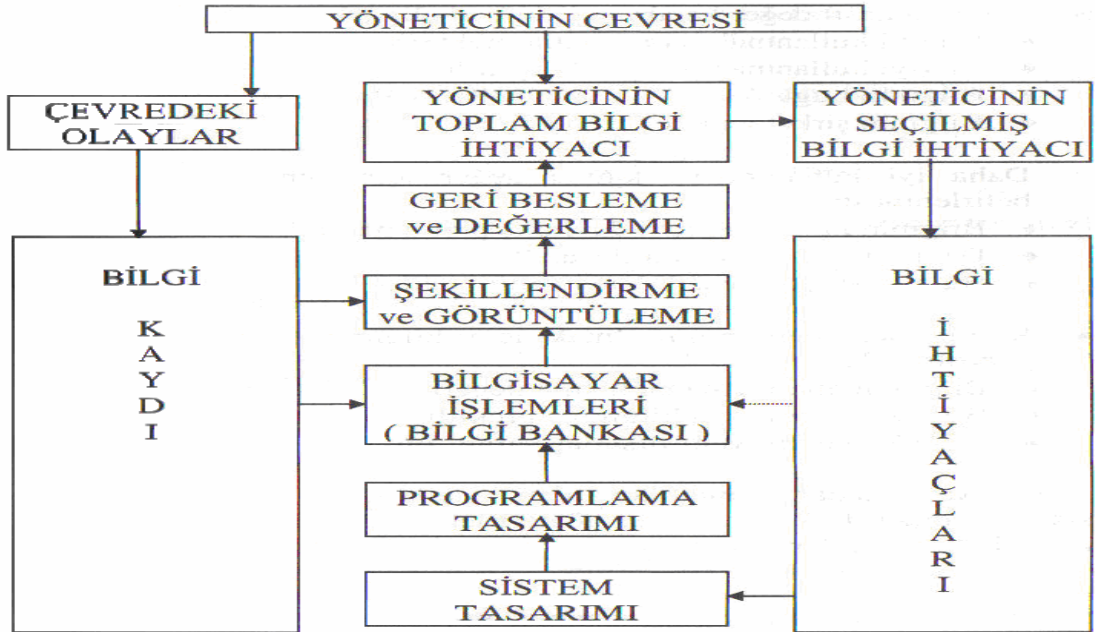
(3) Gereksinim duyulan bilgilerin öncelikleri.

- (4) Bilgi işleme yöntemleri.
- (5) Bilgi işleme personeli.
- (6) Bilgisayar sistemleri (donanım ve yazılım).

Yukarıdaki faktörler bir YBS'nin tasarımından önce düşünülmesi gereken konulardır. Bunun dışında bir YBS'nin tasarımı için aşağıdaki işlemler yerine getirilir:

- (1) Mevcut durumda belirlenmesi.
- (2) Sistem çözümlenme ve ilk tasarım.
- (3) İlk tasarımın denetlenmesi ve son tasarım.
- (4) Tasarıma göre sistem gereksinimlerinin saptanması.
- (5) Uygulamaya geçiş hazırlıkları.
- (6) Pilot uygulama, sistem değerlendirme ve düzeltme.
- (7) Uygulama(Çubukçu; a.g.e).

Şekil 3: Yönetim Bilişim Sistemi



Kaynak: Yozgat, Uğur (1998:99)

2.7. Yönetim Bilişim Sistemleri'nin Gelişimi

Bilgi işleme, veri işleme ve karar destek sistemleri için tasarlanan bilgisayar destekli otomasyon sistemlerine bilgi sistemi, bir başka deyişle Yönetim Bilişim Sistemleri, denildiğini daha önce vurgulamıştık. Günümüzde işletmeler için vazgeçilmez bir sistem görüntüsünde olan yönetim bilişim sistemleri, modern anlamdaki oluşumuyla çok da eskilere dayanmaz.

İlk ticari bilgisayar 1951 yılında geliştirilene kadar veriler elle işlenerek bilgiye dönüştürülür ve daha sonra yöneticiler karar verirken bu bilgiyi kullanırdı. Elle işlenen veri miktarındaki artış nedeniyle bilgisayar kullanılmaya başlanmıştır. Bugün "Bilgisayar Tabanlı Bilgi Sistemleri (BTBS), genellikle Bilişim Sistemleri ile eş anlamlı kullanılmaktadır. 1960'lerde ise gelişen teknolojiyle birlikte bilgisayarların da hızı ve gücü arttı. Bu süreçten itibaren daha çok verinin işlenmesi sağlandı ve sonuçta elde edilen bilginin karar verme sırasında daha etkili kullanılmasına başlandı. Aynı zaman içinde, Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS) geliştirildi.

Teknoloji, maliyetler, rekabet ve küreselleşme gibi kavramların etkisiyle geliştirilen ve uygulamaya koyulan Yönetim Bilişim Sistemleri, çalışmanın geçmiş bölümlerinde de belirtildiği gibi, Personel Yönetimi temeline dayanmaktadır. Bu süreçte özellikle ABD ve İngiltere'nin önemli rol oynadığı da çalışma içerisinde belirtilmişti. ABD'de personel bilgilerine önem verme sürecine girilmesinde Federal Hükümet, EEO (Equal Employment Opportunity), OSHA (Occupational Safety and Health Administration) ve AAP (Affirmative Action Program) gibi kuruluşların 1960-1970'li yıllarda ortaya koydukları kanun ve standartlar önemli etken olmuşlardır. ABD federal kanunlarının firmalardan personel ile ilgili beklediği yükümlülüklerin artması, firmaların, bu yükümlülüklerin altından bilgisayar destekli bir sistem olmadan kalkamayacağını anlaşılmaya yol açmıştır (Tokaylı ve diğ; 2001:3).

Ekonomik ve sosyal boyut dışında yönetim disiplinde meydana gelen bazı değişiklikler de YBS'lerin ortaya çıkmasında belirleyici olmuştur. Yönetim görüşlerinde meydana gelen gelişmeleri, aralarında kesin sınırlar ve geniş ayrılıklar olmamakla beraber; klasik, neo-klasik ve modern teoriler olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür

Yönetim Bilişim Sistemlerinin çıkışı genel anlamda bilginin öneminin organizasyonlar tarafından anlaşılması sonucuna dayanmaktadır. Özellikle idari alanlarda çalışmakta olan yöneticilerin gerek iç ve gerekse dış ihtiyaçlarının karşılanması, bununla birlikte sistem yaklaşımının yönetime uygulanması Yönetim Bilişim Sistemlerini hızlı gelişimini tetiklemiştir.

Bilişim sistemlerinde yönetim faaliyetlerinin başlangıcı, insanların ortak amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya geldikleri zamanlara kadar indirgenebilmektedir. Gerçekten de örgütsel ve idari faaliyetlerin yer aldığı bir ortamda, günümüzde bir bilgi sistemi olmazsa olmazdır. Fakat sistemin basit veya ileri düzeyde olması örgüt ve bağlı birimlerinin karmaşıklığı ile doğru orantılıdır. Örgütsel faaliyetlerin ilk zamanlarında bilgi sistemleri daha çok muhasebe işlemlerinin kaydıyla ilgilidir. Zaman geçtikçe bilişim sistemleri örgütlerin geçmiş tüm faaliyetlerini belirten bir raporlama şeklidir. Bu görünüm elektronik bilgi işlem makinelerini ve doğru ve mantıklı karar verme tekniklerinin geliştirilmesine kadar devam etmiştir. Geliştirilen araç ve teknikler, bilgi sistemlerinde yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur.

Modern örgüt teorisi, amaçlara yönelik elemanlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Buna göre örgüt; bireyler, malzemeler, makineler ve finansman kaynaklarından oluşan bir bütündür. Ancak bütün bu elemanlar yönetim süreci yardımıyla bütünleştirilmekle nihai hizmet ve ürünler elde edilebilirler. Örgütlerin iş hacmi arttıkça büyümek ve genişlemek zorunluluğu ortaya çıkmış bu da, örgüt faaliyetlerinin yönetimini güçleştirmiştir. Bunun sonucunda yöneticiler yönetim fonksiyonlarını yerine getirmekte ihtiyaç duydukları bilgileri temin edemez bir duruma gelmişlerdir. İşte bu olumsuzluk gibi görülen durum, bilgi temelli anlayışları, işlenebilir ve amaca uygun doğru bilgi kullanımının gerekliliğini ve dolayısıyla Yönetim Bilişim Sistemi'ni ortaya çıkarmıştır.

İlk örgütsel faaliyetlerin başladığı günden bu güne kadar bilgi sistemleri, gerek küçük işletmelerde gerekse büyük işletmelerde temel olarak değişmemişlerdir. Eski işletmelerdeki muhasebe bilgi sistemleri, personel bilgi sistemleri veya envanter bilgi sistemleri bu günün örgütlerinde de benzer özelliklerle yer almaktadır (Altuntaş; 2005).

Yönetim Bilişim Sistemleri'nde Sistem Kavramı

Sistem kavramı basit olarak; bütünleşik parçaların bir uyum içinde çalışmasını ifade eder. Diğer bir ifadeyle sistem; nesnelere, fikirleri ya da amaçları işleyen çeşitli elemanların oluşturduğu bir mekanizmadır. Sistem; alt sistemlerden oluşmaktadır ve bu alt sistemlerin birbiriyle ilişkili olduğu bir bütündür.

Bilgi sistemi denildiği zaman; bilginin ve iletişimin yapısı ve özellikleri bilginin aktarılması, organize edilmesi, saklanması, tekrar elde edilmesi, değerlendirilmesi ve dağıtımını için gerekli kuram ve yöntemler, bilgiyi kaynağından alıp kullanıcıya aktaran ve genel sistem bilimi, sibernetik, otomasyon ile insanın çalışma çevrelerindeki yerinde ve zamanında kullanılan teknolojileri temel olarak alan sistemler şebekeler, işlevler, süreçler ve etkinliklerini anlıyoruz.

Bilgi sistemi açısından bilgilerin önemli olan bazı özellikleri mevcuttur. Kurulacak bilgi sisteminin değerlendirilmesinde bu özellikler göz önünde bulundurulmalıdır.

- Doğruluk veya yanlışlık: Bilgi gerçek olabilir ya da olmayabilir. Eğer yanlış olan bilgiyi alan kişi onun doğru olduğuna inanırsa, onun etkisi bilginin doğru olmasıyla aynıdır.

- Yenilik: Bilgi, alan için tamamen yeni ve önemli olabilir.

- Miktarının artması: Bilgi, mevcut olan bilgilere yenilerini ekler veya onları düzeltebilir.

- Düzeltici olması: Bilgi, eski veya yanlış bilgileri düzeltilebilir.

- Doğrulayıcılık; Yeni gelen bilgi var olan bilgiyi tasdik edebilir. Bu durum, bilgiyi alanın bilginin doğruluğu üzerinde güven duygusunu arttırması açısından önemlidir (<http://www.forumturka.net>, 15.12.2007).

Bilgi sisteminde üç aktivite; karar verme, işlemlerin kontrolü problemlerin çözümü ve ürünler veya hizmetler oluşturmada organizasyonların ihtiyacı olan bilgiyi üretmektir. Bu aktiviteler girdi (input) işlem (processing) ve çıktı (output) dir.

Girdi; organizasyonunun içinden ve dış çevresinden hem bilgileri elde edip toplamaktır. İşlem; bu ham veriyi daha anlamlı bir biçime çevirir. Çıktı ise; işlenmiş

bilgiyi insanlara veya kullanılacak olan aktivitelere aktarır. Bir başka deyişle; Sistemin belirlenmiş işlevini yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu öğelerdir. Sistem bu öğeleri işleyerek, kullanarak amacını yerine getirir. Girdi;

- Girdi işlemlerden, isteklerden, sorgulamalardan, açıklamalardan ve mesajlardan oluşur.
- Genel olarak girdi verinin ne olduğunu tanıyabilen, yetki veren; şablon çıkaran ve işlemleri takip eden yapıdadır.

Bilişim sistemleri aynı zamanda organizasyonda seçilmiş uygun üyelerin input aşamasını doğrulamasına veya değerlendirmesine yardım eden geri besleme içerirler.

Verinin ortaya çıkışı işletme faaliyetlerine bağlıdır. Buradan yola çıkılarak ilk olarak işletme faaliyetlerinin belirlenmesi şarttır. Genel olarak bakıldığında işletme faaliyetleri üretim, pazarlama, personel yönetimi, muhasebe, idari işler, finansman olarak sınıflandırılabilir. Bunlar karar organı tarafından karar vermeye yetkili birime yardımcı olacak iç kaynaklar olarak tanımlanan verilerdir. Yönetici için bunlar önceden hazırlanmış, sistemli şekilde toplanmış kaynaklardır.(Baskonuş, 2007;20)

Verilerin girdi olarak kabul edildiği aşamanın ardından veri işleme aşamasına geçilmektedir. Veri İşleme, Sınıflama, sıralama, hesaplama ve özetleme süreçlerini içine alır. Burada kayıt altına alınmış verilerin bilgi haline gelmesi için bir düzen haline getirilmesi sağlanır. Öncelikle, toplanan ve kayıt edilen veriler belli bir düzene göre gruplandırılmalıdır. Gruplama yapılırken belli kriterlere göre işlem yapılmalıdır. Sınıflandırılan verilerin belirli bir düzende olması şarttır. Veriler sınıflama sonunda bile kendi aralarında bölünebilir. Verilerin toplanması, islenmesi, sıralaması karar verici kişi veya kurum için beklenildiği derecede yardımcı olamaz. Bunun için amaca uygun olarak hesaplanması gerekir. Bilgide aranan özelliklerden biride kısa ve anlaşılır olmasıdır. Zaman zaman karar verici için özetlenmiş bilgilerin olması esastır. Kurum içinde her departman için ortaya çıkan verilerin bu verilere gereksinim duyan departmanlara iletilmesi gereklidir. Çünkü verilerin toplanmasının temel amacı budur.

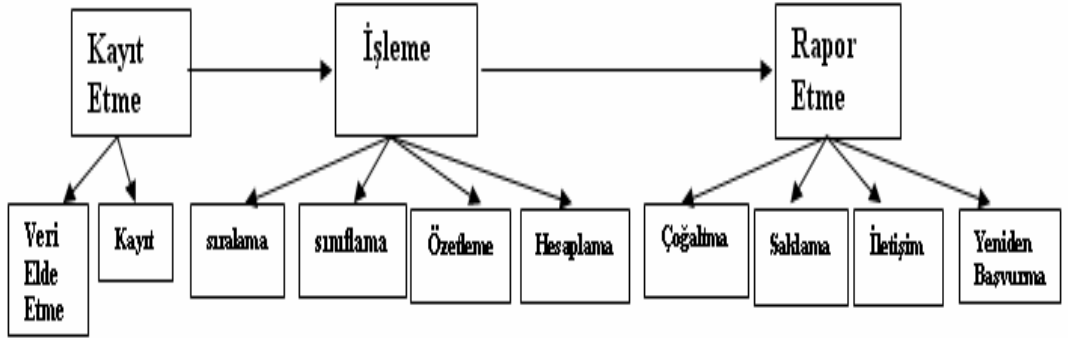
Bilgisayar işlemlerinin sistem olarak tanımlanmasındaki gerçek; aynı sistem kavramında açıklandığı gibi, bilgisayar sistemine giren ham verinin işlenerek bilgi haline dönüştürülmesinden kaynaklanmaktadır. Bilgi işleme sırasında yapılan

eylemler; toplanan verilerin işlenmesi, işletmenin normal işlemlerinin yapılması, işlemlerle ilgili dosyaların hazırlanması, ilgili dosyaların güncelleştirilmesi, gerekli raporların düzenlenmesi ve insan-makine iletişiminin gerçekleştirilmesi çalışmalarıdır.

Sistemin amaçlanan işlevini yerine getirmesi sonucunda çıktı olarak ürettiği son durum ürünlerini ise sistem çıktıları olarak adlandırabiliriz. Bu çıktıları; müşteri memnuniyeti, makbuz, fatura, raporlar (yönetici raporları, müşteri bilgileri), müşteri tanıtım kartı olarak belirleyebiliriz.

Yönetim bilişim sistemi içinde, açıkça neler olduğunun izlenememesi nedeniyle, kullanıcıların elde ettiği çıktıları bakarak, alınması gereken önlemler belirlenir ve ileriye dönük planlama aşamalarına geçilir. Çıktılar; normal işlemlerin belgeleri, planlama raporları ve istenen bilgilerin sağlanması, olağanüstü durumlardaki hazırlanan raporlar biçiminde sıralanabilir.

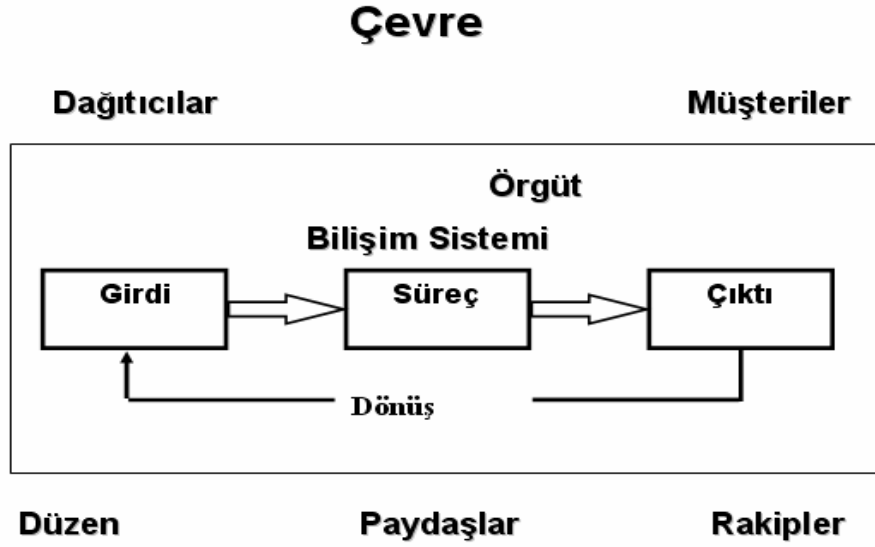
Şekil 4: Bilgi İşleme Aşamaları



Kaynak: Yılmaz, Cengiz (1988:102)

Bilişim sistemi işletme içinden ya da dışından ham veriyi girdi olarak kabul eder ve bu ham veriyi işleme aşamasının sonunda bilgi olarak insanlara veya kullanılması planlanan aktivitelere aktarır.

Şekil 5: Bilgi Sistemlerinin İşleyişi



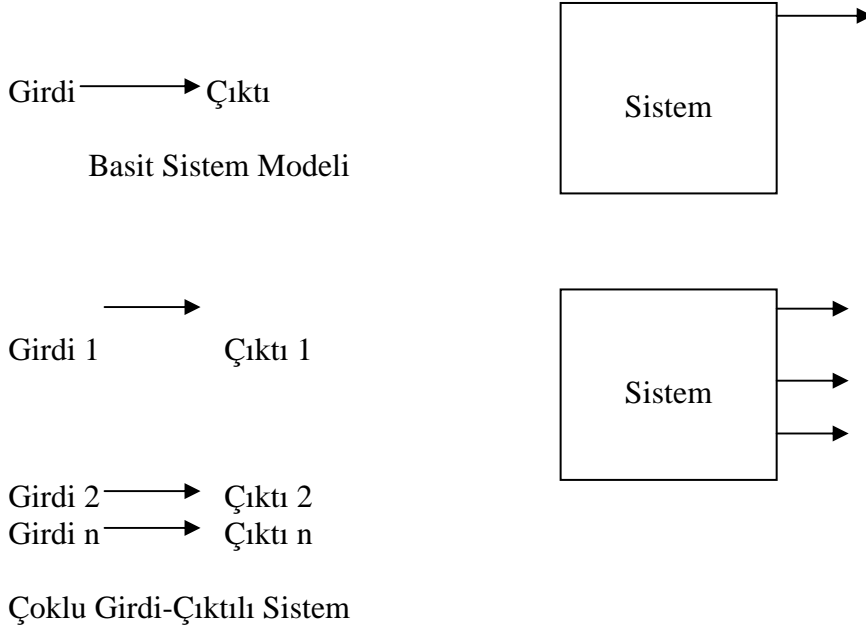
Kaynak: Baskonus, Şeref Bahadır (2007:47)

Sistemlerin içinde yer alan küçük sistemler de olabileceği yazımızda daha önce de vurgulanmıştı. Söz konusu sistemler hem birbirleriyle hem de bir üst sistemle ilişki halindedir ve her sistem, bir üst sistemin bileşeni (alt sistemi)'dir.

Sistemler dinamik bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle çevre ve diğer sistemlerle sürekli ve sonsuz bir ilişki içerisindedirler. Dolayısıyla sistemi ve çıktılarını, çevresel etmenlere uyum sağlayacak şekilde sürekli olarak gözden geçirmek gerekir. Burada en önemli mekanizma ise; "geri besleme" unsurudur. Geri beslemenin amacı; çıktılar ile önceden belirlenmiş standartlar arasındaki farklarla ilgili bilgiyi, sisteme tekrar döndürmek suretiyle gerekli düzeltme ve iyileştirmelerin yapılmasını sağlamaktır. Bu şekilde sistem kendi denetim ve yönetimini başarmış olmaktadır (Bayraktaroğlu; 2002)

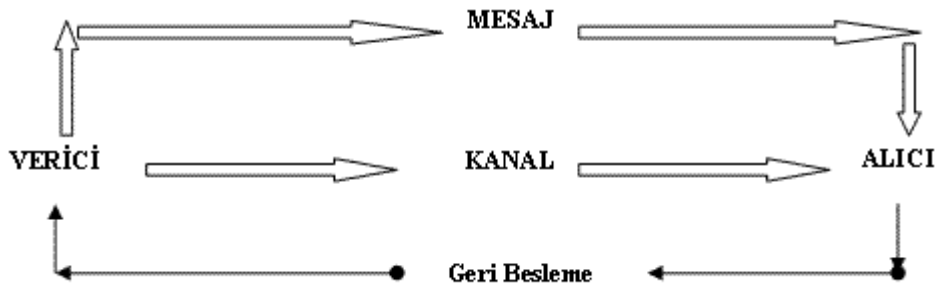
Sistem yaklaşımı, yönetim sürecinde yer alan bir düşünce olup, işletme faaliyetlerinin başarılı yönetimi için iç ve dış faktörlerin birlikte ele alınmasını ve değerlendirilmesini öngörür. Sistem yaklaşımı, karar verme sürecinde geleneksel yöntemlerin yerini alarak, yönetim ile ilgili birçok unsurun birbirleriyle ilişkisini kurmada yöneticinin en büyük yardımcısı olmuştur. YBS de bu süreçte yönetim anlamında yetkililere önemli faydalar sağlamıştır. Bu açıdan bakıldığında YBS ile Sistem Yaklaşımı'nın; gerek geleneksel yöntemlerin yerini alma, gerekse de unsurlar arasında bağlantı oluşturma anlamında aynı temele sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 6: Genel Sistem Modeli



Günümüzün büyük ve karmaşık işletmelerinde uzmanlaşmaya doğru bir eğilim görülmektedir. Burada sistem yaklaşımının amacı; işletmenin bir bütün olarak optimizasyonunu sağlamak ve bu şekilde farklı eğilimleri uyumlu hale getirmektir. Zira uzmanlaşma, işletme bileşenlerinin aynı hedefte birleştirilmesini zorlaştırır. Yönetime ise faaliyetler arası koordinasyonu sağlama görevi düşmektedir. Bu da işletmeyi iyi gözlemlemeyi ve anlayabilmeyi gerektirir. YBS, bunun doğru ve etkin yapılabilmesinin yollarından biridir. Bu anlamda YBS’yi; “karar vermek ya da örgütün denetimi için gerekli bilgiyi sağlayan organize olmuş süreçler” şeklinde algılamak gereklidir (Bayraktaroğlu; 2003:265).

Şekil 7: Geri Besleme



Kaynak: <http://ismaildalay.blogspot.com>, 12.03.2008

2.8. Yönetim Bilişim Sistemleri'nde Karar Süreci

Karar verme hemen hemen yönetimin bütününe kapsayan bir nitelik taşıır. Yönetim işlevine en geniş anlamda, karar verme süreci olarak bakıldığında, yönetimin karar verme bölümü pek çok aşama ve işlevden geçmektedir.

Yönetim Bilişim Sistemi'nde karar verme işlemi ile ilgili olarak Herbert A. Simon tarafından geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan Simon Karar Modeli'ne göre karar verme işlemi üç aşamada tanımlanmaktadır. Bunlar; araştırma, inceleme ve seçme işlevleri olup belirli bir prensip dahilinde yürütülmektedir. Bu model hakkında, Nejla TURAL'ın Rasyonel Karar Kuramı ve Eğitim Yönetiminde Uygulanması ve Feyzi UĞUR'un Yönetimde Karar Verme isimli eserlerinden faydalanılabilir.

Araştırma; Burada hem daha önce hazırlanmış hem de gündelik bilgiler araştırılır. YBS bu iki bilgiyi de içerir.

İnceleme; Problemleri değerlendirmek ve uygun çözümler üretmek söz konusudur.

Seçme; Alternatifler arasından seçim yapılır ve uygulamaya geçirilir. Seçimden sonra yönetim bilişim sistemleri vasıtasıyla toplanan bilgiler değerlendirilir, değiştirilir ve sonra kullanılmak üzere saklanır. Sonuçlar sonraki araştırma ve incelemeler için kullanılır.

Şekil 8: Yönetim Kademeleri ve Kararlar



Kaynak: Yozgat, Uğur (1998:128)

2.8.1. Karar Destekleme Sistemleri

Karar Destekleme Sistemleri, Yönetim Bilgi Sistemi ile gelen bir takım olumsuzluklara cevap bulabilmek amacı ile oluşturulmuştur. Yönetim Bilgi Sistemi başlıca dahili mali veriler üzerine temellendirilmiştir, direkt olarak üst yönetimin ihtiyaçlarına ve karar mekanizmasına odaklanmaz. Karar Destekleme Sistemleri; kullanıcıya, kararların sonuçlarını irdeleyebilen özel tasarlanmış modeller sağlar. Sistem, 1970'lerde ve 1980'lerin başından itibaren ortaya atılmıştır.

Kararı destekleyen herhangi bir sistem, Karar Destek Sistemleri (KDS-DSS-Decision Support Systems) olarak adlandırılır. YBS ve KDS, organizasyonun yönetim kademesine destek verir. Bilgi sistemleri, kararları çok değişik yollardan destekler. KDS; kararları, her biri kendine özgü bir yoldan destekleyen bir sınıf sistemidir.

Özet olarak KDS; yönetim bilişim sistemine ek olarak, karar verme işlevinin bilgisayara uygulanmasıdır. Karar Destek Sistemleri; formel, kapalı, yapılandırılmış, standart sistemler değildir. Yöneticilerin ve analizcilerin problemleri anlayıp, değerlendirip çözmelerine yardımcı olacak verilere, modellere, aletlere, vb. çeşitli kaynaklara sahiptirler (Yozgat; 1998:132).

“Bilgi Sistemleri”nin Gelişimi

VİS: Veri İşleme Sistemi: 1950

YBS: Yönetim Bilişim Sistemi: 1960

VTYS: Veri Tabanı Yönetim Sistemi: 1970'e doğru

OBS: Ofis Bilişim Sistemi: 1970'ler

KDS: Karar Destek Sistemi: 1980'lerin başı

US: Uzman Sistem: 1980'lerin ortasında

ÜBS: Üst yönetim Bilişim Sistemi: 1990'a doğru

SBS: Stratejik Bilişim Sistemi: 1990'a doğru

2.9. İşletme Bilişim Sistemleri

Küresel işletmecilikte bilgisayar, bilgi işlem, bilgi ve iletişim, bir rekabet koşulu durumuna gelmiştir. Bilgi gereksinimini hızlı bir şekilde karşılayamayan işletmeler, önemli ölçüde rekabet zayıflığına düşmektedir. İşletmenin iç ve dış çevresiyle olan her türlü etkileşimleri, çeşitli bilgi sistemleriyle denetim altına alınır. İşletim bilgi sistemleri, işletmenin çevresi, işletmenin girdileri, işletmenin süreçleri ve işletmenin çıktılarıyla, işletmenin yönetim birimleri arasında, her türlü iletişimi sağlar.

İşletme yönetiminin bilgi gereksinimini karşılamak için verilerin derlenmesi, sınıflandırılması, veri tabanlarının oluşturulması, verilerin bilgiye dönüştürülmesi ve ilgili birim ve kişilere ulaştırılması işlevine, bütünleşik işletme bilgi sistemi denir. İşlem süreçleme bilgi sistemi, karar destek sistemi, yapay zeka, uzman sistemler, son kullanıcı bilgi sistemi, bütünleşik işletme bilgi sisteminin başlıca alt sistemleridir. İşletme işlevleri bilgi sistemi; pazarlama, üretim, insan kaynağı, finans, üst yönetim gibi işletme işlevlerini destekleyen çeşitli bilgi sistemlerini içerir.

2.9.1. Pazarlama Bilgi Sistemleri

Bilgi, pazarlama kararlarının etkin olarak alınmasında her zaman kritik bir faktör olmaktadır. Pazarlama bilgi sistemi kavramı, spesifik pazarlama kararlarında yeni bilgi süreç teknolojilerine zamanında başvurabilmek için 1960'larda bir teknik olarak ortaya çıktığı görülmektedir. (Karayormuk ve Köseoğlu, 2005:106)

Pazarlama anlayışının yaygınlaşması, stratejik planlama ve stratejik pazarlama planlamasının önem kazanması ile günümüzde pazarlama araştırmasına ve bilgi toplamaya olan ihtiyacı hızla artırmaktadır. Bir işletme, doğru kararlar almak ve bunları başarıyla uygulamak üzere, pazarlama dış çevresini iyi tanımak, kendisinin güçlü ve zayıf yönleri ile pazarda mevcut fırsat ve tehlikeleri sağlıklı olarak değerlendirebilmek için yeterli pazarlama bilgilerine sahip olması gerekmektedir.

Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS), YBS'yi oluşturan alt sistemlerden biri olup bir bilgi birikimi sisteminin çıktısıdır. Pazarlama bilgi sistemi ile tüketicilerden sağlanan geri bildirim ile ürün ve hizmetlerde etkililik ve verimlilik artırılır ve bu bilgiler ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, değiştirilmesi ya da yok edilmesi konularında kullanılır ve böylece işletme rekabet avantajı sağlamaktadır (Li, 1997:27).

Pazarlama bilgi sistemi; bilginin uygulanmasıdır(Knowledge Implementetion). Bu bilgi yönetimi, bilgi uygulaması, yeni ürün geliştirme prosesleri, müşteri beklentilerine daha rahat cevap verebilme, pazarlama ve yönetim faaliyetleri boyunca meydana gelen problemleri çözmek için bilginin kullanılmasını ifade etmektedir(Barutçugil, 2002: 142). Pazarlama bilgi sistemlerinin etkinliği ise büyük ölçüde piyasa ile örgüt arasında geri besleme fonksiyonuna dayanır.

İyi bir pazarlama bilgi sisteminin aşağıdaki sorulara cevap verebilmesi gerekmektedir.

Tablo 3: Pazarlama Bilgi Sistemi'nin Niteliği

(1) Pazar Soruları:	3) Ürün Soruları:
* Bizim en güçlü rakiplerimiz kimlerdir?	* Her bir ürünü nasıl iyileştirebiliriz?
* Onların güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?	* Her bir ürünün satış tarihi nedir?
* Onların pazarlama stratejileri nedir?	* Her bir ürünün yaşam seyri nedir?
* Satışlarında sahip oldukları kaynaklar nelerdir?	* Her bir ürünün yatırımında sağlanan, gerçek ve hedeflenen kazanç nedir?
* Hangi pazarlama segmentlerini amaçlamalıyız?	* En iyi satış nasıl yapılır? Anahtar kararlar nelerdir?
* Yeni pazarlarımız nerelerdir?	* Benzer ürünlerle rekabet nasıl olur?
* Nerelerde kar veya zarar ediyoruz?	* Doğru ürünlerle doğru pazarları eşleştirebiliyor muyuz?
* Pazarda satış geliştirme potansiyeli nerededir?	* Ürün yelpazesinde potansiyel satış geliştirme nerededir?
(2) Müşteri Soruları:	(4) Satış Desteleyen Sorular:
* Bizim en iyi müşterilerimiz kimlerdir?	* Kim en iyi performansı gösterdi? Nasıl?
* Bizim en kötü müşterilerimiz kimlerdir?	* Kim en kötü performansı gösterdi? Nasıl?
* Kaybettiğimiz kaç müşterimiz var ve niçin kaybetmişiz?	* Bu performanslarla ilgili tutumlar nelerdir?
* Kaybettiğimiz müşteriler niçin memnun olmamaya başlamışlar?	* Kaç tane satış temsilcisine ihtiyacımız var?
* Kazandığımız yeni müşteri kaç tane ve nasıl bunları kazanabilmişiz?	* İyi satışı ve ayrıca maksimum işbirliğini ödüllendirme planı nedir?
* Bizim potansiyel müşterilerimiz kimlerdir? Onlara nasıl ulaşabiliriz?	* Kaybettiğimiz satış temsilcilerimizden nasıl etkileniriz?
* Müşterilerde potansiyel satış geliştirme nerededir?	* Hangi bölgelerde en iyi satış gelişimi bekliyoruz?

Kaynak: Karayormuk, Kemal ve Mehmet Ali Köseoğlu, (2005:?)

İşletmeye uygun bir bilgi sisteminin geliştirilmesi; Potansiyel kullanıcıların bilgi ihtiyacının belirlenmesi, İhtiyaçları karşılayacak bir sistemin oluşturulması, Mevcut performans ve beklentiler ile sistemin değerlendirilmesi ve Sürekli değişen bilgi ihtiyaçlarına sistemin uyumunu sağlama gibi adımları içermelidir. Sisteminin temel öğeleri; veri bankası, analitik işlemler seti ve bir iletişim ağıdır. Bununla birlikte PBS' nin organize edilmesinde 4 temel unsur vardır. Bu unsurları şöyle sıralayabiliriz;

1. Tepe yönetiminin desteği: Tepe yönetiminin desteği sadece sistem adına değil diğer yandan kaynakların, kişilerin toplanması açısından da gereklidir. Tepe yönetiminin desteği olmadan PBS başarısızlığa sürüklenir. Ayrıca, tepe yönetiminin yer alması kullanıcılar ile sistemi dizayn edenler arasındaki anlaşmazlıkları da azaltır.

2. Sistem geliştirmede hat pazarlama yöneticisinin yer alması: Kullanıcı desteği olmaksızın-bunlar hat pazarlama yöneticileridir- sistemin dizaynı başarısızlığa sürüklenir ve kullanıcı tarafından beklenenden daha az destek görebilir. Böyle bir PBS yarardan çok zarar verir.

3. Sistem geliştirme takımının kompozisyonu: Sistem geliştirmede model geliştiricilerin, pazarlama araştırmalarını yapanların ve bilgisayar sistemlerini kullananların temsilcilerinden oluşan bir takımın bulunması çok önemlidir. Bu üç unsurdan birisinin elenmesi faaliyetin etkinliğini bozar.

4. Pazarlama yöneticilerinin kullanımına açık olmak: Eğer sistem pazarlama yöneticileri tarafından kullanılmıyorsa, sistemin dizaynı, geliştirilmesi ve uygulanması hüsrana sonuştırılır. Sistemin kullanıcıların kullanımına yönelik olarak hazırlanması çok önemlidir. Bu durum her şeyin terminal bölgelerinden veya alt unsurlardan kullanıcılara akmasını ifade eder.

Bir Pazarlama Bilgi Sisteminin 7 alt sistemi vardır. Bunlar;

1.İç Raporlama Sistemi 2.Pazarlama Araştırması Sistemi 3.Pazarlama İstihbarat Sistemi(Çevre Tarama Sistemi) 4.Analitik Pazarlama Sistemi 5.Pazarlama Planlama Sistemi 6.Pazarlama Kontrol Sistemi 7.Pazarlama Raporlama Sistemi

İç raporlama sisteminde elde edilen bilgiler önemlidir. Kar ve maliyet, kazanç-kayıp durumları hakkında temel bilgiler verir. Bu yüzden gerçek performans açısından bilgilerin temel noktasını oluşturur. Pazarlama araştırması sisteminde tüketici ihtiyaçları, rekabetçi mamuller, reklam reaksiyonları, fiyat ve tutundurma stratejileri hakkında bilgi alınmasını içerir. İstihbarat sistemi veya çevre tarama sistemi pazarlama fırsatlarını etkileyebilecek pazarlama çevresine ilişkin değişiklikleri saptamaya yardımcı olur. Bunlar rekabet aktiviteleri, teknoloji değişimi, ekonomik koşullar, sosyo-kültürel değişimler gibi faktörlerdir. Pazarlama istihbaratı yöneticilere pazarlama planlarını hazırlama ve uygulama aşamalarında yardımcı olan pazarlama

çevresindeki gelişmeler hakkında elde edilen günlük bilgilerdir (Kotler-Armstrong; 1987:92). Pazarlama istihbarat sistemi geniş bir veri toplama, işleme ve analiz konularını kapsar. Pazarlama araştırması, satış tahminleri, dağıtım - maliyet tahminleri, yöneylem araştırması, istatistiki analiz ve bütçeleme tahminlerini içerir. Analitik pazarlama sisteminde ise genelde istatistik ve model bankalarından oluşan bir sistem söz konusudur. Pazarlama Kontrol Sistemi; personelin, pazarlama çabalarının planlara uygun olup olmadığını belirlerken, pazarlama raporlama sistemi satış raporları, harcamalar, siparişler, satış tahminleri gibi faaliyetlerin rapor edilmesini içerir(Altıntaş; 1998:49).

Tablo 4: Pazarlama Bilgi Sisteminin Alt Sistemleri

Alt Sistemler	Kullanımı	Tanımlanması
Pazarlama İstihbarat Sistemi	Analiz ve kontrol	Problemin tanımlanması, firma dışı pazarlama çevresindeki fırsat ve değişiklikler
Pazarlama Araştırma Sistemi	Analiz	Şirketin karşı karşıya kaldığı özel pazarlama sorunlarıyla ilgili bilgi toplama
Pazar Karar Destek Sistemleri	Analiz ve karar verme	Yoğun istatistiki modellerle kombine edilmiş, pazarlamaya uygun bütün bilgileri içerir.
Pazarlama Planlama Sistemleri	Analiz ve planlama	Bütün pazarlama sürecinin yönetimi
Pazarlama Kontrol Sistemleri	Firma içi ve dışı dahil kontrol	Pazarlama aktiviteleri ve etkinliği, performans izleme
Pazarlama Raporlama Sistemleri	Firma içi kontrol	Satış raporları, harcamaları, siparişler, satış tahminleri, tüketici raporları

Kaynak: Talvinen, Jari M (1995:74)

Sonuç itibariyle PBS'nin yapısını aşağıdaki gibi gösterebiliriz;

Şekil 9: Pazarlama Bilgi Sisteminin Yapısı



Kaynak: Gross, Charles W. and Robin Peterson T (1987:101)

2.9.2. Üretim Bilgi Sistemleri

Üretim bilişim sistemi; ürünlerin, işletme içinde fiziksel akışlarına ilişkin bilgileri elde etmeye yöneliktir. Örneğin; üretim planlaması ve denetimi, stok kontrolü ve kalite kontrol gibi işletme eylemlerine ilişkin bilgileri içerir. Üretim bilişim sistemi, işletme içi ve geçmişteki bilgilerle ilgilidir. Böyle bir sistem, önemli ve çözüm maliyetleri çok olan sorunların çözülmesinde, büyük nicelikte bilgileri doğru ve zamanında işleyerek, yöneticilere yararlı olmaktadır. Üretimde, eylemleri yineleme özelliği olduğu için, bilgisayarların da çok kullanıldığı bir alandır. Üretim bilişim sistemlerinin alt sistemleri; üretim, araştırma-geliştirme, hammadde stoklar ve yönetimi, ulaşım, üretim planlama ve denetimdir(Gümüştekin; 2004:135).

Üretim Bilgi Sistemi, genel anlamda girdiler ve çıktılar üzerine kurulu bir anlayış sonucunda iki ana başlık altında incelenebilir.

Üretim girdi alt sistemleri: Öncelikle veri işleme alt sistemi vardır. Burada bir işletme ya da fabrikadaki tüm üretim hareketleri hammaddelerden mamullerin teslimine kadar izlenir. Böylece bilgisayar teknolojisi yardımıyla üretim sistemindeki tüm fiziksel işlem anında görülebilir. Bu alt sistemde üretilen veriler genelde çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci olarak, endüstriyel mühendislik alt sisteminden söz edilebilir. Bu alt sistemdeki endüstri mühendisleri üretim süreçlerinin daha etkin ve verimli kılınması amacıyla hizmet ederler. Son olarak, endüstriyel akıllı alt sistemlerde de çevresel bilgi

ve veriler toplamı açıklanabilir. Bu sistemlerde, veri işleme alt sistemlerinde yer almayan tedarikçilerle ilgili bilgilerin yanı sıra işletme çevresindeki iş gücü ile ilgili bilgiler de yer almaktadır.

Üretim çıktı alt sistemleri: Üretim çıktıları açısından dört çıktı alt sistemi vardır. Üretim alt sistemi: Bu alt sistem zaman açısından sürecin ölçülmesi ve iş akışının adım adım izlenmesini içerir. İkinci olarak envanter alt sistemi; üretim faaliyetinin hacmini ve hammaddelerden yarı mamul ve mamullere kadar olan süreci izlemektedir. Üçüncü olarak kalite alt sistemi; ürünlerin kalite seviyelerinin izlenmesini ifade eder. Hammaddeler tedarikçilerden alındığında kalite açısından kontrol edilirken, aynı zamanda üretim aşamasının her aşamasında ve üretilen mamuller pazara sevk edilmeden Önce kalite standartlarına uygunluk hedeflenir. Son olarak, maliyet alt sisteminde; üretim sırasındaki tüm maliyetler (genel olarak işçilik ve malzeme maliyetleri) izlenir.

2.9.3. Finansal Bilgi Sistemleri

Finans bilişim sistemi; yönetimin varlıklar üzerindeki yönetim sorumluluğunu yerine getiren, işletmenin varlıklarla ilgili eylemlerin denetimini sağlayan ve geleceğe ilişkin işletme eylemlerini planlamak için gerekli bilgileri sağlayan bir bilgi sistemidir.

Finans bilgi sistemleri; işletmede iç denetimi olurlu kılmak ve yönetsel bilgileri sağlamak amacıyla kurulan, alt bilgi sistemlerinin oluşturduğu bir bütündür. Finans bilgi sistemi; birbirinden farklı bilgi kullanıcılarının, farklı bilgi gereksinimlerini karşılar. Finans bilgi sistemi, işletmenin; iç bilgi gereksinimlerini karşılar, işletme eylemlerini ölçme ve denetleme olanaklarını sağlar, dış raporlama için, gerekli bilgileri hazırlar (Sürmeli, 1988:59).

2.9.4. Muhasebe Bilgi Sistemi

Muhasebe bilgi sistemi; bir örgütün kaynaklarının oluşumunu, bu kaynakların kullanılma biçimini, örgütün işlemleri sonucunda bu kaynaklarda meydana gelen artış ve azalışlar ve örgütün finansal açıdan durumunu açıklayan bilgileri üreten ve bunları ilgili kişi ve kuruluşlara ileten bir “bilgi sistemi” dir.

Muhasebe bilgi sistemi, hem yöneticilere hem de dışsal kullanıcılara; işletmenin bütünü hakkında gerekli bilgileri sağlar. Muhasebe bilişim sisteminin amacı; işletmenin eylemlerini verimli ve ekonomik bir şekilde yerine getirmesine yardım etmektir. Muhasebe bilişim sistemi, işletme sonuçları üzerindeki kamu payını ve bunun işletme eylemleri üzerindeki etkileri konusunda oluşturduğu bilgiler ile üst yönetime karar almasında yardımcı olur.

İKBS tarafından taşınan bilgiler personel ve muhasebe veri ögelerinin bir karışımıdır. Personel Veri Sistemi, Kalıcı ve finansal olmayan bir yapıya sahiptir. Bu tür verilere örnek olarak isim; cinsiyet, doğum tarihi ve eğitim bilgileri verilebilir. Bu personel verileri işe alma sürecinde İK tarafından üretilir ve çalışan firmada çalıştığı sürece saklanır. Benzer veriler emekli personel içinde tutulur. Muhasebe Veri Ögesi ise finansal nitelik taşır ve personel verilerinden daha dinamikdir. Bu ögeler saatlik ücret, aylık maaş, kümülatif kazanç ve vergilerdir.

2.9.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

Bilgi toplumu anlayışının ve bilginin stratejik öneminin vurgulandığı son zamanlarda, insan kaynakları yönetiminde görülen en önemli değişimlerden birisi de İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (Human Resources Information Systems) kullanımının yaygınlaşmasıdır(Sayın ve Şen, 2000: 54).

Bilgi çağında, insan kaynaklarının bilgi üreticisi ve kullanıcısı olarak yönetim sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, organizasyonlarda; insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve bilgi paylaşımını sağlamak ve bilgiyi dağıtmak amacıyla kullanılan sistemlerdir.

İKBS; yalnızca bilgisayar donanımı ve ilgili insan kaynakları yazılımlarından oluşmamaktadır. İKBS, yazılım araçlarına ek olarak; çalışanlar, politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri de kapsamaktadır.

İKBS'nin temel amacı; sistemin kullanıcılarına ya da müşterilerine “bilgi” formunda hizmet sunarak verilere daha hızlı ulaşılmasında destek olarak rekabet avantajı sağlanmasıdır. İKBS, çalışanların;

-Seçilmesi ve istihdam edilmeleri, -Görevlerinin belirlenmesi, -Performanslarının değerlendirilmesi, -Ücret ve diğer ödemelerin analizi, -Yetiştirme ve geliştirme, -Sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü, ... gibi konularda organizasyona destek sağlayan araçlardır (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2002:541-551).

İKBS'nin geçmişte sadece İKY işlemlerini desteklemek ve yönetim kontrolünü sağlamak olan görevinin günümüzde karar verme ve rekabetçiliği artırma şeklinde devam ettiği görülmektedir. Dolayısıyla, bu sistemlerin yönetim kontrolüne de imkân sağladığı söylenebilir. İKBS'de yer alan kişisel bilgilerin korunmasıyla ilgili yasal ve etik konular da dikkate alınmalıdır. İKBS bu problemi, teknik anlamda oluşturulan "güvenlikli ve şifreli" alanlarla aşmaya çalışmaktadır. İKBS'nin sağladığı destek hizmetlerinden biri de organizasyonel hedeflere ulaşmada geri bildirim imkânı sağlayan kontrol boyutudur (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006:?).

Bilgi sistemleri kullanımı, bu sistemleri kullanan yöneticilerin de bazı yeterliliklere sahip olmalarını zorunlu kılar. Bilgi sistemi; organizasyondaki her yöneticiye kendi sorumluluk alanında karar alma, planlama ve denetleme faaliyetlerini yürütebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayan sistemdir. Bu sistemlerin, insan kaynakları yöneticisinin ve kurumun ihtiyaçlarına cevap verebilir nitelikte olması gerektiği gibi insan kaynakları yöneticilerinin de bazı özelliklere sahip olmaları gerekir. Özellikle; önemli bir değişimin yaşandığı günümüzde, değişimi yönetebilmek ve bu değişimden kazanç sağlamak yöneticilerin en önemli görevlerinden biri olmaktadır. Bununla birlikte; Rekabetçi stratejiler geliştirmek, teknolojiye ayak uydurmak ve çözüm odaklı olmak da günümüz bilgi yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklerdir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımında yaygınlaşma ile insan kaynaklarının tüm süreçlerinde kayıt işlemlerinin yürütülmesi ve takibinde zaman tasarrufu sağlanabilmektedir. Böylece insan kaynakları çalışanları, buldukları kurumu daha ileriye götürebilecek işlere yoğunlaşmaktadırlar.

Bilgi toplumunda artık klasik üretim faktörleri olan sermaye, emek, doğal kaynaklar ikinci plana düşerek bilgi ve teknoloji kavramları insanoğlunun en değerli varlığı haline gelmiştir. İşletmelerin bugünün rekabetçi ortamında başarılı olabilmeleri, gelecekle ilgili tahminlerde başarılı olmalarına bağlıdır. İsbetli tahmin yapabilmek, gelecekteki değişimleri yakalayabilecek planlama ve stratejilerin geliştirilmesi için,

işletmelerin gerekli bilgilere en hızlı ve sağlıklı şekilde ulaşabilmeleri gerekmektedir. Bu bilgileri değerlendirecek ve karar verecek kişilerin de gerekli eğitimi almış olmaları gerekir. Dolayısıyla teknik alt yapı ile beraber insan kaynaklarının da belli niteliklere sahip olması gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2002:22).

İKBS uygulamalarında pek çok farklılıklar mevcuttur. Fakat tüm sistemler aşağıdaki fonksiyonları içermelidir;

-Personel kayıtları

-İşe alma

-İşten ayrılma ve görev değişimleri (her ne sebep olursa olsun)

-İnsan kaynakları yönetimi

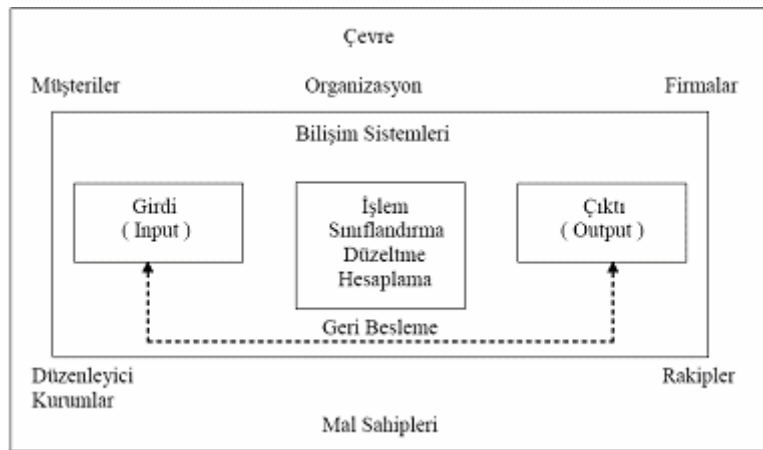
-İnsan kaynakları planlaması

-Performans yönetimi

-Maaşlar ve ücretler

Yapılan açıklamalar ve sisteme ait oluşumlardan sonra, Bilişim sistemlerini aşağıdaki şekil yardımıyla ve genel hatlarıyla gösterebiliriz;

Şekil 10: Bilişim Sistemleri



Kaynak: <http://muratatan.info>, 03.06.2008

BÖLÜM 3: İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ

3.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri'nin Kavramsal Çerçevesi

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri; enformasyon fazlalığını minimize etmeye, doğru bilginin doğru formatta, doğru zamanda ve doğru yerlere ulaşmasını sağlamaya yönelik sistem olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:2).

Günümüzde hızla gelişen teknoloji, işletmeleri pek çok açıdan etkilemiş ve değiştirmiştir. İşletmeler, tanıdıkları ortamlardan sıyrılıp; pazara, pazarın ve personelin isteklerine ve tüm bunlarla birlikte teknolojiye ayak uydurmak zorundadırlar. Günümüz iş örgütleri, küresel ekonomi ve sürekli değişen rekabet koşullarında 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 İnsan Kaynakları Yönetimi'ni de etkilemiş ve gelenen son nokta; "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY)" olarak adlandırılabilen İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) olmuştur.

İşletmeler için en önemli kayıp; farkında olarak veya olmayarak ürettikleri bilgiyi kullanamamalarıdır. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri; bir işletmenin ürettiği bilgiyi depolar, kıyaslar ve gerektiğinde istenilen şekilde organizasyonun her kademesine bu bilgiyi raporlar. Bu anlamda; bilgi çağında, bilgi üretici ve uygulayıcı olarak insan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla insan kaynakları yönetim bilgi sistemleri vazgeçilmez bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Küreselleşen dünyanın getirdiği rekabet şartlarında; organizasyonlar, kendilerine katma değer sağlayacak çözümleri hedeflemektedirler. Bu hedeflere ulaşma yollarını seçerken en önemli kriterleri de işgücü ve maliyet oluşturmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının elektronik ortama taşınması ile kurumlar, idari işlerini minimum zaman ve emek harcayarak çözmektedirler. Bu şekilde, doğru verilere hızlı erişim sağlanır; sonucunda da insan kaynakları danışmanları, katma değeri yüksek işlere odaklanarak sürekli bir gelişim için gereken zaman ve iş gücünü ayırabilir.

Şirketlerin kullandıkları bilgi sistemleri, ağırlıklı olarak insan kaynaklarının ana fonksiyonlarının yönetimini sağlamaktadır. İşe alım, performans geribildirimi, çalışan memnuniyeti, iç müşteri memnuniyeti gibi alanların; kaynaklara ulaşım, gizlilik gibi nedenlerle şirket içinde yürütülmesi ve elektronik olarak takip edilmesi çoğu zaman mümkün olmayabilmektedir.

İKBS'lerin günümüz koşullarındaki durumuna baktığımızda hızla artan bir kullanım oranına sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte; dünyada ve ülkemizde, kurumlar giderek artan bir hızla entegre insan kaynakları sistemleri kapsamında yürütemedikleri işlerinde dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Elektronik insan kaynakları hizmeti veren kuruluşlar, standart ya da kuruma özel çözümleriyle tüm şirketlerin stratejik ortakları haline gelmektedirler. Elektronik uygulamaların kurum ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi, uygulamaların sağlıklı bir şekilde yürütülebileceği araçların seçimi insan kaynaklarını hedeflediği noktaya taşıyabilecek önemli bir özellik olacaktır. Bilgi sistemlerinin rutin işleri ortadan kaldırarak hayatı kolaylaştırması insan kaynakları çalışanlarını iş hayatının kompleks bölümlerini kolaylaştırmaya yönlendirmelidir.

İKBS'nin ortaya çıkışı pek çok faktörün, mevcut piyasalarda etkin hale gelmesi sonucu olmuştur. Daha net bir ifadeyle, İKBS'nin doğuşu; hükümetlerce getirilen eşit çalışmayı, sosyal hakların korunmasını, iş ve işçi sağlığını korumayı amaçlayan yasaların, firmalara birçok rapor yükümlülüğü getirmesi firma yöneticilerinin bu yükümlülükleri bir bilgisayar olmadan yerine getiremeyeceklerinin anlaşılması yoluyla olmuştur(Tokaylı ve diğ. 2001:1). Ayrıca insan unsuruna verilen önemin artmasıyla, klasik personel yönetimi yaklaşımlarının yeni ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalmaya başlaması da sistemin ortaya çıkışında bir diğer faktördür. Hatırlanacağı gibi; İKBS, YBS'nin alt sistemlerindedir ve personel yönetimi'nin eksiklikleri üzerine YBS ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla İKBS de Personel Yönetimi'nin yerini alan bir sistemdir.

Tablo 5: İKY ve Personel Yönetimi Farklılıkları

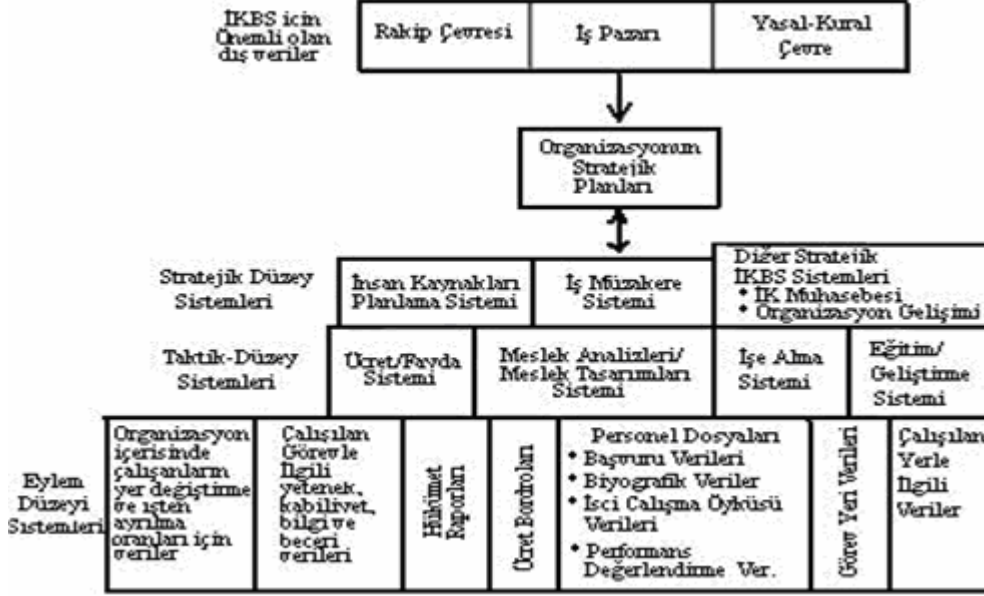
Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama
İnsan maliyet unsuru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

Kaynak: Sabuncuoglu, Zeyyat (1998: 11)

İKBS veritabanı; Muhasebe Bilgi Sistemi, İnsan Kaynakları Araştırma Alt Sistemi ve İnsan Kaynakları İstihbarat Alt Sistemi ile ilgili veri ve bilgileri toplayıp değerlendirerek çıktı alt sistemlerinde bulunan raporlara dönüştürür. İKBS Çıktısı ise her bilgi sisteminde olduğu gibi benzer çıktı tiplerine sahiptir. Bunlar; “Periyodik Raporlar”, “Veritabanı Sorguları”, “Matematiksel Modeller” ve “Uzman Sistem raporları”dır.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde olması gereken ve yöneticiler kendilerini geliştirmeleri zorunda oldukları İKY fonksiyonlarını daha önce çalışmamızda belirtmiştik. İKY yöneticileri bu gibi faaliyetlerle uğraşırken aynı zamanda organizasyon çıkarları doğrultusunda ve dış çevreyle ilgili pek çok konunun takibinden sorumludurlar. Bu anlatılanları kapsayan model, aşağıdaki şekilde görülebilir;

Şekil 11: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) İçin Bir Model



Kaynak: Parker, Charles and Thomas Case, (1993:?)

İKBS veritabanında bulunan Muhasebe Bilgi Sistemi; İKBS tarafından taşınan bilgiler ile personel ve muhasebe veri öğelerinin bir karışımıdır.

İnsan Kaynakları Araştırma Alt Sistemi; “Terfi İncelemesi”, “İş Analizi ve Değerlendirmesi” ve “Şikayet İncelemesi” çalışmalarının düzenlenmesine yardımcı olan alt sistemdir.

İnsan Kaynakları İstihbarat Alt Sistemi; firma çevresindeki insan kaynaklarıyla ilgili bilgiler toplar. Bu verilerin sağlandığı çevresel elemanlar; hükümet, tedarikçi, sendika, global birlikler, finansal birlikler ve rakiplerdir.

İnsan Kaynakları İstihbarat Alt Sistemi'nin bahsi geçen çevresel elemanlardan sağladığı verileri şöyle sıralayabiliriz;

- Hükümetten firmanın çeşitli kanunlara uymasına yardım eden veri ve bilgiler sağlar.

- Tedarikçilerden kasıt çalışana fayda sağlayan sigorta kurumları ve yeni işçi almada kaynak olan üniversite ve işçi bulma kurumlarıdır. Bu tedarikçiler firmaya işçi alma ve yükseltme için gerekli veri ve bilgileri sağlar.
- Sendikalar, firma ile sendika arasındaki iş sözleşmesinin yönetiminde kullanılan veri ve bilgileri sağlar.
- Global Birlikler emlak, eğitim ve eğlence gibi yerel kaynakları tanımlayan bilgiler sağlar. Bu tür bilgiler firma personelinin çevresindeki sosyal hayata uyum sağlamasına yardımcı olur.
- Finansal Birlikler personel planlamasında kullanılan bilgileri sağlar.
- Rakip Bilgileri bilgisayar endüstrisi gibi yüksek özelleşmiş bilginin ve becerinin gerekli olduğu belirli endüstrilerde, sıklıkla bir firmadan diğer firmaya bir personel akışı olur. Bazı firmalar diğerlerinin en iyi personelleriyle ilgilenir ve rakiplerinin personel deneyimleri hakkında bilgi toplar.(Tokaylı ve diğ; 2001:6)

İKBS Çıktısı

Her bilgi sisteminde olduğu gibi İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde de çıktı tiplerinin benzer olduğunu ve bu çıktı tiplerinin; “Periyodik Raporlar”, “Veritabanı Sorguları”, “Matematiksel Modeller” ve “Uzman Sistem raporları”ndan oluştuğunu belirtmiştik. İKBS modelinde, ayrıca altı (6) çıktı alt sistemi vardır. Bunlar;

İşgücü Planlama Alt Sistemi: Organizasyon çizelgeleme, ücret tahmini, iş analizi ve değerlendirilmesi, planlama, işgücü modellemeleri yardımıyla işgücünün planlanmasına yardımcı olur.

İşe Alma Alt Sistemi: İşe aday olan kişilerin değerlendirilmesine yardımcı olur.

İşgücü Yönetim Alt Sistemi: Performans değerlendirme, eğitim, pozisyon kontrol, yer değiştirme, beceri/yetenek, disiplin konularında İK yöneticisine bilgi sağlar.

Ücretlendirme Alt Sistemi: Liyakat, bordro, yönetici ücretlendirmesi, prim, devamlılık konularını dikkate alarak bir ücret çıktısı oluşturur.

İşsizlik ve Sağlık Ödeneği Alt Sistemi: Çalışandan alınan kesintilerin nasıl değerlendirileceğini ortaya koyar.

Çevresel Raporlama Alt Sistemi: Bu sistem firmanın rapor vermek zorunda olduğu hükümet, sendika, çalışma koordinasyonu teşkilatlarına çıktı üretir(Tokaylı ve diğ. 2001: 8).

3.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri'nin Amaçları

Sanayi toplumuna geçişin motoru olma işlevini buharlı makineler üstlendiği gibi; bilgi toplumuna geçişi de, bilişim teknolojisinin temelinde bilgisayarlar gerçekleştirmiştir. Bilgi toplumunda ekonomik ve sosyal aktivitelerin merkezini bilgisayar ve iletişim teknolojileri oluşturmaktadır. İKBS de, iletişim teknolojileri arasında önemli bir yere sahiptir ve organizasyonlar için vazgeçilmez duruma gelmiştir. İKBS'nin temel amacını en basit anlatım ile; “sistemin kullanıcılarına ya da müşterilerine “bilgi” formunda hizmet sunmak” şeklinde açıklayabiliriz. Bununla birlikte İKBS, çalışanların;

“Seçilmesi ve istihdam edilmeleri”, “Görevlerin belirlenmesi”, “Performanslarının değerlendirilmesi”, “Ücret ve diğer ödemelerin analizi”, “Yetiştirme ve geliştirme”, “Sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü”... gibi konularda organizasyona destek sağlar.

Küreselleşmenin, teknolojik gelişme ve değişmelerin, insanın değerinin anlaşılmasının ve daha pek çok olgunun ön plana çıkması sonucu ortaya atılan İKBS'nin hedefi, aynı zamanda; küresel ve yeni ekonominin rekabetçi şartları dahilinde yenileşen, gelişen, verimli olarak üreten ve rekabet edebilen kurum ve şirketlere entelektüel, yani bilgi sermayesi, desteği vermek, yani bilginin bir üretim faktörü olarak işletmelerde yerini almasını sağlamaktır.

Sistemin başlıca amacının; “zamanlama açısından uygun, tam ve doğru enformasyonu sağlamak ve insan kaynağına dönük kararlar verecek olan ilgililere faydalı enformasyonu sağlamak”(Denisi ve Griffin, 2001:124) olduğu çalışmamızda belirtilmişti. Bu açıdan değerlendirildiğinde kavram ile ilgili olarak daha kapsamlı bir tanım vermemiz gerekirse İKBS'yi; “bir örgütün insan kaynakları fonksiyonunun etkin olarak işlemesine yardım etmek için örgütün insan kaynakları ile ilgili bireysel ve tüm

insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili örgütsel verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi, stratejik ve yönetsel kararların verilmesine yardımcı olacak biçimde bilgi haline dönüştürülmesini sağlayan sistem”(Tonus, 2004:42) olarak tanımlayabiliriz.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Çalışanların yeteneklerini yönetimin ihtiyaçları ile uyumlaştırarak örgütsel esnekliği sağlamak,
- Örgütün tüm prosedür ve yapılarını kaydetmek suretiyle bunlardan herkesin haberdar olmasını sağlamak,
- Toplam kalite yönetimi çerçevesinde çalışanların karar süreçlerine daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamak,
- Çalışanlar tarafından kendilerine ait bilgilerin güncel tutulması ve bu sayede kişilerin kendi bilgilerinde gerçekleşen değişiklikler sonucunda sahip olabilecekleri hakların zamanında uygulamaya geçirilmesini sağlamak
- Çok uluslu şirketlerin farklı coğrafi bölgelerdeki birimlerinde aynı sistemi kullanarak çalışanlarını gerçek anlamda evrensel tarzda yönetmek,
- Boş pozisyon tanımları ile başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri etkin bir biçimde yönetmek,
- Çalışanların sağlık durumlarını izleyip bu konu ile ilgili yöneysel kararları hızlıca almak,
- Çalışanların eğitimlerini iş tanımlarına ve personelin yetenek ve beceri gereksinimlerine planlamak ve bütçelemek (Denisi ve Griffin, 2001:126).

3.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri'nin Yararları ve Sınırları

3.3.1. İKBS'nin Yararları

İşletmeler, bünyelerinde pek çok durum ve koşul barındırmaktadır. Bu durum ve koşullarla ilgili, kısacası çalışma ilişkilerini kapsayan, bilgilere anında ulaşma

zorunluluğu söz konusudur. İKBS, bu zorunluluk sonucu ortaya çıkmıştır ve bu zorunluluğu ortadan kaldırmıştır. Bu bile sistemin yararları konusunda oldukça belirleyici bir örnektir.

Sistemde yer alan bilgilerin bilgisayar ortamında tutuluyor olması, insan kaynakları bilgi sistemi ile birlikte pek çok bilgi sisteminin kullanılmasını sağlayacaktır. Bu sistemlerin toplamı da Yönetim Bilişim Sistemlerini oluşturacaktır. Bilgilerin, bilgisayar ortamında tutuluyor olması genel anlamda şu yararları sağlar;

- Veri Doğruluğunda Artış

- Daha Kullanışlı ve Kaliteli sonuçlar

- İşlem Hızında Artış

- Verimlilikte Artış

Bilgisayar yardımıyla bilgi tutmanın faydalarından sonra, Sistemin genel faydalarını incelemek gerekirse;

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

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

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

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

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

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

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

İnsangücü Planlama: Bazı iş projelerinin yapılması için, gerekli belirli sayıda ve belirli nitelikte personelin kimler olduğu İKBS tarafından kolayca belirlenir.

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

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

Sistemin faydaları arasında özel yer olan bir konu vardır. Personel bilgileri hakkında işletmelerde pek çok bilgi bulunurken, insan kaynakları planlaması, çoğu şirket tarafından göz ardı edilmektedir.

Bir insan kaynakları bilgi sisteminden insan kaynakları yönetimi işlevlerinde nasıl yararlanılabileceğini ana hatlarıyla şu şekilde ifade edebiliriz:

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

İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme; İş örgütleri ağır rekabet koşulları ve hızlı teknolojik gelişmeler karşısında ekonomik varlıklarını korumak için sahip oldukları insan kaynağını güncel bilgiler ile donatmak zorundadırlar. Bu durum ise, örgütlerin eğitim faaliyetlerini dikkatli bir biçimde ele almalarını ve sistematik uygulamalara yönelmelerini gerektirecektir. İnsan kaynakları bilgi sistemi, çalışanların eğitim durumlarına dönük değişik nitelikteki bilgileri içerir. Bu bilgiler doğrultusunda personelin mevcut işi ile geleceğe dönük kariyerleri için hangi konularda eğitilip geliştirilmeleri gereği ortaya çıkacaktır

Ücret Yönetimi; Ücret yönetimi, örgütlere maliyetlerinin kontrolünde, performans ile verimliliklerini arttırmalarında, nitelikli personelin bulunmasında ve elde tutulmasında yardımcı olacaktır.

Yönetim-Çalışan İlişkileri; İşçi-işveren ilişkileri fonksiyonu insan kaynakları bölümünün en kapsamlı faaliyeti olarak dikkate alınabilir. Bu ilişkiye dönük olarak örgütün insan kaynakları bilgi sisteminde ihtiyaç duyulacak bilgiler şunlar olabilir; normal çalışma ile fazla çalışma ücretleri, çalışılmayan süreler için tahakkuk ettirilecek ücretler, toplu sözleşmelerde yer alan hakların içerikleri ve süreleri ile sosyal yardımlar(Öge, 2005:116).

Performans Değerleme; Çalışanların performanslarını değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonunu oluşturur. Performans değerlendirme çalışması ile ulaşılan sonuçlar, ücret yönetimi, stratejik planlama, eğitim geliştirme ihtiyacının saptanması, kariyer planlaması, işten çıkarma ile çalışanlara dönük diğer programların geçerliliğini belirlenmesi gibi farklı alanlarda kullanılabilir. Performans değerlendirme sonuçlarından hareketle iş örgütlerinde insan kaynaklarına dönük kararların alınması, insan kaynakları enformasyon sistemi içerisindeki performans alt sisteminin önemini vurgulamaktadır(Kaynak ve diğ, 1998).

İnsan Kaynakları Planlaması; insan kaynakları bilgi sisteminin kritik önem arz ettiği alanların başında yer alır. İş örgütleri, gerek bugün için gerekse de gelecek yıllara dönük olarak kendi insan kaynakları ihtiyaçlarını planlama aşamasında iken faaliyetlerindeki planlı değişiklikler hakkında ve insan kaynaklarına dönük değişikliklerin sonuçların hakkında bilgiye ihtiyaç duyacaklardır. Temel olarak insan

kaynakları planlaması fonksiyonu; örgütün gerek bugün gerekse de geleceğe dönük nitelik ve nicelik açısından en uygun işgücü ihtiyacını analiz etmeyi kapsar.

Etkin bir insan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları planlaması sürecinde ihtiyaç duyulacak; iş analizi bilgileri, işgücü envanteri, eğitim ve geliştirme programları, personel temin kaynakları, işgücü piyasası analiz bilgileri, ücret planları, yasal zorunluluklar, işgücü devir ve devamsızlık oranları ile emeklilik planları... gibi bilgileri ilgililere ulaştırmalıdır. Bu nedenle günümüz insan kaynakları planlaması doğal olarak bilgisayar desteğini gerektirecek ve bilgisayar yardımı ile gerçekleştirilecek bir planlama çalışması ilgili örgüte şu yararları sağlayacaktır;

-İnsan kaynakları faaliyetleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu sağlamak ve etkinleştirmek,

-İnsan kaynaklarının etkinliğini arttırmak,

-Yeni insan kaynaklarının sağlanmasında ekonomik davranmak,

-İnsan kaynakları enformasyon sisteminin insan kaynakları faaliyetleri ile diğer örgütsel birimleri bilgi açısından desteklemesini sağlamak,

-Diğer tüm insan kaynakları faaliyetleri arasındaki koordinasyonu sağlamak(Öge, 2005:114).

3.3.2. İKBS'nin Sınırlılıkları

Bilgisayarlı insan kaynakları bilgi sistemi, personel kayıtlarında doğruluğu ve tam zamanlılığı sağlasa bile tek başına insan kaynakları bölümünün başarısını arttıramaz. Pek çok sistemin ve dolayısıyla yönetim bilişim sistemlerinin temelinde insan bulunmaktadır. İnsandan bağımsız bir şekilde çalışmak bu tür sistemlerde mümkün değildir. Uygulamalar genelde insan kaynakları faaliyetlerini daha iyi duruma getirebilir, fakat mükemmel bir sistem bile verimli bir insan kaynakları bölümünün ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayamayabilir. Bazı insan kaynakları süreçleri ile ilgili kayıtlar hala elle tutulmaktadır veya insansız çalışması mümkün değildir. Bu süreçler öncelikle; fikir alışverişi, mülakatlar, denetim ve gözetimleri içeren kişiler arası faaliyetlerdir. Bu bağlamda; bilgi sistemlerinin, yönetim ve iletişim becerilerinin yerini asla alamayacağını vurgulayabiliriz. Örneğin; mülakatların bilgisayar yardımı ile

yapılması durumunda, adayın genel hal ve davranışlarını bilgisayarın algılayabilmesi son derece zordur. Bilgi sistemleri elbette organizasyonlar için çok değerlidir ancak bazı durumlarda insan faktörü daha da baskın olmaktadır. Aynı şekilde tüm personel kayıtlarının bilgi sistemleri aracılığıyla bilgisayarda tutulması da her soruna çözüm getirmeyecektir. Bazı rakamsal hataları ya da genel anlamda yanlış veri girişleri, bu sistemler sayesinde düzeltilebilir ancak pek çok veri için bu mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda düzeltmeleri yalnız İKY personeli yapabilir. İnsan kaynakları personeli, sisteme girilecek verilerin; performans değerlerinin, ücretlerin ve diğer değerlendirilebilir materyallerin mesleki ve ahlaki standartlara uymasını sağlamalıdır.

İKBS sistemlerinin yetersiz kaldığı alanlar olduğu gibi bazı konularla ilgili ihtiyaçlara da cevap vermelidir. Bir insan kaynakları bilgi sisteminin, insan kaynakları yöneticisinin şu sorularına yanıt verebilecek nitelikte olması gerekir; (Öge, 2005:112)

- * Örgüt içerisindeki her bir işin görev ile sorumlulukları nelerdir?
- * Her bir çalışanın sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekleri nelerdir?
- * Örgütün gelecekteki insan kaynağı gereksinimi ne olacaktır?
- * Örgütteki boş ya da boşalacak iş veya görevler için hangi kaynaklara başvurulacaktır?
- * Örgütte izlenecek ücret politikası ne olmalıdır?
- * Örgütte ne tür eğitim ve geliştirme programları planlanıp uygulanacaktır?
- * Çalışanlar ve bir bütün olarak örgüt istenilen performansa ulaşabilmiş midir?
- * Örgüt içi yükselme ve iş rotasyonu uygulamaları nasıl gerçekleştirilmelidir?

Bu ve benzeri nitelikteki sorulara ilişkin, gerekli olan cevap niteliğindeki bilgilerin insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilmesi, ilgili yöneticilerin zamanında ve tutarlı kararlar vermesine olanak sağlayacaktır.

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

- Özlük Bilgileri: Ad-soyad, doğum tarihi, sicil numarası....
- Personel Temin Sürecine İlişkin Bilgiler: Kullanılan başvuru tekniği, görüşme tarihi, işe alma nedenleri...
- İş Deneyimine İlişkin Bilgiler: İş bilgisi ve yeteneği, önceki iş deneyimleri...
- Eğitim Bilgileri: Eğitim düzeyi...
- Ücret Bilgileri: Mevcut ücretin tutarı, tipi, özel kesintiler....
- Performans Değerleme Bilgileri: Değerleme puanları, raporları, disiplin notları, ödüller...
- Çalışma Süresine İlişkin Bilgiler: İşe başlama tarihi, işten ayrılma tarihi.....
- Çalışanların Tutumlarına İlişkin 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 ve pozisyon bilgileri: İşin unvanı, gerekleri, pozisyonu ve ücret düzeyi....
- İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler: İşe yönelik işgücü arzı, piyasa ücret düzeyi...
- Pozisyon yada İş Bilgileri: İşin hiyerarşideki yeri, pozisyon kodu...
- İşin Çevresi İle İlgili Bilgiler: Benzer diğer işlerdeki ortalama ücret, çalışanların eğitim düzeyi, personel devir oranı, kaza sıklık oranı...
- İşten Ayrılma Bilgileri: İşten ayrılma tarihi, ayrılma nedenleri.(Öge, a.g.e)

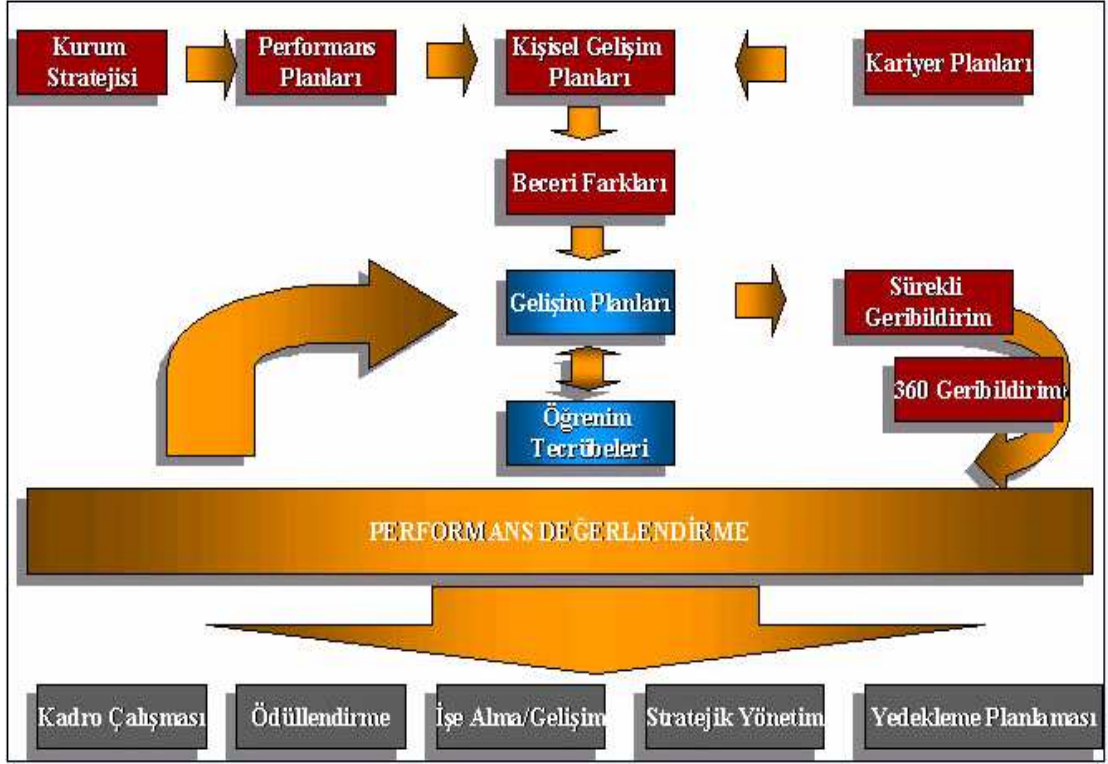
İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin yararları, nasıl olması gerektiği ve uygulama aşamaları elbette ki çok önemlidir ancak İKY personeli, bilgisayar sistemi olmadan da pek çok konuyu çözebilmektedir. Bilgi sistemleri, organizasyonla ilgili problemleri çözememektedir. İşleyişe dair olumlu katkılar yapsa bile sistemin tıkandığı noktalar

mevcuttur. Bilgisayarlı sistemler, standart prosedürler yoksa, ki insan davranışlarının her zaman standardı olmayacaktır, bu standart prosedürler dışındaki durumlarda bilgisayarlar sadece ilgililere yol gösterebilirler. Böyle durumlarda, her bölüm ve her çalışan arasında diyalog sağlanmalı ve koordinasyon en üst seviyeye çıkarılmalıdır. Tarafların, birbirlerinden ne istediklerini anlamaları belirleyici olacaktır. Bilgisayarlarda yer alan; girdi, proses ve çıktı aşamaları yer alır ve bu sistemler için ya doğru ya da yanlış vardır. Sistem çeşitli alternatifler sunar ve seçim yine insana kalır. Ortada veya yoruma açık cevap bulmak zordur. Çözüm için önemli bir fonksiyonun eksikliği veya yanlış çalışması bilgi sistemlerinin doğru sonuç vermesini engelleyecektir. Sonuç olarak; düzgün girdiler veya veritabanında istenen türde sonuç veya kayıtlar olmazsa rapor alınması zorlaşacaktır ya da yanlış sonuç ortaya çıkacaktır.

Yapılan açıklamaları özetlemek gerekirse, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin sınırları;

- Çok geniş bir çevreye hizmet etmek zorunda olması
- Yasal zorunlulukların fazlalığı, karmaşıklığı ve hızla değişmesini aşmak zorunda olması
- Örgütsel veri süreç ve olayların geniş olması
- İK'nın ihtiyaçlarına ayak uydurmak zorunda olması... şeklinde sıralanabilir.

Şekil 12: Sistemin İşleyişi ve Yararlanılan Konular



Kaynak: <http://www.humanresourcesfocus.com>, 18.03.2008

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi sistem çok yapı ve bütüne yayılan bir görünüm arz etmektedir. Girdi-İşlem(Süreç)-Çıktı aşamalarıyla başlayan işleyiş genele yayılarak ve geribildirimlerle beslenerek devam etmektedir.

Organizasyonun iç ve dış çevresinden hem bilgileri elde edip toplamak şeklinde ifade ettiğimiz Girdi, bu ham verileri daha anlamlı bir biçime çeviren İşlem ve tüm yönetim için bilgi ve doküman içeren Çıktı aşamaları sistem için özel önem arz eder. Daha geniş bir yapıda çıktı yapı taşları yol gösterici özelliindedir. Eğer bu yapı taşının dizaynı kullanıcının isteklerine cevap vermezse diğer yapı taşları da bundan etkilenir. Çıktı girdinin diğer bir ucu olup girdiden ve üretim için kullanılan modellerden daha iyi olamaz. Genellikle girdi ve çıktı interaktif yapıdadır.

BÖLÜM 4: İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNİN OLUŞTURULMASI VE UYGULAMAYA GEÇİLMESİ

Günümüz bilgisayar çağında en belirleyici faktör rekabettir. Böyle zor bir ortamda yok olmamak için şirketler, pazara sundukları ürünlerde kaliteyi yakalamalı, farklılaşmalı ve piyasa koşulları doğrultusunda çalışmalıdırlar. Burada kilit rol ise insandır. Organizasyonun başarısını belirleyen en önemli unsur elbette ki orada çalışan insanlardır.

İçinde bulunduğumuz teknoloji çağında artık şirketler, insan kaynakları yönetimini ve planlamasını bilgisayar programları kullanarak daha hızlı, kolay ve verimli şekilde yapabilmektedirler. Ölçeği ne olursa olsun tüm işletmelerin, pazarda rekabet şartlarına ayak uydurabilmeleri için insan kaynakları bilgi sistemlerine ihtiyaçları vardır.

İşletmeler, kullanacakları bilgi sistemlerini, altyapıları buna uygunsa, mevcut kaynakları kullanarak oluşturabilir ya da piyasadan kendilerine en uygun olanını temin edebilirler. Piyasadan hazır olarak temin edilen sistem yazılımlarının, işletme çalışma mantığına ve ihtiyaçlarına cevap verebilir şekilde uyarlanması gerekir. Her iki durumda da; zaman, personel ve para harcanması söz konusu olacaktır.

İKBS'nin başarılı olması; planlama, tasarlama ve uygulama aşamalarının iyi bir şekilde yapılmasını gerektirir. Bu aşamaların tümünde bilgi toplanır, mevcut problemler gözden geçirilir, bu problemler için çözüm önerileri geliştirilir ve hangi çözümlerin kullanılacağına karar verilir. Geliştirme aşaması temel olarak; kaliteli bilginin sağlanması, sistemin kullanılabilir ve fonksiyonel olması, etkili girdinin sağlanması, süreç ve çıktı kapasitesi ve kullanım kolaylığı ve uygunluğunun belirlenmesi olmak üzere 5 konuyu kapsamaktadır.

Bilgi sisteminin kuruluş ve geliştirilmesinde, uygulamaların gerektirdiği bilginin belirlenmesi gerekir. Stratejik planlama, örgütlenme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yetiştirme işlemleri için hangi bilgiler gereklidir? Bu bilgiler nasıl olmalıdır? Kimden ve nasıl elde edilebilir? Nerelerde ve hangi şekillerde saklanmalıdır? vb gibi soruların yanıtları, sistemin kuruluş ve gelişmesinde önemli bir yer tutar. Sistemin kuruluş ve gelişmesinde, insan öğesinin önemli bir yeri vardır. İnsan-makine bütünleşmesinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi gerekir. Bilgi işlem

sisteminin kurulup, uygulamaların başlamasında, bu yenilikleri benimseyip direnç gösterme eğilimi gibi olumsuzlukların yaşanmaması için, insanın bu konudaki eğitimi de çok önemlidir. Sistemi kurulurken görev alanların, ortaya çıkabilecek bu ve benzeri olumsuzluklara karşı önlemler üretmesi gerekir.

Kuruluş çalışmaları için, farklı çalışmalar yapılmaktadır. En uygun sıralama şu şekilde olabilir;

1-Bilgi sisteminin amacının ana çizgileriyle saptanması,

2-Var olan sistemin çözümlenerek, girdi, süreç ve çıktılarının incelenmesiyle, sorunların ortaya çıkartılması,

3-Sistemin, alt sistemlere bölünmesi ve incelenmesi.

Sistemin kuruluş ve gelişiminde eylemlerin, sağlıklı bir yapıda yürütülebilmesi için, içinde bulunulan durumun belirlenmesi, sistem çözümlenme ve tasarımının gerçekleştirilmesi, gerçekleştirilen bu tasarım aşamasından sonra sistem gereksinimlerinin saptanması, uygulamaya geçiş aşamasının hazırlanması ve hazırlık tamamlandıktan sonra, pilot bir uygulamanın yapılması gibi çeşitli aşamalar gerekecektir(Gümüştekin, 2004:139).

Kurulan bilgi sisteminin örgüt düzeyinde kurulabilmesi için ise şu temel adımlar gerekli olacaktır;

Mevcut İnsan Kaynakları Enformasyon Sisteminin İncelenmesi; Yeni sistemin başarısında, işe öncelikle mevcut resmi yada 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 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 oluşu da bilginin öncelik sıralamasını etkileyecektir.

Yeni İnsan Kaynakları Enformasyon 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 bir sistem kurabilecekleri gibi piyasadaki mevcut yazılım ürünlerini de satın alarak kullanabilirler. Uygun yazılım programına dönük doğru tercih yapıldıktan sonra sıra donanım-bilgisayar sisteminin teknik özellikleri- tespitine gelir. Bu noktada özellikle bilgisayarın bellek kapasitesi, hızı v.b. özellikler dikkate alınarak en yararlı donanımın seçilmesi gerekir.

İnsan Kaynakları Enformasyon 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 enformasyon 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(Öge, 2005:113-116).

İKBS'nin oluşturulması ve uygulamaya geçirilmesi aşamalarına değinmek gerekirse;

4.1.Gerekli ve Kaliteli Bilginin Elde Edilmesi

Personel devir hızı, devamsızlık oranları, iş kazaları gibi geleneksel personel fonksiyonu ile ilgili bilgiler her işletmede gereklidir. Bununla birlikte;

- Çalışanların listesi ve bireysel profilleri
- İş ile ilgili bilgilerin tarihsel dağılımı
- Birey pozisyon karşılaştırmaları
- Çalışanların bireysel iletişimleri
- Dışarıdan istenen raporlar

-Trend analizleri ve zaman serileri karşılaştırılmaları... gibi veriler, bilgi sistemi aracılığıyla işletme içinde bilgi akışını hızlandırmak ve kullanılabilir bilgi sağlama anlamında yararlanılmak üzere işlenir.

Gerekli ve kaliteli bilginin sağlanması; güvenilir, zamanlı, okunabilen, anlaşılır, önemli, istenen nitelikte ve amaca uygun bilginin belirlenmesine bağlıdır. Bu bağlamda, işletme ihtiyaçlarını, çalışma şartlarını, organizasyon yapısını ve genel beklentileri iyi belirlemek gerekmektedir. Ardından da bu şartları sağlayan en iyi sistemin temini sağlanmalıdır. Bahsedilen nitelikleri haiz bilginin temini için ise bir takım kriterler vardır. Tam bu noktada Bilgi Yönetimi (BY); işletmenin ürettiği mal veya hizmetlere yüksek katma değer katarak rekabet avantajı sağlayacak şekilde bilgi kaynaklarının tespitine ve bu kaynaklardan etkin yararlanmaya dayalı bir uygulamadır. İşletmenin bu uygulama sırasında kullanabileceği iki temel kaynaktan bahsetmek mümkündür. İçsel ve dışsal bilgi kaynakları olarak sınıflandırılabilen bu iki kaynaktaki bilgiyi/enformasyonu elde etmek için bazı araçlar kullanılmaktadır(Kurt, 2007). BY süreci dört temel adımdan meydana gelmektedir. Bunlar;

4.1.1.Bilgi Boşluğunu Saptamak: İhtiyaç duyulan alan ve konulara dair ne tür bilgi gereksinimi olduğunu saptamaya yönelik bir süreçtir. Bunun için; bilgi enformasyon sistemini geliştirme, bilgi paylaşımı için toplantılar organize etme, bilgi işçileri arasında görüşmeler düzenleme, beyin fırtınası oturumları düzenleme, personelin ve yeteneklerinin envanterini oluşturma, en iyi uygulamaları arama, örgüt içinde örnek olaylar oluşturma, senaryolar geliştirme, danışmanlar ve araştırmacılar tarafından yararlanma, stratejik çalışmaları sürdürme, intranet oluşturma, internet ulaşımını sağlama, müşterilere, pazarlara, ürünlere, ürün gelişimine ve rekabete değer verme gibi yollara başvurulur.

4.1.2. Bilgi Geliştirmek ya da Satın Almak: Sağlıklı ve istenilen bilginin hangi ortamlardan bulunacağına dair süreci kapsar. Bunun için; Stratejik teknoloji çalışmalarını sürdürmek, Ar-Ge çalışmalarını sürdürmek, elektronik yönetim odası kurmak, dışarıdan eğitim almak, işletme zekalarını kullanmak, yardım masası oluşturmak, müşteri memnuniyeti çalışması yapmak, pazar araştırması yapmak, personelin eğitim ve öğrenim ihtiyaçlarına ilişkin envanterin oluşturulması, eğitim ve öğretim planının oluşturulması, personeli eğitmek, projeleri değerlendirme yoluyla

öğrenme, bireyler için kariyer yolları geliştirmek, ilişkiler ağını oluşturmak, fikirler geliştirmek için kişisel zaman vermek, enformasyonun yayılışını kolaylaştırmak, iş başında eğitimi kolaylaştırmak, yaparak öğrenmeyi kolaylaştırmak, iş rotasyonunu kolaylaştırmak, açık kùltür yaratmak, çalışanları konferanslara göndermek, profesyonel literatürün okuması için bireylere zaman tahsis etmek, dışarıdan konuşmacılarla seminerler düzenlemek, müşterilerden bilgi elde etmek, tedarikçilerden bilgi elde etmek, birimler için akıl hocalarını(koçluk) organize etmek, danışmanlar ve araştırıcılar çalıştırmak, öneri kutusu (sanal) oluşturma, bilgi ve enformasyon donanımı satın almak, çevreyi gözlemlemek ve şebekeyi yönetmek... şeklinde çözümler aranır.

4.1.3. Bilgiyi Paylaşmak: Dış ya da iç kaynaklar yoluyla elde edilen bilginin, organizasyon çıkarları doğrultusunda paylaşılması hedeflenir. Bu da; projeleri arşivlemek, paylaşılmış vizyonu kullanmak, bilgisayar ağı kurmak, işbirliğini özendirmek, görev gruplarını organize etmek, takım kurmayı kolaylaştırmak, iş görüşmeleri organize etmek, bilgi yönetim sistemini kurmak, databaselerle çalışmak, enformasyon brokeri atamak, personelden bilgi almak, personel arası iletişimi desteklemek, iş rotasyonunu kolaylaştırmak, otomatik iş grupları inřa etmek, intranet kurmak, görev değişimini desteklemek, video-konferans kullanmak, bilgi teknolojisi kullanmak, informal toplantıları kolaylaştırmak, iş başında eğitimi kolaylaştırmak, tartışma kùltürünü kolaylaştırmak ve elektronik network kurmak ile sağlanmaya çalışılır.

4.1.4. Bilgiyi Değerlemek: Bahsedilen yollarla elde edilen, paylaşılan ve kullanıma hazır hale getirilen bilginin, değer yaratmak üzere uygulamaya koyulmasını içerir. İçsel ve dışsal denetimi sürdürmek, Proje değerlemesini sürdürmek, Tedarikçilerle ve müşterilerle görüşmek, Stratejik alışmaları yönlendirmek, Workshoplar organize etmek, Ayrılan personelden bilgi almak, Benchmarking kullanmak, Raporları okumak ve şirket el kitabı kullanmak... gibi işlemler bu aşamada hayata geçirilir. Başarılı bir bilgi yönetimi uygulamak için bu adımlar ve teknikler, organizasyonlar için çözüm önerileri sunmaktadır(Kurt, 2007:21).

Güvenilir Bilgi; yönetime ve kullanıcılara istikrarlı biçimde bilmek istediklerini sunan bilgidir. Güvenilirlik; bilginin doğmasına, rapor tiplerine, işletmenin standartlarına ve kullanıcı beklentilerine bağlıdır.

Zamanlı Bilgi; kullanıcıların, istediği zamanda elinde olan bilgidir. Bilgi, ihtiyaç duyulduğunda kullanıcının elinde olmalıdır. Bu özellik, bireysel planların nasıl ve nerede bilgi kullandığına bağlıdır.

Anlaşılabilir Bilgi; kullanıcıların aniden ortaya çıkan sorunlarına tam cevap verebilmelidir. Bunun için; proje ekibi, hem girdi hem de çıktı gereksinimlerini gözden geçirmek zorundadır.

4.2.Süreçlerin Belirlenmesi

İnsan kaynakları bilgi sisteminin; girdi, süreç kapasitesinin belirlenmesi; sistemin hızına, verimli çalışmasına, yerinin sağlamlığına, veri tabanının büyüklüğüne, biçimine ve bilginin sistemden tekrar elde edilebilmesine bağlıdır.

Bilgi sisteminin organizasyona aktarımı ve uyumu aşamasında; “insanlar, kaynaklar ve hizmetler”, ayrı bir süreç içerisinde değerlendirilir ve alt süreçleri bulunur.

Tablo 6: Bilgi Sistemleri Değerlendirme Süreçleri

Modelin parçası	Ölçülecek süreçler
İnsanlar	Süreç 1. Bilgi teknolojisi organizasyonunun ve ilişkilerinin tanımlanması Süreç 2. Kullanıcıların eğitimi Süreç 3. Kullanıcılara destek verilmesi ve öneri sunulması
Kaynaklar	Süreç 4. Bilgi sistemlerinin etkileşimi Süreç 5. Tesis ve ekipman yönetimi Süreç 6. Performans ve kapasite yönetimi Süreç 7. Operasyon yönetimi
Hizmetler	Süreç 8. Hizmet sürekliliğinin sağlanması Süreç 9. Değişiklik yönetimi Süreç 10. Hizmet süreçlerin izlenmesi

Kaynak: <http://ab.org.tr>, 23.05.2008

4.3. Kullanıcı Uygunluğunun Belirlenmesi

İnsan kaynakları bilgi sisteminin kullanıcı uygunluğunun belirlenmesi; kullanıcının tecrübesine, kodlamaya ve kullanıcıya yapılan uygun belgelemeye bağlıdır.

Kullanıcı Tecrübesi: İnsan kaynakları bilgi sistemine başlangıçta, kullanıcıların; temel bilgisayar kullanımı, ekranları anlama ve belgeleme gibi eğitimler alması gerekmektedir. Eğer kullanıcılar bu bilgilere sahipse insan kaynakları bölümü, bu uzmanlıklardan yararlanarak daha fazla fayda elde edebilir.

Kodlama: Bir sistemin iyi biçimde çalışması kullanıcıların verilere anlam verebilmelerine de bağlıdır. Çoğu sistem, bilgileri, kodlar yardımıyla yapılandırır. Ekranda ve belgelerde görülen bu kodları okuma ve anlama kullanıcıların becerisine

kalmıştır. Kullanılan kodların mantıksal çerçevede ve hatırlanabilir olması, anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Belgeleme: Her sistem ve alt sistem; her terim, fonksiyon, faaliyet ve hata uyarıları hakkında iyi yazılmış dokümanlar içermelidir. Bu dokümanlar; kullanıcılar, teknik personel ve hatta her faaliyet için farklı özelliklere sahip olabilir. Pek çok modern sistem, önemli miktarda online ve herhangi bir talep karşısında kullanılmak üzere hazır bulunan yazılı dokümanlara sahiptir.

4.4. Sistem İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Sistem ihtiyaçlarının belirlenmesi; hangi tür verilerin tanımlanacağını, analiz edileceğini, gizli tutulacağını, rapor edileceğini ve kullanıcıların diğer istatistiklerinin tanımlanmasını içerir. Yetkililer, birtakım faaliyetlerde bulunur ve sistemi inceleyerek öneriler sunarlar. Daha net bir ifadeyle; insan kaynakları bilgi sisteminin, ayrıntılı ve tam olarak ne yapacağını belirlenmesi, sistem ihtiyaçlarının belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Burada; sistem misyonunun, insan kaynakları bilgi sisteminden beklenenleri karşılayıp karşılamadığının belirlenmesi asıl önemli noktadır. İhtiyaçların belirlenmesi; mevcut sistemin ve İKBS'nin değerlendirilmesi, kullanıcı anketlerinin yapılması, iş sistemlerinin değerlendirilmesi, senaryolar oluşturulması ve prototip hazırlanması aşamalarından oluşur. Organizasyonun ihtiyaç duyduğu sistemin ve beklentilerin net şekilde belirlenmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda amaca en uygun sistemin seçilmesi oldukça kritik bir karardır. Bir örgütün etkin olması için girdiler, dönüşüm işlemleri, çıktılar, geri besleme denetimleri ve çevre baskıları uyumlu bir sistem olarak bir arada çalışacak şekilde düzenlenmelidir. Aynı şekilde, buna imkan sağlayan bir bilgi sistemi de gereksinimler arasındadır. Yapılan açıklamalar ışığında; bilgi sistemi seçimini işletme için ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Organizasyonun ve dolayısıyla sistemin ihtiyaçları net ve doğru şekilde tespit edilerek ihtiyaçları karşılayabilecek bir bilgi sistemi kurulmalıdır.

Sistem ihtiyaçları belirlenirken, mevcut insan kaynakları bilgi sistemi de değerlendirilmelidir. Mevcut sistemin eksik ve aksayan yönleri tespit edilmeli, ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekçi bir seçim yapma aşamasına geçilmelidir.

İşletmede hazır bulunan bilgi sisteminin ayrıntılı incelenmesi ve değerlendirilmesi için bazı analizler yapılmalıdır. Bu gereksinim analizleri, mevcut insan kaynakları bilgi sisteminin denetimini içermelidir. Yeni bir sistemin başarılı olabilmesi, mevcut sistemdeki eksikliklerin ve yanlışların ortaya konması ve bunlara çözüm üretecek alternatiflerin belirlenmesine bağlıdır. Mevcut sistemin incelenmesinde şu sorulara yanıt aranır;

- Mevcut bilgi akışı nasıl gerçekleşmektedir?
- Hangi tür bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır?
- Kimlerin bilgiye ihtiyacı vardır?
- Ne sıklıkla bu bilgilere gereksinim duyulmaktadır?
- Bilginin uygunluğunu belirleyen kriterler nelerdir?
- Bilgi nerededir?
- Gereksinim duyulan bilgiye ne çabuklukta ulaşılmaktadır?

Bu soruların yanıtları mevcut ikbs'nin işleyişi ve özellikleri hakkında bilgi verecek, sistemle ilgili sorunları ve yeni sistemde bulunması gereken özellikleri ortaya koyacaktır.

Sistem ihtiyaçlarını ortaya çıkarma yollarından biri de “kullanıcı anketleri ve görüşmeleri”dir. Proje ekibi, kullanıcı talep ve ihtiyaçlarını öğrenmek için taraflarla görüşme ya da anket yoluyla araştırma yapmalıdır. Yapılan görüşme ve anketler, işleyiş ve göreve dair ayrıntılar içermeli, zaman ve sürece dair gereksinimleri ortaya koymalıdır. Ayrıca, kullanıcıların bilgisayar sistemlerindeki deneyimleri de araştırılmalıdır. Bu araştırmalar hem sistem gereksinimlerini belirleyecek hem de kullanıcı uygunluğu hakkında fikir verici olacaktır.

İKBS ihtiyaçlarını belirlemede prototip yaklaşımı da kullanılabilir. Burada proje ekibi, sistem fonksiyonları ve sürece dair bir model oluşturur. Prototip, kullanıcıların sisteme dair tepkilerini ölçme imkanı sunar. Sistemin beğenmedikleri yönlerini değiştirme ve atlanan noktaları ekleme fırsatı yaratır. Buna uygulama dilinde; “alfa testi” de denir(Altuntaş, 2005:56).

Son olarak, mevcut sistemin ve yeni kurulacak insan kaynakları bilgi sisteminin faydalarının ayrıntılı olarak değerlendirildiği “fizibilite analizi” aşamasına geçilir. Fizibilite analizi; kaynakların amaçlar doğrultusunda başarıya ulaşacak biçimde kullanılmasını sağlar. Sistemin seçimi aşamasında da başvurulabilir. Fizibilite analizine ileride geniş şekilde değinilecektir.

4.5. Bilgi Sistemi Seçimi ve Tasarımı

Sistem ihtiyaçlarının belirlenmesinde de kullanılabilir olan fizibilite analizi(gereksinim analizi), seçim sürecinde de aktif rol oynayabilir. Bu analiz, sadece donanım maliyetlerini ve yazılım için yapılan ödemeleri içermez. Bununla birlikte; danışmanlık için harcanacak zaman, yazılımın geliştirilmesi belgelerin revizyonu ve kullanıcıların eğitimini de içerir. Fizibilite etüdü özetle; işletmenin hangi sisteme ihtiyacı olduğunun ve bunun maliyetinin ne olacağının belirlenmesidir. Bu analiz; varolan sistemin korunması ve yeni alınacak sistemin niteliklerine dair alternatifler geliştirmelidir. Mevcut sistemin ve piyasadaki sistemlerin, belirlenen gereksinimleri karşılayabilirliği incelenmelidir. Analiz sonucunda, mevcut sistemin yetersiz olduğuna karar verilirse yeni sistem alınması söz konusu olacaktır. Yeni sistemin seçimi de kritik, dikkatli ve önemli bir süreç gerektirir.

Bilgi sistemleri, kurumun ana omurgasıdır. Yoğun rekabet ortamında değişimin sürekliliğini yakalayabilmek, hedef ve politikalarla uyumlu çözümleri bulabilmek için başlangıçta doğru yazılım teknolojilerinin seçilmesi gerekir. Seçilen yazılımın, işletmenin mevcut insan kaynağı ve bilgi kaynakları ile uyumu da önemlidir. Seçim süreci, aşağıdaki genel adımları içerir:

Seçim Ekibinin ve Yöneticisinin Belirlenmesi: Yazılım seçimi için öncelikle firma, ne istediğini bilen bölüm yöneticilerinden oluşan seçim komitesini oluşturmalıdır. Eğer firma seçim komitesini kuramaz veya yeterli zamanı ayıramaz ise bu konuda uzman danışman kuruluşlara başvurarak çözüm aramalıdır. Kurum ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara yanıt verecek yazılımın seçimi gibi son derece kritik kararlar, bu ekip tarafından alınacaktır.

Kuruma Özel Talep Listelerinin (Request For Proposal-RFP) Geliştirilmesi: Kurumun gereksinim analizi sonucunda, yeni sistemde görmek istediği ve yapabilirliklerini

genişletmeyi hedeflediği alanları belirten, sistematik bir listedir. Aynı zamanda seçilecek yazılımın karşılması gereken, seçim kriterleri olarak da değerlendirilebilir. Doğrudan seçim komitesi tarafından yapılan incelemeler ve tedarikçi firmalardan toplanan bilgiler ile oluşturulur.

Talep listelerinin (RFP) tedarikçilere gönderilmesi: Bu aşama, yapılan ön çalışmalar sonucunda daha yakından incelenmesine karar verilen yazılım tedarikçilerine, bir davet niteliği taşımaktadır.

Tedarikçi firmaların tanıtım için davet edilmesi: n elemeyi geçen tedarikçi firmalar, daha önceden yollanan talep listelerini nasıl yanıtlayabileceklerini gösteren bir demo yapmaya davet edilirler. Bu aşamada seçici kurul, farklı yazılımların yapabilirliklerini, yeteneklerini ve yeterliliklerini ilk elden görme fırsatı bulacaktır.

Tedarikçi firmanın kurulum yaptığı diğer firmaların ziyareti: Bu da benzer süreçlerden geçen diğer firmaların yaşadıklarını ilk elden görmek, yaşanmış tecrübeleri değerlendirmek ve çalışan bir uygulamayla yüzyüze gelebilmek açısından seçim ekibine çok yararlı bir geri besleme sağlayacaktır.

Yazılımın seçimi: Yukarıda incelenen pek çok yazılım fonksiyonlarına ek olarak seçim aşamasında, tedarikçilerin finansal durağanlığını, güvenilirliğini, destek gücünü, sektöre uygunluğunu, piyasadaki tanınmışlık düzeyini ve teknolojik yenilikleri ne lde takip ettiğini de dikkate almak gerekir. Seçim kriterlerinin sayısı arttıa, seçim işlemi de karmaşıklaşacaktır. Bu konuda yazılım paketinde aranan özellikler arasındaki öncelikler belirlenerek, alternatif yazılımların bu özelliklere göre puanlamasına gidilebilir. Yazılım maliyetleri de dikkate alınan her bir paketin ağırlıklı toplam puanı hesaplanarak bir seçim modeli oluşturulabilir. Daha etkin karar verilmesine yardımcı olabilecek bir başka yaklaşım; karar destek sistemlerinde bir araç olarak kullanılan, uzman sistemlerden yararlanılmasıdır. Bilgi sisteminin seçimi önemli olup, hatalar yapılabilmektedir. Sistemin pahalı olması ve uyarılmanın zaman alması nedeniyle hatalı seçimin maliyeti yüksektir. Seçim komitesinde bulunanların yeterli birikime sahip olmaması, seçimin uzamasına ve hatalı kararların alınmasına yol amaktadır. Seçim sürecinde firmanın ihtiyaçlarının analiz edilmesi, firmanın ne istediğini bilen duruma gelmesi, uyarılama aşamasında önemli zaman kazancı sağlayacaktır (<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr>, 08.01.2008).

Tasarım aşaması, ürünün geliştirilmesi ve kendi kendini düzenlemesini içerir. Yönetim bilgi sistemi tasarımıdaki esas amaç; gerekli bilgiyi, erişmesi gereken yere zamanında ve en düşük maliyetle ulaştırmak ve müşterilerin aldıkları ürün ya da hizmette en yüksek memnuniyeti sağlanmaktır. Bunun için öncelikle mevcut sistemin iyi tanımlanması gerekir. Bundan sonra kurumun bugünkü ve ileriye dönük hedeflerine uygun sistem ihtiyacını belirlemektir. İKBS tasarımının 3 ana sorumluluğu bulunmaktadır:

- 1) Sunulan yaklaşımlara teknolojik alternatifler getirmelidir. Yazılım ve donanım alternatifleri sunulmalıdır.
- 2) Teknoloji yönetimi: Programlama, test etme, veri giriş ve çıkışları, raporlama ve test etme gibi konulardan sorumludur.
- 3) Tasarımcılar, geliştirilen sistemin yönetim ve organizasyon tarafından anlaşılmasından sorumludur.

Tasarım sürecinde dikkat edilecek en önemli nokta, ilgili verilerin hızlı ve doğru biçimde girilmesinin sağlanmasıdır. Ayrıca, iki kez aynı veri girişinin yapılması da engellenmelidir. Yani farklı bölümlere ait bilgi sistemleri arasında bütünleşik bir sistem kurularak ödemeler konusunda tek veri girişi sağlanması gibi. Sistemlerin bu şekilde birleşmesi, organizasyon içerisinde yönetim bilişim sisteminin (YBS) kurulmasını sağlayacaktır.

Sistem tasarımının son aşamasında tepe yönetime, gerek en iyi seçenek gerekse de bunun işletmeye adaptasyonuna ilişkin önerilerde bulunmak gerekir. Herhangi bir seçeneğin belirlenmesi, her bir seçeneğe ilişkin iyi bir maliyet-fayda analizi yapılması koşuluyla bir sorun yaratmaz. Çünkü bu durumda analist en karlı seçeneği önererek yönetimin de bir ölçüde talebini yerine getirmiş olur.

Analist yeni sisteme ilişkin bir öneride bulunduğu anda, sistemin işletmeye adaptasyonuna ilişkin bir plan da önermelidir. Bu plan, personel ve teçhizat açısından gerekli kaynak miktarını ve yeni sistemin işletmeye adaptasyonu aşamalarına ilişkin bir zaman tablosunu da içermelidir. Bu tabloda sistemin işletmeye adaptasyonuna ilişkin test, personel eğitimi ve sistem kontrolü gibi tüm faaliyetler zaman boyutunu da içerecek şekilde ayrıntılı bir biçimde ele alınmalıdır.(Esen, 1990:68)

4.5.1. Veri Tabanının Tasarlanması: Sistem tasarımı oldukça uzun ve yorucu bir süreçtir. Sistem tasarımının en önemli aşamalarından biri veritabanının tasarlanmasıdır. Proje ekibi, İK fonksiyonunun ihtiyaç duyduğu; veri toplama ve kullanma, analiz ve raporlama unsurlarını göz önüne almak zorundadır. Planlama aşaması boyunca ekip üyeleri; girdi, çıktı ve analitik fonksiyonların ihtiyaçlarını tanımlar. İKBS veritabanı, insan kaynakları bölümünün ilgilendiği personel bilgilerinin yönetimiyle yakından ilgilidir. Çalışan adları, ev adresleri, doğum tarihi, unvanı gibi her konu hakkında bilgi içerir. Personel bilgi ve verilerinin toplanması dışında, sistemde tutulan ve toplanan bilgiler de veritabanı kavramını açıklamakta kullanılabilir. Uygulamadan bağımsız tasarlanan veritabanı ve metodu, birçok sistemle rahatlıkla kullanılabilir.

4.5.2. Veri Kaynaklarının Belirlenmesi: Veri kaynakları veri organizasyonu üzerinde etkilidir. İK fonksiyonunun genişliği sebebiyle sistem çok fazla konuda veri toplamak zorundadır. İKBS veritabanına kurulması düşünülen bilgi kaynakları, genel İK işlev ve bilgilerinin yanında; araştırma firmalarını, ödemeleri ve devlet kurumlarından elde edilen bilgileri de içerir.

4.5.3. Bilgi Akışının Belirlenmesi: Fonksiyonel bir sistem oluşturmak için, proje ekibinin; hangi verilerin nasıl akacağını, hangi kullanıcıların sistemden neler isteyeceğini ve alacağını belirlemesi gerekir. İşlem akışı; verinin nereden geldiğini, sistemin verileri nasıl işlediğini ve nihai çıktının nasıl oluştuğunu ifade eder(Altuntaş, 2005:59).

4.5.4. Kullanıcı Ekranlarının Belirlenmesi: Veritabanı tamamlanmış olsa da, kullanıcıların kullanacağı ekranların tasarımı ve onayı gerçekleşmedikçe sistem çalışmaz. Aslında bu aşamanın atlanarak uygulamaya devam edilmesi mümkündür ancak uygulama ömrünü belirleyen, “insan” faktörü olduğu için kullanıcılar ile mutabık olmak önemli avantaj sağlayacaktır. Ayrıca ekrandaki görsellik boyutu da söz konusudur.

4.5.5. Raporların Belirlenmesi: Personel raporları, insan kaynakları bilgi sisteminin en çok kullanılan ve en son ürünleridir. Sistem, genel anlamda cevap verme yeteneğine göre değerlendirilir. Raporlar ise bu değerlendirmede göz önüne alınan tek unsurdur.

Tasarımcılar, İKBS’de kullanılacak her fonksiyonun ihtiyacı olan raporları belirlemelidir. Sistem, işletme içi raporların yanında işletme dışından istenen raporlar ve personel arası iletişimi sağlayan raporları da içermelidir. Her raporda; içerik, tip, tasarım, şıklık, çeşit ve dağılım gibi konulara dikkat edilmelidir. Ayrıca, raporların; şekil, metin, grafik olarak hangisinin seçileceğinin ve çeşitlerinin isteğe bağlı mı elektronik çıktı olarak mı istendiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Raporların grafikler desteklenmiş olması, karar verme etkinliği açısından da önemlidir. Kısacası İKBS, bilgileri değişik grafiklerle raporlayabilmelidir. Bir insan kaynakları bilgi sisteminin, bilgi tutan bir sistemden karar vermeye yarayan bir sisteme dönüştürülmesinde raporların önemi büyüktür.

4.5.6. Veri Kontrolü ve Güvenliğinin Sağlanması: Uygulanmakta olan İKBS’nin güvenliğini tam anlamıyla sağlamak her zaman mümkün olmayabilmektedir. Fakat sistemi tasarlayanlar, sistemi sadece yetkili kişilerin kullanabileceği biçimde hazırlamaktadırlar. Tasarım ve uygulama aşamasının bir parçası olarak proje ekibi, güvenlik ihtiyaçlarını belirlemeli, güvenlik ölçütlerini ortaya koymalı ve bu ölçütlerin faaliyetini ve etkinliğini denetleyici yöntemleri belirlemelidir. Güvenlik prosedürlerinin genel çerçevesi tasarım aşamasında oluşturulmaktadır.

Veri güvenliğinin yasal boyutu olduğu kadar kişisel boyutu da bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri veri kontrolü ve saklanmasıyla ilgili politika ve prosedürleri hazırlamak zorundadır. Veritabanıyla ilgili yeni yaklaşımlarda, kişisel verilerin kontrolünde yetkili sistemlerin kurulması ön plandadır. Kişisel verilere ulaşımın nasıl olacağı ise hala önemli karmaşıklık içermektedir.

Sisteme ulaşım ile ilgili kararlar, sistem geliştirme sürecinin ilk aşamalarında fizibilite aşamasında ele alınmalıdır. İKBS tasarımcı ve yöneticileri, sistemi; kimlerin, hangi bölümlerin, hangi amaçlarla kullanabileceklerini belirlemelidir. Ayrıca veri tipine göre; şifreleme metotları ve güvenliği sağlama adına özel programlar kullanılabilir ve tüm giriş çıkışları bu programın yönetmesi sağlanabilir. Bu bağlamda; sistemde güvenlik açıkları bulunması, verilerin ve özel bilgilerin organizasyon içerisinde ya da dış çevrede dolaşması insan kaynakları bilgi sistemine olan güveni tamir edilmeksizin yıkacaktır.

4.6. Sistemin Oluşumu

4.6.1. İnsan Kaynakları Stratejisinin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve bilgi yönetiminin ortak ilgi ve alanlarının genişliği ve insan kaynakları çalışanlarının bilgi yönetiminin gerektirdiği formasyona diğer çalışanlara kıyasla daha yakın olmaları, İKY'yi bilgi yönetimi açısından stratejik bir öneme sahip kılmaktadır. Özellikle bilgi ediniminin temelini oluşturan ve organizasyonun bilgi eksikliklerinin belirlenmesini amaçlayan bilgi haritasının çıkartılması sürecinde İKY'nin rolü oldukça etkin olmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetiminin rolü bunları aşmaktadır. İKY'den örgütün bütününün bilgi açığının (örgütün bildikleri ile bilmesi gerekenler arasındaki farkın) tanımlanması ve böylece örgütün stratejik açığının (örgütün yaptıkları ile yapması gerekenler arasındaki farkın) doldurulmasına yardımcı olması beklenmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetiminin, bilgi yönetimi üzerinde dolaysız bir etkisi değil, bilgi yönetimi çaba ve girişimleri üzerinde dolaylı bir etkisi söz konusudur. İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkileri bilgi yönetimi çabalarının sonuçlarını etkilemektedir.

Son zamanlarda stratejik planlamaya olan ilgi giderek artmaktadır. Bunun sebebi kurum ve kuruluşlar üzerinde çevredeki değişimlerin etkili hale gelmesi ve dünyanın küreselleşmeye doğru yönelmesidir. Pazar payı rekabeti, bilişim sistemlerinin yeni stratejik rolüne odaklanmayı beraberinde getirmektedir. YBS ve dolayısıyla İKBS; kazançları, yeni ürünleri ve yeni pazarları etkilemektedir. Bu şekilde organizasyonun dış çevresi üzerinde bir etkiye sahip olunmaktadır. Aynı şekilde, YBS'nin iç işleyişler üzerinde de önemli etkileri vardır. Organizasyonel yapıda değişikliğe önderlik edebilirler ve yenilikleri teşvik ederler. Bu tür etkiler organizasyonun gelişiminin hız ve yönünü önemli bir şekilde değiştirebilecekleri için stratejiktir. İK stratejileri, bu gibi etkiler göz önünde tutularak belirlenmelidir.

Etkili bir insan kaynakları bilgi sistemine sahip olmak için, İK bölümünün kendi organizasyonunun içeriğini çok iyi bilmesi gerekir ki içeriğe uygun bir sistem kurulabilsin.

İnsan kaynakları stratejisi belirlenirken, sistem prensipleri çerçevesi; insan kaynaklarının etkili, hızlı ve az maliyetli kararlar vermesini sağlayacak biçimde belirlenmelidir. Ayrıca;

- İnsan kaynakları uygulamasında yol gösterici yatırımlar temel alınarak teknik özelliklerden çok iş öncelikleri vurgulanmalıdır.
- Politikalar, veri tanımları, manuel prosedürler ve diğer otomasyona sahip olmayan uygulamalar tanımlanmamalıdır.
- Diğer sistemlerden veri almak veya gönderebilmek ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi için diğer sistemler ile kolay iletişim kuracak bir sistem tasarlanmalıdır.

İnsan kaynakları bölümü, organizasyonun politikasını da taşımaktadır. Uygulama hazırlıklarında buna uygun bir strateji belirlenmeli, strateji belirlendikten sonra sistemin planlanması aşamasına geçilmelidir.

4.6.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Planlanması

Planlama veya sistem analizi, bir uygulama için en önemli kısımdır ve oldukça uzun süre almaktadır. Bu aşamalar, İKBS için de en önemli kısımları oluşturur.

Yeni bir bilişim sisteminin geliştirilmesinde planlama oldukça önemli bir yere sahiptir. Bundan sonra gerçekleştirilecek tüm faaliyetlerin başarısı büyük ölçüde bu aşamaya bağlıdır. Bu aşamada; yeni bilişim sistemine ilişkin toplam harcama miktarına, yararlanılacak insan gücüne ve çalışmanın gerçekleşeceği süreye karar verilir. Bununla beraber özellikle süre konusunda esnek bir karara varmak, sürenin, yeni sistemin geliştirilmesi sürecini zorlaştıran bir kısıt rolü oynamaması açısından önemlidir.

Bilgi sistemli planlama süreci; içerik, girdi, süreç, çıktı, sonuç olarak ifade edilebilir. Ancak daha kısa ancak daha içerikli olarak, planlama; gereksinimlerin tanımlanması ve fizibilite analizi aşamalarında oluşur. Yönetim bilgi sistemini planlarken bir takım yolların izlenmesi gerekir. Öncelikle durumun tespit edilmesi gerekir. Bir kurum için yeni bir bilgi sistemi planlanacağı zaman, önce mevcut sistemin tanımlanması, eleştirilmesi, düzeltilip yenilenmesi ve yeniden tasarlanması gibi işlemler yapılmalıdır.

Tüm plan yapıldıktan sonra, geliştirilmek üzere, işletme içindeki iletişim sistemleri tek tek ele alınmaya başlanır. Bu ele almada en önemli ölçüt karlılıktır.

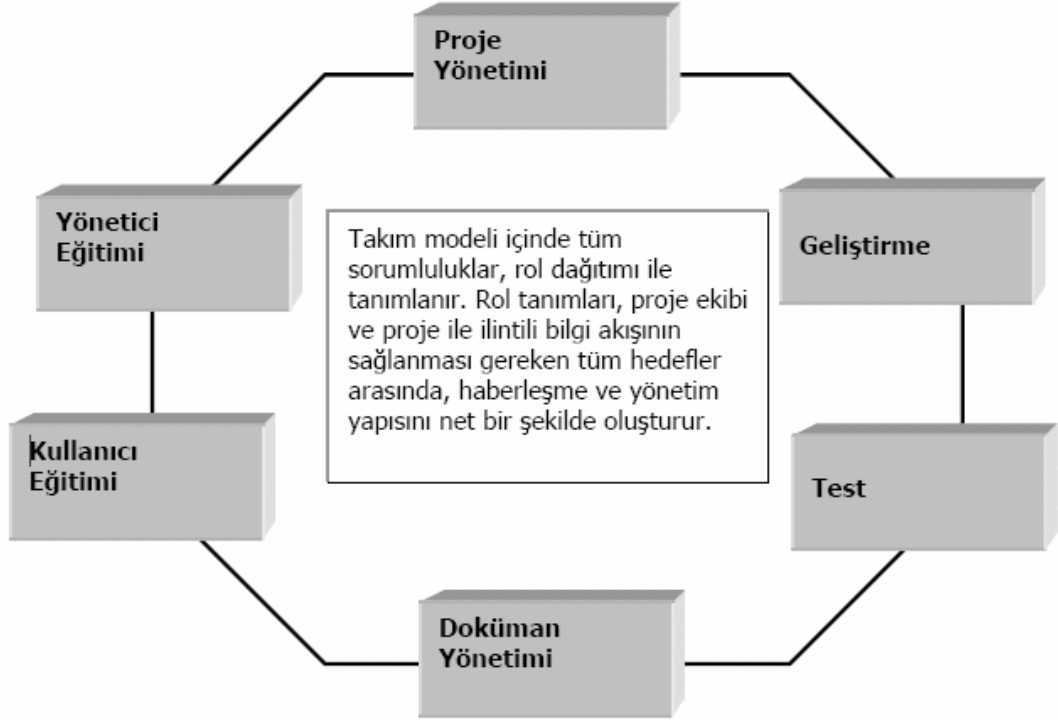
Kurulacak insan kaynakları bilgi sisteminin etkili olması; mevcut sistem, örgüt ve çevrenin yanında insan kaynakları için uygun olan bilgisayar sistemini kurulmasına bağlıdır. Burada, işletme amaçlarının ve sistemi destekleyecek verilerin anlaşılabilmesinin önemi de büyüktür. Ancak tüm açıklananlara rağmen başarı sağlanamayabilir. Başarı için İKY, sistem proje ekibinin planlama aşamasının her adımındaki performansından emin olmalıdır.

4.6.3. Proje Ekibinin Oluşturulması

Çalışmanın kapsamına göre çalışmayı yürütecek ekibin büyüklüğü farklı olacaktır. Bu tip çalışmalarda sorumluluk çoğu kez kuruluşun yetkililerinden birine verilir. Bununla birlikte çalışmayı yönetecek ekip konuya ilişkin uzmanlıkları olan kişilerden seçilir. Günümüzde büyük işletmelerde “sistem analisti” olarak tanınan kişi çoğu kez bu tip projeler için istihdam edilir. Bu tip projelerde oluşturulan ekibin başına getirilen bu kişinin yanına bilişim sistemlerinde bilgi sahibi olan “sistem tasarımcısı”, “sistem programcısı” gibi kişiler de katılırlar. Eğer proje tüm işletmeyi içeriyorsa çeşitli bölümlerden de yardımcıları almak yararlı olacaktır. Ayrıca bir uygulama gerçekleştirilirken 3 temel nokta söz konusudur. Bunlar; yapılması gerekenler, kaynaklar ve zaman’dır.

İKBS proje ekibinin kurulması; birlikte çalışma, geri bildirim ve destek sağlama açısından daha etkili olacaktır. Kurulan ekip sistemin planlanması, tasarımı ve uygulanmasından sorumlu olmalıdır. Ekibin planlama görevi ise; gereksinimlerin tanımlanması ve fizibilite analizini içerir. Tasarım aşamasında teknik özelliklerin geliştirilmesiyle uğraşılır. Uygulama aşamasında ise; sistemin kurulması, test edilmesi, paket programın satın alınması, veri dönüşümü, programın uyumlaştırılması ve eğitim gibi konularla ilgilenilir.

Şekil 13: Proje Takım Modeli



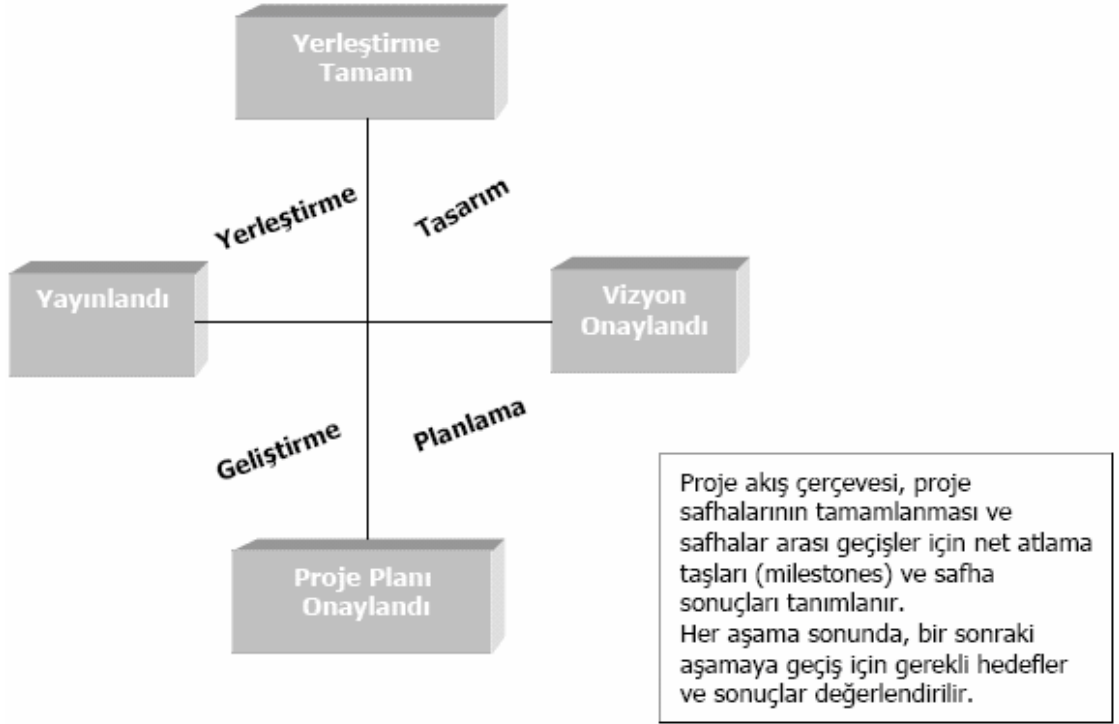
Kaynak: www.korgun.com.tr, 11.08.2008

Ekibin, bu süreçte dışarıdan teknik ya da sosyal destek alabilir. Uygulamayı yazanlar teknoloji danışmanlığı alırken, tasarım ekibi de; insan kaynakları, fonksiyonları ve sistem için profesyonellerden destek alabilirler. Proje ekibinin seçimi zor bir konudur. Bilgi, beceri ve kişiliğin dengeli olarak belirlenmesi gerekmektedir. Proje ekibinin; kendi kendini yöneten, karar verebilen, konusunda güçlendirilmiş ve işletmenin isteğine bağlı olarak değişebilme yeteneğine sahip kişilerden oluşması gerekir. Proje ekibinin, organizasyonun insan kaynakları fonksiyonları ve faaliyetleri hakkında bilgiye sahip, ayrıca yönetim bilgi sistemleri konusundan anlayan personelden oluşturulması işe hız katacaktır.

Teknik elemanlar, yönetim bilişim sistemi elemanlarından ya da dışarıda ki elemanlardan seçilebilir, insan kaynaklarıyla ilgili elemanlar ise insan kaynakları yöneticileri, son kullanıcıları veya danışmanlardan seçilebilir. Eğer çok fonksiyonlu bir insan kaynakları bilgi sistemi projesi söz konusuysa proje ekibi bu durum göz önünde tutularak farklı alanlardan elemanlardan oluşturulur. İnsan kaynakları bilgi sistemi proje ekibinin etkili bir biçimde oluşturulmasında; seçim ve eğitimi, ekip üyelerinin rollerinin

açık biçimde belirlenmesi, etkili iletişimin sağlanması önemli olmaktadır(Altuntaş, 2005).

Şekil 14: Proje Süreç Modeli



Kaynak: www.korgun.com.tr, 11.08.2008

4.6.4. Yeni Sistemin İşletmeye Adaptasyonu

Yeni bir bilgi iletişim sisteminin geliştirilmesi ve işletmede uygulamaya konmasının son aşaması yeni sistemin adaptasyonudur. Adaptasyon aşaması şu faaliyetlerden oluşur:

- 1) Personel Eğitimi
- 2) Sistemin Testi
- 3) Yeni Sisteme Geçiş Süreci
- 4) Sistemin Kontrolü
- 5) Sistemin İzlenmesi; gerekli düzeltmelerin yapılması ve sürekliliğin sağlanması.

Bu aşamanın temel amacı, önerilen yeni sistemin tamamen hatalardan arınmış ve kullanıcılar tarafından kabul edilmiş olduğundan emin olmaktır.

4.6.4.1. Personel Eğitimi: Sistemle ilişki içinde olan iki grup personel vardır. Birinci grup personel; sistemi geliştirir, işletir ve sürekliliğini sağlar. İlişki içinde olan ikinci grup personel ise, kendi kararlarına destek olmak amacıyla sistemden yararlananlardır. Her iki grup da sistemden neler bekleyebileceklerini ve düzenli işletim için sorumluluklarının ne olacağını bilmelidirler. Analistin temel sorumluluklarından biri, sistemle ilişki içinde olanların gerekli temel eğitime sahip olmalarını sağlamaktır.

Kullanıcı grup çoğunlukla genel yönetim personeli, danışmanlar, alt kademe yöneticileri ve diğer işletim personelinin oluşur. Bazı durumlarda işletmenin müşterilerini ve işletmenin ilişki içinde bulunduğu diğer kuruluşları da kullanıcı gruba dahil etmek gerekebilir. Tüm kullanıcılara, sistemden neler bekleyebilecekleri ve bunun için kendilerinden beklenen girdi bilgilerinin neler olacağı açıkça (mümkünse yazılı belgelerle) açıklanmalıdır.

Gerekli öğretim ve eğitim; seminerler veya klasik derslerle sağlanabilir. İkinci yöntemde bir uzman yardımıyla konu ele alınırken ilk yaklaşım daha çok uygulamaya yönelik iş başında yapılan bir eğitim yöntemidir. İş başı eğitiminde eğitilen kişilere kolaydan zora doğru çeşitli işler verilir. Her işin bitiminde eğitime daha zor bir görev verilerek yapılması istenir. Bu durum o kişi yetişinceye kadar sürer.

Personel eğitimi karmaşık ve pahalı bir faaliyettir. Ancak sistemin başarılı olması için mutlaka yapılması gereken bir faaliyettir.

4.6.4.2. Sistemin Testi: Yeni sistem faaliyete geçmeden onun test edilmesi ve hatalarından arındırılması gerekir. Test, sistemin farklı düzeylerinde yapılabilir. Böyle bir sistemde en alt düzey programlamadır. Testler çoğu kez bu düzeyden başlatılır. Bu nedenle önce lojistik olarak bağımsız program birimlerine uygulanan testler daha sonra bu birimlerin oluşturduğu bütüne uygulanır. Bu uygulama sırasında her program birimine ilişkin olarak tüm girdilerin dikkate alınıp alınmadığı, dosyaların zamanında güncelleştirilip güncelleştirilmediği ve istenilen raporların üretilip üretilmediği gibi öğeler dikkate alınır. Ancak tüm program birimleri test edilip hatalarından arındırıldıktan sonra birimlerin oluşturduğu bütün dikkate alınarak test edilir.

Sistem testi aşamasında tüm uygulama programları, elle bilgi biriktirme, bilgi işleme, bilgi depolama ve canlandırma süreçleri test edilir.(Esen, 1990:111-117) Sistem testinde; “Masa başı testi” ve “Sistemde test bilgisi işleyerek test etmek” şeklinde iki yöntemden söz edilebilir.

İlk yöntemde herhangi bir kaydın doğruluğunu belirlemek üzere onun işlem süreci mantıksal olarak izlenir. Daha ucuz olmakla birlikte çok güvenilir bir yöntem değildir. İkinci yöntemde, sistemin işlemesi gereken tipte, gerçek bir veri hazırlanarak sistemin bu verileri işlemesi sağlanır. Eğer çıkan sonuç önceden belirlenen sonuca uygunsuzsa sistem fonksiyonunu yerine getirmektedir. Aksi takdirde farklılığın nedenleri araştırılmalıdır.

4.6.4.3. Yeni Sisteme Geçiş Süreci: Yeni sistem tamamen test edildikten sonra eski sistemden yeni sisteme geçilir. Bu geçiş sonunda sadece bilgi işleme düzeninde değil, kullanılan donanım ve teçhizat ve/veya personelde de değişiklikler söz konusu olabilir. Bu nedenle sistemden sisteme geçiş yeni sistemin başarısı hakkında önemli bir etkidir.

4.6.4.4. Sistemin Kontrolü: Geçiş süreci tamamlandıktan sonra yeni sistem izlenmeli ve kontrol edilmelidir. Bu aşamada; sistemin önceden belirtilen amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediği analiz edilir. Bu değerlendirme şu soruların cevaplandırılması gerekir;

- Sistem planlandığı şekilde işlemekte midir ve tahmin edilen yararları sağlamakta mıdır? Sistem önceden belirtilen amaçları gerçekleştiriyor mu? Sistemin sağladığı fayda umulanın altında ise maliyet/fayda oranını iyileştirmek için neler yapılabilir?
- Yeni sisteme geçiş süresi ve kullanılan kaynaklar plana uygun mudur?
- Sistemden elde edilen tüm raporlar kullanılmakta mıdır?
- Tüm eski sistem kaldırılıp yeni sisteme tamamen geçilebilmiş midir?
- Girdi, işlem ve çıktı için ne tip kontroller yapılmaktadır ve bunlar uygun mudur?
- Yeni sistemden yararlanan kullanıcılar eğitildiler mi? Onlar yeni üretilen

raporlara güveniyorlar mı?

- İşlem sürecinin süresi tatminkâr mıdır? Eğer gecikmeler varsa bunun sıklığı ve nedeni nedir?

Yeni sisteme geçiş sırasında etkilenen bütün personel bir kontrolün söz konusu olacağından haberdar olmalıdır. Önceden bilinen kontrol faaliyetleri özendirici bir niteliğe sahiptir.

4.6.4.5. Sistemin İzlenmesi, Gerekli Düzeltmelerin Yapılması ve Sürekliliğin Sağlanması:

Tüm sistemlerde, sistemi sürekli geliştirecek bir düzen kurulmasına mutlaka gereksinim vardır. Sistemin izlenip geliştirilmesinin ana amacı, sürecin işleme sırasında ortaya çıkacak hataların mümkün olduğunca erken belirlenmesi ve düzeltici önlemlerin alınmasıdır. Bunun yanında bir diğer önemli amaç ise, çevrede oluşan değişikliklere zamanında ve uygun tepkide bulunmaktır. Yani, yeni sisteme geçildikten ve sistemin işlemeden sonra yapılacak çok şey vardır. Bu aşamada analistin en önemli görevlerinden biri, tüm sistem kontrollerinin, tasarlandığı biçimde işleyip işlemediğini araştırmaktır. Eski sisteme ilişkin tüm süreç ve programlar bu aşamada tamamen ortadan kalkmış olmalıdır. Sistem analisti açısından en fazla sorun adaptasyon aşamasında ortaya çıkar. Ancak gerekli düzeltmeleri zamanında yapılan ve sürekli izlenerek bakımı yapılan sistemlerin sürekli etkinliğe sahip olmaları ve sık sık büyük sistem değişikliklerine gerek bırakmayacağı açıktır.(Esen, 1990)

4.6.5. Bilişim Sistemlerini Kurarken ve İşletirken Yöneticilerin Başa Çıkması Gereken Zorluklar

İşletmelerde yeni bilişim sistemleri kurulması süreci, oldukça uzun ve zor bir dönemi içermektedir. Bu süreç içerisinde pek çok sorun ve zorluk ortaya çıkmaktadır. Burada yöneticilere düşen görev; organizasyon içerisinde kopmaları önleyerek sistemi çalışanlara benimsetmek ve sistemin başarılı işleyişini sağlamaktır.

4.6.5.1. Stratejik İş Zorluğu: Firmalar rekabetçi ve etkin organizasyonlar kurmak için bilişim teknolojilerini nasıl kullanabilirler?

Büyük ölçekli firmaların çoğunda bilişim teknolojisine yapılacak yatırım, bu firmaların yıllık sermaye harcamalarının yarısından fazla tutar. Teknik değişim, insanların ve kuruluşların değişiminden daha hızlı ortaya çıkmaktadır. Bilgisayar donanımının ve yazılımının gücü, kuruluşların bu teknolojiyi uygulama ve kullanma yeteneklerinden daha hızlı gelişmiştir. Birçok organizasyon, rekabetçi kalabilmek için yeniden yapılanmak zorundadır. İletişimi ve koordinasyonu basitleştirmek, gereksiz işleri elemek ve modası geçmiş örgüt yapılarını ortadan kaldırmak için bilişim teknolojisini kullanmaya ihtiyaçları vardır. Kuruluşların mal ve hizmetleri tasarlama, üretme, taşıma ve koruma şekillerini yeniden düşünmeye ve baştan tasarlamaya ihtiyaçları vardır.

4.6.5.2. Küreselleşme Zorluğu: Firmalar küresel ekonomik çevrenin iş ve sistem gereklerini nasıl anlayabilirler?

Uluslararası ticaretin ve küresel ekonominin baskıları, birçok farklı ülkede hem üretim hem de satış yapma etkinliğini destekleyebilecek bilişim sistemlerine ihtiyaç yaratmaktadır. Çok uluslu entegre bilişim sistemleri geliştirmek için firmalar küresel donanım, yazılım ve iletişim standartları oluşturmak ve her kültürde işe yarayan muhasebe ve raporlama yapıları yaratmak zorundadırlar.

4.6.5.3. Bilişim Mimarisi Zorluğu: Organizasyonlar iş amaçlarını destekleyecek bir bilişim mimarisini nasıl geliştirebilirler?

Bilişim sistemleri her ne kadar yeni iş yapma yolları önerebiliyorsa da firmalar kendi iş amaçları ve bu amaçlara hizmet edebilecek bilişim sistemleri konusunda açık fikirlere sahip olmalıdırlar. Birçok organizasyon, dağınık ve birbiriyle uyumlu olmayan donanım, yazılım, telekomünikasyon ağları ve bilişim sistemleri yüzünden sorun yaşadıklarından hedeflerine ulaşamazlar.

4.6.5.4. Bilişim Sistemlerine Yatırım Yapma Zorluğu: Organizasyonlar bilişim sistemlerinin iş değerini nasıl belirleyebilirler?

Güçlü ucuz bilgisayarların geliştirilmesi, bir teknoloji sorunundan çok, bir yönetim sorunu doğurmuştur. Yeni ürünler tasarlamak, üretmek, taşımak ve korumak, olayın bir cephesini, bunları yaparak para kazanmak ise başka bir cephesini oluşturmuştur. Bir kuruluşu stratejik olarak konumlandırma ümidiyle yapılan örgüt ve sistem

değişiklikleri karmaşık ve pahalıdır.

4.6.5.5. Sorumluluk ve Denetim Zorluğu: Organizasyonlar, insanların denetleyip anlayabilecekleri sistemleri nasıl tasarlayabilirler? Organizasyonlar bilişim sistemlerinin ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışı içinde kullanıldığından nasıl emin olabilirler?

Bilişim sistemleri, iş hayatında, devlette ve günlük hayatta o kadar gereklidir ki hassas, güvenilir ve güvenli olduklarından emin olmak için kuruluşlar özel adımlar atmalıdırlar. Hata yapan ya da kötü işletilen otomatik ya da yarı otomatik sistemler son derece büyük zararlara neden olabilirler. Bilişim sistemleri, istenilen şekilde çalışabilecek ve insanların işlemi denetleyebileceği şekilde tasarlanmalıdırlar. Bilişim sistemleri kurulurken ve kullanılırken kuruluşun ticari amaçları yanında sağlık, güvenlik, iş güvenliği ve sosyal gereklilikler de gözetilmelidir. Genel olarak sorunlar;

- Bazı yöneticiler görünüşü son derece parlak fakat başarı şansı düşük olan bir projenin sorumluluğunu yüklenmek istemezler. Donanım ve yazılımla ilgili bazı firmaların büyük vaatlerine karşılık yaşadıkları hayal kırıklıkları birçoğunun konuya doğal olarak temkinli yaklaşmasına yol açmıştır.
- Birçok uygulama, sadece finansal bilgi üzerinde yoğunlaşmıştır. Geçmiş deneyimden kaynaklanan bu tür bilgi, geleceğe dönük aktif karar vermede sınırlı bir değere sahiptir.
- Yönetim ile bilgi işlem personeli arasında bir haberleşme uçurumu oluşmuştur. Programcıların ve tasarımcıların kullandıkları bilgisayar dili YBS'nin potansiyel kullanıcılarının cesaretini yok etmiştir.
- Yöneticilerin ne istediklerini dile getirmede isteksiz veya yetersiz oluşu sebebiyle sistemde izlenecek olan enformasyon, yöneticiler yerine tasarımcılar tarafından belirlenmiştir.
- Kurulan sistemler özel enformasyon taleplerine karşı veya değişen durumlara duyarsız ve katı olarak kurulmuştur.
- Manuel olarak daha iyi çözümlenecek durumlar için bile bilgisayar uygulamaları geliştirildi.

- İşletmenin mevcut bilgi alanındaki yetersizlikleri YBS gelişimini de engellemiştir.
- Data birimlerinin isimlendirilmesinde standart oluşturulmadı. Böylece aynı data birimi farklı bölümlerde, farklı isimlere sahip oldu.
- Kullanıcıların direnç göstermeleri ve isteksiz davranmaları söz konusudur. Kullanıcılar, genel olarak kendilerine danışılmadığı ve sistemin gelişmesine katkıları olmayınca, sistem başarısı için de katkılarını esirgeyebilirler.
- Maliyetler genel olarak tahminleri büyük ölçüde aşabilmektedir.
- Çok kademeli bir yönetimin ihtiyaçlarına cevap verebilecek YBS tasarımı giderek güç ve karmaşık hale gelebilir.

4.6.6. 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 bütünsel bir yapıya sahip olması gerekir. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinden, insan kaynakları planlaması fonksiyonundan başlayarak ilişkili tüm fonksiyonlarda sistemin yeterliliği ve örgütün amaçları doğrultusunda belirli ölçülerde yararlanmak mümkündür(Kurşun, 2006:71).

4.6.7. Kullanım Sorunları: Online kullanıma açık bir network olarak kullanılan sistemlerde bazı sorunlar gözlenebilmektedir. Bu sorunlara kısaca değinmek gerekirse;

- Bir sorgulama sırasında ortaya ne kadar bilgi çıkacağı önceden belirlenmemektedir. Buna göre; terminal bir sorgulama sonucunda bilgi seçimini hangi kriterlerde olacağını önceden belirlemek yararlı olabilir. Oluşturulan sonuç dosyası bir başka terminale gönderilerek ekran formu veya print-out olarak okunabilir.

•Sistemi maksimum sayıdaki kullanıcıya açmak arzu edilebilir, fakat kullanıcı sayısının artması sistemde darboğazlar yaratacak ve bazı kullanıcılar kaçınılmaz olarak terminal başında beklemek durumunda kalacaklardır. Bekleme süresi arttıkça kullanıcının sistemi kullanma isteği azalacaktır. Bir süre sonra işlem bekleyen kuyruklar azalacak fakat bunun anlamı talep olmadığı değil talebin sistemi kullanmaktan vazgeçmesi olacaktır.

•Uygun çevre birimleri seçilememesi halinde sisteme sorgulamalar ve çıktılar verimli bir hızda yapılamayacaktır. Özellikle data disklerinin kapasitesi ve erişim hızı, sistemin genel performansını etkilemektedir. Printer hızları ile Print-Out sürelerini ve bekleme süreleri etkiler.(<http://www.merih.net>, 14.11.2007)

Böylece, sistemin oluşumu ve sisteme dair sorunlar da açıklanarak İKBS ve organizasyon arasındaki işleyiş de ayrıntılarıyla ortaya konmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda, organizasyonlarda insan kaynakları faaliyetlerinin ağ ortamına aktarılma oranları şöyledir;

Tablo 7: İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Ağ Ortamına Aktarım Oranları

Süreçler	Ağ Ortamına Aktarılma Oranı
Örgütsel Politika Ve Prosedürlerin Yayınlanması	%70
İş Alanları	%63
İşe Alma	%56
Çalışanların Eğitimi	%49
Personel Seçimi ve terfi	%43
Yetenek/ Beceri Değerlendirme	%37
Online Eğitim Programlarının Yayımı	%36
Ücretlendirme Planlaması ve Yönetimi	%35

Kaynak: <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-02.pdf>, 19.05.2008

Kurulan yeni sistem, elbette ki uzun bir süre, işletme içerisinde popülaritesini sürdürecektir. Ancak yeni sisteme ne kadar güvenilirse güvenilsin, birtakım olumsuzluklara karşı tedbir almak gerekir. Yeni sisteme tamamıyla bel bağlamak olası bir sistem çökmesinde işletmenin iflasının söz konusu olmasına sebep olacaktır. Bu gibi tehlikeleri önlemek için uyarılma yöntemlerine başvurulabilir;

- Paralel: Mevcut sistem olduğu gibi kalır ve aynı zamanda geliştirilen yeni sistem de çalıştırılır. Mevcut bilgi sistemi ve yeni bilgi sistemi etkileşimli ya da tamamıyla ayrı bir şekilde çalışır. Belli bir süre sonra yeni sistem işletmenin güvenini kazanacaktır.
- Pilot: Bu çalışmada işletmenin seçilen bir departmanında yeni sistem uygulanmaya başlayabilir, eski sistem bu çalışmada da korunur fakat aktif değildir. Yeni sistemin sorunları çözdüğü ve istenilen çıktıları verdiği görüldüğünde yeni bilgi sistemi işletmede uygulanmaya başlar.
- Kademeli: En fazla kabul gören ve tavsiye edilen çalışma yöntemidir. İşletme departmanında sıra ile uzun vadede bir yeni bilgi sistemi kurulur ve uygulanır. Uygulamanın başarılı olması ile bilgi sistemi görevlilerinin sorumlulukları sona ermez. Yeni sistemin bakımı yine bu görevlilerin sorumluluğundadır.
- Ani Geçiş: Sistem bir işgünü veya hafta sonu ayrılarak tamamen yenisi ile değiştirilir. Riski büyüktür.

BÖLÜM 5: İKBS UYGULAMASI: SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ

5.1. Araştırmanın Konusu

Gelişen teknoloji, değişen piyasa şartları, artan rekabet ve insan faktörüne verilen değerin artması gibi nedenlerle daha da önemli hale gelen insan kaynakları birimindeki bilgi sistemleri araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Sanayi devriminden bu yana klasik üretim faktörleri olan emek-sermaye-doğal kaynaklar ve girişim unsurları, yirminci yüzyılın özellikle son çeyreğinde değişmeye başlayarak yerini teknoloji ve bilginin ön planda olduğu yeni iş piyasasına bırakmıştır. Bu gelişme ve değişimler İKY'yi de yakından etkilemiştir. Bu çalışmanın konusunu da oluşturan İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, teknoloji ve bilgi odaklı bu yeni düzende İnsan Kaynakları'nın önde gelen unsurlarından biri haline gelmiştir.

5.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; Bilgi Sistemlerinin, İnsan Kaynaklarındaki yerini araştırmaktır. Bir diğer amaç da; bu sistemlerin hangi İK fonksiyonlarında daha etkin şekilde kullanıldığının incelenmesidir. Bu doğrultuda; işletmede mevcut olan bilgi sisteminin, ihtiyaç duyulan sisteme göre ne gibi eksikliklerinin olduğu, kurulması planlanan yeni sistemin hangi unsurları içermesi gerektiği ve çalışanların bilgi sistemleriyle nasıl bir uyum içinde olacağı ortaya koymak gibi amaçlar da mevcuttur.

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın genel hipotezi;

H0: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri işletmeler için yararlıdır.

Araştırmanın alt hipotezleri;

H1: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri işletme içerisindeki bilgi akışını hızlandırır.

H2: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri kullanımı, Sakarya ilinde kendine özgü bir yapı arz eder.

H3: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri işletmelerde İK departmanının etkinliğini direkt olarak artırır.

H4: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri'nin alt sistemleri, işletmeler tarafından yönetim sürecine dair her alanda kullanılır.

H5: İKBS kullanımı ile firma ölçeği arasında bağlantı yoktur.

5.4. Araştırmanın Önemi

Bilginin gerçek güç olarak kabul edildiği günümüz şartları, organizasyonlarda kaliteli ve sonuca yönelik bilgiye ulaşmayı asıl amaç haline getirmiştir. Bu doğrultuda, işletmelerde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin önemi de artmıştır. Bu bağlamda bu çalışmanın bulgularının; İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin; üretim sürecine, maliyetlere ve çalışan memnuniyetine olan etkilerini göstermede fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca; seçilen örneklem sebebiyle belirli işletmelerin; İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerini kullanma oranları, kullanım alanları ve sistemin etkilerinin tespiti ile, araştırmacılara ve işletmelere katkı sağlayacağı umulmaktadır.

5.5. Araştırmanın Evreni

Çalışmanın evrenini; Sakarya ilinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerini kullanan işletmeler oluşturmaktadır.

5.6. Araştırmanın Örnekleme

Çalışmanın örneklemini Sakarya İlinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerini kullanan ve bu sistemleri kullanmayan ancak bilişim sistemleri ile ilgili görüşü alınan işletmelerden 30 tanesi oluşturmaktadır.

5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmamız; Sakarya İlinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerini kullanan işletmelerin 30 tanesi ile sınırlıdır.

5.8. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışmada; araştırma yöntemi olarak keşifsel bir araştırma formatı belirlenmiş olup, tüketicilere anket uygulaması yapılmıştır. Söz konusu anketin oluşturulmasında

hazırlanan literatür çalışması ve bu konuda daha önce yapılan uygulamalardan yararlanılmıştır.

Anket formu toplam 14 sorudan oluşmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin insan kaynakları bilişim sistemlerini kullanma oranları, yararlandıkları alanlar, faaliyet gösterdikleri sektörler, hazırlanan sorularla ölçülmeye çalışılmıştır. Bununla beraber ankette hazırlanan tabloda beş ayrı başlıktan yer alan sorulara on bir alanda katılma oranları ölçülmeye çalışılmıştır. Buna ilaveten firmanın sektördeki faaliyet süresi, firmadaki çalışan sayısı, firmanın personel departmanı ve bu departmandaki çalışan sayısı da anket formunda yer alan sorulardandır.

Anketin uygulamasında, araştırmanın keşifsel araştırma olması sebebiyle “kasti örnekleme” yöntemi tercih edilmiştir. Anketler; “bırak-topla” yöntemi ve internet yolu kullanılmıştır. Anketler, araştırma çerçevesinde katılmayı kabul edenlere elden dağıtılmış ve daha sonra toplanmıştır. Aynı zamanda internetten mail yolu ile gelen cevaplar da değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 6: ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Sakarya ilinde bulunan 30 işletme ile gerçekleştirilen ve İKBS kullanımı ile bu sistemlerin işletme süreçlerine etkisini inceleyen bu araştırmanın pek çok önemli sonucu bulunmaktadır. 13 farklı sektörde yer alan katılımcı firmalar, uygulama aşamasına katkıda bulunmuşlardır. Araştırma sonuçları şu şekildedir;

Tablo 8: Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör Dağılımı

Araştırmaya katılan firmaların hangi sektörlerde yer aldıklarının gösterildiği tablo aşağıda yer almaktadır.

	Sektörler	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Geçerli	Orman Ürünleri	1	3,3	3,3	3,3
	Demir-Çelik	2	6,6	6,6	9,9
	Elektrik-Elektronik	3	10,0	10,0	19,9
	Gıda	3	10,0	10,0	29,9
	İnşaat	1	3,3	3,3	33,2
	Lojistik	1	3,3	3,3	36,5
	Metal	2	6,6	6,6	43,1
	Makine	3	10,0	10,0	53,1
	Otomotiv	7	23,3	23,3	76,4
	Plastik	1	3,3	3,3	79,7
	Sağlık	3	10,0	10,0	89,7
	Tekstil	2	6,6	6,6	96,3
	Tarım	1	3,3	3,3	100,0
	Toplam		30	100,0	100,0

Firmaların % 3,3'ü Orman ürünleri, İnşaat, Lojistik, Plastik ve Tarım; % 6,6'sı Demir-Çelik, Metal ve Tekstil; % 10'u Elektrik-Elektronik, Gıda, Makine ve Sağlık sektöründe faaliyet göstermektedir. Ankete katılan firmaların % 23,3'ü ise Otomotiv ve Otomotiv Yan Sanayi sektöründe yer almaktadır.

Tablo 9: Sektörde Faaliyet Gösterme Süresi

Katılımcı firmaların faaliyet gösterdikleri sektörlerde bulunma süreleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

	Süre	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmış Yüzde
Geçerli	0-5	5	16,6	16,6	16,6
	6-10	7	23,3	23,3	39,9
	11-15	6	20,0	20,0	59,9
	16-20	4	13,3	13,3	73,2
	21-30	4	13,3	13,3	86,5
	31- (+)	4	13,3	13,3	100,0
	Toplam		30	100,0	100,0

Araştırmaya katılan firmaların % 16,6'sı 0-5 yıl arasında, % 23,3'ü 6-10 yıl arasında, % 20'si 11-15 yıl arasında sektörlerinde faaliyet göstermektedir. 16-20 yıl, 21-30 yıl ve 30 ve daha çok yıldır faaliyet gösteren firmaların oranı ise tabloda da görüldüğü gibi % 13,3'tür. Burada dengeli bir dağılımdan söz edilebilmektedir.

Tablo 10: Firmada Çalışmakta Olan Personel Sayısı Dağılımı

Araştırma kapsamında yer alan firmaların personel sayıları şu şekildedir;

	Personel Sayısı	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmış Yüzde
Geçerli	0-20	5	16,6	16,6	16,6
	21-50	8	26,6	26,6	43,2
	51-100	6	20,0	20,0	63,2
	101-200	5	16,6	16,6	79,8
	201-300	2	6,6	6,6	86,4
	301-500	2	6,6	6,6	93
	500-(+)	2	6,6	6,6	100,0
	Toplam		30	100,0	100,0

Firmalardaki çalışan sayısı dağılımına bakıldığında, belirli bir sayıya kadar, dengeli bir dağılım görülmektedir. 200 ve daha fazla personel şikkından sonra oranlarda gözle görülür bir düşüş gerçekleşmektedir. Katılımcı firmalarda en çok 21-50 arası personel bulunduğu tablodan da görülebiliyor. Oranı ise % 26,6. Firmaların ölçeği büyüdükçe çalışan sayısı artmaktadır. Ancak araştırma alanını oluşturan çevrede ağırlıklı olarak KOBİ'ler bulunduğu için ortalama personel sayısı çok da yüksek değildir.

Tablo 11: Firmanın Yabancı Sermayeli Olma Durumuna Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Geçerli Evet	3	10,0	10,0	10,0
Hayır	27	90,0	90,0	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	100,0

Firmaların %10'u yabancı sermayeli iken, % 90'lık ciddi bir oran yerli sermaye yapısına sahiptir.

Firmada Çalışan Personel Sayısı

Katılımcı firmalardaki beyaz yakalı personel sayısının ortaya çıkarılmasına yönelik soruda pek çok farklı yanıt alınmıştır. Firma ölçeğine bağlı olarak değişen beyaz yakalı personel istihdamı 9-434 personel arasında değişmektedir. Yoğunluğun ise 10-30 beyaz yakalı personel arasında olduğu da belirtilmelidir. Orta ölçekli firmaların ağırlıkta olduğu bir araştırma çevresinin varlığı göz önüne alındığında bahsi geçen genel ortalamanın normal olduğu söylenebilir. 100 ve üstü sayıda beyaz yakalı çalıştıran firmaların ise ağırlıklı ölçekten biraz daha yüksek boyutlu olduğu da bir diğer gerçektir. 200 ve üstü beyaz yakalı istihdamı gerçekleştiren firmalar ise çok uluslu ya da büyük ölçekli olup araştırma çevresinde faaliyet gösteren firmalardır.

Firmada Çalışan Mavi Yakalı Personel Sayısı

Beyaz yakalı personel istihdamında olduğu gibi çok farklı cevapların alındığı bir diğer soru da mavi yakalı personel dağılımına yönelik sorudur. Firma büyüklüğüne göre değişen personel sayıları söz konusudur ve bu aralık 24-881 arasındadır. 30-70 mavi yakalı personel sayısı ise en fazla cevabın alındığı sayı aralığıdır.

Tablo 12: Firmada Personelle İlgilenen Departmana Sahip Olma Durumu

Katılımcı firmaların, genel anlamda personel yönetimine dair herhangi bir departmana sahip olup olmadıklarının öğrenilmesine yönelik tablo şu şekildedir;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Geçerli Yok	2	6,6	6,6	6,6
İnsan Kaynakları	23	76,6	76,6	83,2
Personel ve İdari İşler	4	13,3	13,3	96,5
Personel ve End. İş.	1	3,3	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	100,0

Katılımcı firmaların % 76,3 gibi büyük bir çoğunluğu bünyelerinde personelle ilgilenen bir departmanın olduğunu belirtmişlerdir. Bu departman ise “İnsan Kaynakları” şeklinde yapılandırılmıştır. %6,6’lık bir kesim personelle ilgilenen bölüme sahip değilken, % 13,3 oranında Personel ve İdari İşler departmanına sahip firma söz konusudur. Bir firma ise personelle ilgilenen bölümünü Personel ve Endüstriyel İlişkiler Birimi şeklinde adlandırmıştır. Oranı ise % 3.3’tür.

Tablo 13: Firmada Personelle İlgilenen Departmanda Çalışan Sayısı

Personel ile ilgilenen departmanlarda çalışan sayılarını gösteren tablo aşağıdadır;

Çalışan Sayısı	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Geçerli Yok	2	6,6	6,6	6,6
1-5	21	70,0	70,0	76,6
6-10	4	13,3	13,3	89,9
11-15	2	6,6	6,6	96,5
16-20	1	3,3	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	100,0

Firmaların % 70’inde, personelle ilgilenen departmanda çalışanların sayısı 1-5 kişi arasındadır. Bu birimlerde 6-10 arası personel istihdam eden firmaların oranı % 13.3’tür. % 6,6’lık oran ile 2 firma da 11-15 personel istihdam etmektedir. 16-20 arası insan kaynakları personeli istihdam eden kurum sayısı ise 1. oranı ise % 3.3. İki firmanın ise personelle ilgilenen çalışanı bulunmamaktadır.

Tablo 14: Personel Departmanın Firma İçinde Bağlı Olduğu Birim Dağılımı

Firmaların, personel departmanının hangi birim içerisinde yer aldığına dair verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir;

Birimler	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Cevapsız	2	6,6	6,6	6,6
Genel Müdür	11	36,6	36,6	43,2
İnsan Kaynakları	15	50,0	50,0	93,2
Muhasebe	1	3,3	3,3	96,5
Yön.Kur.Bş	1	3,3	3,3	100,0
Geçerli Toplam	30	100,0	100,0	100,0

Firmaların yarısında, yani % 50'sinde, personel birimi firma içinde İnsan Kaynakları Bölümüne bağlıken, % 36,6'lık orana denk gelen firmada, bu birim Genel Müdür'e bağlıdır. % 3,3 yüzde oranına sahip olan birer firma ise personel ile ilgilenen bölümlerini Muhasebe ve Yönetim Kurulu Başkanı'na bağlamıştır. Katılımcıların % 6,6'sında personel departmanı bulunmadığı için bu soruyu cevapsız bırakmışlardır.

Tablo 15: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Uygulanmasında Danışman Firmalardan Yardım Alma Durumu

Firmalarda İKY fonksiyonlarının uygulanmasında danışman firmalardan yardım alınıp alınmadığını gösteren tabloya aşağıda yer verilmiştir.

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Geçerli Evet	9	30,0	30,0	30,0
Hayır	21	70,0	70,0	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	100,0

Firmaların % 30'u insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında danışman firmalardan yardım alırken; % 70'i yardım almamaktadır.

Tablo 16: İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarının Uygulamasında Danışman Firmalardan Yardım Alınan Alanlar Dağılımı

Tablo 15'te de yer verilen İKY fonksiyonları uygulamalarındaki danışman firma yardım oranlarının, firma içinde hangi alanlara yayıldığı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir;

İfadeler	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Geçerli Seçme ve işe alma başvurular ve mülakat	4	13,3	13,3	13,3
Eğitim	8	26,6	26,6	39,9
Performans ölçme ve değerlendirme	6	20,0	20,0	59,9
Coaching-Mentoring	2	6,6	6,6	66,5
Cevapsız	10	33,3	33,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	100,0

İK yönetim fonksiyonlarının uygulanması konusunda danışman firmalardan yardım alan 9 firma bulunduğu için dağılım bu firmalar baz alınarak yapılmıştır. Bu 9 firmanın 8 tanesi, yani % 88,8'lik bölümü, Eğitim alanında danışman yardımı almaktadır. Performans Ölçme ve Değerlendirme alanında yardım alanların oranı % 66,6; Seçme ve İşe Alma ile Başvurular ve İşe Alma alanında yardım alan firmaların oranı ise % 44,4'tür. Coaching-Mentoring konusunda yardım alan 2 firma ise % 22,2 oranına tekabül etmektedir.

Tablo 17: İnsan Kaynakları Yönetiminde İtranet Kullanım Durumu

Araştırmaya katılan firmaların intranet kullanımına dair cevapları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Geçerli Evet	17	56,6	56,6	56,6
Hayır	13	43,3	43,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	100,0

Firmaların % 56,6'sı İnsan Kaynakları yönetiminde intranet kullanırken, % 43,3'ü kullanmamaktadır.

Tablo 18: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Kullanıldığı Alan Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Geçerli Planlama Açısından Kolaylık Sağladı	14	46,6
Maliyetleri Azalttı	11	36,6
İK Departmanın Etkinliğini Arttırdı	12	40,0
Çalışan Memnuniyetini Arttırdı	7	23,3
Personel Yönetiminden İK Yönetimine	7	23,3
Yeni Problemlere Neden Oldu	4	13,3
Çalışan Performansını Arttırdı	1	3,3

Araştırmaya katılan firmalar, bilgi sistemlerini kullandıkları alanları şu şekilde ifade etmişlerdir;

Tablo 21’de İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanıldığı alanların neler olduğunu tespiti amacı ile katılımcılara sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların % 46,6’sı İKBS’nin en fazla planlama açısından kolaylık sağladığını vurgulamışlardır. İK departmanının etkinliğinin artması ve maliyetlerde düşüş sağlaması da İKBS’nin yoğun olarak kullanıldığı diğer alanlar olarak göze çarpmaktadır. % 13,3 oranını ifade eden 4 firma ise İKBS’nin yeni problemlere yol açtığını vurgulamıştır. Özetle; birbirinden farklı cevapların alındığı belirtilebilir. Bu da, uygulamanın yapıldığı Sakarya ilinin firma yapısından kaynaklanmaktadır. KOBİ ağırlıklı işletmelerin yer aldığı bir piyasanın yanında, ölçek olarak oldukça büyük firmaların da varlığı bu sonuçları açıklamaktadır.

Tablo 19: İtranetin Etkili Olduğu Alanlar Dağılımı

Araştırma bulgularına göre intranetin etkili olduğu alanlar şu şekildedir;

	İfadeler	Sayı	Yüzde
Geçerli	Çalışan El Kitabı	11	36,66
	Kurum İçi İş Seçenekleri	8	26,66
	Çalışan anket ve araştırmaları	4	13,33
	Çalışanlara Ait İlanlar	7	23,33
	Organizasyon Şemaları	6	20,0
	Şirket takvimi	5	16,66
	Haber bültenleri	5	16,66
	Telefon Rehberi	4	13,33
	Aday Taraması	3	10,0
Emeklilik Planları	2	6,66	
Kurum Dışı Eleman Alımı	1	3,33	

Firmaların büyük bir kısmı “Çalışan el kitabı” alanında intranet kullanımının etkili olduğunu belirtmişlerdir. “Kurum içi iş seçenekleri” alanında insan kaynakları bilgi sistemleri kullanımının etkili olduğunu belirtenlerin oranı ise %26,66’dır. “Çalışanlara ait el ilanları” seçeneği de % 23,33 gibi bir oranla çok tercih edilen bir şık olmuştur. “organizasyon şemaları”, “şirket takvimi” alanları eşit derecede dağılım göstermişlerdir. Kurum Dışı Eleman Alımı ve Emeklilik Planları ise intranet kullanımının en az etkili olduğu alanlardır. Bu da, firmaların eleman temini konusunda kurum içi fırsatları değerlendirdikleri anlamına gelmektedir. Çalışan el kitabı şikkının, diğer seçeneklere göre, bu kadar ön planda olması, firmaların çalışanlarına dair

bilgilere önem verdiklerini ve bu konuya dair bilgilere hızlı erişim imkânından faydalanmak istediklerini ifade etmektedir. Bu bakış açısının çalışanlara seviyeli bir diyalog sayesinde aktarılması, işletme-çalışan uyumunun sağlanması noktasında da önem taşımaktadır. Bilgi sistemlerinin maliyet unsuru olarak görüldüğü bir ortamda, işgören memnuniyetini artıran rolünü fark edebilmek anlamında da dikkate değer bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Tablo 20: Fonksiyonu Yerine Getirirken Bilgi Sistemini Kullanma Durumu

Firmalar, İKBS fonksiyonlarını yerine getirirken, bilgi sistemlerinden aşağıdaki tabloda gösterildiği oranlarda faydalanmaktadırlar;

FONKSİYONLAR	Evet %	Hayır %	Cevapsız %	Toplam %
Personel Özlük İşlemleri	% 53,33	% 34,17	% 12,5	% 100,0
Maaş ve Bordro İşlemleri	% 53,33	% 34,17	% 12,5	% 100,0
İnsan Kaynakları Planlanması	% 13,33	% 63,34	% 23,33	% 100,0
İnsan Kaynakları Seçimi ve Temini	% 16,66	% 63,34	% 20,0	% 100,0
Görevlerinin Belirlenmesi	% 3,3	% 73,34	% 23,33	% 100,0
Performans Değerlendirme	% 56,66	% 33,34	% 10,0	% 100,0
Sağlık ve Güvenlik	% 6,6	% 66,68	% 26,66	% 100,0
Yönetim-Çalışan İlişkileri	% 3,3	% 73,34	% 23,33	% 100,0
İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme	% 20	% 70,0	% 10,0	% 100,0
Ücret Yönetimi	% 40,0	% 50,0	% 10,0	% 100,0
Kariyer Planlama	% 10,0	% 76,67	% 13,33	% 100,0

Firmaların % 53,33’ü İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin “Personel Özlük İşlemleri” fonksiyonunu kullanırken; % 34,17’si kullanmamaktadır. Yine aynı oranda “Maaş ve Bordro İşlemleri” kullanımı söz konusu iken İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin “İnsan Kaynakları Planlanması” uygulaması görece olarak düşük oranda tercih edilmiştir. Katılımcıların sadece % 3,3’ü insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirirken Görevlerin Belirlenmesi ve Yönetim-Çalışan İlişkileri seçeneklerini kullandıklarını belirtmişlerdir.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerini Kullanma Sürelerinin Dağılımı

Ankete katılan firmaların ne kadar süredir İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerini kullandıklarının ortaya çıkarılmasına yönelik soruya pek çok farklı yanıt verilmiştir. Firmalar kendi içlerinde dahi farklı modülleri farklı sürelerde kullanmaktadırlar. Katılımcılar İKBS'yi kullanım süreleri genel anlamda çok da eskilere dayanmamaktadır. En eski kullanım, Türkiye'de lider konumda bulunan bir firmanın kendi geliştirdiği ve 1986 yılına dayanan sistemdir. Zaman içinde teknolojideki gelişmelerle yenilenmiş ve çağa uygun hale getirilmiş bir Maaş ve Bordro İşlemleri modülüdür bu. Firmaların büyük çoğunluğu 4-6 yıldır İKBS kullanımına yöneldiklerini ve belirli ERP firmalarıyla anlaşıp sistem ihtiyaçları bu firmalardan sağladıklarını belirtmişlerdir. Zaman içinde eksikliği hissedilen alanlara da ek uygulamalar satın alınarak bu eksiklik giderilmeye çalışılmıştır.

Tablo 21: İşletme İçin İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Önemi

Katılımcıların, İKBS'nin işletme için taşıdığı öneme dair cevapları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir;

FONKSİYONLAR	1-Hiç Yok	2-Biraz	3-Önemli	4-Çok Önemli	5-Olmazsa Olmaz
Personel Özlük İşlemleri	% 0,0	% 0,0	% 26,66	% 43,33	% 30,0
Maaş ve Bordro İşlemleri	% 0,0	% 0,0	% 16,66	% 30,0	% 53,33
İnsan Kaynakları Planlanması	% 13,33	% 23,33	% 13,33	% 50,0	% 0,0
İnsan Kaynakları Seçimi ve Temini	% 46,66	% 36,66	% 6,6	% 3,3	% 6,6
Görevlerinin Belirlenmesi	% 43,33	% 30,0	% 16,6	% 10,0	% 0,0
Performans Değerlendirme	% 0,0	% 6,66	% 10,0	% 40,0	% 43,33
Sağlık ve Güvenlik	% 73,33	% 6,66	% 13,33	% 6,66	% 0,0
Yönetim-Çalışan İlişkileri	% 6,66	% 13,33	% 40,0	% 33,33	% 6,66
İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme	% 0,0	% 36,66	% 26,66	% 30,0	% 6,6
Ücret Yönetimi	% 0,0	% 10,0	% 20,0	% 43,33	% 26,66
Kariyer Planlama	% 10,0	% 36,66	% 46,66	% 6,66	% 0,0

Katılımcı firmaların, İKBS'nin firma için önemi konusundaki soruya verdikleri yanıtlardan anlaşıldığı kadarıyla kullanılan sistemlerin işletmeler için olmazsa olmaz şeklinde algılanmadığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin % 30'u için "Personel ve Özlük İşlemleri" olmazsa olmaz, % 43,33'ü için ise çok önemlidir. Bu firmaların % 53,33'ü

ise İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin “Maaş ve Bordro İşlemleri”ni olmazsa olmaz olarak değerlendirmektedir. İnsan Kaynakları Planlaması ise, firmaların % 50’si için çok önemlidir. Aynı uygulamayı olmazsa olmaz şeklinde değerlendiren işletme ise bulunmamaktadır. Firmaların insan kaynakları planlaması konusunda pek ciddi şekilde durmadıkları görülmektedir. Benzer sonuçlar, İKBS’nin Görevlerin Belirlenmesi, İnsan Kaynakları Seçimi ve Temini ve Sağlık-Güvenlik uygulamalarına yönelik tercihlerde de görülmektedir. İK Seçimi ve Temini uygulamasını olmazsa olmaz şeklinde değerlendiren % 6,6’lık bir firma bölümü mevcut olmasına rağmen genel anlamda bu şıkkın boş bırakılması, uygulamaya yeterince önem verilmediğini göstermektedir. Ücret Yönetimi ise oranlar ve verilen önem dikkate alındığında Personel Özlük İşlemleri ve Maaş-Bordro İşlemleri ile birlikte üzerine en çok önem atfedilen uygulamalar arasında yer almaktadır. Olmazsa olmaz şıkkı seçilmeyen bir diğer İKBS uygulaması ise “Kariyer Planlama”dır.

Tablo 22: İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İşletme Performansını Etkilediği Alanlar

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, araştırma bulgularına göre, işletme performansını aşağıdaki tabloda yer aldığı şekilde etkilemektedir;

FONKSİYONLAR	1-Maliyet Azaltma	2-Doğru ve Zamanında Karar Alma	3-Çalışan İş Memnuniyeti ve Bağlılığı	4-Rekabet Üstünlüğü	5-Bilgiye Hızlı Erişim
Personel Özlük İşlemleri	% 30,1	% 20,0	% 6,6	% 3,3	% 40,0
Maaş ve Bordro İşlemleri	% 30,0	% 6,6	% 16,6	% 3,3	% 43,3
İnsan Kaynakları Planlanması	% 6,6	% 63,3	% 20,0	% 0,0	% 10,0
İnsan Kaynakları Seçimi ve Temini	% 20,0	% 46,6	% 3,3	% 0,0	% 30,0
Görevlerinin Belirlenmesi	% 20,0	% 13,3	% 20,0	% 6,6	% 40,0
Performans Değerlendirme	% 26,6	% 10,0	% 20,0	% 3,3	% 40,0
Sağlık ve Güvenlik	% 23,3	% 6,6	% 30,0	% 6,6	% 33,3
Yönetim-Çalışan İlişkileri	% 0,0	% 3,3	% 43,3	% 6,6	% 46,6
İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme	% 26,6	% 13,3	% 23,3	% 10,0	% 26,6
Ücret Yönetimi	% 10	% 26,6	% 20,0	% 3,3	% 40,0
Kariyer Planlama	% 3,3	% 26,6	% 50,0	% 6,6	% 13,3

İKBS'nin İşletme Performansına en çok etki ettiği alanın firmalara sorulması, genel bir bakış açısıyla Bilgiye Hızlı Erişim cevabını ortaya çıkarmıştır. İnsan Kaynakları Planlaması ve Kariyer Planlama hariç diğer bütün uygulamalarda Hızlı Bilgiye Ulaşım şikkı en büyük orana sahip olan şık olmuştur. Bu şikkın en hissedilir olduğu uygulama ise firmalara göre Maaş ve Bordro İşlemleri'dir. Personel ve Özlük İşlemleri'nin maliyeti azalttığını düşünen işletmelerin oranı % 30,1 gibi yüksek bir sonuç ortaya çıkarmıştır. Aynı şık Maaş ve Bordro İşlemleri için % 30'dur. İK Planlaması konusunda ise İKBS'nin en çok doğru ve zamanında karar almayı sağladığı düşünülmektedir. Bilgiye Hızlı Erişim'i sağladığını düşünen firmaların oranı ise % 30 olarak gerçekleşmiştir. İlginç olabilecek bir sonuç da İKBS'nin Sağlık ve Güvenlik konusunda çalışanın iş ve memnuniyetini artırdığına yönelik inanıştır. Oranı ise % 30'dur. Yönetim ve Çalışan İlişkilerindeki İKBS rolü % 43,3 ile yine en fazla çalışan iş ve memnuniyetinde artışta hissedilmektedir. İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme uygulamasında ise oldukça dengeli bir dağılım söz konusudur. İKBS'nin en etkili olduğu alanlar, firmalara göre, % 26,6 ile maliyetlerin azalması ve Bilgiye Hızlı Erişim'dir. İKBS Ücret Yönetimi uygulamasının çalışan iş ve memnuniyetinde artış sağladığını düşünen firmaların oranı % 20, bilgiye hızlı erişim sağladığını düşünen firmaların oranı ise % 40'tır. Kariyer Planlamanın çalışan iş ve memnuniyetini artırdığını ifade eden firmaların oranı ise % 50 gibi ciddi bir sayıyı ifade etmektedir. İKBS'nin rekabet üstünlüğü sağladığı ise firmalar tarafından pek de kabul edilmemektedir anket sonuçlarına göre. "Rekabet Üstünlüğü" şikkının, çoğu soruda işaretlenmeyen ya da 1 ve 2 firma tarafından tercih edilen bir seçenek olduğu görülmektedir. Bu seçenek, % 10 ile İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme uygulaması için tercih edilmiştir.

Tablo 23: İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kaynağı

Araştırmaya katılan firmaların bilgi sistemi oluşumunda hangi kaynaklardan yararlandıklarını ortaya çıkarmak için sorulan sorular ışığında aşağıdaki tablo oluşturulmuştur. Katılımcılar, bilgi sistemi kaynağı olarak aşağıdaki seçeneklerden faydalanmaktadırlar;

FONKSİYONLAR	1-Kendimiz Geliştirdik	2-Kullandığımız Otomasyon Programı İçinde bir Modül	3-Ayrıca Satın Aldık
Personel Özlük İşlemleri	% 0,0	% 13,33	% 86,67
Maaş ve Bordro İşlemleri	% 3,33	% 16,66	% 80,01
İnsan Kaynakları Planlanması	% 0,0	% 13,33	% 86,67
İnsan Kaynakları Seçimi ve Temini	% 3,33	% 10,0	% 86,67
Görevlerinin Belirlenmesi	% 0,0	% 3,33	% 96,67
Performans Değerlendirme	% 0,0	% 16,66	% 83,34
Sağlık ve Güvenlik	% 0,0	% 13,33	% 86,67
Yönetim-Çalışan İlişkileri	% 0,0	% 13,33	% 86,67
İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme	% 3,33	% 3,33	% 93,33
Ücret Yönetimi	% 3,33	% 13,33	% 83,34
Kariyer Planlama	% 3,33	% 6,66	% 90,01

Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu sistem ihtiyaçlarını dışarıdan karşılamaktadırlar. Kendi geliştirdiği sistemi kullanan tek işletmeden bahsedilebilir. Yaklaşık 30 yıla yakın bir zamandır kullanılan sistem ihtiyaçlara göre güncellenmekte ya da dışarıdan desteklerle kullanımını sürdürmektedir. Personel ve Özlük İşlemleri uygulamasını kendi geliştiren işletme mevcut değildir. % 13,3'lük orana tekabül eden işletmeler, kullandıkları otomasyon sistemi içinde Personel ve Özlük İşlemlerini kullanmaktadır. Dışarıdan alım yoluyla bu işlemleri halleden firmaların oranı ise % 86,67. Maaş ve Bordro İşlemlerinde ise kendi geliştirdiği sistemi kullanan tek firma vardır. Oranı ise sadece % 3,3. Bu uygulamayı dış alım yoluyla kullananların oranı % 80'dir. İnsan Kaynakları Seçimi ve Temini de aynı firmanın kendi geliştirdiği ve zaman içinde ihtiyaçlara göre güncellediği bir görünüm arz etmektedir. Bu uygulamayı ayrıca satın alan işletmeler % 86,67'lik dağılım göstermektedir. Ortalama olarak ankete katılan firmaların % 85'i İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin kaynağı olarak dışarıdan alım yöntemini tercih etmektedir. Firmaların % 3,33'ü, "Görevlerin Belirlenmesi" uygulamasını, kullanmakta olduğu otomasyon sisteminin bir modülü olarak tanımlamıştır. % 96,67'lik ciddi bölüm ise yine dışarıdan satın alma yolunu tercih etmektedir. Firmaların % 3,33'ü İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri "Kariyer Planlama"yı kendilerinin geliştirdiklerini, % 90'ı ise ayrıca satın aldıklarını belirtmişlerdir.

Firmaların %50'ye yakın bölümü İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi olarak Uyumsoft firmasını ve çeşitli modüllerini tercih etmektedirler. Bununla birlikte SAP ve Netsis ürünlerinden de yoğunlukla faydalanılmaktadır. Ayrıca Nebim, Dinamo – Kolyos ve LINCOM PROSTO sistemlerinin kullandığı da görülmüştür. Ankete katılan firmalardan biri ise insan kaynakları anlamında özel bir program kullanmadıklarını, sadece personel takip sistemi adı altından farklı bir sistem takip ettiklerini belirtmiştir. Önemli olduğu düşünülen bir diğer sistem de, katılımcılar arasında yer alan bir firmanın kendi geliştirdi ve holding bünyesinde ortak veri tabanı şeklinde kullandığı BİLİN, PDKS, Koç Holding Ortak Veri Tabanı sisteminin kullanılıyor olmasıdır.

Bir diğer benzer sonuç da bilişim sistemi kullanımının direkt etkili olduğu alanlarla ilgili soruda ortaya çıkmıştır. Firmalar genellikle; maliyetlerin azalması, İK departmanının etkinliğinin artması, planlama açısından kolaylıklar sağlanması ve çalışan performansının artması seçeneklerini işaretlemişlerdir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında bilişim sistemi kullanımını ölçmeye yönelik soruda da aynı benzerliklerden bahsedilebilir. Firmaların çoğu pek çok aynı şikâi işaretlemiştir. Bu da İKBS'nin genel anlamda geniş bir alana yayıldığını ve genel bir fayda sağladığını göstermektedir. Yaygın kullanımların belirli fonksiyonlar üzerinde olduğu da söylenebilir. Personel özlük işlemleri, maaş ve bordro işlemleri ve personel seçimi gibi konularda faaliyetlerin aşağı yukarı aynı oranlarda ve yoğun sayılabilecek bir şekilde yerine getirildiği ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin oran anlamında küçük bir kısmı da; performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, insan kaynakları planlaması gibi konularda bilişim sistemlerinden faydalanmaktadırlar.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi toplumunda bilgi ve teknoloji kavramları insanoğlunun en değerli varlığı haline gelmiştir. İşletmeler her geçen gün artan rekabet ortamında başarılı olabilmek ya da en azından ayakta kalabilmek için gelecekle ilgili tahminlerde başarılı olmak zorundadırlar. Bu da geleceğe dönük isabetli tahminler yapabilmek, gelecekteki değişimleri yakalayabilecek planlama ve stratejiler geliştirilmek ile mümkündür. Gelecek hakkında doğru varsayımlar üretebilmek için, işletmelerin gerekli bilgilere en hızlı ve sağlıklı şekilde ulaşabilmeleri gerekmektedir. Ulaşılmak istenen ya da organizasyon için artı değer oluşturabilecek bilginin sağlanması da, gelişen teknoloji ve değişen piyasa şartları doğrultusunda bilgi sistemleri ile mümkün olabilir. Elde edilen bu bilgileri değerlendirilecek ve karar verecek kişilerin de gerekli eğitimi almış olmaları gerekir ayrıca. Dolayısıyla teknik alt yapı ile beraber insan kaynaklarının da belli niteliklere sahip olması şarttır. Teknik altyapı olarak adlandırılan ise; İKBS'dir. İşletmenin; amaç, şartlar, eğilim, bulunduğu pazar ve çalışanlarını göz önünde tutarak kurulması gereken bu sistemler, özellikle insan kaynakları fonksiyonlarının sağlıklı yürütülmesi açısından çok önemlidir. Organizasyonda tam anlamıyla verimlilik için birimler arası uyum ve disiplin vazgeçilmezdir. Yanlış seçilen bilgi sistemi, tek bir birimi değil tüm işletmeyi olumsuz etkileyecektir. Zira, bilgi sistemleri tüm organizasyon fonksiyonlarını etkileşimli hale getirmekte, bilginin en kısa ve sağlıklı şekilde elde edilebilmesini sağlamaktadır. Şirketlerin İKY ile ilgili birimlerinin bu değişimi algılayabilmelerinde ihtiyaç duyacakları bilgiyi, düzenli bir şekilde, istenilen zamanda, ihtiyaçlarını tamamen karşılayacak şekilde temin edebilmeleri ancak etkin yönetim bilgi sistemleri ile mümkün olabilecektir.

Yapılan değerlendirmeler ışığı altında görülmektedir ki; yeni teknolojilerle birlikte "elektronik insan kaynakları" kavramının gelişimi, gerek işletme içi yapılanmalarda etkinlik ve verimliliğe olumlu katkıları, gerekse de insan faktörü üzerinde yarattığı olumlu etkiler yönünden olduğu kadar personel temini, işletme kültürü ve örgüt yapısına etkileri bakımından birçok fayda sağlamaktadır. Burada; kişisel ve örgütsel gelişim, sürekli yenilenen öğrenen organizasyon yapısı, şeffaflık, iş süreçlerinin yeniden tasarımı ve basitleştirilmesi, standartlaştırma, bölümler arası etkin iletişim ve motivasyon bu faydalar arasında ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte; bürokrasinin azalması, maliyetlerin azaltılması, kağıt kullanımına son verilmesi ve değer yaratılması

gibi faydaları gündeme getirmiştir. İşe alma, performans değerlendirme, eğitim gibi İKY işlevleri bu sistemler sayesinde bilgisayarlar ile hızlı şekilde yapılabilmektedir. Örgütlerin insan kaynakları, elektronik ortam aracılığı ile süratle kişisel bilgilere ulaşabilmekte ve gerekli olduğuna inandıkları değişiklikleri yapabilmektedirler. İKBS'nin; sayılan ve hissedilen bütün yararlarına rağmen bazı olumsuz yanları da bulunmaktadır. Organizasyon için hazırlanan ya da seçilen bilgi sisteminin, işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre, yapılan işe ve çalışanlara uygun olmasına özellikle dikkat edilmelidir. İşletmelerin en değerli faktörü olan “insan”, kısa vadeli beklenti ve çıkarlar doğrultusunda mutsuz edilmemelidir. Sistemin eksik ve yanlış işlemesi, işletme çıkarlarının zarar görmesine ve çalışanların huzursuz olmalarına neden olacaktır.

Elektronik ortama geçilirken örgüt kültürü unutulmamalı, örgütsel kültür ile uyumu sağlanmadan elektronik ortama geçilmemelidir. Elektronik insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt modülünü oluşturan “insan kaynakları bilgi sistemi”; insan kaynakları ve fonksiyonu ile ilgili bilgilerin toplanması, saklanması, korunması, çeşitli işlemlere tabi tutulması ve iletilmesini sağlamaktadır. Sistemin sağlayacağı enformasyonun nitelik ve niceliği, insan kaynakları yönetimi sürecinde alınacak kararların tutarlılığını etkileyecektir. Süreçte yapılacak hatalar, zaman ve maliyet kayıplarına neden olarak bireysel ve örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyecektir. Örgütteki insan kaynakları enformasyon sisteminin etkinliği, mevcut insan kaynaklarının şimdiki ve geçmişteki performans, yetenek, bilgi, beceri, eğitim v.b. özelliklerine ilişkin bilgilerin yanı sıra gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağı nitelik ve niceliği ile ilgili tutarlı bilgiyi de elde edebilmesine bağlı olacaktır.

İnsan Kaynakları yönetimini ve bu disipline dahil elektronik tabanlı bilgi sistemlerini irdeleyen bu çalışma, insan kaynakları sistemlerinin, şirketlerin stratejik plan ve hedeflerine dayanılarak geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bahsi geçen stratejik plan ve hedefleri yeteri kadar dikkate almayan bir insan kaynakları yönetimi, şirket içinde sinerji yaratılmasını önleyeceği gibi, şirket üst yönetiminin desteğini de alamayacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi'nin, günümüzde oldukça önem kazanan toplam kalite yönetiminin işletmelerde etkin olarak uygulanmasında üstlendiği rol büyüktür. İnsan kaynakları sistemleri, katılımcı takım çalışmasını, müşteri odaklı yaklaşımı ve sürekli

gelişimi destekler yapıda geliştirilmeli, aynı zamanda kendi içinde insan kaynakları sistemleri de sürekli güncel tutulmalıdır.

İnsan kaynakları sistemleri, şirket stratejileri ile olduğu kadar kendi içlerinde de bütünleşik bir yapı izlemelidirler. Bir insan kaynakları sisteminin çıktıları, bir diğerine girdi teşkil etmektedir. Bu nedenle, sistemler bütünleşik ve birbirini destekler halde geliştirilmelidirler.

Hazırlanan tez çalışması doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlara değindikten sonra, Sakarya ilindeki firmalarla yapılan anket uygulaması ile ilgili sonuçlara da değinmek gerekirse;

Anket çalışması sonucu ortaya çıkan ve en göze çarpan sonuçlardan biri, çalışmanın genelinde de bahsedilen Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişle ilgili olanıdır. Çalışmanın çeşitli yerlerinde belirtildiği üzere; değişen, gelişen ve niteliği artan piyasa şartları doğrultusunda, Personel Yönetimi'nden, daha kapsamlı bir alanı ifade eden İKY'ye geçilmesi söz konusudur ancak, ankete katılan bazı firmalarda halen personel yönetimi adı altında oluşumlara rastlanılmıştır. Bu elbette ki doğaldır ve bu tür büyük değişimlerin her firmayı aynı ölçüde etkilemesi beklenemez. Bu sonuç; Firma yapısı, iş yapılan sektör, kurulu bulunulan coğrafi alan ve sahip olunan ölçeğin, değişimlere ayak uydurma noktasında belirleyici olması açısından önemli bir bulgu olarak sunulabilir. Bununla birlikte bazı firmalarda İKY ya da benzeri bölümlerin yer almadığı ancak ankete iştirak eden firmaların büyük çoğunluğunun personelle ilgili olan bölümü; "İnsan Kaynakları Departmanı" olarak tanımladıkları anlaşılmıştır. Bu da; "ölçek anlamında, genel olarak, daha dar kalıplara sahip işletmeler" olarak tanımlayabileceğimiz KOBİ'lerde de İKY'nin önemli boyutta kullanıldığını göstermektedir. Bu firmalardaki İK bölümü çalışanlarının büyük çoğunluğu İKY bölümüne bağlı olarak çalışmakla birlikte, muhasebe ve genel müdür yetkisi altında faaliyet gösteren personel bölümü çalışanları da mevcuttur. Anket uygulaması sonuçlarına göre, İK fonksiyonlarının uygulanmasında danışman firmaların payı ise oldukça düşüktür. % 25 gibi bir orana tekabül eden danışman firma kullanımı, örneklem çevresinde pek rağbet görmemektedir. Uygulama sonucunda; İtranet kullanımının ise ortanın üstünde bir kullanım oranına sahip olduğunu anlaşılmakta. Firma için haberleşmeye önem verildiğinin ve bilgi güvenliğinin önemsendiğinin ifade edilmesi anlamında önemli bir sonuç olarak görülebilir. İKBS kullanım oranıyla ilgili

fikir sahibi olmamızı sağlayan bu anket alışması, İKBS'nin en çok hangi alanda firmalara kolaylık sağladığını da gözler önüne sermektedir. Buna göre, bilgi sistemlerini kullanan firmaların yarısına yakını, bu sistemlerin planlama açısından kolaylık sağladığını ifade etmektedir. Maliyetlerin azalması ve İK departmanının etkinliğinin artması da işletmelerce ifade edilen faydalar arasındadır. İKBS'nin, çalışan memnuniyetine ve performansına etkisi ise önemli boyutlarda görülmemektedir katılımcılara göre. Bununla birlikte, tesis edilen bilgi sisteminin yeni problemler doğurduğunun ifade edildiğini de vurgulamak gerekir. Bu çalışmada belirtilen problemlerin, sistemin uygulanması esnasında da ortaya çıkması, dikkate değer bir bulgu olarak ifade edilebilir. Katılımcılara göre İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının en etkili olduğu uygulama “alışan El Kitapları”dır. Buna göre; katılımcıların büyük çoğunluğu çalışan el kitabı ile ilgili olarak, bilgi sistemlerinden faydalanmaktadır. Aday taraması ve emeklilik planları ise, sistem kapsamında pek değerlendirilmeyen alanları oluşturmaktadır. Bu konuda farklı uygulamalar yapılması söz konusudur. İK seçimi-temini ve İK planlaması gibi alanların, İnsan Kaynakları fonksiyonlarını yerine getirirken bu sistemlerden yararlanılan başlıca uygulamaları oluşturması, temel İK fonksiyonlarının firmalarca daha çok tercih edildiğini ifade etmektedir. Özellikle İK seçim ve temini ile ilgili danışman firmalardan da yardım alınabilmesine rağmen, bilgi sistemlerinin kullanılması da dikkati çekmektedir. Bilişim sistemlerin firmalarca kullanımı konusunda ise çok çeşitli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Çoğu firma, satın alınan sistemin bütünsel bir yapı içermesinden dolayı, çoğu fonksiyona aynı zaman dilimi içerisinde sahip olmuştur. Ancak bu sistemleri 14 yıldır kullanan firmaların varlığı da önemlidir. Zira, 14 yıldır bilişim sistemi kullanan firma, Türkiye çapında faaliyet gösteren çok önemli bir firmadır. Yayılma alanı genişledikçe, ürün yelpazesi çeşitlendikçe ve ölçek büyüdükçe İKBS'nin kullanım alanları ve süresinin görece olarak arttığı görülmüştür. Bilgi sistemleri dahilinde yer alan Maaş ve Bordro İşlemleri uygulamasının pek çok firma tarafından olmazsa olmaz kabul edilmesi, işletmelerin, işgören ücretleri ile ilgili elektronik ortamdan fazlasıyla yararlandıklarını anlatmaktadır. Sağlık ve güvenlik fonksiyonu ise neredeyse hiç uygulanmamakta ve büyük bir öneme sahip olmadığı düşünölmektedir. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri'nin işletme performansı üzerindeki etkisi ise son derece fazladır. Özellikle maaş ve bordro işlemlerinin elektronik ortamda yapılması, bilgiye

hızlı erişimi sağlaması açısından işletme performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca işgücünün temini ve seçimi anlamında maliyetlerin azalması da firmalarca dikkat çekilen bir noktadır. Bu soruya dair ilginç bir not ise; bilgi sistemlerinin işletme-işgören ilişkilerinde önemli rol oynamadığının ifade edilmesidir. Bu uygulamayla ilgili neredeyse hiçbir faaliyet işletme performansını etkilememektedir katılımcı firmalara göre. Son olarak ise; sistemi kullanan firmaların çok büyük çoğunluğunun bu sistemleri piyasadan satın aldıklarını ve temin edilen sistemin içerisinde pek çok uygulamanın yer aldığı sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, sistem geliştirme konusunda fazla etkin davranmamakta, piyasadan temin yolunu seçmektedir. Maliyetli olması açısından hak verilebilir olmasına rağmen, işletmenin kendi değer ve yapısına göre özel olarak hazırlayacağı sistemlerin daha başarılı ve uyumlu olacağını bildirilmesi gerekmektedir. Buraya kadar anlatılanlar ışığında;

- Bilgi sistemi kullanımında, gerekli eğitimi almış yöneticiler işin başında olmalı
- Bilgi sistemi seçiminde markaya değil kurum ihtiyaçlarına ve uyumuna öncelik verilmeli. Bilgiye hızlı ve doğru ulaşım, katlanılan maliyeti ortadan kaldırır.
- Özellikle KOBİ'ler, kurumsal anlamda belirli sınırları aşmış firmaları sistem seçiminde referans olarak almamalıdır. "Büyük firmalar önemli kararlarda yanlış seçim yapmaz" mantığının yanlış olduğu göz önünde tutulmalıdır.
- Sistem başarısızlıklarında genel anlamda 3 temel sorun göze çarpmaktadır. Bunlar; 1) Alıcı firma yetersizliği 2) Sistem yetersizliği 3) ERP firmalarının danışmanlık konusundaki yetersizlikleri. Bu noktada, sistem tercihini yapacak firma ve hizmet sağlayıcı firma arasında yoğun ve ciddi bir "ortak nokta" bulma süreci gerçekleşmelidir. Alıcı firma, kendi gereksinimlerini iyi belirleyip hizmet sağlayıcı firmadan bunları talep etmeli ve gerekli danışmanlık faaliyeti konusunda garanti almalıdır. Sistemin firmaya uyumu ve gerekli altyapının sağlanması süreci en kritik dönemi ifade etmektedir. İki taraf da gerekli donanıma sahip çalışanlarla bu önemli aşamayı başarmalıdır.
- Sistem yöneticileri, belirli bir aşamaya kadar sadece bu iş ile meşgul olmalıdır.
- Firmalar, bilişim sistemlerini ve uygulamalarını hafife almamalıdır. Yeni sistem kurulumunu ya da mevcut sistemin uyumlaştırılmasını, eski ERP deneyimleriyle kıyaslamak büyük bir yanlış olacaktır.

- Sistem oluşumunda görevli kişiler için uzun ve yorucu bir süreç göze alınmalıdır. Diğer çalışanların ise mevcut yeniliğe direnç, sisteme uyum sağlayamama ve sisteme yönelik inançsızlık gibi konularda olumsuz bakış açılarına sahip olmaları engellenmelidir. Çalışanlarla düzeyli ve süreklilik arz eden bir diyalog geliştirilmelidir.
- Sistem seçimi sürecinde son derece ayrıntıcı olunmalıdır. Organizasyon ihtiyaçları, proje ekibinin oluşturulması, sistem gereksinimleri ve kontrolü ve danışmanlık faaliyetlerine dair kesin bilgiler elde edilmelidir. Danışman firmalarla ilişkilerde yön verici olunmalı ve belirsizliklerden kaçınılmalıdır.
- Bilişim sektöründeki değişim ve gelişimlerden dolayı sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmelidir. Bilişim teknolojisinin hızlı gelişimi, kişilerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin yetersiz kalmasına neden olmakta ve güncellenmesini gerektirmektedir. Bu koşullarda yaşam boyu eğitim bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.
- Bilişim sistemlerinin “maliyet unsuru” olarak görülmesi bir noktaya kadar anlayışla karşılanabilmektedir ancak belirli ölçekleri aşmış firmalar için bilişim sistemlerinin gereklilik olduğu gerçeği kabullenilmelidir. Doğru sistem seçimi, belirli bir vadede, katlanılan maliyeti fazlasıyla karşılayacaktır.

Araştırma hipotezlerinden biri olan “İKBS kullanımı, Sakarya ilinde kendine özgü bir yapı arz eder” hipotezinin, araştırma bulguları doğrultusunda kanıtlandığı ortaya çıkmıştır. Atıfta bulunulan çalışmada (Kurşun, 2006) pek çok benzer sonuç ile karşılaşılmamasına rağmen, İKBS’ye bakış anlamında bazı farklılıklar olduğu göze çarpmaktadır. Bu ise, Sakarya ve Kocaeli şehirleri arasındaki piyasa ve firma ölçeği farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Sakarya İli genellikle KOBİ tabir edilen ve yoğunlukla aile içi yönetim ilkesini benimsemiş firmalardan oluşmuştur. Bu firmaların genel sorunun oluşturan finansal ve yönetsel eksiklikler, araştırma konusunu da oluşturan İKBS kullanımına da yansımıştır. Bu sistemler KOBİ’lerce maliyet unsuru olarak görülmekte ve şüphe ile yaklaşmaktadır.

Araştırmada öne sürülen; “İKBS alt sistemleri, işletmeler tarafından yönetim sürecine dair her alanda kullanılır” hipotezi, doğrulanan bir diğer hipotezdir. Uygulama sorularına yanıt veren firmalar, kullandıkları sistemleri yönetim sürecinin tüm alanlarına yayma eğilimi göstermektedirler. Şirket faaliyetlerinin planlanmasından İK

departmanının etkinliğinin artırılmasına kadar pek çok konuda bilişim sistemlerinden yararlanıldığı, bulgular doğrultusunda anlaşılmıştır. Bazı firmalar, İKBS kullanımının yeni sorunlara yol açtığını vurgulamış olsalar da, bu durum, genel dağılım içinde önemli bir orana sahip olmamıştır.

Öne sürülen hipotezlerden bir diğeri olan “İKBS kullanımı ile firma ölçeği arasında bağlantı yoktur” ise, araştırma bulgularına göre reddedilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, bu sistemler firmalar için ciddi bir mali yük oluşturmaktadır. Yeni sistem kurulumu ya da var olan sistemin uyumlaştırılma aşaması, önemli masraf kalemlerinden biri olarak görülmektedir. Uygulamanın yapıldığı Sakarya ilinde ise, ekonomik açıdan çok güçlü olmayan KOBİ’ler yoğunluktadır. Dolayısıyla bu maliyete katlanmak istemeyen KOBİ’ler, İKBS kullanımına ya olumsuz bakmakta ya da kullanımlarını sınırlı tutmaktadırlar.

Çalışmanın bu kısmında ise; araştırma kapsamında aynı anket sorularının kullanıldığı ve Volkan KURŞUN tarafından Kocaeli evreninde yapılan araştırmanın (Kurşun, 2006) anket sonuçları ile karşılaştırma yapılacaktır. Bahsi geçen araştırma Kocaeli İli’nde yer alan belirli firmaları kapsıyorken, bu araştırma Sakarya ilindeki 30 firmayı içermektedir. İki şehir arasındaki piyasa ve firma ölçeği farklılıkları bu anlamda çalışmalara yansımamıştır. Katılımcı ağırlığını KOBİ’lerin oluşturması, bu noktada önem verilmesi gereken bir ayrıntıdır.

İki araştırmadaki benzer sonuçlardan biri; firmalarda personel ile ilgili bölüm olup olmadığına yönelik sorudur. Bu araştırma doğrultusunda iki firma dışında diğer tüm firmalarda personel ile ilgili departman mevcut iken Volkan KURŞUN’un çalışma sonucuna göre her firmada böyle bir birim mevcuttur. Bu bağlamda ortak sonuç ise; iki çalışmada da İnsan Kaynakları ya da İdari İşler adı altında örgütlenmelere rastlandığıdır. Aynı şekilde iki araştırmaya katılan firmalarda da çoğunluk 10 yılı aşkın bir süredir sektörel faaliyetlerini sürdürmektedir. Araştırmamızın, diğer tez çalışması ile en büyük farklarından biri İnsan Kaynakları birimlerinde çalışan personel sayılarıdır. Yapılan çalışma doğrultusunda yoğunlukla 1-5 arasında değişen sayılarda İK personeli söz konusuysen diğer çalışmadaki aralık genel olarak 3-10 personel şeklindedir. Ancak bu durum, sonuçların firma ölçeği anlamında benzerlikler taşıdığını göstermektedir. Karşılaştırma yapılan ankete göre; İnsan kaynakları departmanları işletmelerde çoğunlukla genel müdüre bağlı olarak faaliyet göstermekteyken, bu anket

çalışmasına göre çoğunluk İnsan Kaynakları birimine bağlı faaliyet göstermektedir. Sonuçların karşılaştırılması doğrultusunda, en belirgin farklılıklardan birisi de insan kaynakları fonksiyonlarında danışman firmalardan yardım alınıp alınmadığı noktasıdır. Volkan KURŞUN'un çalışmasına göre ankete katılanlar firmaların çoğu danışman firmadan yardım alırken, bu çalışmada %70'lik ciddi bir oranda danışman firma kullanımına hayır cevabı alınmıştır. Firmalardaki intranet kullanımını öğrenmeye yönelik soruya da birbirine uzak sayılabilecek sonuçlar alınmıştır. Yapılan çalışmada %57'ye yakın bir oranda intranet kullanımı olduğu ortaya çıkmıştır.. Diğer çalışmada ise intranet kullanımının yaygın olduğu görülmüştür. İtranet kullanımın yaygın olduğu alanlar ise iki çalışmada da benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada, çalışma el kitabı şikkı en çok tercih edilen şık olmuştur. Bu iki çalışmada da benzer olarak; telefon rehberi, kurum dışı eleman alımı, aday taraması, organizasyon şemaları, haber bültenleri ve çalışanlara ait ilanlar gibi intranet uygulamalarından faydalanılmaktadır. Sonuç olarak; gerek Sakarya'da İKBS kullanımını ortaya çıkarmak için yapılan bu araştırma gerekse de Kocaeli evrenindeki firmaları içeren araştırma (Kurşun, 2006) benzer sonuçlar içerdiği gibi bazı noktalarda farklılıklar da ortaya çıkarmıştır. Özellikle firma büyüklüklerinin neden olduğu İKBS kullanım oranı farklılıkları, firmaların finansal yapılarından kaynaklanmaktadır. Pek çok firma bu nedenden dolayı bilişim sistemi kullanımını ertelemekte ya da sadece belirli modülleri uygulamaya geçirmektedir. Ulaşılan önemli bir sonuç ise; maddi yetersizlikten ya da diğer nedenlerden ötürü bilişim sistemlerini kullanmayan firmaların bile İKBS'nin önemini vurgulamalarıdır.

Gerek araştırma sonuçları gerek genel piyasa yapısı göstermektedir ki; bilişim sistemleri kullanımı günümüzde sürekli artan bir oranda kullanılmaktadır. Bilgiye hızlı ve doğru erişim isteği, bu sistemlerin önemini artırmakta ve firmaları bilişim sektörüne yatırım yapmaya zorlamaktadır.

KAYNAKÇA

- ALTINTAŞ, Murat Hakan (1998). “Pazarlama Bilgi Sistemlerinin Kurulması ve Organizasyonu”, *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 16 Sayı: 2 Yaz Dönemi Ağustos.
- ALTUNTAŞ, Özgür. M. (2005), *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ve Uygulama Aşamaları*, Sakarya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Sakarya
- ATAN, Murat (2004), *Bilişim Sistemleri Ders Notları*, Ankara, <http://muratatan.info>
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), “*Bilgi Yönetimi*”, Kariyer Yayınları, İstanbul
- BASKONUŞ, Şeref Bahadır (2007), *Kurumsal Kaynak Planlaması ve Yönetim Bilişim Sistemlerinin İşletmeler İçin Önemi ve Kullanımı*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı Yönetim Bilişim Sistemleri Programı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, İzmir
- BAYRAKTAR, Erkan ve Mehmet Efe, *Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Yazılım Seçim Süreci*, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2002), *İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri Ders Notları*, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve Murat Tunçbilek (2002), “*Bilgi Toplumunda İKY'nin Değişen Yüzü*”, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 10-11 Mayıs, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve Yasemin Özdemir, *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İki Yüzü; Bilgi Paylaşımı? Yönetim Kontrolü?*, www.sosyalsiyaset.com
- ÇUBUKÇU, Faruk, *Yönetim Bilgi Sistemleri - Management Information Systems*, Yüksek Lisans Tezi
- DENISI, A. S. ve GRIFFIN, R. W. (2001), *Human Resource Management*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- EKİNCİ, Harun (2001), *The Beginning And Development of Human Resources Management*, Newport University, Lisans Tezi
- ESEN, Öner (1990), *İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 256, İstanbul

- GROSS Charles W. and PETERSON Robin T.,(1987), *Marketing, Concept and Decision Making*, West Pub. Company
- GÜMÜŞTEKİN, G. Eren, (2004), İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri, Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt:11 Say :1*, Manisa
- GÜMÜŞTEKİN, Gülten E., (1998), İşletmenin Örgütsel Etkinliğini Artırmada Yönetim Bilgi Sistemleri, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF Yayınları*, No:1, Tokat
- HESS, Ronald L., RUBİN, Ronald S., WEST, Lawrence A., “*Geographic Information Systems As A Marketing Information System Technology*”, Decision Support Systems, Article inPress
- KARAYORMUK, Kemal ve Mehmet Ali Köseoğlu, (2005), “Pazarlama Bilgi Sistemi ve Bir Kamu Kuruluşu Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:3, Sayı: 2, s.?
- KAYNAK, T., Z. Adal, İ. Ataay, C. Uyargil, Ö. Sadullah, A. Acar, C. Özçelik, O. Dünder ve G., ULUHAN, R. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, *İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları*
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, (1987) *Marketing An Introduction*, Prentice - Hall Inc.
- KREITNER, Robert (1983), *Management*, Houghton Mifflin Company
- KURŞUN, Volkan, (2006), *İnsan Kaynakları Alanında Veri Tabanı ve Bilişim Sistemleri Uygulamaları*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- KURT, Mustafa, *Bilgi Yönetimi Sürecinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları*, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=453
- LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P.(1996), *Management Information Systems, Organization, and Technology*, B.4, Prentice-Hall, Inc, New Jersey
- MARANGOZ, Mehmet, (1998), (LI, E.Y.’den Aktaran) *Bilgi Sisteminin Bankacılık Sektöründe Kullanılması*, Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Yayınlanmış Doktora Tezi
- MCLEOD, Reymond, (1990), *Management Information Systems*, 4.basım, New York: Macmillan

- ÖGE, Serdar, *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları*, <http://iibf.ogu.edu.tr>
- ÖZKAN, Sevgi ve Semih Bilgen, “*Bilişim Sistemleri Değerlendirme Modeli ve Üç Örnek Olay İncelemesi*”, <http://ab.org.tr>
- PARKER, Charles and CASE, Thomas, (1993), *Management Information Systems; Strategy and Action*, Second Edition, McGraw-Hil International Editions: Management Information Systems Series, USA; New York
- PLUNKETT, Warren R. and ATTNER, Raymond F. (1992), *Introduction to Management*, Pws-Kent Publishing Co., Boston.
- ROBERT L.Mathis ve JOHN H. Jackson, (2000), *Human Resource Management*, 9th Ed., South-Western College Publishing, USA
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1. Baskı, Bursa
- SAYIN, E. R. ve ŞEN, T. D. (2000), *Yönetim Bilgi Sistemi*, Açıköğretim Fakültesi, Yayın No: 472, Eskişehir.
- SELAMOĞLU, Ahmet, (1998), *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*, Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan, Mavi Ofset, Ankara
- SÜRMELE, Fevzi (1988), *Finansal Bilgi Sistemi Ders Notları* , Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- TALVINEN, Jari M. (1995), “*Information Systems In Marketing: Identifying Opportunities*”, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, Iss. 1, Bradford
- TOKAYLI, Mehmet Aydın, AKAY, Diyar, BERK, Erhan, (2001), *Bilgi Sistemleri Araştırma Projesi; “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri”*, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- TONUS, H. Z. (2004), “*Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kullanımı ve Önemi*”, <http://www.bilgiyonetimi.org>
- UĞUR, Adem, (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- ULRICH, D. Losey, M.R. and LAKE, G. (1997). *Tomorrow's HR Managament*, NY: John Wiley & Sons, Inc
- ÜLGEN, Hayri (1990), *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*, B.2, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:225, İstanbul.

YOZGAT, Uğur, (1998), *Yönetim Bilişim Sistemleri (Management Information Systems)*, Beta Yayınları, İstanbul

MERİH, Kutlu, *Management Information Systems (Mis) Yönetim Bilgi Sistemleri*,

YILMAZ, Cengiz (1988), *Yönetim Bilgi Sistemi*, Erciyes Üniversitesi Matbaası, Kayseri,

<http://ab.org.tr/ab06/sunum/19.ppt+Bilisim+Sistemleri+Degerlendirme+Modeli+ve+Uc+Ornek+Olay+Inceleme>, 23.05.2008

<http://www.baskent.edu.tr/~omadran/eskiweb/eskiweb/donem0405/ilf301/dersnotu>, 08.2008

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164, 08.2008

<http://www.farukcubukcu.com/images/docs/yonetimbilgisistemleri.htm>, 24.04.2008

<http://www.forumturka.net/forum/archive/index.php/t-72890.html>, 15.12.2007

<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=473>, 14.07.2008

<http://www.humanresourcesfocus.com/makale027.asp>, 18.03.2008

<http://ismaildalay.blogspot.com/2008/03/ynetim-organizasyoniletme-ynetimi.html>, 12.03.2008

www.korgun.com.tr, ?.08.2008

<http://www.merih.net/m1/mis01.htm>, 14.11.2007

<http://www.muratatan.info/Dersnotlari/bilisim.htm>, 03.06.2008

<http://notoku.com/14-insan-kaynaklari-bilgi-sistemi>, 15.05.2009

<http://portal.acm.org/citation.cfm?id=1045914&dl=GUIDE,GUIDE&coll=GUIDE&CFID=58258566&CFTOKEN=95377438>, 03.2008

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler, 14.09.2008

http://www.sosyalsiyaset.com/documents/bilgi_paylasimi_yonetim_kontrolu.htm, ?.02.2008

EKLER

(ANKET SORULARI)

FİRMALARDAKİ İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ KULLANIMININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma; Sakarya ilinde yer alan firmalardaki İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri kullanımını ortaya koymak amacıyla ve bu sistemlerin İKY Departmanı çalışanlarınca hangi şartlarda uygulamaya geçirildiğini saptamaya yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Prof. Dr Adem UĞUR danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tez çalışmamın bir uygulaması olarak yapılmakta olan bu çalışma, aynı zamanda, bilişim teknolojilerinin işletme ve çalışan performansına olan etkilerini ortaya koyma amacına da hizmet etmektedir. Çalışma tamamen akademik amaç doğrultusunda gerçekleştirilmektedir ve katılımcıların verdikleri hiçbir bilgi bireysel anlamda veya firma düzeyinde açıklanmayacaktır.

Teşekkür ederim...

Volkan AKMAN

1) Firmanızın faaliyet gösterdiği sektör hangisidir?

.....

2) Sektörde ne zamandır varlık göstermektedir?

0-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 21-30 Yıl 31 Yıl ve üstü

3) Firmanızın sermaye kaynağı nedir?

Yerli Yabancı

4) Firmanızda çalışmakta olan personel sayısı kaçtır?

0-20 21-50 51-100 101-200 201-300 301-500 501-...

5) Mevcut personelin vasıf durumu nedir?

.....beyaz yakalı mavi yakalı

6) Firmada personel ile ilgilenen bir departman var mı? Var ise adı nedir ?

.....

7) Bu departmandaki çalışan sayısı kaçtır?

Yok 1-5 6-10 11-15 16-20

8) Personel Departmanı'nın firma içinde bağlı olduğu kişi-departman ?

.....

9) İKY fonksiyonlarının uygulanmasında danışman firmaların rolü?

- Yardım alınıyor Yardım alınmıyor

10)Yardım alınan alanlar hangileridir ? (9. 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).....

11)İnsan Kaynakları Yönetiminde intranet (firma içi bilgi paylaşımı ağı) kullanım durumu?

- Evet, kullanılıyor Hayır, kullanılmıyor

12) Faydalanılan alanlar? (11. soruya cevabınız evet ise cevaplayınız)

- çalışan el kitabı telefon rehberi emeklilik planları
 çalışan anket ve araştırmaları kurum içi iş seçenekleri aday taraması
 kurum dışı eleman alımı organizasyon şemaları şirket takvimi
 haber bültenleri çalışanlara ait ilanlar
 Diğer.....

13) Bilişim sistemi kullanımının direkt etkili olduğu konular?

- maliyette düşüş İK departmanının etkinliğinin artışı
 yeni problemlerin ortaya çıkışı planlamadaki kolaylıklar
 çalışan memnuniyetindeki artış çalışan performansındaki artış
 personel yönetiminden İK yönetimine geçiş

14) Hangi İKBS programını kullanıyorsunuz? (13.soruya yanıt verdiyseniz cevaplayınız)

	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 proramı içinde bir modül 3- Ayrıca satın aldık
Fonksiyonlar					
Personel Özlük İşlemleri					
Maaş ve Bordro İşlemleri					
İnsan Kaynakları Planlaması					
İnsan Kaynakları Seçim ve Temini					
Görevlerin Belirlenmesi					
Performans Değerlendirme					
Sağlık ve Güvenlik					
Yönetim-Çalışan İlişkileri					
İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme					
Ücret Yönetimi					
Kariyer Planlama					

NOT: Anket sorularında Volkan KURŞUN'un 2006 tarihli "İnsan Kaynakları Alanında Veri Tabanı ve Bilişim Sistemleri Uygulamaları" isimli yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Volkan AKMAN, 1983 yılında Sakarya'da doğdu. Ortaöğrenimini Adapazarı Atatürk Ortaokulu'nda tamamladıktan sonra Lise öğrenimine Adapazarı Atatürk Lisesi'nde devam etti. 2001 yılında Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nü kazanıp üniversite eğitimine başladı ve 2005 yılında bu bölümden mezun oldu. Aynı yıl, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi programında Yüksek Lisans eğitime başlayan Volkan AKMAN, Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Kariyer Kulübü üyesidir ve İngilizce bilmektedir.