

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

**İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNDE  
BİLGİ PAYLAŞIMI VE YÖNETİM KONTROLÜ  
İKİLEMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Merve TOMOR**

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

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU**

**EKİM 2010**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNDE BİLGİ  
PAYLAŞIMI VE YÖNETİM KONTROLÜ  
İKİLEMİ

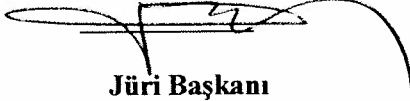
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve TOMOR

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

Bu tez 28/10/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU



Jüri Başkanı

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

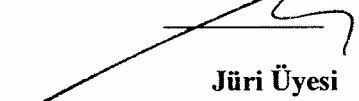
Yrd. Doç. Dr. Şuayip ÇALIŞ



Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ



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.

**Merve TOMOR**

**18. 10. 2010**

## ÖNSÖZ

Bilgi toplumu sürecinin örgütler üzerinde yönetsel açıdan ve çalışan açısından pek çok etkisi olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi alanında insan kaynakları bilgi sistemlerine verilen önemin artması ve yönetsel kararlar almada rolünün değerlendirilmesi bu sürecin etkilerindedir. Sistem hem bilgi toplumunun ve bilgi yönetiminin paradigmalarından bilgi paylaşımına olanak sağlamakta hem de yöneticilerin kontrol fonksiyonunu etkin şekilde yerine getirmesine imkân vermektedir. Bu bağlamda sisteme yöneticinin ve kullanıcının bakış açıları farklılık gösterebilmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde bilgi paylaşımı ve yönetim kontrolü ikileminin sorgulandığı bu çalışma sürecinde, bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım kıymetli hocam Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU'na, çalışmayı iyileştirme yönünde katkı sağlayan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Şuayyip ÇALIŞ'a, araştırma aşamasındaki yardımlarından dolayı sevgili arkadaşım Bilgisayar Mühendisi Elif CANSEVER'e, yaşamımın her döneminde emek ve özverileriyle yanımda olan sevgili aileme, desteğini esirgemeyen diğer tüm hocalarıma, çalışma arkadaşlarıma ve dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

**Merve TOMOR**

**18. 10. 2010**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>x</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1. BİLGİ TOPLUMUNDA BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI</b> .....	<b>5</b>
1.1. Bilgi Toplumu .....	5
1.1.1. Post-endüstriyel Senaryonun Son Adımı Olarak Bilgi Toplumu.....	8
1.2. Bilgi Toplumunda Bilginin Yeni Statüsü ve Rolü .....	10
1.3. Bilgi Yönetimi Kavramı.....	11
1.3.1. Bilgi Yönetimi Stratejisi .....	12
1.3.2. Bilgi Yönetimi Stratejisi Uygulamak için Gerekli Koşullar.....	13
1.4. Bilgi Paylaşımı .....	14
1.4.1. Bilgi Paylaşımının Anlamı ve Önemi .....	14
1.4.2. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler.....	15
1.4.2.1. Örgüt Kültürü .....	16
1.4.2.2. Örgütsel İletişim.....	17
1.4.2.3. Bilgi Teknolojileri ve Sistemleri.....	18
1.4.2.4. Yönetici ve Lider .....	19
1.4.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Politikaları .....	20

1.5. Bilgi Paylaşımı ve Bilgi Çalışanları .....	21
1.5.1. Bilgi Paylaşımı Takımları .....	21
1.5.2. Bilgi Paylaşımı Takımını Oluşturan Bireylerin Özellikleri .....	22
1.5.3. Örgütün Bilgi Paylaşımına Bakışı .....	22
1.5.4. Bilgi Paylaşımı Yöneticisinin Özellikleri ve Yetkinlikleri.....	23
1.5.5. Bilgi Paylaşımında Bilgi İşçisinin Rolü.....	24
<b>BÖLÜM 2: YÖNETİM KONTROLÜ .....</b>	<b>25</b>
2.1. Yönetim Fonksiyonlarına Genel Bakış ve Kontrol Fonksiyonu.....	25
2.1.1. Yönetim Kontrol Teorisine Genel Bakış (1900-1972 Dönemi).....	26
2.1.2. Kontrol Fonksiyonu ve Kontrol Süreci .....	28
2.1.3. Planlama ve Kontrol Fonksiyonları Arasındaki İlişki .....	31
2.2. Bilişim Teknolojilerinin Kontrol Fonksiyonu Üzerindeki Etkisi.....	33
2.3. Etkili Bir Kontrol Sisteminin İlkeleri ve Özellikleri.....	34
2.3.1. Etkili Bir Kontrol Sisteminin İlkeleri .....	34
2.3.2. Etkili Bir Kontrol Sisteminin Özellikleri .....	35
2.4. Kontrolü Etkileyen Faktörler ve Kontrolden Kaynaklanan Sorunlar .....	36
2.4.1. Kontrolü Etkileyen Faktörler .....	36
2.4.2. Kontrolden Kaynaklanan Sorunlar .....	36
2.5. Örgütsel Kontrol Konuları .....	37
2.5.1. İleriye Destek Verici Kontrol.....	37
2.5.2. Süreçler ve İşlemler Sırasında Kontrol .....	38
2.5.3. Faaliyet Sonrası Geri Besleme Şeklinde Yapılan Kontrol.....	38

2.6. Yönetim Kontrolü .....	39
2.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin ve İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kontrol Fonksiyonu Üzerindeki Etkisi .....	41
2.8. Yönetimsel Etik Kavramı ve Yönetim Kontrolünde Etik İlkeler.....	44
2.8.1. Yönetimsel Etik Kavramı.....	44
2.8.2. Yönetimsel Etiğin Temel Unsurları .....	45
2.8.3. Yönetim Kontrolünde Etik İlkeler .....	45
2.8.4. Yönetim Kontrolünde Etik Dışı Davranışlar .....	47
2.9. İnsan Kaynakları Yönetimi Kontrolü.....	48
<b>BÖLÜM 3. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ.....</b>	<b>52</b>
3.1. Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi .....	52
3.1.1. Örgütlerde İnsana Bakışın Değişimi: Personelden İK'ya Geçiş.....	52
3.1.2. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Geçmişten Farklılaşan Yönleri .....	54
3.2. İnsan Kaynakları Bağlamında İşletme Bilgi Sistemi ve ERP Kavramları....	58
3.2.1. Bilgi Sistemi ve İşletme Bilgi Sistemi.....	58
3.2.1.1. Bilgi Sistemi .....	58
3.2.1.2. İşletme Bilgi Sistemi.....	59
3.2.2. Pazarlama Bilgi Sistemi.....	60
3.2.3. Üretim Bilgi Sistemi.....	61
3.2.4. Muhasebe Bilgi Sistemi .....	62
3.2.5. Finans Bilgi Sistemi .....	62

3.2.6. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi .....	63
3.2.7. ERP Kavramı .....	63
3.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS) Kavramı .....	66
3.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Gelişimi .....	71
3.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İhtiyaç Duyduğu Bilgi Türleri .....	74
3.6. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Amaçları .....	75
3.7. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Önemi .....	77
3.8. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Fonksiyonları .....	78
3.8.1. İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme .....	78
3.8.2. Eğitim .....	79
3.8.3. Performans Değerlendirme .....	80
3.8.4. Ücretlendirme .....	81
3.8.5. Kariyer Yönetimi .....	82
3.9. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi .....	83
3.10. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yararları ve Sınırları .....	85
3.10.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yararları .....	85
3.10.1.1. Veri Doğruluğunda Artış Sağlaması .....	85
3.10.1.2. İşlem Hızında Artış Sağlaması .....	86
3.10.1.3. Kaliteli ve Gelişmiş Sonuçlar ve Raporlar Oluşturulabilmesi .....	86
3.10.1.4. Verimlilikte Artış Sağlaması .....	87
3.10.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Sınırlılıkları .....	88
3.10.2.1. Çok Geniş Bir Çevreye Hizmet Vermesi .....	90
3.10.2.2. Yasal Düzenlemelerin Fazla ve Karmaşık Olması .....	91



3.10.2.3. Örgütsel Veri, Süreç Ve Olayların Fazla Olması.....	91
3.11. İKBS’de Bilginin Güvenliği ve Gizliliği .....	91
3.12. İnsan Kaynakları Yönetiminin Etik Davranışların Oluşturulmasındaki Rolü .....	93
3.12.1. Etik Bir Örgütsel Yapı Oluşturulması ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü.....	94
3.12.2. Etik Kodların ve Etik Davranışların Oluşturulması ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü.....	95

#### **BÖLÜM 4: İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNİN UYGULANDIĞI ÖRNEK BİR İŞLETMEDE ARAŞTIRMA ..... 96**

4.1. Araştırmanın Amacı .....	96
4.2. Araştırmanın Evreni .....	96
4.3. Araştırmanın Kısıtları.....	97
4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	98
4.5. Araştırmanın Yöntemi.....	98
4.6. Araştırmanın İlk Aşamasının Bulguları ve Yorumu .....	99
4.6.1. Demografik Sorulara Verilen Cevapların Frekans Dağılımları .....	99
4.6.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ile İlgili Yargıların Sınıflandırılması... 102	
4.6.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ile İlgili Yargılara Katılımın Ortalamaları ve Standart Sapmalarına İlişkin Bulgular .....	104
4.6.4. Farklı Birimlerde Çalışanların İKBS Algıları Arasındaki Farklılıkları Analiz Etmeye Yönelik Testler .....	106
4.7. Araştırmanın İkinci Aşamasının Bulguları ve Yorumu .....	110
4.8. A İşletmesinde Kullanılan BİLİN HUMANIST adlı İKBS Çözümü .....	112

4.8.1. BİLİN Yazılım ve Bilişim Danışmanlığı Ltd. Şti.....	112
4.8.2. BİLİN Yazılım HUMANIST İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi.....	113
4.8.2.1. HUMANIST Baz Sistem.....	114
4.8.2.2. Ücret Bazlı Yönetim Sistemi.....	115
4.8.2.3. Erişim ve Devam Kontrol Sistemleri.....	116
4.8.2.4. İK Yönetimi Temel Süreçleri.....	117
4.8.2.5. Sistem Yönetimi Modülleri.....	118
4.9. Holdingin Birleşmiş Milletlerin Sitesinde Yayınladığı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporundan Notlar.....	120
4.9.1. İnsan Haklarına Saygı.....	120
4.9.2. Topluluk İnsan Kaynakları İlkeleri.....	121
4.10. A İşletmesinin Etik İlkeleri.....	122
<b>SONUÇ.....</b>	<b>126</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>132</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>151</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>158</b>

## KISALTMALAR

<b>ERP</b>	:Enterprise Resource Planning
<b>HR</b>	:Human Resources
<b>HRIS</b>	:Human Resources Information Systems
<b>HRM</b>	:Human Resources Management
<b>İK</b>	:İnsan Kaynakları
<b>İKBS</b>	:İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>KKP</b>	: Kurumsal Kaynak Planlaması
<b>YBS</b>	: Yönetim Bilgi Sistemi
<b>YKS</b>	: Yönetim Kontrol Sistemi

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler: Sürtüşmeler ve Çözüm Yolları .....	17
<b>Tablo 2:</b> Kontrol Sistemlerinin Tasarımını Belirleyen Faktörler .....	36
<b>Tablo 3:</b> Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Dağılımı .....	99
<b>Tablo 4:</b> Yaş Değişkenine Ait Frekans Dağılımı .....	99
<b>Tablo 5:</b> Çalışanın Birimindeki Statüsünü Gösteren Frekans Dağılımı.....	100
<b>Tablo 6:</b> Katılımcıların Bilişim Alanındaki Bilgi Seviyesinin Frekans Dağılımı.....	100
<b>Tablo 7:</b> Çalışanların Görev Yaptıkları Birime Göre Dağılımları .....	101
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların İşletmede Kaç Yıldır Çalıştıklarına Dair Dağılım.....	101
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımları.....	102
<b>Tablo 10:</b> Katılımcıların Öğrenim Alanlarına Göre Dağılımları .....	102
<b>Tablo 11:</b> İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ile İlgili İfadelerin Sınıflandırılması....	103
<b>Tablo 12:</b> İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ile İlgili Yargılara Katılımın Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	104
<b>Tablo 13:</b> “İKBS aracılığıyla elde edilen bilgi, iş dışı amaçlarla kullanılabilir.” İfadesinin Birimlere Göre Dağılımı.....	107
<b>Tablo 14:</b> “İKBS yöneticinin bilgiyi manipüle etmesini kolaylaştırır.” İfadesinin Birimlere Göre Dağılımı.....	108
<b>Tablo 15:</b> “İKBS yöneticisinin kontrolü, çalışanlar üzerinde hakimiyet unsuru olabilmektedir.” İfadesinin Birimlere Göre Dağılımı .....	109
<b>Tablo 16:</b> Mülakat Döküm Tablosu .....	111

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Yirminci Yüzyılın İkinci Yarısından İtibaren Toplumsal Dönüşümün Üç Evresi.....	9
<b>Şekil 2:</b> Kontrol Süreci .....	30
<b>Şekil 3:</b> Örgütte Kontrol Süreçleri .....	31
<b>Şekil 4:</b> Kontrol Seviyeleri .....	42
<b>Şekil 5:</b> İKY Kontrol Süreci .....	50
<b>Şekil 6:</b> İşletmenin Bilgi Yapısı.....	59
<b>Şekil 7:</b> Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminin Anatomisi .....	62
<b>Şekil 8:</b> SAP R/3 Platformunda İnsan Kaynakları İşlemleri .....	66
<b>Şekil 9:</b> İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yapısı.....	69

**Tezin Başlığı:** İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Bilgi Paylaşımı ve Yönetim Kontrolü İkilemi

**Tezin Yazarı:** Merve TOMOR

**Danışman:** Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

**Kabul Tarihi:** 28.10.2010

**Sayfa Sayısı:** xi (ön kısım)+ 150 (tez)+ 8 (ekler)

**Anabilim Dalı:** Çalışma Eko. ve End. İliş. **Bilim Dalı:** İnsan Kay. Yön.ve End.İliş.

Bu çalışmada bilgi toplumu dönüşümünün sonucunda ortaya çıkan yeni koşulların, birçok alanda olduğu gibi, insan kaynakları yönetiminde meydana getirdiği değişiklikler özellikle insan kaynakları bilgi sistemleri bağlamında incelenmiştir. Sistemin genel anlamda bilgi paylaşımını maliyet tasarrufu ve etkinlik olarak çok daha kaliteli düzeye getirdiği dolayısıyla yeniden yapılanma çabalarını desteklediği savunulmaktadır. Ancak konunun ihmal edilen yönleri arasında bilgi paylaşımında geçmişten farklılaşma yanında bu sistemlerin bilgi manipülasyonu ve yönetim kontrolüne de imkân verebileceği başta olmak üzere birçok farklı bakış açısı sayılabilir. Literatürdeki bulgular ışığında, İKBS'nin yönetimin daha sağlıklı karar verebilmesi için destek sağladığı açıkça görülmektedir. Bu uygulama ile yöneticiler bilgi toplumunun temel paradigmalarından biri olan bilgi paylaşımından etkin bir şekilde yararlanmakta ancak, bununla birlikte, yöneticilerin çalışanlarla ilgili tanımlanmış her türlü bilgiye ulaşabilmesi, yöneticilerin kontrol fonksiyonlarını daha etkin bir şekilde yerine getirmelerine olanak sağlamaktadır. Bu değerlendirmeye İKBS'nin iki farklı yüzü olduğu düşünülebilir, İKBS için janus benzetmesi yapılabilir. Önemli olan işletmenin etik ilkelerinin, İKBS'de saklanan verilerle ilgili gizlilik ve güvenlik ilkelerinin kullanıcının sisteme ve yönetime güvenmesini sağlamasıdır. Bu noktada ikilem ortadan kalkacaktır.

Çalışmanın araştırma aşaması iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örnek bir işletmedeki 450 beyaz yakalı çalışandan 167'sine ulaşılarak bir anket yapılmıştır. Cevaplar SPSS 17.0'da kodlanarak analiz edilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise işletmedeki altı farklı birimden altı çalışanla mülakat yapılmıştır. Araştırma bulguları ışığında hipotezler yorumlanmış ve bir sonuca varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İKBS, Bilgi Paylaşımı, Yönetim Kontrolü, janus

<b>Title of Thesis:</b> Information Sharing and Management Control Dilemma in Human Resources Information Systems	
---	--

<b>Author:</b> Merve TOMOR	<b>Supervisor:</b> Prof.Dr. Serkan BAYRAKTAROGLU
----------------------------	--

<b>Date:</b> 28.10.2010	<b>Number of pages:</b> xi (p.t.)+ 150(m.b.)+ 8 (app.)
-------------------------	--

<b>Department:</b> Labour Eco.and Industrial Rel.	<b>Subfield:</b> Human Res. Man. and Industrial Rel.
---	--

In this study the changes in human resources Management, that occurred as in many other areas as a result of the information society transformation, are examined in the context of human resources information systems. Although the system is advocated to make the information sharing at a lower cost and the efficiency at more quality level so supports the re-organization efforts, differentiation from the past in information sharing, information manipulation, enabling management control and some other different views are neglected about these systems. According to the research findings obviously it is seen that these programs support the managers to make more sound decisions. However the managers' benefit from information sharing as one of the fundamental paradigms of information society, they can also reach all kinds of specified information about the employee and this enables the managers to fulfill their control function more efficiently. HRIS could be considered as two faced like janus. The important thing is ethical principals of the organization, privacy and security issues about the data stored in HRIS giving the user confidence about the system and the administration. By the way the dilemma would be passed over.

The research of this study consists of two parts. First part is a survey in a company. Returned 167 inquiries from 450 employees evaluated by using SPSS 17.0 to analyze the relations between departments, employees and their ideas about HRIS.

Second part is an interview with six employees from six different departments. Hypothesis are interpreted by research findings and a result is gained.

<b>Key words:</b> HRIS, Information Sharing, Management Control, janus
--

## GİRİŞ

Hızlı bilgi artışının birey, organizasyon ve toplum düzeyinde gerçekleştirdiği dönüşüm gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan unsurunun anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının sıradan yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bunun için öncelikle, insan kaynakları yönetiminin ve insan kaynakları bilgi sistemlerinin daha iyi anlaşılması amacıyla bilgi toplumu kavramı ve bilgi toplumunun temel özelliklerini bilmek gerekir. Bu özellikler arasında bilginin artan önemi ve bilgi sektörünün oluşması, küreselleşme, bilgisayar teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması, bireyin hem merkezi bir nitelik kazanması hem de örgütlü toplum yapısının ortaya çıkışı başta gelmektedir.

Bilgi toplumlarında stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkânlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve toplumsal ve kurumsal sorunlarımızın çözümünde kullanılabilir (Erkan, 1998). Bu çalışmada bilgi toplumu dönüşümünün sonucunda ortaya çıkan yeni koşulların, birçok alanda olduğu gibi, insan kaynakları yönetiminde meydana getirdiği değişiklikler özellikle insan kaynakları bilgi sistemleri bağlamında incelenecektir. Bu anlamda, İKBS kullanımının işletmelere sağladığı düşünülen ve sıkça vurgulanan avantajlarının yanında ne gibi farklı etkilerinin ve yansımalarının olabileceği tartışılacaktır.

İKBS'nin genel anlamda bilgi paylaşımını maliyet tasarrufu ve etkinlik olarak çok daha kaliteli düzeye getirdiği dolayısıyla yeniden yapılanma çabalarını desteklediği savunulmaktadır. Ancak konunun ihmal edilen yönleri arasında bilgi paylaşımında geçmişten farklılaşma yanında bu sistemlerin bilgi manipülasyonu ve yönetim kontrolüne de imkân verebileceği başta olmak üzere birçok farklı bakış açısı sayılabilir. Literatürdeki bulgular ışığında, İKBS'nin yönetimin daha sağlıklı karar verebilmesi için destek sağladığı açıkça görülmektedir. Bu uygulama ile yöneticiler bilgi toplumunun temel paradigmalarından biri olan bilgi paylaşımından etkin bir şekilde yararlanmakta ancak, bununla birlikte, yöneticilerin çalışanlarla ilgili tanımlanmış her türlü bilgiye ulaşabilmesi, yöneticilerin kontrol fonksiyonlarını daha etkin bir şekilde yerine getirmelerine olanak sağlamaktadır.



### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmayla, İKBS kullanan işletmelerde kullanıcıların ve yöneticilerin İKBS algıları, İKBS'den yararlanma biçimleri arasında fark olup olmadığının, fark varsa bu farklılıkların ne düzeyde ve hangi alanlarda olduğunun ölçülmesi, İKBS'nin işletme için, yöneticiler ve kullanıcılar için avantajlarının ve dezavantajlarının karşılaştırılması amaçlanmaktadır.

### **Araştırmanın Önemi**

Araştırmanın önemi, araştırma evreni için seçilen örnek işletmenin Türkiye'deki büyük holdinglerden birine bağlı bir işletme olması ve bu işletmenin, kullanıcının da sistem hakkında bir fikrinin olduğu, sistemde belli yetkilere sahip olduğu gerçek anlamda etkin bir İKBS kullanması noktasında, analiz sonuçlarından hareketle bütünsel çıkarımlar yapılabilmesine imkân vermesidir. İleriki araştırmalarda bu örnekten hareketle farklı büyüklükteki işletmelerin kullanıcılarının İKBS algıları kıyaslanabilir, aradaki benzerlikler ve farklılıklar araştırılabilir, ya da araştırmanın çapını genişletmek ve böylelikle daha güvenilir sonuçlara ulaşabilmek adına benzer özellikler taşıyan işletmelerden bir örneklem oluşturulabilir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin yönetimsel ve stratejik olarak kullanımının araştırılması, İKBS'yi algulamada yönetici ve kullanıcı arasındaki farklılıkların analiz edilmesi amacıyla tez konusunun uygulama kısmında bir işletmeyle işbirliği yapılmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında bir Web anketi uygulamasına yer verilmiştir.

Daha önce bu alana özel olarak oluşturulan ve kabul gören bir anket olmadığından, literatür okumalarından ve literatürdeki bulgulardan hareketle, araştırma evrenini oluşturan işletmedeki uzmanların da görüşleri ve onayı alınarak, bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun birinci bölümünde 11 adet demografik soru bulunmaktadır, 12. soru İKBS ile ilgili 30 tane yargı içermektedir ve yönetici-kullanıcı algısı farkının ortaya konmasını sağlayacak temel ifadeler bu başlık altında toplanmıştır. 13. soru İKBS fonksiyonlarının işletmedeki kullanımı ile ilgili bilgi toplamak amacıyla sorulmuştur ve sadece İKBS yöneticilerinin cevaplama istenmiştir. 12. ve 13. sorularda yanıt çizelgesi 5'li Likert Ölçeği'ne göre hazırlanmıştır.

İşletmedeki İKBS yöneticileri olan uzmanlarla yapılan mülakat sonrasında, işletmenin isteği doğrultusunda anketi elden dağıtmak uygun görülmeyip e-posta yoluyla dağıtımın uygun olduğu düşünülmüştür. İKBS uzmanının MS Word Dokümanı formatındaki anketi beyaz yakalı çalışanların e-posta adreslerine göndermesi ve elektronik ortamda cevaplanmış anketlerin de İKBS uzmanı vasıtasıyla yine e-posta üzerinden dönüşü anketi cevaplayanların objektifliğini etkileyebilir düşüncesiyle; hem kullanım kolaylığı açısından hem de ankete katılanların kendilerini baskı altında hissetmeden objektif bir biçimde soruları cevaplamalarına imkân vermesi açısından Web anketi kullanılmaya karar verilmiştir. Oluşturulan elektronik anket Web üzerinden İK uzmanının vasıtasıyla beyaz yakalı personele dağıtılmıştır.

İkinci aşamada ise farklı departmanlardan İKBS sistemini kullanan altı çalışan ile mülakat yapılarak hipotezleri test etmek için kullanıcılardan daha detaylı bilgi alınmıştır.

### **Tezin İçeriği**

Bu tezin konusu “İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Bilgi Paylaşımı ve Yönetim Kontrolü İkilemi”dir.

Birinci bölümde insan kaynakları bilgi sistemi ile bağlantılı olmakla birlikte genel anlamda diğer bilgi sistemleriyle de ilişkili bir biçimde bilgi yönetimi ve bilginin paylaşımı konuları detaylı olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise bilgi yöneticisinin ve organizasyondaki diğer üst kademe yöneticilerin bilgi sistemlerini bilgiyi paylaşmayı hedefleyerek mi yoksa yönetim seviyesinde kontrolü kolaylaştırmak için mi kullandıklarını algılayabilmek adına yönetim kontrolü konusu ve örgütlerde kontrol ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. İKY kontrolüne de bu bölümde yer verilmiştir.

Bilgi toplumunda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş, yönetim bilişim sistemlerinin ortaya çıkması ve işletme ölçeğinde entegre çözümler sunan bilgi sistemleri olarak adlandırabileceğimiz kurumsal kaynak planlaması yazılımları (KKP), insan kaynakları yönetiminin elektronikleşmesi ve KKP'nin bir modülü olan veya tek başına işletme çözümü olan yapıdaki insan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS) üçüncü bölümde anlatılmıştır. Özellikle İKBS konusu geniş olarak açıklanmıştır.

Dördüncü kısım olan uygulama bölümünde araştırma konusundan hareketle hazırlanan bir anket; araştırma evrenini oluşturan örnek bir işletmedeki çalışanlara dağıtılarak, alınan geri dönüşler üzerinden analizler ve yorumlar yapılarak bir sonuca varılmış, hipotezleri test etmeye yardımcı olması açısından anket sonuçlarının yetersiz kaldığı noktaları cevaplamak için farklı birimlerden çalışanlarla mülakat yapılmış, mülakat bulguları doğrultusunda konu değerlendirilmiştir.

# BÖLÜM 1 : BİLGİ TOPLUMUNDA BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI

## 1.1. Bilgi Toplumu

Bilgi toplumu günümüzde gelişmiş toplumları tanımlamada genel kabul görmüş bir kavram haline gelse de, dönüşüm sürecinin başladığı tarihten bu yana sanayi sonrası dönemi tanımlamak için farklı kavramlar da kullanılmıştır. Post-endüstriyel toplum (Bell,1973), post-modern toplum (Kumar, 1995), süreksizlik çağı (Orueker, 1969), üçüncü dalga toplumu (Toffler,1980), geç kapitalizm (Jameson, 1991), enformasyon toplumu (Masuda, 1981; Webster, 2006; Katz, 1988), ağ (network) toplumu (Castells, 2000; Barney, 2004), siber toplum (Jones, 1998), dijital uluslar çağı (Wilhelm, 2004) yeni toplumsal dönüşümü işaret eden kavramlardır.

Bilgi toplumu kavramını ilk kullananlardan biri olan Lane (1966:649-662), bilgiyi hem "bilinen (*known*)" hem de "bilme durumunu (*state of knowing*)" çağrıştıracak biçimde geniş anlamda kullanmış ve bilgi toplumuyla bilginin ve bilgiyle ilgili uğraşların çok olduğu toplumsal yapıları kastetmiştir. Buna göre nasıl ki demokratik toplumun temelleri hükümetler ve kişilerarası ilişkilerde ve refah toplumun kökleri ekonomide ise, bilgi toplumunun temelleri de epistemoloji ve araştırma mantığında yatmaktadır. Bilgi toplumunu diğer toplumsal modellerden ayıran şey üyelerinin:

- a) İnsan, doğa ve toplum hakkında temel inançlarını sorgulaması;
- b) Bu sorgulamalarda doğrulanabilir gerçeklere ilişkin nesnel standartları rehber olarak seçmesi ve eğitimi bilimsel ispat kurallarına göre yapması;
- c) Araştırmalara önemli miktarda kaynak ayırması;
- d) Eldeki amaçlara göre bilgileri düzenli olarak toplayıp, sınıflandırıp, yorumlayıp anlamlar çıkarması ve
- e) Bu bilgileri mevcut değerlerin aydınlatılması ve geliştirilmesi yönünde kullanmasıdır (Barca ve Özcan, 2008: 38).

Yaygın bir görüşe göre ise bilgi toplumu, ekonomik üretim ve toplumsal yapıda

bilim ve teknolojinin artan rolüne işaret eder (Fuller, 2005: 68). 1980'li yıllarda bilişim teknolojisinin hızlı gelişimine paralel olarak "enformasyon toplumu" (Masuda, 1981; Katz, 1988) kavramı sıkça kullanılmaya başlanmış ve enformasyon teknolojisinin hızla yayıldığı, enformasyonla ilgili istihdamın yüksek olduğu sosyoekonomik sistemler kastedilmiştir (Katz, 1988: xiii). Enformasyon toplumu kavramı ilk kez 1972 yılında Japon Bilgisayar Kullanım Geliştirme Enstitüsü tarafından Japon hükümetine sunulan raporda 2000'li yılların ulusal hedefi olarak kullanılmıştır (Masuda, 1980: 3).

Masuda (1981: 36-39) "enformasyon toplumu" olarak tanımladığı sanayi sonrası toplumu Lyotard (2000) gibi "bilgisayarlaşmanın" getirdiği bir süreç olarak görmüş ve enformasyon toplumunun 4 evreli bir sürecin sonunda en gelişmiş formuna ulaşacağını savunmuştur (Barca ve Özcan, 2008: 38-39):

1. Evre - Bilim Temelli Bilgisayarlaşma: 1945-1970 yılları arasını kapsayan dönemdir ve "büyük bilim" evresi olarak tanımlanır. Bu dönem bilgisayarların ulusal savunma ve ulusal astronomi bilimleri çalışmaları gibi ulusal projelerde yoğun olarak kullanılmaya başlandığı periyodu işaret eder. Dolayısıyla bu dönem bilgisayarlaşmanın devlet tarafından üstlenildiği evredir.
2. Evre - Yönetim Temelli Bilgisayarlaşma: 1955-1980 yıllarını kapsayan bilgisayarlaşmanın hem Kamu sektöründe hem de özel sektörde yönetim alanlarına uygulandığı evredir. Birinci evreden farklı olarak bu evrede bilgisayar kullanımı işlemlerin etkinliğini artırmayı amaçlamıştır. Bu evre ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde başlamıştır.
3. Evre - Toplum Temelli Bilgisayarlaşma: Bilgisayar kullanımının bir bütün olarak toplumun faydasına yönlendiği evredir. Bu evrenin 1970'lerde başladığı ve 1990'lara kadar süreceği öngörülmüştür. Bu evrede bilgisayar kullanımı sosyal ihtiyaçlara dönük bir seyir izlemiştir. Özellikle toplumsal yaşamın her alanındaki sorunları çözmeye dönük bir bilgisayarlaşma eğilimi söz konusudur. Yerel ve ulusal yöneticiler politikaları belirlemeden sorumlu olsalar da, kararlar bilgisayarlaşmadan etkilenecek olan insanlar tarafından verilecektir. Eğitim ve sağlık hizmetlerinin bilgisayar ağ

sistemleriyle etkinleştirilmesi bu evrenin çıktılarıdır.

4. Evre - Bireysel Temelli Bilgisayarlaşma: Masuda, bu evrenin 1975-2000 yılları arasında gerçekleşeceğini öngörmüştür. Bilgisayarlaşma toplumsal temelden bireysel temele kayacak, her birey bilgisayar sahibi olacak ve problemlerin çözümünde rahatça bilgilere ulaşabilecek. İşte bu evre endüstriyel toplumun ulaştığı en gelişmiş evre olan kitle tüketimi evresine eş olan kitlesel bilgi üretimi evresi olacaktır.

Bilgisayarlaşmayı bilgi uzamı açısından da değerlendiren Masuda (1981: s.39-42; akt. Barca ve Özcan, 2008: 39) burada da üç evre tespit etmiş ve bilgisayarlaşmanın ilk evre olan sınırlı uzamdan bölgeleşme, sonra da üçüncü evre olan küresel evreye geçeceğini öngörmüştür. 1980'li yılların başında Masuda tarafından dile getirilen bu öngörülerin bugün gerçekleştiği gözlenmektedir.

Son yapılan çalışmalardan biri olan UNESCO raporu (2005), bilgi toplumuyla enformasyon toplumu arasına bir sınır çekmiş ve bilgi toplumunu biraz daha insani çerçevede ele almıştır. Buna göre bilgi toplumu, insanlığın gelişimi için bilgiyi oluşturmak adına enformasyonu tanımlama, üretme, dönüştürme, yayma kapasitesine sahip olan toplumlardır. Bu toplum dayanışmayı, çoğulculuğu, katılımı getirecek olan bir sosyal vizyon gerektirir. UNESCO'nun tanımına göre altyapıyı oluşturan teknoloji ve ağlar (*network*) çok önemli olmakla birlikte yeterli değildir ve amaç haline gelmemelidir. Amaç insanlığın güçlendirilmesi olmalıdır (*empowering*), çünkü "*bilgi toplumunun oluşturulması küreselleşme sürecini insanileştirecek olan yolu açacaktır*". Bu bağlamda post-endüstriyel devrimin bir başka yüzü olan enformasyon toplumu yerine insanlığın bir bütün olarak güçlü kılındığı (*empowering*) bilgi toplumu amaç olmalıdır (UNESCO, 2005: 27).

Her toplumsal modelin bilgi üzerine kurulduğu iddia edilebilir. Hatta her sosyal eylemin, toplumsal kurumların, bilgi üzerinde yükseldiği düşünülebilir. Örneği, eski antik Yunan bu bağlamda bir bilgi toplumu olabilir, ya da astronomi ve tarım bilgisinin düzenleyici ve örgütleyici bir araç olduğu eski Mısır ve Mezopotamya medeniyetleri de bilgi toplumu olarak değerlendirilebilir (Stehr, 1994: 8). Ancak Marksist geleneği takip eden modern toplum kuramlarının temel iddiasına göre toplumsal gelişmeyi belirleyen şey "üretim araçlarıdır". Nasıl ki yel değirmeni

tarım toplumunun sembolü ve üretim aracı ise, aynı biçimde buhar makinesi sanayi toplumunun, bilgisayar da post-endüstriyel toplumun üretim aracıdır. Dolayısıyla sanayi sonrası dönemde bilgi toplumsal değişimin temel aracı haline gelmiştir. Aron (1967)'un belirttiği gibi bilim ve teknoloji, üretim faaliyetlerini yönlendiren bilgi kaynakları haline gelmiştir ve bu durum, eski çağlardaki medeniyetlerden farklı olarak, bilgiyi toplumsal dönüşümün tanımlayıcı kimliği haline getirmiştir.

Görüldüğü gibi bilgi toplumu ve enformasyon toplumu kavramları yoğunluklu olarak kullanılmakla birlikte yeni toplum düzenini tanımlama ve tanımlamaya dönük analizler birbirinden farklı perspektifler sunmaktadır. Ancak hepsinin ortak olduğu nokta sanayi sonrası dönemi tanımlıyor olmalarıdır. Stehr (1994) post-endüstriyel toplum tanımının "sanayi sonrası" içeriğinde gizli olan "endüstrinin yok oluşu" çağrışımından dolayı kucaklayıcı bir tanım olmadığını belirtir. Endüstrinin hala devam ettiğini ve bilginin form ve etkisine göre içerik değiştirdiğini öne sürerek "bilgi toplumu" tanımının daha doğru olacağını savunmaktadır (Stehr, 1994: 12).

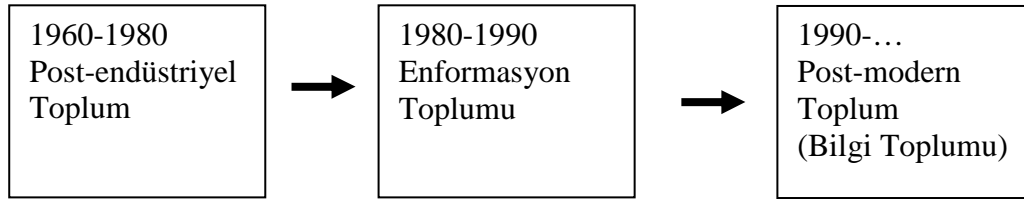
Bu görüşler farklı bakış açılarından bilgi toplumunun tanımlanmasına ilişkin değerlendirmeleri içermektedir. Her bir tanımlama çabası bir yönüyle bilgi toplumuna ışık tutmaktadır. Ancak bütüncül bir toplumsal kimlik tartışması büyük ölçüde yaşanan dönüşümün boyutlarının ortaya konmasıyla mümkün olacaktır. Bunun için makro düzeyde ortaya çıkan resmi oluşturan unsurların geçirdiği dönüşümü izlemek gerekecektir. Başka bir ifadeyle bu, bir toplumu betimleyen toplumsal karakteristikleri eskisinden ayrılan yönleriyle analiz etmek anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda bilgi toplumunu daha açık bir şekilde resmetmek için temel dönüşüm alanları ve bilgi toplumunu diğer toplum modellerinden ayıran karakteristikleri irdelemek gerekmektedir.

### **1.1.1. Post-endüstriyel Senaryonun Son Adımı Olarak Bilgi Toplumu**

Kumar (1995: 1-5), yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren süregelen toplumsal dönüşümlerin üç evrede gerçekleştiğini düşünür: post-endüstriyel toplum, enformasyon toplumu ve post-modern toplum. Post-endüstriyel toplum kavramının öncülerinden birisi Daniel Bell' dir. Bell (1973), toplumsal dönüşümün motoru olarak 'kuramsal bilgi' olgusunu öne sürmüş ve post-endüstriyel toplumu bu

olgunun yükselişi etrafında değerlendirmiştir. Bu dönem 1960'lı yıllardan sonra ortaya çıkan post-fordizm vurgusuyla birlikte 1980'li yıllara kadar egemen olmuştur. 1973 krizi ve bazı hoşnutsuzluklar ortaya çıkınca sosyo-ekonomik incelemeler post-endüstriyel dönemin yerine onun daha ileri bir versiyonunu ikame etmiştir. Böylece 1980'li yıllarda enformasyon teknolojisinin gelişimiyle 'enformasyon toplumu' kavramı ortaya çıkmıştır. 1990'lı yılların ortaya çıkardığı toplum modeli ise, Kumar'a göre, post-modern toplumdur ve post-modern toplum dönüşümü politik, kültürel ve ekonomik boyutlarıyla ele aldığı için üç yaklaşım içinde en kapsamlı olanıdır. Post-modern toplumda hiçbir boyut (bilgi, endüstri, enformasyon vs.) bu yeni toplum modelinin etiketi olma statüsüne sahip değildir. Dolayısıyla Kumar'a göre, modern sonrası dönüşüm aşağıdaki sıralamaya göre şematize edilebilir ve sanayi sonrası tanımlamak için en uygun olan kavram post-modern'dir (Barca ve Özcan, 2008: 41).

### Şekil 1: Yirminci Yüzyılın İkinci Yarısından İtibaren Toplumsal Dönüşümün Üç Evresi



**Kaynak:** Barca ve Özcan (2008: 41)

İçerik açısından bakıldığında yapılan yorum ve analizler, nüanslarla birbirinden ayrılrsa da esasında benzer görüşleri dile getirmektedir. Post-endüstriyel tanımının yaygınlaşmasını sağlayan Bell (1973) bilginin ve bilgi işçisinin başrol oynadığı bir dönemi işaret ederken ekonomi, kamu yönetimi, demokrasi gibi olguların geçirdiği değişimi gözler önüne sermektedir. Post-endüstriyel dönüşümün analizi açısından önemli bir referans kitabı olan "Üçüncü Dalga" da Toffler (1980: 62) "*her medeniyetin tekrar eden bir düzen gibi tüm eylemlerine yön veren kural ve prensiplerden oluşan gizli bir kodu vardır*" görüşünü dile getirirken sanayi toplumunun kodu olarak gördüğü 6 temel karakteristiği şu şekilde sıralar: standartlaşma, uzmanlaşma, eş zamanlılaşma, yoğunlaşma, maksimumlaşma, merkezileşme. Bunlar, üretimle tüketimin ayrılmasının getirdiği ya da diğer bir



ifadeyle, buhar makinesinin imkân verdiği kitle üretiminin ortaya çıkardığı dönüşümlerdir. Diğer taraftan Masuda (1981), sanayi modeline özgü kodun enformasyon toplumuyla birlikte bütünüyle değiştiğini önceki dönemle birlikte kıyaslamalı bir biçimde açıklar. Masuda, teknoloji, sosyo-ekonomik yapı ve kültürel yapı olmak üzere üç boyutta iki toplum modelini karşılaştırmış ve gelinen noktayı oldukça açık bir biçimde ortaya koymuştur.

Masuda'nın analiz ve tespitleri sanayi toplumundan sanayi sonrası topluma doğru yaşanan dönüşüme ilişkin aydınlatıcı ve özet niteliğinde bir perspektif sunmaktadır. Teknolojide makinenin yerini bilgisayarların aldığı ve enformasyonun üretici güç haline geldiği görülmektedir. Sosyo-ekonomik yapıda fabrikaların karşısında enformasyon ağlarının güç ve yaygınlık kazanması, imalat sektörünün yerini yavaş yavaş hizmet ve enformasyon sektörüne terk etmesi sınıflı toplumsal yapının yerine özerk ve çoğulcu bir toplumsal yapının oluşması, temsili demokrasinin yerine katılımcı demokrasinin yerleşmesi dikkat çekmektedir. Kültürel anlamda da küreselleşme ekseninde post-endüstriyel değerlerin egemen olduğu bir bağlam görüntüsü izlenmektedir. 1980'li yılların başında yapılan bu değerlendirme esası yansıtmakla birlikte aradan geçen çeyrek asırlık sürede "enformasyonu" "bilgiye" dönüştüren ilave gelişmeler de yaşanmıştır (Barca ve Özcan, 2008: 41-42).

## **1.2. Bilgi Toplumunda Bilginin Yeni Statüsü ve Rolü**

Bilginin günümüzdeki konumu, Lyotard'ın da belirttiği gibi, büyük ölçüde "toplumun bilgisayarlaştırılması" adıyla varolan bir senaryoya göre şekillenmekte ve gelişmiş toplumların bilgisayarlaşması, bilginin dönüşümünün belirli boyutlarına ve onun kamusal güç ve sivil kurumlar üzerindeki etkilerini ortaya koymaya izin vermektedir (Lyotard, 2000: 25). Günümüzün koşullarında öğrenmenin, öğretmenin ve bilginin statüsü hızlı ve kısa sürede yayılan teknolojik değişimin etkisi altındadır. Enformasyonun fetişleştirildiği bir çağda bilginin çerçeveselendirilmesinde kitle iletişim araçları ve özellikle internetin dikkate değer bir rol oynadığı görülmektedir. İnternet kimilerine göre enformasyonun alındığı, aktarıldığı ve manipüle edildiği bir altyapı olarak kabul edilmektedir. Dünya genelinde oluşturduğu ağ ile bilimsel pratiğin bir parçası olmuştur. Aranılan

sorulara yanıtlar bulma, yayın arşivlerine ulaşma, aynı alanda çalışan akademisyenlerin portallarda bir araya gelmesi veya e-posta kanalıyla etkin bir biçimde iletişimde olması göstermektedir ki, enformasyon teknolojisinin bilimsel araştırmalara katkısı gözetilerek bir "internet epistemolojisinden" bahsedilebilir (Lankshear vd., 2000: 18-19).

Bilginin bilim sınırı içinde geldiği noktayı üç aşamalı bir evrim olarak gören Stehr (1994: 99-104)'e göre 18. yüzyılda bilgi "anlam" üretiyordu. Sanayi devrimiyle birlikte bilgi "üretici güce" dönüştü. Günümüzde ise artık bilgi "doğrudan üretici güç" konumuna gelmiştir. İlk dönemde bilgi, dünyayı anlamlandırmada bir araç olarak kullanılıyordu. İkinci dönemde bilgi, üstyapı unsuru olmaktan çıktı ve bizzat maddi altyapının bir elemanı olarak üretici güce dönüştü. Bugün ise bilgiye "doğrudan üretici güç" denmesinin nedeni üretimin canlı işgücü olmaksızın yapılabiliyor olmasıdır. Yani artık "doğrudan üretici güç" olan bilgi eski olanaklarını kaybetmediği gibi yeni bir olanak kazanmıştır. 19. yüzyıldakinin tersine üretim işgücüne bağlı olmaksızın doğrudan ama aynı zamanda sosyal olarak devam etmektedir. Yine Stehr (1994: 103)'e göre günümüzde bilgisayar programcılığı, işlem ve araştırma programcılığı gibi çıktısı "doğrudan üretici güç" olarak işlev gören yeni disiplinler doğmuştur. Dolayısıyla bilgi yine insan eliyle üretilmekte ancak insana bağımlı kalmayarak, olanaklarına bir başka olanak katmış olmaktadır (Barca ve Özcan, 2008: 33-34).

### **1.3. Bilgi Yönetimi Kavramı**

Günümüzde bilginin işletmeler açısından önemi bilgi yönetimi kapsamında ön plana çıkmaktadır. Bilgiye rakiplerine göre daha çabuk ulaşan ve bu bilgiyi etkin kullanan işletmeler rekabet avantajı kazanmaktadır. Rakiplerine göre çok farklı özelliklerde ürün ya da hizmet üreten ya da rakiplerine göre daha az maliyetle üretim yapan işletmeler üretim süreci ya da tasarımıyla ilgili eşsiz bilgiye sahip işletmelerdir. Bu noktada önemli olan sadece bilgiye sahip olmak değil, aynı zamanda bu bilgiyi işletme performansını arttıracak biçimde etkin ve etkili yönetebilmektir (Şahin vd., 2002: 213).

Bilgi yönetimine ilişkin literatürdeki güncel tanımlardan birkaçına yer vermek gerekirse bunlardan biri Buckman'a aittir. Buckman'a göre bilgi yönetimi "örgütsel performansın yükseltilmesi ve değer yaratılması amacıyla bilginin üretilmesi, sürdürülmesi, kullanılması, paylaşılması, yenilenmesine ilişkin süreçlerin uygulanması" anlamına gelir (Yalçın, 2002: 202).

Keskin'e (2002) göre bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini ve kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri toplayıp, düzenleyip, kayıt altına alıp yararlı bilgi haline getirerek bunlara doğru zamanlarda, doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşılabilmesini sağlayıp organizasyonun pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir.

Townley ise bilgiyi paylaşım ve kontrol eksenli tanımlamıştır. Bilgi yönetimi, bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak için üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyetidir (Townley, 2001: 44-45).

### **1.3.1. Bilgi Yönetimi Stratejisi**

Belirsizliğin hakim olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojik gelişmeler arttığında, rakipler fazlaştığında ve ürünler kısa sürede eskidiğinde başarılı olmayı beceren firmalar istikrarlı bir biçimde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi kuruluşun her yerine geniş ölçüde yayan ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanan firmalardır (Nonaka, 1999: 29).

Bilgi işletmeye sürdürülebilir bir avantaj getirir. Rakipler eninde sonunda her zaman pazarda lider olan işletmenin o andaki ürün ya da hizmetlerinin kalite ve fiyatına uyum sağlayabilirler. Ama bilgi açısından zengin, bilgiyi yönetmeyi bilen bir işletme bu uyum sağlama durumu gerçekleşinceye kadar yeni bir kalite, yaratıcılık ya da verimlilik düzeyine erişmiş olacaktır (Zack, 1999: 48). Kullanıldıkça azalan maddi varlıkların tersine bilgi kullanıldıkça artar, düşünceler yeni düşünceleri doğurur, paylaşılan bilgi verildiği kimseyi zenginleştirir ama verenden bir şey eksiltmez. Kuruluşta çalışanlara düşünme, öğrenme ve birbiriyle konuşma fırsatı veriliyorsa o kurumda bilgi stoklarından yeni düşünceler üretme potansiyelinin

sonu yoktur (Davenport ve Prusak, 2001: 41).

Bilgi subjektiftir (bireysel ve örgütsel yargıları yansıtır) ve genel geçer evrensel doğru olarak görülemez; diğer bir ifade ile bilgi kavram ve özne bağımlıdır. Dolayısı ile kolay taklit edilemez. Bu durum bilgi yönetimi varlıklarının/ürünlerinin çoğu zaman bilançolarda gösterilmemesi ile açıklanabilir. Günümüzde işletmelerin başarılarının arkasındaki belirleyici faktör bilgi temelli veya entelektüel sermaye varlıklarının (tecrübe, girişimci yetenek) birikim ve üretkenlik düzey ve derecesine bağlı hale gelmiştir. Birçok muhasebeciye göre temel yetkinlikler, kabiliyetler, tecrübe, ilişkiler (müşteri, tedarikçi vb), örgüt kültürü gibi soyut varlıklar muhasebeleştirilemez çünkü bunlara ait rakamsal değerler, pazar işlemleri içerisinde elde edilememektedir. Muhasebeleştirilememesi bu varlıkların değerini azaltmamakta, tersine belirlenmesi ve taklit edilmesi zor stratejik nitelikteki varlıklara dönüştürmektedir. (Barca, 2002: 365).

Bilgi yönetimi stratejisi, bilginin sistematik ve kolektif olarak toplanması, yaratılması, geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanılması yoluyla organizasyonun karlı ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlayacak yollar ve yönetim kuralları dizisi olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2002: 102).

Bilgi yönetimi stratejileri iki aşamada ele alınabilir. Birinci aşamada organizasyonların bilgiyi elde etme konusunda belirleyecekleri ana çizgi söz konusu olacaktır. İkinci aşamada ise bilginin nerede ve nasıl tutulacağı stratejik bir karar olarak gündeme gelir (Barca, 2001: 143).

### **1.3.2. Bilgi Yönetimi Stratejisi Uygulamak için Gerekli Koşullar**

Bilgi yönetimine ilişkin stratejilerin uygulanması ve bilgi organizasyonu olma yolunda etkili sonuçlar alınabilmesi için; güven, dürüstlük, karşılıklı saygı, destek ve açık iletişime dayalı bir ortam yaratmak gibi koşulların sağlanması gereklidir. Bu koşulların sağlandığı ortamda çalışanlar fonksiyonlarını, rollerini, katkılarının önemini, bireysel sorumluluklarını tam ve doğru olarak bilmelidirler (Barutçugil, 2002: 132)

Çalışanlara ve organizasyona fırsatlar, yetenekler, özendiriciler ve izinler sağlayarak kritik başarı faktörlerini destekleyecek bilgi yönetimi aktivitesini seçmek; kişisel bilginin ve yapılandırılmış bilgi varlıklarının ürün ve hizmetlerin etkili sunumu için kullanılmasını sağlayarak bunların tam değerini elde etmek stratejinin

uygulanabilmesi için önem arz eden koşullardır. Etkili ve akıllı davranış yalnızca fırsat, yetenek, motivasyon ve izin koşulları yerine getirildiğinde ortaya çıkar (Barutçugil, 2002: 133).

#### **1.4. Bilgi Paylaşımı**

Bilgi paylaşımı, sözlük anlamıyla bir şeyleri aralarında bölüşmek, üleşmek, benimsemek ve onaylamak şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2005). İlk akla gelen şekliyle paylaşmak, cömertlik anlamında bir şeyler paylaşmak ve müşterek hale getirmek olmak üzere iki anlama gelmektedir.

Bilgi yönetimi içerisinde paylaşmak kavramı, çoğunlukla bilginin değiş tokuş edilmesiyle ilgili ve bir kavram olarak daha ziyade tutmak, yaymak, dağıtmak ve aktarmak şeklinde kullanılmaktadır. Daha önceki yıllarda “düşünceyi paylaşmak” sözü garip karşılanabilmekteyken, bilgi konusundaki gelişmeler günümüzde bilgi paylaşımının olumlu şekilde kabul görmesini sağlamıştır (Dixon, 2000: 8; akt. Karaaslan ve diğ., 2009).

Bilgi paylaşımı olgusu bilginin dağıtılması olarak da tanımlanabilir. Bilgi paylaşımı, farklı kaynaklardan elde edilen enformasyon ve bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Bilgi resmi ve gayri resmi yollarla dağıtılabilmektedir (Huber, 1991: 88).

Örgütlerde bilgi paylaşımının en önemli unsurunun bireyler ve bireysel bilgi olduğu ifade edilmektedir. Nonaka ve Takeuchi (1995), bilgi üretme sürecinde çalışanların öneminden bahsederek, çalışanların örgütsel bilgi temelini benimsediğini ifade etmekte, örgütlerin bireyler olmadan bilgiyi üretemeyeceklerini ve bilginin örgütteki çalışanlar ve gruplar arasında paylaşılmadığı sürece örgütsel etkinliğin sınırlı olacağını vurgulamaktadır.

##### **1.4.1. Bilgi Paylaşımının Anlamı ve Önemi**

Bilgi paylaşımı, bilginin bir yerden, bir kişiden, bir mülkiyetten bir başkasına taşınması olarak tanımlanabilmektedir. Bilgi paylaşımı iki ya da daha fazla aracıyı içermekte ve bir kaynak ile varış yerine sahip olmaktadır. Bilgi paylaşım süreci ise; vericinin bilgisi doğrultusunda düzenlenmiş enformasyonun gönderilmesi ve

bunun bir başka kişi tarafından alınması olarak tanımlanabilmektedir. Bu süreçte bilginin alıcı tarafından elde edilmesi, vericinin bilgisine dayanmasına rağmen, alınan bilgi aynı olmamakta, yorum süreci kişisel olmakta ve alıcının mevcut bilgisi ve kimliği tarafından düzenlenmektedir ( Sharrat ve Usoro, 2003: 4-5; akt. Mısırdalı, 2005: 35).

Bilginin dağıtılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını etkilemektedir. Bilginin değişim ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi örgüt kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi ve paylaşımı destekleyici mekanizmaların gelişkinlik seviyeleri ile bağlantılıdır (Kalkan, 2004: 318).

Bilgi paylaşımı, temelde bilginin örgüt içindeki diğer çalışanlar tarafından elde edilebilir duruma gelmesi olarak ele alınmaktadır. Ancak bilgi paylaşımı sıklıkla enformasyon paylaşımı ile karıştırılmaktadır. Aralarındaki temel fark ise; bilgi paylaşımında alıcının bilgi üretmesi zorunlu olmaktadır, enformasyon paylaşımında yeni bilgi üretilmesinin zorunlu olmamasıdır (Ipe, 2003: 337).

Bilgi paylaşımının örgüt için önemli olmasının yanı sıra, örgütte çalışanlar içinde ayrı bir önemi bulunmaktadır. Bireylerin bilgilerini paylaşmaları sahip oldukları bilgiyi doğrulamaları ve pekiştirmeleri amacına hizmet etmektedir. Yani birey paylaşım sonucunda diğer bireyden elde ettiği bilgi ile kendi bilgisini değerlendirmektedir. Bu durum, bilginin kendi kendisini değerlendirme özelliği doğrultusunda olmaktadır. Ayrıca bireylerin bilgilerinin temelindeki doğrular ve gerçeklerle ilgili yanlış algılamalarını ve yorumlamalarını düzeltme olanağı sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 115).

#### **1.4.2. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler**

Bilgi paylaşımı, bireylerin diğer bireylerle veya örgütle arasındaki ilişkiyi etkileyen tüm faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin bilgi paylaşımı açısından destekleyici bir görevi üstlenmesinden dolayı, örgütlerin bu faktörleri bilmesi ve bunları bireyleri gönüllülüğe ve işbirlikçi davranışa yönlendirmesi için bir araç olarak kullanması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi içinde, örgütte öncelikle bilgi paylaşımını destekleyen faktörlerin oluşturulması zorunlu olmaktadır. Aksi takdirde bilgi paylaşımının gerçekleşmesi için gereken

çevresel veya bireysel ortam oluşturulamayacak ve bilgi bireylerin tekelinde kalmaya devam edecektir (Mısırdalı, 2005: 39).

#### **1.4.2.1. Örgüt Kültürü**

Bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin başında kültür yer almaktadır. Buna göre, örgüt kültürünü bireylerin bilgi paylaşımını destekleyen ve bilgi paylaşımı için gönüllü davranmasını etkileyen temel faktör olarak değerlendirmek mümkündür.

En genel anlamıyla kültür, farklı insan gruplarının sahip olduğu, farklı yaşama biçimleri anlamına gelmektedir (Morgen, 1986: 112).

Örgüt kültürü ise; toplumsal kültürün alt kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni; sistem anlayışı dahilinde, tüm örgütlerin içinde yaşadığı, girdi sağlayarak çıktılarını sunduğu toplumun bir alt sistemi olmasıdır. Dolayısıyla toplum kültürü ile örgüt kültürü arasında sistem- alt sistem ilişkisi mevcut olup bu iki kavram birbirlerinden bağımsız düşünülmemelidir (Unutkan, 1995: 33).

Örgüt kültürü, bilgi yönetiminin başarısını ve etkin bir biçimde gerçekleşmesini etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak ele alınmaktadır. Örgüt kültürü, özellikle örgütün bilgi paylaşım yeteneğini ve dolayısıyla örgüt içinde stratejik öneme sahip olan örtülü bilginin açığa çıkmasını bireyleri destekleyerek etkilemektedir (Mısırdalı, 2005: 41)

Örgüt içinde bilgi paylaşımını engelleyen ve hatta hareket etmeye çalışan bilgini azalmasına neden olan kültürel faktörler ‘sürtüşmeler’ olarak adlandırılmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001: 141). Aşağıdaki tabloda örgütte rastlanan sürtüşmeler ve bu sürtüşmelerin çözüm yolları gösterilmektedir.

**Tablo 1: Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler: Sürtüşmeler ve Çözüm Yolları**

<b>Sürtüşme</b>	<b>Olası Çözüm Yolları</b>
Güven eksikliği oluşması:	Yüz yüze toplantılarda ilişkileri geliştirin ve güven ortamı yaratın.
Farklı kültürler, farklı dil ve farklı referans grupları:	Eğitim, tartışmalar, yayınlar, ekipler, görev rotasyonu yoluyla ortak zemin yaratın.
Zaman ve toplanacak yer olmaması; verimli çalışmanın ne olduğunun tam bilinmemesi:	Bilgi aktarımı için zaman ve yer ayırın: fuarlar, sohbet odaları, konferans raporları.
Bilgiyi kendine saklayanların statü kazanması ve ödüllendirilmesi:	Performans değerlendirme ve ödüllendirmeyi bilginin paylaşılmasına dayandırın.
Alıcıların özümseme kapasitesinin yetersiz olması:	Çalışanları esnek olmaları için eğitin; öğrenmeleri için zaman tanıyın; yeni düşüncülere açık insanları işe alın.
Bilginin belli gruplara tanınmış bir ayrıcalık olduğu inancı:	Bilgi konusunda hiyerarşik olmayan bir yaklaşımı destekleyin; fikirlerin niteliğinin kaynağının statüsünden daha önemli olduğunu vurgulayın.
Hatalara ya da yardım isteklerine karşı hoşgörüsüz davranılması:	Yaratıcı hataları ve işbirliğini kabul edin ve ödüllendirin; insanların her şeyi bilmedikleri için statülerini yitirmelerine engel olun.

**Kaynak:** Davenport ve Prusak (2001: 142)

#### **1.4.2.2. Örgütsel İletişim**

Genel anlamda iletişim, iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreci ifade etmektedir (Oskay, 1982: 309). İnsanlar, başkalarıyla bir arada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek için iletişim kurmaktadırlar.

Örgütler açısından bakıldığında, iletişim bir örgütün çeşitli bölümleri arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç, gereç ve yöntemi, söz konusu aktarmayla ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şekli



içermektedir. İletişim, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak da tanımlanabilmektedir. Bu yapısıyla iletişimin, örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgu olduğu söylenebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1997: 111-112).

#### **1.4.2.3. Bilgi Teknolojileri ve Sistemleri**

Teknoloji, hem hammaddeyi nihai ürüne dönüştüren makine-teçhizat, hem de bilgiyi, ürün bilgiye dönüştürmekte kullanılan zihinsel ve analitik süreçlerdir ve günümüzde yaşanan gelişmelerin temelini oluşturmaktadır. Özellikle iletişim alt yapısına dayanan ve verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirilmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan bilgi teknolojileri; bireylerin, örgütlerin ve ülkelerin gelişmelerini etkilemektedir (Öğüt, 2001: 138).

Bilgi teknolojileri yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinden, satış ve satış sonrası hizmetlerin desteklenmesine, piyasa ve sektörlere ilişkin öngörülerin gerçekleştirilmesinden, karar destek araçları sağlanmasına kadar farklı alanlarda etkileri olan kritik bir yönetim aracı olarak kullanılmakta, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini, verileri yönetim açısından yararlı bilgi ve üst bilgilere dönüştürme yöntemlerini kapsayan bağlantılı ve etkileşimli teknolojilerden oluşmaktadır (Öğüt, 2001: 183).

İletişim teknolojileri dışında, örgütlerde bilginin akışını sağlayan diğer bir faktör, bilgi sistemleridir. Bilgi sistemleri yönetimin temel işlevlerinden olmaktadır. Bir örgütün bilgiyi, dolayısıyla bilgi iletişim teknolojilerini bir koz olarak kullanabilmesi için, öncelikle o örgütün bilgi iletişim sistemlerini kullanabilecek alanları ve noktaları belirlemesi ve bu alanlarda yoğun araştırma yapmış olması gerekmektedir. Bu bağlamda bilgi sistemleri, belirli hedefleri karşılamak üzere, verileri karar verici için anlamlı bilgilere çeviren insan gücü, programlar ve yönetsel süreçlerden oluşan bir dizi olarak tanımlanabilmektedir (Sevim ve Öncel, 2000: 81).

#### 1.4.2.4. Yönetici ve Lider

Örgütlerde ‘biçimsel’ ve ‘biçimsel olmayan’ olmak üzere iki çeşit yönetici bulunmakta ve bunlar örgütte bilgi paylaşımı etkileyen diğer bir faktör olarak önem taşımaktadır, bunlardan örgüt içinde biçimsel olanı yönetici adıyla adlandırılırken, biçimsel olmayanı lider olarak adlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1997: 181). Yönetici, amaçlara ulaşmaya çalışan kişi iken, lider ise grubun amaçlarını belirleyen ve grup üyelerini o amaçlara yönlendiren kişidir.

Genellikle rekabet üstünlüğünün ekipmanlar sorunu olmadığını, fakat bunun yerine insan ve bilgi sorunu olduğu konusunda strateji uzmanları aynı fikri paylaşmaktadırlar.

Enformasyon teknolojileri bilginin elde edilmesinde, depolanmasında ve paylaşılmasında çok önemli yere sahiptir, fakat insan yeteneği, deneyimi, motivasyonu ve ustalığı bilgiyi yaratarak, paylaşarak ve kullanarak örgütü daha etkili yapmaktadır (Cohen ve Barker, 1999: 46-50).

Bundan dolayı, daha düşük seviyede otorite içeren yönetim biçimlerinin tercih edilmesi gerekmekte ve liderlere dönüşmesi istenen yöneticilerin etkililiği, astlarının güvenini kazanmaya bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır (Brockner, 1997: 558).

Yöneticilerin bireyler arası birtakım rolleri bulunmaktadır. Bunların başında bilgi sağlama rolü gelmektedir. Yönetim görevinin en önemli yönü, çeşitli kaynaklardan bilgi elde etmek ve elde edilen bilgilerin gerekli yerlere ya da merkezlere iletilmesini sağlamaktır. Yönetici hem doğru, hızlı ve tutarlı kararlar alabilmek için hem de kendi birikimindeki çalışanların çalışmalarına yön verebilmek için doğru bilgiye gereksinim duymaktadır. Yönetici, sürekli biçimde yararlanılabilecek olan bilgilerin nereden sağlanabileceğini araştırmakta, bunun içinse sürekli astlarına sorular sormakta ve başkaları ile ilişkiler kurulması suretiyle bilgiler toplamaya çalışmaktadır. Diğer bir yönüyle ise yönetici, toplanan bilgilerin ilgili kişilere veya merkezlere dağıtımını sağlamaktadır (Şimşek, 2005: 21-22).

Örgüt içinde bilginin paylaşılmasını yönetici-lider etkilemektedir. En iyi liderler örtülü bilgiyi nasıl bulacağını, ona nasıl ulaşacağını ve onu çalışacak duruma

nasıl getireceğini bilenlerdir (Bamber, 2005: 563)

#### **1.4.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Politikaları**

Lider örgütlerde ve endüstrilerde, insan kaynakları yönetimi stratejik üstünlüklerden biri olarak görülmektedir (Oltran, 2005: 71).

Günümüz örgütlerinde bilgi ve insan kaynakları rekabet üstünlüğünün kaldıraçları olarak ele alınmaktadır. İnsanların zihinsel yaratıcı gücü ve enerjisi olmadan kaynakların ürünlere veya hizmetlere dönüşmesi mümkün olmamaktadır. İnsanlar, bir örgütün verimliliğini, kalitesini, yenilikçi ve yaratıcı özelliğini sağlayan kaynaklar durumundadır (Barutçugil, 2004: 72).

İnsan kaynakları yönetimini, örgüte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür (Eke, 1989: 4).

Bilgi ile ilgili çalışmalarda özellikle, insan ve bilgi bir arada ele alınan kavramlardır. Bireyler, nihai bilgi yaratıcıları ve taşıyıcılarıdır. Örgütlerin, bilgi sistemlerine ve bilgiyi kolaylaştırıcı işlemlere sahip olmalarına rağmen, kendi kendilerine düşünmeleri mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bilgiyi artırma kapasitelerini geliştirmek için insana daha fazla önem verilmelidir ve bunun sonucunda güçlü bir insan kaynakları yönetimi bilginin etkili bir şekilde artırılması süreçlerinde bir tetikleyici unsur olacaktır (Oltran, 2005: 72).

Bilgi yönetiminin önemli bir aşaması olan bilgi paylaşımı içinde, bireyle bilgi arasındaki ilişkinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bilginin asıl yaratıcıları ve kullanıcıları olan bireylerin, sahip oldukları bilgileri açığa çıkarmaları için insan kaynakları yönetimi ve politikaları bir araç olarak kullanılmalıdır. İnsana önem verilen bir yönetim yapısı ve kültürel süreçler oluşturularak, adaletli bir ücret dağılımı, ödüllendirme, terfi, kariyer gelişimi ve eğitim çalışmaları yapılmalı ve bunun sonucunda bireylerin güvene dayalı gönüllülük ve işbirliği içinde çalışmalarını sağlanarak, bilgi paylaşımı gerçekleştirilmelidir (Mısırdalı, 2005).

## **1.5. Bilgi Paylaşımı ve Bilgi Çalışanları**

Bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri projelerindeki takımların genellikle iki tarafı vardır, bunlar; son kullanıcılar ve bilgi teknolojileri personeldir. Fakat bir bilgi yönetimi sisteminde takımların etkin olabilmeleri için daha kapsayıcı olmaları gerekmektedir. Bilgi yönetimi sistemi, işlevsel açıları dışında çok az ortak noktaları olabilecek çeşitli paydaşlar tarafından projeye katkısı olan deneyim, bilgi, anlayış, beceri ve sezgiler üzerine kurulur. Bu paydaşlar arasındaki ortak ilişkinin niteliği, sistemin son başarısını belirlemektedir. Dünyanın en iyi bilgi yönetimi sistemine sahip olmak bile başarılı bilgi yönetimini garantilemeyecektir. Bu başarı bilgi paylaşımının uygulanışından ve bilgi işçileri ile sistemin son kullanıcısı olan çalışanların kültürel şekillenmesinden oluşmaktadır. Bu ilişki karışık ve genelde oldukça problemlidir. Bundan dolayı, bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı projesini yönlendirecek takım üyelerinin doğru seçimi önemli bir adımdır (Tiwana, 2003: 313).

### **1.5.1. Bilgi Paylaşımı Takımları**

Bilgi teknolojilerinin ve bilgi sistemlerinin kullanıldığı işletmelerde örgüt içindeki her birey bilgi yönetiminden ve bilgi paylaşımından sorumlu olarak gösterilmektedir. Organizasyon içindeki herkes bilgi paylaşımının aktif birer katılımcısı konumundadır. Ancak bilgi paylaşımının tasarımından uygulamasına kadar belli bir düzenin sağlanabilmesi için bir yönetim birimine yani bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı takımlarına ve bir yöneticiye gereksinim vardır (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2002).

Geniş anlamda ele almak gerekirse, bilgi takımlarında bilgi yöneticilerinin yanı sıra yazarların, iletişim uzmanlarının, ağ uzmanlarının, insan kaynakları uzmanlarının, enformasyon teknolojisi uzmanlarının, grafikerlerin, halkla ilişkiler uzmanlarının ve rekabet uzmanlarının yer alması gerekmektedir. Çekirdek bir bilgi yönetimi takımında ise bir bilgi yöneticisi liderliğinde bilgi analistleri ve yazılımcılar bulunmalıdır. Bilgi yöneticisi, bilgi yönetimi işinin stratejisini ve planlamasını yapar. Bilgi analistleri bilgi işinin her yönü ile uğraşır. Bilgi yazarları ise intranet, extranet ve internet üzerindeki içeriğin doğruluğu ve zamanlaması ile ilgilenir. Bu takıma teknik destek danışmanı, ara yüz tasarlama yöneticisi ve

multimedya üreticisi de eklenebilir (Applehans, 1999: 69).

### **1.5.2. Bilgi Paylaşımı Takımını Oluşturan Bireylerin Özellikleri**

Bilgi yönetimi takımında görev alan personel bilgi sağlamayı, üretmeyi, paketlemeyi, var olan bilgiyi uygulamada kullanmayı ve tekrar tekrar kullanmayı bilmelidir. Düşünebilmeli, anlayabilmeli, fikirler üzerinde çalışabilmeli, onları ürüne, hizmete veya sürece çevirebilmeli, karar verebilmeli, bilgi üretimi, analizi, sentezi, değerlendirmesi, yayımı ve işlemlerini gerçekleştirebilmeli, hızlı düşünme, muhakeme, güçlü hafıza, zihinsel aritmetik, entellektüel işlere yatkınlık yeteneklerine sahip olmalıdırlar. Ayrıca bilgi yönetimi konusunda eğitim görmeli ve bu eğitimi sürdürmelidirler. Ağları ve enformasyon kaynaklarını kullanarak ve doğrudan doğruya kişisel ilişkilerle kurumsal bilgiyi geliştirmeyi bilmelidirler. Bilgi ve iletişim teknolojisi yanında ekonomi, işletme, iletişim, psikoloji ve sosyoloji konularında eğitim almış olmalıdırlar (Erdoğan, 2002: 357).

Bilgi çalışanları yeni teknolojileri kendi iş çevrelerine uygulayabilme becerisine sahip olmalıdırlar, zamanlarını ve gayretlerini yaratıcılık ve yenilikçilik gerektiren değer artırıcı faaliyetlere yoğunlaştırmalıdırlar, kurumsal uygulamaların iş çevresinin dinamikleri ile uyum içerisinde olup olmadığına karar verebilme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Bilgi çalışanları bunun yanı sıra kurumlarının yaptığı işi ve kendi uğraşlarının bu ortamdaki konumunu ayrıntılı bir biçimde kestirebilmelidirler. Yeterlilik ve zeka yanında bunları kullanmak için gerekli olan üst düzeydeki sorumluluk ve otoriteye sahip bir müteşebbis gibi davranmaları gerekir (Malhotra, 2000: 125).

### **1.5.3. Örgütün Bilgi Paylaşımına Bakışı**

Örgütün bilgi paylaşımına ve bilgi paylaşımı takımlarına bakış açısı, organizasyonu oluşturan bireylerin bilgiye verdikleri değeri göstermekte ve bu anlamda kültürel bir konu olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonel kültür, bir anlamda çalışanların organizasyonla ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtır ve kendi kurumlarını nasıl algıladıklarını açıklar. Buna göre çalışanlar ya yeni bilgi edinerek bunları paylaşmaya ve sınırsız kullanmaya daha açık olurlar ya da bu konuda çekingen ve isteksiz davranırlar. Başka bir ifade ile organizasyonel kültür destekleyici ya da

engelleyici olabilir. Destekleyici kültür, kurumsal iletişimi, güveni, takım çalışmasını özendirir ve destekler.

Buna karşın engelleyici kültürün egemen olduğu organizasyonlarda güven ve karşılıklı saygı en alt düzeydedir, bürokrasi fazladır, eleştiriye kapalı bir yönetim hakimiyeti vardır, rekabete, yeniliğe ve değişime kapalı bir yaklaşım sergilenmektedir. Bu nedenle organizasyonun özellikle de yöneticilerin bilgi paylaşımına bakış açısı, bilgi yönetimi tasarımında üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bilgi paylaşımının ne olduğu, organizasyona ne gibi katkısının olacağı, personelin bunun ne kadarından sorumlu olduğu ve nasıl uygulanacağını analiz edilmesi ve planlanması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 127).

#### **1.5.4. Bilgi Paylaşımı Yöneticisinin Özellikleri ve Yetkinlikleri**

Bir bilgi yöneticisi farklı görevlerdeki bir dizi yöneticinin özelliklerinin bir karmasına sahip olmalıdır. Liderlik, takım çalışması, etkileme yeteneği ve insanlararası ilişkiler gibi genel yönetici özelliklerinin yanı sıra bir bilgi yöneticisinde aranacak yetkinlikler şu şekilde sıralanabilir:

- Kavramsal düşünme: Büyük resmi görebilme ve geniş bilgi içeriğini anlayabilme.
- Savunma: Bilgi gündemini ortaya koyabilme, aktif olarak onu öne çıkarma ve engellere karşı savunma.
- Proje ve insan yönetimi: Bütünü görürken aynı zamanda ayrıntılara da dikkat edebilme yeteneği. İnsanları görevlerini yerine getirirken motive edebilme becerisi.
- İletişim: Bilgi gündemini açıklıkla aktarabilme, iyi dinleme becerisi, örgütsel fırsatlara ve engellere karşı duyarlı olabilme.

Tüm bu özelliklere bir arada sahip olan bir bilgi paylaşımı yöneticisi parçası olduğu örgüt için mükemmel bir değişim ajanı olacaktır (Barutçugil, 2002: 147-148).

### **1.5.5. Bilgi Paylaşımında Bilgi İşçisinin Rolü**

Bireyler arasında bilgi paylaşımı, bir bireyin sahip olduğu bilgiyi diğerlerinin anlaması, sahiplenmesi ve kullanması amacıyla başka bireylerle değiş-tokuş etmesini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Ipe, 2003: 341). Bilgi paylaşımı, çalışanların örgütle ilgili bilgi, düşünce, öneri ve deneyimlerini herhangi bir başkasıyla paylaşımları olarak da ifade edilmektedir (Bartol ve Srivastava, 2002: 65). Bir başka tanımda ise bilgi paylaşımı, bilginin bir kişiden, gruptan veya örgütten diğerine aktarılması veya yayılması faaliyetleri olarak nitelenmektedir (Lee, 2001: 324).

Connelly ve Kelloway (2003: 294)'e göre bilgi paylaşımı, çalışanların diğer çalışanlarla bilgilerini değiş-tokuş etmelerini içeren bir dizi davranıştır. Bilgi paylaşımı, bir bireyin gönüllü olarak yardım davranışı göstermesi kadar, yeni yetenekler geliştirmesi yönüyle de diğer çalışanlardan bir şeyler öğrenmesi ile gerçekleşebilmektedir (Yang, 2007: 84).

Örgütün yenilikçilik kapasitesi ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalarda bireysel, örgütsel ve teknolojik faktörlerin etkisiyle oluşan bilgi paylaşımı sürecinin, sürekli dinamik ve köklü yenilikler şeklinde tanımlanan yenilikçilik üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu çalışmalarda yenilikçilik düşüncesinin gelişmesinin, örgütsel kültürün öğrenme ve bilgi paylaşımını dayatma derecesine bağlı olduğu, bireyler düzeyinde ve grupça paylaşılan bilginin kartopu etkisi yaratacağı ifade edilmektedir (Karaaslan ve diğ., 2009: 12). Ayrıca bilginin paylaşıldıkça çoğalacağı ve artı değer olarak örgütün başarısına ve devamlılığına katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Lin, 2007: 327; Demirel ve Seçkin, 2008: 199).

## **BÖLÜM 2 : YÖNETİM KONTROLÜ**

### **2.1. Yönetim Fonksiyonlarına Genel Bakış ve Kontrol Fonksiyonu**

Yönetim işlevlerine ilişkin görüşler, yönetim biliminin kurucusu ve yönetim konusundaki ilk yayını yapan klasik okul temsilcilerinden Fransız yönetici Henry Fayol ile başlamaktadır. Fayol, yönetsel faaliyetleri 1916'da beş ayrı işlevde (planlama, örgütleme, idare, eşgüdümleme, kontrol) toplayan ilk yazar olması sebebiyle çağdaş araştırmacılar tarafından da reddedildiği söylenemez (Yontar, 1995: 18). Bununla birlikte, yönetim bilimi ile ilgili araştırmaların zamanla çoğalması, yönetim biliminin diğer disiplinlerden etkilenmesi, örgütlerin sürekli değişimi, büyümesi ve beraberinde getirdiği karmaşıklık, teknolojinin örgüt yönetimini yoğun bir şekilde etkilemesi gibi sebeplerle klâsik yönetim kuramcıları tarafından ele alınamayan veya değerlendirilemeyen bazı yönetsel işlevler, daha sonra gelen yönetim bilimi uzmanlarınca dikkate alınmıştır.

Yönetim fonksiyonları anlatılırken, genel olarak Fayol'un klasik "planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol" yönetim fonksiyonları çerçevesinde bir sınıflandırma yapılmıştır (Miner,1982).

Çoğu yönetim kitabı -bazılarında koordinasyon fonksiyonu dışarıda tutulmakla birlikte- bu beş fonksiyon altında bölümlere ayrılmıştır (Carroll ve Gillen, 1984:132). Bazı yönetim kitaplarında koordinasyon fonksiyonunun bu sınıflamanın dışında bırakılmasının nedeni, koordinasyon fonksiyonunun, her fonksiyonun bünyesinde yer aldığı düşünülmesinden ileri gelmektedir.

Allen (1981), yöneticilerin iş başında yerine getirdikleri faaliyetleri tespit amaçlı, 932 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği anket çalışmasında, yöneticilere planlama ve kontrol fonksiyonları ile ilgili sorular yönelmiştir. Allen bu çalışmasında, yöneticilerin % 80'inden daha fazlasının tahminlerin geliştirilmesi ve bütçelerin hazırlanması gibi biçimsel planlama faaliyetleri, geriye kalanların % 70'inin yazılı amaçlar ve hedefler, geriye kalan kısmının % 60'lık bölümünün de standartlar geliştirme ve değerlendirme ile bu standartlar ile ilgili performansları düzeltici faaliyetlerde bulduklarını ortaya koymuştur (Allen, 1981:19). Aynı çalışma neticesinde Allen, 932 yöneticiden %70 'inin



spesifik amaçlar ortaya koyduğu, bununla beraber yalnızca %32'lik kısmın bu amaçları gerçekleştirmek üzere spesifik adımları attığına işaret etmiştir.

Henry Fayol, 1916 yılında yayımladığı “Industrial and General Administration- Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı eserinde, çalışmaları ve deneyimleri sonucu tereddütsüz bir yönetim tanımına ulaşmıştır. Fayol (2005: 6)’a göre yönetim:

*“Geleceği tahmin-planlama, örgütleme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etme”* anlamına gelmektedir.

Fayol, yönetim tanımında atıfta bulunduğu fonksiyonları da aşağıdaki gibi birer cümleyle ifade etmiştir (Fayol, 2005:6):

-*Planlama*: Geleceği keşfe çalışarak faaliyet programı hazırlamak demektir.

-*Örgütleme (Organizasyon)*: İşletmenin maddi ve sosyal ikili yapısını oluşturmaktadır.

-*Yürütme (Yöneltme)*: Personeli faaliyete geçirmektir.

-*Koordinasyon(Eşgüdümleme)*: Bütün faaliyetleri birbirine bağlamak, birleştirmek ve uyumlu hale getirmektir.

-*Kontrol*: Her işin ve her şeyin işletmenin kabul edilmiş düzenine uygun olarak ve emirler çerçevesinde yürüyüp yürümediğini takip etmek anlamına gelir.

### **2.1.1. Yönetim Kontrol Teorisine Genel Bakış: (1900-1972 Dönemi)**

#### **Yönetimsel Kontrol:**

**Kontrol** planlama, organizasyon, koordinasyon gibi yönetim fonksiyonlarından biridir. Önemli bir fonksiyondur çünkü hataları düzeltmeye ve düzeltici önlemler almaya standartlardan sapmanın minimize edilmesine yardımcı olur ve böylelikle örgüt önceden belirtilen hedeflere istenilen şekilde ulaşır.

Önceleri kontrol sadece hatalar oluştuğunda kullanılan bir kavramdı. Modern kavramlara göre ise kontrol öngörü eylemidir.

Yönetimde Kontrol,

- standartları belirlemek,

- gerçek performansını ölçmek ve
- düzeltici tedbirler almak demektir.

Böylece, kontrol, bu üç ana faaliyeti kapsar.

Henri Fayol'a göre girilen bir işte kontrol, verilmiş olan emirlerin, konulmuş olan kuralların, her şeyin yapılmış olan plana göre işlediğini görmektir. Kontrolün amacı hataların düzeltilmesi ve yinelenmesinin engellenmesidir.

1916 yılında, Henri Fayol yönetimle ilgili olan kontrol tanımlarından ilkinin şu şekilde yapıldığı:

Kontrol, her şeyin oluşunun konulan ilkeler, verilen talimatlar kapsamında planlanana uygun biçimde olup olmadığını doğrular. Kontrolün amacı zayıf noktaları ve hataları düzeltmek ve yinelenmesini engellemektir (Fayol, 1949).

Robert J. Mockler yönetsel kontrolün daha kapsamlı bir tanımını yapmıştır:

Yönetim kontrolü, işletme yönetimi tarafından önceden belirlenmiş standartlar, planlar ve hedeflerle performansın aynı yönde olup olmadığını kıyaslayan, insanın ve diğer kurumsal kaynakların kurumsal hedefleri gerçekleştirmede en etkili ve verimli biçimde kullanılmasını hedefleyen sistematik bir çabadır (Mockler, 1970).

Tüm bu tanımlara bakıldığında planlama ve kontrol arasında sıkı bir bağ olduğu görülmektedir. Planlama örgütün amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemleri oluşturma işlemidir. Kontrol ise planlanmış amaçlara karşı oluşan gerçek performansın ölçme ve yönetme işlemidir. Bu yönleriyle, planlama ve kontrol yönetimin siyam ikizleri olarak anılırlar (Wikipedia, 2010).

Tamamen Yönetim Kontrolü konusuna ayrılmış ilk metin 1920 yılında Francis M. Lawson tarafından yazılmıştır.

ABD'deki kontrol teorisi uygulamalarının eksikliği 1921 yılında Waste in Industry, Sanayi Atıkları konulu ulusal araştırma çalışmasıyla değişmiştir. Bu çalışmanın ilk önerisi "Örgütsel ve Yönetimsel Kontrolü Geliştirmek"tir: Planlama ve kontrolün iyi yönetimin temeli olduğunu söyler ve Amerikan Sanayine henüz nüfuz etmediğini vurgular (Hoover, 1921; akt. Giglioni ve Bedeian, 1974)

Kontrol prensiplerini tanımlayan ilk yazar Lundall F. Urwick'tir.

Urwick'in Kontrol için sıraladığı beş ilke (Urwick, 1928: 179)

1. Sorumluluk ilkesi
2. Kanıt ilkesi
3. Tek tip olma ilkesi
4. Kıyaslama ilkesi
5. Fayda ilkesi

1943'te Urwick ilk iki ilkeyi eleyerek diğer üçünü şu şekilde tanımlamıştır:

**Tek tip olma ilkesi:** Kontrol amacıyla kullanılan tüm şekil ve raporlar örgüt yapısına uygun olmalıdır.

**Kıyaslama ilkesi:** Kontrol amacıyla kullanılan tüm şekil ve raporlar ihtiyaç duyulan performans ve geçmiş performans formatında olmalıdır.

**Fayda ilkesi :** Kontrol amacıyla kullanılan tüm şekil ve raporlar yansıttıkları olayların dönemleriyle orantılı olarak değer açısından çeşitlilik gösterir (Gigliani ve Bedeian, 1974: 296).

### **Modern Kontrol Kavramı:**

Terry (1964), Koontz ve O'donnell (1972) ve Sisk (1969) kontrolün genişletilmiş ilkelerini belirleyen üç metnin sahibidir. Yönetim kontrol ilkelerini en tamamlanmış haliyle bir çerçeve şeklinde sunan eser Koontz ve O'donnell'a aittir.

Koontz ve O'donnell'ın (1972) yönetim kontrol teorisi klasik yönetim literatürü olarak sunulmaktadır.

### **2.1.2. Kontrol Fonksiyonu ve Kontrol Süreci**

Yönetim, bir organizasyondaki çalışanlara, şef düzeyinden başlayarak en üst düzeye kadar sorumluluk tahsisi yapan bir sistemdir. Bu yönüyle yönetim, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmek için çalışanların kontrolleri dahilindeki kaynakların kullanımını yönlendiren sosyal ve teknik bir süreçtir (Hainmann ve

Scott, 1970: 7; akt. Memiş, 2006: 60). Yönetim bilindiği gibi farklı kişi ve birimlerin eylemlerini yönetmektedir. Bu yüzden yönetim bünyesinde bir disiplin sistemi oluşturulmalıdır. Bu disiplin sistemi de kontrol fonksiyonu ile gerçekleştirilmektedir.

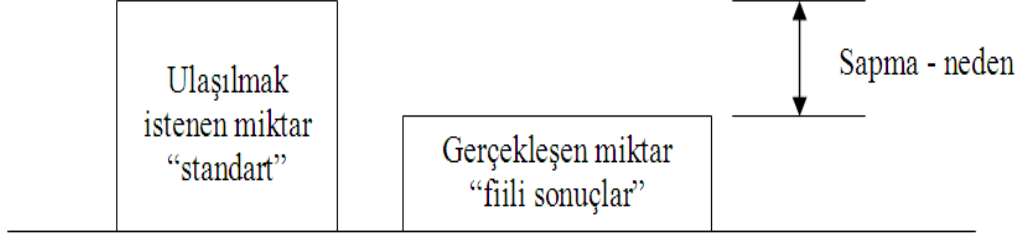
Kontrol kavramı birçok yönetim bilimci tarafından incelenmiş ve kontrole ilişkin çok sayıda tanımlama yapılmıştır. En eski tanımlardan biriyle başlamak gerekirse; 1916 yılında Fayol bir örgütte kontrol, her şeyin yapılan plana, verilen emirlere ve kabul edilen ilkelere uygun olarak yürüyüp yürümediğini denetlemektir şeklinde bir tanım yapmıştır. Davis (1951:628)'e göre kontrol, bir amacın başarılması için eylemleri, planların gerektirdikleri doğrultuda olması noktasında, zorlayan ve düzenleyen bir süreçtir.

Günümüzde, Robbins ve Decenzo (2004:373) tarafından, “kontrol, faaliyetlerin planlanan ölçüde yerine getirilip getirilmediğinin saptanması ve var ise belirgin sapmaların giderilmesini sağlamak için, faaliyetlerin gözlemlendiği bir süreçtir” şeklinde yapılan tanımlama birçok yazar ve araştırmacı tarafından büyük ölçüde kabul görmektedir (Memiş, 2006: 61).

Yönetim fonksiyonlarından planlama ile; amaçlara ulaşabilecek etkin bir organizasyon yapısının oluşturulması kolaylaştırılabilir ve çalışanlar motive edilip yönlendirilebilirler (Robbins ve Decenzo, 2004:375). Ancak faaliyetlerin planlandığı gibi gerçekleşmesinin ve amaçlara ulaşılmasının bir garantisi yoktur. Kontrol fonksiyonu ile garantisi olmayan bu durumda, riski asgari düzeye indirmek üzere incelemeler yapılmakta ve gerekli düzeltmelerin yapılması güvence altına alınmaktadır.

En basit şekliyle kontrol süreci şöyledir:

## Şekil 2. Kontrol Süreci

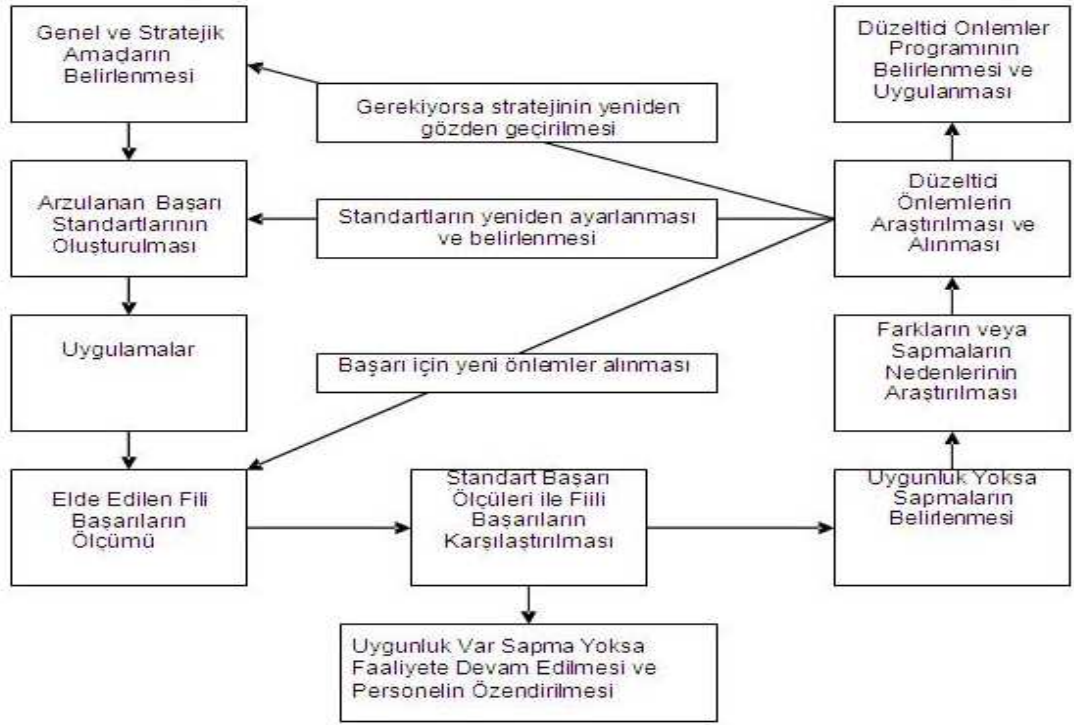


**Kaynak:** ŞİMŞEK, M. Şerif (2005: 245)

Kontrol süreci, üç farklı adımdan oluşmaktadır. Bunlar (Robbins ve Decenzo, 2004: 375; Thompson, 1998:160-164):

1. Planlanan performansın gözden geçirilmesi ve mevcut performansın ölçülmesi,
2. Mevcut performans ile planlanan(standart) performansın "karşılaştırılması ve herhangi bir performans açığının olup olmadığının saptanması,
3. Sapmalar var ise düzeltici yönetsel tedbirlerin alınması.

### Şekil 3. Örgütte Kontrol Süreçleri



**Kaynak:** EREN, Erol (1996: 231)

#### 2.1.3. Planlama ve Kontrol Fonksiyonları Arasındaki İlişki

Planlama geleceğe ilişkin olmasına karşın, kontrol işlevi geçmişe ilişkindir. Planları uygulamaya başladıktan sonra, kontrol gelişmeyi ölçer, plandan sapmaları ortaya koyar ve düzeltici faaliyetleri belirler (Tosun, 1978: 196). Planlama ve kontrol arasındaki temel ilişki buna dayanmaktadır.

Planlama sürecinin aşamaları açısından bakıldığında örgüt yöneticileri aşağıda sıralanan türden çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Akgemci, 2001: 23):

- Amaç veya amaçlar dizisinin belirlenememesi,
- Amaçlara ulaştırmayı kolaylaştırıcı veya sınırlayıcı faktörlerin yeterince analiz edilmemesi
- Alternatif planlar geliştirilmemesi
- En uygun seçeneğin belirlenmesinde bilimsel ilkelerden çok kişisel yetenek veya

deneyimlere güvenilmesi

- Planların uygulanmasında astların göz ardı edilmesi veya tam katılımlarının sağlanamaması

Görüldüğü gibi, örgütlerin planlamaya gereken önemi vermemeleri sonucu kontrol yapılamaması sorunu ortaya çıkmakta ve örgüt belli dönemler itibariyle ulaştığı sonuçları değerlendirememektedir (Aypek, 1998, s. 79). Planlama bir örgüt için yalnızca amaçları ortaya koymak değildir. Örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirlemek ve bu amaçlar ve hedeflere ulaştıracak yaklaşımı ortaya çıkarmaktır.

Planlama örgüt faaliyetlerinin hangi yönde gitmekte olduğunu ve oraya varmak için örgütün uygulayacağı genel stratejiyi yaklaşımları belirtir (Dinçer ve Fidan, 1997: 76). Ardından planların uygulamaya geçmesinden sonra kontrol gelişmeyi ölçer, plandan sapmaları ortaya koyar ve düzeltici faaliyetleri belirler (Koontz ve O'Donnell, 1976: 70-73).

Kontrol, planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için, örgütün işlemlerini izleme ve düzeltme sürecidir (Başaran, 1984: 137). Kontrol mevcut iş başarısının ölçülmesi ve bu başarının belirlenen hedefleri gerçekleştirme olasılığının saptanmasıdır. Kontrolün temeli, mevcut faaliyetlerden elde edilen sonuçların planlama sürecinde belirlenen amaçlara karşı denetlenmesinde yatar. Bu bakımdan planlama ile kontrol birbirinden ayrılmaz iki kardeş gibidir. Hatta bazı modern yönetim kitaplarında planlama ve kontrol fonksiyonları için siyam ikizi benzetmesi kullanılmıştır. Örgütsel başarı etkili bir kontrol sisteminin geliştirilmesiyle sağlanabilir. Bu bakımdan kontrol bilimsel yönetimin temel görünümünden biridir (Can, 1997: 210).

Kontrol, planlama süreci ile başlayan örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim süreçleriyle süren ve bir bütünlük içinde sorun çözmeyi hedefleyen yönetim sürecinin, amaçlara yönelik olarak etkili oluşmasını sağlayan bir yönetsel etkinliktir. Kontrol süreci, yönetim sürecinin her anında gerekli olur ve istenen nitelikte oluşturulmasını sağlar (Başaran, 1984: 284). Kontrol, planların eksik yönlerini ortaya koyma imkanı sağlayarak daha sağlam ve etkili planların geliştirilmesine zemin hazırlar. Aynı zamanda planlar için bir geri besleme fonksiyonunu taşır. Denetim fiyat,

maliyet kalite düzeyi gibi değişik biçimlerde olabilir (Mucuk, 1998, s. 272).

Etkin bir kontrol için planlama gereklidir (Dinçer ve Fidan, 1997: 158). Kontrolün temeli yapılan bir faaliyetin istenen sonuçları verip vermediğini anlamakta yatmaktadır. Kontrolün olabilmesi için, istenen sonuçların bilinmesi gerekir. Bir başka şekilde söylemek gerekirse planlama olmadan kontrol olmayacaktır (Can, 1997: 222). Yönetimciler bu fonksiyonu ya kendileri doğrudan ya da güvendikleri, yetki devrettikleri bir kişi veya organ aracılığı ile yerine getirmek zorundadır (Eren, 1990: 183).

## **2.2. Bilişim Teknolojilerinin Kontrol Fonksiyonu Üzerindeki Etkisi**

Bilişim teknolojilerinin kontrol işlevi üzerine etkilerine değinen yazarların büyük bir kısmına göre; bilişim teknolojilerini kullanma yöntemleri geliştikçe ve kararlar bilgisayarlar tarafından programlanabildikçe; önlem alınması gereken durumlar ve yöneticinin bu fonksiyon için harcadığı zaman azalırken, kontrolün etkinliği artmaktadır. Bilgisayar kullanımı ile kontrol sürecinde modern sayısal yöntemlerden yararlanılmasıyla kontrol için gerekli bilgilerin zamanında edinilmesi ve iyi bir raporlama sisteminin kurulması sağlanmıştır. Böylece faaliyet sonuçlarının üst düzey yönetim tarafından anında gözlenip, denetlenmesi ile bu sonuçlara ilişkin yazılı verilerin dosyalama ve saklanması da kolaylaşmaktadır.

Diğer yandan kimi yöneticiler, kontrol faaliyetine ilişkin bilgi yığınlarının yöneticileri boğduğunu ve yüzlerce sayfalık raporların yöneticilerin diğer faaliyetlerini etkilediğini öne sürmektedir (Özarlan, 2007: 61).

Örgütlerde bilişim teknolojilerinin kullanımı, daha önceleri zaman ve uzaklık unsurları nedeniyle alt düzeylere devredilen bir takım yürütme ve kontrol yetkilerinin yeniden merkezileşmesine sebep olmaktadır (Ülgen, 1990: 200-201). Bilgi teknolojilerinin örgütsel yapılara önceleri merkeziyetçi bir yapı kazandırdığı iddia edilirken bilgi teknolojileri kullanımının aşağı kademeye bilgi akışını artırması ve ast kademelerin de yönetim ve karar alma faaliyetlerine katılım sağlayacağı görüşü ile insan merkezci görüşün gelişeceği daha yaygın olarak öngörülmüştür (O'Brien, 1993: 459). Bu çerçevede bilgi teknolojileri kullanımı ile örgütlerin geleneksel bürokratik-hiyerarşik örgüt yapılarının, esnek üretim ve uzmanlaşmaya imkân veren yapılara dönüşeceği ve



özellikle post-modern yapılar diye adlandırılabilen örgüt yapıları olarak şebeke örgüt modellerinin yaygınlık kazanacağı değerlendirilmektedir (Can, 1997: 136).

Bilgi teknolojileri örgütlerde daha önce insan tarafından yapılan kontrol işlerini üstlenerek insanların hata yapma olasılığını azalmaktadır. Kontrol işinin bilgi teknolojileri vasıtası ile yapılması sayesinde birey davranışları daha sıkı takip edilebilmekte ve personel daha yakından kontrol edilebilmektedir. Uzman sistemlerin yardımıyla örgütsel başarının izlemeye alınması ve geniş bir biçimde bilgi sistemlerinin sorun çözme işlemlerinde kullanılması sağlanmıştır (Stueart ve Barbara, 2002: 360).

### **2.3. Etkili Bir Kontrol Sisteminin İlkeleri ve Özellikleri**

Kontrol faaliyetlerinin etkinleştirilmesi, örgüt ihtiyaçlarına uygun hizmet görmesi ve kontrol görevinin kolay bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan bir takım ilkeler ve özellikler vardır.

#### **2.3.1. Etkili Bir Kontrol Sisteminin İlkeleri**

Etkili bir kontrol sisteminin uygulamasında aşağıdaki ilkelerden yararlanabilir.

- Kontrol yapabilmenin ilk koşulu sağlıklı, güvenilir ve gerçekçi amaçların (standartların) belirlenmiş olmasıdır. Bunun için de ilgililerce tam olarak anlaşılır amaçların saptanmasına ihtiyaç vardır.
- Standartların makul bir seviyede olmasına özen gösterilmelidir.
- Yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda, personelin sürekli olarak bilgilendirilmesi gerekir.
- Fiilen hangi sonuçların elde edildiğini sağlıklı ve zamanında tespit eden bir kayıt sisteminin kurulup işletilebilmesi gerekir.
- Elde edilen icraat sonuçlarının sağlıklı, tam ve zamanında ilgili karar merkezlerine ulaştırılmasını sağlayacak bir bilgi akışı (iletişim) sisteminin kurulması zorunludur.
- İş yapanların kendi kendilerini denetlemelerine olanak veren “Amaçlara Göre yönetim” gibi tekniklerin kullanılması yararlı olacaktır (Şimşek, 2005: 258).

### 2.3.2. Etkili Bir Kontrol Sisteminin Özellikleri

Her zeki yönetici, gerçek durumun planlara uygunluğunu sağlamak için bir takım etkili kontrol araçlarına sahip olmak ister. Örgütte istatistik, muhasebe ve haberleşme gibi bölümlerin genel olarak amaçları yöneticiye bu konuda yardımcı olacak bilgiyi hazırlamaktır. Her ne kadar her örgüt için kontrol sistemi, örgütün ve yöneticinin niteliklerine göre şekil alacaksa da, kontrolün etkili bir şekilde yürütülmesi için gerekli genel bir takım özelliklere işaret edilebilir. Bunlar şöyle sıralanabilir:

1. **Uygunluk:** Kontrol, kontrol edilen eylemin karakterine uygun olmalıdır.
2. **Doğruluk:** Etkili bir kontrol yapılabilmesi için, her şeyden önce doğru bilgiye ihtiyaç vardır. Yöneticilerin karşı karşıya olduğu en ciddi sorunlardan biri de doğru bilginin temin edilmemesi hususudur.
3. **Zamanlama:** Doğru bilgi zamanında toplanmalı ve kullanılmalıdır. Aksi takdirde, gereksiz yere maliyete katlanılmış olur.
4. **Objektif Olma:** Kontrol sisteminde kullanılan bilgi, herkesçe kolay bir şekilde anlaşılabilen ve objektif bir niteliğe sahip olmalıdır.
5. **Stratejik Kontrol Sistemleri Üzerinde Yoğunlaşma:** Detaylar yerine sistem, temel stratejik noktalar üzerinde kurulmalıdır.
6. **Ekonomiklik:** Kontrol sistemi ekonomik olmalıdır.
7. **Esneklik:** Örgütsel ortam dinamiktir. Bu nedenle kontroller bu dinamikliğe uygun şekilde esnek olmalıdır.
8. **Hız:** Kontrol sistemi, plandan olan sapmaları mümkün olduğu kadar çabuk haber vermelidir.
9. **Geleceğe Dönüklük:** Kontrol geleceğe dönük olabilmelidir.
10. **Anlaşılır Olma:** Kontrol herkes tarafından kolayca anlaşılır olmalıdır (Şimşek, 2005: 259).

## 2.4. Kontrolü Etkileyen Faktörler ve Kontrolden Kaynaklanan Sorunlar

### 2.4.1. Kontrolü Etkileyen Faktörler

Organizasyonlarda kontrol sistemleri dizayn edilirken ve uygulanırken bir takım faktörler belirleyici rol oynamaktadır. Belli değişkenlere göre kontrol işlemlerinin kapsamı ve sayısı değişebilmektedir. Bu değişkenler ve kontrol sürecine etkileri aşağıdaki tabloda bir arada gösterilmektedir (Memiş, 2006: 64).

**Tablo 2. Kontrol Sistemlerinin Tasarımını Belirleyen Faktörler**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	KONTROL	
Organizasyon Boyutu	Küçük	Gayri resmi, kişisel
	Büyük	Resmi, kişisel olmayan, kapsamlı kurallar ve düzenlemeler
Pozisyon ve Seviye	Yüksek	Çok sayıda kriter
	Düşük	Az sayıda ölçümü kolay kriter
Merkezkaç Derecesi	Yüksek	Kontrollerin sayı ve kapsamında artış
	Düşük	Kontrol sayısında azalma
Organizasyon Kültürü	Açık ve Destekleyici	Gayri resmi, kendi kendini idare
	Tehdit Edici	Resmi, Dışsal zorlama ile kontrol
Faaliyetin Önemi	Yüksek	Karmaşık, kapsamlı kontroller
	Düşük	Gevşek, gayri resmi kontroller

**Kaynak:** ROBBINS ve DECENZO (2004: 384)

Tabloda görüldüğü üzere; organizasyonun boyutu, merkezden uzaklaşma derecesi, kültür, kontrolün yapıldığı pozisyon ve faaliyetin önemi gibi faktörlerin özelliklerine göre kontrol sistemleri tasarlanmakta ve bu doğrultuda kontrol fonksiyonu yerine getirilmektedir.

### 2.4.2. Kontrolden Kaynaklanan Sorunlar

Kontrolden beklenen yararların sağlanabilmesi, bu yönetim fonksiyonunun sürekli, zamanında, yerinde, amacına uygun biçimde ve rasyonel sınırlar içinde yerine getirilmesine büyük ölçüde bağlıdır. Ters durumdaki bir uygulama arzu edilmeyen bir takım sakıncalara veya sorunlara neden olabilir. Etkin olmayan bir kontrolün yol açabileceği sorunlar şöyle sıralanabilir (Şimşek, 2005: 260):

- Maddi ve beşeri kaynaklarla birlikte zaman unsurunun israfı.

- Üretimde kargaşalıklara yol açma.
- Yüksek bakım maliyeti.
- Verileri değiştirmenin personelde neden olduğu güvensizlik.

Özellikle İKBS bağlamında düşünüldüğünde, etkili bir kontrol sistemi, personele verilerin manipüle edilmeyeceği, işletme ve çalışan yararına olan amaçlar dışında değiştirilmeyeceği konusunda güven vermelidir.

## **2.5. Örgütsel Kontrol Konuları**

İşletmeler mal veya hizmet üretmek amacıyla oluşturulurlar. Bu üretim sürecinin belirlenen standartlara uygun biçimde gerçekleştirilmesi için süreç başlamadan önce diğer bir deyimle hazırlık döneminde, süreç başladıktan sonra, sürecin devamı esnasında ve süreç tamamlandıktan sonra yapılan kontrol işlemlerinden söz edebiliriz. Buradan hareketle kontrol faaliyetini üç kısma ayırabiliriz. Bunlar (Eren, 2008: 334):

1. İleriye destek verici kontrol (feed forward)
2. Süreçler ve işlemler esnasında kontrol (concurrent)
3. Faaliyet sonrası geri besleme biçiminde yapılan kontrol (feed back)

### **2.5.1. İleriye Destek Verici Kontrol**

Bu kontrol mal veya hizmet üretme faaliyetlerine başlamadan önce, miktar ve kalite bakımından üretim kaynaklarının belirlenen standartlara uygun olup olmadığını inceleme ve ileride yapılabilecek hataların baştan önlemlerinin alınması amacını taşır. İleriye destek verici veya besleyici kontrolde, insan kaynakları, hammadde, makine, malzeme ve finansal kaynaklar için belirlenen ve beklenen miktar ve kalite ölçülerinde veya standartlarında olup olmadıklarına bakılarak daha baştan kuruluştaki kabul edilip, bu unsurların sürece katılıp katılmayacağına karar verilir.

Örneğin, işe alınacak elemanların (yönetici veya alt kademe personel) miktar ve nitelikleri norm kadro çalışmalarıyla belirlendikten sonra bu insanların işletmeye başvuran çeşitli adaylar arasından standartlara en uygun ve en ekonomik olanlarının test, mülakat ve benzeri araçlar ile seçilmesi bu tür bir kontrolden sayılabilir. Ayrıca, makine, hammadde ve diğer materyallerin standartları önceden belirlenerek, bu

standartlara uygun olanların miktar, kalite ve fiyat kontrolü ile en ekonomik nitelikte bulunanların kuruluşa dahil edilmesi yine ileriye dönük kontrol türüdür. Finansal bakımdan da kuruluşun ihtiyaç duyduğu krediler, bunların maliyetleri, vadeleri, geri ödeme koşulları ve diğer özellikleri standart olarak belirlenip, kredi açabilecek kuruluşların teklifleri bu standart niteliklere göre değerlendirmeye alınabilir (Eren, 2008: 334).

### **2.5.2. Süreçler ve İşlemler Sırasında Kontrol**

Bu kontrol adından da anlaşılacağı üzere süreç esnasında, yani girdiler çıktılara dönüştükleri sırada belirli kritik noktalara yerleştirilen personel aracılığıyla yapılan kontrol faaliyetlerinden oluşur. İmalat esnasında meydana gelecek hataların anında farkına varılarak nedenlerinin araştırılması ve derhal gereken önlemlerin alınıp işlemler veya süreçler sırasında kontrolüdür. Bu kontrolde hataların anında müdahale ile önlenmesi hem kümülatif olarak çoğalmasını engelleyecek ve hem de hatanın yerinde ve zamanında önlenmesini gerçekleştirecektir. İşlem veya süreçler esnasındaki kontrol ile ileriye destek verici kontrol sistemleri kuruluş içinde çok iyi biçimde oluşturulursa önleyici kontrol düzeni gerçekleştirilmiş olur. Önleyici kontrol mekanizması, kuruluşun etkili ve verimli çalışmasında emniyet supabı görevini yerine getirmekte ve planlı çalışma çabalarını güçlendirici, planlı çalışmaya teşvik edici rol oynamaktadır (Eren, 2008: 335).

### **2.5.3. Faaliyet Sonrası Geri Besleme Şeklinde Yapılan Kontrol**

Kontrolün bilinen en klasik biçimlerinden biri tüm faaliyetler bitirildikten sonra ilgili yönetici, uzman veya müfettişlerce yapılan kontrol biçimidir. Bu tür kontrollerin çoğu kez zamanı ve yeri belirlidir ve eğer yapılan faaliyetlerde bir hata varsa, bu hataları önleyici rolü hemen hemen hiç yoktur. Ancak bu tür kontroller içinde bulunulan dönem için değil daha sonra yapılacak üretim işlemleri için yapılması gerekenleri ve alınacak önlemleri içermektedir. Eski dönemlerde yapılan hatalar ve bunların nedenleri ve alınacak önlemler gelecek dönemin program, bütçe ve standartları ile personelin görevleri, eğitimi, malzeme ve maliyetlerinin gözden geçirilmesi aşamasında önem taşımaktadır.

Çıktıların kontrolü, miktar, kalite, müşteri tatmini, prestij, personelin morali gibi unsurlardan oluşur. Örneğin, kişi başına satışlar, fabrikada üretilmiş ürünlerin son kalite kontrolü, tüketici tatmini, işçi ve tezgah verimlilik kontrolü, geri besleme tarzında yapılan kontrol türleridir (Eren, 2008: 336).

## **2.6. Yönetim Kontrolü**

Klasik Yönetim Teorisinin önemli bir yaklaşımı (Koçel, 2003) ve yönetim alanı ile ilgili yapılan tanımların ortak yanı yönetimin bir süreç olarak nitelendirilmesidir. Buna göre yönetim, işletme (veya örgüt) amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim (kontrol) fonksiyonlarının yerine getirilmesidir (Mucuk, 2003: 129). Diğer bir ifade ile yönetim, planlama ile başlayan ve kontrol ile tamamlanan bir süreçtir.

Kontrol “olması gerekenle olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınması” ve “diğer fonksiyonların neleri, nasıl ve ne ölçüde başardığının araştırılıp belirlenmesi”dir. Bu nedenle kontrol, diğer fonksiyonlardan sağlanan bilgi akışına ve geri besleme temeline dayanan bir süreçtir (Mucuk, 2003). Organizasyonlar belirli hedeflere ulaşmak için oluşturulan yapılar olmaları (Koparal, 2002) ve başkaları aracılığı ile iş yapmak olarak tanımlanan yönetim faaliyetinde işgörenlerin kendileri için planlanan işleri beklenen şekilde yapıp yapmadıklarının belirlenmesinin önemi (Tosun, 1987; akt. Ertürk, 1998) nedeniyle kontrol bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Kontrolün hedeflerden sapmaları belirleyip gerekli tedbirlerin alınması amacını gerçekleştirebilmesi için sistematik hale getirilmesi gerekmektedir (Picard ve Reis, 2002). Ayrıca kontrolün bir yönetim fonksiyonu olarak sistematik bir şekilde analiz edilmesi 1960’lı yıllarda başlamıştır (Arrow, 1964; akt. Giglioni ve Bedeian, 1974). Kontrol fonksiyonu, bu bakış açısıyla yönetim kontrol sistemi olarak adlandırılabilir. Bu anlamda kontrol, sürekli bir iletişim ve bilgi akışı ile ilgilidir (Mundel, 1967; akt. Giglioni ve Bedeian, 1974). Yönetim kontrolü tipik olarak tanımlama, izleme, bireysel ve toplu faaliyetleri değerlendirme araçlarını kapsar (Karreman ve Alvesson, 2004). Yönetim kontrol sisteminin kapsamı iki farklı şekilde ele alınabilir (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006a: 108):

- Dar anlamda yönetim kontrol sistemi, organizasyon üyelerini ölçülebilir hedeflere dönüştürülen organizasyonel stratejileri gerçekleştirmeye yönelten sibernetik bir sistemdir. YKS, başarının gelişiminin sürekli olarak izlenmesini ve ölçülmesini sağlayabilir.
- Geniş anlamda yönetim kontrol sistemi; kapsamında müşteri talepleri, profesyonellik ve eğitim düzeyi, sosyal-politik ve yasal sistemler, kaynakların elde edilebilirliği ve kültür gibi çeşitli faktörleri birleştirir (Flamholtz ve diğ., 1985; Mavrice, 1979; Merchant, 1998; Lachman ve diğ., 1994). YKS, kontrol türlerinin etkin olmasını kolaylaştırabilir ya da engelleyebilir. Ayrıca YKS'nin etkinliği birbirleri ile çelişen normlar, değerler, yönetim felsefesi ya da uygulamaları ile engellenebilir.

Yönetim kontrol sistemlerinin oluşturulmasında organizasyon planları ve organizasyon yapısı belirleyici iken yönetim kontrol sistemlerinin başarılı bir şekilde performansı izlemesi ve ölçmesi için enformasyon sistemlerini ve bu sistemlerden sağlanan verileri açık bir şekilde dikkate alması gerekmektedir (Eisenhardt, 1985). Ancak bu sistemlerin oluşturulmasında dikkate alınması gereken diğer unsurlar ise organizasyonların değişen iş koşullarına uyumunu kolaylaştıracak esneklikte olması ve insan boyutunun göz ardı edilmemesidir (Ertürk, 1998; akt. Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006a: 108).

İleri besleme denetimi, faaliyet esnasında yapılan denetim ve geri besleme denetimi olmak üzere sınıflandırılabilir olan bu sistemlerin kontrol odağı farklılaşmaktadır. Bu çalışmanın amacına paralel olarak ileri besleme kontrolün, organizasyona girdi oluşturan insan kaynakları, materyal kaynakları ve finansal kaynaklar üzerinde odaklandığı ifade edilebilir (Koparal, 2002).

Yönetim kontrol sistemleri işletmeler büyüdükçe daha önemli ve karmaşık hale gelmektedir (Davila ve Foster, 2005). Ayrıca bu sistemlerin etkinliği işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında ve sürdürmesinde de önemli görülmektedir (Kimura ve Mourdoukoutas, 2000). Bu sistemler geleneksel olarak kullanılan biçimsel olmayan yönetim tarzlarının sınırlılıklarının giderilmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. Firmalar büyüdükçe var olan ödüllendirme sistemleri, iş standartları ve performans değerlendirme sistemlerine ek olarak yönetim kontrolünün teknoloji yardımıyla

desteklenmesi gündeme gelmiştir (Marginson, 2002). Bunun nedeni doğru karar vericilere gerekli bilgileri ulaştırmanın firma büyümesiyle doğru orantılı olmasıdır (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006a: 109). Ayrıca teknoloji-destekli yönetim kontrol sistemlerinin kullanılmaması durumunda örgüt içi iletişim hem maliyetli olmakta, hem de etkinlik açısından zayıf kalmaktadır. Emek-yoğun bir süreç olan yönetim kontrol sistemleri günümüzde teknolojik gelişmelere paralel olarak daha etkin hale getirilmiştir (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006a: 109). Bir başka ifadeyle, teknolojiye paralel olarak ortaya çıkan ve yaygınlaşan otomatik kontrol sistemleri, geri besleme sağlanmasının önemini artırmıştır (Ertürk, 1998).

## **2.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin ve İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kontrol Fonksiyonu Üzerindeki Etkisi**

Bilgi toplumu anlayışının ve bilginin stratejik öneminin vurgulandığı son zamanlarda insan kaynakları yönetiminde görülen en önemli değişimlerden birisi de; insan kaynakları bilgi sistemlerinin (işletmenin ölçeğine bakılmaksızın) kullanımının yaygınlaşmasıdır (Öğüt, 2001: 58).

Bilgi çağında, bilgi üretici ve uygulayıcı olarak insan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliği artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri elde etmek, depolamak, kullanmak, sonuçlarını izlemek ve bilgi paylaşımını sağlamak amacıyla paylaşımcı bilgi ortamına (Collaboration Information Environment) sunmak için kullanılan sistemlerdir (Kovach ve Cathcart, 1999; akt. Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006a: 105).

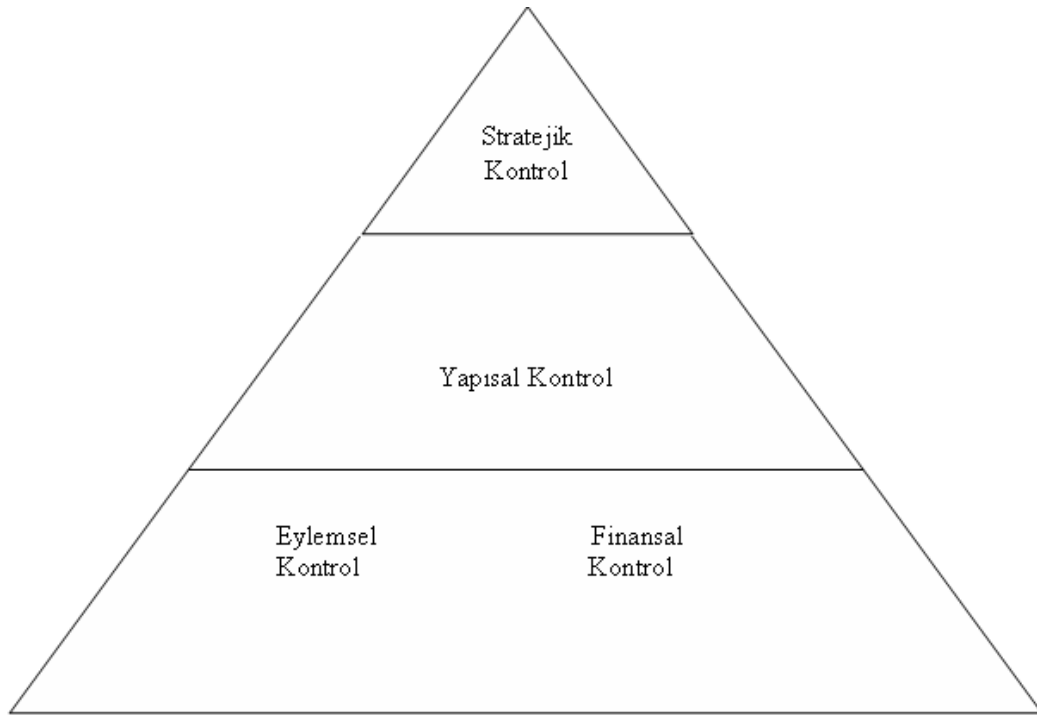
Bu ortam; İK uzman ve profesyonellerine, çalışanlar ve iş hakkında daha fazla bilgi edinmelerini sağlar. Çalışanlara “Neyi? Nasıl?” kontrol edecekleri hakkında bir fikir verir. Çalışan ile ilgili ne kadar bilginiz var ise, onu o kadar çok etkili kontrol eder ve yönetirsiniz. Çalışanın ruh halini ne kadar iyi bilerseniz, onun tepkilerini, işe uyumunu ve davranışlarını o derece denglersiniz. Yani, İKBS sadece bilgisayar donanımı ve İK yazılımı demek değildir; aynı zamanda çalışanları kontrol etmeye imkân veren bir yönetim aracıdır (Öztürk, 2008).

İKBS; kontrol işlevini, performans değerlendirme sonuçları ile yerine getirir ve İK uzmanlarına objektif, güvenilir, karşılaştırmalı bilgiler verir. Bu bilgilerden hem iş ile



hem de çalışanlar ile ilgili alınması gerekli tedbirler ve yapılacak faaliyetler belirlenir. Bu tedbirler; Şekilde verilen “Kontrol Seviyelerine” göre farklılık göstermektedir. Hat yöneticisi burada en kritik pozisyonadadır. Bu görevi icra eden çalışanlar, eylemsel kontrol kapsamında, iş ile ilgili sonuçları ölçerler ve bu verileri üst kademeye ve finans bölümüne rapor olarak gönderirler (Öztürk, 2008: 53).

#### Şekil 4. Kontrol Seviyeleri



**Kaynak:** W.Ricky Griffin, “**Management**”, 8th Edition, Texas University, 2005, s.656.

Kontrol fonksiyonunun işleyişinde alt kademedan gelen raporlar doğrultusunda, orta/üst kademe yöneticileri, işletme yapısı ile ilgili alınması gerekli tedbirler ile ilgili çalışma yaparlar. Yapıda meydana gelecek değişikliğin, işletmenin tüm fonksiyonlarını etkileyeceği unutulmamalıdır. Stratejik kontrol ise, tüm fonksiyonlardan gelen entegre edilmiş bilgilerin bütünleştirilerek, hangi kontrol tedbirlerinin alınması gerektiğini ortaya koyar.

Yönetim Bilgi Sistemi (YBS); her kademedeki yöneticilerin doğru karar verebilmesi maksadıyla, ihtiyaç duyulan faydalı üst bilgiyi sağlayan sistemlerdir. Diğer bir ifadeyle, YBS, etkin karar verilmesi için, gerekli bilgiyi elde etmek maksadıyla farklı kaynaklardan belirlenen farklı kontrol seviyelerinde ve süreçlerinde, elde edilen bilgilerin (veri, ham bilgi) bütünleştirilerek, bilgisayar tabanlı olarak kullanıcıların hizmetine sunulmasıdır. Bu iki tanımdan da anlaşılacağı üzere, Yönetim Bilgi Sistemleri; yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol faaliyetlerinin işletmenin tüm kademelerinde müşterek bir anlayışla yürütülmesine ve gayret birliği (sinerji) oluşturulmasına imkân sağlamaktadır.

Yönetim Bilgi Sistemlerinin, örgüt kültürü ve insan kaynakları bilgi sistemleri ile bütünleştirilerek, ağlar vasıtasıyla kullanıcılara sağlanması, yürütülen faaliyetlerde tam bir kontrol sağlanmasına olanak vermektedir. Her yönetim seviyesinde geri-ileri beslemeye imkân sağlanması, verilerin güncel ve karşılaştırılabilir formlarda sunulması sistemin güvenilirliğini de arttırmaktadır (Dessler, 2005: 41; akt. Öztürk, 2008: 54).

“İKBS; kontrol işlevini, performans değerlendirme sonuçları ile yerine getirir ve İK uzmanlarına objektif, güvenilir, karşılaştırmalı bilgiler verir. Bu bilgilerden hem iş ile hem de çalışanlar ile ilgili alınması gerekli tedbirler ve yapılacak faaliyetler belirlenir” biçiminde bir tanım yapmıştık, buradan hareketle kısaca İKBS'nin performans değerlendirme fonksiyonunu da açıklayalım:

İnsan kaynakları yönetimi bilgi sistemlerinin önemli bir fonksiyonunu çalışanların performanslarının değerlendirilmesi oluşturur. İşletmede yapılan bir performans değerlendirme çalışmasından; stratejik planlama, ücret yönetimi, kariyer geliştirme, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, işten ayırma ve personel programlarının geçerliliğinin saptanması gibi farklı nitelik ve amaçlardaki alanlardan yararlanılır.

Performans değerlendirme sonuçlarından hareketle, işletmedeki insan kaynaklarına ilişkin çeşitli kararların alınması; insan kaynakları bilgi sistemi içindeki performans alt sisteminin önemini göstermektedir. Performans değerlendirme, özellikle eğitim açıklarının belirlenerek, ileriye dönük kariyer yönetimi ve yedekleme planlaması uygulamalarının tasarlanması, iş analizi ile ilgili düzenlemelerin ve güncellemelerin

yapılması, çalışanlara olumlu/olumsuz geri besleme sağlanarak verimliliklerinin artırılması, bilgi açıklarının giderilmesi gibi konularda yönetim fonksiyonlarından özellikle kontrol fonksiyonunun işleyişine katkı sağlayarak, gerek çalışan gerek örgüt bazında işletmenin gelecekteki başarısının şekillendirilmesinde de önem taşıyacaktır (Öztürk, 2008).

## **2.8. Yönetmel Etik Kavramı Ve Yönetim Kontrolünde Etik İlkeler**

Profesyonel yönetimde etik yaklaşımının ön plana çıkması ve 21. yüz yılın başlarında buna şiddetle ihtiyaç duyulması, kendiliğinden gerçekleşen bir durum değildir. Yönetim alanındaki toplumsal değerlere aykırı davranış ve uygulamaların yaygınlaşması; yolsuzluk ve yozlaşmalarla doğrudan ilgili olarak her meslekte olduğu gibi yönetim kuram ve uygulamalarında da bir etik boyutun gerekliliğini tüm açıklığıyla hissettirmiştir (Balkır, 2005:204).

Bu durum işletmeleri etiğe, etik kodları geliştirmeye ve bunları kültürlerinin bir parçası haline getirmeye yönlendirmektedir.

### **2.8.1. Yönetmel Etik Kavramı**

Yönetmel etik, 1970'li yıllardan sonra üzerinde önemle durulan ve çalışılan konulardan biri haline gelmiştir. Özellikle 1990'lı yıllarda ivme kazanmış olan yönetmel etik literatüründe, içerik olarak zenginleşme ve önemli bir bilgi birikiminin oluştuğu görülmektedir. (Cooper, 1994: 11).

1974 yılında PAR(Public Administration Review)da yayınlanan iki makale, yönetmel etiğin bir çalışma alanı olarak gelişmesine doğrudan katkıda bulunmuştur. Bunlardan birincisi, Michaelon'un 1974 yılında yaptığı "Social Equity and Organizational Man: Motivation and Organizational Democracy" (Sosyal Eşitlik ve Örgütsel insan: Motivasyon ve Örgütsel Demokrasi), isimli çalışma diğeri de, David K. Hart'ın yine 1974 yılında "Social Equity, Justice, and Equitable Administrator" (Sosyal Eşitlik, Adalet ve Adil idareci) isimli makalesidir. Yazarlar bu makalelerde genel olarak, sosyal eşitliğin yönetmel uygulamalar açısından önemini vurgulamaktadırlar (Cooper, 1994:12).

Yönetmel etik, yönetmel eylemlerde uyulması gereken ilkeler veya davranış kuralları olarak tanımlanır (Thompson, 1985:555). Bu yönü ile yönetmel etik; örgütlerdeki

bireylerin ahlaki karar almalarını ve ahlaki kararların amaçlanmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla etik, doğru ve yanlış ayırt etme, karar süreçlerinde doğru olanı tercih etmeye yönlendirme görevini üstlenmektedir.

Yönetmel etik; göreceli bir kavram olan ahlakın belli bir örgüt içerisinde, o örgütçe belirlenmiş kurallarla beslenerek ortaya çıkmış biçimi (Kılavuz, 2002: 258) olarak ta tanımlanmaktadır. Değerler ve ahlakın çeşitliliği örgütlere de yansımakta ve örgüt kültürü ile birlikte yönetmel etik oluşumunu sağlamaktadır. Kamusal alanda ise yönetmel etik; idari çalışanların yönetmel kararlar alırken kullandıkları etik standartların düzenlenmesini, bu standartların analiz edilerek kullanılmasını, karar alımında kişisel ve profesyonel sorumluluk gösterecek şekilde davranılmasını vurgulamaktadır.

Günümüzde yönetmel etik; hiyerarşik yapılar ve bürokratik yönetim şartları altında sosyal ahlak açısından tehlikeli sonuçlar doğuracak şekilde deforme olmaktadır (UNPAN Documents, 2004:3). Bu değişim kendini örgütlerde; aşırı merkezileşme, güçlü bürokratik yapıların çıkar oligarşilerinin oluşması, çalışanlarda ise; disiplinli çalışmanın yerine kendini devamlı çalışıyormuş gibi gösterecek davranış değişikliklerinin ortaya çıkması ile göstermektedir.

### **2.8.2. Yönetmel Etiğin Temel Unsurları**

Yönetmel etik, yönetmel alandaki çalışanlar ve yöneticilerin faaliyetlerindeki tüm ahlaki boyutları incelemektedir. Bu boyutlar aşağıda kısaca incelenmektedir (UNPAN Documents, 2004:5).

**Değerler:** Bireysel, örgütsel veya sosyal olarak düşünce ve davranışların bağımsızlık, adalet, dürüstlük, bağlılık, tarafsızlık, sorumluluk gibi kavramlar dahilinde gerçekleşmesidir.

**Standartlar ve Normlar:** Bireylerin / çalışanların faaliyetlerine rehberlik eden, davranışlarına yön veren ve onları kontrol eden prensiplerdir.(yasalar, kodlar, kurallar gibi.)

**Davranışlar:** Sosyal değerlere uygun, mevcut normlar ve standartlarla sınırlandırılmış farklı kişisel faaliyetlerdir.

Bu boyutlarıyla yönetsel etiğin temel görevi yöneticiler ve çalışanlar/bireyler arasındaki ilişkinin düzenlenmesini sağlamak, etik ihtiyaçları karşılayarak sosyal yapıya ait değerleri vurgulamak, yapıya uygun davranışlar geliştirmek olarak açıklanabilir.

### **2.8.3. Yönetim Kontrolünde Etik İlkeler**

Yönetim kontrolünde etik ilkeler; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan haklarına saygı, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, tutumluluk, demokrasi, açıklık, yasadışı eylemlere direnmek, emeğin hakkını vermek, çalışanlara örnek olmak, nazik olmak, sır saklamak, mütevazı olmak şeklinde sıralanmaktadır. Bu ilkeler, örgütsel açıdan ise, aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (Aydın, 2002:48-60).

**Adalet:** Örgüt açısından adalet, iş görenlere, örgüte katkıları ve kurallara uymaları oranında haklarının; kurallara aykırı davranışları oranında da ceza verilmesi gibi, davranışların uygun karşılık ile buluşmasına yönelik denge sağlayıcı bir anlam ifade etmektedir.

**Eşitlik:** Eşitlik kavramı üç farklı açıdan ele alınmaktadır. Eşit bireylerden oluşan sınıfa eşit davranılması anlamına gelen, *temel eşitlik*; toplumdaki farklı gruplara eşitlik sağlanması için farklı uygulamalar ve düzenlemelerin yapıldığı, *kısmi eşitlik*; gruplar arasında ve alt sınıflar arasında eşitliğin sağlandığı; *blokların eşitliği*.

**Dürüstlük ve Doğruluk:** Doğruluk, tüm yaşamın ve eylemlerin gerçekler üzerine kurulmasını gerektirir. Dürüstlük ise doğruluğu içerir ancak farklı bir kavramdır. Doğruluk gerçeği söylemek, dürüstlük söze bağlı kalmak ve beklentileri gerçekleştirmek anlamına gelmektedir.

**Tarafsızlık:** İnsanın bireyleri ya da nesnelere oldukları gibi görebilmesi ve bu görüntüyü kendi oluşturduğu görüntülerden ayırabilmesidir.

**Sorumluluk:** Belirli bir görevin istenilen nitelik ve nicelikte yerine getirilmesidir.

**Bağlılık:** Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt üyeliklerini sürdürmeleri ve örgütte kalmak istemeleridir.

**Tutumluluk:** Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktır.

**Açıklık:** Karşılıklı iletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir. Açıklığın bir başka unsuru da yapılan işlerde açık olmaktır.

**Emeğin Hakkını Verme:** İş görenin üretim veya hizmet için örgüte harcadığı emekle yarattığı değer artışından hak ettiği değer kendisine ücret olarak döndürülmesidir.

Bu ilkelerin örgütsel yaşama kazandırılması, örgüt içi ilişkilerde rehberlik yapması, kişiler arası ilişkilerin uyumlaştırılması, işbirliği ve iş barışı konusunda önemli katkılar sağlayacaktır. Gönüllü işbirliğini teşvik edecek uyumlu ilişkiler, aynı zamanda örgütsel iklimin gelişmesini de sağlayacaktır.

#### **2.8.4. Yönetim Kontrolünde Etik Dışı Davranışlar**

Yönetim sürecinde kararlarda, uygulamalarda, eylem ve işlemlerde kaçınılması gereken davranışlar etik dışı davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Bu davranışlar; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma, korkutma, ihmal, istismar, bencillik, yolsuzluk, işkence, yaranma, dalkavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, zimmet, bağınazlık olarak sıralanır. Bu davranışların bir kısmı aşağıda incelenecektir: (Aydın, 2002:60-69)

**Ayrımcılık:** Genellikle ayrımcılık iki türde ortaya çıkmaktadır. *Açık ayrımcılık*, cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkarken, *kurumsal ayrımcılık*, bir örgütün yansız bir seçim süreci ile istihdam olanakları sunsa bile kadınların ya da azınlıkların örgütte diğer gruplar ile eşit oranlı temsil edilmemesidir (Velasquez, 1988:319).

**Kayırma:** Ruhsal – duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıklar ve yükümlülüklerle görevlilerin yakın çevresine ya da birtakım kişilere ayrıcalıklı davranmasıdır.

**Rüşvet:** Para, mal, hediye gibi bir takım maddesel çıkarlar karşılığında bunu sağlayan kişi ya da kümelere ayrıcalıklı davranılmasıdır.

**Yıldırma – Korkutma:** İş görenler üzerinde güç gösterisi yaparak astları yıldırmaya çalışmaktır.

**Şiddet–Baskı–Saldırganlık:** Genellikle iki tür şiddetten söz edilebilir, birincisi şiddetin araç olarak kullanılması; ikincisi dışavurum olarak şiddet kullanımudur.

**Bedensel ve Cinsel Taciz:** Bedensel cezalandırma tokat atma, kulak çekme, sopayla vurma vb., cinsel taciz ise çocuğa, gence, kadına söz atma; el, kol hareketi yapmakla başlayıp daha ileri boyutlara kadar varan geniş bir yelpazedir.

**Görev ve Yetkilerin Kötüye Kullanımı:** Yetkinin verilmiş amacından başka bir amaç için kullanılmasıdır.

Toplumsal ve kurumsal yozlaşmaların temelinde etik davranışların zayıflaması ve buna karşılık etik dışı davranışların güçlenmesi yatmaktadır. Etik davranışların yeterince teşvik edilmemesi ve buna karşın etik dışı davranışların ise yeterince cezalandırılmaması, sosyal çevrede etik dışı davranış ve uygulamaların uygun ortam bularak gelişmesine neden olmaktadır.

## **2.9. İnsan Kaynakları Yönetimi Kontrolü:**

Herhangi bir örgütün başarısı sadece mükemmel planların oluşturulmasına ve uygulanmasına bağlı değildir, fakata aynı zamanda süreç ve faaliyetlerin işletme amaçlarına yönelik olarak sürekli değerlendirilmesine ve bu değerlendirme süreci içerisinde analiz ve kontrolüne bağlıdır (Mondy ve diğ., 2002: 510)

Aynı şekilde İKY'nin başarıyla yürütülebilmesi, örgütün stratejik amaçlarına katkıda bulunabilmesi de İKY işlevlerinin sürekli değerlendirilmesine bağlıdır. Nitekim böyle bir değerlendirme ve ölçüm, insan kaynakları yönetiminin iyileştirilmesinde ve insan kaynakları yönetimi kararlarında güçlü bir yönetsel araç olarak önem arz etmektedir (Flamholtz ve diğ., 2002: 497). İKY değerlendirmesinin ana unsuru İK kontrolüdür. İK kontrolü, İKY işlevinin etkinliği ve etkililiği ile onun örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesine katkısının sistematik bir analizini ve değerlendirmesini içerir (Stone, 2005: 817). İK kontrolü, İKY'nin ilkelerinin ve uygulamalarının gerçekleştirilme derecesini ortaya koyar (Arif, 1989: 9). Öte yandan İK kontrolü hem yönetime, hem de İK yönetici ve profesyonellerine örgütün stratejik amaçlarına insan kaynaklarının katkısının değeri konusunda geri bildirim sağlar (Stone, 2005: 817).

Şekilde yer verilen İK kontrol ölçüm sürecinde, öncelikle örgütsel stratejik amaçlar doğrultusunda İKY stratejik amaçlarının oluşturulmasından sonra her bir İKY faaliyeti için performans amaçları saptanır. Bunu takiben İKY'nin çıktıları çeşitli yöntemler kullanılarak ölçülür. Daha sonra bu çıktılar, standartlarla ve göstergelerle karşılaştırılır. Son aşamada ise sonuçlar analiz edilerek ve değerlendirilerek İKY stratejik amaçlarının ne derecede gerçekleştirildiği belirlenir.

İKY değerlendirmesinin amacı, İKY'nin her bir işlevinin katma değer sağlama açısından ne kadar iyi bir şekilde yerine getirildiğini belirlemektir. Bunun da ötesinde İK kontrolü; İKY'nin sağladığı katma değeri ortaya koymakta ve aynı zamanda stratejik olmayan İKY uygulamalarının örgütsel stratejiyle ilişkilendirilmesi konusunda başlangıç noktasını oluşturur (Hyland ve Verreault, 2003: 466).

İKY kontrolü İKY faaliyetlerinin stratejik amaçların gerçekleşmesine katkısı ve maliyet etkinliği açısından nesnel olarak ölçümünü sağlar (Stone, 2005: 817).

Özetle bu kontrol

- İK işlevinin performansının değerlendirilmesini,
- Yasalarla, politikalarla, düzenlemelerle uyumunu,
- İK personelinin işlevlerini yönetimin kontrolüne tabi tutarak profesyonelliklerinin geliştirilmesini,
- Karlar üzerindeki etkisini ortaya koyarak İK işlevinin yönetim açısından imajının iyileştirilmesini kolaylaştırır (Werther ve Davis, 1996: 560).





## **İK Kontrolünde Kullanılan Yaklaşımlar:**

İK kontrolünde beş yaklaşım ortaya konmaktadır (Bingöl, 2006: 575):

- 1. Karşılaştırmalı Yaklaşım:** Bu yaklaşıma göre yapılan kontrol, İKY faaliyetlerine ilişkin sonuçları, bir firmayı veya bölümü başka bir firmayla veya bölümle karşılaştırarak, iyileştirmeye ihtiyaç duyulan zayıf performans alanlarını açığa çıkarmaya yardımcı olur.
- 2. Dış Danışman Kullanma Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre kontrol, faaliyet veya programların değerlendirilmesinde, bir danışmanlık firmasına ait veya yayınlanmış araştırma bulgularının standart olarak kullanılmasına dayanır.
- 3. İstatistiksel Yaklaşım:** Kontrol, mevcut kayıtlardan yararlanılarak faaliyet ve programların değerlendirileceği istatistiksel standartları ortaya koyar.
- 4. Uyuma Yaklaşımı:** Kontrol, İKBS'nin unsurlarını örnekleyerek işletme politikalarında yasalardan sapma olup olmadığını araştırır.
- 5. Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı:** Kontrol; fiili sonuçları, önceden belirlenmiş amaçlarla karşılaştırır. Zayıf performans alanları ortaya çıkarılıp rapor edilir ve düzeltici eyleme geçilir.

## **BÖLÜM 3 : İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ**

### **3.1. Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi**

Yönetimin değişim tarihi yönetim düşüncesinde yaşanan değişimin teknik boyutu kadar sosyal boyutunu da içermektedir. Bu yönüyle aslında yönetsel değişim insanın varlık boyutunda yaşanan değişimlerle daha yakından ilgilidir. Olaya bu çerçeveden bakıldığında tarihsel süreç içinde daha dün “biz çalışanlarımızdan önlerine konulan işlerin yapılmasını bekleriz, onun ötesi bizim işimizdir.” diyen yönetim düşüncesinden, bugün çalışanlarımız ve müşterilerimiz bizim stratejik ortağımızdır diyen farklı bir yönetim düşüncesine ulaşılmıştır. Bu ifade biçimi personelden insan kaynağı kavramına geçişte yaşanan bir zihniyet farklılaşmasının ve aydınlanmasının gerçekleştiğini göstermektedir (İnce, 2005: 327).

#### **3.1.1. Örgütlerde İnsana Bakışın Değişimi: Personelden İK'ya Geçiş**

Örgütler ortak amacı gerçekleştirmek üzere birey ya da grup faaliyetlerinin bilinçli bir şekilde koordine edildiği sistemlerdir (Can ve diğerleri, 2001: 4). Gerek bir yapı anlamında örgüt, gerekse onun ayrılmaz bir unsurunu oluşturan insan ögesi ve onun oluşturduğu gruplar yönetimin ve örgütün temel faaliyet alanını oluşturmaktadır. İnsanın hem bir üretici hem de bir tüketici olarak varoluşu örgütlerin varlığını anlamlı kılmaktadır (Hellriegel ve diğerleri, 1999: 5-6).

İnsan kaynakları kavramı bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörenlere kadar herkesi kapsayan bir yapıyı temsil etmektedir (Bolton, 1997: 5).

Örgütler psiko-teknik sistemlerdir. Bu açıdan birer sosyal sistem özelliği taşırlar. Örgütler teknoloji ve insanları bir başka anlatımla bilim ve insanlığı bir araya getirmektedirler (Açıkalin, 1996: 3). Bu yönüyle insan örgütlerin hem aracı hem de amacıdır. Örgütsel verimliliğin sağlanması yönetimin en önemli sorunları arasında yer almaktadır. İnsan sermayesi yalnız başına bir çalışana özgü, bilgi , beceriler ve deneyimi içerir. Bir örgütün çalışanlarının tümünün kolektif insan sermayesi onu diğer kuruluşlardan ayıran özel bir kaynak oluşturur ve bu diğer rekabet avantajı biçimlerinin de temelidir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 2004: 47). Küresel rekabetin öncülük ettiği değişim sürecinin istihdam ilişkilerini farklılaştıran faktörlerinin etkisi ile

geleneksel endüstri ilişkilerinin önemi azalırken, mikro düzeyde ortaya konan yaklaşımları öne alan insan kaynakları yönetiminin önemi artmaktadır (Lewin, 1991: 341-342).

Makine ve teknoloji insan aklının bir ürünüdür ve sadece insanlar tarafından verimli bir şekilde kullanılabilir. Örgütlerde herhangi bir verimlilik programının başarısı, insan kaynaklarının etkin kullanımı ile mümkündür. İşletmelerde artık insan kaynağının örgütün en önemli kaynağı olduğu düşüncesi bir klişe olmaktan çıkmıştır. İnsanlar örgütlerin yegane dinamik varlığını oluşturmaktadırlar. Örgütler açısından insan nedensel güçtür. Çünkü insan yaratıcılığın, yenilikçi fikirlerin kaynağını teşkil etmektedir. Örgütlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi, örgütleri meydana getiren çalışanların yönetsel etkinliğine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır (Bozkurt, 1996: 36).

Bilgi çağı kavramı ile gündeme gelen küreselleşme ve işletmelerin uluslararası rekabete açılmaları işletmelerin yönetim süreçlerini, insan faktörünü, örgütsel ilişkiler ile örgüt, çevre ilişkilerini derinden etkilemiştir. Sanayileşmenin ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar örgütlerin de kendilerini yenilemelerini, çağdaş üretim teknikleri ve iş yapma biçimlerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Canman, 1995: 55; akt. İnce, 2005: 328).

Yeni tarz ve yöntemlerde düşünme, analiz etme, yönetme ve çalışma biçimlerinin ortaya çıkması bilgi çağı toplumunun önemli yönünü oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002: 47).

Bu değişim süreci ile birlikte İKY son 20-30 yıl içerisinde ekonomi, istihdam, nüfus, iş gücü ve çalışma yaşamlarında oluşan değişimler sonucunda, bu değişimleri kabullenebilecek bir tarzda örgütlerde çalışan personelle ilgili çalışmaları kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Aykaç, 1999: 26).

Örgütlerde insan kaynağı yönetimi pazar ekonomilerinin en çok konuşulan belli başlı konularından biri halini almıştır. İnsan kaynakları yönetimi, alışılmış personel yönetiminin kapsadığından farklı kavramları içeren bir olgu olma özelliği taşımaktadır (Büyüksulu, 1988: 74). İnsan kaynakları yönetimi gelişmeye açık, insan, örgüt ve çevreyi bütünsel bir yaklaşımla ele alan, dinamik ve esnek bir anlayışı temsil etmektedir. Bu yönüyle insan kaynakları yönetiminin işletmenin geleneksel yönetim

anlayışından modern yönetim yaklaşımına geçiş sürecinde yaşadığı zihinsel dönüşümün bir iz düşümünü temsil ettiğini söylemek mümkündür (Lewis ve diğerleri, 1995: 318-319).

### **3.1.2. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Geçmişten Farklılaşan Yönleri**

Günümüze kadar, insanlık tarihi ekonomik ve sosyal olarak birçok aşamadan geçmiştir. Bu aşamalar; doğaya ve avlanmaya dayalı ilkel toplumdan, yerleşik hayata geçilmesinin ardından tarım toplumu, buhar gücünün sanayide kullanılması ile başlayan sanayi toplumu ve bilginin bir kaynak olarak ön plana çıkması ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri izleyen günümüzdeki durumuna ulaşan bilgi çağı veya toplumdur (Öğüt, 2001). Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş uzun bir zaman dilimini kapsarken, sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşüm çok daha hızlı gerçekleşmiştir. Bunun nedeni temelde, yeni teknolojilerin gelişme hızına ve bu teknolojilere uyum esnekliğinin yüksekliğine dayanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2002).

Yeni tarz ve yöntemlerle düşünme, yönetme ve çalışmanın kaçınılmaz hale geldiği bilgi toplumu dönüşümü, ömür boyu öğrenmenin yaygınlaştığı, öğrenen birey ve öğrenen organizasyonlardan oluşan öğrenen toplum olma doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir. Teknolojinin çeşitlenmesi ve teknolojinin kaynağı olan bilginin her alanda kullanılması, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. Sanayi toplumunda birey, zorunlu ve kültürel ihtiyaçlarını genellikle maddi ürünlerle karşılamaktadır. Bilgi toplumu aşaması ile birlikte bilgi üretimi ve kullanımı yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda, Maslow'dan itibaren dikkate alınan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında en üst düzeyde bulunan, bireyin kendini kanıtlaması, yeteneklerini geliştirmesi ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin, optimal biçimde karşılanabileceği bir ortam bilgi toplumunda oluşmaktadır. Somut bilgi yönü olmayan ürün ve mallar üzerine kurulan tarım toplumu ekonomisi, sanayi devriminin oluşturduğu ikinci dalga ile yerini somut ama sembolik değerler olan paraya bırakmıştır. Üçüncü dalganın yol açmaya başladığı bilgi toplumunda ise anında transfer olan bilgi, ekonominin soyut parasını oluşturmaya devam etmektedir (Toffler, 1981).

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığına ilişkin birçok gelişmeden söz edilebilir. Her şeyden önce, günümüzde bilgi patlamasının etkilerinin yaşandığı, bilginin araç olmaktan çıkıp önemli bir üretim alanı olduğu, yine bilginin temel güç olmaya başladığı

iş hayatında bilgi çalışanlarının giderek daha çok istihdam edilmeye başlandığı görülmektedir. Bilgi toplumu, bu hızlı bilgi artışına dayanan ve hayatın tüm alanlarını kapsayan değişimleri ve gelişmeleri içermektedir. Tüm bu gelişmeler, bilgi toplumunun genel özelliklerini de belirlemektedir. Genel anlamda bilgi toplumunda kitle iletişimin, eğitimin, kültürün, politikanın ve yönetimin yeni bilgi teknolojilerinden etkilendiği bilinmektedir.

Bilgi çağı ile yoğunlaşan bilgi teknolojilerinin ilk dönemlerde organizasyonlarda neden olduğu yapısal ve davranışsal değişimlerin çoğu genellikle alt kademelerde hissedilmekteydi. Dolayısıyla bilgi teknolojilerinin kullanımının yönetsel düzeylere yaptığı etkiler üzerinde yeterince durulmamıştı. Ancak günümüzde nitelenen bu durumda yaşanan hızlı farklılaşmalar gözle görülür şekilde artmaktadır. Bu nedenle, birçok orta ve yüksek kademe yöneticileri, bilgi teknolojilerinin yarattığı nihai etkiyi algılamaya başlamışlardır (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006a: 104).

Bilgi çağı ile birlikte yaygınlaşan küreselleşme ve uluslararası rekabete açılma, yönetim ve insan faktörünü, çalışma normlarını yeni kurumsal hedef ve stratejilere doğru yönlendirmektedir. Organizasyon içinde en tepedeki yöneticiden en alt düzeydeki çalışana kadar bireyi, çalışmayı, çalışma yaşamını, ortamını ve statüleri etkilemekte ve organizasyonlarda çalışan insan kaynaklarından yeni çalışma profilleri istenmektedir (Ersen, 1997).

Bilgi çağına geçiş sürecinde yöneticiler, insan kaynaklarının katılımı ve katkısı olmaksızın kurumsal gelişme sağlayamayacaklarını algılamışlardır (Bayraktaroğlu, 2002). Bugüne kadar organizasyonların bilgi çağına uyumlarını sağlamak ve etkinlik düzeylerini artırmak için genelde başvurulan yöntemler, yeniden yapılandırma veya değişim mühendisliği uygulamalarıdır. Bu yöntemler, çalışanların kuruluşlarında sergilemekte oldukları kişisel düzey; kişiler arası etkileşim düzeyi, yönetsel düzey ve organizasyon düzeyini hedef almaktadır.

Personel yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir rol, bir görev üstlenmemekteydi. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında insan kaynakları yönetimi

kavramının ifadelendirilmesi, içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan, sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır (Keser, 2006).

İnsan unsurunun en önemli güç olarak gerek üretim gerekse hizmet sektöründe yer alması, sanayi sonrası toplumun en belirgin özelliklerinin başında yer almaktadır.

İKY'nin Çok Uluslu Şirketlerde, uluslararası rekabetin de etkisiyle, 1980'li yıllardan itibaren, giderek hızlanan bir önem kazandığı kabul edilmektedir. Bunun nedenleri arasında, örgütlerin teknoloji alanındaki ve diğer yenilikleri kopya etme imkanları bulunmasına karşılık, insan kaynağını bu yolla elde etme ve kısa sürede yetiştirme imkanlarının son derece sınırlı olması, gösterilebilir (Aykaç, 1999: 24).

İKY'nin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Öğüt, 2001: 77; akt. İnce, 2005: 329):

1. İnsan kaynakları yönetimi stratejik yönden gerekli olan ihtiyaçlar üzerinde durur ve örgüt ile birey arasındaki bütünleşmeyi sağlamaya yöneliktir.
2. İşletmede var olan örgütsel kültürün güçlendirilmesini sağlamaya dönük bir yaklaşıma sahiptir.
3. Çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel etkinliğe ve birey mutluluğuna katkı sağlamasını amaçlayan bir yaklaşıma sahiptir.
4. İnsan kaynakları yönetimini günümüzde yaşanan ve işletmelerin entropiye gitmelerine neden olan bilgi eskimesi ve değişime uyumsuzluk problemlerini ortadan kaldırmaya ve bireysel gelişimlerin sağlanmasına dönük bir yaklaşımdır.
5. İnsan kaynakları yönetimi işletmede yaşanan her olayın merkezine insanı yerleştirir ve insan merkezli işlevleri yerine getirir.
6. İnsan kaynakları yönetiminin amacı örgütsel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılmasının sağlanmasıdır. Bu amaçlar insan kaynakları yönetimi örgüt içi bakış açısına sahip olan personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini birleştirerek örgüte ve bireye sistemsel bir yaklaşım getirmektedir.

7. İnsan kaynakları yaklaşımı Toplam Kalite Yönetiminin önerdiği iç müşteri anlayışı ile çalışanlara yaklaşmakta ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanıp, verimliliklerinin arttırılacağı bir strateji geliştirmeye çalışmaktadır.

8. Örgüt ilkeleri organik ve yerel bir niteliğe sahiptir, ekip çalışması ve esnek çalışma biçimleri önemsenmektedir insan kaynakları yönetimi yapının gerekleri ve koşullarını sağlamaya çalışmaktadır.

9. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir modeldir.

10. Etkin bir kurumsal iletişimin sağlanabilmesi için bilgi akış sürecini düzenlemektedir.

Literatürdeki bulgular ışığında İKY'nin geçmişten farklılaşan fonksiyonları aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (İnce, 2005):

- Değişimin öznesi olmak
- Bilgiyi yönlendirici rol oynamak
- İlişki kurucu olmak
- Stratejik ortak olma duygusunu geliştirmek
- Örgütsel sağlığı korumak
- Örgütsel bağlılık yaratmak
- Farklılıkları yönetmek
- Kural koyuculuktan danışmanlığa yönelen konum
- Etkili kültür yönetimi
- Yaratıcı fikirleri özendirmek
- Kişisel yenilenmeyi beslemek



## **3.2. İnsan Kaynakları Bağlamında İşletme Bilgi Sistemi ve ERP Kavramları**

### **3.2.1. Bilgi Sistemi ve İşletme Bilgi Sistemi**

İşletme bilgi sistemini açıklamadan önce genel anlamda bilgi sisteminin bir tanımının yapılmasına ihtiyaç vardır:

#### **3.2.1.1. Bilgi Sistemi**

Bilgi sistemi, verilerin toplanmasını, işlenerek bilgiye dönüştürülmesini, bilginin saklanmasını ve yayılmasını sağlamada beraber çalışan, birbiri ile ilişkili bileşenler kümesidir. Söz konusu bilgi, işletme ile ilgili kararların alınmasında ve işletmenin denetiminde kullanılır (Laudon ve Laudon, 2000).

Bilgisayar destekli bilgi sistemleri, bilginin işlenmesinde, saklanmasında ve dağıtımında bilgisayar donanım ve yazılımlarını kullanır. Organizasyonlar, söz konusu işlemlerin gerçekleştirilmesinde hemen hemen her alanda farklı boyutlarda da olsa bilgisayardan faydalanır. Bu yüzden, günümüzde bilgi sistemi kavramı genellikle bilgisayar destekli bilgi sistemini ifade eder hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak bilgi sistemleri bilgi teknolojileri ile verileri, yöntemleri ve bunları kullanan kişileri birleştiren oluşumlara dönüşmüştür.

Temel bir bilgi sistemi modelinde çeşitli iş kaynaklarından elde edilen veriler sistemin girdisini oluşturur. Çıktıyı üretmek için veriler bir program aracılığıyla işlenmektedir. Bu program, yönetim ve sistem kullanıcılarının yönlendirmeleri sonucu bilgi sistemi uzmanları tarafından oluşturulur. Bilgi sisteminin çıktısı olan bilgi, bunu gerekli durumlarda diğer kullanıcılarla da paylaşan son kullanıcıya iletilir. Son kullanıcıdan bir iletişim kanalı yoluyla kaynağa sistemle ilgili bilgiler geri döner ve bu bilgiler geri bildirim oluşturur (Licker P., 1997: 10).

Günümüzde bilgi sistemleri teknolojinin önemli katkısıyla işletmeler için vazgeçilmez bir hal almıştır. Bilgi teknolojilerinin gelişimi endüstrilerde yapısal değişikliklere neden olmuş ve rekabetin kuralları da değişmeye başlamıştır. 1980'li yıllardan itibaren bilgi sistemleri işletmelerin çekirdek yapılarına girmeye başlamış ve yeni teknolojileri değer zincirlerine yerleştirmeyi başaran işletmeler ciddi bir rekabet avantajı kazanmıştır (Porter, 1985: 149).

### 3.2.1.2. İşletme Bilgi Sistemi

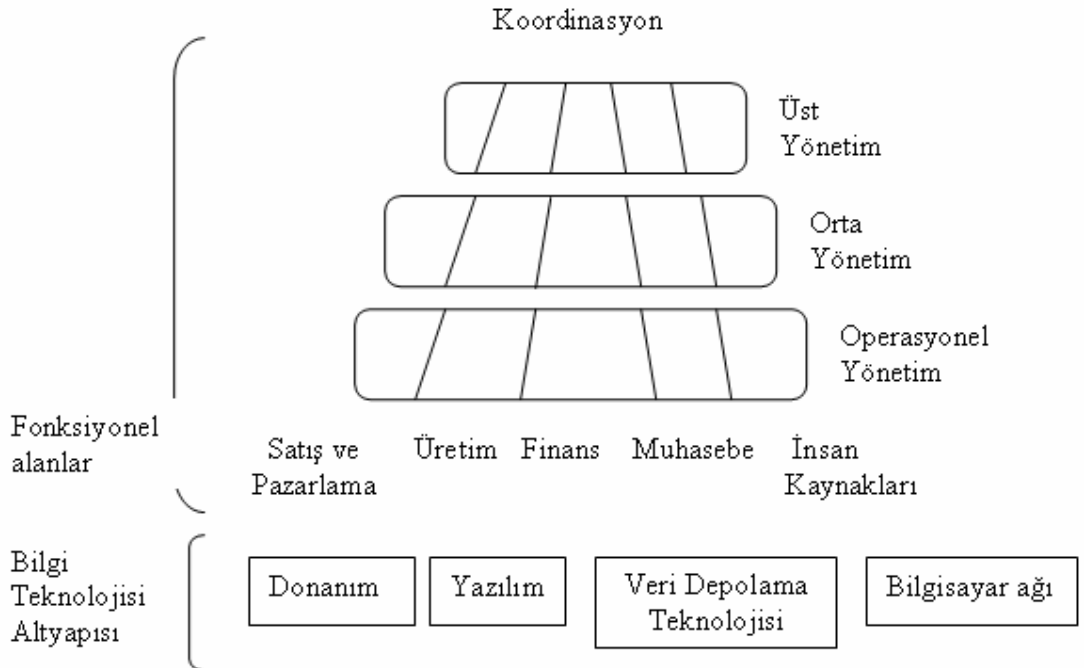
İşletme bilgi sistemleri, her işletmenin kendine özgü yapısına ve ihtiyaçlarına uygun biçimde oluşturulduğundan çok farklı boyutlarda ve biçimlerde olabilir.

İşletmelerdeki bilgi yapısını iki ana bölüm oluşturmaktadır. Bunlardan ilki işletme fonksiyonlarıdır. Temel işletme fonksiyonları pazarlama, üretim, muhasebe, finans ve insan kaynakları olarak sayılabilir. Her fonksiyonu kapsayacak şekilde üç ana yönetim kademesi bulunmaktadır. Bunlar da üst yönetim, orta yönetim ve operasyonel yönetim şeklinde sıralanır.

Bilgi yapısının ikinci bölümü, işletmedeki bilgi teknolojileri altyapısıdır. Bilgisayar donanım ve yazılımları, veri işleme ve saklama teknolojisi, bilgisayar ağları bu bölümün parçalarıdır.

İşletmenin bilgi yapısı ile ilgili temel ilişkilerin gösterimi Şekil 6'da görülmektedir.

**Şekil 6: İşletmenin Bilgi Yapısı**



**Kaynak:** Laudon ve Laudon (2000: 28).

Farklı seviyelerdeki yöneticilerin bilgi ihtiyaçları da farklılık gösterir. Üst düzey yöneticiler stratejik ve uzun vadeli kararların verilmesinde özet bilgilere ihtiyaç duyarlar ve bu bilgileri kullanarak işletmeye yön çizerler. Orta düzey yöneticiler üst yönetim tarafından belirlenen strateji ve politikaların uygulanması ile orta vadeli, taktik kararların verilmesinde belli ölçüde özetlenmiş bilgiye ihtiyaç duyarlar. Operasyonel yönetim seviyesinde yer alanlar günlük faaliyetlerin planlanmasında ve yürütülmesinde detaylı bilgiye gereksinim duyarlar (Gordon, 1999: 19).

İşletme bilgi sistemleri ile ilgili yönetim seviyeleri ve işletme fonksiyonları olmak üzere iki temel kritere göre ayırım yapılabilir. Fonksiyonlara göre ayrıldığında; pazarlama bilgi sistemi, üretim bilgi sistemi, muhasebe bilgi sistemi, finans bilgi sistemi ve insan kaynakları bilgi sistemi olmak üzere beş temel işletme bilgi sistemi bulunmaktadır.

### **3.2.2. Pazarlama Bilgi Sistemi**

İşletme yönetimi açısından pazarlama, mevcut veya potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin sunumu ile ilgili planlama, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma faaliyetleridir (Tokol, 1996: 4). Pazarlama, tüm işletme fonksiyonları arasında müşteri ile en fazla ilişkisi olan fonksiyondur. Bir taraftan müşteri memnuniyetinin sağlanmasıyla mevcut müşterilerin devamını, diğer taraftan da sunduğu değerlerle yeni müşterilerin kazandırılmasını amaçlar.

Pazarlama faaliyetlerinin yerine getirilmesinde yöneticiler ve çalışanlar kendi faaliyet alanları çerçevesinde çok çeşitli bilgilere gereksinim duyarlar. Pazarlamaya yönelik kararların oluşturulmasında ihtiyaç duyulan firma içi ve firma dışı bilgilerin elde edilmesini, saklanmasını ve paylaşımını sağlayan, çalışan ve teçhizat organizasyonu pazarlama bilgi sistemini oluşturur (Altıntaş, 1998: 2).

Etkin bir pazarlama bilgi sisteminin oluşturulmasında, pazarlama yöneticilerinin ve çalışanlarının bilgi ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi büyük önem taşır. Pazarlama bilgi sisteminin rolü; yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarını değerlendirmek, ihtiyaç duyulan bilgiyi üretmek ve bu bilgiyi zamanında dağıtmaktır (Kotler, 2000: 100). İhtiyaç duyulan

bilgiler işletmeden işletmeye değişebilmekle birlikte her pazarlama bilgi sisteminde yer alması gereken bazı temel konular aşağıda sıralanmıştır (Buttery, 1996: 31).

- Múřterilere ilişkin bilgiler,
- Pazarlama karması yónetimine ilişkin bilgiler,
- Pazar bólümlerine ve hedef pazara ilişkin bilgiler,
- Rakipleri de kapsayan çevresel koşullara ilişkin bilgiler,
- Satış tahminleri,
- İ denetimlerde performansın belirlenmesinde kullanılan başarı kriterleri.

Pazarlama bilgi sistemine girdi oluşturan firma dışı bilgilerin toplanmasındaki en önemli iki mekanizma, çevre taraması ve pazarlama araştırmasıdır. Çevre taraması, işletmenin çevresindeki olayların ve yónelimlerin incelenmesi sonucu işletmenin ónündeki fırsatların ve tehditlerin belirlenmesine yardımcı olacak bilgilerin edinilmesidir. Pazarlama araştırması ise net bir biçimde ortaya konmuş meselelerle ilgili belirli araştırmalar yapılmasıdır. Her ikisi de sağlıklı pazarlama bilgisinin elde edilmesi ve kullanılmasında önemli rol oynar (Buttery, 1996: 32). Firma içi bilgiler ise, diğer bólümlerin ilişkili verilerinin uygun hale getirilmesi yolu ile daha hızlı ve daha dúřük maliyet ile sağlanabilmektedir (Kotler, 2001: 133).

### **3.2.3. Üretim bilgi sistemi**

Üretim fonksiyonu, işletmenin elinde bulunan malzeme, makine ve insan kaynaklarının; belirli miktarlardaki mamulün istenilen kalitede, istenilen zamanda ve mümkün olan en dúřük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde organize edilmesidir (Kobu, 1999: 4).

Üretim yónetimindeki ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, üretim bilgi sistemlerinin tasarımı için yeni alternatifler sunmaktadır. Üretim fonksiyonunu entegre sistemler ile genişletmeyi başaran işletmeler ürün standardizasyonu ile üretim esnekliği arasında optimal dengeyi kurabilmektedir (Lee, 2003: 114). Malzeme ihtiyaçlarının planlaması, ürün tasarımı, üretim işlemleri gibi konularda bilgi teknolojilerinden yoğun biçimde faydalanılmaktadır.

Üretim bilgi sistemi, iki temel veri işleme sisteminin bileşimidir. Bu alt sistemlerden ilki; işlemlerle ilgili; fabrikanın kapasitesi, planlanan ve tamamlanan üretim işlemleri, kullanılan malzeme miktarları, harcanan işgücü ve makine saatleri gibi verilerin toplanmasını ve işlenmesini kapsar. İkinci alt sistem ise farklı ürünlerin üretilme maliyetlerinin belirlenmesinde yönetime yardımcı olan maliyet muhasebesi verilerinin toplanması ve işlenmesi ile ilgilidir (Cushing, 1994: 889).

#### **3.2.4. Muhasebe Bilgi Sistemi**

Muhasebede bilgi teknolojilerinin kullanımında ticari yazılımlar önemli rol oynamıştır. Muhasebe faaliyetlerinin bilgisayar ortamında izlenmesine öncülük eden genel muhasebe programlarının geliştirilmesi sonucu, defter tutma işlemleri ile devlet birimlerine verilecek beyanname ve bildirgelerin hızlı, güvenilir ve daha düşük maliyetle hazırlanması mümkün olmuştur (Tekin ve Parlakkaya, 2004). Muhasebe bilgi sistemi; hesap planının seçim, yardımcı hesapların esnek bir şekilde tanımlanması, yansıtma ve dönem sonu işlemlerinin otomatik olarak gerçekleştirilmesi, temel (bilanço, gelir tablosu) ve ek (fon akım, nakit akım, satışların maliyeti, kar dağıtım, özkaynak değişim) mali tabloların hızlı ve güvenilir bir şekilde düzenlenmesi, maliyet muhasebesi uygulamalarının gider çeşidi ve gider yeri bazında takip edilmesi ile eşzamanlı kayıt tutulması gibi önemli faydalar sunar. Günümüzde, muhasebe bilgi sistemleri, veri paylaşımı olan diğer bilgi sistemleri ile entegre çalışan, planlama, uygulama ve denetimlerde işletmeye destek veren birimler haline gelmiştir (Lazol, 2005).

#### **3.2.5. Finans Bilgi Sistemi**

Finans fonksiyonu, işletme fonlarının en uygun koşullarda sağlanması ve bu fonların etkin kullanımına ilişkin faaliyetlerden oluşur. Finansal analiz, finansal planlama ve denetim, fonların bulunması ve yatırımı konuları finans fonksiyonu kapsamındadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 218).

Finansal yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgilerin sağlanmasında; oran analizleri, başa baş analizi, nakit yönetimi, kredilerin yönetimi, yatırım projelerinin değerlendirilmesi, kısa ve uzun vadeli kar planları, finansal tablolar, bütçeleme, iç

denetim raporları ve dış çevre ile ilgili veriler önemli rol oynar. Söz konusu veriler finans bilgi sisteminin temelini oluşturur.

Finans bilgi sistemi, operasyonel bölümlere finansal işlemlerin yapılmasında ve finansal raporlamada destek verir. Sistem aracılığıyla üretilen bilgiler; yönetim tarafından finansal planlama, finansal durum analizi, fon yönetimi ve denetim faaliyetlerinde kullanılır (Yılmaz, 2004).

### **3.2.6. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi**

İnsan Kaynakları Bilgi sistemi zaten tezin ana konularından birini oluşturduğundan bu konuya geçmeden önce diğer bilgi sistemleri tanımlanmıştır, ERP kavramı da kısaca tanımlanarak İKBS konusu detaylı bir biçimde ele alınacaktır.

Yine de kısa bir tanım yapmak gerekirse: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS), örgütün insan kaynakları hakkındaki bilginin elde edilmesi, depolanması, analiz edilmesi, düzeltilmesi ve dağıtılması için kullanılan bireyler, süreçler, şekiller ile veriden oluşan bütüne denir. Bu yüzden sadece bilgisayar donanım ile yazılımından ibaret olmayıp çok daha fazlasını ifade eder (Kavanagh ve diğerleri, 1990).

### **3.2.7. ERP Kavramı**

ERP Enterprise Resource Planning teriminin kısaltmasıdır. Türkçe karşılığı Kurumsal Kaynak Planlaması ve kısaltması da KKP dir.

Kurumsal Kaynak Planlaması'nın ne olduğu konusunda akademik açıdan üzerinde anlaşmaya varılmış kavramlar bulunmakla birlikte, tanımı üzerinde tartışmalar devam etmektedir. Kurumsal Kaynak Planlaması için değişik açılardan bakarak farklı tanımlar yapmak mümkün olsa da en genel şekilde, bir işletmede devam eden tüm bilgi akışının entegrasyonunu sağlayan ticari yazılım paketleri olarak tanımlanabilir (Davenport,1998).

Kurumsal Kaynak Planlaması, organizasyonlar için ayrıntılı bir bilgi yönetim sistemidir. Organizasyonun finans, imalat, satış, insan kaynakları vb. çeşitli fonksiyonlarının tümünü birbirine bağlayan çözüm uygulamalarıdır. Aynı zamanda ürün planlaması, satış tahminleri, kalite ve diğer operasyonel fonksiyonların analizleri de sistemde yapılabilmektedir. Kurumsal Kaynak Planlaması, bir organizasyonun

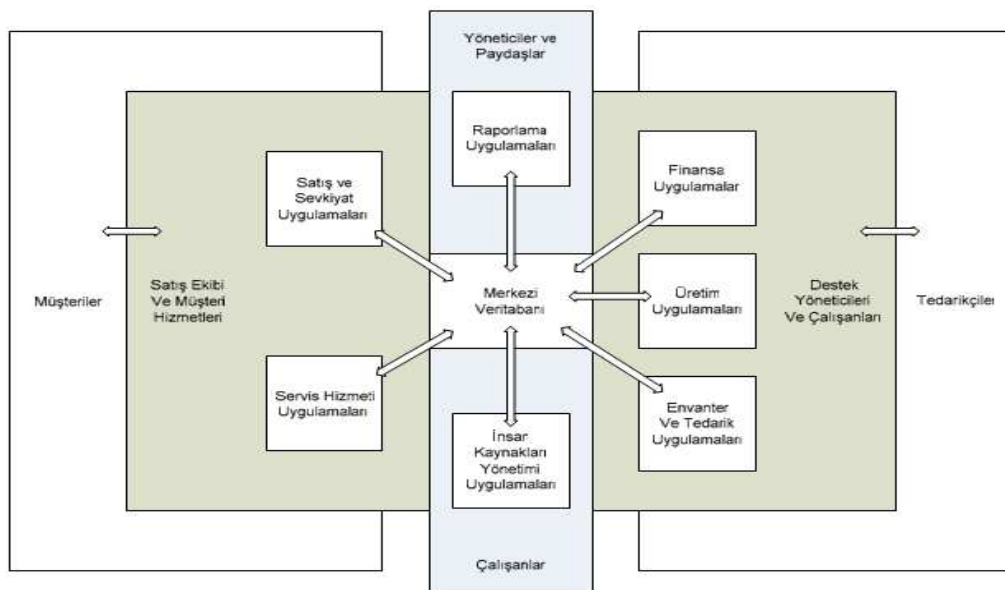
bilgi sistemini standart hale getirerek omurgasını oluşturan geniş çaplı bir çözüm sistemidir. Böylece doğru bilginin, doğru zamanda doğru insanlara iletilmesi sağlanır.

Kurumsal Kaynak Planlaması kavramına üç farklı şekilde bakmak mümkündür (Klaus, Rosemann ve Gable, 2000):

1. Kurumsal Kaynak Planlaması, bilgisayar yazılımı şeklinde alınıp satılabilen ticari bir maldır.
2. Kurumsal Kaynak Planlaması, bir kurumun tüm süreç ve verilerini tek bir geniş kapsamlı ve entegre yapı altında toplayan bir gelişim amacıdır.
3. İş süreçlerine çözümler sunan bir altyapının anahtar ögesidir.

İşletmeyi oluşturan fonksiyonların kendileriyle ilgili verileri sisteme girmesiyle beslenen ve bu verilerin diğer verilerle entegrasyonunu sağlayan merkezi veritabanları, Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin kalbi niteliğindedir. İşletme genelinde bilgi akışı tek bir veritabanı kullanılarak önemli ölçüde sağlanmaktadır. Şekil 7’de Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin veritabanı üzerindeki çalışma yapısı gösterilmektedir.

### Şekil 7: Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminin Anatomisi



**Kaynak:** Davenport (1998: 124)

İşletmeler için entegre çözümler sunan ERP yazılımlarının İnsan Kaynakları Yönetimine özel modülleri de bulunmaktadır.

Önceleri “personel” departmanının, personelin işe geliş gidişinin izlenmesi, bordroların hazırlanması gibi çok dar kapsamda olan görevleri, insanın işletmeler açısından öneminin anlaşılmasıyla birlikte genişlemiş ve gelişim göstermiştir. Hatta bu gelişimin ilk adımı departmanın isminde ortaya çıkmış; “personel departmanı” olan isim “insan kaynakları departmanı” olarak değişme göstermiştir. Günümüz işletmelerinin insan kaynakları departmanı personel planlamadan işe alımlara, personelin eğitime, psikolojik danışmanlık hizmetlerine değin uzanan geniş bir yelpazede faaliyetlerini yürütmektedir (Karagül, 2006: 136).

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin insan kaynakları departmanlarının bu ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde tasarlanması gerekmektedir. Şekil 8, Dünya’da ve ülkemizde ERP alanında lider olan SAP R/3 yazılımının insan kaynakları yönetimi sürecini yansıtmaktadır:





dağıtmak için kullanılan sistemlerdir (Tannenbaum, 1990). Bununla birlikte, insan kaynakları bilgi sistemlerinin salt bilgisayar donanımı ve ilgili insan kaynakları yazılımlarından oluştuğu düşüncesi bir yanılısamadır (Kovach ve Cathcart, 1999). 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).

İKBS'nin tarihi gelişimine baktığımızda, bu sistemlerin öncelikle “sınırsız dosyalama depoları” (Martinsons, 1994; Robinson, 1997) ve “alt düzey otomasyon” (Martinsons, 1996) şeklinde algılandığı görülmektedir. Konunun akademik anlamda uzun yıllardan beri gündemde olmasına rağmen (örneğin Ackoff, 1967; DeSanctis, 1986); İKBS ile ilgili uygulama sonuçlarının ancak 1992 yılından itibaren ortaya çıktığı dikkati çekmektedir (Ball, 2001).

İKBS'nin 1980'lerdeki görece düşük kullanımının sebepleri arasında özellikle İK departmanı ile bağlantılı konular gösterilmiş ve organizasyon büyüklüğü, örgüt kültürü, strateji, örgütsel güç ve politikalar, bilgi teknolojisi kullanımı gibi faktörlerin İKBS kullanımını belirlediği iddia edilmiştir (Hall ve Torrington, 1986).

İKBS kullanımıyla organizasyon büyüklüğü arasındaki ilişki ilk olarak Hall ve Torrington (1986) tarafından ortaya konmuştur. Thaler-Carter (1998) küçük ve büyük işletmelerin İKBS kurma taleplerini etkileyen en önemli sebebin “maliyet” ve “risk”

olduğunu söylemektedir. Küçük işletmelerin özellikle bütçe kısıtları nedeniyle (SAP ya da Peoplesoft benzeri) kurumsal kaynak planlama (ERP) çözümleri yerine kısmi modülleri (çözümleri) tercih ettiği dikkat çekmektedir. Maliyetin yüksekliği yanında küçük işletmelerin bu tür çözümlere ihtiyaç duymaması ve hem sistemin kullanılmasının zaman alıcı olması hem de sistemin adapte edilmesi konusundaki olası sıkıntılar nedeniyle “riskli” görülmesi bu durumu anlaşılır kılmaktadır.

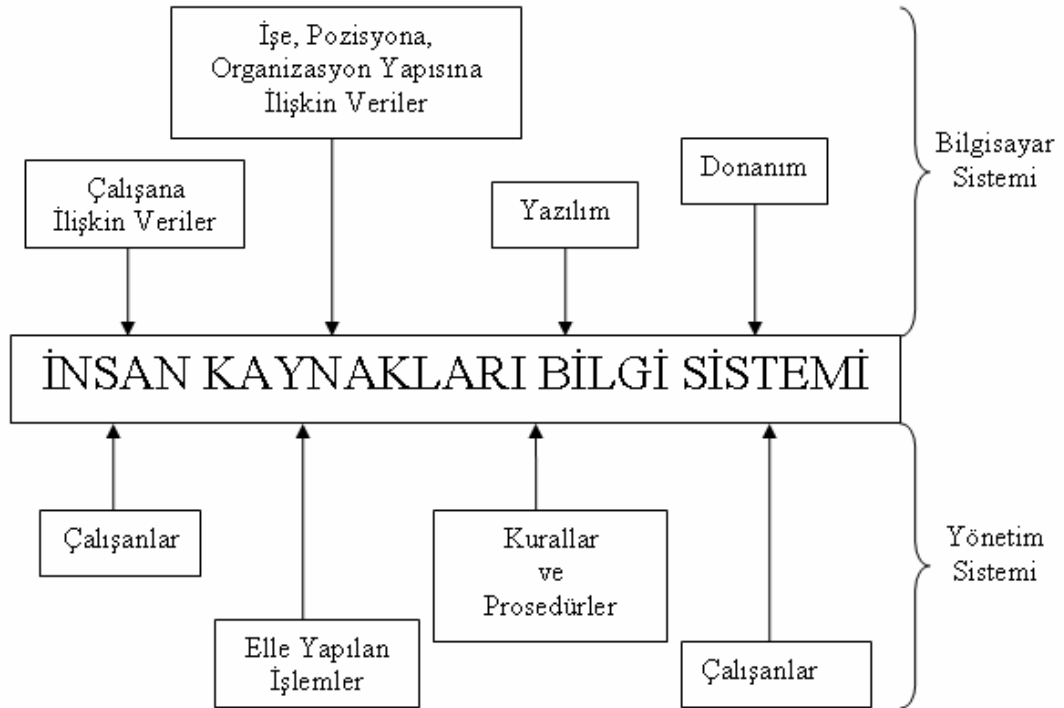
Martinsons (1994) İKBS’ni sofistike olma düzeylerine göre sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre özlük işleri, personel devam durumları ve ödemelerle ilgili elektronik düzenlemeler “sofistike olmayan”; bilgi teknolojilerinin personel seçim ve tedariki, eğitim ve geliştirme, İK planlaması ve performans değerlendirme gibi İK fonksiyonlarının elektronik ortamda yürütülmesi ve özellikle karar verme sürecinde yöneticilere destek vermesi ise “sofistike” İKBS olarak nitelendirilmektedir (Martinsons, 1994). Bu sınıflandırma Ball (2001:679) tarafından “idari” ve “analitik” İKBS olarak ifade edilmiştir. Kovach ve diğerleri (2002) İKBS’lerin “idari” ve “stratejik” avantajlarından bahsetmiştir. Bir başka ifadeyle, İKBS rutin yazışma ve dosyalama işlerinde destek sağlamanın ötesinde, stratejik karar vermeye kadar uzanan bir dizi yönetsel destek hizmetini de yerine getirmektedir (Duff, 1989). Bu sınıflandırmalar Zuboff’un (1988) otomatikleştirme (automating) ve bilgilendirme (informating) diye ifade ettiği düzeylere karşılık gelmektedir. Buradaki otomatikleştirme ve bilgilendirme birbirinden ayrı ve bağımsız iki boyuttan çok, birbirini tamamlayan hiyerarşik düzeyleri ifade etmektedir (Tansley vd., 2001:368).

İKBS’nin geçmişte sadece İKY işlemlerini desteklemek ve yönetim kontrolünü sağlamak olan görevinin günümüzde karar verme ve rekabetçiliği artırma şeklinde devam ettiği görülmektedir (Kovach ve Cathcart, 1999). Dolayısıyla, bu sistemlerin yönetim kontrolüne de imkân sağladığı söylenebilir (Haines ve Petit, 1997). 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 (Hubbard ve diğerleri, 1998). İKBS’nin sağladığı destek hizmetlerinden biri de organizasyonel hedeflere ulaşmada geri bildirim imkanı sağlayan kontrol boyutudur.

İyi işleyen bir insan kaynakları bilgi sistemi, bilgisayar sistemi ve yönetim

sürecinin bileşimidir. Şekil 9’da bu iki temel bölümün unsurları gösterilmektedir. Bilgisayar sistemi; çalışana ilişkin verileri, işe, pozisyona, örgüt yapısına ilişkin verileri, yazılımı ve donanımı kapsar. Yönetim süreci ise; çalışanları, elle yapılan işlemleri, kuralları, prosedürleri ve kullanıcıları içerir. Bu unsurlardan herhangi birinin yokluğu insan kaynakları bilgi sistemini eksik ve ihtiyacı karşılamaz hale getirir.

**Şekil 9: İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yapısı**



**Kaynak:** Ceriello (1998: 7)

İnsan kaynakları bilgi sistemi, işletmedeki çalışanlara ve görevlere ait verilerin toplanması, saklanması, işlenmesi ve bu konulardaki bilgilere erişimi sağlayan bilgisayar destekli bir teknik olarak da tanımlanabilir (Targowski, 2001: 44).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri; planlama, faaliyetler ve kontroller için kesin ve zamanında bilgi sağlar. Bilgisayarlar aritmetik hatalar yapmadığından ve işlemleri insanlardan çok daha hızlı bir biçimde gerçekleştirdiğinden, elle hazırlanması saatler sürececek bir rapor elektronik ortamda birkaç saniyede hazırlanabilmektedir.

İKBS; rutin işlerin otomasyonu, işe alımlarda başvurularla ilgili özet bilgileri içeren bir aday havuzunun oluşturulması, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme yönetimi, yedek planlaması, çalışan devir hızı ve devamsızlık gibi birçok konu ile ilgili analizler, işgücü planlaması ve raporlamalar konularında insan kaynakları bölümüne önemli destek sağlar (Byars, 1991: 503-504).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, yakın dönemde, birçok firmanın yapısında ve literatürde yerini almıştır. İnsan kaynakları yönetim sistemi, personel veri sistemi veya çalışan bilgi sistemi kavramları da insan kaynakları bilgi sistemi ile aynı veya benzer anlamlarda kullanılmaktadır.

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

Girdi fonksiyonu, insan kaynakları verilerinin insan kaynakları bilgi sistemine aktarılması için ihtiyaç duyulan özellikleri ifade eder. İlk olarak, gerekli verilerin toplanmasında kullanılacak prosedürler ve süreçler ortaya konmalıdır. Bu prosedür ve süreçler, verilerin nereden, ne zaman ve nasıl elde edileceğini belirtir. Veriler elde edildikten sonra, gerekiyorsa kodlama işlemi de yapılarak sisteme girilir.

Girilen veriler, veri işleme fonksiyonuna geçilmeden kontrol edilmeli, onaylanmalıdır (Byars, 1991: 505). Sisteme veri girişi öncesinde tanımlanan verilere ilişkin geçerli aralıklar sayesinde, hatalı giriş olasılığı veri girişi sırasında çok düşük seviyelere çekilebilir. Ayrıca günümüzde tarayıcılar sayesinde birçok belge, bilgisayar ortamına anında ve aynı görünümde aktarılabilen, istenirse sistemde yer alan biçimlere dönüştürülebilmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin en görünür fonksiyonu, üretilen çıktılardır. İşe yarar çıktılar üretilmesi için gerekli işlemler sistem tarafından yapılır ve kullanıcının anlayacağı bir biçime getirilerek sunulur. Sunulan bilgilerin niteliği, sistemin değerini belirleyen en önemli faktördür (Kovach, 1999: 278).

İnsan kaynakları bilgi sisteminin etkin işleminde ve işletmeye güvenilir bilgiler sağlanmasında tüm çalışanlara görev tanımları doğrultusunda bazı sorumluluklar düşer ve ilgili tüm birimlerin ortak çalışması önem taşır. İnsan kaynakları uzmanları; kullanıcı dostu insan kaynakları bilgi sistemlerinin

geliştirilmesinden, uygun yetki alanlarının saptanmasından, kuralların ve prosedürlerin belirlenmesinden, sistemin iyi şekilde uyarlanmasından, yetki dışı kullanımının önlenmesinden, sistemin sürekli değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludurlar. Hat yöneticileri de sisteme tam ve doğru bilgi sağlamalı, sistemi ilgili bölümün amaçları doğrultusunda yeterince kullanmalı ve sistemin kalitesinin artırılmasında insan kaynakları bölümüne katkı sağlamalıdır. Çalışanlar ise kendilerine ait bilgilerin güncel tutulması, sistem tarafından istenen bilgilerin zamanında ve doğru girilmesi, sistemin değerlendirilmesinde aktif rol alınması gibi görevleri yerine getirmelidirler. Gelişmiş insan kaynakları bilgi sistemlerinde çalışanlar kendi kariyer planlamalarına da bilgi sistemi yoluyla dahil olabilmektedirler (Schuler, 1995: 701).

### **3.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Gelişimi**

Bazı istisnalar olsa da II. Dünya Savaşı öncesinde insan kaynakları uzmanları (o dönemde personel) ana işletme amaçları ile sınırlı etkileşimi olan bir hizmeti, çalışanlara ilişkin temel kayıtların tutulmasını yerine getiriyorlardı. 1945 ve 1960 yılları arasında işletmeler insan sermayesine ilişkin konuların daha fazla farkına varmaya, çalışan seçimi ve geliştirilmesine yönelik resmi süreçler geliştirmeye başlamışlardır (Hendrickson, 2003: 381).

Aynı dönemlerde, organizasyonlar, firmanın genel verimliliğinde çalışanların moralinin önemini fark etmeye başladılar. İşletmelerde ilk bilgisayarlı insan kaynakları uygulaması 1950'li yılların başında General Electric'te olmuştur (Byars, 1991: 502). Uzmanlıktaki bu değişim devresi, çalışan dosyalarının daha kapsamlı bir hale gelmesi dışında belirgin değişikliklerle sonuçlanmasa da 1960'larda başlayan değişim patlamasının sahnesini hazırlamıştır (Hendrickson, 2003: 382).

1960'lı yıllarda, insan kaynaklarını bilgisayar destekli hale getirmek için büyük bilgisayar gücüne sahip, kaynakları yeterli ve bu konuda yatırım yapmaya istekli büyük firmaların önderliğinde insan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımı yaygınlaşmaya başladı. General Electric'ten sonra IBM, AT&T, Remington Rand, Ford gibi bazı firmalar da insan kaynaklarına ilişkin sistemler geliştirdi. Özel ihtiyaçları olan diğer büyük, işgücü yoğun işletmeler de fazla süre geçmeden insan kaynaklarıyla ilgili sistemler geliştirdiler. Bu işletmeler arasında Manufacturers Hanover Trust, Chemical

Bank, Bank of America gibi bankalar, Sears & Roebuck, Montgomery Ward gibi yüksek işgören devir hızının üstesinden gelmek durumunda olan perakendeciler, büyük işgücü ve sendikalarla ilişkileri olan üretim işletmeleri ve otomasyon maliyetlerini müşterilerine aktarabilecek kamu işletmeleri yer alıyordu. 1960 – 1980 yılları arasında insan kaynakları, işletme amaçlarına entegre edildi ve çalışanlara ilişkin istenen resmi raporlarda belirgin bir artış oldu. Aynı anda yüzlerce hatta binlerce kullanıcıyı destekleyebilen, çok büyük ve pahalı bilgisayarlar olan ana terminallerin (mainframe) kullanımı, yasal düzenlemelerdeki ve istenen raporlardaki genişleme sonucu artan ihtiyaçlara teknik bir çözüm getirdi. İnsan kaynakları bölümü pahalı bilgisayar sistemlerinin önemli kullanıcılarından biri haline geldi (Hendrickson, 2003: 382).

1960’larda az sayıda sunulan ticari yazılım paketleri özel olarak dizayn edilmelerine ve pahalı olmalarına karşın sınırlı ihtiyaca cevap veriyordu. 1970’lerde, veritabanı yönetimi gibi kavramların da gelişmesi ile daha güçlü ve daha fazla sayıda insan kaynakları bilgi sistemi yazılımları ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, bilgisayarlı hale gelmiş, boyut ve görev açısından oldukça genişlemiş olsalar da, bu yıllarda genel anlamda basit kayıt tutma sistemleri olarak kalmışlardır (Ceriello, 1998: 5-6).

Bu dönemde kullanımına başlanan bilgisayarlı sistemlerin daha hızlı gelişmesini engelleyen iki temel neden vardır. Bunlardan ilki bilgisayarların kullanımı ile verimlilik artışı sağlanması sonucu çalışan sayısında azaltmaya gidileceğine dair korku, ikincisi ise bölüm çalışanları ile sistemin teknik yönünü gerçekleştirenler arasındaki iletişim kopukluğudur. Sistemin kullanıcıları ilgili veri girişini formlara yapmakta ve her günün sonunda bu formları kendileri için bir kara deliği andıran bir veri merkezine göndermekteydiler. Söz konusu iletişim açığı, yanlış anlamalar, şaşkınlık ve kontrol kaybı hissi yüzünden birçok kişi yedek olarak elle tutulan eski sistemlerini de kullanıyordu. Kişisel bilgisayarların ortaya çıkmasıyla, daha düşük maliyetli ve küçük bu makineler sayesinde bilgisayarlar organizasyonun geneline yayılabildi ve yerel veri girişi sağlandı (Fitz-ens, 1995: 148-149).

1990’lı yıllarda istemci/sunucu tabanlı yapıların kullanımı, birçok alanda olduğu gibi insan kaynakları bilgi sistemlerinde de yaygınlaşmıştır. Sunucu (server); kişisel

bilgisayarlardan mainframe'lere kadar çeşitli büyüklüklerde olabilmekte ve istemcilerin (client) ihtiyaç duydukları kaynaklara erişimini sağlamaktadır. Esnek ve maliyeti düşük, daha etkin bilgi paylaşımını ve daha hızlı uyarlamaları mümkün kılan bir yapıya sahip olması nedeniyle insan kaynakları bölümünde etkin bilgisayar uygulamalarına olanak vermektedir (Hunter, 1996: 11).

İnsan kaynakları bilgi sistemlerindeki gelişmeler sonucu, insan kaynakları yönetimi ile bilgi sistemlerinin yönetimi arasında bir iletişim açığı ortaya çıkmıştır. Bu açığı kapatmak için başta Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve İngiltere'de olmak üzere çeşitli kuruluşlar danışmanlık hizmeti vermeye başlamıştır. Bunlar arasında en önemlisi IHRIM (The International Association for Human Resource Information Management)'dir. Dünyadakine paralel olarak ülkemizde de insan kaynakları bilgi sistemleri ile ilgili danışmanlık veren organizasyonların ve özel şirketlerinin sayısı hızla artmaktadır (Tonus, 2001: 21).

Türkiye'deki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde insan kaynaklarına ilişkin kayıtların tutulmasını ve ücret bordrolarının yapılmasını sağlayan dar kapsamlı bilgisayar destekli insan kaynakları bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Bununla birlikte büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları bilgi sistemlerinden profesyonel düzeyde yararlanılmaktadır. Gelişmiş yazılımlar, mainframeler ve intranet üzerinden insan kaynakları faaliyetlerini desteklemektedir (Tonus, 2001: 22).

Kavanagh ve Thite (2009) ise İKY ve İKBS'nin tarihsel gelişimini beş aşamada incelemiştir:

**İkinci Dünya Savaşı Öncesi Dönem:** Sadece kağıt üzerinde kayıt tutulan dönem,

**İkinci Dünya Savaşı Sonrası Dönem (1945-1960):** Çalışanları motive etmek için sadece paranın değil, sosyal ve psikolojik faktörlerin de dikkate alındığı dönem,

**Sosyal Konular Dönemi (1963-1980):** İşçi sağlığı-iş güvenliği, emeklilik hakları, vergi düzenlemeleri gibi kuralların oluştuğu dönem,

**Maliyet Etkinliği Dönemi (1980-1990):** Avrupa ve Asya ekonomilerinin ortaya çıkmasıyla artan rekabet sonrası maliyetler, düşürme ve verimliliği artırmanın hedeflendiği dönem,



### **Teknolojik Gelişmeler ve Stratejik İKY Dönemi (1990-Günümüz):**

Küreselleşmenin artması, internet ve Web servislerinin kullanılması ile rekabetin had safhaya ulaştığı ve rekabette avantaj elde etmenin Stratejik İKY'den geçtiği; insanın sahip olduğu entelektüel sermayenin örgütsel performansı geliştirmede kullanıldığı dönemdir (Becker ve Hulesid, 2006).

### **3.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İhtiyaç Duyduğu Bilgi Türleri**

İnsan kaynakları uygulamalarında ihtiyaç duyulan ve insan kaynakları bilgi sisteminde işlerle ilgili olarak yer alması gereken veri tipleri şöyle sıralanabilir

(Kaynak ve diğ., 1998: 492):

- Özlük bilgileri,
- Personel bulma sürecine ilişkin bilgiler,
- İş deneyimine ilişkin bilgiler,
- Eğitim bilgileri,
- Ücret bilgileri,
- Performans değerlendirme bilgileri,
- Çalışma süresine ilişkin bilgiler,
- Çalışanların tutumlarına ilişkin bilgiler,
- Sendika bilgileri,
- İletişim bilgileri,
- Sağlık ve kaza bilgileri,
- Açık iş ve pozisyon bilgileri,
- İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler,
- İşin çevresi ile ilgili bilgiler,
- Ücret dışı haklara ilişkin bilgiler,

- İşten ayrılma bilgileri,

İşletmelerin farklı özelliklere sahip olması insan kaynakları bilgi sisteminde bulunması gereken bilgileri de farklı kılacaktır. Bir işletmede rutin olarak toplanan ve güncellenen verilerin sayısı oldukça fazladır. İnsan kaynakları uzmanları ve yöneticileri sistemde yer alan bilgilerden çeşitli insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesinde, farklı amaçlarla yararlanmaktadırlar.

Örnek olarak, performans değerlendirme bilgilerinden ücret yönetiminde, kariyer planlamada ve eğitim planlamada yararlanılmaktadır (Bilgin ve diğerleri, 2004: 270).

İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin sağladığı bilgilerin belirli bir takım niteliklere sahip olması önemlidir. Bu nitelikler (Kaynak ve diğerleri, 1998: 493):

- Bilginin güncel ve istenilen zamanda ulaşılabilir olması,
- Bilginin doğru olması,
- Bilginin eksiksiz ve tam olması,
- Bilginin istenilen nitelikte olması,
- Bilginin anlaşılır olması,
- Bilginin geçerliliğinin ve tamlığının denetlenebilir olması,
- Bilginin maliyet etkinliğinin olması olarak sayılabilmektedir.

### **3.6. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Amaçları**

Bilgi toplumlarında stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkânlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve toplumsal ve kurumsal sorunlarımızın çözümünde kullanılabilir. Bilgi toplumu dönüşümünün sonucunda ortaya çıkan yeni koşulların, birçok alanda olduğu gibi, insan kaynakları yönetiminde meydana getirdiği değişiklikler, özellikle insan kaynakları bilgi sistemleri bağlamında, önem arz etmektedir. Bilgi toplumu kavramı ve bilgi toplumunun temel özellikleri, bilgi toplumunda yönetim anlayışındaki değişiklikler, insan kaynakları yönetimi alanında yepyeni uygulamaları gündeme

getirmiştir (Parker ve Case, 1993: 588). Bilgi toplumunda, İKY alanında hangi dönüşümlerin yaşandığı, iş dünyasında, en önemli görülen dönüşüm ya da yeniliklerden birisi İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) uygulamalarıdır. Bu uygulamalarda İKBS'nin temel amacı, sistemin kullanıcılarına ya da müşterilerine “bilgi” formunda hizmet sunmaktır. İKBS çalışanların:

- İşletme faaliyetleri ile ilgili bilgilendirilmeleri, mevcut durumu anlamalarının sağlanması,
- Seçilmesi ve istihdam edilmeleri,
- Görevlerinin belirlenmesi,
- Performanslarının yönetilmesi,
- Kariyer Planlaması ve yedekleme planı,
- Ücret ve diğer fayda sistemlerinin analizi,
- Eğitim, yetiştirme ve geliştirme,
- İşçi ve işveren ilişkileri,
- Yasal prosedürler,
- Sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü,

gibi konularda organizasyona destek sağlayan araçlardır. Açıktır ki böyle bileşenleri entegre bir yapıda sunan sistemin amacı; örgütün stratejik, taktik ve eylemsel seviyedeki İK hedeflerine ulaşmasında ona yol göstermektir. Bu bağlamda; İKBS amaçları,

- Çalışanın yeteneklerini, işverenin ihtiyaçları ile eşleştirerek organizasyonel uyum ve esnekliği sağlamak,
- Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde, çalışanların karar süreçlerine daha çok katkıda bulunmalarını sağlamak,
- Organizasyonun tüm prosedür ve yapılarını kaydetmek suretiyle, bunlardan herkesin haberdar olmasını (durum farkındalığı) sağlamak,

- Coğrafi olarak dağılım gösteren şirketlerin, değişik yerlerdeki tüm birimlerinde aynı sistemi kullanarak, çalışanlarını gerçek anlamda evrensel bir tarzda yönetmek,
- Personelin sağlık durumunu izleyip, bunlara ilişkin yönetim kararlarını hızlı almak,
- Çalışanlara kariyer planları sunmak ve iş şartnamelerini belirlemek,
- Boş pozisyon tanımları ile başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri etkin bir biçimde yönetmek,
- Personel eğitimlerini, iş tanımları, iş şartnameleri ve personelin bilgi, yetenek ve becerilerine göre planlayabilmek ve bütçeleymektir.

Yukarıda sayılan insan kaynakları bilgisi, bütün yönetsel fonksiyonların temelini oluşturan yönetsel başarıyı kolaylaştıran ya da engelleyen önemli bir güç olarak değerlendirilebilir. İK alanındaki yönetsel bilgi; organizasyonlarda, kurumsal işleyişe ilişkin olguları ve gözlemleri içermektedir. Başka bir ifadeyle, yönetsel bilgi, belirli amaçlara ulaşmak veya belirli bir anlayışı geliştirmek için, verilerin bir işlem sonucunda yöneticilere yararlı duruma getirilmiş biçimindedir. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında kullanacağımız bilgi anlamlı ve yararlı bir içerik kazandırılan ve her alıcıya kararlarında yararlanması için iletilen verileri ifade etmektedir (Stavrou ve Brewster, 2005: 181-189).

### **3.7. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Önemi**

Etkin bir bilgi sisteminin, şirket stratejisi ve organizasyonel başarısı üzerinde büyük etkisi olduğu kesindir. İşletmelerin bilgi sistemlerinden bekledikleri yararlar şöyle sıralanabilir: Daha az hata, daha iyi hizmet, daha yüksek ürün kalitesi, daha çok iletişim, daha etkin yönetim, daha çok fırsat, daha başarılı yönetsel karar alım, rekabet avantajları, daha iyi güvenlik, operasyonlar üzerinde daha başarılı denetim bilgi sistemi, organizasyondaki her yöneticiye kendi sorumluluk alanında karar alma, planlama ve kontrol faaliyetlerini yürütebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlamaktır (Stone, 2006: 237).

Bilgi yönetimi, enformasyon fazlalığını minimize etmeye, doğru bilginin, doğru formatta, doğru zamanda ve doğru yerlere ulaşmasını sağlamaya yönelik sistem olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin, insan kaynakları yöneticisinin şu sorularına yanıt verebilir nitelikte olması beklenir (Bingöl, 2006: 562):

- Her çalışanın sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenekler nelerdir?
- İşletmede izlenecek ücret politikası ne olmalıdır?
- Çalışanlar ve toplam olarak organizasyon istenilen performansa ulaşmış mıdır?
- Organizasyonun gelecekteki insan kaynağı gereksinmesi ne olacaktır?
- İşletmede yükseltme ve rotasyon uygulamaları nasıl gerçekleştirilmelidir?

İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin sağladığı bilgilerin, belirli özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler; bilginin doğru olma özelliği, bilginin eksiksiz, tam olma özelliği, bilginin güncel ve istenilen zamanda ulaşılabilir olma özelliği, bilginin ilgili, istenilen nitelikte olma özelliği, bilginin anlaşılır olma özelliğidir (Hope, 2005: 49).

### **3.8. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Fonksiyonları**

İnsan kaynakları bilgi sistemi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini destekleyen çeşitli modüllerden oluşur. İşletmedeki insan kaynakları faaliyetlerinin kapsamı ve yoğunluğuna uygun olan modüller, o işletmenin insan kaynakları bilgi sistemine dahil edilir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin ilgili modülleri kullanarak gerçekleştirdiği temel fonksiyonlar arasında insan kaynakları planlaması, seçme ve yerleştirme, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi yer alır.

#### **3.8.1. İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme**

Geleneksel yöntemlerle işe alma, şirketlerde hem maliyet hem de zaman kaybına neden olmaktadır. Eğer tercih edilen bir şirketseniz ve tercih edilen bir pozisyon için bir iş ilanı verdiyseniz, yığınla özgeçmiş mektupları alacaksınız. Hepsini teker teker incelemeli, lise mezunu aramadığımız halde, lise mezunu olup başvuran adayları elemelisiniz. Kâğıt

yığınınız ne kadar azaldı? Özgeçmişlerden oluşan kâğıt yığınının üstesinden kaç personelle gelirsiniz sizin için daha az yorucu ve daha az maliyetli olur? Özgeçmişler arasında tercih yapılırken harcadığınız zamanın şirkete maliyeti nedir? Aday sayısını epey azalttınız... Kalan adayların test, mülakat gibi aşamaları kaldı. Ama bu aşamaya gelemeyen adaylara teker teker ret cevabı işini kime devrettiniz? (Erdal, 2008:52).

Tüm bu soruların istenmeyen cevaplarını almamak için şirketinizin insan kaynakları departmanının bir an önce elektronik ortama taşınması gerekmektedir.

1993 yılından bu yana gazetelerdeki iş ilanları internete taşınmaya ve işe alımları “Job board” denilen web siteleri üzerinden yürütülmeye başlandı. Çünkü internet işe alım kavramını değiştirerek, şirketlere maliyet azaltma fırsatı ve geniş bir aday havuzu sağlayıp, en iyinin de iyisini seçme fırsatını veriyor (Tahiroğlu, 2006).

İnsan kaynakları profesyonelleri, faks, mektup ya da e-mail ile gelen başvuruların dosyalanması, başvurulardaki bilgilerin sınıflandırılması gibi zaman alan işlemleri ortadan kaldırarak önemli bir zaman ve işgücü tasarrufu sağlamaktadır.

Günümüzde pek çok firma, sağladığı maliyet, zaman ve etkinlik avantajlarından ötürü online işe alma yönetimini geleneksel işe alma yöntemlerine tercih etmektedir. İnterneti işe alım sistemlerine etkin bir şekilde katan şirketler, kaliteli insan gücü rekabetinde üstünlüğü elde edeceklerdir.

### **3.8.2. Eğitim**

Elektronik ortamdaki eğitim olan e-egitim (e-learning), geleneksel sınıf eğitiminin en iyi yanlarını teknoloji ile birleştirerek öğrenme ve bilgi transferi hızına ivme kazandırmıştır. E-egitim uydu canlı veya banttan video, internet, intranet veya cd-rom gibi bilgisayar teknolojileri vasıtasıyla senkronize veya asenkronize olarak eğitim verilmesine olanak tanır.

Yeni teknolojiler, personelin evlerinden veya işlerinden 7 gün 24 saat eğitim alabilmelerine olanak vermektedir. Personel, sadece eğitimin içeriğinin nasıl sunulduğu değil, aynı zamanda nerede ve ne zaman eğitime katılabileceklerini de kontrol edebiliyorlar.

Yeni teknolojilerle verilen bu eğitimin avantajları; eğitilenlere dünyanın her yerinde ve her saatte eğitim ulaştırabilme olanağı, maliyetten tasarruf etme, eğitim yönetiminin verimli olması, eğitilenlerin performansını gözlemleme olanağı ve eğitime erişimin kontrol edilebilir olmasıdır.

Özellikle coğrafi olarak dağınıklık arz eden şirketler tarafından personele yeni ürünler, politikalar, beceri eğitimleri ve uzmanlık konferansları hakkında bilgi aktarmada e-eğitim önemli rol oynamaktadır. Örneğin; 3M' in Araştırma ve Geliştirme Grubu, Avrupa ve Birleşik Devletlerden eğitimcilerin katıldığı sekiz haftalık video konferansla yürütülen bir vizyon programına katılarak önemli düzeylerde tasarruf sağladılar. Video konferans olmasaydı 100.000\$ gibi çok yüksek bir maliyete ulaşacakken, video konferansla eğitim maliyeti 13.000\$ olmuştur (Raymond Neo, 1999: 87).

İnternet temelli eğitimin diğer bir avantaj da, eğitim programını güncellemede kolaylık sağlamasıdır. Eğitimciler, düşük maliyetle hemen değişiklik yapabilirler. Bu değişikliklerin sonucu hemen alınmaktadır.

İnternet temelli eğitimin dezavantajlar ise; bilgisayar ağının geniş görsel ve işitsel bilgi muhafaza edememesi, kullanıcıları kontrol etme gerekliliği ve yatay öğrenme yöntemi (örneğin; önce A'yı öğren, sonra B'yi öğren, sonra C'yi vb.) temelli eğitim programlarını gözlemlemenin zor olmasıdır. Bir diğer eksiklikte, öğrenmede pozitif bir etki yaratan eğitici ve izleyiciler arasındaki etkileşimin burada olmamasıdır.

Tüm bu dezavantajlara rağmen uzaktan eğitimin şirketlere sağladığı avantajlar göz ardı edilemez. Günümüzde diğer konularda olduğu gibi eğitimde de yeni buluşlar meydana gelmiş ve eğitim de değişen bir yapıya kavuşmuştur. Böyle bir ortamda şirketlerin geleneksel eğitim yöntemlerini yeni eğitim teknolojilerini kullanıma doğru kaydırması ve personel ile eğitimciler arası iletişim kanalını yeni teknolojilere göre sağlaması en akılcı çözüm yoludur (Sabuncuoğlu, 2000: 117).

### **3.8.3. Performans Değerlendirme**

Son dönemde çok popüler olan, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri vb. gibi kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreç olan 360 derece

performans değerlendirme sistemi, elektronik ortamda uygulanabilen, çok yararlı bir değerlendirme sistemidir (Fındıkçı, 2004: 98).

Geleneksel performans değerlendirme uygulamalarında, çalışanlar, kendilerine ulaşan basılı formları doldurarak, gerekli birime geri gönderirler. Birimde toplanan veriler, bilgisayar ortamına aktarılır ve raporlanır. 360 derece performans değerlendirmede, bu zahmetli sürecin otomatikleştirilmesi ile katılımcılar sisteme tanıtılarak, uygulama aşamasına hızla geçilmiş oluyor. Uygulama baştan sona “online” olarak gerçekleştirildiği için veri eklenmesi, düzeltme gibi çalışmalara gerek duyulmuyor. 360 derece değerlendirme ve geribildirim sistemi ile çalışanların, kendilerinden beklenen yetkinliklerdeki performansların, farklı açılardan değerlendirilmesi sağlanıyor. Bu geribildirim yöntemi ile geleneksel performans değerlendirme yöntemlerindeki tek taraflılık özelliği ortadan kalkmış oluyor. . Bu sayede oldukça büyük organizasyonlarda bile performans değerlendirme çalışmaları son derece hızlı ve verimli olarak gerçekleştirilebiliyor (Keleş, 2007: 210).

#### **3.8.4. Ücretlendirme**

Geleneksel cret yönetiminde, çalışanlara hangi periyotlarla, hangi ölçüte göre ve hangi miktarlarda ücret ödeneceği belirlenmektedir. cret yönetiminin, iş analizlerinden elde edilen verilerle yapılan iş değerlemesi sonuçlarına dayanması literatürde kabul gören bir yöntemdir. Buna göre her pozisyonda yapılan işe (iş tanımı) ve o işin yapılması için gerekli niteliklere (iş nitelikleri) göre o pozisyonun creti belirlenmektedir (zden, 2007).

Bilgi teknolojilerinin gelişimi ve insan kaynakları yönetiminin de bu gelişimle birlikte büyümesi İKY süreçlerinden biri olan ücret yönetimini de e-cretlendirme haline getirmiştir. Geleneksel cret yönetiminin yukarıda açıklanan görevi bilgisayar ortamına taşınmış ve personeli rahatlatıcı bir hal almıştır.

Elektronik İKY ile birlikte şirketlerde her personelin bir personel özlük dosyası şirketlerin bilgisayar ağında bulunmaya başlamıştır. Personel bilgilerinin bilgisayarlarda var olması ücretlendirmenin geleneksel yöntemlerde olduğu gibi birçok hesaplamalar ve bürokratik işlemlerle uğraşmak yerine bunların geliştirilen programlar sayesinde çok daha çabuk ve daha az maliyetli şekilde yapılmasını sağlamaktadır.



E-ücretlendirme uygulaması, binlerce çalışan olan işletmelerde bile her türlü ücret ödemesinin kolaylıkla işlenmesine olanak tanır. Ücret işlemlerinin yani sıra avans işlemleri, taksitli geri ödemeler, özel sigortaya sahip çalışanlar, sistem içinde sorun olmadan çözümlenir.

Yürürlükte olan mevzuat gereği, vergi daireleri, sosyal sigorta kurumları, iş ve işçi bulma kurumu tarafından talep edilen her türlü normal ya da elektronik formlar sistem tarafından otomatik üretilir. Bütün raporlar ve formlar ilgili kurumların standartlarına uygun olarak hazırlanmaktadır. İnternet sayesinde çalışanlara ait maaş bordrosu ile ilgili veriler bölge ofislerinden ve mobil çalışanlardan güvenli bir şekilde toplanabilmektedir (Tahiroğlu, 2006: 61).

Tüm bu yukarıda sayılan işlemler internet vasıtasıyla personel tarafından rahatlıkla ulaşılabilir ve elde edilebilir. Personel bu veriler sayesinde daha iyi bilgilendirilmiş olarak kendi kariyeri ile ilgili kararlar alabilir.

### **3.8.5. Kariyer Yönetimi**

Günümüzde işletmelerin daha global ve uluslararası nitelikler kazanmaları ile diğer fonksiyonlarında olduğu gibi insan kaynakları fonksiyonlarında ve özellikle de kariyer planlama ve yönetimi konusunda birtakım güçlüklerle karşılaşmalarına yol açabilmektedir. Bu bakımdan her alanda rekabetin arttığı günümüzde, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve geliştirebilmeleri için teknolojik olanaklardan en üst düzeyde yararlanabilmenin yollarını aramaları bir zorunluluk halini almıştır (Şimşek ve diğerleri, 2004: 240).

İnsan kaynakları yönetim sisteminin önemli bir alt sistemini oluşturan kariyer planlama ve yönetimi olgusunun da bilgisayar ortamında bir model çerçevesinde geliştirilmesinin insan kaynakları fonksiyonunun etkinliğini artıracığı bir gerçektir.

Kariyer yönetimi alanında yukarıdaki belirtildiği gibi bilgisayar destekli programlarından da yararlanılmaktadır. Bu konuda yeni geliştirilen Strategic Career Management System (SCMS) geniş bir kullanım alanına sahiptir. Özellikle örgütlerde esnek kariyer geliştirme sistemlerinde FDS (Flexible Development System) kullanılmaktadır. Çalışanlar için "Örgütünüzde Kariyerinizi Kendiniz Geliştirin" türündeki, komprime bilgiler ve yöntemler tavsiye eden kitaplar da, bu tip programları destekler mahiyettedir. Kariyer planı

geliştirmede SCMS yazılım ve kariyer planlaması konusundaki yayınlar, kişilerin kariyer planlamasında uzman bir role sahip olmalarını sağlamaktadır (Alayoğlu, 2007: 107).

Kariyer geliştirme danışmanlığı faaliyetleri yüz yüze yapılabileceği gibi internet ortamında da yapılabilmektedir. “E-mentoring” adı verilen yöntem, çalışanların örgüt ile veya kariyer geliştirme ile ilgili sorunlarda anında yardım alabilmesini sağlayan bir yöntemdir. E-mentoring, danışman ve çalışan arasında internet kullanılarak yapılan bir etkileşimi içermektedir. Profesyonel danışmanlar, çalışana iş değiştirme gibi değişik tavsiyelerde bulunabilmekte, yeni iş bulmasına yardımcı olmakta ve çeşitli seçenekler sunmaktadırlar. “ask the employer” tipindeki internet sitelerinde network-mentoring servislerindeki uzmanlar soruları cevaplamakta ve kariyer geliştirme ile ilgilenen kişilere özel seçenekler önermektedirler. Çalışanlardan başka, şirketler de e-mentoring programlarına ilgi duymaya başlamışlardır (Erdal, 2007: 66).

### **3.9. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**

İKBS teoride olduğu kadar uygulamada da giderek artan oranda kullanım alanı bulmaktadır. Bu uygulamaların işletme ve personel bazlı çok önemli olumlu dönüşlerinin olmasının yanında çalışanlar üzerinde çeşitli nedenlerden ötürü olumsuz etkileri de yaratmaktadır. Bu başlık altında İKBS'nin çalışanlar üzerindeki tüm etkilerinin görülmesi amacıyla Bayraktaroğlu ve Özdemir tarafından 2006'da çalışanların İKBS algısı ile ilgili yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

İKBS'nin işletme üzerinde uygulanması aşamasında 16 beyaz yakalı çalışan üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisi araştırılmış ve aşağıda sıralanan maddelere ulaşılmıştır (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006b):

- İKBS uygulaması yapılan işletmede çalışanların neredeyse tamamı bilgisayarın kullanılması ile işlerin olumlu yönde etkilendiğini belirtmişlerdir. Bilgisayar kullanımı ile bilgiye erişimin, bilgiyi depolamanın, bilgiyi işlemenin, raporlamanın, öğrenmenin, iş akışının daha hızlı ve kolay bir hale getirildiği ve örgüt içi iletişimi maksimum düzeye çıkardığı, böylece verimliliği arttırdığı ifade edilmiştir. Çalışanlardan çok azı ise bilgisayar kullanımının çalışan üzerindeki iş yükünü arttırdığını belirtmişlerdir.

- Katılımcıların tamamı veri tabanlarının müşteriler, çalışanlar ve işletmenin geneli ile ilgili verilere sistemli, kolay, hızlı ve doğru bir şekilde ulaşılmasını sağlaması, iş süreçlerinin hızlandırması, tasarruf sağlaması ve verilerin analiz edilmesine imkân vermesi gibi olumlu etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.
- İKBS hakkında yeterince bilgisi olmayan personel de dâhil olmak üzere çalışanların tamamına yakını İKBS'nin özellikle büyük çaplı işletmeler gerekli olduğunu, sistemli ve kolay bir şekilde bilgiye ulaşarak verimliliği arttıracığını ve iş yükünü azaltacağını düşünmektedirler.
- Çalışanlarla ilgili tüm kayıtların veri tabanında yer almasını, katılımcıların tamamı işletme içinde entegrasyon sağlanması, kolay erişilebilirlik ve yasal zorunluluklar nedeniyle güvenlik ve gizlilik esas olması şartı ile olumlu ve gerekli bir durum olarak nitelendirmişlerdir.
- Katılımcıların tamamına yakını kendileri ile ilgili her türlü bilginin yöneticiler tarafından bilinmesi durumunun kurumsal hafızanın oluşması, olumlu ilişkilerin geliştirilmesi, sorunların çözülmesi gibi nedenlerden ötürü gerekli görmüşlerdir.

Yapılan bu araştırma sonucunda katılımcıların çoğunluğu İKBS kullanımının bilgi paylaşımını etkinleştirmenin yanı sıra yönetim kontrolünün genişletilmesine de yol açtığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla İKBS insan kaynakları fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde gerekli veriyi sağlamanın yanı sıra yönetim kontrol fonksiyonunu gerçekleştirilmesine de olanak tanımaktadır. Ayrıca özellikle kendi içinde ve diğer işletme fonksiyonlarıyla entegre olması İKBS kullanımının yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiği ile ilgili yapılan araştırma sonucunda da benzer bulgulara ulaşılmıştır (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006b).

### **3.10. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yararları ve Sınırları**

#### **3.10.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yararları**

İşletmeler bünyesinde çok fazla durum ve koşul vardır, bu durum ve koşullar doğrultusunda da kayıtlı birçok bilgi hali hazırda insan kaynakları bilgi sisteminde bulunmaktadır. Örneğin personel bilgileri hakkında birçok bilgi varken insan kaynakları planlaması birçok işletme tarafından göz ardı edilmektedir. Bununla birlikte personel bilgilerinin birçoğu da karar verme noktasında kullanılmayacak nitelikte olabilir.

İşletmelerin çoğunda işten ayrılma ve sosyal güvenlik kayıtları gibi veriler bulunmaktadır. Ancak insan kaynakları bilgi sistemi bundan daha fazlasına hizmet etmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemi personel faaliyetlerinin başarıya olan etkisini, tehlikeli durumlarda yapılacakların belirlenmesini veya insan kaynakları alanında daha iyi karar vermeye katkıda bulunmak için gerekenleri değerlendirecek karşılaştırmalı verileri içermektedir. Çağdaş yöneticiler, somut bulguları, bilimsel verilere dayanmadıkça ve sonuçları nesnel olarak değerlendirmedikçe önemli kararlar verme riskini üstlenemezler. İşletmeler bu sebeplerden insan kaynakları bilgi sistemi kullanma eğilimi göstermektedirler (Sabuncuoğlu, 2000: 59).

İnsan kaynaklarındaki işlemlerin kağıt üzerinde değil de bilgisayar marifetiyle tutuluyor olması insan kaynakları bilgi sistemi ile birlikte işletme içerisinde kullanılan birçok bilgi sisteminin birlikte çalışmasını da sağlayacaktır. Bu sistemin toplamı ise yönetim bilişim sistemini oluşturacaktır. Bununla birlikte insan kaynakları bilgilerinin bilgisayar yardımı ile tutuluyor olması bize aşağıda listelenen yararları sağlayacaktır (Altuntaş, 2005, 33):

- Veri doğruluğunda artış,
- İşlem hızında artış
- Daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar,
- Verimlilikte artış

#### **3.10.1.1. Veri Doğruluğunda Artış Sağlaması**

Bilgisayarlı sistemler eğer bilgiler doğru girilmişse ve program da hatasız yazılmışsa

hatasız çalışırlar. Fakat insan unsurunun bulunduğu yerlerde hata elbette olabilir. Bununla birlikte insanın el ile yaptığı işler veya işlemlerde hata yapma olasılığı çok daha yüksektir. Bunun içindir ki öncelikli problem iki unsurun yani insan ve programın düzgün çalışmasını sağlamaktır. Bu problemi ortadan kaldırdığımızda verinin doğruluğunu sağlamış oluruz ayrıca bilgisayar yardımı ile yapılan işlemlerde ciddi bir hız ve performans olduğu da aşıkardır (Microsoft, 2000: 22; akt. Altuntaş, 2005: 33).

### **3.10.1.2. İşlem Hızında Artış Sağlaması**

Pek çok insan bilgisayarların hız konusunda büyük avantaja sahip olduğunu düşünür. Bilgisayarlar; veri girişi, güncelleme, hesaplama, sınıflandırma ve raporlama konularında el ile yapılan işlemlerden hızlı olabilirler. İnsan kaynakları bilgi sistemi çalışanlarla ilgili bir raporu anında hazırlayabilirler. Bu hız büyük bir avantaj sağlar. İnsan kaynakları bilgi sistemi elle yapılan angarya işleri eleyebilir, geriye sadece bazı basit işler kalacaktır. Örnek olarak, dosya tutan elemanlar veri giriş elemanına dönüşecektir (Altuntaş, 2005: 33).

### **3.10.1.3. Kaliteli ve Gelişmiş Sonuçlar ve Raporlar Oluşturulabilmesi**

İnsan kaynakları bilgi sistemi, hastalık, izin ve gecikme raporları tutarak bunların maliyetlere etkisinin belirlenmesine yardımcı olur. Bu tür raporların analizini yaparak kişisel sorunların belirlenmesini ve giderilmesini sağlar.

Bilgisayarlı sistemler elle yapılanlara göre daha karmaşık istatistiksel işleri, raporları ve örneklemleri geliştirebilirler(Microsoft, 2002: 67; akt. Altuntaş, 2005: 34).

İnsan kaynakları bilgi sistemi, verileri kolaylıkla tasnif edebilir, hesaplayabilir, raporlayabilir ve değişkenler arasında bağlantı kurabilir. Bu nedenle kullanıcılar insan kaynakları ve sorunlarıyla ilgili daha detaylı bilgiler elde edebilirler. Örnek olarak, bilgisayar yardımıyla adayları eleyebilirler, ayrıntılı demografik bilgilere ulaşabilirler, maliyet hesaplayabilirler, iş kazası ve hastalıklarıyla ilgili faktörleri belirleyebilirler, kariyer planlamasıyla ilgili tercihleri görebilirler, yedekleme yapabilir ve terfi planlayabilirler, örgüt şemaları hazırlayabilirler ve bunun dışındaki yüzlerce rapor ve isteği program dahilinde hazırlayabilirler(Microsoft, 2002: 20; akt. Altuntaş, 2005: 34)).

İnsan kaynakları bilgi sistemi, bilgileri zamanında listeler, zamanı geçmiş bilgileri en

aza indirir. İnsan kaynakları personeli bu bilgileri, çatışmaları ve problemleri hızla çözmek için kullanır.

Çoğu sistem, her yeni ilavesinin ve değişikliğinin kaydını tutar. İnsan kaynakları uzmanları işlemlerle ilgili bu dosyaları, eğer uyumsuzluk, güvenlik ihlali veya çelişki varsa, problemin kaynağını bulmakta kullanırlar.

#### **3.10.1.4. Verimlilikte Artış Sağlaması**

İnsan kaynakları bilgi sisteminin verimliliğinin artması birçok şekilde sağlanabilir. Kurduğunuz bilgisayarlı sisteminizin performanslı ve sorunsuz çalışıyor olmasını sağlamanız gerekmektedir. Bunun yanında bilgisayarlarınızın gerek ana makinenin gerekse ona bağlı olarak çalışan istemcilerin (client) düzenli bir şekilde bakımlarının yapılması gerekmektedir. Bu tabii ki size özel yazılmış veya uyarlanmış programında düzgün çalışmasıyla desteklenecektir. Bir başka önemli nokta ise bu bilgisayarları ve programı kullanacak kişilerin herhangi bir problemle karşılaşmalarını engellemek için gerekli eğitimlerinin verilmesinin sağlanmasıdır. Bunların yardımıyla birlikte işgücü kalitesinin artışı sağlanacaktır. Sistem yardımıyla işin veya sistematığın düzenleneceği, belirginleşeceği bir işi yaparkenki işlemler kolaylaşacaktır. Tüm bunlar ışığında da birçok yer kontrol altında tutulacağı için giderler kontrol altına alınacaktır (Microsoft, 2002: 87; akt. Altuntaş, 2005: 35).

İşgücünün kalitesinin arttırılması;

- Daha uygun kişilerin işe alınmasıyla,
- Daha iyi eğitim ve geliştirmeyle,
- İstekli personelin elde tutulmasıyla sağlanabilir.

Düzenleyici yasal işlemlerin kolaylaştırılması:

- Eşit İş Fırsatları raporlarının hazırlanmasıyla,
- Sendikalar ile ilgili uzlaşmaların ve diğer ilave yardımların raporlanmasıyla,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği raporlarının hazırlanmasıyla gerçekleştirilebilir.

Giderlerin kontrolü ise;

- Tam anlamıyla ücret/yardım yönetimi metotları ve analizlerinin uygulanmasıyla,
- Daha uygun eğitim ve geliştirme yöntemlerinin uygulanmasıyla,
- İsteğe bağlı olarak hazırlanan raporlar yardımıyla tüm soruları cevaplanabilmesiyle daha bağımsız kullanıcılara sahip olmasıyla gerçekleştirilebilir.

### **3.10.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Sınırlılıkları**

Bilgisayarlı insan kaynakları bilgi sistemi personel kayıtlarında doğruluğu ve tam zamanlılığı sağlasa bile tek başına insan kaynakları bölümünün başarısını artıramaz. Pek çok yönetim bilişim sisteminin 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 olmayacaktır. Bu süreçler öncelikle; fikir alışverişi, mülakatlar, denetim ve gözetimleri içeren kişiler arası faaliyetlerdir. Bilgi sistemi yönetim ve iletişim becerilerinin yerini asla tutamaz. Mülakatı bilgisayar yardımı ile yaptığımızdaki bu mümkündür genel hal ve davranışı bilgisayarın algılayabiliyor olması son derece zordur. Pek çok kullanıcı, tüm personel kayıtlarının bilgisayarda tutulmasının her soruna çözüm getireceğini düşünmektedirler. İnsan kaynakları veri doğruluğunu kontrol etmek zorundadır. Örnek olarak, Kasım 31 veya 30 şubat olarak girilen bir veriyi bilgisayar otomatik olarak geçersiz bir tarih olarak geri çevirebilir, ancak hatalı bir şekilde 78 yerine 12 Kasım olarak girilmiş veri için aynı işlemi yapamaz. Bu düzeltmeyi ancak insan kaynakları personeli yapabilir. İnsan kaynakları personeli sisteme girilecek verilerin; performans değerlerinin, ücretlerin ve diğer değerlendirilebilir materyallerin mesleki ve ahlaki standartlara uymasını sağlamalıdır. Bazı hataların temel nedenleri arasında, kullanıcı beklentilerinin göz ardı edilmesi, zayıf sistemin tercih edilmesi ve yetersiz eğitim sayılabilir. Belirtilen tüm durumlar iyi bir planlamayla önlenebilir (Ceriello ve Freeman, 1992: 183; akt. Altuntaş, 2005).

İnsan kaynakları personeli bilgisayar sistemi olmadan da pek çok konuyu çözebilir ve aydınlatılabilir. Gerçek ihtiyaç, insan kaynakları bölümünün re-organizasyonu yada

bilginin birleştirilmesi olabilir. Bazı organizasyonlar özet raporlar üretmeyi ve işlem süreçlerinde ve belge akışında daha iyi prosedürler kullanmayı isterler. Her sorunun çözümünde otomasyona gereksinim olmayabilir. Hatta iyi bir iletişim sayesinde personel fonksiyonu etkili bir biçimde yönetilebilir.

Ne yönetim, nede kullanıcılar insan kaynakları bilgi sisteminin organizasyonla ilgili problemleri çözmesini beklememelidirler, bu sadece insan kaynakları uygulamalarına özgü bir şey değildir bilgisayarlı sistemler özellikle standart prosedürler yoksa ki insan davranışının her zaman standartları olmayacaktır, bu standart prosedürler dışındaki durumlarda bilgisayar sadece ilgilere yön gösterebilmek adına yorumlar yapabilir. Her bölüm sistem seçiminde uzlaşmaya varmalıdır ve insan kaynakları bilgi sistem yöneticisinin önceliği bulunmalıdır.

Yöneticiler, bilgisayar uzmanlarıyla insan kaynakları bilgi sisteminden ne beklediğini önceden konuşmalıdır. Örnek olarak, insan kaynakları personeli ile bilgisayar uzmanlarının konuştuğu dil uzmanlıklarının farklı olması nedeni ile değişiktir. İnsan kaynakları ve bilgisayar uzmanları kullandıkları terimlerin anlamlarını birbirlerine açıklamalıdır. Dikkatlice gözden geçirilen ihtiyaç ve istekler, iletişimi ve sonuçların olumlu olma olasılığını artıracaktır. Sistemler kullanıcıların ve yöneticilerin planlama aşamasında belirledikleri ihtiyaçlarının sadece bir bölümünü karşılar. Eğer teknik elemanlar kullanıcıların ve yöneticilerin ne istediğini anlamazlar ise sistemle ilgili yanlış özelliklerin oluşmasına sebep olacaklardır. Bu konuyu uygulama detaylarında kapsamlı bir şekilde tartışıyor olacağız (Kaynak, 1989: 39).

İnsan kaynakları bilgi sisteminin iyi tasarlanmış arayüzleri olabilir, mümkün olduğunca az kullanıcıya girdi sağlıyor olabilir fakat düzgün girdiler veya veritabanında istenen türde kayıtlar olmazsa sonuç veya rapor almakta zorlanabiliriz. Hatta daha sıkıntılı durumlar da olabilir sonuçlar ve raporlar yanlış olabilir.

İşte böylesi durumlarda bilgisayarlı sistemin bir kabahati yoktur. Sistem yanlış veya eksik tasarlanmış veya veriler eksik girilmiştir. Bunun çözümü ise sistemin kullanıcılar, programcılar, proje sorumluları, uygulama sorumlularının sistemi çok iyi analiz etmiş olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin etkinliğini azaltan faktörleri (Altuntaş, 2005: 38)



- Sistemi isteyenlerin tam ne istediklerini bilmemeleri
- Sistemin sınırlarının bilinmemesi
- Yanlış ürün/satıcı seçimi
- Kullanıcı seviyelerinin yetersizliği
- Düşük düzeyde kullanıcı içermesi
- Yönetimin gerçekçi olmayan beklentileri
- İnsan kaynakları kayıtlarına ilişkin plan eksikliği
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin özelliklerini yanlış anlama
- İnsan kaynakları ve bilgi sistemi arasında ki zayıf iletişim
- Dönüşüm çabalarının yanlış değerlendirilmesi
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin yanlış değerlendirilmesi olarak sıralayabiliriz.

Bununla birlikte insan kaynakları bilgi sistemi diğer yönetsel sistemlerden çok daha karmaşık bir yapıya sahiptir. İnsan kaynaklarının ve işletme fonksiyonları artan karmaşık yapıya sahiptir. Bu insan kaynakları bilgi sistemi veri ve süreçleri yoğun olduğu ve yönetime karar destek hizmeti verdiği için yaygınlaşmıştır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin sınırları

- Çok geniş bir çevreye hizmet etmek zorunda olması
- Yasal zorunlulukların fazlalığı, karmaşıklığı ve hızla değişmesinin üstesinden gelmek durumunda olması
- Örgütsel veri süreç ve olayların geniş olması
- İnsan kaynaklarının ihtiyaçlarına ayak uydurmak zorunda olması sayılabilir.

### **3.10.2.1. Çok Geniş Bir Çevreye Hizmet Vermesi**

İnsan kaynakları işletme içerisindeki birçok bölüm ile olduğu gibi işletmenin gelmiş geçmiş ve gelecek tüm personeli ile, halihazırdaki tüm bölümlerin yöneticileri, şirket

yöneticileri vb. tüm alanlarda çalışanlar ile direkt olarak ilişkidir. Her bir ilgili taraf, insan kaynakları bilgi sisteminin nasıl başarılı olacağına dair kendi bakış açısına sahiptir ve her biri, özel insan kaynakları bilgisine ihtiyaç duymaktadır. İlgili tarafların ihtiyaçlarını etkin bir biçimde yönlendirmek için insan kaynakları bilgi sistemi kıt kaynaklar üzerindeki öncelikleri dengelemelidir. Bu dengeleyici hareketi başarmak çok zordur. Her ilgili parça insan kaynakları bilgi sistemi ile karşılıklı etkileşim halindedir ve pek çok değişik yönden birbirlerini etkilerler (Altuntaş, 2005: 39).

### **3.10.2.2. Yasal Düzenlemelerin Fazla ve Karmaşık Olması**

İnsan kaynakları yada geleneksel anlamıyla personel faaliyetleri konusundaki yasal zorunlulukları, insan kaynakları bilgi sisteminin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardandır İş hukukuyla ilgili yasal düzenlemelerin çokluğu işletmenin işleyişiyle ilgili verilerin toplanması, saklanması, ve raporlanmasıyla ilgili süreçlerde artışa sebep olmaktadır. Personeli ilgilendiren her yasal düzenleme insan kaynakları bilgi sisteminin yapısını da etkilemektedir(Altuntaş, 2005: 39).

### **3.10.2.3. Örgütsel Veri, Süreç ve Olayların Fazla Olması**

İnsan kaynaklarıyla ilgili büyük miktardaki örgütsel veri, faaliyet ve süreçler insan kaynakları bilgi sistemini, bu karmaşık yapının beyni durumuna dönüştürmüştür. İnsan kaynakları bilgi sistemi hatta sistem bilgisayarlı olmasa bile insan kaynakları fonksiyonunun geniş ve karmaşık yapısını yönlendirmelidir(Altuntaş, 2005: 39).

## **3.11. İKBS’de Bilginin Güvenliği ve Gizliliği:**

İKBS insana ait bilgileri sakladığından bilginin gizliliği ve güvenliği önem taşımaktadır. Bilgi Güvenliğinde İnsan Kaynaklarının Rolü çalışanlara ait verileri kapsadığından önemlidir.

İKY ve İKBS’de bilginin güvenliği ile ilgili en iyi uygulamalar (Canavan, 2003; David, 2002; Tansley ve Watson, 2000; akt. Kavanagh ve Thite, 2009: 401):

- Kapsamlı bir bilgi güvenliği ve gizliliği politikası oluşturmak.
- Personele ait özel verileri güvenli ve şifrelenmiş bir İKBS’de saklamak.
- Bilgisayar sabit disklerinin ve CD-ROMların yedeğini almak.

- Tüm çalışanlar için düzenli bilgi güvenliği eğitimleri sağlamak.
- Özel bilgilere erişimde noktasal kontroller yapmak.

İKBS için Bilgi Güvenliği Yönetimi:

Bilgi Güvenliği Yönetimi Uygulamasının bilinen örneklerinden biri ISO/IEC 27002'dir (ISO, 2000; akt. Kavanagh ve Thite, 2009: 401). Güvenlik yönetimi prosesi, yönetsel, mantıksal/teknik ve fiziksel kontrollerden oluşur.

Örgütsel ihtiyaçlar ve çalışanların gizlilik/mahremiyet endişesi arasında zayıf bir bağ vardır (Ball, 2001; Kovach ve Tansey, 2000). Bilgi politikaları çalışanın kişisel bilgilerinin nasıl kullanıldığını bilmeye ve üçüncü şahıslar tarafından kullanılmasını engellemeye hakları olduğunu belirtir (Camardella, 2003; Kovach ve Tansey, 2000).

Camardella'ya (2003) göre temel gizlilik kaygısı sistemde çalışanla ilgili hangi bilgilerin depolanacağı ve HRIS veritabanında bu verilere kimin erişeceği ve kimin bu verileri değiştirme yetkisinin olduğudur.

Aşağıda HR yöneticilerinin bilgi güvenliği ve mahremiyeti için alması gereken önlemler sıralanmıştır (Noe ve diğerleri 1994; Pfleeger, 2006; akt. Kavanagh ve Thite, 2009: 404) :

- Ekipmanı, yazılımı ve veriyi nasıl güvenli kullanacağı konusunda tüm kullanıcıları eğitin.
- Tüm kullanıcıları bilgisayarlarını kullandıktan sonra oturumu kapatmaları konusunda eğitin.
- Şifrelerin paylaşılmasına izin vermeyin. Şifreleri belirli aralıklarla değiştirin.
- Sistemde bir yazılım kullanmadan önce virüs tarama programı ile tarayın.
- Yedek kopyaların, veri dosyalarının, yazılımın ve yazıcı çıktılarının sadece yetkilendirilmiş kullanıcılar tarafından kullanıldığını doğrulayın.
- Veri dosyalarının ve programların yedek kopyalarını oluşturun.

- Tüm yazılım ve anabilgisayar uygulamalarının kimlik doğrulaması sisteminden geçtiğini garanti edin.
- Personelin veri dosyalarına ve veri alanına erişimini sınırlayan şifre gibi düzenleme kontrolleri kullanın.
- Personel self-servis sisteminde, personelin kendine ait kayıtları güncelleme sorumluluğunu almasını sağlayın.

### **3.12. İnsan Kaynakları Yönetiminin Etik Davranışların Oluşturulmasındaki Rolü**

İnsan Kaynakları Yönetimi etik programların geliştirilmesi, uygulanması, güncellenmesi, programla ilgili iletişimin sağlanması ve program eğitimlerinde önemli bir role sahiptir. Bunun yanında örgüt değerlerinin şekillendirilmesi ve yönetimi de İnsan Kaynakları Yönetiminin sorumluluğundadır (HR Focus, 2005; akt. Sayılı ve Kızıldağ, 2007). İKY, etik kuralların geliştirilmesi ve uygulanmasını sağlayan tek birim değildir ve olması de gerekmemektedir.

Öte yandan İnsan Kaynakları Yönetimi etik alanında özellikle de etik değerlerin benimsenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bir başka deyişle, insan kaynakları etik yönetiminin gerçekleştirildiği yer olarak değerlendirilebilir (Winstanley vd., 1996). Fortune 500 listesinde yer alan üretim ve hizmet işletmelerinde yapılan çalışmada işletmelerin %28'nde insan kaynakları çalışanlarının etik yönetiminden sorumlu olduğu tespit edilmiştir (Vickers, 2005:114). Bu araştırma İKY'nin etik yönetimindeki etkinliğinin arttığını göstermektedir.

Araştırmalar; etik programların karar alma süreci, lider davranışları, performans görüşmeleri ve ödül sistemleri gibi etik kültürün etkileri ile sıkı bir bütünlük içinde bulunmasının uygulamada çok daha etkili sonuçlar oluşturacağını öne sürmektedir (Weaver ve Trevino, 2001:121).

Bu durumda İKY, örgütteki çalışanların etik davranışlarını düzenlemek üzere çeşitli kontrol teknikleri kullanmalıdır. Bu teknikler hangi faaliyetlerin kabul edilebilir olduğunu gösterirken, çalışanlar da örgütün kendilerinden ne beklediğini anlama fırsatı bulmuş olacaklardır.

### **3.12.1. Etik Bir Örgütsel Yapı Oluşturulması ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**

Etik sorumluluklar kurumsal yapı, kurum kültürü ve genel olarak o kuruma ait kuralların içine yerleştirilmelidir (Sayımer, 2006: 3). Böyle olduğu takdirde, bireysel çabanın ötesinde, kurumsal yapı insanları etik davranmaya itecek ve yönlendirecektir. Etik kodların kurumsallaştırılması ve bunun hem örgütsel kültüre ve hem de bireysel davranışlara kazandırılması katılımcı ve şeffaf bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Geleneksel anlayış ve örgütsel yapılar, katılımcı bir anlayış ile etik kodların oluşturulması, çalışanların geliştirilmesi, etik davranışların teşvik edilmesi açısından başarısızlığa neden olmaktadır (Cooper, 2004: 400). Etik bir örgütsel yapı çalışanların etik davranışlarını teşvik eden ve kolaylaştıran ve aynı zamanda kararların etik kodlara uygunluğunu denetleyen özelliklere sahiptir.

Buchholz ve Rosenthal'a göre etik bir örgütsel yapı oluşturma ve koruma konusunda önemli olan faktörler şöyle sıralanmaktadır: (Uzkesici,2002).

- Üst yönetimin duyarlılığı ve kararlılığı,
- Etik kodlar -kurallar,
- Etik eğitimi,
- Etik kurum kültürü,
- Etik karar alma,
- Stratejik yönetim gibi.

Bu süreçlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi ve örgütsel yapıya kazandırılması için İKY'nin çeşitli roller üstlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynağı politikalarında etik kodların temel alınması, etik kodlar ile kültürün uyumlaştırılması, etik kodların işgörenlere öğretilmesi ve benimsetilmesi İKY'nin yerine getireceği önemli rollerdendir. Aynı zamanda, etik karar alma süreçleri ile ilgili yapının oluşturulması, etik davranışların kontrol edilmesi ve etik davranışların ödüllendirilmesi, gibi süreçler de İKY'nin aktif rol alması gereken alanlardır. İKY bu süreçlerde üstlendiği

sorumluluklar ile, etik bir örgütsel yapının oluşturulmasında ve bu yapının sürdürülmesinde önemli katkılar sağlayacaktır.

### **3.12.2. Etik Kodların ve Etik Davranışların Oluşturulması ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**

Etik kodlar, piyasanın aktörleri tarafından, belirsiz ve karmaşık durumlarda karar vermeyi kolaylaştırmak amacıyla geliştirilen yazılı veya yazılı olmayan davranış kalıpları olarak tanımlanır (Bektaş ve Köseoğlu, 2007:97). Etik kodlar çalışanlara iyi işleri yapmak ve kötü işlerden uzak durmak için bir kılavuz görevi yapmaktadırlar. Ayrıca değerler arasında bir çatışma olduğu zaman karar alıcılara yol gösterici bir rol üstlenmektedir (Bektaş ve Köseoğlu, 2007:98). Etik kodlar; politikalar ve davranış kodları, örgütün faaliyette olduğu sektöre özgü değer ve ilkeler doğrultusunda çalışanlara yol gösterir. Ancak değer ve ilkelerin belirlenmesi tek başına yeterli olmayacaktır, bu değer ve ilkelerin örgüt kültürüne sindirilmesi gereklidir. Örneğin; işgörenlerde sorumluluktan kaçınma eğilimi vardır. Sorumluluktan kaçılmayan yerde ise insanlar dürüst ve etik davranmayı tercih ederler. Bu nedenle örgütlerde prosedürel düzenlemelerle etik kodların geliştirilmesi, sorumlulukların netleştirilmesi, çalışanların sorumluluktan kaçmasını engelleyecektir. (Dana, 2006:55)

İnsan Kaynakları Yönetimi örgütlerde etik komitesini temsil edecek şekilde çalışmalı ve etik komitelerinin sorumluluk alanına giren etik kodlarının sürekliliğinin korunması, örgütte oluşacak çatışmaların etik prensipler doğrultusunda çözülmesini sağlamalıdır. Bu nedenle İKY, çalışanların da görüşlerini alarak etik kodları tasarlamalı, revize etmelidir (HR Focus, 2005). İKY örgüt ve çalışanlar arasında gereken iletişimi sağlayarak örgütün etik anlayışını, ilke ve değerlerini karar ve eylemlerine yansıtıp çalışanların ve örgütün değerleri arasında köprü oluşturmalı, hazırlanan etik kodlarının bilinçli bir şekilde uygulanmasını sağlamalıdır.

Etik programa dair ölçülebilir standartlar, performans değerlendirme, ödüllendirme, ücretlendirme sistemi ile entegre değilse örgütte değişim ile oluşan gelişmelerin tanımlanmasında dengesizlik ve adaletsizlik oluşabilir (Weaver ve Trevino, 2001:121). İKY dengelere dikkat ederek gereken önlemleri almalıdır. Böylece etkin işleyen ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş uygulamalar sayesinde kuruma ve etik sisteme olan güven sağlamlaştırılmış olacaktır.

## **BÖLÜM 4 : İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN UYGULANDIĞI ÖRNEK BİR İŞLETMEDE ARAŞTIRMA**

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmayla, İKBS kullanan işletmelerde kullanıcının ve yöneticinin İKBS algıları, İKBS'den yararlanma biçimleri arasında fark olup olmadığının, fark varsa bu farklılıkların ne düzeyde ve hangi alanlarda olduğunun ölçülmesi, İKBS'nin işletme için, yönetici ve kullanıcı için artılarının ve eksilerinin karşılaştırılması amaçlanmaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin yönetsel ve stratejik olarak kullanımının araştırılması, İKBS'yi algulamada yönetici ve kullanıcı arasındaki farklılıkların analiz edilmesi amacıyla anket uygulamasında bir işletmeyle işbirliği yapılmıştır.

### **4.2. Araştırmanın Evreni**

Araştırma evrenini oluşturacak örnek işletmenin seçimi aşaması oldukça fazla zaman almıştır. Bunun bir nedeni araştırmanın insan kaynakları ve İKBS ile ilgili olmasından dolayı görüşülen işletmelerdeki yetkililerin pek çoğunun araştırma sonucunda gizli bilgilerinin açığa çıkması endişesi taşımalarıdır.

Diğer bir neden ise işletmeler araştırmanın evrenini oluşturma konusunu sorun etmese de her yönüyle gerçek anlamda bir İKBS kullanmadıklarından uygulama için örnek olarak seçtiklerinde, literatürdeki bulgulara paralel bir İKBS'nin kullanılmadığı bir araştırma evreniyle araştırmanın amacına tam anlamıyla ulaşamayacağı kaygısıdır.

Araştırma evreni için seçilen örnek işletme A işletmesi olarak anılacaktır, yapılan anlaşmada işletmenin adının gizli kalması istenmiştir. İşletme, Türkiye'deki büyük holdinglerden birine bağlı bir işletmedir, otomotiv sanayinde üretim ve ihracat yapmaktadır. Araştırma evrenini oluşturan A işletmesinde, kullanıcının da sistem hakkında bir fikrinin olduğu, sistemde belli yetkilere sahip olduğu gerçek anlamda etkin bir İKBS kullanılmaktadır.

İşletmede ERP çözümü olarak SAP R/3 tercih edilmiştir. İKBS çözümü olarak ise Türkiye'nin önemli İKBS yazılımlarından BİLİN seçilmiştir. BİLİN, Türkiye'de özellikle otomotiv ve bankacılık-finans sektörlerinde tercih edilen, Microsoft teknolojileri ve alt yapısının kullanıldığı profesyonel çözümler sunan güçlü bir İKBS örneğidir.

Araştırma evreni A işletmesinin beyaz yakalı personelidir, bu da araştırmanın yapıldığı 2010 yılının Şubat ve Mart ayları itibariyle yaklaşık 450 kişilik bir kitledir. Öncelikle soruları dağıtma yöntemi olarak; işletmedeki İKBS yöneticileri olan uzmanlarla yapılan mülakat sonrasında, işletmenin isteği doğrultusunda anketi bu 450 kişiye elden dağıtmak uygun görülmemiş ve e-posta yoluyla dağıtım daha uygun bulunmuştur. İKBS uzmanının MS Word Dokümanı formatındaki anketi beyaz yakalı çalışanların e-posta adreslerine göndermesi ve elektronik ortamda cevaplanmış anketlerin de İKBS uzmanı vasıtasıyla yine e-posta üzerinden dönüşü anketi cevaplayanların objektifliğini etkileyebilir düşüncesiyle; hem kullanım kolaylığı açısından hem de ankete katılanların kendilerini baskı altında hissetmeden objektif bir biçimde soruları cevaplamalarına imkân vermesi açısından Web anketi kullanılmaya karar verilmiştir. Oluşturulan elektronik anket Web üzerinden İK uzmanının vasıtasıyla beyaz yakalı personele dağıtılmıştır, bu anketlerden 167 tanesi işletmedeki personel tarafından cevaplanmış ve değerlendirmeye alınmıştır.

### **4.3. Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırma;

1. Örnekleme oluşturan A işletmesinin İK uzmanlarının anketi ilettiği kişilerden 167'sinin geri dönüşüyle elde edilen verilerle sınırlıdır. Eğer İK uzmanının soruları tüm araştırma evrenine yani 450 kişiye ulaştırdığı varsayılırsa, soruları 167 kişinin cevaplaması işletmenin %37,1'ine ulaşmış olmak anlamına gelir (geri dönüş oranı:  $167/450 = \% 37,1$ ).
2. İKBS'de bilgi paylaşımı ve yönetim kontrolü ikilemini belirlemeye, yönetici ve kullanıcı algısını tespit etmeye yönelik ölçümler, araştırmada kullanılan anket formunda oluşturulan ifadelerle ve mülakatta yer alan ifadelerle sınırlıdır.



#### **4.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın genel hipotezi:

H0: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri işletme için yararlıdır.

Araştırmanın alt hipotezleri;

H1: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri kullanıcı için yararlıdır.

H2: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri yönetici için, yönetim kademesinde karar almada sağladığı veriler, raporlar açısından yararlıdır.

H3: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri işletme içerisindeki bilgi akışını hızlandırır, bilgi paylaşımını kolaylaştırır.

H4: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin, işletme yöneticileri tarafından yönetim sürecine dair her alanda kullanılması kullanıcı üzerinde bir baskı, negatif anlamda bir kontrol etkisi oluşturur.

H5: İKBS politikası kapsamında kişisel bilgilerin gizliliği güvence altına alınmıştır ve çalışanlara ait kişisel bilgiler iş dışı amaçlarla kullanılmamaktadır.

#### **4.5. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın ilk aşaması anket yöntemidir. Bu aşama için sorular hazırlanırken, daha önce İKBS alanına özel olarak oluşturulan ve kabul gören bir anket olmadığından, literatür okumalarından ve literatürdeki bulgulardan hareketle, araştırma evrenini oluşturan işletmedeki uzmanların da görüşleri ve onayı alınarak, bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun birinci bölümünde 11 adet demografik soru bulunmaktadır, 12. soru İKBS ile ilgili 30 tane yargı içermektedir ve yönetici-kullanıcı algısı farkının ortaya konmasını sağlayacak temel ifadeler bu başlık altında toplanmıştır. 13. soru İKBS fonksiyonlarının işletmedeki kullanımı ile ilgili bilgi toplamak amacıyla sorulmuştur ve sadece İKBS yöneticilerinin cevaplama istenmiştir. 12. ve 13. sorularda yanıt çizelgesi 5'li Likert Ölçeği'ne göre hazırlanmıştır.

Web formu üzerinden cevaplanan anketlerin sonuçları SPSS 17.0 programına aktarılarak, veri tanımları bu istatistik paket programında yapılmış ve hedeflenen analizler SPSS 17.0 ortamında gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

İkinci aşamada ise farklı departmanlardan İKBS sistemini kullanan altı çalışan ile mülakat yapılarak hipotezleri test etmek için kullanıcılardan daha detaylı bilgi alınmıştır.

#### **4.6. Araştırmanın İlk Aşamasının Bulguları ve Yorumu**

Nicel bir araştırma yöntemi olan İKBS anketinin analizi sonucunda elde edilen bulgulardan ilki demografik sorulara verilen cevapların frekans dağılımlarıdır.

##### **4.6.1. Demografik Sorulara Verilen Cevapların Frekans Dağılımları**

**Tablo 3. Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Dağılımı**

<b>Cinsiyetiniz:</b>			
		Frekans	Yüzde
	Kadın	51	30,5
	Erkek	116	69,5
	Toplam	167	100,0

Anketi cevaplayan katılımcıların tümü bu soruyu cevaplamıştır, zaten soruların birçoğu (herkesin cevaplamaı mümkün olanlar) cevaplanması zorunlu soru biçiminde düzenlenmiştir. 167 katılımcının 51'i kadın, 116'sı erkektir. Yüzdeler dilim şeklinde değerlendirilecek olursa, % 30,5'i kadın, % 69,5'i erkektir denebilir.

**Tablo 4. Yaş Değişkenine Ait Frekans Dağılımı**

<b>Yaşınız:</b>			
		Frekans	Yüzde
	20-27	38	22,8
	28-35	87	52,1
	36-43	39	23,4
	44-51	3	1,8
	Toplam	167	100,0

Yaş aralıklarının frekans dağılımına bakıldığında, % 52,1 ile örneklemin yarıdan fazlasının 28-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 5. Çalışanın Birimindeki Statüsünü Gösteren Frekans Dağılımı**

Biriminizdeki konumunuz:		Frekans	Yüzde
	İşçi	10	6,0
	Memur	59	35,3
	Şef	18	10,8
	Müdür	4	2,4
	Mühendis	52	31,1
	Birim Yöneticisi	7	4,2
	Uzman	15	9,0
	Diğer - İK sorumlusu	1	,6
	Diğer - Personel sorumlusu	1	,6
	Toplam	167	100,0

Katılımcıların birimlerindeki konumlarını gösteren frekans dağılımı tablosu incelendiğinde en büyük oranlar % 35,3 ile Memur ve % 31,1 ile Mühendis olarak göze çarpmaktadır. Buradan hareketle katılımcıların büyük çoğunluğunun yönetim kademesi itibariyle bakıldığında alt kademedeki olduğu, işletme tarafından buldukları departmanda teknik hizmet verenlerin Mühendis, sosyal ve idari hizmet verenlerin Memur olarak adlandırıldığını söylemek mümkündür.

**Tablo 6. Katılımcıların Bilişim Alanındaki Bilgi Seviyesinin Frekans Dağılımı**

**Bilişim alanındaki bilgi seviyeniz, bilgi teknolojileri yeterliliğiniz:**

	Frekans	Yüzde
Üst	67	40,1
Orta	88	52,7
Alt	12	7,2
Toplam	167	100,0

Tabloda görüldüğü gibi, katılımcıların sadece % 7,2'si bilgi teknolojileri alanında kendini yetersiz hissetmekte kalan % 92,8'i ise orta ve üst grupta yer almaktadır.

**Tablo 7. Çalışanların Görev Yaptıkları Birime Göre Dağılımları**

Hangi birimde görev yapıyorsunuz?

	Frekans	Yüzde
İnsan Kaynakları	14	8,4
Üretim	23	13,8
Satış/Pazarlama	15	9,0
Finans/Muhasebe	21	12,6
Ar-Ge	32	19,2
Satın alma	19	11,4
Dış Ticaret	6	3,6
Kalite Yönetimi	11	6,6
Planlama	8	4,8
Bilgi Sistemleri	9	5,4
Lojistik	3	1,8
İdari Hizmetler	4	2,4
Satış Sonrası Hizmetler	2	1,2
Toplam	167	100,0

Tabloda görüldüğü gibi işletmedeki tüm birimlerden ankete katılım gerçekleşmiştir. Özellikle araştırmada İKBS'nin yönetici tarafını temsil eden 14 İK çalışanının tümü ve yine işletmedeki bilgi akışı kontrolünü elinde bulunduran 9 Bilgi Sistemleri çalışanının tamamı ankete katılmıştır.

**Tablo 8. Katılımcıların İşletmede Kaç Yıldır Çalıştıklarına Dair Dağılım**

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	8	4,8
1-5 yıl	76	45,5
6-10 yıl	63	37,7
11-16 yıl	19	11,4
17 yıl ve üzeri	1	,6
Toplam	167	100,0

Katılımcıların frekans dağılımlarının yoğunlaştığı yıl aralıkları, % 45,5 ile 1-5 yıl ve % 37,7 ile 6-10 yıldır. Zaten yaş aralığı olarak da dağılımın yoğunlaştığı aralık 28-35 yaş olduğundan kıdem yılı dağılımlarının bu şekilde gerçekleşmesi bunun bir sağlaması niteliğindedir.

**Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımları**

Eğitiminiz:			
		Frekans	Yüzde
	Önlisans	35	21,0
	Lisans	103	61,7
	Lisansüstü	29	17,4
	Toplam	167	100,0

**Tablo 10. Katılımcıların Öğrenim Alanlarına Göre Dağılımları**

Eğitim düzeyi üniversite ise lütfen öğrenim alanını işaretleyiniz:			
		Frekans	Yüzde
	Diğer	45	26,9
	İşletme	20	12,0
	Matematik	1	0,6
	Kimya	1	0,6
	Sosyoloji	1	0,6
	Halkla ilişkiler ve tanıtım	3	1,8
	Konstrüksiyon	1	0,6
	Talaşlı İmalat Öğretmenliği	1	0,6
	Büro Yönetimi ve Asistanlık	2	1,2
	Uluslararası Finans	1	0,6
	İktisat	16	9,6
	Kamu yönetimi	2	1,2
	Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri	5	3,0
	Mühendislik	68	40,7
	Toplam	167	100,0

Tablo 9 ve Tablo 10 incelendiğinde 167 kişiden % 61,7'sinin lisans mezunu olması, öğrenim alanı ile ilgili soruyu cevaplayanların da % 40,7'sinin Mühendislik, % 12'sinin İşletme ve % 9,6'sının İktisat mezunu olması araştırmanın genel anlamda eğitim seviyesi yüksek bir örnekleme sahip olduğu fikrini verebilir.

Daha önceki tablolarda yer verilen demografik frekans dağılımlarından da hareketle araştırmada İKBS ile ilgili algısı ölçülecek olan A işletmesindeki İKBS kullanıcısı profilinin genç, eğitilmiş ve bilgi teknolojilerine hakim bir örneklem oluşturduğunu söylemek mümkündür.

#### **4.6.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ile İlgili Yargıların Sınıflandırılması**

İKBS anketinin bu ikinci bölümünde İKBS ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

Bu 30 ifadenin dağılımı şöyledir: İKBS'ye çalışanın katılımını içeren 4 ifade, İKBS'nin faydalarını bildiren 8 ifade, İKBS ve KKP ilişkisini ortaya koyan 3 ifade, üst yönetimin İKBS'ye bakışı ile ilgili 1 ifade, stratejik yönetim ve İKBS ilişkisi ile ilgili 1 ifade, İKBS'nin sakıncaları ile ilgili 3 ifade, İKBS'nin kontrol fonksiyonu ile ilgili 3 ifade, işletmedeki bilgi paylaşımı algısı ve İKBS'nin bilgi paylaşımına katkısı ile ilgili 7 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerin sınıflandırılmasının nedeni hipotezleri test ederken sorulara verilen cevapları hipotezle yargının ilişkisine göre analiz etmektir. Bu dağılımı bir tablo halinde görülmek istenirse Tablo 11'e bakılabilir.

**Tablo 11. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ile İlgili İfadelerin Sınıflandırılması**

<b>İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) ile ilgili yargılar:</b>	<b>İKBS ile ilgili yargının dahil olduğu genel yargı sınıfı</b>
1. İşletmemizdeki İKBS hakkında bilgi sahibiyim ve en azından kullanıcı bazında yetkim var.	İKBS'ye çalışanın katılımı
2. İşletmemizdeki İKBS çift yönlüdür, çalışanlar da kendilerine ait bazı verileri görüntüleyebilir ve sisteme veri girişi yapabilir.	İKBS'ye çalışanın katılımı
3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemindeki veriler çalışanlarla paylaşılır.	İKBS'ye çalışanın katılımı
4. İKBS ile ilgili sürece çalışanlar da dahil edilir.	İKBS'ye çalışanın katılımı
5. İKBS bilgi paylaşımını kolaylaştırır.	İKBS'nin faydaları
6. İKBS bilgi akışını hızlandırır ve zamandan tasarruf sağlar.	İKBS'nin faydaları
7. İKBS İK ile ilgili işleri daha kısa sürede yapmamıza olanak sağlar ve böylelikle işgücü açısından, maliyetleri düşürür.	İKBS'nin faydaları
8. İKBS veri sorgulama ve raporlama işlemlerinde kolaylık sağlar.	İKBS'nin faydaları
9. İKBS bir karar destek sistemi olarak kullanılır.	İKBS'nin faydaları
10. İKBS'nin işletme içindeki diğer bilgi sistemleriyle entegrasyonu rekabet avantajı sağlar.	İKBS'nin faydaları
11. İKBS, yönetimin istediği verilere kolaylıkla ulaşmasını sağlar.	İKBS'nin faydaları
12. İKBS stratejik kararlar alırken raporlarla geri besleme sağlar.	İKBS'nin faydaları
13. İKBS Kurumsal Kaynak Planlamasının olmazsa olmazlarından.	İKBS-KKP ilişkisi
14. İKBS Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminde diğer modüllerimizle entegre çalışmaktadır.	İKBS-KKP ilişkisi
15. İKBS kullanmak kurumsallaşmanın bir gereğidir.	İKBS-KKP ilişkisi
16. Üst yönetim İKBS'ye önem vermektedir.	Üst yönetimin İKBS'ye bakışı
17. Stratejik plan yapılırken İKBS'den faydalanırız.	Stratejik yönetim ve İKBS ilişkisi
18. İKBS, yöneticinin bilgiyi manipüle etmesini kolaylaştırır.	İKBS'nin sakıncaları
19. İKBS yöneticisinin kontrolü, çalışanlar üzerinde hakimiyet unsuru olabilmektedir.	İKBS'nin sakıncaları
20. İKBS aracılığıyla edinilen bilgi, iş dışı amaçlarla kullanılabilir.	İKBS'nin sakıncaları
21. İKBS kullanılarak kontrol için gerekli bilgi ve belgelere daha kolay ulaşılır.	İKBS'nin kontrol sürecine katkısı
22. İKBS kullanılarak kontrol daha kısa sürede ve daha az maliyetle yapılır.	İKBS'nin kontrol sürecine katkısı
23. İKBS kullanıldığında kontrol daha objektif ve daha verimli olmaktadır.	İKBS'nin kontrol sürecine katkısı
24. İşyerimdeki üst yönetim, öğrenme ve bilgi paylaşımını destekler.	işletmedeki bilgi paylaşımı algısı ve İKBS'nin bilgi paylaşımına katkısı

**Tablo 11'in devamı**

25. İşyerimde bilgi paylaşımını destekleyen bilgi teknolojilerinden faydalanılır.	işletmedeki bilgi paylaşımı algısı ve İKBS'nin bilgi paylaşımına katkısı
26. İşyerimdeki İKBS diğer sistemlerle entegre olduğundan aralarında bilgi paylaşımı mevcuttur.	işletmedeki bilgi paylaşımı algısı ve İKBS'nin bilgi paylaşımına katkısı
27. İşyerimdeki İKBS veri-veritabanı anlamında bilgi paylaşımı sağlar.	işletmedeki bilgi paylaşımı algısı ve İKBS'nin bilgi paylaşımına katkısı
28. İşyerimdeki İKBS enformasyon anlamında bilgi paylaşımı sağlar.	işletmedeki bilgi paylaşımı algısı ve İKBS'nin bilgi paylaşımına katkısı
29. İşyerimde kullanılan bilgi sistemlerinin sunduğu imkanların yanı sıra kişisel kazanılmış bilgilerin paylaşımı da söz konusudur.	işletmedeki bilgi paylaşımı algısı ve İKBS'nin bilgi paylaşımına katkısı
30. İKBS işyerimde bilgi akışına ve bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir bilgi sistemi görevindedir.	işletmedeki bilgi paylaşımı algısı ve İKBS'nin bilgi paylaşımına katkısı

#### 4.6.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ile İlgili Yargılara Katılımın Ortalamaları ve Standart Sapmalarına İlişkin Bulgular

Tablo 11'de İKBS anketinin ikinci kısmında yer alan 30 ifadenin hangi genel ifadelerle bağlantılı olduğu açıklanmaya çalışıldı. Tablo 12'de ise bu yargılara örneklemin katılımının ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir.

**Tablo 12. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ile İlgili Yargılara Katılımın Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

	Ortalama	Standart Sapma
İKBS hakkında bilgi sahibiyim ve en azından kullanıcı bazında yetkim var.	4,27	,672
İşletmemizdeki İKBS çift yönlüdür, çalışanlar da kendilerine ait bazı verileri görüntüleyebilir ve sisteme veri girişi yapabilir.	4,24	,705
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemindeki veriler çalışanlarla paylaşılır.	3,92	,671
İKBS ile ilgili sürece çalışanlar da dahil edilir.	3,90	,691
İKBS bilgi paylaşımını kolaylaştırır.	4,34	,691
İKBS bilgi akışını hızlandırır ve zamandan tasarruf sağlar.	4,36	,670
İKBS İK ile ilgili işleri daha kısa sürede yapmamıza olanak sağlar ve böylelikle işgücü açısından, maliyetleri düşürür.	3,98	,707
İKBS veri sorgulama ve raporlama işlemlerinde kolaylık sağlar.	4,35	,702
İKBS bir karar destek sistemi olarak kullanılır.	3,87	,738
İKBS'nin işletme içindeki diğer bilgi sistemleriyle entegrasyonu rekabet avantajı sağlar.	3,93	,708
İKBS, yönetimin istediği verilere kolaylıkla ulaşmasını sağlar.	4,34	,636
İKBS stratejik kararlar alınırken raporlarla geri besleme sağlar.	4,27	,698

**Tablo 12'nin devamı**

İKBS Kurumsal Kaynak Planlamasının olmazsa olmazlarındandır.	4,08	,694
İKBS Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminde diğer modüllerimizle entegre çalışmaktadır.	3,91	,727
İKBS kullanmak kurumsallaşmanın bir gereğidir.	4,13	,708
Üst yönetim İKBS'ye önem vermektedir.	3,94	,608
Stratejik plan yapılırken İKBS'den faydalanırız.	3,67	,732
İKBS, yöneticinin bilgiyi manipüle etmesini kolaylaştırır.	2,08	,625
İKBS yöneticisinin kontrolü, çalışanlar üzerinde hakimiyet unsuru olabilmektedir.	1,84	,570
İKBS aracılığıyla edinilen bilgi, iş dışı amaçlarla kullanılabilir.	1,51	,600
İKBS kullanılarak kontrol için gerekli bilgi ve belgelere daha kolay ulaşılır.	4,28	,646
İKBS kullanılarak kontrol daha kısa sürede ve daha az maliyetle yapılır.	4,25	,637
İKBS kullanıldığında kontrol daha objektif ve daha verimli olmaktadır.	4,18	,643
İşyerimdeki üst yönetim, öğrenme ve bilgi paylaşımını destekler.	4,02	,620
İşyerimde bilgi paylaşımını destekleyen bilgi teknolojilerinden faydalanılır.	4,21	,600
İşyerimdeki İKBS diğer sistemlerle entegre olduğundan aralarında bilgi paylaşımı mevcuttur.	4,04	,643
İşyerimdeki İKBS veri-veritabanı anlamında bilgi paylaşımı sağlar.	4,20	,645
İşyerimdeki İKBS enformasyon anlamında bilgi paylaşımı sağlar.	4,20	,652
İşyerimde kullanılan bilgi sistemlerinin sunduğu imkanların yanı sıra kişisel kazanılmış bilgilerin paylaşımı da söz konusudur.	3,92	,689
İKBS işyerimde bilgi akışına ve bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir bilgi sistemi görevindedir.	4,32	,641

Tablo 12'ye bakılarak örneklemin İKBS algısı hakkında çeşitli yorumlar yapmak mümkündür. Genel olarak olumlu yargılara katılım yüksek oranlarda gerçekleşmiştir denebilir. En yüksek katılımlar 4,36 ortalama ile "İKBS bilgi akışını hızlandırır ve zamandan tasarruf sağlar." ifadesinde; 4,35 ortalama ile "İKBS veri sorgulama ve raporlama işlemlerinde kolaylık sağlar." ifadesinde; 4,34 ortalama ile "İKBS bilgi paylaşımını kolaylaştırır." ifadesinde; ve yine 4,34 ortalama ile "İKBS, yönetimin istediği verilere kolaylıkla ulaşmasını sağlar." ifadesinde gerçekleşmiştir.

İKBS'nin bilgi paylaşımına hizmet ettiğini açıkça belirten 30. ifade (İKBS işyerimde bilgi akışına ve bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir bilgi sistemi görevindedir.) de 4,32 ortalama ile yine en yüksek ortalamaya sahip ifadelerden sayılabilir.

Ortalamalardan görüldüğü üzere İKBS'nin bilgi paylaşımına ve yönetim kontrolüne olumlu katkısını ifade eden yargılara katılım yüksek olmuştur. Bunda örneklemini



oluşturan katılımcıların eğitim seviyesi, yaş aralığı, bilgi teknolojilerine hakimiyeti kuşkusuz etkili unsurlardır.

Tezin konusu İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Bilgi Paylaşımı ve yönetim Kontrolü İkilemi olduğundan olumsuz ifadelerle ilgili ortalama değerlerini de araştırmak gerekmektedir. Genel anlamda “A işletmesi İKBS’yi kullanıcı, işletme ve yönetici yararına kullanıyor ve kullanıcının İKBS algısı olumludur.” denebilir. Ancak bunun doğrulanması için İKBS’nin sakıncalarını ifade eden yargıların ortalamalarını bu ortalamalarla kıyaslamak gerekir.

“İKBS, yöneticinin bilgiyi manipüle etmesini kolaylaştırır.” ifadesinin ortalaması 2,08;

“İKBS yöneticisinin kontrolü, çalışanlar üzerinde hakimiyet unsuru olabilmektedir.” ifadesinin ortalaması 1,84; “İKBS aracılığıyla edinilen bilgi, iş dışı amaçlarla kullanılabilir.” ifadesinin ortalaması ise 1,51’dir. Bu üç olumsuz ifade ankette katılım oranının en düşük olduğu ifadeler olarak göze çarpmaktadır.

Özetle söylemek gerekirse A işletmesindeki örneklemin İKBS’ye bakışında ve İKBS’yi algılayışında bir ikilem söz konusu değildir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu yönetimin alt kademelerinde oldukları halde, İKBS’nin hem işletmeye sağladığı katkıları benimsemişler, hem de İKBS’nin bilgi paylaşımına ve kontrol fonksiyonunun gerçekleşmesine hizmet eden bir bilgi sistemi olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır.

#### **4.6.4. Farklı Birimlerde Çalışanların İKBS Algıları Arasındaki Farklılıkları Analiz Etmeye Yönelik Testler:**

Bir önceki bölümde çalışanların İKBS ile ilgili olumlu ifadelere yüksek oranlarda katıldıkları, olumsuz ifadeleri ise kabul etmedikleri ortalamalara bakarak görülmüştür. Bu bölümde ise İK çalışanı ile Bilgi Sistemleri çalışanının ve diğer birimlerde çalışanların bu ifadelere katılım oranları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını görmek için Cross-Tabulation yöntemi ile ki-kare ve One Way Anova testleri kullanılmıştır. Ancak bu testler sonucunda farklı birimlerdeki kullanıcıların ifadelere katılımı ile ilgili anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 13. “İKBS aracılığıyla elde edilen bilgi, iş dışı amaçlarla kullanılabilir.” ifadesinin birimlere göre dağılımı**

Hangi birimde görev yapıyorsunuz? * İKBS aracılığıyla edinilen bilgi, iş dışı amaçlarla kullanılabilir.						
Crosstabulation (Çapraz Tablolama)						
		İKBS aracılığıyla edinilen bilgi, iş dışı amaçlarla kullanılabilir.				Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	
Hangi birimde görev yapıyorsunuz?	İnsan Kaynakları	10	4	0	0	14
	Üretim	15	8	0	0	23
	Satış/Pazarlama	6	9	0	0	15
	Finans/Muhasebe	9	11	0	1	21
	Ar-Ge	13	16	3	0	32
	Satın alma	12	6	0	1	19
	Dış Ticaret	3	3	0	0	6
	Kalite Yönetimi	7	4	0	0	11
	Planlama	3	5	0	0	8
	Bilgi Sistemleri	8	1	0	0	9
	Lojistik	2	1	0	0	3
	İdari Hizmetler	1	3	0	0	4
	Satış Sonrası Hizmetler	0	2	0	0	2
<b>Toplam</b>		<b>89</b>	<b>73</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>167</b>

Tabloda görüldüğü üzere farklı birimlerde çalışanların bu ifadeye katılımı ile ilgili anlamlı bir farklılık yoktur. Hemen hepsi olumsuz görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 14: “İKBS yöneticinin bilgiyi manipüle etmesini kolaylaştırır.” ifadesinin birimlere göre dağılımı**

Hangi birimde görev yapıyorsunuz? * İKBS, yöneticinin bilgiyi manipüle etmesini kolaylaştırır. Crosstabulation (Çapraz Tablolama)					
		İKBS, yöneticinin bilgiyi manipüle etmesini kolaylaştırır.			Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	
Hangi birimde görev yapıyorsunuz?	İnsan Kaynakları	8	6	0	14
	Üretim	3	16	4	23
	Satış/Pazarlama	0	7	8	15
	Finans/Muhasebe	1	20	0	21
	Ar-Ge	1	24	7	32
	Satın alma	9	6	4	19
	Dış Ticaret	0	3	3	6
	Kalite Yönetimi	0	5	6	11
	Planlama	2	4	2	8
	Bilgi Sistemleri	2	7	0	9
	Lojistik	0	1	2	3
	İdari Hizmetler	0	1	3	4
	Satış Sonrası Hizmetler	0	1	1	2
	Toplam		26	101	40

Tablo 13'te olduğu gibi Tablo 14'teki ifade için de farklı birimlerde çalışanların bu ifadeye katılımı ile ilgili anlamlı bir farklılık yoktur. Hemen hepsi olumsuz görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 15: “İKBS yöneticisinin kontrolü, çalışanlar üzerinde hakimiyet unsuru olabilmektedir.” ifadesinin birimlere göre dağılımı**

Hangi birimde görev yapıyorsunuz? * İKBS yöneticisinin kontrolü, çalışanlar üzerinde hakimiyet unsuru olabilmektedir. Crosstabulation (Çapraz Tablolama)					
		İKBS yöneticisinin kontrolü, çalışanlar üzerinde hakimiyet unsuru olabilmektedir.			Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	
Hangi birimde görev yapıyorsunuz?	İnsan Kaynakları	7	7	0	14
	Üretim	8	12	3	23
	Satış/Pazarlama	3	9	3	15
	Finans/Muhasebe	6	12	3	21
	Ar-Ge	3	24	5	32
	Satın alma	7	11	1	19
	Dış Ticaret	0	6	0	6
	Kalite Yönetimi	3	8	0	11
	Planlama	2	5	1	8
	Bilgi Sistemleri	3	6	0	9
	Lojistik	0	3	0	3
	İdari Hizmetler	0	4	0	4
	Satış Sonrası Hizmetler	0	2	0	2
Toplam		42	109	16	167

Olumlu ifadelere katılımın yüksek oluşu, olumsuz ifadelere katılımın ise düşük olması ve bunun çalışılan birim farklı da olsa kıyaslama için yapılan testler sonucunda anlamlı bir fark oluşturmaması hipotezlerin doğruluğuna karar verirken ortalamalara bakmanın yanı sıra mülakat yapmayı gerektirmiştir.

Hipotezleri şu şekilde sıralamıştık:

H0: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri işletme için yararlıdır.

Araştırmanın alt hipotezleri;

H1: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri kullanıcı için yararlıdır.

H2: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri yönetici için, yönetim kademesinde karar almada sağladığı veriler, raporlar açısından yararlıdır.

H3: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri işletme içerisindeki bilgi akışını hızlandırır, bilgi paylaşımını kolaylaştırır.

H4: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin, işletme yöneticileri tarafından yönetim sürecine dair her alanda kullanılması kullanıcı üzerinde bir baskı, negatif anlamda bir kontrol etkisi oluşturur.

H5: İKBS politikası kapsamında kişisel bilgilerin gizliliği güvence altına alınmıştır ve çalışanlara ait kişisel bilgiler iş dışı amaçlarla kullanılmamaktadır.

Çalışanların verdiği cevaplar doğrultusunda H0, H1 ve H2 yani İKBS'nin işletme için, kullanıcı için ve yönetici için yararlı olduğu doğrudur denebilir. H3 hipotezi İKBS'nin bilgi paylaşımını kolaylaştırması ve bilgi akışını hızlandırmasıdır, katılımcılar bunu da onaylamaktadırlar. H4 hipotezi İKBS'nin kullanıcı üzerinde yönetim kontrolü baskısı oluşturmasıdır.

Anketi cevaplayanlar bu ifadeye katılmamışlardır, dolayısıyla araştırma sonuçlarına göre bu hipotez doğrudur diyemeyiz. H5 hipotezi "İKBS politikası kapsamında kişisel bilgilerin gizliliği güvence altına alınmıştır ve çalışanlara ait kişisel bilgiler iş dışı amaçlarla kullanılmamaktadır." ifadesini içerir, katılımcıların onayladığı bir ifadedir ve doğru olduğu söylenebilir.

#### **4.7. Araştırmanın İkinci Aşamasının Bulguları ve Yorumu**

Araştırmanın ikinci aşamasında farklı birimlerde çalışan altı İKBS kullanıcısıyla mülakat yapılmıştır. Bu çalışanlardan biri İnsan Kaynakları Biriminde, biri Bilgi Sistemleri biriminde, diğerleri ise Ar-Ge, Satın alma, Planlama ve Finans/Muhasebe Birimlerinde çalışmaktadırlar. İKBS açısından İnsan Kaynakları ve Bilgi Sistemleri birimleri bilgi üzerinde daha fazla yönetsel kontrolü ellerinde bulundurduklarından bu iki birim çalışanıyla diğerlerinin soruları algılayışı ve verdiği cevaplar araştırma sonuçları açısından önemlidir.

Mülakat soruları hipotezlerin soru haline getirilmiş biçimini içermektedir ve işletmedeki İK/İKBS politikalarını, etik ilkeleri, bilginin paylaşımını, yönetimin kontrolünü sorgulamaya yardımcı olacak biçimde hazırlanmıştır.

**Tablo 16: Mülakat Döküm Tablosu**

Mülakat Soruları	Kişiler						Genel	
	1	2	3	4	5	6	+	-
1. İnsan Kaynakları politikanız ve/veya İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi politikanız var mı?	+	+	+	+	+	+	6	0
2. Etik ilkeler el kitabınız var mı? Veya işletmenin etik ilkeleri Web'de; intranet'te; SharePoint Server'da veya ortak olarak kullanıma açık ulaşılabilir herhangi başka bir platformda duyurulmuş mu?	+	+	+	+	+	-	5	1
3. Personele ait kişisel bilgilerin gizliliği güvence altına alınmış mı?	+	+	+	+	+	+	6	0
4. Kişisel bilgilerin gizliliği güvence altına alınmışsa bu bir el kitabında ve/veya elektronik ortamda yazılı bir biçimde belirtilmiş mi?	+	+	+	+	+	+	6	0
5. Etik ilkelere uymayanlar için cezai yaptırımlar tanımlanmış mı?	+	+	+	+	+	+	6	0
6. Daha önce bu etik ilkelere uymadığından cezalandırılan olmuş mu?	-	-	-	-	-	-	0	6
7. İşe alımlardan sonra çalışanlara verilen oryantasyon eğitiminde etik ilkelerden bahsediliyor mu? Bu ilkeler "çalışma ortamı ve çalışanlar", "bilgiyi elde etme kullanma ve koruma" gibi konuları da içeriyor mu?	+	+	+	+	+	+	6	0
8. Oryantasyon eğitiminde kişisel bilgilerin gizliliği, gizlilik ve güvenlik kuralları, çalışana ait bilgilerin kullanımı, hukuki çerçeve ve benzeri kilit unsurlardan bahsediliyor mu?	+	+	+	+	+	+	6	0
9. Yönetimin kontrolü; yönetimin personele ait tüm bilgilere sahip olması, her istediği rapora bilgi sistemi kapsamında ulaşması personel üzerinde negatif anlamda bir hakimiyet unsuru oluyor mu?	-	-	-	-	-	-	0	6
10. Kişisel bilgilerinizin işle ilgili dahi olsa manipüle edildiğine dair kuşku duyuyor musunuz? Böyle bir deneyim yaşadınız mı?	-	-	-	-	-	-	0	6
11. Kişisel bilgilerinizin iş dışı amaçlarla kullanıldığını düşünüyor musunuz? Size ve ailenize ait bilgilerin iş dışı amaçlarla kullanıldığını oldu mu?	-	-	-	-	-	-	0	6
12. Sizin başınıza gelmediyse de kişisel bilgilerin iş dışı kullanımıyla ilgili bir olaya şahit oldunuz mu? Veya böyle bir olay duyduunuz mu? Bir iş arkadaşınız böyle bir deneyim yaşamış mı?	-	-	-	-	-	-	0	6
13. Sizce İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri işletme için yararlı mıdır?	+	+	+	+	+	+	6	0
14. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri bir kullanıcı olarak sizin için faydalı mıdır?	+	+	+	+	+	+	6	0
15. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri yönetici için, yönetim kademesinde karar almada sağladığı veriler, raporlar açısından yararlı mıdır?	+	+	+	+	+	+	6	0
16. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin işletme içerisindeki bilgi akışını hızlandırdığı ve bilgi paylaşımını kolaylaştırdığı fikrine katılıyor musunuz?	+	+	+	+	+	+	6	0

Mülakat cevaplarına göre de tabloda görüldüğü gibi Hipotezler ile ilgili yapılan yorumları tekrarlayacak sonuçlar çıkmıştır. Kullanıcılar işletmenin İK politikası, etik ilkeleri, bilginin gizliliği ve güvenliği hakkındaki düzenlemelerden haberdardır. Tüm kullanıcılar ayrı ayrı yapılan görüşmede aynı cevapları vermişlerdir, yalnız bir kullanıcı etik ilkelerin varlığından haberdar olmakla birlikte Web’de ve SharePoint Server’da yayınlandığı konusunu atlamıştır.

Web’de yapılan doküman taramalarında çalışanların verdiği cevaplarla örtüşen bilgiler içeren dokümanların yayınlanıp yayınlanmadığı araştırılmıştır. Bundan sonraki Bölümlerde işletmede kullanılan İKBS yazılımı BİLİN HUMANIST, işletmenin bağlı olduğu topluluğun imzaladığı “Küresel İlkeler Sözleşmesi” uyarınca yayınladığı “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu”ndan araştırma konumuzla insan hakları ve insan kaynakları ilkeleri ile ilgili kısımlar ve işletmenin etik ilkelerinin çerçevesi, bilgiyi elde etme kullanma koruma politikaları, çalışanlarla ilgili politikaları hakkında bilgi verilecektir.

#### **4.8. A işletmesinde kullanılan BİLİN HUMANIST adlı İKBS Çözümü:**

Bu bölümdeki bilgiler BİLİN Yazılım ve Bilişim Danışmanlığı Ltd.Şti.’nin web sayfasından derlenmiştir.

##### **4.8.1. BİLİN Yazılım ve Bilişim Danışmanlığı Ltd.Şti:**

BİLİN, kurulduğu 1990 yılından bu yana, belli iş konularında ihtisaslaşmayı tercih etmiştir. Bu nedenle de, geliştirdiği uygulama yazılımları, zaman içinde, belirli bir konuya derinlemesine yaklaşan ve o konu ile ilgili süreç verilerini tek bir veri tabanında toplayıp süreçler arası ilişkileri de dikkate alan profesyonel ürünler haline gelmiştir.

BİLİN’in bu şekilde geliştirdiği iki temel ürün bulunmaktadır :

- HUMANIST İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi (1992...)
- BLNENT Entegre Deniz Taşımacılığı (1985...)

BİLİN Yazılımlarının Microsoft WINDOWS tabanlı arayüzü :

- Yerel ağ (LAN) üzerinde sunucu / istemci mantığı ile, ya da

- Geniş alan ağ (WAN) üzerinde Windows Terminal Services Sunucusu üzerinden

aynı başarı düzeyinde kullanılabilir.

BİLİN Yazılımları WINDOWS arayüzü dışında, web ortamında da kuruma özel iş akışı ve raporlama uygulamaları ile de müşterilerinin faaliyetlerinin daha verimli ve etkin bir biçimde yürütülmesine katkıda bulunmaktadır.

BİLİN yazılımlarının teknolojik olarak çalıştığı işletim sistemi platformları aşağıda listelenmiştir :

- MSSQL ve ORACLE veri tabanı sunucularının çalışabildiği tüm WINDOWS ya da UNIX bazlı sunucu platformları
- WINDOWS 98, WINDOWS NT/2000 Workstation, WINDOWS XP, VISTA istemci platformları

BİLİN yazılımlarının geliştirildiği ve ilişkili çalıştığı diğer ortamlar ise aşağıda listelenmiştir :

- Microsoft Visual Studio.NET
- Microsoft Visual FoxPro
- Microsoft SQL / ORACLE veri tabanları
- Microsoft IIS Internet sunucu ortamı
- Microsoft Office ile bilgi alışverişi

#### **4.8.2. BİLİN Yazılım HUMANİST İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi:**

BİLİN uzmanları, aldıkları akademik eğitimlerin yanısıra, 1990 yılından bu yana, çeşitli kurumlarla yapılan uygulamaya alma ve kuruma özel uyarlama çalışmalarında, sürekli olarak kullanıcıların ihtiyaçlarını dinleyip bu ihtiyaçları en pratik şekilde nasıl karşılayabileceklerini düşünmekte, ve yazılımı bu yönde geliştirmek için uğraş vermektedirler. Konu ile ilgili olan personel, hem İnsan Kaynakları Yönetimi ile, hem de Bilişim teknolojileri ile ilgili konferans ve seminerleri, internet üzerinden ve literatürden dünyada bu konuda gerçekleştirilen gelişmeleri de yakından izleyerek,



HUMANIST'i her zaman çağdaş platformlarda, günün koşullarına göre uyarlanmış kapsamda ve yapıda tutmaya özen göstermektedir.

Üstelik tüm bunlar gerçekleştirilirken müşterilerin mevcut verileri de dikkate alınmakta, dolayısı ile, sürüm güncellemelerinde geçmiş veriler de olabildiğince ileriye yönelik gelişmelere göre yeniden düzenlenerek kurumsal faaliyetlerde sürekliliğin sağlanmasına özen gösterilmektedir.

Tabii, aynı zamanda, kuruma özel uygulamalar bu baz çerçevesinin etrafına, ana omurgayı bozmadan yerleştirilmekte, dolayısı ile sürüm güncellemelerinde kuruma özel uygulamaların sürekliliği için gerekli koşullar da korunmaktadır.

Bugüne kadar yapılan çalışmaların sonucunda, HUMANIST kapsamında birbirleri ile tamamen entegre bir biçimde çalışır şekilde geliştirilmiş bulunan standart uygulamalar aşağıda görüldüğü şekilde gruplanmıştır:

#### **4.8.2.1. HUMANIST Baz Sistem:**

Kurum içinde personel özlük bilgilerinin ve çalışma tarihçesinin, tüm kişisel ve ailevi bilgiler bir arada olacak şekilde belirli bir düzen içinde tutulup raporlanması sağlanırken; aynı veritabanı üzerinde tahakkuk, bordrolama ve yasal raporlama işlemlerinin de gerçekleştirilebildiği uygulama modülüdür.

Tüm diğer modüllerin çalışabilmesi için ilk olarak bu modülün kurulup gerekli tanımlama ve bilgi girişlerinin yapılması gerekir.

HUMANIST, bugüne kadar Türkiye koşullarına ve güncel mevzuata uygun olarak geliştirilmiş tahakkuk/bordro sistemlerinin en gelişmiş halini kullanıcıya bir arada ve tam bir insan kaynakları yönetimi yazılımı ile birlikte sunmaktadır.

Özellikle yabancı İK yönetim yazılımlarında ciddi boyutlarda bir sorun olarak görülen; ay sonlarında, İnsan Kaynakları paketinde yapılan işlemlerin bordro paketine aktarılması ve kontrol edilmesi zahmetini ortadan kaldırmaktadır.

Üstelik aynı kurum içinde 657'ye, 1475'e, 399 sayılı kanuna, özel sandıklara bağlı ya da bunların karışımından oluşan özel hükümlere, ya da özelleştirme hükümlerine tâbi aylıklı ya da saat ücretli personelin bir kısmı net, bir kısmı brüt ücretlerinin

hesaplanmasını; hele hele bunların fark bordrolarının ve gerekli fark bildirelerinin hazırlanmasını kaos olmaktan çıkarmaktadır.

- Personel ana bilgilerine entegre puantaj ve maaş bilgileri
- Yazılımın kendi bünyesinde bulunan standart resmi bildireler ve resmi kurum raporları
- Maaş, ikramiye, prim, personel kredileri, geri ödemeler, puantaj vb. tarihçe dosyaları
- Emekli Sandığı, SSK, Özel sandık gibi farklı sosyal güvenlik kurumlarının farklı bilgi ihtiyaçlarına aynı anda cevap verebilme

gibi özellikler sayesinde :

- Bilgi tekrarı ve aktarım gereksinimleri nedeni ile oluşabilecek tutarsızlık riskleri ortadan kalkmakta
- Bu nedenlerle oluşan işgücü ve zaman kaybı sıfıra inmekte
- Hesaplama ve kontrol süreleri minimuma inmekte
- Hem insan kaynaklarına yönelik, hem de ayrıntılı parasal bilgiler içeren kapsamlı yönetim raporları alınabilmekte

Sonuç olarak İK Yönetimi ile ilgili olarak sağlıklı ve hızlı yönetim kararları alınabilmektedir.

#### **4.8.2.2. Ücret Bazlı Yönetim Sistemi:**

**Personel Bütçesi:** Mevcut personel bilgilerinden de yararlanılarak yıllık personel bütçelerinin hazırlanıp istenilen örgütsel yapıda ve gruplamada hazırlanabildiği alt sistemdir. Her dönemde farklı senaryolar yapılarak; işe alınacak / işten çıkacak personel sayılarının, maaş zam oranlarının, ve yasal vergi dilimi / oran değişikliği öngörülerinin girilebildiği bu modülün :

- Personel bilgileri ile entegre olması nedeniyle, mevcut verilere kolayca ulaşılabilmesi

- İstenen organizasyonel birimler bazında dağılımın zaten hazır olması
- Brütten nete ve netten brüte dönüşümlerin aynen bordro yazılımında olduğu gibi kullanılabilmesi
- Aynı dönemde belli noktalarda değişiklik gösteren farklı senaryoların kolayca yapılabilmesi ve karşılaştırılabilmesi

gibi yazılım özellikleri sayesinde :

- Gerçek veriler üzerinden hızlı "what if" çalışmaları yapılabilmekte
- Tüm birimler aynı standartlar üzerinden bütçe çalışması gerçekleştirebilmekte
- Kurum içindeki farklı birim / işletme bütçeleri zahmetsizce konsolide edilebilmekte
- Bütçe döneminde gerçek rakamlar oluştuğu ek bir işlem yapmadan bütçe / fiili karşılaştırmalı raporlar alınabilmekte
- İstenilen dağılımda yönetim raporlaması yapılabilir.

#### **Değişken Ücret ve Prim Yönetim Sistemi:**

Bazı kurumlarda, sabit olarak ödenen ücretlerin yanında daha çok satış primi adı altında, ya da performans primi olarak da adlandırılabilen ve kurumca belirlenen bazı kriterlere göre çalışanlar bazında hedef / gerçekleşen bazında hesaplanan değişken ücret sistemleri de uygulanmaktadır.

#### **HUMANIST Baz Sistem Emekli Sandığı Eki:**

Kamu kurumlarında, ya da özelleştirme kapsamında özel kurumlarca satın alınmış olan kurumlarda bordro hazırlanması ve Emekli Sandığı ile ilgili işlemlerin de entegre olarak gerçekleştirilebilmesi için hazırlanmış olan modüldür.

#### **4.8.2.3. Erişim ve Devam Kontrol Sistemleri:**

Bu modül :

- Personel Devam Kontrol

- Güvenlik
- Ziyaretçi Takibi

işlevlerini kapsayan alt modüllerden oluşmaktadır.

Personel Devam Kontrol alt modülü, HUMANIST baz sistem üzerindeki günlük ya da aylık rakamlar halinde çalışma bilgilerinin girilebilmesi olanağı dışında, daha ayrıntılı ve yerinde puantaj bilgisi toplama, kontrol, işleme ve raporlama olanağı sağlamaktadır.

Kurum çalışanlarının vardiyalara göre tüm çalışma ve fazla mesai takvimlerinin de girilebildiği uygulama; fiili çalışma sürelerinin çalışma türlerine göre otomatik olarak cihazlardan toplanması ve yorumlanıp eksiklerin puantörler ya da birim yöneticilerine yönlendirilerek sorulmasını sağlayabilecek altyapıya sahiptir.

Güvenlik sisteminin devreye girmesi ile birlikte, istenilirse o saatte çalışma tanımlanmış ya da izinli görülen kişilerin kurum içine alınmaması, çalışanın kurum içinde girebileceği bölgelerin zamanlara göre kısıtlanması, turnike ya da kapıların otomatik kontrol edilerek bu yetkilere göre açılıp kilitli kalması, belirli sayıdan sonra yanlış girişlerde sistem sorumlusuna ikaz gönderilmesi gibi işlevler de sisteme dahil olmaktadır. Aynı alt modül ile, çalışan ya da ziyaretçi otolarının giriş çıkış kontrolleri de yönetilebilmektedir.

#### **4.8.2.4. İK Yönetimi Temel Süreçleri:**

Bu modül:

- Organizasyon Yönetimi
- Başvuru Takibi
- Performans Yönetim Sistemi
- Devamsızlık Yönetimi
- Eğitim Yönetim Sistemi
- Sınav/Mülakat/Anket Yönetim Sistemi
- Seyahat ve Harcırah Yönetimi

- İmza Yönetim Sistemi
- Ödül / Ceza Yönetim Sistemi
- Öneri / Şikayet Yönetim Sistemi
- Kariyer Planlama
- Çalışan Sağlığı ve İş güvenliği
- İdari Destek Hizmetler

alt modüllerini içerir.

#### **4.8.2.5. Sistem Yönetimi Modülleri:**

Bu modül:

- Kullanıcı Tanımlı Bilgi Ekleme
- Kullanıcıya Özel Raporlama / Sorgulama Sistemi
- Kontrol/Güvenlik Sistemi
- Kullanıcı Tanımlı Süreç Menüleri Sistemi
- İK Portalı Güncelleme Sistemi
- Toplu Veri Güncelleme Sistemi
- Konsolide Veri Aktarım Sistemi
- Kullanıcı Tanımlı Web Bazlı Süreç Yönetim Sistemi
- Doküman Yönetim Sistemi
- Otomatik İşlem / Bildirim Sistemi

gibi alt modüller içermektedir.

**Kullanıcı Tanımlı Bilgi Ekleme:** HUMANIST'in en beğenilen sistem özelliklerinden biri de, kullanıcıların, istedikleri veri tablosuna her tablo için veritabanı ortamının izin verdiği sayıda kendilerine özel veri sahaları ekleyebilmesidir.

Bu özelliği ile birlikte kullanıldığında HUMANIST; başka bir programlama işlemi gerekmeden, kullanıcıya istediği tabloda istediği ek bilgiyi saklama ve bu bilgileri raporlama yeteneğini kazandırmaktadır.

**Raporlama:** HUMANIST, yöneticilerin değerlendirilmiş bilgi gereksinimine cevap vermenin yanında, düzenli ve dönemsel olarak hazırlanması gereken tüm resmi rapor ve bildirelerin hazırlanmasında kurumların en önemli ve güvenilir yardımcısıdır.

BİLİN tarafından hazırlanıp HUMANIST yazılımında kullanıcıya hazır olarak sunulan 400'e yakın standart raporun yanında, HUMANIST, kurumlara :

- Programlama ve uzmanlık gerekmeden kullanıcı tarafından rahatça geliştirilebilen,
- Çok esnek,
- Word ve Excel tabloları ile de direkt veri alışverişi yapabilen,
- İçeriği yine kullanıcı tarafından tanımlanabilen standart bir menü içinde toplanan

kullanıcı tanımlı rapor geliştirme olanakları sunmaktadır.

Herhangi bir kullanıcı; programlamaya girmeden, çok basit liste seçimleri ile bir anda birkaç tabloyu kullanabilen çok karmaşık sorguları hazırlayıp, standart rapormuş gibi HUMANIST'in kullanıcı tanımlı raporlar menüsüne ekleyebilmektedir; üstelik önceden belirlenen veri erişim ve güvenlik kurallarını da aynen çalıştırma olanağına sahip olarak.

Kullanıcı tanımlı esnek saha belirleme özelliği ile birlikte düşünüldüğünde bu olanaklar, İnsan Kaynakları Yönetim birimlerine şimdiye kadar hiçbir uygulama programında görülmemiş derecede kolaylık ve esneklik kazandırmaktadır.

**Kontrol ve Güvenlik:** Bu modül özellikle, **Sarbanes Oxley ya da Basel II** standartlarını uygulaması gereken ya da **uluslararası standartlarda güvenlik denetimine** tabi şirketlerde ihtiyaç duyulan olanakları sağlamaktadır.

Modülün aktif hale getirildiği kurumlar, HUMANIST veri tabanında, kullanıcı tanımlı sahalarda da dahil olmak üzere sisteme dahil olan tüm sahalardan kendilerine gerekli

olanlarını belirleyerek kontrol ve izleme özelliğini belirleyebilmektedir. Bu sayede, mevcut sunucuları da teknik açıdan yormayacak şekilde istenen düzenlemeler yapıp :

- Verilerin kimler (Kullanıcı ve terminal adresi) tarafından hangi tarihte değiştirildiği
- Değişen verilerin eski halleri
- Kayıt iptallerinde iptal edilen kayıta ne bilgiler olduğu
- Kaydın kim (Kullanıcı ve terminal adresi) tarafından ne zaman iptal edildiği

bilgileri raporlanabilmektedir.

Bu modül sayesinde, ayrıca, kullanıcı tanımlı sahalar da dahil tüm sahalar üzerinde, **kullanıcı grupları bazında veriyi görme ve değiştirme yetkileri** ayrı ayrı belirlenebilmektedir.

#### **4.9. Holdingin Birleşmiş Milletlerin Sitesinde Yayınladığı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporundan Notlar**

Bu bölümdeki bilgiler Birleşmiş Milletlerin <http://unglobalcompact.org/> adresli sayfasında holdingin yayınladığı rapordan derlenmiştir.

##### **4.9.1. İnsan Haklarına Saygı**

İnsan haklarına saygı gösteren, bu haklara destek veren şirketler kendi etki alanları içerisinde insan haklarına saygı koşulunu gerçekleştirmek için de çaba gösterirler.

Kuruluşların bu tür girişimleri çalışanları harekete geçirip motive ettiği kadar şirket sadakati de yaratmaktadır. Şirket çalışanlarının yanı sıra tüm paydaşları da etkileyen bu proaktif yaklaşımlar topluma karşı sorumluluk bilincini samimi olarak benimseyen ve bu yönde hareket eden şirketleri günümüz rekabet ortamında bir adım öne çıkarmaktadır. Tüketiciler de artık kendi değerleriyle özdeşleştirebildikleri, ilkelerine ve iş yapış şekline saygı duydukları, topluma ve sorunlarına karşı duyarlı olduğunu bildikleri şirket ve markaları tercih ediyorlar; o şirketlerin daha hızlı büyümesine yardımcı oluyorlar.

Topluluk evrensel insan haklarına saygı göstermekte ve insan hakları suçlarına ortak olmamak için gerekli bütün tedbirleri almaktadır. Paydaşlarını insan haklarını korumaları, desteklemeleri ve bu konudaki politikalara uyum sağlamaları için cesaretlendiren, ele aldığı sosyal sorumluluk projeleriyle bu bakış açısını hayata geçirmek için gayret eden **Topluluk, kurumsal yurttaşlık bilincini samimi olarak benimsemektedir.**

Topluluk şirketleri kendi alanlarında en iyi olmayı hedeflemekte, bunun için en yetenekli çalışanlar ile birlikte çalışmaya önem vermektedir. En yetenekli çalışanları şirketlerine çekebilmek ve onların bağlılığını sağlayabilmek için, insan kaynakları sistemlerini işe alımdan, hedef vermeye, başarıyı ödüllendirmeye ve ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirmeye odaklanmıştır. Bütün şirketlerinde çalışan sayısının ve ücret yönetiminin yasal çerçevede ve kayıt altında izlenmesi sağlanmaktadır. Topluluk şirketlerinde hiçbir şekilde kayıt dışı çalıştırma ve ödeme yapılmaz.

#### **4.9.2. Topluluk İnsan Kaynakları İlkeleri**

Topluluk, sürdürülebilir büyümeye ulaşmada katma değer yaratacak en başarılı profesyonellerle çalışmayı, en çok tercih edilen ve çalışmaktan gurur duyulan ideal şirket olmayı hedefler. Bu doğrultuda;

- Topluluğu geleceğe taşıyacak en nitelikli gençleri ve deneyimli profesyonelleri Topluluğa kazandırmayı,
- Adil ve rekabetçi ücret politikaları ve yüksek performans standartları ile başarılı sonuçları ödüllendirmeyi,
- Sürekli gelişim felsefesi ile çalışanlarının gelişimi için yatırım yapmayı,
- Kariyer gelişimi ve ödüllendirmelerde fırsat eşitliği

sağlayarak çalışanların şirkete olan bağlılığını artırmayı,

- Çalışma barışının sürekliliğini sağlamayı

ilke edinir.



#### **4.10. İşletme Etik İlkeleri**

Bu bilgiler A işletmesinin web sayfasındaki etik ilkeler bölümünden derlenmiştir.

A işletmesi, yurtiçinde ve yurtdışında iş ilişkisinde bulunduğu kişi ve kuruluşlara, içinde bulunduğu topluma, müşterilerine, tedarikçilerine ve ortaklarına çalışanlarına karşı tüm faaliyetlerinde ve ilişkilerinde aşağıda detaylı olarak belirtilen Etik İlkelere uygun tutum ve davranışlar sergilemeyi, Topluluğun kabul ettiği Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) kriterlerine uymayı ve başta kendi sektöründe olmak üzere tüm bu ilkelerin yaygınlaşarak benimsenmesi için çaba göstermeyi görev edinir.

#### **Çalışma Ortamı Ve Çalışanlar**

1. Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin "İnsan Hakları" ilkesi çerçevesinde aşağıdaki hususları benimser:

- a. Etki alanları içinde evrensel insan haklarının korunmasına destek veya saygı gösterilmesi
- b. Kendi kuruluşlarının insan hakları ihlaline karışmamış olmalarının sağlanması

2. Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin "Çalışma" ilkesi çerçevesinde aşağıdaki hususları benimser:

- a. Örgütlenme özgürlüğü ve toplu sözleşme haklarının etkin bir şekilde tanınması
- b. Her türlü zorlayıcı ve baskı altında çalıştırmanın engellenmesi
- c. Çocuk işçiliğinin etkin bir şekilde önüne geçilmesi
- d. İşe alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığın önlenmesi

3. Şirket tüm çalışanlarına karşı yasal yükümlülüklerini tamamıyla yerine getirir, yasaların uygulamaya yeterli açıklama getirmediği durumlarda, konu hakkında uzmanlaşmış kişilere danışır.

4. Yasaların yetersiz kaldığı durumlarda iş etiği kuralları çerçevesinde A işletmesi, çalışanlarının hakkını gözetir.

5. Çalışanlar, görevleri ile ilgili Şirket Politikasını ve yürürlükteki mevzuatı bilmek ve bunlara uygun hareket etmek zorundadır.
6. Çalışanlarına ait özel bilgilere ve çalışanların özel yaşantısına müdahale etmez, çalışanlar hakkındaki her türlü bilgiyi saklı tutar.
7. A işletmesi, çalışanların iş ve kişisel gelişimini sağlayacak konularda eğitimler düzenler.
8. A işletmesi, işe alma, terfi ve tayinlerde ölçü olarak göreve uygunluk vasıflarını dikkate alır, çalışanlar arasında fırsat eşitliği yaratır.
9. Çalışanlara yönelik uygulamalarda cinsiyet, yaş, sakatlık, etnik köken ve dini inanca yönelik ayırım yapmaz. Diğer bir çalışanı ya da ziyaretçiyi bu konularda taciz eden kişi kesinlikle cezalandırılır.
10. Yasalar ve şartların gerektirdiği seviyede sağlıklı ve güvenli çalışma şartlarını oluşturur ve imkanlar nispetinde geliştirmeye çalışır.
11. Çalışanları hakkında çeşitli kanallardan elde edilebilecek kişiye ait özel bilgileri (sağlık bilgileri, ekonomik veriler vs. gibi) saklı tutar ve paylaşmaz.
12. Ekonomik kriz dönemlerinde ve zorunlu işten çıkarılmalarda sosyal ve ahlaki sorumluluk bilinci ile hareket eder.
13. Çalışanlar verilen görevi yerine getirirken azami ölçüde dikkat ve özen gösterir ve yapılan işin daha kaliteli, hızlı ve ekonomik olması başlıca hedefidir.
14. Çalışanlar şirketin imajını ve saygınlığını zedeleyecek her türlü hal ve hareketten kaçınır ve mesai saatleri içinde şirket yönetimince önceden belirlenmiş veya genel kabul görmüş giyim-kuşam tarzının ve davranış biçiminin dışına çıkmazlar.

15. Çalışanlar şirket menfaatlerine aykırı durumlar karşısında duyarsız ve tepkisiz kalmayarak ilgili birimleri bilgilendirirler.

16. Çalışanlar, gerek işlerini yürütürken gerekse özel yaşantıları sırasında Şirketin kamuoyu önünde itibarını zedeleyecek ya da hukuken zor duruma düşmesine neden olacak hiç bir davranışta bulunamazlar.

17. Çalışanların öneri, görüş ve şikayetlerinin dinlendiği ve değerlendirildiği kurumsal çalışmalar yürütür.

### **Bilgiyi Elde Etme, Kullanma ve Koruma**

1. A işletmesi Bilgilendirme Politikaları çerçevesinde kamuoyuna ve ilgili sosyal paydaşlara şirket ve faaliyetleri hakkında doğru ve tam bilgi verir.

2. A işletmesi kendisine hizmet veren şirketlerin özel bilgilerini onlardan izinsiz üçüncü şahıslarla paylaşmaz.

3. Müşteri memnuniyetine önem veren A işletmesi, çalışanlara iletilen her türlü müşteri şikayetini en kısa sürede Satış Sonrası Hizmetler Birimi'ne iletir.

4. Çalışanlar pozisyonun ya da yapılan işin gereği olarak öğrenilen gizli ve özel bilgileri (özellikle finansal ve mühendislik içerikli olanları) şirket dışına sızdırmazlar, şirket yönetiminin onayı olmadan görsel ya da yazılı medya kuruluşlarına röportaj, demeç ya da beyanat vermezler.

5. Çalışanlar, yapılan işin gereği şirket çalışanları hakkında edindikleri özel bilgileri iş gereği dışındakilerle paylaşmazlar.

6. Çalışanlar, şirketten ayrıldıktan sonra bile şirketin ticari bilgileri ile gizlilik yükümlülüğüne riayet etmek zorundadır.

7. Çalışanların işlerini yaparken kullandıkları ya da oluşturdukları her türlü doküman (el yazısı, notlar, bilgisayar dosyaları ve elektronik postalar) A işletmesinin malıdır. Bu dokümanlar gerçeğe uygun olmak zorundadır. Söz konusu dokümanlar geçerlilikleri

kalmadığı zaman Şirket politikasına uygun olarak yok edilmeli ya da saklanması gerekli ise Şirket politikası ve bu tırde dokümanların saklanmasına ilişkin yürürlükteki mevzuat hükümlerine göre saklanmalıdır.

## SONUÇ

Bilgi toplumlarında stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkânlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve toplumsal ve kurumsal sorunlarımızın çözümünde kullanılabilir. Bu çalışmada bilgi toplumu dönüşümünün sonucunda ortaya çıkan yeni koşulların, birçok alanda olduğu gibi, insan kaynakları yönetiminde meydana getirdiği değişiklikler özellikle insan kaynakları bilgi sistemleri bağlamında incelenmiştir. Bu anlamda, İKBS kullanımının işletmelere sağladığı düşünülen ve sıkça vurgulanan avantajlarının yanında ne gibi farklı etkilerinin ve yansımalarının olabileceği araştırılmıştır.

İKBS'nin genel anlamda bilgi paylaşımını maliyet tasarrufu ve etkinlik olarak çok daha kaliteli düzeye getirdiği dolayısıyla yeniden yapılanma çabalarını desteklediği savunulmaktadır. Ancak konunun ihmal edilen yönleri arasında bilgi paylaşımında geçmişten farklılaşma yanında bu sistemlerin bilgi manipülasyonu ve yönetim kontrolüne de imkân verebileceği başta olmak üzere birçok farklı bakış açısı sayılabilir. Literatürdeki bulgular ışığında, İKBS'nin yönetimin daha sağlıklı karar verebilmesi için destek sağladığı açıkça görülmektedir. Bu uygulama ile yöneticiler bilgi toplumunun temel paradigmalarından biri olan bilgi paylaşımından etkin bir şekilde yararlanmakta ancak, bununla birlikte, yöneticilerin çalışanlarla ilgili tanımlanmış her türlü bilgiye ulaşabilmesi, yöneticilerin kontrol fonksiyonlarını daha etkin bir şekilde yerine getirmelerine olanak sağlamaktadır.

Bu çalışmada sonuca ulaşmak için elde edilen araştırma bulgularını kısaca hatırlamak gerekirse; araştırmanın ilk kısmını oluşturan anket cevaplarından hareketle araştırma evreninden ankete katılan örneklemin İKBS algısı hakkında çeşitli yorumlar yapmak mümkündür. Genel olarak İKBS ile ilgili olumlu yargılara katılım yüksek oranlarda gerçekleşmiştir denebilir. En yüksek katılımlar 4,36 ortalama ile “İKBS bilgi akışını hızlandırır ve zamandan tasarruf sağlar.” ifadesinde; 4,35 ortalama ile “İKBS veri sorgulama ve raporlama işlemlerinde kolaylık sağlar.” ifadesinde; 4,34 ortalama ile “İKBS bilgi paylaşımını kolaylaştırır.” ifadesinde; ve yine 4,34 ortalama ile “İKBS, yönetimin istediği verilere kolaylıkla ulaşmasını sağlar.” ifadesinde gerçekleşmiştir.

İKBS'nin bilgi paylaşımına hizmet ettiğini açıkça belirten 30. ifade (İKBS işyerimde bilgi akışına ve bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir bilgi sistemi görevindedir.) de 4,32 ortalama ile yine en yüksek ortalamaya sahip ifadelerden sayılabilir.

Ortalamalardan görüldüğü üzere İKBS'nin bilgi paylaşımına ve yönetim kontrolüne olumlu katkısını ifade eden yargılara katılım yüksek olmuştur. Bunda örnekleme oluşturan katılımcıların eğitim seviyesi, yaş aralığı, bilgi teknolojilerine hakimiyeti kuşkusuz etkili unsurlardır.

Tezin konusu İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Bilgi Paylaşımı ve yönetim Kontrolü İkilemi olduğundan olumsuz ifadelerle ilgili ortalama değerlerini de araştırmak gerekmektedir. Genel anlamda "A işletmesi İKBS'yi kullanıcı, işletme ve yönetici yararına kullanıyor ve kullanıcının İKBS algısı olumludur." denebilir. Ancak bu ifadenin doğrulanması için İKBS'nin sakıncalarını ifade eden yargıların ortalamalarını bu ortalamalarla kıyaslamak gerekir.

"İKBS, yöneticinin bilgiyi manipüle etmesini kolaylaştırır." ifadesinin ortalaması 2,08; "İKBS yöneticisinin kontrolü, çalışanlar üzerinde hakimiyet unsuru olabilmektedir." ifadesinin ortalaması 1,84; "İKBS aracılığıyla edinilen bilgi, iş dışı amaçlarla kullanılabilir." ifadesinin ortalaması ise 1,51'dir. Bu üç olumsuz ifade ankette katılım oranının en düşük olduğu ifadeler olarak göze çarpmaktadır.

Özetle söylemek gerekirse A işletmesindeki örneklemin İKBS'ye bakışında ve İKBS'yi algılayışında bir ikilem söz konusu değildir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu yönetimin alt kademelerinde oldukları halde, İKBS'nin hem işletmeye sağladığı katkıları benimsemişler, hem de İKBS'nin bilgi paylaşımına ve kontrol fonksiyonunun gerçekleşmesine hizmet eden bir bilgi sistemi olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır.

Olumlu ifadelerle katılımın yüksek oluşu, olumsuz ifadelerle katılımın ise düşük olması ve bunun çalışılan birim farklı da olsa kıyaslama için yapılan testler sonucunda anlamlı bir fark oluşturmaması hipotezlerin doğruluğuna karar verirken ortalamalara bakmanın yanı sıra mülakat yapmayı gerektirmiştir.

Tezin hipotezleri araştırmanın hipotezleri bölümünde sıralandığından sonuç kısmında yinelenmeyecektir, yine de genel anlamda hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığını

hatırlatmak gerekirse; çalışanların verdiği cevaplar doğrultusunda H0, H1 ve H2 yani İKBS'nin işletme için, kullanıcı için ve yönetici için yararlı olduğu doğrudur denebilir. H3 hipotezi İKBS'nin bilgi paylaşımını kolaylaştırması ve bilgi akışını hızlandırmasıdır, katılımcılar bunu da onaylamaktadırlar. H4 hipotezi İKBS'nin kullanıcı üzerinde yönetim kontrolü baskısı oluşturmasıdır.

Anketi cevaplayanlar bu ifadeye katılmamışlardır, dolayısıyla araştırma sonuçlarına göre bu hipotez doğrudur diyemeyiz. H5 hipotezi "İKBS politikası kapsamında kişisel bilgilerin gizliliği güvence altına alınmıştır ve çalışanlara ait kişisel bilgiler iş dışı amaçlarla kullanılmamaktadır." ifadesini içerir, bu ifade katılımcıların onayladığı bir ifadedir ve doğru olduğu söylenebilir.

Araştırmanın ikinci aşamasında farklı birimlerde çalışan altı İKBS kullanıcısıyla mülakat yapılmıştır. Bu çalışanlardan biri İnsan Kaynakları Biriminde, biri Bilgi Sistemleri biriminde, diğerleri ise Ar-Ge, Satın alma, Planlama ve Finans/Muhasebe Birimlerinde çalışmaktadırlar. İKBS açısından İnsan Kaynakları ve Bilgi Sistemleri birimleri bilgi üzerinde daha fazla yönetsel kontrolü ellerinde bulunduklarından bu iki birim çalışanıyla diğerlerinin soruları algılayışı ve verdiği cevaplar araştırma sonuçları açısından önemlidir.

Mülakat soruları hipotezlerin soru haline getirilmiş biçimini içermektedir ve işletmedeki İK/İKBS politikalarını, etik ilkeleri, bilginin paylaşımını, yönetimin kontrolünü sorgulamaya yardımcı olacak biçimde hazırlanmıştır.

Mülakat cevaplarına göre oluşturulan tabloda da yine anket sonuçlarından yola çıkarak hipotezler ile ilgili yapılan yorumları tekrarlayacak sonuçlar çıkmıştır. Kullanıcılar işletmenin İK politikası, etik ilkeleri, bilginin gizliliği ve güvenliği hakkındaki düzenlemelerden haberdardır. Tüm kullanıcılar ayrı ayrı yapılan görüşmede aynı cevapları vermişlerdir, yalnız bir kullanıcı etik ilkelerin varlığından haberdar olmakla birlikte Web'de ve SharePoint Server'da yayınlandığı konusunu atlamıştır. Bu durum sadece kullanıcının bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır ve bilgi paylaşımı-yönetim kontrolü ikilemi noktasında farklı bir sonuç elde etmeyi sağlayacak bir veri değildir.

Anket ve mülakat cevaplarının objektif bir sağlamasını yapmak adına Web'de yapılan doküman taramalarında çalışanların verdiği cevaplarla örtüşen bilgiler içeren dokümanların yayınlanıp yayınlanmadığı araştırılmıştır. Web ortamında bulunan

işletmenin bağlı olduğu topluluğun imzaladığı “Küresel İlkeler Sözleşmesi” uyarınca yayınladığı “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu”ndaki insan hakları ve insan kaynakları ilkeleri ile ilgili kısımlar ve işletmenin etik ilkelerinin çerçevesi, bilgiyi elde etme-kullanma-koruma politikaları, çalışanlarla ilgili politikaları hakkında yayınlanan bilgiler, anket ve mülakat sonuçlarından hareketle hipotezlerle ilgili yapılan yorumları destekleyici verilerdir.

Sonuç olarak araştırma hipotezlerini test etmek için kullanılan anket, mülakat yöntemleriyle elde edilen bulgular ve holdingin ve işletmenin web sayfalarında yayınladığı kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri ve etik ilkeleri paralel niteliktedir denebilir. Tezin konu başlığını oluşturan “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Bilgi Paylaşımı ve Yönetim Kontrolü İkilemi” konusu örneklem üzerinden incelendiğinde ikilem ya da janus diyebileceğimiz, ikiyüzlülük olarak değerlendirilebilecek birbirine zıt spesifik bulgular oluşmamıştır. Böyle bir sonuca ulaşılmasında en önemli etken işletmenin gerçek anlamda kurumsal olması, etik ilkelerin işletmede ve işletmenin bağlı olduğu holding bünyesinde uygulanıyor olması, bilgi güvenliği, kişisel bilgilerin gizliliği, yasal düzenlemeler gibi konularda çalışanların yani sistemi kullananların işletmeye ve yöneticilerine güveniyor olmasıdır.

Araştırmanın hazırlık aşamasında şartlar elverdiğince en objektif araştırmayı yapabilmek adına bu işletmeyi seçmeden önce daha başka işletmeler üzerinde de çalışmalar yapılmıştır. Adapazarı Organize Sanayi Bölgesinde elektrik cihazları imalat ve dış ticaret sektöründe faaliyet gösteren bir firma ile iki kez farklı zamanlarda görüşülmüş ancak İK yöneticisi araştırma konusuna sıcak bakmamış ve bilgilerini paylaşmak istememiştir, İK birimiyle yapılan mülakatta da bu işletmenin İKBS olarak tam anlamıyla entegre bir sistem kullanmadığı izlenimi oluşmuştur.

Yine Adapazarı Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren metal endüstrisi alanında imalat ve ihracat yapan bir işletmenin İK Birimi konuyla ilgilenmiş, bilgilerini paylaşmış ancak işletmedeki tüm çalışanların konu hakkında fikri olmadığını belirterek diğer birimlerindeki çalışanlarla anket ve mülakat yapılması teklifini reddetmiştir.

Bir diğer araştırma denemesinde ise ülkemizin telekomünikasyon alanındaki önemli işletmelerinden birinin İstanbul’daki merkez ofisinde bilgi işlem birimiyle yapılan test uygulamasının sonucunda işletmedeki bilgi işlem çalışanlarının dahi İKBS hakkında



fikri olmadığı görülmüş ve gerçek anlamda etkin bir İKBS kullanan, tüm çalışanların soruları algılayabileceği, olumlu veya olumsuz cevaplarını bağımsızca verebileceği bir işletme arayışı sonucunda araştırmayı A işletmesinde yürütme kararı alınmıştır.

Araştırmanın önemi, araştırma evreni için seçilen örnek işletmenin Türkiye’deki büyük holdinglerden birine bağlı küresel bir işletme olması ve bu işletmenin, kullanıcının da sistem hakkında bir fikrinin olduğu, sistemde belli yetkilere sahip olduğu gerçek anlamda etkin bir İKBS kullanması noktasında, analiz sonuçlarından hareketle bütünsel çıkarımlar yapılabilmesine imkân vermesidir. İleriki araştırmalarda bu örnekten hareketle farklı büyüklükteki işletmelerin kullanıcılarının İKBS algıları kıyaslanabilir, aradaki benzerlikler ve farklılıklar araştırılabilir, ya da araştırmanın çapını genişletmek ve böylelikle daha güvenilir sonuçlara ulaşabilmek adına benzer özellikler taşıyan işletmelerden bir örneklem oluşturulabilir.

Sonuçların İKBS’nin hep olumlu yönlerini ortaya çıkarması ve olumsuzluklar içeren ifadelere çalışanlar tarafından neredeyse hiç katılım olmaması işletmenin spesifik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Araştırma bulguları sonucunda daha fazla ikilem bulunabilmesi ve daha farklı sonuçlar elde edilebilmesi için araştırma evrenini ve örneklemini genişletmek, örneğin farklı büyüklükteki işletmeleri kıyaslamak, ya da bir ili ve o ildeki tüm işletmeleri ele almak veya ISO 500 örneğini incelemek kuşkusuz araştırmacıya daha değişik veriler sunacak ve daha zengin analizler yapabilmesine olanak sağlayacaktır. Yöneticilerle derinlemesine mülakatlar yapmak da araştırmacıya daha fazla bilgi verebilir.

Tezin başlığını oluşturan “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Bilgi Paylaşımı ve Yönetim Kontrolü İkilemi” konusu sıklıkla çalışılan bir konu değildir ve belki de bu araştırma, konunun ülkemizdeki işletmelerde araştırma uygulaması içeren ilk örneklerindendir; örneklem üzerinden incelendiğinde ikilem ya da janus diyebileceğimiz birbirine zıt spesifik bulgular oluşmadığı daha önce de belirtilmişti. Bu sonuca ulaşılmasında en önemli etkenler işletmenin gerçek anlamda kurumsallaşmış olması, ülkemizin önde gelen holdinglerinden birinin bünyesinde yer alması, çalışanlarının iyi eğitilmiş ve seçkin bireyler olması, etik ilkelerin işletmede ve işletmenin bağlı olduğu holding bünyesinde uygulanıyor olması, işletmede kurumsal sosyal sorumluluk mekanizmasının işleme ve örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık,

örgütsel bağılılık gibi kavramların var olması, bilgi güvenliği, kişisel bilgilerin gizliliği gibi konularda çalışanların yani sistemi kullananların işletmeye ve yöneticilerine güveniyor olması, yasal düzenlemelerin çalışanların lehine uygulanıyor olması gibi sıralanabilir.

Araştırma sonuçlarının bu konuda daha ileri seviyede çalışmalar yapmak isteyen araştırmacılara bir çıkış noktası olması ve fikir vermesi dileğiyle...

## KAYNAKÇA

- ACKOFF, R. L. (1967), "Management Misinformation Systems", *Management Science*, 14(4), s.147-156.
- AÇIKALIN, Aytaç (1996), *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Pegem Yayınları, No:7, Ankara.
- AKGEMCİ, Tahir (2001), *Kobi'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB Yayınları, Ankara.
- ALAYOĞLU, Nihat (2007), "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi", <http://www.ekocerceve.com>, e.t.: 21.09.2008.
- ALLEN, L. A. (1981), "Managerial Planning: Back to Basics" *Management Review*, Vol. 70(4), s.15-20.
- ALTINTAŞ, Murat H. (1998), "Pazarlama Bilgi Sistemlerinin Kurulması ve Organizasyonu", *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 16, S. 2, <http://www.econturk.org/Turkiye99.html>, e.t.: 08.02.2009.
- ALTUNTAŞ, Özgür (2005), *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ve Uygulama Aşamaları*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- APPLEHANS, Wayne (1999), *Managing Knowledge, A Practical Web- Based Approach*, Boston, Westley.
- ARİF, A. R. (1989), "Performance Audit of Human Resource Management", *International Journal of Government Auditing*, April, Vol:16, No:2, s.9.
- ARON, R. (1967), *18 Lectures in Industrial Society*, Weidenfeld ve Nicolson.
- ARROW, K. J. (1964), "Control in Large Organizations", *Management Science*, Vol. 10, s.397-408.
- AYDIN, İnalet Pehlivan (2002), *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Akademi Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul.

- AYKAÇ, Burhan (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayınları, Ankara.
- AYPEK, N. (1998), *Sermaye Piyasası Aracı Olarak Risk Sermayesi ve Türk Sermaye Piyasasında Uygulanabilirliği*, Ankara.
- BALKIR, Gönül (2005), “İşverenin Yönetim Hakkının Kullanılmasında Etik Sınırlar”, 2. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildirisi*, <http://www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr/etik/2.2/Balkir.pdf>, e.t.:22.09.2010.
- BALL, K. S. (2001), “The Use of Human Resource Information Systems”, *Personnel Review*, 30(6), s.677-693.
- BAMBER, Greg J. (2001), “Knowledge-Driven Work: Unexpected Lessons from Japanese and United States Work Practices”, *Administrative Science Quarterly*, September, Vol: 46, No. 3, Ithaca, s.563.
- BARCA, Mehmet ve Kerim Özcan (2008), *Sanayiden Bilgiye Toplum Ekonomi ve İşletmeler*, Aralık, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- BARCA, Mehmet (2001), “Strateji Bir Yönetim Disiplini Olarak Görülebilir mi?”, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı*, 24-26 Mayıs, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, s.143.
- BARCA, Mehmet (2002), “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, 1. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi, Hereke-İzmit, s.365.
- BARTOL, M. Kathryn ve Abhishek Srivastava (2002), “Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-Sharing Communities of Practice”, *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol.9, No.1, s.64-75.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

- BAŞARAN, İ. E. (1984), *Yönetime Giriş*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:135, Ankara.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2002), *İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve Murat Tunçbilek (2002),“Bilgi Toplumunda İKY’nin Değişen Yüzü”, *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 10-11 Mayıs, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, s.541-551.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve Yasemin Özdemir (2006a), “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İki Yüzü: Bilgi Paylaşımı mı? Yönetim Kontrolü mü?”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2. Sayı, Sakarya.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve Yasemin Özdemir (2006b), “Çalışanların Gözüyle İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi”, *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Cilt No: 2, Kocaeli.
- BEAUMONT, J. R., Kinnie, N. J., Arthurs, A. J. ve Weatherall, C. B. (1992), “Information Technology and Personnel Management”, Unpublished Paper, School of Management, University of Bath, Bath.
- BECKER, B. E. ve Huselid, M. A. (2006), “Strategic Human Resource Management: Where do we go from here?”, *Journal of Management*, 32(6), s.898-625.
- BEKTAŞ, Çetin ve Mehmet Ali, Köseoğlu (2007), “Etik Kodlarının Yönetimsel Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Nisan, Vol.9, No.2, s.94-115.
- BELL, D. (1973), *The Coming of Post-Industrial Society*, Basic Books, New York.
- BİNGÖL, Dursun (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- BOLTON, Trevor (1997), *Human Resources Management*, Black Well Publishers, Massachusetts.
- BOZKURT, Veysel (1996), *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayınları, İstanbul.

- BROCKNER Joel ve diğeri (1997), “When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcomes Favorability”, *Administrative Sciences Quarterly*, Vol: 42, No: 3, s. 558.
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza (1988), *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- BYARS, Lloyd L., W. Rue, Leslie (1991), *Human Resource Management*, 3rd ed., Richard D. Irwin Inc., Boston.
- CAMARDELLA, M. J. (2003), “Electronic Monitoring in the Workplace”, *Employment Relations Today*, 30(3), s.91.
- CAN, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dördüncü Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, Halil (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- CANAVAN, S. (2003), “An Information Security Policy Development Guide for Large Companies”, Bethesda, MD: SANS Institute, Retrieved February 23, 2008, [http://www.sans.org/reading\\_room/whitepapers/policyissues/1331.php](http://www.sans.org/reading_room/whitepapers/policyissues/1331.php), e.t. : 03.10.2010
- CANMAN, Doğan, (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- CARROLL, Stephen J. ve Dennis J. Gillen, (1984), “The Classical Management Functions: Are They Really Outdated?”, *Academy of Management Proceedings*, s.132-136.
- CASTELLS, M. (2000), *The Rise of The Network Society*, Blackwell Publishers, Oxford.
- CERIELLO, Vincent R. ve Freeman, C. (1992), *Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics and Techniques*, Lexington Boks, NewYork.
- CERIELLO, Vincent, R. (1998), *Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics and Techniques*, Jossey Bass, San Francisco.

- COHEN Stephen L. and Nena K. Barker (1999), "Making and Mining Intellectual Capital", *Training and Development Journal*, September, s. 46- 50.
- CONNELLY, Catherine E. ve Kevin E. Kelloway (2003), "Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.24, No:5, s.294-301.
- COOPER, Terry L. (1994), *The Emergence of Administrative Ethics, Handbook of Administrative Ethics*, New York, Marcel Dekker.
- COOPER, Terry L. (2004), "Big Questions in Administrative Ethics: A Need for Focused, Collaborative Effort", *Public Administration Review*, July/August, Vol.64, No.4, s.395-407.
- CURRAN, Thomas A. ve Ladd, Andrew (1998), *SAP R/3 Business Blueprint: Understanding Enterprise Supply Chain Management*, Prentice Hall.
- CUSHING, Barry, E., Romney Marshall, B. (1994), *Accounting Information Systems*, 6th ed., Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- DANA, Jason (2006), "Strategic Ignorance and Ethical Behaviour In Organizations", *Research on Managing Groups and Teams*, Vol.8, s.39-57.
- DAVENPORT Thomas H. ve PRUSAK, Laurence (2001), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, (Çev. Günhan Günay), Rota Yayınları, İstanbul.
- DAVID, J. (2002), "Policy Enforcement in the Workplace", *Computers and Security*, 27(6), s.506-513.
- DAVILA, A. ve Foster, G. (2005), "Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies", *The Accounting Review*, 80(4), s. 1039-1068.
- DAVIS, Ralph C., (1951), *The Fundamental of Top Management*, New York, Harper ve Bros.
- DEMİREL, Yavuz ve Zeliha Seçkin (2008), "Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, Adana, s.189-202.

- DESANCTIS, G. (1986), "Human Resources Information Systems", *MIS Quarterly*, 10(1), s.15-27.
- DESSLER, Garry (2005), *Human Resource Management*, Florida University.
- DIXON, Nancy M. (2000), *Common Knowledge:How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- DRESNER, D. G. ve Wood, J. (2007), "Operational Risk : Acceptability Criteria", *In proceedings of the Third International Symposium on Information Assurance and Security*, Manchester, UK, s. 301-306.
- DUFF, K. (1989), "HRIS: A Report from the Workplace", *Personnel*, May: 11-14.
- EISENHARDT, K. M. (1985), "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, Vol.31, No.2, s. 134-149.
- EKE, Ali Erkan (1989), *Personel Yönetimi Kavramı, Önemi ve Kapsamı*, Ankara Üniversitesi SBF. Yay., Ankara.
- ERDAL, Murat (2004), "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminde Gelişmeler", <http://www.bilgiyonetimi.org>, e.t.: 05.09.2007.
- ERDAL, Murat (2006), "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)", <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-bilgi-sistemleri/628-elektronik-insan-kaynaklari-yonetimi.html>, e.t.: 07.06.2008.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2002), "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", *1.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, s.357.
- EREN, Erol (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ERKAN, H. (1998), *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, 4.Baskı, T. İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- ERSEN, H. (1997), *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, 2.Baskı, Sim Matbaası, İstanbul.



- ERTÜRK, M. (1998), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- FAYOL, Henry (1949), *General and Industrial Management*, London, Pitman.
- FAYOL, Henry (2005), *Industrial and General Administration, Genel ve Endüstriyel Yönetim*, (Çeviren:M.Asım Çalıköğlü), Ankara.
- FITZ-ENS, Jac (1995), *How to Measure Human Resources Management*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York.
- FLAMHOLTZ, E. G. , Das, T. K. and A. S. Tsui (1985), “Toward an Integrative Framework of Organizational Control”, *Accounting, Organizations And Society*, 10, s.35-50.
- FLAMHOLTZ, E. G., M. L. Bullen ve W. Hua (2002), “Human Resource Accounting: A Historical Perspective and Future Implications”, *Management Decision*, 40/10, s.947.
- FULLER, S. (2005), “Knowledge as Product and Property”, Ed.: Nico Stehr and Volker Meja, *Society and Knowledge*, Transaction Publisher, London, s.243-268.
- GIGLIONI, G. B. ve A. G. Bedeian (1974), “A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 2, No: 2, s. 292- 305.
- GRIFFIN, W. Ricky (2005), *Management*, 8th Edition, Texas University.
- HAINES, V. Y. and A. Petit (1997), “Conditions For Successful Human Resource Information Systems”, *Human Resource Management*, 36(2), s.261-275.
- HAINMANN, Theo ve William G. Scott (1970), *Management in the Modern Organization*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- HALL, L. ve Torrington, D. (1986), “Why Not Use The Computer? The Use and Lack of Use of Computers in Personnel”, *Personnel Review*, 15(1), s.3-7.
- HELLRIEGEL Don, Susan. E Jackson ve John W Slocum (1999), *Management*, Eighth Edition, South-Western College Publishing, Ohio.

- HENDRICKSON, Anthony, R. (2003), "Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources", *Journal of Labour Research*, Vol. 24, No. 3, s. 381-394.
- HOPE Hailey, Farndale E., Truss C. (2005), "The HR Department's Role in Organizational Performance", *Human Resource Management Journal*, 15.
- HR Focus (2005), "The Hands-On Tool For Human Resources Professionals", April, Vol.82, No.4, s.11-14.
- <http://www.bilin.com/shared/AnaGiris.aspx?prm=27db294b-c807-4aeb-baac-f5d1fa047a56> e.t.: 23.09.2010.
- [http://www.otokar.com.tr/tr/yatirimci\\_iliskileri/doc/OtokarEtikKurallari.pdf](http://www.otokar.com.tr/tr/yatirimci_iliskileri/doc/OtokarEtikKurallari.pdf) e.t.: 25.09.2010.
- <http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/2994/original/COP.pdf?1262614365> e.t.: 03.10.2010.
- HUBBARD, J. C. Forcht, K. A. ve Thomas, D. S. (1998), "Human Resources Information Systems: An Overview of Current Ethical and Legal Issues", *Journal of Business Ethics*, 17, s.1319-1323.
- HUBER, George P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures", *Organizations Science*, London, s. 88.
- HUNTER, Terry L. (1996), "How Client/Server is Reshaping the HRIS", *Personnel Journal*, Vol. 75, Issue 1, January, s. 11-13.
- HYLAND, Mary Anne M. ve Daniel A. Verreault (2003), "Developing a Strategic Internal Audit-Human Resource Management Relationship: A Model and Survey", *Managerial Auditing Journal*, 18 6/7.
- International Organization for Standardization (2000), *Information Technology. Code of Practice for Information Security Management*, ISO 17799, Geneva, Switzerland.

- IPE, Minu (2003), “Knowledge Sharing on Organizations: A Conceptual Framework”, *Human Resource Development Review*, Thousand Oaks, December, Vol:2, Iss.4, s. 337.
- İNCE, Mehmet (2005), “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/Mehmet%20%C4%B0NCE/319-340.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Mehmet%20%C4%B0NCE/319-340.pdf), e.t.: 20.04.2010.
- JAMESON, F. (1991), *Postmodernism or The Cultural Logic of Late Capitalism*, Verso.
- JONES, S. (1998), *Cyber Society*, Sage, London.
- KALKAN, Veli Denizhan (2004), “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi”, *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 24-25 Kasım, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, s. 318.
- KARAASLAN Ahmet, Derya Ergun Özler ve Ahmet Sami Kulaklıoğlu (2009), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.XI, S. II.
- KARAGÜL, Arman Aziz (2006), *Bilgi Yönetimi Sürecinde Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının Muhasebe Bilgi Sistemine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.
- KARREMAN, D. ve Alvesson, M. (2004), “Cages in Tandem: Management Control, Social Identity and Identification in a Knowledge-Intensive Firm”, *Organization*, 11(1), s.149-175.
- KATZ, R. L. (1988), *The Information Society: An International Perspective*, Praeger.
- KAVANAGH, M. J., Gueutal, H. G., ve Tannenbaum, S. I. (1990), *Human Resource Information Systems*, PWS-Kent., Boston.
- KAVANAGH, Michael J. ve Mohan Thite (2009), *Human Resource Information Systems Basics, Applications, and Future Directions*, Sage Publications.

- KAYNAK, Tuğray v.d. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- KELEŞ, A. Ali (2007), “İnternette İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://inet-tr.org>, e.t.: 14.11.2008.
- KESKİN, Halit (2002), “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: Kobi'lerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, *1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, s.356.
- KILAVUZ, Raci (2002), “Yönetimsel Etik ve Halkın Yönetimsel Etik Oluşumuna Etkileri”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık, Cilt.26, No.2, s.255-66.
- KIMURA, S. ve Mourdoukoutas, P. (2000), “Effective Integration of Management Control Systems for Competing in Global Industries”, *European Business Review*, 12(1), s.41-45.
- KINNIE, N. J. ve Arthurs, A. J. (1996), “Personnel specialists’ Advanced Use of Information Technology”, *Personnel Review*, 25(3), s.3-19.
- KLAUS, Helmut ve Gable, Guy (2000), “Senior Managers’ Understandings of Knowledge Management in The Context of Enterprise Systems”, *Americas Conference on Information Systems*.
- KOBU, Bülent (1999), *Üretim Yönetimi*, 10. Baskı, Avcıol Basım, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.
- KOONTZ, Harold D., Cyril J. O’Donnell (1972), *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, 5th ed., New York, McGraw-Hill.
- KOPARAL, C. (2002), *Denetim, Yönetim ve Organizasyon içinde*, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No.521.
- KOTLER, Philip (2000), *Marketing Management*, Millennium Ed., Prentice Hall, New Jersey.

- KOVACH , D. K. A. ve Tansey, K. (2000), “The Balance Between Employee Privacy and Employer Interests”, *Business and Society Review*, 105(2), s.289-298.
- KOVACH, K. A. Hughes, A. A. Fagan, P. ve Maggitti, P. G. (2002), “Administrative and Strategic Advantages of HRIS”, *Employment Relations Today*, 29(2), s. 43-48.
- KOVACH, K. A. ve Cathcart, C. E. (1999), “Human Resource Information Systems (HRIS)”, *Public Personnel Management*, 28(2), s. 275-282.
- KUMAR, K. (1995), *From Post-industrial to Post-modern Society*, Blackwell, Oxford.
- LACHMAN, R., Nedd, A. and B. Hinings (1994) “Analyzing Cross-National Management and Organizations: A Theoretical Framework”, *Management Science*, 25, s.40-55.
- LANE, R. E. (1966), “The Decline of Politics and Ideology in a Knowledgeable Society”, *American Sociological Review*, Vol.31, s.649-662.
- LANKSHEAR, C., M. Peters ve M. Knobel (2000), “Information, Knowledge and Learning: Some Issues Facing Epistemology and Education in a Digital Age”, *Journal of Philosophy of Education*, Vol.34, No.1, s.17-39.
- LAUDON, Kenneth, C., Jane P., Laudon (2000), *Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise*, 6th Ed., New Jersey, Prentice Hall.
- LAZOL, Asude (2005), *İşletmelerde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- LEE, Ching Chyi, ve Jie Yang (2000), “Knowledge Value Chain”, *Journal of Management Development*, Vol:19, No:9, MCB University Press, Bradford.
- LEE, Choong Y. (2003), “Total Manufacturing Information System: A Conceptual Model of a Strategic Tool for Competitive Advantage”, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol: 14, No: 2, s. 114-122.
- LENGNICK-HALL L., Mark, Cynthia A. Lengnick-Hall (2004), *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dışbank Kitapları, İstanbul.

- LENGNICK-HALL, Mark, L., Steve Moritz (2003), "The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function", *Journal of Labor Research*, Vol.24, No. 3, Summer, s. 365-379.
- LEWIN, David (1991), "Contemporary Human Resource Management Challenge to Industrial Relations", *The Future of Industrial Relations*, Ithaca, NY, ILR Press.
- LEWIS, Pamela S., Stephen H. Goodman, Patricia M. Fandt (1995), *Management*, West Publishing Company, Minneapolis.
- LICKER, Paul S. (1997), *Management Information Systems: A Strategic Leadership Approach*, Harcourt Brace and Company, Orlando.
- LIN, Hsiu-Fen (2007), "Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study", *International Journal of Manpower*, Vol.28, No:3/4, s.315-332.
- LYOTARD, J. F. (2000), *Post-modern Durum*, (Çev.: A. Çiğdem), Vadi Yayınları, Ankara.
- MALHOTRA, Yogesh (2000), "Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to Internet Time", *Information Strategy: The Executive's Journal*, Sayı 5, London.
- MARGINSON, D. E. (2002), "Management Control Systems and Their Effects on Strategy Formation at Middle-Management Levels", *Strategic Management Journal*, 23, s.1019-1031.
- MARTINSONS, M. G. (1994), "Benchmarking Human Resource Management Informations Systems in Canada and Hong Kong", *Information and Management*, 26, s.305-316.
- MARTINSONS, M. G. (1996), "Human Resource Management Applications of Knowledge Based Systems", *Information and Management*, 17 (1), s. 35-53.
- MASUDA, Y. (1981), *The Information Society as Industrial Society*, *World Future Society*, Washington.

- MAURICE, M. (1979), "For a Study of "The Social Effect": Universality and Specificity in Organization Research", *Organizations Alike And Unlike*, C. Lammers and D. Hickson (Eds. ), Routledge& Kegan Paul, London, s. 42-60.
- MEMİŞ, Mehmet Ünsal (2006), *İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.
- MERCHANT, K. A. (1998), *Modern Management Control System*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- MICROSOFT (2000), *Creating Reporting Solutions using Microsoft SQL Server 2000 Reporting*, Microsoft Press, Ireland.
- MICROSOFT, (2002), *Developing Security-Enhanced Web Applications*, Microsoft Press, Ireland.
- MINER, J. B. (1982), *Theories of Organizational Structure and Process*, Dryden, Chicago.
- MISIRDALI, Fulya (2005), *Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi: Kütahya Porselen A.Ő' de Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- MOCKLER, Robert J. (1972), *The Management Control Process*, New York, Appleton-Century-Crofts.
- MONDY, R. W., R. M. Noe ve S. R. Premeaux (2002), *Human Resource Management*, 8th Edt., Prentice Hall, New Jersey.
- MORGEN, Gareth (1986), *Images of Organization*, California, Sage Publication.
- MUCUK, İ. (2003), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi.
- MUNDEL, M. (1967), *A Conceptual Framework for the Management Sciences*, McGraw Hill, New York.

- NOE, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. ve Wright, P. M. (1994), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Burr Ridge, IL, Irwin.
- NOE, Raymond A. (1999), *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, (Çeviren: Canan Çetin), Beta, İstanbul.
- NONAKA, I. ve H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- NONAKA, Ikujiro (1999), *Bilgi Yaratan Şirket*, (Çev. Hayri Ülgen), Ankara, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- O'BRIEN, J. A. (1993), *Management Information Systems*, Richard Darwin Inc., Boston.
- OLTRAN, Victor (2005), "Knowledge Management Effectiveness Factors: The Role of HRM", *Journal Of Knowledge Management*, Vol:9, Number: 4, s. 71.
- OSKAY, Ünsal (1982), *19. Yüzyıldan Günümüze Kitle İletişiminin Kültürel İşlevleri*, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Basın ve Yayın Yüksek Okulu Yayınları.
- ÖĞÜT, Adem (2001), *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖZARSLAN, Yasin (2007), *Örgütlerde Bilişim Teknolojilerinin Planlama Ve Denetim İşlevlerine Etkisi: İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı Servis Uygulaması Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- ÖZTÜRK, Aslı (2005), *İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekom'da Örnek Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- ÖZTÜRK, Ümit (2008), *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) ile Performans Değerlemesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi -Bir Uygulama-*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.



- PARKER, Charles ve Thomas Case (1993), *Management Information Systems. Strategy and Action, Second Edition*, McGraw-Hill International Editions, Management Information System Series, USA.
- PFLEEGER, C. P. (2006), *Security in Computin*”, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- PICARD, R. R. ve Reis, P. (2002), “Management Control Systems Design: A Metaphorical Integration of National Cultural Implications” , *Managerial Auditing Journal*, 17(5), s. 222-233.
- PORTER, Michael E. ve Victor E. Millar (1985), “How Information Gives You Competitive Advantage”, *Harvard Business Review*, July – August, s. 149 – 160.
- ROBBINS, Stephen P. ve David A. Decenzo (2004), *Fundamentals of Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- ROBINSON, D. (1997), *HR Information Systems: Stand and Deliver*, Institute for Employment Studies, Report 335, IES, Brighton.
- RODGER, J. A., Pendharkar, P. C., Paper, D. J. ve Molnar, P. (1998), “Reengineering the Human Resource Information System at Gamma”, *Facilities*, 16(12/13), s.361-365.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (1997), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SAYIMER, İdil (2006), “Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi”, *Küresel İletişim Dergisi*, Güz, Sayı.2.
- SAYIN, E. R. ve Şen, T. D. (2000), *Yönetim Bilgi Sistemi*, Eskişehir Açıköğretim Fakültesi, Yayın No: 472.
- SAYLI, Halil ve Duygu Kızıldağ (2007), “Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 9(1), s.231-251.

- SCHULER, Randall S. (1995), *Managing Human Resources*, 5th ed., West Publishing Company, St. Paul.
- SEVİM, Şerafettin ve Mesut Öncel (2000), “Stratejik Bakış Açısıyla Bilişim Teknolojileri”, *Maliye Uygulamaları*, s. 81.
- SHARRAT, Mark ve Abel Usoro (2003), “Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice”, *Journal of Knowledge Management*, December, Vol: 1, Issue: 2, s. 4-5.
- SISK, H. R. (1973), *Management and Organization* (II b.), Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Company.
- STAVROU, E. ve Brewster, C. (2005), “The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance: Myth or Reality?”, *Management Review*, 16 (2).
- STEHR, N. (1994), *Knowledge Societies*, Sage Publications, London.
- STONE, R. J. (2005), *Human Resource Management*, 5th Edt., Wiley Pub., Australia.
- STUEART, R. D. ve Barbara, B. M. (2002), *Library and Information Center Management* (6th. b.), Greenwood Village, Libraries Unlimited, İstanbul, İstanbul Üniversitesi.
- ŞAHİN, Mehmet ve diğerleri (2002), *Yönetim Bilgi Sistemleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, 8. Baskı, Konya.
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve A. Çelik (2004), *Kariyer Yönetimi*, 1. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.
- TAHİROĞLU, Figen (2006), *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, 1. Baskı, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- TANNENBAUM, S. I. (1990), “Human Resource Information Systems: Use Group Implications”, *Journal of Systems Management*, 41, s.27-32.

- TANSLEY, C. ve Watson, T. (2000), "Strategic Exchange in the Development of Human Resource Information Systems (HRIS)", *New Technology Work and Employment*, 15(2), s.108-122.
- TANSLEY, C., Newell, S. ve Williams, H. (2001), "Effecting HRM-Style Practices Through an Integrated Human Resource Information System", *Personnel Review*, 30(3), s.351-370.
- TARGOWSKI, Andrew, S., Satish ve P., Deshpande (2001), "The Utility and Selection of an HRIS", *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 9, No: 1, s. 42-56.
- TEKİN, Abdullah ve Raif Parlakkaya (2004), "Tümleşik Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistemi", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=201](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=201), e.t.: 03.09.2008.
- TERRY, G. R. (1968), *Principles of Management* (5th b.), Homewood Illinois, Richard D. Irwin. Inc.
- THALER-CARTER, R. E. (1998), "The HRIS in Small Companies: Tips for Weighing the Options", *HR Magazine*, 43(8), s.30-35.
- THOMPSON, Brad Lee (1998), *Yönetim Fonksiyonları: Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- TIWANA, Amrit (2003), *Bilginin Yönetimi*, (Çev. Elif Özsayar), İstanbul, DışBank Kitapları.
- TOFFLER, Alvin (1980), *The Third Wave*, Random House, New York.
- TOKOL, Tuncer (1996), *Pazarlama Yönetimi*, 7. basım, Ceylan Matbaacılık, Bursa.
- TONUS, Zümrüt H. (2001), *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve İşgücü Planlamasında Kullanımı*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- TOSUN, K. (1987), *İşletme Yönetimi*, İstanbul.

- TOWNLEY, Charles (2001), *Knowledge Management and Academic Libraries*, London, College and Research Libraries, s.44-55.
- TÜRK DİL KURUMU-TDK (2005), *Türkçe Sözlük*, Ankara.
- UNESCO (2005), *Towards Knowledge Societies*, Unesco Publishing, France.
- UNPAN (2004), “Administrative Ethics: Sociological Aspects”, *United Nations Online Network In Public Administration and Finance -UNPAN Documents*, October, s.1-23, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN004661.pdf>, e.t.: 02.10.2010.
- UNUTKAN, A. Göksel (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- URWICK, Lyndall F. (1928), “Principles of Direction and Control”, *Dictionary of Industrial Administration*, Vol.1, London, Pitman.
- UZKESİCİ, Nuray (2002), “İşletmelerde Etik Yönetimi - İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş”, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=162](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=162), e.t.: 31.10.2009
- ÜLGEN, H. (1990), *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*, (2. Baskı b.), İstanbul, İstanbul Üniversitesi.
- VELASQUEZ, Manuel G. (1988), *Business Ethics: Concepts and Cases*, Prentice Hall, New Jersey.
- VICKERS, Mark (2005), “Business Ethics and The HR Role: Past, Present and Future”, *Human Resource Planning*, Mar, Vol.28.1, s.26-32.
- WEAVER, Gary R. and Klebe, Linda Trevino (2001), “The Role of Human Resources in Ethics/Compliance Management: A Fairness Perspective”, *Human Resources Management Review*, Vol.11, s.113-134.
- WEBSTER, F. (2006), *Theories of Information Society*, Routledge, London.
- WERTHER, William B. ve Keith Davis (1996), *Human Resources and Personnel Management*, 5th Ed.

- WIKIPEDIA (2010), [http://en.wikipedia.org/wiki/Control\\_\(management\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Control_(management)), e.t.: 01.10.2010.
- WILHELM, A. G. (2004), *Digital Nation: Toward an Inclusive Information Society*, MIT Press, Cambridge.
- WINSTANLEY, Diana, Jean. Woodall ve Edmund Heery (1996), “Business Ethics and Human Resources Management Themes and Issues”, *Personel Review*, Vol.25, No.6.
- YALÇIN, Şahabettin (2002), “Bilgi ve Değer”, *Muğla Üniversitesi Felsefe Bölümü Sempozyum Bildirileri*, Ankara, Vadi Yayınları, s.202.
- YANG, Jen-Te (2007), “The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.11, No: 2, s.83-90.
- YAZICI, Selim (2001), *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul, Alfa Yayınları.
- YILMAZ, Hüseyin (2004), “İşletmelerde Finans Karar Destek Sistemi”, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi01/yilmaz.htm>, e.t.: 13.05.2009.
- YONTAR, A. (1995), *Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi*, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, İstanbul.
- ZACK, Michael (1999), “Developing a Knowledge Strategy”, *California Management Review*, sayı 41, s.48.
- ZUBOFF, S. (1988), *In the Age of the Smart Machine*, Basic Books, New York, NY.

## EKLER

### EK 1: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Anketi



### İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Anketi

Sayın Katılımcı;

Aşağıdaki ankette sizinle, işletmenizle ve İnsan Kaynakları uygulamalarınız ile ilgili sorular bulunmaktadır. Çalışmamızın amacı, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin yönetici ve çalışan taraflı kullanımı üzerine bir alan araştırması olup; 'İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri'nden nasıl yararlandığınız hakkında bilgi almaktır. Elde edilen bilgiler toplu olarak değerlendirilecek ve araştırma amacı dışında

kullanılmayacaktır. Katılımcılardan kimliklerini açıklayacak herhangi bir bilgi istenmemektedir. Lütfen aşağıdaki çok seçmeli sorulardan oluşan anketi işaretleyerek doldurunuz ya da verilen boşluklara yazınız. Anket ile ilgili herhangi bir sorunuz olduğunda, aşağıdaki iletişim araçlarından tercih ettiğiniz birini kullanabilirsiniz.

Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

**(İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS); genel anlamda insan kaynakları yönetimini destekleyen bir bilgi sistemidir. Günümüzde işletmeler, bordro ve ödemeleri hazırlayan, personel kayıtlarının sürekliliğini sağlayan bir personel bilgi sisteminden farklı olarak, insan kaynakları fonksiyonlarının tamamını kapsayacak şekilde geliştirilmiş insan kaynakları bilgi sistemlerini kullanırlar.)**

Uzm. Merve TOMOR  
Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı  
merttomor@gmail.com, tomor@sakarya.edu.tr

\*1) Cinsiyetiniz:

Kadın  Erkek

\*2) Yaşınız:

20-27  28-35  36-43  44-51  52+

\*3) Hangi birimde görev yapıyorsunuz?

- İnsan Kaynakları  Üretim  Satış/Pazarlama  Finans/Muhasebe  Ar-Ge  Satın alma
- Dış Ticaret  Kalite Yönetimi  Planlama  Bilgi Sistemleri  Lojistik  İdari Hizmetler
- Satış Sonrası Hizmetler  Diğer (Lütfen Belirtiniz):

\*4) Biriminizdeki konumunuz:

- İşçi  Memur  Şef  Müdür Yardımcısı  Müdür
- Mühendis  Takım Lideri  Birim Yöneticisi  Uzman Yardımcısı  Uzman
- Diğer (Lütfen Belirtiniz):

\*5) Daha önce özel sektörde veya kamu sektöründe çalışıyor muydunuz?

- Evet, özel  Evet, kamu  Evet, her ikisi de  Hayır, ilk işim

\*6) Yönetim kademesindeki konumunuz:

- Üst  Orta  Alt

\*7) Bilişim alanındaki bilgi seviyeniz, bilgi teknolojileri yeterliliğiniz:

- Üst  Orta  Alt

\*8) Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

- 1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-16 yıl  17 yıl ve üzeri

\*9) Kaç yıldır bu birimde çalışıyorsunuz?

- 1 yıldan az  1–5 yıl  6–10 yıl  11–16 yıl  17 yıl ve üzeri

\*10) Eğitiminiz: (Liseden farklı ise lütfen 11. soruyu da yanıtlayınız.)

- Lise  Önlisans  Lisans  Lisansüstü

11) Eğitim düzeyi üniversite ise lütfen öğrenim alanını işaretleyiniz.

- İşletme  İktisat  Kamu yönetimi  Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri
- Psikoloji  Uluslararası ilişkiler  Hukuk  Edebiyat/sanat/dil bilim
- Mühendislik  Matematik  Fizik  Kimya
- Sosyoloji  Halkla ilişkiler ve tanıtım  Diğer (Lütfen Belirtiniz):

\*12) **İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) ile ilgili yargılar:**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmemizdeki İKBS hakkında bilgi sahibiyim ve en azından kullanıcı bazında yetkim var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemizdeki İKBS çift yönlüdür, çalışanlar da kendilerine ait bazı verileri görüntüleyebilir ve sisteme veri girişi yapabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemindeki veriler çalışanlarla paylaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İKBS ile ilgili süreçte çalışanlar da dahil edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



İKBS bilgi paylaşımını kolaylaştırır.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İKBS bilgi akışını hızlandırır ve zamandan tasarruf sağlar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İKBS İK ile ilgili işleri daha kısa sürede yapmamıza olanak sağlar ve böylelikle işgücü açısından, maliyetleri düşürür.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İKBS veri sorgulama ve raporlama işlemlerinde kolaylık sağlar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İKBS bir karar destek sistemi olarak kullanılır.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İKBS'nin işletme içindeki diğer bilgi sistemleriyle entegrasyonu rekabet avantajı sağlar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İKBS, yönetimin istediği verilere kolaylıkla ulaşmasını sağlar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İKBS stratejik kararlar alırken raporlarla geri besleme sağlar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İKBS Kurumsal Kaynak Planlamasının olmazsa olmazlarından.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İKBS Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminde diğer modüllerimizle entegre çalışmaktadır.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İKBS kullanmak kurumsallaşmanın bir gereğidir.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Üst yönetim İKBS'ye önem vermektedir.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Stratejik plan yapılırken İKBS'den faydalanırız.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İKBS, yöneticinin bilgiyi manipüle etmesini kolaylaştırır.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İKBS yöneticisinin kontrolü, çalışanlar üzerinde hakimiyet unsuru olabilmektedir.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İKBS aracılığıyla edinilen bilgi, iş dışı amaçlarla kullanılabilir.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

İKBS kullanılarak kontrol için gerekli bilgi ve belgelere daha kolay ulaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İKBS kullanılarak kontrol daha kısa sürede ve daha az maliyetle yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İKBS kullanıldığında kontrol daha objektif ve daha verimli olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimdeki üst yönetim, öğrenme ve bilgi paylaşımını destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde bilgi paylaşımını destekleyen bilgi teknolojilerinden faydalanılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimdeki İKBS diğer sistemlerle entegre olduğundan aralarında bilgi paylaşımı mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimdeki İKBS veri-veritabanı anlamında bilgi paylaşımı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimdeki İKBS enformasyon anlamında bilgi paylaşımı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde kullanılan bilgi sistemlerinin sunduğu imkanların yanı sıra kişisel kazanılmış bilgilerin paylaşımı da söz konusudur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İKBS işyerimde bilgi akışına ve bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir bilgi sistemi görevindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13) **İKBS Fonksiyonları:**  
**(Sadece İK Birimindeki kullanıcıların (İKBS yöneticilerinin)**  
**cevaplaması yeterlidir.)**

	<b>Kesinlikle Hayır</b>	<b>Hayır</b>	<b>Ne Evet Ne Hayır</b>	<b>Evet</b>	<b>Kesinlikle Evet</b>
İstihdam edilen personelin takibi ve işlemleri bir program yardımıyla yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İK politikamızı belirlemede İKBS'den yardım alırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İnsan Kaynakları Planlamasını kullandığımız İKBS aracılığıyla yaparız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personel tedariki ve seçiminde ilgili programı kullanırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eğitim yönetimiyle ilgili olarak İKBS kullanırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariyer yönetimiyle ilgili olarak İKBS kullanırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performans yönetimiyle ilgili olarak İKBS kullanırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ücret yönetimiyle ilgili olarak İKBS kullanırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş değerlendirme yaparken İKBS kullanırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personelimizin özlük işlerini yaparken İKBS kullanırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personelimizin sicil işlemlerini yaparken İKBS kullanırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personelimizin sağlık işlemlerini yaparken İKBS kullanırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## EK 2: MÜLAKAT SORULARI

1. İnsan Kaynakları politikanız ve/veya İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi politikanız var mı?
2. Etik ilkeler el kitabımız var mı? Veya işletmenin etik ilkeleri Web’de; intranet’te; SharePoint Server’da veya ortak olarak kullanıma açık ulaşılabilir herhangi başka bir platformda duyurulmuş mu?
3. Personele ait kişisel bilgilerin gizliliği güvence altına alınmış mı?
4. Kişisel bilgilerin gizliliği güvence altına alınmışsa bu bir el kitabında ve/veya elektronik ortamda yazılı bir biçimde belirtilmiş mi?
5. Etik ilkelere uymayanlar için cezai yaptırımlar tanımlanmış mı?
6. Daha önce bu etik ilkelere uymadığından cezalandırılan olmuş mu?
7. İşe alımlardan sonra çalışanlara verilen oryantasyon eğitiminde etik ilkelere bahsediliyor mu? Bu ilkeler “çalışma ortamı ve çalışanlar”, “bilgiyi elde etme kullanma ve koruma” gibi konuları da içeriyor mu?
8. Oryantasyon eğitiminde kişisel bilgilerin gizliliği, gizlilik ve güvenlik kuralları, çalışana ait bilgilerin kullanımı, hukuki çerçeve ve benzeri kilit unsurlardan bahsediliyor mu?
9. Yönetimin kontrolü; yönetimin personele ait tüm bilgilere sahip olması, her istediği rapora bilgi sistemi kapsamında ulaşması personel üzerinde negatif anlamda bir hakimiyet unsuru oluyor mu?
10. Kişisel bilgilerinizin işle ilgili dahi olsa manipüle edildiğine dair kuşku duyuyor musunuz? Böyle bir deneyim yaşadınız mı?
11. Kişisel bilgilerinizin iş dışı amaçlarla kullanıldığını düşünüyor musunuz? Size ve ailenize ait bilgilerin iş dışı amaçlarla kullanıldığı oldu mu?
12. Sizin başınıza gelmediyse de kişisel bilgilerin iş dışı kullanımıyla ilgili bir olaya şahit oldunuz mu? Veya böyle bir olay duydunuz mu? Bir iş arkadaşınız böyle bir deneyim yaşamış mı?
13. Sizce İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri işletme için yararlı mıdır?
14. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri bir kullanıcı olarak sizin için faydalı mıdır?
15. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri yönetici için, yönetim kademesinde karar almada sağladığı veriler, raporlar açısından yararlı mıdır?
16. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin işletme içerisindeki bilgi akışını hızlandırdığı ve bilgi paylaşımını kolaylaştırdığı fikrine katılıyor musunuz?

## ÖZGEÇMİŞ

22.11.1981 Sakarya doğumlu. İlköğrenimini Adapazarı Atatürk İlkokulu'nda, ortaöğrenimini Sakarya Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 1999 yılında kazandığı Sakarya Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nden 2003'te mezun oldu. Yunus Emre Çok Programlı Lisesi'nde Bilgisayar Öğretmenliği görevinde bulundu. 2005 yılından bu yana Sakarya Üniversitesi'nde sistem yönetimi alanında çalışmaktadır, aynı zamanda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.