

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
BİLGİSAYAR KULLANIM ALANLARI
VE
BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Neslihan ACIR

ANABİLİM DALI: İŞLETME
Danışman: Yrd.Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL

TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

1999

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ *SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

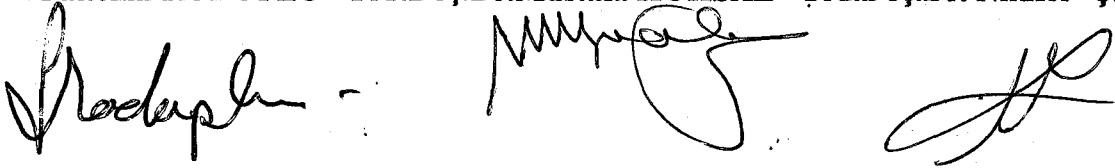
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
BİLGİSAYAR KULLANIM ALANLARI
VE
BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan :Neslihan ACIR

Tezin kabul edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 09.07.1999 99/12

Prof.Dr.Gültekin RODOPLU Yrd.Doç.Dr.Mustafa KÖKSAL Yrd.Doç.Dr. Nilüfer ÇELİKKOL



TEMMUZ 1999

ÖZET

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin türünün bitirmesinden çok, çalışanlarla ilgilenen bölümünü oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarının temel amacı; işgücü kaynağının en biçiminde değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. İşletmelerde bilgisayar kullanım alanlarının genişletilmesi, insan kaynakları yönetimine yönelik uygulamaların da daha etkin gerçekleştirilmesine olanak tanıyacaktır. İnsan kaynakları yönetiminde bilgisayar kullanım alanlarına yönelimin nedeni; bilgisayarların bilgiyi saklama ve gerektiğinde kullanabilme, mantıksal işlemler yapabilme, değişen koşullara uyabilme, komutlara tepki gösterebilme, yanlışlıkları denetleyebilme özelliklerine sahip olmasıdır. Aynı zamanda bilgisayarlar yönetimin rasyonel olarak karar alabilmesinin olanaksız olduğu durumlarda en iyi ve en doğru çözümü bulmada yardımcı olmaktadır. Bilgisayar kullanımı ile işletmedeki personelin çalışma ve başarısının değerlendirilmesi daha kolay ve etkin olarak yapılabilir. İnsan kaynakları yönetimi kendi ilgi alanına giren ve işletmenin bütünü etkileyecek stratejik nitelikli kararların alınmasında bilgisayar teknolojilerinden yararlanılabilmektedir.

Bilgisayar ortamında insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalar; ilan ve başvuru, personel sistemi, bütçe ve planlama, bordro yönetim ve eğitim olmak üzere beş modülde gerçekleştirilmektedir. Yönetim modülü, kariyer planlama ve performans değerlendirme işlemlerini de kapsamaktadır. Büyük işletmelerde bu tür işlemlerin bilgisayar yardımı olmaksızın yapılması hem zaman hem de işgücü maliyeti açısından sorunlara yol açmaktadır.

ABSTRACT

Human resources management, is related with personel department more than manufacturing process of product organization.

The main aim of human resources, is to determine and to develop of optimum work force sources.

The computer based areas in organizations will be a possible way of application of human resources management effectively.

The reasons for using computer in human resource management are as follows; saving information and using it if it is need to, capable of making logical process, to adapting into different surroundings, giving response to orders and controlling mistakes. Moreover, computers help in finding optimum solutions where is impossible to take decisions for the management. The computerization is in organizations provides evaluating personel work and capacity more easily and effectively. Human resources management may also take in to account the computer technology for taking decisions which are very important for the organization at all.

The computer based applications in human resources management include five modules. Advertisement, and application, personel system, budged and planning, payroll, management and education. The management module also covers career planning and performance apprasial.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR.....	vii
GİRİŞ	viii

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	1
1.1. Yönetim Kavramı.....	2
1.1.1. Yönetimin Tanımı	2
1.1.2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	4
1.2. İnsan Kaynakları Kavramı.....	6
1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	7
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı.....	9
1.2.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	12
1.2.3.1. İnsan Gücü Planlaması.....	12
1.2.3.2. Seçme ve Yerleştirme	13
1.2.3.3. Ücretleme	14
1.2.3.4. Eğitim ve Geliştirme.....	15
1.2.3.5. İşçi ve İşveren İlişkileri.....	15
1.2.3.6. Disiplin.....	16
1.2.3.7. Performans Değerleme	17
1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci	18
1.2.5. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu	21

İKİNCİ BÖLÜM

2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ SİSTEMİ VE

BİLGİSAYARLAR	24
2.1. Yönetim Bilgi Sistemi	24
2.2. Yönetim Bilgi Sisteminde Bilgisayar Desteği.....	27
2.2.1. Bilgisayarın Tanımı.....	28
2.2.2. Bilgisayarın Yapısı ve İşleyişi	29
2.2.3. İşletmelerde Bilgisayar Kullanım Alanları.....	34
2.2.4. İşletmelerde Bilgisayar Kullanım Amaçları	37
2.2.5. Bilgi Teknolojisinde Bilgisayarların Önemi.....	38
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi	40
2.3.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	41
2.3.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kurulması Süreci	45
2.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayarlarla Yapılabilecek İşlemler.....	50
2.3.3.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Planlama.....	53
2.3.3.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Seçme ve Yerleştirme	54
2.3.3.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Ücretleme	54
2.3.3.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Eğitim ve Geliştirme.....	56
2.3.3.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde İşçi ve İşveren İlişkileri.....	57
2.3.3.6. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Disiplin Sürecine İlişkin Gerçekleştirilmesi.....	58
2.3.3.7. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Performans Değerleme	59
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayar Kullanımının Örgütsel Yapıya Etkisi	60
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayar Kullanımının Getirdikleri.....	62
2.5.1. Bilgisayar Kullanımının Avantajları	63
2.5.2. Bilgisayar Kullanımının Dezavantajları	67
2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayar Kullanımının Verimliliğe Etkisi	70

2.6.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yapılanmasında	
Verimlilik İlkesinin Uygulanması.....	74
2.6.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İşletilmesinde Verimliliğin	
Arttırılması	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KORDSADA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİSAYAR

KULLANIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	79
3.1. İşletmenin Tanıtımı	79
3.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Yöntemi.....	80
3.2.1. Amaç.....	80
3.2.2. Araştırma Yöntemi.....	81
3.3. İşletmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Sorumluluk Alanları	81
3.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı.....	81
3.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluk Alanları	82
3.4. İnsan Kaynakları Yazılımını Oluşturan Modüllerde Gerçekleşen İşlemler	83
3.4.1. İlan ve Başvuru Modülü	83
3.4.2. Personel Sistemi Modülü.....	84
3.4.3. Bordro Modülü.....	89
3.4.4. Yönetim Modülü	95
3.4.4.1. Kariyer Planlama.....	95
3.4.4.2. Performans Değerleme	95
3.4.5. Eğitim Modülü	99
3.4.6. Bütçe ve Planlama Modülü.....	101
3.5. Kordsa A.Ş'nin İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayar Kullanımının	
Değerlendirilmesi Ve Öneriler	102
GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER	104
EK1. KORDSA A.Ş ORGANİZASYON ŞEMASI	105
YARARLANILAN KAYNAKLAR	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil – 1 : Bşurokratik İnsan Kaynakları Organizasyonu

Şekil – 2 : Takıma Dayalı İnsan Kaynakları Organizasyonu

Şekil – 3 : Bilgisayarın Yapısı ve Bileşenleri

Şekil – 4 : İnsan Kaynakları Alt Sistemi

Şekil – 5 : Ekonomik Faktşrlerdeki Değişimin Verimliliğe Etkisi

Şekil – 6 : Fiziki Şartların Bilgisayar Kullanımı ile İyileşmesine İlişkin Verimlilik Modeli

Şekil – 7 : Sosyo – Kşltşrel Faktşrlerdeki İyileşmenin Verimlilik Etkisi



KISALTMALAR

A.Ş : Anonim Şirket

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

CPU : Merkezi İşlem Birimi

OLTP: Çevrim – Hareket İşlem

MIS : Yönetim Bilgi Akış Sistemi

YBS : Yönetim Bilgi Sistemi



GİRİŞ

İşletmelerde insan kaynakları yazılım programlarının kullanımı gitgide artmaktadır. Hatasız ve hızlı çalışan, büyük kapasite bilgi depolayıp, istendiğinde bu bilgilere ulaşılmasını sağlayan, programlama özelliğine sahip bilgisayarlar; işletme içi düzenli bilgi akışının sağlanmasından birincil derecede rol oynamaktadır. Bu nedenle yönetici; sistemin piyasadaki geçerliliği, sistemin performansı, sistemin maliyeti ve esnekliği gibi koşulları göz önüne alarak, organizasyona uygun bilgisayar sistemini belirleyecektir.

Konuya ilişkin olarak çeşitli bilgisayar programları geliştirilmiştir. Bu programlar sayesinde personelin şimdiki ve geçmişteki performansına, yetenek, bilgi ve beceri, eğitim ve benzeri özelliklere ilişkin bilgilerin yanında, işletmenin gelecekte gereksinme duyacağı insan kaynaklarının nitelik ve niceliği ile ilgili bilgilere de ulaşmak mümkündür.

Sürekli gelişimin şart olduğu günümüz örgütlerinde, insan kaynaklarının yönetimi çok büyük önem taşımaktadır. Her örgütün mutlaka bir insan kaynakları yönetimine ihtiyacı olduğu düşünülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin yeterli bir bilişim sistemine sahip olması, diğer tüm sistemlerin de görevlerini yeterince yerine getirmelerini sağlayacaktır.

Günümüzde, işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve gelişmeleri için teknolojik olanaklardan mümkün olduğunca yararlanmaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerdeki insan kaynakları bilgi sisteminin de bilgisayar ortamında geliştirilmeleri zorunlu hale gelmektedir.

Bilgisayar kullanım alanları ve önemini konu alan bu tezin birinci bölümünde; “Yönetim” ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” konuları üzerinde bilgi verilerek arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonraki kısımda, insan kaynakları yönetiminin tanımı ve amacı üzerinde durulmuştur. Diğer kısımlarda ise, insan

kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynakları yönetimi süreci ve insan kaynakları biriminin organizasyonu konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise; işletmeler için büyük bir öneme sahip olan bilgi, yönetim bilgi sistemi ve bilgisayar kavramları hakkında genel bilgiler verilmiş, özellikle bilgisayarların yapısı, işleyişi, kullanım alanları, bilgisayar kullanmanın amacı ve önemi ile insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları bilgi sisteminin yeri ve önemi konularına yer verilmiştir. Sonraki kısımlarda ise, insan kaynakları yönetiminde bilgisayarda yapılacak işlemler, bilgisayar kullanımının örgütsel yapıya etkisi ve bilgisayar kullanımının avantajları ve dezavantajlarından bahsedilerek, insan kaynakları yönetiminde bilgisayar kullanımının verimliliğe etkisi üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde de, teori bazında anlatılan konuların Kocaeli' de faaliyet gösteren Kord Bezi Sanayi ve Ticaret A.Ş' nin İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nde yer alan üst yöneticilerle yüz yüze görüşme tekniği uygulanarak, insan kaynakları yönetiminde bilgisayar kullanım alanları ve pratikteki uygulamaları araştırılarak bir değerlendirmeye gidilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletmelerin pazar payını, satış hacmini ve dolayısıyla genel çıktıdaki verimlilik oranını arttırılabilmeleri yönetim kavramı ile ifadelendirilen faaliyetleri ve süreçleri etkin biçimde gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Günümüzün jenerik kavramı olarak yönetim insanların ortak bir hedefe birlikte ve koordineli biçimde ulaşmaları için yapılması gerekli faaliyetler bütünü ifade etmektedir. İşletmelerde farklı düzeylerde gerçekleştirilen yönetim aktiviteleri, faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, koordinasyonu ve sonuçların gözden geçirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kavramı genel işletme yönetiminin bir fonksiyonu olarak işletmedeki beşeri süreçlerle ilgili yönetsel pratikleri içermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi işlevsel düzeydeki işletme yönetimin ifadesidir. Belirlenmiş strateji ve amaçlar ile prosedürleri beşeri kaynakların etkin ve yüksek performansla yönetimi anlamında görevlerini yerine getirir.

İşletme yöneticileri planlanan faaliyetler ile ortaya çıkan sonuçların arasındaki açıklığı insan kaynaklarının verimini arttıran faktörleri gözden geçirerek gidermek durumundadır. Yapı, strateji, hiyerarşi ve politika arasındaki ilişkileri personelin kalitesini güçlendirerek somut hale getiren işletmelerin başarılı olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimleri performansı teşvik eden bir tutumla beşeri beceri envanterini destekleyici tarzda bir yönetim modelini benimsemek durumundadır.

Eleman kapasitesi arttırma, bilgi işlem süreçleri ile performansı ölçerek üretkenliğe yönelmek, insan kaynakları yönetimlerinin bürokratik iş süreçleri yerine esnek, basit ve hızla değişen bir yönetim modelini uygulamalarına bağlı bulunmaktadır.

1.1. Yönetim Kavramı

1.1.1.Yönetimin Tanımı

İşletmeler, belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmede yönetim faaliyetinden yararlanırlar. Biraraya getirilmiş insanların ortak amaçlara yönetilmesi, yönetim kavramının sınırlarını çizdiği planlı ilişkiler topluluğunu gerektirmektedir.

Yönetim, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için insanların örgütlenmesi ve bu amaca doğru işbirliğinin sağlanması iş ve çabalarının bütünüdür diye tanımlanabilir.¹

Tanım, yönetimin, verimliliği ve etkinliği yüksek performansla ifade edilebilmenin temel sürecinin iş birliği ve koordinasyona dayandığına işaret etmektedir.

Buradan hareketle, yönetimin bir taraftan ne yapılması gerektiğini belirleme ve bu amacı en iyi biçimde başkaları aracılığıyla gerçekleştirme çabası, diğer taraftan, işbirliğinde bulunan bir grubun faaliyetlerini ortak amaçlar doğrultusunda sürdürme süreci olarak ele almak gerekir. Bu yaklaşımdan hareketle, yönetimin hem bir işbirliği, hem de bir faaliyetler dizisi olduğu söylenebilir. Öyleyse yönetim; amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder.²

¹ Güngör ONAL, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, Türkmen Kitabevi, 2. Baskı, İstanbul , 1998. s.10.

² Ömer DİNÇER Yahya FİDAN, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1. Baskı, İstanbul,1996.s.4.

İşletmelerde yüksek performansın birbirini izleyen ardışık faaliyetlerle gerçekleştirildiği bir varsayımdan oluşmaktadır. Gerçekte yönetim senkronize edilen ve birbiriyle paralel gelişen içiçe geçmiş verimlilik çabalarına ışık tutar. Bu yönüyle yönetimin, bir veya daha fazla amacın varlığı ve bunlara ulaşmanın söz konusu olduğu durumlarda var olduğu söylenebilir.³

Etkinliği arttırmada ve maliyetleri düşürmede yönetimin kavramsal boyutundan çok sanatsal yönü karşımıza çıkmaktadır. İşletme çalışanlarının gereksinim duyulan performans düzeyini sürekli duruma getirerek belirlenmiş amaçlara yöneltme, yönetimin uygulama bütünlüğünün bir işaretidir.

Yöneticiler iyi görünseler de geleceği planlamıyorlarsa, şirketi yıkıma sürükleyebilirler. Bence bir yöneticinin verimliliği, küçük sayıda bir grup insanı ne derece örgütleyebildiği ve her birinden en yüksek randımanı alıp, bunları uyumlu bir biçimde nasıl koordine edebildiğiyle ölçülmelidir. Yönetim budur işte.⁴

İşlemedeki kaynakların verimli kullanımından sorumlu kişi olarak yönetici, yönetime ilişkin süreçleri stratejik birer araç olarak kullanmak durumundadır. Geleceği öngörme, kaynakları güçlendirme, bilgi teknolojisi ile iş süreçlerinin optimal entegrasyonunu sağlama, sonuçta etkinliğin ve kârlılığın artmasına yol açarken yönetim süreci mensuplarının da tatmininin artırılmasına olanak tanır.⁵

Buraya kadar yapılan açıklamalardan hareketle yönetimi; kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılarak işletmenin genel amacına uygun hareket edilebilmesine dönük personel faaliyetlerinin planlaması, örgütlenmesi yürütülmesi ve tüm bu süreçlere ilişkin kontrol yapılması çalışmalarının bütünü olarak tanımlayabiliriz.

³ Mümin ERTÜRK, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.s.2.

⁴ Akio MORITA, Bir Japon Mucizesi SONY, İlgı Yayınları, İstanbul, 1989. s.172 .

⁵ Güngör ONAL, a.g.e., s.3.

1.1.2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Yönetim çok eski çağlarda doğmuştur denilebilir. Bu ilk çağlarda insanların türlü sorunlarına çözüm bulunabilmek için çeşitli aletler kullanmaya başlamaları ve yeni buluşlarla birlikte insanların ilişkilerini düzenleyen sosyal kurumların da geliştiği görülür.

Bu açıdan yönetimle ilgili uygulamalar, sosyal hayat kadar eskidir ve organize olmuş tüm grup ve toplumlar için söz konusu olmuştur. Aile grup ve toplumların yönetimi tarihin ilk dönemlerinde ön plana çıkmıştır. Daha sonra devlet ve orduların yönetilmesiyle ilgili olarak çalışmalar yapılmıştır.⁶

Bu gelişmeler çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimleri ve örgütlerin kurulması sonucunu doğurmuş bulunmaktadır. Sonuçta basamaklar sırasının, bir başka söyleyişle yöneticiler ve yönetenlerin oluşması insanlığı sanayileşme dönemine taşıyan en önemli gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır.⁷

Ancak yönetim olayının incelenmesinde ve işletme problemlerinin çözümlenmesinde bilimsel metodun uygulanması ve bu konularla ilgili sistematik ve bilimsel bilgilerin birikimi 20. Yüzyıl başlarında gerçekleşmiştir.⁸

Endüstri teknolojisinde ve üretim mühendisliğindeki gelişmeler, yönetim ile ilgili sistematik bilimsel bilgi birikimini hızlandırmıştır. 20.yüzyılın başlarında iş sürecine, bilimsel ilke ve kavramların verimliliği arttırmak amacıyla uygulanması, "Bilimsel Yönetim" hareketine yol açmıştır. İşletmelerde üretimi arttırarak maliyetleri düşürmeye yönelik gerek Amerika'da gerekse Japonya'da farklı anlayışlarla yönetim uygulamaları ortaya çıkmıştır.⁹

⁶ Ömer DİNÇER ve Yahya FİDAN, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.s.22.

⁷ Güngör ONAL ,a.g.e.,s.4.

⁸ Ömer Dinçer ve Yahya FİDAN,a.g.e.,s.23.

⁹ Peter F. Drucker, Yönetim Uygulaması, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1996,s.121.

20. yüzyılın başlangıcında bugüne kadar gelişen bilimsel yönetimi birkaç değişik safhada incelemek mümkündür¹⁰

a) Klasik Yönetim Düşüncesi

Temellerini bilimsel yönetim (Taylor), Yönetim Teorisi (Fayol) ve Bürokrasi Modeli (Weber)'nin oluşturduğu bu düşüncede işletmelerin üretim, yönetim ve örgütlenme ilkelerinin neler olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Makine Teorisi de denilen bu düşünce belirli ilke ve bürokratik modellerle hareket edilerek insan yönetimi üzerinde odaklanmıştır.

b) Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi

İnsan arasındaki etkileşimin işletme ile boyutunu insan odaklı olarak ele alan söz konusu anlayış, 1929-1930 ekonomik bunalımın ortaya çıkardığı yoğun işsizliğin ve organizasyon problemlerinin artmasıyla birlikte gelişme göstermiş Hawthorne araştırmaları ile bir akım şekline dönmüştür. Verimlilik performansını artırmada çalışmaların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal denge durumunun bir diğer değişle psikolojik tepkilerinin gündeme alınmasına yönelik ilkeler ile kavramlar üzerinde durmuştur.

c) Modern Yönetim Düşüncesi

Bu yönetim düşüncesi iki farklı yaklaşımdan oluşmaktadır:

- Sistem Yaklaşımı
- Durumsallık Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımı, Genel Sistem Teorisi'nin sosyal bilimlere uygulanmasıyla ortaya çıkmıştır. Organizasyonel işleyiş ve işletmelerin problemlerine sistem –alt sistem modelinin uyarlanması ile Sistem Yaklaşımının ilkelerinden yararlanılmıştır.

¹⁰ Peter F. Drucker , a.g.e.,s.23.

Durumsallık yaklaşımı 1970'lerde ortaya çıkmış, işletmeyi bağımlı, çevre faktörlerini ise bağımsız birer değişken olarak kabul ederek işletmelerin dış çevrenin destek kapasitesinden yararlanabilmesinin kavram ve sistematığını ortaya koymuştur. Söz konusu anlayış değişim karşısında işletmelerin farklılıklardan değer elde etme üzerinde odaklanmasına ilişkin uygulamaları da beraberinde getirmiştir.

Yönetim kavramına ilişkin olarak 1980'ler ve sonrasında oldukça köklü sayılabilecek gelişmelerin yaşandığı görülmektedir. Bilgi teknolojisinin iş süreçlerindeki verimliliği arttırmaya dönük sonuçları, globalleşme, yeni ürün çevrimleri, kalitesizliğin maliyetine dönük uygulamalar, pazarların homojenleşmesi gibi faktörler bunda etkili olmuştur.

Organizasyon yapı ve süreçlerine ilişkin olarak, Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanında Üretim Yöntemi, Yalın Yönetim gibi anlayışlar dünyanın belli başlı işletmelerinde uygulanarak diğer işletmelere de yansımaktadır. Öte yandan önceki anlayışların üzerinde durmadığı örgüt yapısının bürokrasiden arındırılmasına yönelik çabalarda yönetim teknolojisinin günümüzdeki konumunun oluşmasına neden olmaktadır. Piramit yapılı organizasyon modelinin dairesel-modüler olarak ifade edildiği Brezilya'daki SEMCO Şirketi Uygulamaları bir yandan hiyerarşinin ortadan kalktığı, diğer taraftan şirket içi demokrasinin yaygınlaştırıldığı güncel bir örnek olurken, Amerika'da General Electric, Japonya'da Toyota şirketlerinin kendi kendini yöneten ekiplere dönük organizasyonel işleyişi ön plana çıkarmaları yönetim teknolojisinin günümüzdeki geldiği aşamayı ortaya koymaktadır.¹¹

1.2. İnsan Kaynakları Kavramı

İşletmelerde insan yönetiminin optimizasyonunda insan kaynakları fonksiyonu stratejik bir önem taşımaktadır. Örgütlerin hedeflere ulaşmalarında insanın öneminin artması geleneksel çalışan anlayışına yeni bir bakış açısı getirmiştir. Başka bir deyişle, örgütler, ihtiyaç duydukları elemanların sayı ve

¹¹ Ricardo SEMLER, Maverick, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.199.

niteliklerinin belirlenmesi ve eğitim gibi işlevlerin tümünde bilimsel çağdaş sistem ve tekniklere ihtiyaç duymaktadırlar.¹²

Dış çevre değişimine adapte olma yeteneğini kazanmada işletmelerin insan kaynakları yönetimine ilişkin araç ve tekniklerin çeşitliliği ile düşük maliyete odaklı yüksek performansa istekli çok işlevli elemanlarının varlığı belirleyici niteliktedir.

Çalışmanın bu kapsamında insan kaynakları yönetimi hem kavram hem de önemli bir işletme fonksiyonu olarak ele alınarak açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Günümüzde işletmelerdeki yönetim uygulamaları basitliğe, hızlılığa ve esnekliğe dönük örgüt modelleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi hiper rekabet ve kompleks dış çevrenin basıncı altında yeni pazar bölümlerine odaklanarak sürekliliği sağlamada işletmelerin kritik nitelikli öncelikli fonksiyonlarından birisi olmaktadır.

Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin ilk zamanlarda görevleri ve sorumlulukları oldukça sınırlı ve basit işlemlere dayanmaktaydı. Bu birimler çoğunlukla örgütün alt düzeylerinde yer almaktaydı. Ayrıca bu birimlerin çalışmaları da genellikle yetersiz mesleki bilgiler taşıyordu. İlk zamanlarda bu birimlerin görev ve sorumlulukları sigorta işlemleri, personel kayıtlarının tutulması, genel bina temizliği ve güvenliği gibi konuları kapsamaktaydı.¹³

¹² Haldun ERSEN, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997, s.97.

¹³ Haldun ERSEN, a.g.e., s.99.

Son yıllarda işletmeleri etkisi altına alan değişimin en çok etkileyeceği alanlardan birisi de insan kaynaklarıdır. Dolayısıyla insan kaynakları, yönetimi değişimin yönetimine yönelik stratejileri etkili biçimde uygulamada önemli görevler üstlenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimin ürünü, beceri sahibi, şevkli, verimli elemanlardır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmeye açık olması elemanların çabalarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür. Buna karşılık, gelişmeye açık olmayan bir insan kaynakları yönetiminin sonuçlarına da gene bütün organizasyon katlanır.¹⁴

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerdeki personel yeteneklerinin harekete geçirilmesini sağlamada belirleyici rollere sahiptir. Göze çarpmayan çalışan maliyetlerinin azaltımı, tepe yönetimi ile ilişkilerin işletmenin tamamına yayılımı, planlanan uzmanlık alanlarına uygun elemanların seçim ve değerlendirilmesi süreçleri insan kaynakları yönetiminin görev alanına girmektedir.

Öte yandan bir personel fonksiyonu olarak insan kaynakları yönetimin temel iki hedefi vardır:

- a) İnsan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
- b) İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.¹⁵

Günümüzde, geleneksel yönetim kültüründen çağdaş yönetim kültürüne, başka bir deyişle, işletme yönetimi kültürüne geçiş olgusu, aynı zamanda geleneksel personel yönetiminden çağdaş personel yönetimine (insan kaynaklarının yönetime doğru) bir değişimi de anlatmaktadır. İnsan kaynaklarının yönetim anlayışı insan ögesini örgütün merkezinde gören onu ön

¹⁴ Margaret PALMER ve Kenneth T. WINTERS, İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 25.

¹⁵ Margaret PALMER ve Kenneth T. WINTERS, a.g.e., s.25.

plana aktaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynağının yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır.

İnsan boyutunun ağırlık kazanması personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki açıklığı oluşturmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetimin geleneksel ve dar bir çizgiyle yetinen personel yönetiminden ayrıldığı pek çok konu bulunmaktadır.¹⁶

Tüm bu açıklamalardan sonra insan kaynakları yönetimi, "işe alma sürecinden başlayarak organizasyonun tamamına dönük çalışanlarının yeteneklerinin geliştirilmesi, uyum programlarının uygulanması, işteki performansların yükseltilmesi, kariyer kanallarının yaratılmasına ilişkin faaliyetlerin uzmanlık niteliğine duyarlı teknik becerilerle bütünleştirilerek sürdürülmesi ve optimizasyonunun sağlanması faaliyetlerinin tamamıdır," şeklinde tanımlanabilir.

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İşletmeler önceden belirlenmiş amaçlarını, kaynakların verimliliği ilkesi ile gerçekleştirmeye yönelmiştir. Değer katan üretimi gerçekleştirme işletme amaçlarına uzanan koridorda ilk bakış açısını oluşturmaktadır. Karlılık, büyüme ve süreklilik işletmelerin amaçlar hiyerarşisinin üç boyutlu modelini ifade etmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonları da faaliyetlerinde minimal maliyet uygulamaları ile amaçlara ulaşma çabalarına etkin olarak katılmakla görevlendirilmiştir.

Örgütün kurmay boyutunda bulunan ve direkt üst yönetimle çalışması gereken insan kaynakları yönetimin iki temel hedefi vardır.¹⁷ Birincisi, insan kaynaklarının organizasyonun hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde

¹⁶ A.Doğan CANMAN, Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1995, s.96.

¹⁷ Z. Beril AKINCI "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkiler", Human Resources Dergisi, Yıl:1, sayı: 4, Şubat 1997, s.8.

kullanılmasını sağlamak, ikincisi ise iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

İnsan kaynakları yönetimleri organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmada verimliliği esas almaktadır. Yönetim pramidinin alt düzeylerindeki personel sorunlarına bakış açısı verimi arttırmada etkili olmaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonu personel eksikliklerini gidermeye ve kısa dönemde iş akitlerine uygun uzlaşmacı bir tutumla kararları verme eğilimine yöneldiğinde verimliliğe giden yollar kapanacaktır.

Temel amacın organizasyonun verimini arttırmak olarak belirlendiği bir insan kaynakları modeli zayıflar yerine güçlü özelliklere, uzlaşmacılık yerine iş kapasitesinin performansını artırıcı işlevlerde yoğunlaşmalıdır.

Organizasyonlarda insan kaynakları yönetimlerinin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İşletmenin vizyon ve stratejisine uygun olarak belirlenen insan kaynakları süreçlerinin verimliliğini sağlamak, faaliyetlerde giderlerini azaltarak gelirleri yükseltecek önlemleri departman düzeyinde uygulamak,
- Teknolojideki en son gelişmelere yönelerek, yöneticilerin çalışanların performansından yararlanmalarını sağlayacak iş desteği ve araçları bulmak.

Bu amaçların gerçekleştirilmesinde yönelik alt amaçları aşağıdaki gibi vurgulayabiliriz:¹⁸

¹⁸ A. Doğan CANMAN, a. g. e., s. 99.

- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- Çalışanların kapasitesinden gereği gibi yararlanmak, potansiyellerini ussal biçimde değerlendirmek,
- Çalışanların ve örgütün performansını arttırmak, çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak ,
- İnsan kaynağı politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültüre yeni bir biçim kazandırmak,
- Kaynakları örgütün gereksinmelerine uyumlu duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek,
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak,
- Yenilikleri, ekip çalışmalarını ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar yaratmak,
- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba sarfetme yararına esnek hareket etmeye istekliliği özendirmek.

Günümüz işletmelerinin insan kaynakları yönetimleri, net katma değer yaratan insan kaynakları çözümlerine dönük aşağıdaki amaçları da gözönünde tutmalıdırlar;

- Mali sonuçlara uygun programlar uygulayarak katkıda bulunma sorumluluğunu yerine getirmek,
- Genel şirket stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulamasında organizasyonun tümünü hedef alan destek süreçleri üretmek,
- Çalışanların geliştirilerek eğitimi ve örgütsel mutluluğunu artırıcı esnek uygulamalara yönelmek,
- Çalışanlararası ilişkilerin kötüye gitmesine yol açan insan kaynakları ile ilgili sorunlara zamanında müdahale ederek olumlu bir iş ortamı yaratmak,
- Verimliliği arttırmada, etkin ve etkili bir şekilde, insan kaynakları organizasyonunu bürokratik uygulamalardan uzak, basitlik,

esneklik ve hızlılık kriterlerine uygun olarak yapılandırarak değişime mükemmel boyutta uyum sağlamak.

1. 2. 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Etkin ve performansı yüksek organizasyonlar, maliyetleri azaltmakla, çalışan başına müşteri şikayetini düşürerek verimliliği artırmakla yetinmemekte, insan kaynaklarına İlişkin ilke ve kurallara da sıkı biçimde uyum göstermektedirler. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını aşağıdaki başlıklarla açıklamak yararlı olacaktır.

1. 2. 3. 1. İnsan Gücü Planlaması

İnsan gücü planlaması örgütteki insan kaynakları yönetiminin yerine getirmesi gereken önemli ve başlıca işlevdir.

İnsan gücü planlaması, işletmenin genel planlama amaçlarına katkı verebilecek en uygun nitelikteki personelin, en uygun zamanda işletmeye alımı, en uygun işletme bölümüne yerleştirilmeleri, yeni görevlere eğitim yoluyla hazırlanmaları, başarılarının değerlendirilmesi ve etkin bir şekilde çalıştırılmalarıdır.¹⁹

İnsan kaynakları planı genel işletme planının bir parçası olarak işletmeyi canlı tutan ve ona dinamizm kazandıran mobilize bir kaynağın (insanın) planlanmasına döndüktür ve bu yönüyle organizasyon verimliliği ile ilgilenmektedir.

İnsan kaynakları planının genel planın bir parçası olarak yönetici için önemi büyüktür. Göze çarpmayan İstihdam maliyetlerinin ortadan kaldırılması, işletmenin gereksindiği stratejik yeteneklerin organizasyona düzenli akışı, henüz keşfedilmemiş mevcut personel becerilerinin işletmeye mal edilmesi bu planla mümkündür. Dolayısıyla insan kaynaklarının planlanması, işletmenin

¹⁹ Bintuğ AYTEK, İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması, Kalite Matbaası, Ankara, 1978, s. 6.

vizyon ve stratejileri ile hedeflerinin mevcut ve gelecekteki insan gücü ihtiyacına tercümesi olarak, yöneticinin organizasyona katkı yapmasına ilişkin kritik bir fırsat aracı özelliğini göstermektedir.

1. 2. 3. 2. Seçme ve Yerleştirme

Şirketlerin gereksinim duyduğu alanlarda, yeterli bilgi ve becerilere sahip, şirket genel ilkelerine uyum sağlayabilen, maksimum verimi yaratan çalışanlar, şirket için doğru elemanlardır.²⁰

Uygun elemanların seçimi sürecinde açık ve ilan edilen işlere başvuran elemanları seçiminde, ilke ve politikalar gözönünde tutulmalıdır. Uygulanan prosedürlerde insan kaynakları yönetimi danışmanlık ve uzmanlık yetkiyle hareket ederken nihai kararı ilgili bölüm yöneticilerine bırakırlar.

Doğru elemanı seçimde yedi nokta planı yararlı olacaktır. Doğru eleman seçiminde bu plan aşağıdaki planı içerir:²¹

- Fiziksel görünüm.
- Ediniler.
- Genel zeka.
- Özel yetenekler.
- İlgiler.
- Mizaç.
- Yaşamına ilişkin koşulları.

Seçim teknikleri ile organizasyona uygun görülen elemanın yerleştirilmesi, diğer bir deyişle işe alıştırılması gerekmektedir. İşe alıştırmada her işletmenin kendine özgü nitelikleri gözönünde bulundurulsa da objektif bir sürecin izlenmesi farklı organizasyonlarua geçmişi bulunan elemanların çabuk uyumunu kolaylaştıracaktır.

²⁰ Ayşe SÖZERİ, Genç İşgücü Araştırması, Hürriyet İnsan Kaynakları, İstanbul, 1996, s. 13.

²¹ John FINNIGAN, Doğru İşe Doğru Eleman, Rota Yayınları, İstanbul, 1995, s. 56.

1. 2. 3. 3. Ücretleme

Ücretleme süreci organizasyonun işgücüne ilişkin maliyet uygulamalarının gerçekleştiği bir fonksiyondur. İşletmelerin kapasite – maliyet denkleminin işgücü giderleri artışı yönünde geliştiği performans düşüklüğü dönemlerinde kritik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan personelin organizasyondan elde ettiği katkının tek çıkış kaynağı olması da ücretin hassas bir fonksiyonel özelliğini doğurur.

Ücretleme, genel olarak iş analizi ile başlayan ve analiz sonunda iş tanımlarının yapılması iş değerlendirme, ücret araştırması, ücret yapısının oluşturulması, ücretle ilgili yönetim politikalarının belirlenmesi ve ücret ödeme safhalarından meydana gelen bir süreç olarak görülebilir.²²

Performansı tanımlamak, uygun iş akışını saptamak, doğru ekibi kurmak ve konsantrasyonu işe ve başarıya yöneltmek, bilgi ve hizmet işlerindeki verimin ön şartlarıdır.²³

Ücretleme ise organizasyonların çalışanlarının performans ve sorun çözme yükümlülüklerinin devamını sağlamada etkin bir süreçtir. Ücretleme sürecinin, şirket performansına ilişkin verimlilik artışının çalışanlara yansıtılmasında, objektif ölçütlerle tasarlanarak uygulanması, işlerde ve organizasyonel başarılarında artışı sağlayacaktır.

²² Ömer DİNÇER ve Yahya FİDAN, a.g.e., s.274.

²³ Peter F. DRUCKER, Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1994, s. 133.

1. 2. 3. 4. Eğitim ve Geliştirme

İşletmelerde, çalışanlar ve yöneticiler için eğitim ve geliştirme faaliyetlerin yapılması gerekli ve zorunludur. Yetişkinlerin bir işi kendiliğinden öğrenmesini beklemek, tutum ve davranışlarını kendiliğinden değiştireceğini beklemek, hemen tecrübe kazanacaklarını varsaymak, hem çok zaman alıcıdır, hemde maliyetleri çok yüksektir. İşletmede yapılan eğitim, çalışanın performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan , bilgi ve becerileri kazandırır.²⁴

İhtiyaç olarak ortaya konulan eğitim programları personelin işletmeye daha fazla verimli olabilmesi için gerekli zihinsel ve pratik donanımları sağlar. Böylece çalışanların organizasyona katkıları daha da artar.

İşletmeler eğitim konusunu bir bütçe engeline yöneltmemelidir. Eğitimi bir maliyet olarak değil sonuçları gelecekte alınacak önemli bir yatırım olarak algılamalıdır. Yüksek performanslı çalışanların işletmenin müşteri mutluluğuna giden süreçte yer alabilmesi ancak eğitim ve geliştirme programları ile mümkündür. Bu konuda beceri bolluğu için klasik eğitim stratejileri ile yetinilmemeli, işletme dışı sertifikasyon programları, birleşik eğitim teknolojilerinin olanakları değerlendirilmeli ve böylelikle çalışanların kendilerini eğitip geliştirdikçe organizasyonda istihdamlarının söz konusu olacağı inancı yerleştirilmelidir.

1. 2. 3. 5. İşçi –işveren İlişkileri

Organizasyonda çalışanların kendi bireysel amaçlarını işletme amaçları olarak ifade ederek, stratejik düşünebilen yüksek performanslı kişiler haline gelebilmesi, hem işverenlerin hem de işçilerin temel sorumluluğudur.

²⁴ Erdoğan TAŞKIN, İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.27.

Genel olarak, birlikte çalışmaya gereken önem verildiğinde organizasyonun kültürünü birbirine bağlı yarı – özerk çalışma grupları karakterize eder. Bu kültür kişiler arasındaki ilişkileri besler ve çalışma gruplarını teşvik eder. Yöneticiler çalışanlardan farklı bir dil konuşmaz. Olumlu, verimli ve tutarlı bir çalışma ortamında, yöneticiler çalışanların duygularını ve söylediklerini anlamalarından kaynaklanan ortak bir ifade aracı bulurlar.²⁵

Dolayısıyla işlevsel, danışman ve uygulayıcı rolündeki etkin bir insan kaynakları yöneticisi işçi – işveren ilişkilerinde optimalliği sağlamaya yönelik bir yönetim tarzını benimsemekle yükümlüdür.

Günümüz organizasyonları, bilginin mükemmel performansının, işgüçlerinin yüksek kalitelerinin ve birleşik teknolojilerinin biraraya getirildiği enformasyona dayalı kuruluşlardır. Böyle bir organizasyonda çalışanların ve işverenlerin ilişkilerini hem kendi taraflarını hem tüm olarak organizasyonu sürekli geliştirecek bir çerçevede belirlenmesi olumlu etkiler yaratacaktır.

1.2. 3. 6. Disiplin

İşletmelerde belirlenmiş kurallara uyulmaması, direktifleri reddetme yada herhangi bir projede sabotaj ihtimali disiplin kavramını karşımıza çıkartmaktadır.

Çalışanların, organizasyon politikalarına ve varolan geleneklerine uyumunda tolerans sınırlarının somutlaştırılması isteği üzerinde objektif biçimde durulmalıdır. Disiplinsizlik, verimsizlik ve kullanılmayan işgücü boyutunun genişlemesine yol açacaktır. Fakat yöneticilerin personelin tüm davranışlarını disiplin çizgileri içinde elimine etmeye kalkması da uygun değildir.

²⁵ Sinan ARTAN, Personel Yönetimi, 2.Baskı, Gül Yayınevi, İstanbul, 1989, s.2 – 3.

Disiplin konusundaki şirket politikası aşağıdaki prosedür aşamalarından oluşmalıdır:²⁶

- 1.Aşama: Yönetici ve işgören arasında disiplin sorunuyla ilgili rahat ortamda bir müzakere, ardından sözlü uyarı,
- 2.Aşama: Gelişme olmadığında ikinci bir müzakere ve sözlü uyarı,
- 3.Aşama: Sorun çözülmediğinde ikinci bir yazı uyarı,
- 4.Aşama: Çalışanın içine son verilmesi.

Organizasyonların disiplin ve ceza mekanizmalarına odaklanması yerine, performans ve ödüllere ağırlık veren iş yaşamı uygulamaları, çalışanların da iş kapasitelerini sonuna kadar kullanabilmelerinde olumlu bir etken olacaktır.

1. 2. 3. 7. Performans Değerleme

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Bu değerlendirmenin sonucu çalışanlara duyurulur, böylece onlar da kendi performanslarına ilişkin yorumlarda bulunma olanağı bulurlar.

Performans değerlendirmesinin ve işgörenlerle yapılan müzakerelerin sonuçları ilgili kişilerin dosyasında saklanır.²⁷

Performans değerlendirmesinin de karşılaşılabilecek güçlükleri aşmada standartlar yol gösterici niteliktedir. Elemanların yöneticilerle ilişkilerinde ya da takım arkadaşlarıyla davranışlarında göze çarpmayan yönleri performans değerlendirmelerinde daha çok belirginleşir. Organizasyonun uygulamaları ile personelin iş tatmini arasındaki bağın kurularak gerekli formülün düzeltilmesi, motivasyonun performans değerlendirmesi ile artışına neden olur.

²⁶ M. PALMER ve K.T. WINTERS, a.g.e. , s. 135.

²⁷ Margaret J. PALMER, Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1993, s.9.

Tipik bir performans değerlendirme süreci için gerçek geri beslemeyi sağlamada aşağıdaki teknikler kullanılmaktadır:²⁸

- Puanlandırma cetvelleri
- Karşılaştırma listeleri
- Kritik olaylar,
- Hedeflere göre yönetim
- Ön değerlendirme

Etkin ve maliyeti düşük bir performans değerlendirme programı organizasyonun gelecekteki insan kaynakları gereksiniminin verimli bir şekilde karşılanmasına olumlu etkiler yapacaktır. Öte yandan, çalışanların yapılan değerlendirme faaliyetlerinden olumlu düşüncelerle ayrılması, organizasyonun kendilerini yüksek maliyetle değerlediği inancını pekiştirerek, sadakatlerinin ve aynı zamanda organizasyonel performansa katılımlarının artışına kaynaklık edecektir.

1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

Son yıllarda yönetim alanındaki gelişmeler, özellikle toplam kalite yönetimi, örgütleri değiştirmiş, klasik örgütlerdeki bireysel çalışmalar ve birim başarıları yerini takım çalışması anlayışına bırakmıştır. Örgütler yalın hale getirilmiş, hiyerarşik kademeler mümkün olduğunca azaltılmıştır. Birimlerde kendi iç işlerinde başarılı yönetim tipi yaratılmaya başlanmıştır.²⁹

Örgütlerde tasarlanan strateji ile gerçekleşen strateji arasındaki açıklığı ortadan kaldırmada insan kaynakları yöneticisine işbirliği içinde hareket etme görevi düşmektedir.

Diğer birimler ile verimliliğe odaklı bir yapılanmaya doğru derece derece ilerlerken çalışanlar arasındaki stratejik niyet ile içgüdüsel yönetimi gündeme getirmek yönetim sürecinin objektif karakteristiklere sahip olmasını sağlayacaktır.

²⁸ Margaret J. PALMER ve K. T. WINTERS, a.g.e., s.29.

²⁹ Kazım KÖKÇÜ, "İnsan Kaynakları", Milliyet Gazetesi, İstanbul, 26 Şubat 1995, s.10.

İnsan kaynakları yönetimlerinin daha önceleri karşılaştığı dezavantajları ortadan kaldırmada aşağıdaki faktörlerden oluşan bir kavram geliştirilmiştir. Bu faktörler yöneticinin karar alanının odağını oluşturması yönetim uygulamalarının başarılı bir süreç izlemesini kolaylaştıracaktır. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:³⁰

- Bütünsel olmak. Burada önemli olan nokta insan kaynakları fonksiyonlarının içiçe olmasını gerektirmektedir.
- Stratejik olmak. İnsan kaynakları faktörlerinin örgütlere bütünüyle sunulmasıdır.
- İnsan kaynakları yönetiminin bütün çalışanlar için geliştirilmesidir.

Böyle bir faktör bütünlüğü ile hareket eden insan kaynakları yönetimi yönetim sürecinin örgütün misyonu ve vizyonu ile tutarlılığının derecesini de arttıracaktır.

Gelişmeye açık insan kaynakları yönetim sürecinin stratejik bileşenleri olarak karar alma, iletişim, liderlik ve motivasyonda çalışanların rolünü güçlendirecektir.

Öte yandan insan kaynakları yönetim sürecinin örgüt vizyonu ile ilişkisinin kurulması öncelikli bir önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetim sürecini dizayn ederken ve sürecin bileşenleri arasındaki etkileşimin sinerjik boyutunu gündeme getirirken vizyonun bir temel oluşturduğu gözden kaçırılmamalıdır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetim sürecinin vizyon yönetiminin bir alt fonksiyonu niteliğinde yerine getirilmesi gerektiği söylenebilir.

³⁰ Haldun ERSEN, a.g.e., s.102.

Etkili ve örgütü geleceğe yönlendirmede başarılı olması beklenen bir vizyonun şu özellikleri taşıması gerekmektedir:³¹

- Vizyon fazla detay içermeyen bir imajdır.
- Vizyon, şirketin işini bitirdiğinde elde etmek istediğine inandığı şeydir.
- Vizyon, moraller bozulmaya başladığında askerleri şevke getirmek için sallanılacak bir bayraktır.
- Vizyon ayrıca sürekli bir odak noktası sağlar.
- Vizyon organizasyona, gerçekte hangi süreçlerin değiştirilmesi gerektiğini hatırlatır.
- Son olarak vizyon, ilerleyişi ölçen bir ölçü direğidir.

İnsan kaynakları, yönetim sistemini tanımlarken, iş süreçlerini ve karar alanlarını belirlerken vizyonun birleştiriciliği ile takım çalışmasının yönetimden yönlendirmeye doğru bir yayılım göstermesine önem verilmelidir. Yine insan kaynakları yöneticisi uygulama, uzmanlık ve işlevsel yetkileri örgütün özelliklerini dikkate alarak vizyonu gerçekleştirmede kullanma yeteneğine sahip olmalıdır.

İnsan kaynakları yöneticisi, uygulayıcı ve uzmanlık yetkilerinin yanında, örgütsel politikayla ilgili konularda diğer yöneticiler karşısında işlevsel yetkiye de sahiptir.³² İnsan kaynakları yönetim sürecinin, organizasyonun başarıya ulaşmasında kritik bir özelliğe sahip olduğu gerçeğine dayanarak esnek, yetki dağıtan ve değişime duyarlı insan kaynakları yönetim anlayışının oluşturulması farklı rol ve yetkileri kullanmaya istekli yöneticiye bağlı olmaktadır.

³¹ Michael HAMMER ve James CHAMPY, Değişim Mühendisliği, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, 1996, s.143.

³² Margaret PALMER ve Kenneth T. WINTERS, a.g.e., s.28.

1.2.5. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu

Organizasyonun büyüklüğüne bağlı olarak, insan kaynakları bölümü bir tek kişiden ibaret olabileceği gibi büyük bir gruptan da oluşabilir.

Organizasyonda işlevsel, uzmanlık ve uygulayıcı yetkileri barındıran insan kaynakları bölümleri, işletmelerin satış ve faaliyet hacmine orantılı bir yayılım göstermektedir.

Her ne kadar personel yönetimi, genel yönetimin her basamak ve aşamasında söz konusu ise de personelle ilgili politikaların karşılaştırılmasında, uygulanacak tekniğin ve alınacak önlemlerin belirlenmesinde yol gösterip danışmanlık edecek, bu politikaların, benimsenecek ilkelerin, tekniğin, bunlarla ilgili çeşitli önlemlerin, yöntemlerin örgütün her bölüm ve basamağında tekdüze uygulamasının yapılıp yapılmadığını gözetecek ayrı bir personel bölüm yöneticisine gereksinim vardır. İşletmenin büyüklüğüne göre bu işlerle uğraşmak üzere ya bir kişi veya ayrı ayrı hizmet bölümü görevlendirilebilir.³³

Dolayısıyla işletmenin basit bir örgüt yapısında karmaşık bir örgüt yapısına doğru ilerlemesi personelle ilgili faaliyetlerin yürütülmesinde ayrı bir bölüme gereksinim doğurmaktadır. Örneğin, küçük işletmelerin cirolarının, az sayıdaki işlem sürecinin ve personelin varlığı, personelle ilgili operasyonların ve prosedürün karmaşıklığından uzak olmasına yol açmakta bu durum ayrı bir organı gereksiz hale getirmektedir.

İşletmenin zaman içerisinde satışlarının artışı ve böylelikle faaliyet hacminin geliştirilmesi modeline en uygun personel bölümü örgütlenmesi hem hat hemde kurmay ilişki ve yetkilerin birara da yürütüldüğü ayrı bir bölümün gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Personel yönetimi konusundaki uzmanlaşma bugün odenli ilerlemiştir ki, personel işlevlerinin her birisi için ayrı elemanlar görev başına getirilmektedir.³⁴

³³ Sinan ARTAN, a.g.e., s.6-7.

³⁴ Sinan ARTAN, a.g.e., s.7.

İşletmelerin süreç teknolojileri çeşitlendikçe, organizasyonel yayılımı genişledikçe karmaşık örgüt yapılanmasının gereklerine uygun personel bölümü oluşturulmaktadır.

Öte yandan personel yönetiminden insan kaynaklarına doğru geçişte personel bölümünün bilinen işlevlerine insan kaynaklarının gelişkin süreçleri eklenmekte ve insan kaynakları bölümü hem kurmay hem de hat yapılanmasının özelliklerini gösteren ancak işletmenin tamamına uzmanlık alanıyla ilgili hizmet sunan bir departman durumuna gelmektedir.

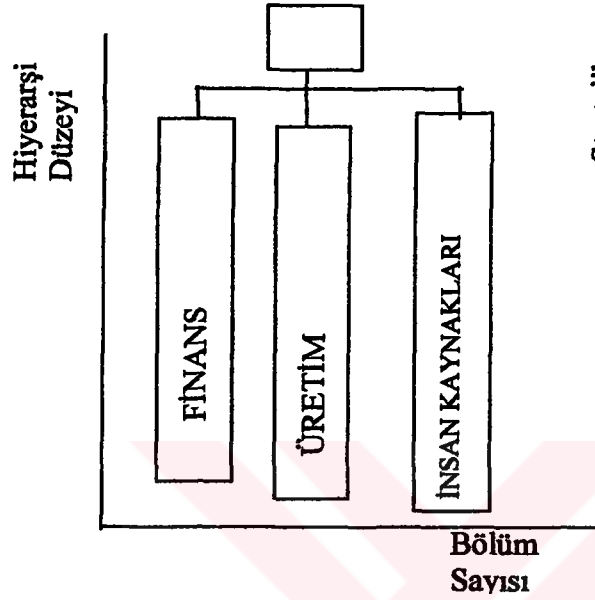
Ancak işletmelerde yeniden yapılanma çalışmaları, kademe azaltma, sıfır yönetim gibi yeni eğilimler ile toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımlar, insan kaynakları ile ilgili fonksiyonlarının da yeni bir anlayışla örgütlenmesine yol açmaktadır.

Özellikle kendi kendini yöneten takımların yer aldığı sıfır hiyerarşi anlayışı gibi katılımlı organizasyon yapılarında insan kaynakları yönetimine ilişkin örgüt yapısı yerini bilinen hiyerarşik modelden ayrı olarak, alan yönetimine, ekip çalışması gibi kavramlara bırakmaktadır.

Böylece insan kaynakları organizasyonu, işletmelerin yalın ve yatay bir görünüm kazanmasına paralel olarak iş yükünün sürekli azaltıldığı, maliyet uygulaması stratejilerinin geliştirildiği, kendi içinde bütünlük arz eden bir yapılanmaya doğru yönelmektedir.

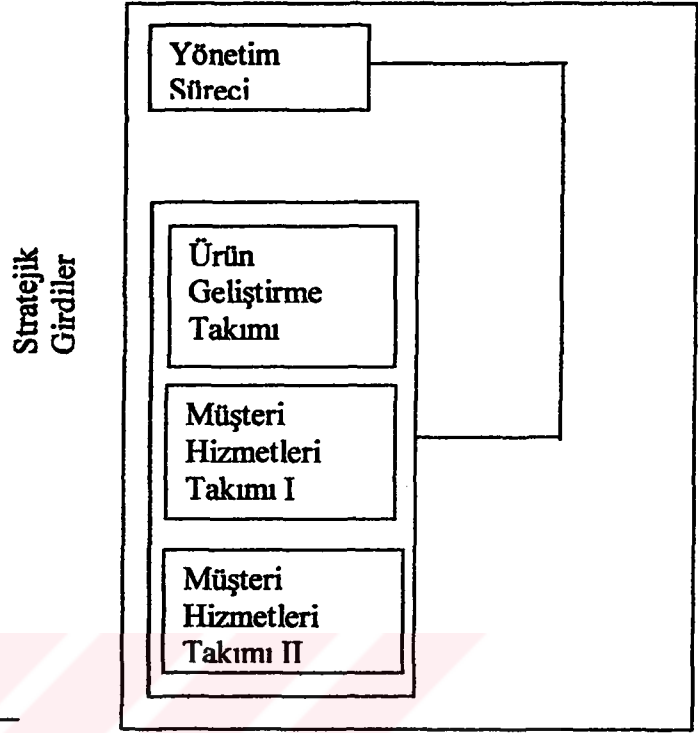
Aşağıdaki şekiller faaliyetleri artan ve iş süreçleri gittikçe karmaşıklaşan bürokratik bir insan kaynakları organizasyonu ile hızlı, basit ve takıma dayalı yapılanmayı esas olan insan kaynakları organizasyonu karşılaştırmaktadır.

Şekil 1: Bürokratik İnsan Kaynakları Organizasyonu



Kaynak: Oracle İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Kitapçığı, İstanbul, 1999,s.13.

Şekil 2: Takıma Dayalı İnsan Kaynakları Organizasyonu



Kaynak: Robert Chung, The Horizontal Organization, Business Credit, May 1994, s.23.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ SİSTEMİ VE BİLGİSAYARLAR

Bilgi sistemleri yönetimin temel fonksiyonlarından bir tanesidir. Yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkileri çok sağlıklı bir şekilde kullanan şirket başarılı olur. Bir insan nasıl beyniyle, sinir sistemiyle, kolu bacağıyla yani fonksiyonları yerine getirmesi gereken tüm organları ile bir bütün teşkil ediyorsa, bir bilgi sistemi de bir şirket için o organlardan biridir ve kendi başına değil, organizmanın bütünü doğrultusunda değerlendirilmelidir.³⁵

Günümüzde bilgi sisteminin performansını sağlamada ve şirket içi bilginin verimliliğinin artırılmasında kompüterize teknolojilere bir diğer deyişle mikro işlemciler büyük rol düşmektedir. Dolayısıyla bilgisayarlar, organizasyonlarda, ve özellikle de insan kaynakları yönetiminde bilginin akışı, kullanımı ve şirket kârlılığına dönüştürülmesinde kritik araçlar durumundadır.

Çalışmanın bu kısmında insan kaynakları yönetiminde bilgi sistemi üzerinde durularak bilgisayarların bu mimarideki yeri ve verimliliğe katkıları açıklanacaktır.

2.1. Yönetim Bilgi Sistemi

Organizasyonların gücü sahip oldukları enformasyonun kalitesinden gelmektedir. Bilginin yaratılması, yayılımı ve gerekli alanlara yöneltilmesi bir sistem içerisinde gerçekleşmektedir. Ve dolayısıyla bilgi (eylemde ve sonuçlarda etkin olan enformasyon) yönetimlere sistemli ve yönü belirlenmiş bir süreçten akmaktadır.

³⁵ İbrahim KAVRAKOĞLU, Bilgi Teknolojilerinin Etkin Kullanımı, Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri Seminerleri, Kalder Yayınları, İstanbul, 3 Aralık 1996, s. 93.

Kavram olarak, yönetim bilgi çıkış sistemleri İngilizce "Management Information Systems (MIS)" karşılığı olarak kullanılmaktadır. Bu sistem karşılıklı bilgi akımını açıklamaya çalıştığı için burada "bilgi akışı" kelimesi tercih edilmiştir.³⁶

Bilgi Sistemi yapısı genelde iki kısımdan oluşur. Bunlardan İşletim Bilgi Sistemi, mal veya hizmet üreten kuruluşların çeşitli kısımlarında, günlük olağan işlerin yürütülmesi için kullanılan uygulamalar ve bilgilerdir. Muhasebe, sipariş yönetimi gibi.

Bu sistem günlük işletimsel verileri sağlar. Bilgisayarlı bilgi sistemlerinin ilk evresinde toplu işlemle gerçekleştirilen bu uygulamalar, zaman içinde yeniden tasarlanarak, çoğu kuruluşta veri tabanlarını kullanan çevrim – içi hareket işlem (online transaction processing- OLTP) uygulamalarına dönüşmüştür. Daha üst düzeyde ise, yukarıda sözü edilen işleme yönelik kısımların bağlı olduğu bölümlerce kullanılan, değişik yönetim/denetim görevlerinin gerektirdiği uygulamaları ve bilgileri içeren bir yönetim bilgi sistemi vardır. Yönetim bilgi sistemi' nin görevi, en alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm yöneticilere, sağlıklı karar alabilmeleri için gerekli bilgiyi gereken zamanda, hızda ve doğrulukta sunmaktır. Bu amaçla geliştirilen karar destek uygulamaları ve sorguları burada yer alır.³⁷

Yönetim bilgi sistemine ilişkin bazı tanımlamaları sıralamak daha etkin yararlar sağlayacaktır.

Yönetim bilgi sistemi (YBS), bir örgütün yönetiminde kullanılan bilgilerin işlenmesini ve iletilmesini sağlayan sistemdir.³⁸

³⁶ Erdoğan TAŞKIN, Yönetim Pazarlama Satış, Der Yayınları, 3. Basım, İstanbul, 1993, s.33.

³⁷ Münire ARIKOL, Bilgiye Dayalı Yönetim ve Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri Seminerleri, Kalder Yayınları, İstanbul, Aralık 1996, s.61.

³⁸ Haluk ERKUT, Bilgisayar Destekli Proje Yönetimi, Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri Semineri , İstanbul, Nisan 1998.

“Bir işletmede yöneticileri zamanlı ve etkili bilgi ile donatabilmek amacıyla geliştirilen, bilgisayar temeline dayanan bütünleşik bilgi işleme yöntemlerinin tümüdür.”

“Yöneticilere karar vermeleri için yararlı bilgileri sağlamak amacıyla işletme içi ve dışı verileri toplayıp işleyebilen iletişim araçlarının aralarındaki bütünleşik ilişkidir.”

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

“Bir örgütün iç ve dış çevredeki faaliyetlerine ilişkin olguları toplayan ve toplanan bilgileri örgütün gereksinimleri için uygun ve anlamlı bilgi dizileri haline dönüştüren sistemdir.”

“YBS, bir örgütteki tüm gerekli bilgi akışını sağlama yanında, yönetim ve karar işlevleri için bilgi ve işleme desteği sağlayan bir sistemdir.”

Yönetim bilgi sistemleri (YBS), işletme içerisindeki bilgi trafiğini düzenleyen, performans alanlarında gereksinim duyulan bilgiyi zamanında ve istenilen kalitede sunuma hazır hale getiren sistemler bütünüdür. Yönetim bilgi sisteminin özellikleri şunlardır:³⁹

- Bütünleşik bir sistemdir.
- Bilgisayar temeline dayanan, bilgi desteği sağlayan bir sistemdir.
- Yönetime ve karar sürecine bir destektir.
- YBS, bir donanım düzenidir.
- YBS, bir yazılım düzenidir.
- YBS, yöneticilere gerekli bilgileri vererek yönetsel kararları, destekleyen bir sistemdir.

³⁹ Haluk ERKUT, a.g.e., s.25-27.

Bir bilgi sisteminin planlanmasında temel öğelerin isim ve cisim olarak bilinmesinde, standardizasyon yönünden yarar vardır.⁴⁰

Bir sistem tarifinde 5 temel işlem ve sembol kullanılır:

- Giriş (Input) : Klavye , Digitizer
- Veri İşleme (Processing) : Bilgisayar
- Veri Depolama (Storage) : Magnetik teyp, Magnetik disk, Optik Disk
- İletişim (Telecommunication) : Modem, Telefon Hatları
- Çıkış (Output) : Görüntü Terminali , Printer.

Etkin bir bilgi çıkış sisteminde iki temel girdi zorunludur. Bunlardan ilki, belirleyici temel etkenlerdir. Bunlar fırsatlar ve tehditler, rekabet koşulları, şirket stratejisi, örgüt yapısı, yönetim ve karar verme süreci, uygun teknoloji ve elde edilebilir bilgi kaynakları ile ilgili etkenlerdir. Söz konusu etkenler bilgi akış sisteminin çerçevesini çizdiği işlemsel süreçlerde kullanılabilir hale getirilmekte ve işletmenin stratejik, fonksiyonel ve program düzeylerinde karar modellerinin etkin hale getirilmesinde yararlanılmaktadır.

Organizasyonda bilgi akım sistemlerinin unsurları bir araya gelerek bilgi teknolojisinin alt yapısını da oluşturmaktadırlar.

2.2. Yönetim Bilgi Sisteminde Bilgisayar Desteği

Günümüz işletmelerinde yöneticiler, ihtiyaç duydukları bilgiyi Organizasyonlarındaki elemanlardan sormayıp bilgisayar destekli sistemlerden yararlanıp işletmelerinde mevcut bilgisayarlardan öğrenir hale gelmişlerdir. Yöneticiler bilgisayarlar yardımı ile işletmelerin çeşitli yönetim parametrelerini adeta günü gününe takip edebilme imkanlarına kavuşmuşlardır. Bu olay klasik yönetim felsefesinin değişmesine neden olmuştur. Bu yeni anlayış işletmelere yeni bir boyut ve dinamik bir yapı getirmiştir.⁴¹

⁴⁰ M. Yahya KARSLIĞİL, a.g.e., s.5.

⁴¹ Ataç SOYSAL, Yönetimde Bilgisayar ve Günümüz Endüstriyel İşletmelerinde Bilgisayarın Yeri, MESS, 1998 Yılı Seminerleri, İstanbul, 1988, s.5.

Üretim süreçlerinde, algılayıcıların işletmelerin ve kontrol sistemlerinin dijital ekipmanlardan oluşması bilgisayarların üretim fonksiyonunun temel kaynağı olmasına yol açmıştır.

Bilgisayar yardımıyla işletmeler kendi koşullarına uygun yönetim bilgi akış sistemini kurabilirler. Böylece karar alma işi kolaylaşmış olur. Bilgisayarın sistem analizinde kullanılması ile kararların şekillendirilmesi sağlanmış olacaktır. Bilgisayar işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli karar alma sürecinin bir parçası olacaktır. Dış çevredeki belirsizliklerin azaltılması sağlanmış olacak, dışarıdan gelebilecek tehlikeler engellenebilecektir.⁴²

Firma ile iletişim ağı olarak intranet, tedarikçilerle işletme arasında elektronik bir bağ olarak, externet ya da firmanın dış dünyaya bilgisayar odacıkları ile bağlanmasını sağlayan internet bilgisayarların işletmeyi bilgi teknolojisi araçları ile kuşattığını göstermektedir. İşletme içi kurs programları veya ulaşılamayan müşterileri tatmin etmede karşılıklı etkileşimli video sistemleri organizasyondaki performansın bilgisayarlar tarafından boyutlandırıldığını ortaya koymaktadır.

2.2.1. Bilgisayarın Tanımı

En genel şekilde bilgisayarı, bilgileri kabul edip, onları işleyerek anlamlı sonuçlar elde eden bir grup elektronik makine olarak tarif edebiliriz. Bu tarifin içine bellek kapasitesi çok yüksek ve işlem hızları çok küçük olan büyük bilgisayar sistemlerinden, küçük bellekli ve yavaş işlem yapan ticari amaçlı ufak bilgisayarlara kadar olan bütün sistemler girebildiğinden kapsamlı bir tarif olarak kabul edilebilir.⁴³

Bilgisayarı kısaca, verileri alıp, onları depolayan, işleyen ve yazılan programların bir sonucu olarak bunlardan anlamlı sonuçlar türeten ve elektronik

⁴² Erdoğan TAŞKIN, a.g.e., s. 34-35.

⁴³ Ataç SOYSAL, a.g.e., s. 9.

devre elemanları ile iletkenlerden oluşan, bir sistem bir makine olarak tanımlayabiliriz.⁴⁴

Bilgisayar tabiri, esas itibariyle hafızasında yapılması istenen işlere ait komutlardan ibaret olan programları, saklayarak, bu komutlara uygun işlemleri yapabilen sayısal bilgisayar kavramını belirtmek için kullanılmıştır. Bilgisayar hammadde olarak bilgiyi kullanan ve bu bilgilere bir takım işlemler uygulayarak onları işleyen ve mamul olarak da hesap neticeleri, istatistikler ve grafikler elde edilen sistemler olarak düşünölmelidir.⁴⁵

Bilgisayar bilgi teknolojinin yazılım ve donanım unsurları ile işletmeye ait enformasyonu elektro-dijital bir süreçten geçirek işe yarar ve uygulamaya dönük bilgiye dönüştüren nümerik kontrollü sistemdir.

Sistemin işletim şemasının parçaları hem ekipman (donanım) hem de sistemin yönlendirilmesini sağlayan bir plan olarak yazılımdan oluşur.

Bu durumda bilgisayar, yazılım ve donanım boyutlarının çerçevesini oluşturduğu elektro-mekanik bir süreçte bilgilerin işletme için kullanılır hale getirildiği makinalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.2. Bilgisayarın Yapısı ve İşleyişi

Yakın zamana kadar bilgisayar, her türlü hesabı çok hızlı bir şekilde bıkıp usanmadan tekrar tekrar yapabilen bir hesaplama vasıtası olarak görölmekteydi. Gerçekten bilgisayarlar none saniyeler mertebesinde hızları ve hatasız çalışmaları olanaklarıyla hesaplama alanındaki üstünlüklerini muhafaza etmektedir.⁴⁶

⁴⁴ Nahit SERASLAN, Bilgisayar Donanımları ve İşletim Sistemleri, Bilgisayar Destekli Yönetim Seminerleri, İstanbul 1998, s. 83.

⁴⁵ Ataç SOYSAL, a.g.e., s.9.

⁴⁶ Ataç SOYSAL, a.g.e., s.5.

Bilgisayarların verilerin işleminde sahip olduğu yüksek performans organizasyonlardaki bürokrasi unsurlarının ortadan kalkmasına, istatistiksel proses kontrol tekniklerinin üretim süreçlerine kolaylıkla uygulanabilmesine yol açmıştır. Dünya’da rekabet, kalite ve teknoloji profili üstün olan firmalar (Toyota, Sony, Matsushita) incelendiğinde, dijital ve bilgisayar destekli proje teknolojilerinin önemi kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

Bilgisayarları tanımlamada iki boyutlu bir inceleme gerçekçi olacaktır. Bilgisayarları iki yönden inceleyebiliriz: Makinanın çalışmasının elektro-mekanik yönünü sağlayan, “Donanım” kısmı ve makinanın fonksiyonlarını yöneten “Yazılım” kısmı.⁴⁷

a) Donanım (Hardware):

Bütün bilgisayarlar, bilgilerin okunması ve yazılması, matematiksel işlemlerin icrasını yapmak üzere programlanabilir ve bu yönleriyle birbirlerine benzerler. Fakat bir makinanın 1 ms’de yaptığı bir işi bir diğeri yüzlerce saniyede yapabilir. Yine bir makinanın bilgi saklama kapasitesi diğere göre kat kat üstün olabilir. Buna göre bilgisayarlar işlemci tip ve hızlarına, işletim sistemlerine, çevre birimlerinin tip ve sayılarına göre birbirlerinden ayrılırlar.⁴⁸

Bilgisayarların donanım etkinliği ve elektro – mekanik süreçlerde kullanılan ileri malzeme teknolojileri onların veri işleme, saklama ve sunum performansını da arttırmaktadır.

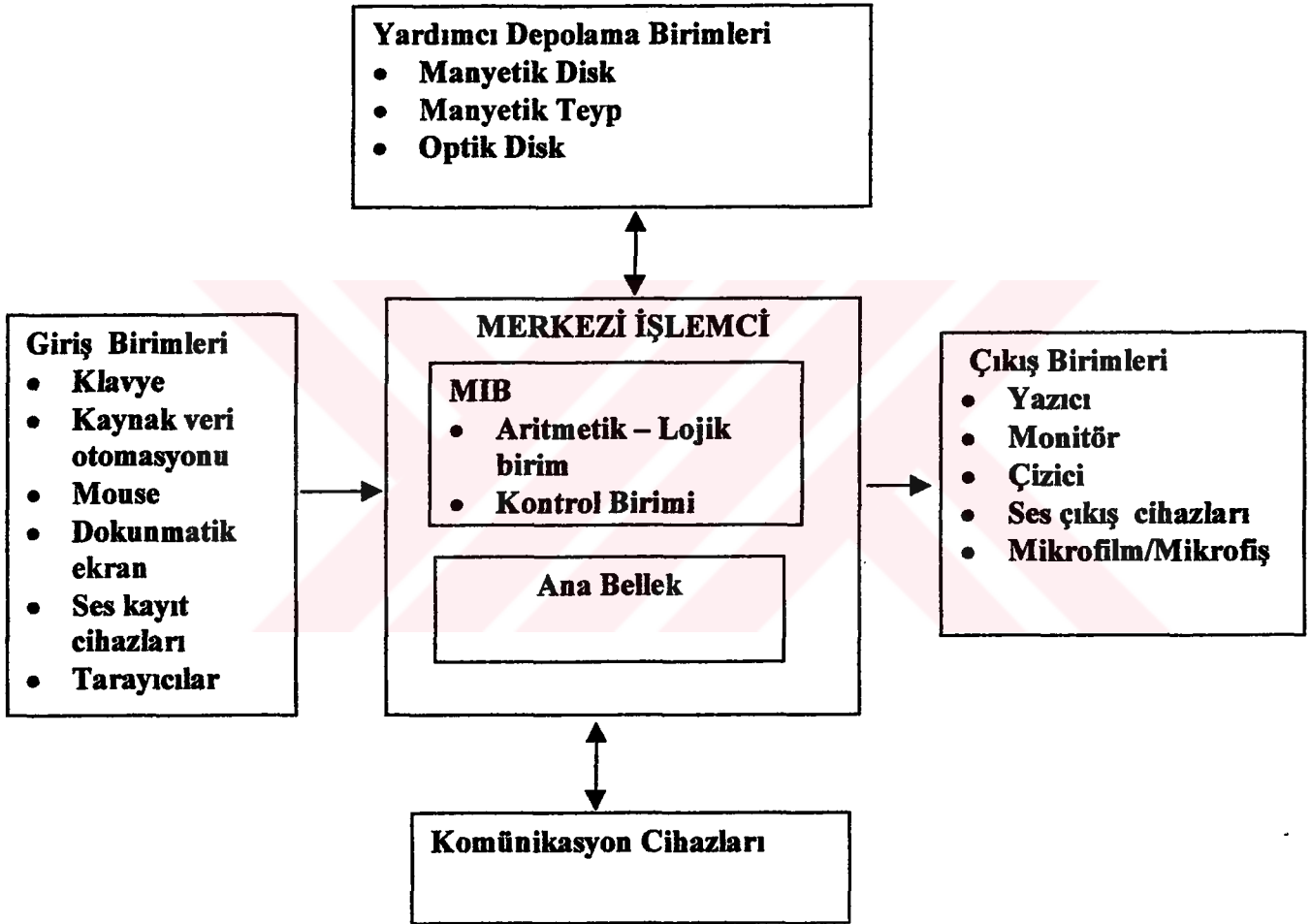
b) Merkezi İşlem Birimi:

Bilgisayarlarda yönetim, makinanın beyni sayılan CPU tarafından yapılır. Üç bölümden oluşan CPU’nun kontrol birimi makinanın çevre birimleriyle olan ilişkilerini düzenler.

⁴⁷ M.Yahya KARSLIĞIL, a.g.e., s.12.

⁴⁸ M.Yahya KARSLIĞIL, a.g.e., s.12-13.

Aritmetik/lojik birim; toplama, çıkarma, çarpma, bölme gibi temel matematiksel işlemleri, yer değiştirme ve karşılaştırma gibi mantıksal işlemleri icra eder. CPU'nun üçüncü kısmı bellektir. Bir problemin makinede çözümü için gerekli giriş bilgileri hesaplama işleminin yapılabilmesi için gerekli komutlar ve hesap sonunda elde edilen bilgiler bu bellekte tutulurlar. Küçük hafıza birimlerinden oluşan bellekte her birimin sayılarla belirtilen bir adresi vardır. (Şekil – 3)



Şekil 3- Bilgisayarın Yapısı ve Bileşenleri

KAYNAK: M.Yahya KARSLIĞIL, Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi Seminer Notları, 1997, s.6.

Bilgisayarların CPU'sunun temel fonksiyonları, çevre birimleri ile koordinasyon, istenilen işlemsel süreçleri yönlendirme ve ortaya çıkan sonuçları saklama olarak sıralanabilir. Diğer taraftan CPU, bilgisayarın işlevselliği için gerekli veri tabanının organizasyonunu sağlayarak zaman yönetiminde etkinlik gösterir.

c) Çevre Birimleri:

Problem çözümü için bilgisayara verilmesi gereken bilgiler önce değişik ortamlara alınır. Sonra da giriş elemanlarıyla CPU'ya aktarılır. Giriş bilgileri bilgisayara terminal, tarayıcı (Scanner), ses girişi, fare (mause) gibi yardımcı elemanlarla verilir.⁴⁹

Yardımcı bellek veya dış bellek olarak isimlendirilen optik disk, magnetik disk, kartuş, teyp gibi büyük boyutlara varan bilgilerin küçük hacimlerde saklanmasına ve kullanılmasına yardımcı olur. CPU'dan dış ortama alınacak bilgiler için de yazıcılar, çiziciler, ses ve görüntü birimleri kullanılır.⁵⁰

Bilgisayarın çevre birimlerinin mimarisi, onun bir sistem olarak temel girdilerini ve dış çevreye işlenmiş sunumlarını aktarmasında fonksiyonel bir rol oynar. Böylelikle bilgisayar, çevre birimlerinin aşamalarını oluşturduğu girdi süreç – çıktı modelini işe yarar bilginin üretildiği organize bir yapının ifade edilmesini sağlamış olur.

b) Yazılım

Aynı amaç için kullanılan Bilgisayarlarda, işlemci, giriş/çıkış sistemi ve kullanıcı arasındaki bağlantıyı sağlayan sistem yazılımları, genel olarak işletim sistemi olarak adlandırılırlar. Sistem yazılımlarına değişik programlama dilleri derleyicileri, dördüncü kuşak veri tabanı dilleri, program geliştirmeye yardımcı olan yazılımlar örnek gösterilebilir. Genel maksatlar için hazırlanmış bu tip programlar bazı özel uygulamalar için yetersiz kalmaktadır. Bu durumda işin gereğine göre uygulama

⁴⁹ M. Yahya KARSLIGİL, a.g.e., s.13.

⁵⁰ M. Yahya KARSLIGİL, a.g.e., s.14.

yazılımları diyebileceğimiz programlar hazırlanır. Bu tip bir bilgisayar programı şu beş aşamada geliştirilir:⁵¹

- İlk tasarım
- Kodlama
- Derleme
- Test
- Uygulama

İşletim sistemi yazılımın bilgisayarın donanım teknolojisini harekete geçirmenin ana aracıdır. İşletim sisteminin kapsamında, bilgisayarın sunum olanaklarının, kullanıcıların makinadan yararlanma kapasitelerinin arttırılacağı görülmektedir. Etkin sonuçlar elde edilmesi, işletim sistemiyle uyum sağlayarak işletmelerde iş sürecinin daha da hızlı hale getirilmesi mümkündür. Bu amaçla ortak veri tabanına dönük ya da elektronik veri bankalarından daha fazla yararlanma amacı güden veya veri ambarı çözümlerinden kaliteli veri akışını sağlayabilmede yol gösterici olan yazılım programları firmaya bağlı yararlı sonuçlar getirecektir.

Bir problemin çözümü bilgisayar aracılığı ile çözülürken, bilgisayar programına gereksinim vardır. Genellikle bir tek problemin çözümü için program yazmak zaman alıcı ve pahalı bir iştir. Ancak bir genel problemin çözümü için hazırlanan programların bilgisayarlarca anlaşılabilmesi gerekir.⁵²

Firma problemlerinin çözümü verilerin bilgisayara yüklenmesi ve sadece sonucu beklemek biçiminde gerçekleşmez. Problemler akış diyagramı adı verilen ve problemin her aşamasının belirli sembollerle ifade edildiği bir çözüm süreci ile çözüme kavuşturulur. Bilgisayarda bir probleme ilişkin çözüm aşamaları şunlardır:⁵³

- Fiziksel modelin kurulması
- Matematiksel modelin çıkarılması
- Akış diyagramının çizilmesi

⁵¹ M.Yahya KARSLIGİL, a.g.e., s.14.

⁵² M. Yahya KARSLIGİL, a.g.e., s.14.

⁵³ M. Yahya KARSLIGİL, a.g.e., s. 15.

- İstenen programlama dilinde kodlanması
- Gerekli giriş bilgilerini kullanarak programın denenmesi ve ayıklanması.

İşletmelerde insan kaynakları organizasyonda sorunların dar zaman aralığında çözümü ancak bilgisayarlarla mümkündür. İş süreçlerinin ve teknolojilerin bir arada optimizasyonu ancak böylece mümkün olabilir.

2.2.3. İşletmelerde bilgisayar Kullanım Alanları

Bilgisayarların bilgi akış sistemleri içinde çok çeşitli kullanım alanları vardır. Bu alanlar tepe yönetime bilgi sağlamaktan, muhasebe kayıtlarının tutulmasına kadar değişir. En yaygın kullanım muhasebe fonksiyonundadır. Envanter kontrolünde kullanılır. Özellikle satılan mal kalemi çok olan işletmelerin stok listelerinin düzenlenmesinde yardımcı olur. Bilet rezervasyonları bir başka kullanım alanıdır. Bankacılık bir diğer örnektir. Ayrıca bilgilerin depolandığı bir veri bankası olarak bilgisayarların hafızasından yararlanılmaktadır. Böylece bilgisayar ve yönetici arasındaki iletişim, yöneticinin sorunlarını daha doğru, daha hızlı ve daha iyi kavrayarak karar alma gücünün artmasını sağlamaktadır.⁵⁴

Sayılan alanlar güncel örnekleri sistematik olmayan biçimde yansıtmaktadır. Bilgisayarların işletme süreçleri ile yönetim destek süreçlerinde kullanımını ortaya koymada aşağıdaki gibi kapsamlı bir sıralama yararlı olacaktır:⁵⁵

a) Üretim Planlama ve Kontrol:

Talep tahminleri için matematik ve istatistiksel modeller bilgisayarlar aracılığı ile oluşturularak daha gerçekçi sonuçlara ulaşılabilir.

Üretimde karşılaşılan organizasyonel sorunlar, kendi içinde dönen proseslerin verimliliği, sıfır hata programları gibi uygulamalar bilgisayarlarla etkin hale getirilir.

⁵⁴ Erdoğan TAŞKIN, a.g.e., s.35-36.

⁵⁵ Ataç SOYSAL, a.g.e., s.12-15.

İmalatta optimal ürün çıktıları, malzeme gereksinim prosedürünün iş akış diyagramı şeklindeki çözümleri de bilgisayarların desteğiyle yapılır.

b) Malzeme Takip ve Kontrol:

Malzeme planlaması ve iş emirlerinin açılımı bilgisayarlarla yapıldığında zarar minimizasyonu ve katma değer optimizasyonu sağlanmış olur.

c) İmalat Atölyelerindeki İşlerin Takibi:

İmalat akışının kompütürüze edilmesi, montaj hatlarında ileri ve karmaşık teknolojilerin etkin ve yerinde kontrolü de bilgisayarlarla olur. Böylece tam zamanında üretim yöntemi, bilgisayar desteğiyle sıfır kayıp ve sıfır maliyet tabanında gerçekleştirilerek uygulanır.

d) Mühendislik hesaplarının Yapılması:

Çalışma teknolojisi olarak endüstri mühendisliği teknikleri, mamul ve konstrüksiyon tasarımları ya da statik – mukavemet gibi hesaplamalar da yapılabilir. Ölçü, deney, metroloji ve kalibrasyon gibi standart oluşturma süreçleri de bilgisayar desteğinde gerçekleştirilir.

e) Proje Planlama ve Kontrol:

Günümüz organizasyonları proje nitelikli bir yapı arz etmektedir. Projelerin en az maliyetle sonlandırılması, teslim sürelerinin en kısa sürede gerçekleştirilerek müşteri tatmini için CPM, PERT gibi yöntemler bilgisayarlar aracılığıyla optimal düzeyde gerçekleştirilir.

f) Muhasebe Kayıtlarının Tutulması:

Mali akışların bir gösterge sistematigi olarak muhasebe operasyonlarının dijital destekli gerçekleştirilmesi yasaya uygun bir sürecin oluşturulmasını ve bilgilerin kullanıcı memnuniyeti sağlayacak biçimde güvenli olarak organize edilmesinde etkili olur.

g) Finansman Planlaması:

Yatırım projelmesi, sermaye bütçeleme prosedürünün izlenmesi, tahsilat takvimi ya da borçların düzenlenmesi bilgisayarlarla ve karmaşık olmayan bir süreçle gerçekleştirilir.

h) Satışların Takibi ve Faturalama:

Fiyat politikalarının eş değer biçimde uygulanması, irsaliye ve faturalama yöntemlerinin dizayn edilerek müşteriye zamanında sunumu bilgisayarlarla kısa sürede gerçekleştirilerek bu alandaki ihtilaflar azaltılabilir.

İ) Maaş ve Ücret Hesabında:

İnsan kaynaklarının bir fonksiyonu olarak ücretleme süreci bilgisayarlarla gerçekleştirilir. Sürecin değişkenleri olarak, yasaya bağlı kesintiler, maaş skalaları ve bordrolar ya da yan ödemeler personel sayısı engel olmaktan çıkarılarak zamanında hesaplanabilir.

i) Personel Sicil Bilgileri:

Kariyer planlaması, performans değerlendirme raporları, işgücünün gelecek dönemlerdeki durumuna ilişkin envanter tahminleri ile gizlilik gerektiren bilgilerin bilgisayarlarla korunması ve bu alanda ortaya çıkabilecek sorunların da önceden çözümlenmesi demektir.

Görüldüğü gibi, mamul planlama, etkin stratejilerin tesbiti, pazar payının analizi ve satış sonrası müşteri destek programlarının bilgisayarlarla yapılması işletme süreçlerinde etkinliği artırarak, amaçlara en yakın modeller üzerinde durulmasını kolaylaştırmaktadır.

2.2.4. İşletmelerde Bilgisayar Kullanmanın Amaçları

Bir işletmenin (rakiplerine) rekabet üstünlüğü sağlamak üzere hedeflerini, üretimini ve servislerini değiştirmesine ve çevreyle ilişki kurmasına yardımcı olan bilgi sistemidir.⁵⁶

İşletmeler bilgi sistemlerini sürekli yenilemek ve çarpıcı biçimde etkinliğini arttırmak zorundadırlar. Teknolojinin, yerleşimin geleneksel avantajlarını yok etmesine yol açan, sürekli bir süreç gözluyoruz. Bu süreç aynı zamanda, yeni yerleşim avantajları yaratıyor ve geliştiriyor.⁵⁷

İşletmeler bu gelişmenin gerisinde kalmamak için stratejik infermasyon sistemlerine yönelmelidirler.

Infermasyon sisteminin büyüyen stratejik kullanımının arkasında, infermasyonun işletmedeki rolünün değişimi kavramı yatmaktadır.

Artık bir işletmede, iş ve kapital gibi, infermasyon da bir kaynak sayılmaktadır.⁵⁸

İşletmeler, hiper rekabette sahip oldukları infermasyonun kalitesini sürekli geliştirerek ayakta kalabilirler. Bu durumda bilgi teknolojisinin etkinlik performansını rekabet gücü olarak ifade etmede günümüz işletmeleri iki modeli tercih etmektedirler.

Rekabet Gücü Modeli:⁵⁹

⁵⁶ M. Yahya KARSLIĞIL, a.g.e., s.7.

⁵⁷ Michael PARTER, Geleceği Yeniden Düşünmek, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s.53.

⁵⁸ Michael PARTER, a.g.e., s.7.

⁵⁹ Michael PARTER; a.g.e., s.8.

Bu modelde firma çok sayıda dış tehlike ve imkânla karşı karşıyadır. Pazara yeni giren yeni bir ürün ve servislerin baskısı böyle bir tehlikeyi oluştururken, firmanın müşteriyile ilişkisini geliştirmesi, verimliliği artırıcı önlemler alması, ürün yelpazesini genişletmesi ise yeni imkânlar olarak değerlendirilir. Rekabet gücü modeliyle, bilgi teknolojisinin ve dolayısıyla bilgisayarların kullanılarak hızlı bir biçimde oluşturulması söz konusudur. Bu yüzden bilgi sisteminin dinamizmi elektro – mekanik destekle sağlanacağından bilgisayarlaşmanın nedeni olur. İş dünyası günümüzde ürünlerin farklılaştırıldığı, hedeflerin değiştirilerek yüksek performanslı otomasyonla desteklendiği, müşteri ve tedarikçilerle simetrik bir ilişkinin izlendiği, kalite ve servisten fedakarlık etmeden fiyat manipülasyonlarının gerçekleştirildiği bir zaman diliminde yer almaktadır. Söz konusu stratejilerin tesbiti, uygulanması ve sonuçlarının kontrolünün bilgisayarlarla, sanal modellerle yapılması ya da işletme bilgi sisteminden yararlanılması, etkinliği sağlayarak rekabet üstünlüğünün oluşmasına katkıda bulunacaktır.

İşletmelerin rekabet savaşlarında dijital süreçlerden yararlandığı bir aşamada, uydu destekli satış veya işletme içi network bağlantılarının esas ve destek içeren aktivitelerde yoğunlaşması suretiyle değerler zinciri modelini' nin müşteri mutluluğunu sağlamada amaca hizmet etmesi söz konusu olacaktır.

Görüldüğü üzere işletmeler rekabette ayakta kalma modellerini uygulamada, işletme ve destek süreçlerinde performansı artırarak verimliliği sağlama amacıyla bilgisayar kullanmaktadır.

2.2.5. Bilgi Teknolojisinde Bilgisayarların Önemi

Globalleşme ile artan küresel rekabet ve bilgi otoyolunun sınırsızlığını çizdiği elektronik ağlar, işletmeleri farklı açılardan değişik etkileşimlerle karşı karşıya getirmektedir.⁶⁰ Gerçekten rekabet teknolojik gelişmeyi doğurur ve buna bağlı olarak da yeni teknolojiler, yeni fırsatlar yaratır ve piyasalardaki talebi karşılamak üzere yeni ürünler üretilir.

⁶⁰ Hüseyin YILMAZ, “Yönetimde Sıfır Hiyerarşi ve Müşteri Tatmini İlişkisi”, TSE Standart Dergisi, Ağustos, 1998, s. 78.

Bunun içindir ki, ekonomide görülen değişim ve dönüşümler çoğu kez teknolojik gelişmenin dayattığı bir zorunluluk olarak algılanır.⁶¹

Diğer taraftan günümüz organizasyonları gelişmelerin paralelinde makine izdüşümlü bir yapıdan beyin izdüşümlü computer destekli esnek süreçlere yönelmektedir.⁶²

Bu gelişmeler, bilgi teknolojisi ağırlıklı işletme süreçlerinin günümüz işletmelerinin bilgiye dayalı organizasyonlar durumuna gelmesine yol açtığını göstermektedir.

Elektrik ve elektronik teknolojisindeki gelişmeler kişi ve kurumların birbirleriyle haberleşmesini belirli merkezlerden bilgi ve haber çıkışını alışık olmadığımız boyutlarda kolaylaştırmıştır.

Daha önceleri, uzun araştırmalar ve maliyetler sonucu ortaya çıkan bilgilerin ve yeniliklerin ticari alana aktarılması ve yaygınlaşması imkanı inanılmaz derecede hızlanmıştır. Üretim faktörlerinin içinde, artık bilgi de ayrı bir kavram olarak yerini almış diğer üretim faktörlerinden daha önemli bir konuma gelmeye başlamıştır.⁶³

Bilgi teknolojisinin verimliliğinin artışı, ürünlerdeki çeşitlilik ve yüksek teknolojilerdeki dönüşüm bilgisayarların da önemini arttırmaktadır. Organizasyonlarda bilgi teknolojisine dönük ekipmanların kullanımı, işleyicilerin tarayıcıların ve algılayıcıların ya da kendi içinde dönen proseslerin kullanımı hep bilgisayarlar kanalıyla gerçekleştirilmektedir.

Örneğin, bir işletmede, çalışanlarının zaman zaman kendileri ve diğer personelle ilgili bilgileri öğrenebilmeleri için yöntem geliştirilmiştir.

⁶¹ Numan KURTULMUŞ, Sanayii Ötesi Dönüşüm, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.124.

⁶² Hüseyin YILMAZ, a.g.e., s.78.

⁶³ Peter F. DRUCKER, a.g.e., s.69.

İsteyenler düğmeye basarak ekranda kendilerinin ve diğer personelin çıktılarını görerek karşılaştırma yapar hale gelmişlerdir.⁶⁴

Görüldüğü gibi bilgi teknolojisinin gelişimi bilgisayarlar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bilgisayarın belirleyici olduğu üretim, tasarım ve hizmet süreçleri, işletme organizasyonlarının yüksek rekabette ayakta kalabilmelerinde destekleyici bir fonksiyona sahiptir.

Bilgisayar kontrollü imalat organizasyonları, alışveriş merkezlerinin dijital takibi bilgi teknolojisinin işletme yaşamında bilgisayarlar desteğindeki yansımalarını oluşturmaktadır.

Bilgi teknolojisinin ve dolayısıyla bilginin performansını arttırarak yönetmede bilgisayarlar katalizör rolü oynamaktadır.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi

Günümüzde yüksek teknolojinin gün geçtikçe mikro-işlemciler ve yarı iletkenlerde ortaya çıkardığı dönüşüm, bilgisayarların maliyetlerinin sürekli düşmesine yol açmakta, tasarım ergonomi ve kalite gibi boyutlarda müşterilerin daha fazla tatmini söz konusu olmaktadır.

İşletmeler, bilgisayarlardaki maliyet/boyut düşmesine paralel olarak süreçlerinde daha fazla bilgisayarlaşmaya yönelmektedirler. İşletmelerin yönetim destek süreçlerinden birisi olan insan kaynaklarında da bu durum görülmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sistemine dayanarak firmanın işgücü ile ilgili bir veri tabanı oluşturarak etkin bir işgücü planlama yapması mümkündür. Firmaların özellikle bilgisayar paket programları arasında yer alan elektronik tablolama programlarından yararlanarak oluşturacağı veri taban işgücü planlaması dahil bütün işletme alanlarında doğru ve hızlı karar almaya yardımcı olabilir ve dolayısıyla işletme ile ilgili maliyet

⁶⁴ Ömer DİNÇER, a.g.e., s.14.

unsurlarının kontrol altına alınması ve karar sürecinin hızlanması işletmeyi daha verimli hale getirebilir.⁶⁵

İncelenen sistemdeki geniş ve birleşik veri stoku anlamını taşıyan veri tabanının oluşturulması sistem analizinin en temel uğraşlarından biri olacaktır. Değişik kütükler ve dosyalar halinde düzenlenen bu bilgiler belli dönemlerde yeni veriler ışığında güncelleştirilirler. Bu güncelleştirme sonucunda da yöneticilere ışık tutacak olan belgeler formlar ve raporlar elde edilir.⁶⁶

Sistem, işletme hangi büyüklükte olursa olsun yararlıdır. Ancak birden çok sayıda mal ve hizmet üreten, farklı coğrafi bölgelerde faaliyet gösteren, karmaşık örgüt yapısı olan büyük işletmeler için bilgisayar destekli böyle bir sistem daha fazla yararlı olur.

İnsan kaynakları yönetimi bilgi sistemine ilişkin olarak, veri kaynaklarının yönetimi, bilgisayar ağları ile veri iletişimi gibi konularda işletmelerin mesafe kaydettiği görülmektedir.

İnsan kaynaklarının fonksiyonlarına ilişkin olarak ortaya çıkan verilen işlenmesi, kullanılması ya da işletme dışına sunulması söz konusudur. Personel sicil bilgilerinin bilgi sisteminde korunması ya da kırtasiye sürecindeki belgelerin bilgi sisteminin girdileri haline dönüşmesi etkinliği arttıracaktır.

2.3.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

Günümüzde, insan kaynakları bölümünün işletme içindeki stratejik niteliğinin artması ve işletme ana stratejisi üzerinde etkili olması, insan kaynakları fonksiyonuna olan ilgiyi arttırmış ve işletme çalışanlarına yönelik kararların daha rasyonel biçimde

⁶⁵ Osman DEMİRDÖĞEN, "Bilgisayar Destekli İşgücü Planlaması", Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 3-4, 1994, s.349.

⁶⁶ Haluk ERKUT, Bilgisayar Destekli Proje Yönetimi, Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri Semineri, İstanbul, 1988, s.40-41.

alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu durum; işletmelerin, insan kaynaklarına ilişkin çeşitli bilgileri, düzenli biçimde tutmalarını ve bu bilgileri konuya ilişkin bilimsel yöntem ve teknikler ile işlemelerini gerekli kılmıştır.⁶⁷

Bilimsel düzeyde işleme alınan veriler işletme için gereksinim duyulan insan kaynakları süreçlerinde eksik bilgiyle karar alma riskini azaltmakta sürecin katma değer yönetimini etkin hale getirmektedir. İş süreçlerinde bilginin performansının artırılması için oluşturulan yönetim bilgi sistemi etkinliği kritik konularda yararlanılabilir. Veri akışını yüksek kalite düzeyinde sağlamak ve bu durum işletmenin avantajlarının sayısını da arttırmaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi ise yönetim bilgi sisteminin bir uzantısıdır. Konuya sistem yaklaşımı desteği ile yaklaştığımızda, insan kaynakları bilgi sisteminin, yönetim bilgi sisteminin alt sistemi olduğunu görmekteyiz. İnsan kaynakları yöneticisi liderlik modelini güçlendirmede, yararlanılabilir nitelikte verileri işlemsel ve operasyonel işletme düzeylerinde kullanmada söz konusu bilgi sisteminden yararlanmaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi; çalışanlarla ve işle ilgili bilgilerin düzenli biçimde toplanması; saklanması ve analiz edilerek çeşitli raporların elde edilmesi yöntemidir.⁶⁸

İnsan kaynakları bilgi sistemi, personel ve müşterilere kadar uzanan işletmenin değer zincirine katkıda bulunmada etkin teknolojileri ve yazılım birimlerini kullanarak, işletmenin genel çıktılarının oranını yükseltmeye insan kaynağı boyutuyla bakış açısı geliştirmek durumundadır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi, bilgiyi işe dönüştürmede kapsamlı ve sistematik bir veri ambarının geliştirilmesinin gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

⁶⁷ Gönen DÜNDAR, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul, 1998, s.60.

⁶⁸ Gönen DÜNDAR, a.g.e.,s.61.

Bir veri tabanı çözüm sürecinde insan kaynakları bilgi sistemi aşağıdaki bilgi tipleri ile oluşturulabilir:⁶⁹

- Özlük bilgileri : Adı, soyadı, doğum tarihi, sicil numarası,
- Personel temin sürecine ilişkin bilgiler,
- İç 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
- İş gücü piyasası ile ilgili bilgiler,
- Pozisyon ya da iş bilgileri
- İşin çevresi ile ilgili bilgiler
- Ücret dışı haklara ilişkin bilgiler
- İşten ayrılma bilgileri

İnsan kaynakları yönetimi yukarıdaki bilgilerden insan kaynakları yönetiminin başarısını sağlamada yararlanırlar. Yönetim sürecinde karşılaşılan sorunların önleyici biçimde çözümünü için farklı aşamalarda değişik tip bilgilerden yararlanılır. Örneğin işten ayrılma bilgileri sistemin kapsamında personel ihtiyacının profilini yeniden belirlemede ya da iş gücü arzının nitelik boyutuyla ortaya konularak istenilen karşılaştırılabilir. Eleman performanslarının sistematize edilmesinde kullanılabilir.

⁶⁹ Gönen DÜNDAR, a.g.e.,s.66.

İnsan kaynakları bilgi sistemi, çalışanların işlerini daha kısa sürede ve kolay yöntemlerde gerçekleştirmesinde, teknik gereksinimlerde gerekli araçların belirlenmesinde ve hukuki sorunların aşılmasında yararlanılabilir verilerle iş akışına destek olacak şekilde düzenlenmelidir.⁷⁰

İnsan kaynakları bilgi sisteminin sağlayacağı bilgilerin aşağıdaki özellikleri taşınması fonksiyonel düzeyde işlemlerin kalitesinin artışında etkili olacaktır:⁷¹

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

Yukarıdaki özelliklere, kaynak yönetimi ile işletme yönetimini bütünleştirme özelliğini, paylaşılmaya elverişli olması özelliğini ve gerektiğinde raporlanılabilir olması özelliklerini de eklemek mümkündür.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin tasarımında ve işletilmesinde insan kaynakları yöneticileri şu öncelikleri göz önünde tutarak sistemin kalitesini arttırabilirler:⁷²

- İnsan kaynakları yönetim sisteminden en iyi verimi almak için diğer kurumsal uygulamalarla entegrasyona özen gösterilmelidir.
- Kurumsal Intranet' ler ile insan kaynakları departmanındaki iş yükünü azaltmak için çalışanlar ve yöneticilerin her zaman ulaşabileceği erişim standartlarının saptanması gereklidir.
- Çok uluslu bir firma iseniz tüm ülkelerde ortak bir insan kaynakları yönetim ve bilgi sistemi yazılımı kullanması gereklidir.

⁷⁰ Gülgün KAYAKUTLU, "Teknolojiden Uzak Kalamazsınız", POWER Dergisi, Mart 1999, s.149.

⁷¹ Gülgün KAYAKUTLU, a.g.e.,s.150.

⁷² Sadık BAYDERE, Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:1,Sayı:10, Ağustos 1997,s.24.

- İnsan kaynakları yönetim ve bilgi sisteminin verimli kullanımına odaklılık, idari işlerde mükemmelliği, personel yönetiminde etkinliği sağlayacaktır.
- Akılcı ve etkin şekilde yapılandırılmamış problemleri insan kaynakları yönetim ve bilgi sisteminizi güncelleyerek çözümlenmek mümkün olabilir.
- İnsan kaynakları yönetim ve bilgi sistemi var olanı iyileştirmede olumlu sonuçlar sağlayacaktır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi, yönetim bilgi sistemi ile entegre olarak, insan kaynakları alanında karşılaşılan problemlere kalıcı çözüm bulmada, bürokratik süreçlerin azaltılarak maliyetlerin istenilen düzeylerde uygulanmasına ve dolayısıyla işletmenin insan kaynaklarıyla ilgili gereksinim duyduğu bilgilerin zamanda elde edilmesine olanak sağlamaktadır.

2.3.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kurulması Süreci

İnsan kaynakları bilgi sisteminin kurulmasında üç ana seçenek söz konusudur:⁷³

- İnsan kaynakları bilgi sistemi şirketin bilgi işlem bölümü tarafından geliştirilebilir.
- Hazır yazılım varsa satın alınarak sistem işletilebilir.
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin kurulmasını üçüncü parti bir şirkete yaptırılabilir.

Sistemin kurulmasında izlenecek yollar işletmenin iç kaynak ve dışardan kaynak kullanımı politikalarının belirleyeceği kısıtlar halinde ortaya konulmalıdır. Düşük maliyet/dış kaynak kullanımı stratejisi hem uzmanlık hem de işletmenin elde edeceği tasarruf gözönüne alındığında tavsiye edilebilir niteliktedir.

⁷³ Tayfun BULKAR, Kalite Yönetimi ve Yazılımı, Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri Semineri, Kalder, Yayınları, 3 Aralık 1996, s. 7.

Bir insan kaynakları bilgi sisteminin geliştirilmesi sürecine ilişkin temel aşamalar şunlardır:⁷⁴

- Mevcut insan kaynakları bilgi sisteminin incelenmesi.

İşletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimi sorumlularını birlikte mevcut sistemi tüm boyutları ile incelemelidir. Söz konusu gözden geçirme sürecinde, sistemin yeterliliği, teknolojik gelişmelere uyum performansı, kapasitesi, istenilen bilgi kalifikasyonunu sağlayıp sağlayamayacağı gibi faktörler üzerinde yoğunlaşılmalıdır.

Diğer taraftan firmanın Intranet, Internet ve Externet çözüm süreçleri ve dijital kaynaklarla mevcut bilgi sisteminin adaptasyonu ile veri akışının optimalliği de değerlendirilmelidir.

- Yeni insan kaynakları bilgi sisteminin geliştirilmesi.

Oluşturulacak etkin bir insan kaynaklı bilgi istemi aşağıdaki nedenlerle gereklidir:⁷⁵

- Bilgiye erişmedeki zorluklar.
- Artan saklama alanı oluşturma.
- Artan maliyetleri önleme.
- Olumsuz koşullara karşı emniyet.
- Büyük miktarlardaki dökümanların çoğaltılması ve dağıtılmasından

dolayı karşılaşılan ek maliyetler ile insan kaynağını azaltmak.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin yararlanılacağı, konular sistemi kurmanın bu aşamasında önem taşımaktadır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin yoğunlaştığı konular şunlardır:⁷⁶

⁷⁴ Tayfun BULKAR, a.g.e.,s. 8.

⁷⁵ PC World Dergisi , "İş Dünyasında Başarı İçin Taktikler", Nisan 1997, s. 66.

⁷⁶ Logo Dökümantasyon, İnsan Kaynakları, Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi, Ocak 1998, s.1-2.

- İstenen sayıda firma ve bu firmaya bağlı işyerlerinde çalışan elemanların sicil bilgilerinin sicil kartları üzerinden işlenmesi.
- İnsan kaynakları programında önceki dönem bilgilerine ulaşmak ve puantaj bilgilerinin ve döneme ait toplamlarının incelenmesi.
- İşe giriş ve işten çıkış işlemlerinin toplu olarak yapılması ve verilmesi gerekli bildirelerin her personel için ayrı ayrı ya da toplu olarak alınması.
- İlgili formların zamanında basılması durumunun izlenmesi.
- Resmi bildirelerin, formların ve raporların firma ve iş yerlerine göre topluca alınması.
- Personel ücret ve adres bilgilerinin, ücretin ne şekilde hesaplanacağını ve ödeneceğinin sicil kartı üzerinde yetkiye bağlı olarak işlenmesi ve böylelikle bilgi güvenliğinin sağlanması.
- Ücret ayarlamalarında, ayarlamaların ne şekilde yapılacağı ve hangi personeli kapsayacağını belirlenerek toplu ücret ayarlamasının yapılması.
- Puantaj hesaplarında geçerli olması istenen parametreler için öndeğer tanımlamasının yapılması ve buna göre ücretleri hesaplanacak elemanlara ait puantaj kartlarının toplu olarak üretilmesi.
- Personele verilen her borç türü için borç tanımının yapılması, bunları taksitlendirmek, geri ödeme öncelik sırası ve geri ödeme şeklini belirleyerek borç aktarımı yapmak suretiyle puantaj işlemlerine yansıtma.
- Çeşitli zamanlarda yapılan başvuru bilgilerini işleme, görüşme notlarını girme, personelin eski çalıştığı iş yerleri ve referans bilgilerini izlemeye imkan sağlaması.
- Firmada çalışan personelin alacağı eğitimleri planlamak, bu eğitim tanımlarını yapmak ve her personel için eğitim kayıtlarını ayrı ayrı işlemek ve raporlamaya olanak sağlaması.
- Organizasyon ve görev tanımlarını yapma, çalışanların firma içi kariyerlerini belirleme, kariyer ve bordro planlaması yapmak, geçerlilik tarihi vererek yapılan planın aşamalarını işleme ve raporlama.
- İşten çıkan elemanlara ait bilgileri, eski personel bilgileri olarak ayrı bir dosyada tutulması, bunlara ait nema ödemesi ve özel gider indirimi işlemlerinin kolaylıkla yapılması.

- Nema ödemeleri ve bu ödemelerin her personel için takibi.
- Hatırlatıcı ve ajanda gibi kullanım kolaylığı getiren ara araçları ile ödenmesi gereken vergiler ve verilmesi gereken bildirelerin ne zaman verileceğinin işlenmesine olanak sağlanması.
- Tüm bu işlemlerin yanında, gelişkin raporlama sistemi ile girilen bilgilerin ve gereksinim duyulacak tüm analiz raporlarının istenen rapor ünitesinden alınması durumu. Elektronik banka bağlantısı ile ödemelerin personelin banka hesabına aktarılmasının mümkün olup olmaması.

İşletmeler insan kaynakları bilgi sistemlerine ait yazılım gereksinimlerini belirleme ve giderme sürecinde belirli aşamalardan geçmektedirler:⁷⁷

- İlk aşamada insan kaynakları bilgi sisteminin gereksinme gösterdiği yazılımın niteliklerinin ortaya konulması gereklidir.
- Teknik komite oluşturularak sistemden yararlanılacak kullanıcıların teknik gereksinimlerine çözüm aranır.
- Komitenin sisteme ilişkin yararlanma alanlarını, bilgi kapasitesinin düzeyini ve karar verme sürecinin nasıl gerçekleşeceğinin cevaplarını detaylandırması istenir.
- Sistemin teknik açıdan güvenliğinin sağlanabilmesi için alınacak önlemler teknik komite de tartışılarak çözüm önerileri ve stratejileri belirlenir.
- Sistem seçim kriterleri üzerinde durularak seçime ilişkin kriterler saptanır, kısıtlayıcılar belirlenir.

Diğer taraftan optimallığe olanak sağlayan yazılım programının seçimi bir başka aşamanın izlenmesini gerektirmektedir. Bu aşamada bilgisayar sistemi ve kullanılacak bilgi teknolojisi bileşenlerinin neler olacağını saptanması gereklidir. Donanıma ilişkin kriterler şunlar olmalıdır:⁷⁸

- Taşınabilirlik, yazılım ve bilgilerin değişik marka ve büyüklükteki bilgisayarlar üzerinde serbestçe kullanımı.

⁷⁷ Logo Dökümantasyon, a.g.e.,s.3.

⁷⁸ Haluk ÖNDOĞAN,Koç Grubunda Finansal Süreçlerin Yeniden Tasarımı ve Yönetim Bilişim Sistemi, Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri Semineri, Kalder Yayınları, 3 Aralık 1996,s. 39.

- Çalışabilirlik, değişik marka ve büyüklükteki bilgisayarların birbirleri ile iletişim kurup ve bilgi yazılım ve bilgi işlem kaynaklarını paylaşabilmeleri.

Bu kriterlere uygun donanım ve çevre birimleri tedariki yapıldıktan sonra firma içi iletişim ağı Intranet ya da bireysel işlemcilerle sistemin işlerliği konusu gündeme getirilerek sistem çalıştırılır.

- İnsan Kaynakları bilgi sisteminin denetimi ve güncelleştirilmesi.

İnsan kaynakları bilgi sisteminden beklenen sonuçları sağlayabilmek, karmaşıklaktan ve bürokratik yapılandırmayı andıran elektronik işleyişe yönelmeden takım halinde bir tutum izlenmesi ile mümkün olacaktır. Bu konuda bilgi sistemine ilişkin hem bileşenleri hem de kullanım tarzını sürekli gözden geçirmek yararlı olacaktır.

Çalışma grubu olarak (groupware) adlandırılan sistem uygulamaları, bir şirkette çalışanların network (veya Internet/Intranet) üzerinden her türlü bilgiyi paylaşabilmelerini, bunları güncelleyebilmelerini sağladığı gibi, bazı uygulama geliştirme ve paylaşırma platformu olarak da kullanıldığı etkin bir sistem işletim stratejisidir.⁷⁹

İnsan kaynakları bilgi sisteminde personele ilişkin bilgilerin güvenliğinin sağlanması gerekir. Kişisel bilgilere herkesin kolaylıkla erişememesi için çeşitli güvenlik yazılımları ile şifre sistemleri kullanılabilir. Bu durumda yararlanılacak bilginin nerelerde kullanılacağı, yararlanma süresi, saklama ortamı kimlerle paylaşılacağı bilinmelidir. Yine firma içi iletişim ağı olarak kullanılacak Intranet' e konulacak bilgilere ilişkin işletme politika ve stratejileri belirlenmeli, dışarıya sızma olasılığının dezavantaj sayılacağı bilgilerin neler olduğu personele aktarılmalıdır.

⁷⁹ Haluk ÖNDOĞAN, a.g.e.,s. 40.

2.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayarlarla Yapılabilecek İşlemler

İşletmelerin insan kaynakları yönetimleri bilgisayarla bilinen işlevleri yerine getirmekle kalmayıp, organizasyonun verimliliğine de katkıda bulunacaklardır.⁸⁰

Şirketler için farklı parçaları arasındaki duvarları yıkarken bu parçalar arasındaki bilgi çıkışının önemini daha iyi kavriyorlar. Bu nedenle finansal veriler üretim envanter kayıtları, satın alma bilgileri gibi dataları bir araya getiren çok sayıda bilgisayar yazılımı hazırlanıyor.

Söz konusu yazılımların işletmenin stratejik girdileri olarak bilgi, mali kaynaklar, ve insan kaynaklarının ortalama üretkenliğe katkısını ölçmede etkin yöntemler içerdiği görülmektedir.

İşletmelerin insan kaynağının kalitesini beslemede, insan kaynağının geleceğini planlamada ve gerekli mali olanakları yaratmada bilgi işlemcilerin yüksek performansından yararlanması için bir etkinlik modeli üzerinde durması gereklidir.⁸¹

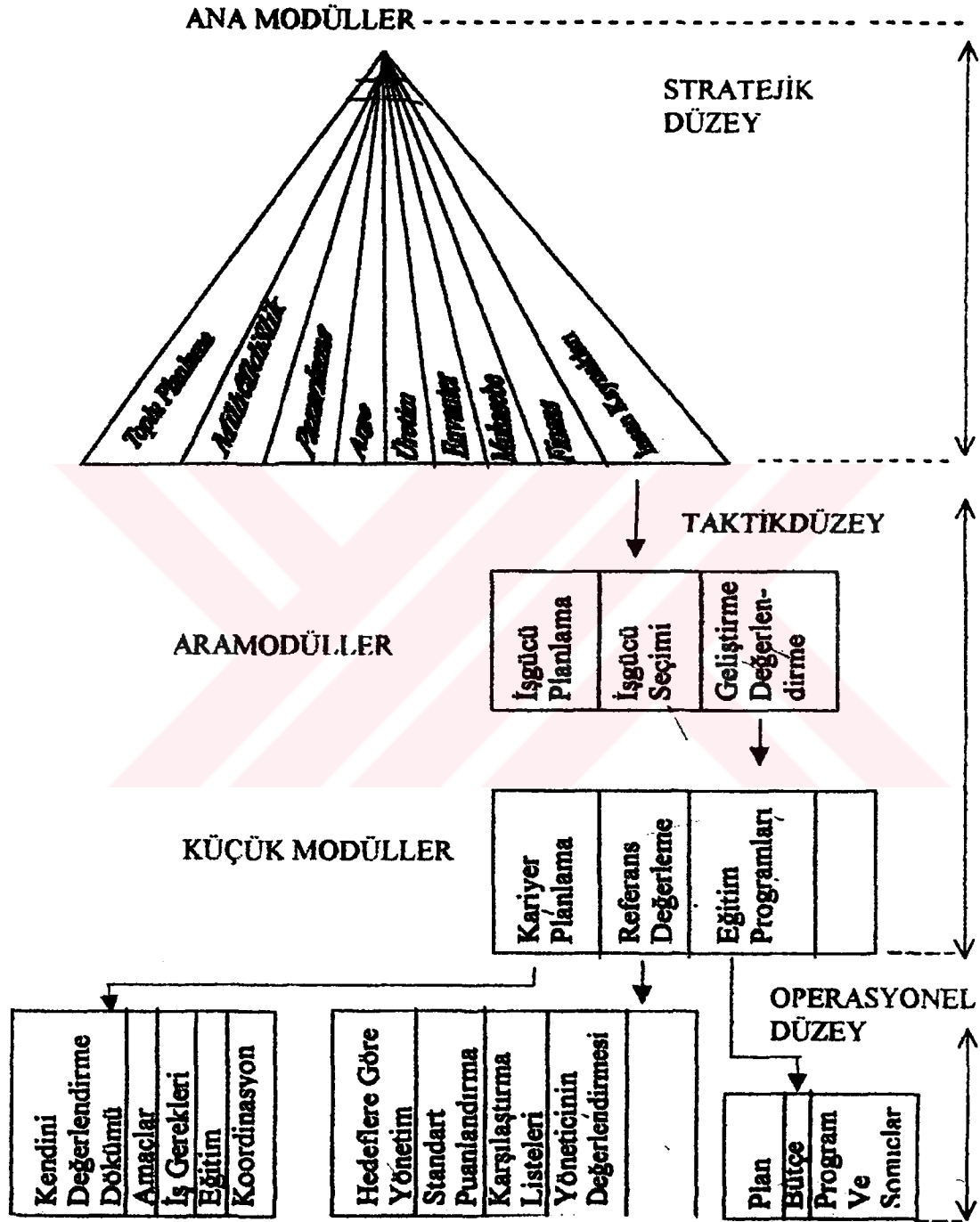
İşletme alt sistemlerinin, bu işletme düzeylerinin, her birinde yansımaları vardır. Yani alt sistemler, bir yandan kendi aralarında etkileşip bir bütünlük sağlarken, öte yandan her biri alt sistem işletme hiyerarşik düzenleri boyunca bir bütün oluştururlar. Böylelikle yatay ve dikey entegrasyon ve koordinasyon gerçekleştirilir. Alta sistemlerin hiyerarşik kademeler çizgisinde alt fonksiyonlara bölünmesi, YBS çalışmalarını açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu çaba, bilginin giderek daha ayrıntılı parçalara ayrılması yoluyla veri tabanı modüllerinin oluşturulması anlamına gelmektedir.⁸²

⁸⁰ Erdoğan TAŞKIN, a.g.e., s.30.

⁸¹ Şule LALELİ, "Dünya İmalat Sanayii" Power Dergisi, Ekim 1998,s.199.

⁸² Haluk ERKUT,a.g.e.,s.,42.

İnsan kaynakları yönetimi bilgi sistemi için bir örnek alt sistemi aşağıdaki şekil de olduğu gibi oluşturabiliriz. (şekil-4)



Şekil - 4 İnsan Kaynakları Alt Sistemi

KAYNAK: Haluk ERKUT, Bilgisayar Destekli Proje Yönetimi, Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri Semineri, İstanbul 1988, s.42.

Söz konusu veri tabanı modülleri işletmenin yönetim düzeylerine paralel biçimde bir ana modüle bağlı olarak ara ve onu destekleyen küçük modüllerden oluşmaktadır.

İşletmede yönetim bilgi sisteminin alt sistemi olarak insan kaynakları bilgi sistemi yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi hiyerarşik düzeylere göre gereksinim duyulan bilgiyi sağlamaktadır. Bir örnek vermek gerekirse; stratejik düzey olarak adlandırılan tepe yönetiminin stratejilerine uygun veriler insan kaynakları alt sisteminden sağlanarak yararlanılmaktadır. Yine taktik, yani kısa dönemli karar düzeyinde, tepe yönetiminin geliştirildiği stratejilerinin insan kaynakları departmanının düzeyinde uygulanması için insan kaynakları alt sistemi bilgi sisteminden yararlanılmaktadır. Operasyonel düzey olarak programların ve projelerin tepe yönetiminin stratejisine uygun yürütülmesine ilişkin veriler söz konusu düzeye karşılık gelen insan kaynakları bilgi yönetim sisteminden sağlanmaktadır.

İşletmenin tepe yönetiminin gelecekteki stratejisinin takım çalışması uygulanması olduğu varsayalım. Böyle bir stratejiye ilişkin veri ve uygulamalarıyla bilgileri insan kaynakları bilgi sistemine aşağıdaki gibi yansıyacaktır.

Stratejik Düzey : Takım çalışması

Taktik Düzey: Eğitim ve geliştirme raporları

Operasyonel Düzey: Takım çalışması, spesifikasyonları

İnsan kaynakları yönetimi bilgi yönetim sistemine aktarılan ve konumlandırılan bilgiler bilgi akış şemaları ve veri akış diyagramları ile netleştirilmelidir.

Bilgi akış şeması, sistem amaçlarına bağlı olarak gerek duyulan bilgi dizisinin ilişkilerini ve akışını göstermektedirler. Veri akış diyagramı ise bilginin oluşturulması için gerek duyulan verilerin sistemler arasındaki akışını açıklamaktadır.⁸³

⁸³ Haluk ERKUT, a.g.e., s. 44.

İnsan kaynakları yönetimi bilgi sistemi, bilgi işlemcilerin mevcut performans kapasitelerinden daha fazla yararlanılması için gerekli özellikleri de karmaşık olmayan biçimde taşınmalıdır.

2.3.3.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Planlama

İnsan kaynakları planlaması, değişen ekonomik politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir.⁸⁴

İnsan kaynakları planlamasının zor ve karmaşık bir süreç olmasından dolayı, işletmelerin bu konuda tutarlı kararlar alabilmesi, ellerindeki bilginin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Etkin bir insan kaynakları bilgi sisteminin planlama sürecinde gereksinme duyulacak, şu nitelikteki bilgileri ilgili kişilere sağlaması gerekmektedir.⁸⁵

- İş analizi bilgileri,
- İşgücü envanteri,
- Gerek duyulan yetiştirme - geliştirme programları,
- Personel temin kaynakları,
- İşgücü piyasası analizi bilgileri.,
- Ücret planları,
- Yasal zorunluluklar,
- İşgücü dönüşüm ve devamsızlık oranları,
- Emeklilik planları,

Bu veri türlerine erişimde, veri akışı sağlamada ve sistem içi ana bilgilerin kullanımında personelin artan ilgisini sağlamak mümkün olacaktır. Gerekli kararları hızla alabilmede planlama fonksiyonuna ilişkin bilgilerden yararlanmaya dönük etkinlik insan kaynakları bilgi sistemi ile söz konusudur.

⁸⁴ Haluk ERKUT, a.g.e.,s.32.

⁸⁵ Haluk ERKUT, a.g.e.,s.33.

İnsan kaynakları yöneticileri, sistemden gereksindikleri bilgileri insan gücü planlama sürecinin stratejik girdisi olarak kullanacaklardır. Sistemin işletilmesindeki başarının insan kaynağının gelecekteki kompozisyonunu belirlemede temel bilgileri sağlayacağı bilinmelidir.

2.3.3.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Seçme ve Yerleştirme

Örgüte en uygun elemanın araştırılması ve seçilmesi, örgütün yaşayıp gelişmesi için çok önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma, elemanların bulunmasını ve örgüte çekilmesini içermektedir. Eleman seçimi ise, elemanların yetenekleri ve becerileri ile örgütün ihtiyaçlarının paralel olması gereken bir süreçtir. Eleman araştırma ve seçme konusunda başarılı olan örgütler genellikle insan kaynakları sistemlerini oluşturmaya ve kurumsallaşmaya çalışan örgütlerdir.⁸⁶

İnsan kaynakları sistemini oluşturmayı başarmış, otomasyon alt yapısını tamamlamış bir organizasyonda bilgi sisteminden, insan kaynağının teminine ve seçimine ilişkin süreçlerde de faydalanılacaktır.

Organizasyonun gereksinim duyduğu alanlardaki yetenekleri işletme içi sistemin işletme dışı bilgi sunucularıyla bir diğer deyişle network kaynaklarıyla entegre olarak sağlaması mümkündür.

İnsan kaynakları sistemine network kaynakları ile işgücü piyasasından on-line olarak yansıtacak CV'lerin saklanması, değerlendirilmesi, insan yönetimine ilişkin yetenek portföyünü geliştirirken elektro –dijital yapı ve modüllerin etkinliğinden beklenen yararları ortaya çıkaracaktır.

2.3.3.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Ücretleme

Ücret, çalışanların emeklerinin karşılığı olarak nitelenmektedir. Ücretleme, ise doğrudan veya dolaylı olarak ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak

⁸⁶ PALMER ve WINTERS, a.g.e.,s.69.

amacıyla personelin katkılarını değerlendirilmesi anlamına gelmektedir anlamına gelmektedir.⁸⁷

İşletmede çalışanları için gelir, işletme için maliyet olarak karşımıza çıkan ve performansa doğrudan etki eden ücretleme konusunda tüm detaylar kapsayıcı, bilgi sistemi standartlarına gereksinim söz konusudur. Ücret yönetiminin ücretin oluşumunu etkileyen faktörleri içeren bir yapı halinde bilgi sisteminin bir modülü şeklinde kullanılması hem sistemden çıkan verilerin doğruluğunu sağlarken hem de personelin bilgi sistemine güvenini arttıracaktır.

İnsan kaynakları bilgi sisteminde ücretleme ile ilgili olarak çoğu yazılımda "Bordro" başlığı biçiminde ele alınan konular şunlar olmaktadır:⁸⁸

- Gün yada saat ücretli çalışanlar ile memur, işçi gibi farklı ücretlendirilen personel için değişik sözleşme tanımlayabilme.
- Kurum içi ödenek modeli oluşturabilme.
- Aynı kurum içinde farklı işyerleri için farklı bordro tanımlayabilme.
- Yasal kesinti, özel kesinti, ek ödenek, indirim tanımlayabilme, formülleri belirleme, tavan, oran, dilim tanımlayabilme ve geçmişe dönük olarak izleyebilme.
- Dönemsel bordro oluşturma.
- Döviz üzerinden bordro hesaplama.
- İleriye yönelik bordro.
- Geçmişe dönük bordro.
- İstenen bordro formu döküm biçimini (baskılı, baskısız v.b.) tanımlayabilme.

⁸⁷ İsmail Durak ATAAY, Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, Cihad Matbaası, İstanbul, 1985, s.13.

⁸⁸ Opera İnsan Kaynakları, Tanıtım Broşürü, İstanbul, 1999, s.7.

- Terfi ve zam çalışmaları yapabilmek,
- Bankalar için maaş aktarma dosyası oluşturabilmek,
- SSK, TTF ve Çalışma Bakanlığı gibi resmi kurum bildirim ve listeleri.

Diğer taraftan yukarıdaki konularda ele alınan bilgileri ücret maliyetleri uygulaması, gelecekteki ücrete ilişkin alternatiflerin saptanması yada toplu görüşmelerle saptanan ücret maliyetlerinin yapısını oluşturmada da kullanmak söz konusudur.

2.3.3.4. Eğitim ve Geliştirme

İşletmelerin çeşitli faaliyetlerinde en düşük maliyette amaçlarına ulaşmasında eğitilmiş insan kaynağı kritik bir önem taşımaktadır. Entellektüel kaynak olarak firma için enformasyonun geliştirilmesi eğitim süreci ile mümkündür. Böylece firma aktifi güçlenirken işletmenin sürekliliği de sağlanacaktır.

Eğitim geniş kapsamlı bir kavramdır ve kişinin genel bilgisini, kültürünü ve düşünme yeteneğini arttırıcı faaliyetleri içerir. Bu konuda çokça programın işletmeler için vazgeçilmez, nitelik taşıdığı görülmektedir. Geliştirme ise, kişide bulunan ancak gizli kalmış beceri ve yeteneklerin açığa çıkarılmasını veya mevcut bilgi ve becerilerin daha etkili kullanılmasını sağlamak amacıyla yapılan çalışmalardır.⁸⁹

İnsan kaynakları bilgi sistemi eğitim ve geliştirme konularında modüller halinde bilgi ve veri desteği sunar. Aşağıdaki konuların sistemde bulunması düzenlenmesi düşünülecek eğitim ve geliştirme aktivitelerinde hem zaman planlamasında hem de bütçe tahsisinde yararlar ortaya çıkaracaktır:⁹⁰

- Çalışanın eğitim geçmişi dereceleri.
- İşletme içi ve dışı katıldığı eğitim programları ve dereceleri.
- Katıldığı ulusal ve uluslararası seminerler.

⁸⁹ Ömer DİNÇER ve Yahya FİDAN, a.g.e., s.277.

⁹⁰ Ömer DİNÇER ve Yahya FİDAN, a.g.e., s.280.

- Mesleki ödülleri.
- Yabancı dil bilgileri ve dereceleri.
- Önceki iş deneyimleri.

Diğer taraftan firma içi bilgisayar odacıklarından oluşan Intranet, insan kaynakları bilgi sistemine eğitilmiş ve geliştirilmiş yeteneklerin envanteri konusunda veri akışı sağlayacaktır. Örneğin firma içi network' de yapılan tartışma grupları organizasyonu, çalışanların problemlere proaktif bakış açısı ile yönelmelerinde etkili olurken insan kaynağının etkin bir eğitim ve geliştirme aracı olarak bilgi sistemindeki yerini alacaktır.

2.3.3.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde İşçi ve İşveren İlişkileri

Günümüz çalışma hayatında işçi sayısının artması ve sanayileşmenin gelişmesiyle birlikte yönetim ve işçiler arasındaki çalışma ilişkilerini düzenleyen kurallar ortaya konulmuştur. Bu kurallar işe alma, ödüllendirme, disiplin, işten çıkarma, görev değiştirme, terfi ve iş uyuşmazlıkları gibi sorunlarla ilgili olmaktadır. Bu kurallar çift yönlüdür. Yani, yönetimin işçi üzerindeki hakları ile işçinin yönetim üzerindeki hakları karşılıklı olarak belirlenmektedir.⁹¹

İşçilerin performans standartlarını yükseltecek işverenlerin ise verimliliğe paralel bir çalışan yaşamını iyileştirmek konusunda gerekli veriler işçi-işveren ilişkileri alt sisteminde mevcut olmalıdır.

İnsan kaynakları bilgi sisteminde işçi-işveren ilişkilerinin aşağıdaki boyutları yer almalıdır:⁹²

- Toplu sözleşme ile sağlanan hakların kapsamı ve süresi.
- Normal ve fazla çalışma ücreti.
- Çalışılmayan süre için ödenecek ücret.

⁹¹ Nuri ÇELİK, İş Hukuku, İstanbul, 1985, s.22.

⁹² Nuri ÇELİK, a.g.e.s. 23.

- Sosyal yardımlar.
- Şikayet ve şikayet çözüm yöntemleri.

Diğer taraftan günümüzün işletme yöneticileri ile çalışanlarının bir arada ortak bir çalışma yaşamı konusundaki tutumlarının benzer hale gelmesi, takım yaklaşımına dönük uygulamaların işletmelere yayılımı bu alanda yeni ilişkileri de gündeme getirmektedir. Böylece işletmelerin çalışanlarına verdiği desteğin de kapasitesi artmaktadır. Böyle bir gelişimde aşağıdaki konuların da insan kaynakları bilgi sisteminde yer alması yönetici - çalışan iletişim ve işbirliğini de güçlendirecektir.⁹³

- Anket .(Soru bankası oluşturma)
- Yanıt dağılımı izleme.
- Faizli ya da faizsiz personel kredisi tanımlayabilme.
- Borçları bordro ile ya da elden ödeme.
- Her personel için çalışma takvimi oluşturabilme.

Böylece işçi-işveren ilişkilerine ilişkin gerek organizasyonel stratejilerin gerekleri yerine getirebilecek gerekse yasal yükümlülüklerin karşılanması söz konusu olacaktır.

İnsan kaynakları bilgi sisteminde çalışanların yararını arttıracak nitelikte veri akışının sürekli olması personelin kendilerine biçilen değeri işletme maliyetleri ile karşılaştırma olanağı sağlayarak motivasyonlarını arttırıcı bir etki yapacaktır. Yöneticiler ise eleman tatmini ile ortaya çıkan performans artışını yüksek katma değer yönetiminin stratejik bir girdisi olarak kullanabilecek, bu durumda işletmenin ortak bir vizyon etrafında devamlılığına elverişli bir ortam yaratacaktır.

⁹³Opera İnsan Kaynakları Yazılımı, Tanıtım Broşürü, İstanbul, 1999,s.8.

2.3.3.6. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Disiplin Sürecine İlişkin İşlemlerin Gerçekleştirilmesi

İnsan kaynakları otomasyonunda disiplin ile işlemler yararlanan yazılım programında bu işleve ilişkin bir bölümde gerçekleştirilir. Disiplinsiz personelin takip maliyeti ve zaman kaybı ortadan kalkarken işletmenin yönetim etkinliği de artar. Diğer taraftan yanlış bilgi verme, itaatsizlik ya da suistimal konusunda tutulan sicil kayıtları gelecekte insan kaynağının planlamasını yapanlar için kaliteli eleman seçiminde etkili bir kriter olabilir. Çoğu firma disipline uymayan personelini klasik disiplin süreci ve mekanizmasından geçirmekte, sorunlara çözümü cezalandırmanın sürekliliğinde aramaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir işlevi olan disiplinin elektronik verilerle desteklenmesi disipline uyumsuzluğu takip yerine eğitim gereklilikleri ile yapılacak karşılaştırmaları içererek performansın artmasına katkıda bulunur.

2.3.3.7 Performans Değerleme

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu da, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi oluşturur. İşletmede yapılan bir performans değerlendirme çalışmasından, stratejik planlama, ücret yönetimi, kariyer geliştirme, eğitime gereksinmelerinin belirlenmesi, işten ayırma ve personel programlarının geçerliliğinin saptanması gibi farklı nitelik ve amaçlardaki alanlarda yararlanılır.⁹⁴

Performans değerlendirme bütün organizasyonlarda hedef belirlemeden sonra yapılacak olan bir süreçtir. Günümüzde artık bireysel düzeyde hedefler belirlenmeli, birey organizasyonuna dahil olduğu zaman nasıl iş tatminini biliyorsa, nasıl iş yapacağını biliyorsa yıl sonunda hangi hedefe varacağını bilmelidir.⁹⁵

⁹⁴ Cavide UYARGİL, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:262, İstanbul, 1994, s. 49.

⁹⁵ Zeynep Didem EGELİ, "Performans Değerlendirme", Human Resources , İnsan Kaynakları Yönetim Dergisi , Yıl:1,Sayı: 8, Haziran 1997, s.27.

İnsan kaynakları bilgi sistemi performans değerlendirme sürecini kapsayacak yazılımı da içermelidir. Değerlendirmeye ilişkin verilerin depolanması, taranması, yorumlanması, aşamalarının her birine erişimin mümkün olması yöneticinin personel hakkındaki kararlarının isabet derecesini de arttıracaktır. Örneğin bu konuda geliştirilmiş çözüm süreçlerinden birisinde, bireyin çalışma güçleri ile bireyin olası limitlerine ilişkin bilgileri içeren bir değerlendirme sistemi insan kaynakları bilgi sisteminin bir alt sistemi olarak kullanılmaktadır.⁹⁶

Dolayısıyla insan kaynakları bilgi sisteminin bir uzantısı olarak performans değerlendirme sistemi personelin bireysel özellikleri ile yetenek kapasitelerinin optimal kombinasyonu oluşturmada gereksinilen güncel verileri her zaman olanaklı kılmaktadır.

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayar Kullanımının Örgütsel Yapıya Etkisi

Bir işletmenin yapısını; amaçlar, bu amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanlar arasında yapılan iş bölümü, görevler arasındaki bağlantıları gösteren hiyerarşik kanallar ve yönetim organlarına güç veren yetki oluşturur.⁹⁷

İşletme yöneticileri organizasyonel yaşamı sürdürmek için örgütün (işletmenin) yapısına ilişkin parçaları sürekli yenilemek ya da değiştirmek zorundadırlar. İşletmelerin bilgi teknolojisinden yararlanmaya, bilgisayar modülleri aracılığıyla iş süreçlerini tasarlamaya yönelmeleri ile birlikte örgüt yapılarında da bir takım etkileşimler ortaya çıkmaya başlamıştır.

İşletmenin kullandığı teknolojinin yeni bir bilgi akış sisteminin kurulması aşamasında dikkate alınması gerekir. Örgüt teknolojisi, girdilerin çıktılara dönüştürüldüğü aşama olan süreçle yakından ilgilidir. Teknoloji işletmenin her bölümünde farklı olabilir. Çünkü görevler çeşitlidir. İnsanların sorumlulukları farklıdır. Bu nedenle teknoloji, insanlar ve bilgi sistemini etkiler.⁹⁸

⁹⁶ Thomas INTERNATIONAL, Thomas Management Systems, Tanıtım Kitapçığı, İstanbul, 1999, s.31.

⁹⁷ İbrahim Ethem BAŞARAN, Yönetim, Gül Yayınevi, Ankara, 1989, s.32.

⁹⁸ Erdoğan TAŞKIN, a.g.e., s.37.

İşletmelerin büyümesine paralel olarak bilgi sistemi de karmaşıklaşır. Bilgi kaynaklarının sayısı artar. Bilgi yoğunluğu ve çıkışı yükselir. Bu durum fiziki ve sosyal örgüt yapısının ögeleri arasında koordinasyon maliyetlerini yükseltir. Formal bilgi sisteminin hiyerarşideki artışa paralel gelişim göstermesi sistemin tamamına insan kontrolünü olanaksız hale getirir.

Aslında alt sistemler çok ayrıntılı görevlerden sorumludur. Örneğin yönetim muhasebesi ve kontrol sistemi, finansal tabloların hazırlanması, bütçelerin düzenlenmesi, uzun dönemli planların yapılması, sermaye yatırımlarının analizi, ürün maliyetlerinin belirlenmesi gibi görevlerden sorumludur. Bir diğer farklı görevleri olan alt sistem üretim sistemidir. Ham maddelerin satın alınmasından fiziksel dağıtım aşamasına kadar mamüllerin akışının kontrolünden sorumlu olan üretim alt sistemidir. Bütün bu farklı fonksiyonel görevler için bir koordinasyon zorunludur. Koordinasyon tam bir sistem yaklaşımı olmadan geliştirilemez.⁹⁹

İşletmelerin farklı departmanlarının ayrı sistemler yerine tek bir bilgi sistemi modeli oluşturması örgütün sinerjisini artırır. Kaynakların performans alanlarına akışı hızlanır. Bilgi simetrik olarak ve maliyeti düşük bir biçimde paylaşılabilir.

İnsan kaynakları yönetiminde bilgisayar kullanımı da yine bilgiyi sistemin yukarıdaki gerekleri karşılaması zorunluluğuyla aynı sonuçları ortaya koyar.

İnsan kaynakları yönetiminin bilgi işlemcilere, bilgisayar modellerine ya da network (bilgisayar ağı)'e yönelmesinin maliyetleri yüksek olmaktadır. Fakat örgütteki performans ve iletişim engellerinin maliyetlerinin bunlardan yüksek olacağı düşünülürse bilgi sisteminin gelecekte sağlayacağı mali ve örgütsel katkının ilk yatırım maliyetinden yüksek olabileceği görülebilir.

İnsan kaynakları yönetiminde bilgi sisteminin ve dolayısıyla bilgisayar kullanımının bir başka örgütsel yapı etkisi ise iş süreçlerinin bilinen zamanları yerine daha kısa sürede ve sonuç verecek biçimde tasarlanmasının olanaklı hale getirilmesidir.

⁹⁹ Erdoğan TAŞKIN, a.g.e., s.37-38.

Böylece objektif kriterlerle ve bilimsel yöntemlerle iş tanımları, gerekleri ve ücret yapısının adaletli olarak kurulması mümkündür. Öteki yandan bilgi işlemciler yapılan işlerin standardize edilmesini, atılıktan ve karmaşıklıktan kurtarılmasını sağlar.

Çalışanlar iş süreçlerinde bilgi teknolojisinin kullanımı ile daha etkin olarak haberleşirler. Örgüt yapısının insan kaynaklarına ilişkin parçaları (görevler, hiyerarşi, yetkilendirme) daha çabuk performans odaklı olarak yapılandırılabilir.

İnsan kaynakları yönetimi ile örgütün diğer bölümleri arasındaki engeller de ortadan kalkar. Veri akışı sürekli hale gelir. Örgütün gereksinim duyduğu insan kaynakları, zamanında ve kalite olarak tedarik edilebilir.

Diğer taraftan iletişim maliyetleri ve bürokrasi azalırken, insan kaynakları yönetimi bilgi işlem sistemi kanalı ile örgüt hakkındaki gelişmelere kolayca uyum sağlayabilir. Örgütün bütününe yönelik etkin bir stratejiyi böylelikle kendi görev alanı kapsamında uygulama olanağı bulur.

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayar Kullanımının Getirdikleri

Bilgisayar olmadan iletişim şebekesi bulunmadan bilginin biriktirilmesi, depolanması, nakledilmesi ve değerlendirilmesi son derece zordur. Bundan 25 sene evvel hesap cetveliyle işlemler yapılır, ondan sonra kağıda yazılır, tahtaya aktarıldı, bu manuel ve oldukça yavaş bir işti. Gelişmede sıçrama, bilgisayarların gelmesiyle olmuştur.¹⁰⁰

2010 yılının yöneticileri, işlerini seyahat rezervasyonlarından mektupları daktilo etmeye ve çalışma arkadaşı ya da müşterilerle ilişki kurmaya dek pek çok işi üstlenebilen, yüksek teknoloji ürün yardımcılar kullanarak yapacaklardır. Bu karar destek sistemlerinin ilk kuşağı günümüzde mevcut ve önümüzdeki on beş yılda, ofis, yaşamımızın daha da büyük bir parçası olacaktır.¹⁰¹

¹⁰⁰ İbrahim KAVRAKOĞLU ,a.g.e.,s.94.

¹⁰¹ Mike JOHNSON, Gelecek Bin Yılda Yönetim, Sabah Kitapları, İstanbul,1996,s.102.

Günümüzde bilgisayarların giderek ucuzlaması ile ofis çalışanlarının masalarına birer kişisel bilgisayarın konulması mümkün hale gelmiştir. İşletmelerde yapılan işlerin birbirleriyle bağlantıları, üretim, geliştirme, satış muhasebe, ve yönetim kademeleri arasında bir bilgi akışı gerektirmektedir. Bu nedenle farklı kademelerde kullanılan bilgisayarlar arasında bir veri iletişimi, gerek bilgi akışının sağlanması, gerekse bazı pahalı cihazların (yüksek kapasiteli ve renkli yazıcılar, yüksek kapasiteli disk ve yedekleme üniteleri) paylaşılması açısından da önemli hale gelmiştir. ¹⁰²

İnsan kaynakları bilgi sisteminin kullanımı otomasyon maliyetinin yüksekliğine karşın elde edilen katma değer de aynı oranda artışını beraberinde getirmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin sağlayacağı yararlar insan kaynaklarına ilişkin fonksiyonların her birinde farklı boyutlarıyla karşımıza çıkmaktadır. Etkin veri akışı, yüksek teknolojiye sahip mikro işlemcilerin hızı, verilerdeki kalite ve maliyet düşüşü bilgiye dayalı insan kaynakları süreçlerinin hem optimizasyonunu sağlayacak hem de işletmenin pazar değerini arttıracaktır.

Bilgisayar destekli insan kaynakları yönetsel süreçlerindeki bu iyileşmeler tüm olarak İşletmenin iç ve dış çevresinde olumlu etkiler yaracaktır.

2.5.1. Bilgisayar Kullanımının Avantajları.

Birçok işletmede üretim, satış, reklam gibi konularda ayrıntılı planlar yapılır. Bir organizasyonun nihai başarısı stratejik bir yaklaşımla yapılan insan kaynakları planının da bu diğer planlara eklenmesine bağlıdır. Önceden görülmeyen bir eleman fazlalığının ya da eksikliğinin gerektirdiği önlemlerin acele ele alınması önemli masraflara, gecikmelere, çalışanların huzursuz olmasına ve organizasyonun çalışmasını sekteye uğratan başka sonuçlara yol açabilir. İnsan kaynakları planlaması yapıldığında ise, organizasyonun o andaki ve gelecekteki eleman ihtiyacı saptanıp gereksiz zaman ve para israfından kaçınılabılır. ¹⁰³

¹⁰² Yahya KARSLIĞIL, a.g.e., s.19.

¹⁰³ Yahya KARSLIĞIL, a.g.e., s.31-32.

İşlemlerin zaman kısıtlaması olmaksızın yapılmasına da olanak tanır.

İnsan kaynağının gelecekteki durumu, analizler, seçme ve yerleştirme gibi süreçler planın elektronik biçimde gerçekleştirilmesi halinde daha gerçekçi olarak yapılabilecektir.

Kesintisiz ve kapsamlı bir faaliyet olarak insan kaynakları planı doğru verilerle hareket edilmesini gerektirmektedir. Bilginin otomasyonu ve bilgisayarlaşma bu gereksinime uygun çözümler sunar.

İnsan kaynakları yönetimine işe girmek amacıyla başvuru alan elemanlara ait bilgilerin veri bankasında saklanması, eleman adaylarına ait bilgilerin gelecekteki ihtiyacı cevaplamada veri tabanı olarak kullanılması da söz konusudur.

Bu işlemten sonra seçilen kişi veya kişiler, sicil numarası ve firmanın bu kişiler için uygulayacağı ücret politikası belirlenerek işe alınır. Bu kişiye ilişkin sisteme girilmiş başvuru bilgileri, kimlik bilgileri bölümüne otomatik taşınır. Dolayısıyla kimlik bilgilerinin ayrıca girilmesine gerek kalmamaktadır.¹⁰⁴

Böylece insan kaynakları planının tüm parçacıklarının otomatik olarak işlenmesi hem plandan beklenen yararları sağlarken hem de bütünsel bir yaklaşımın geliştirilerek etkinliğin artmasına yol açar.

Gerek iç kaynak, gerekse dış kaynaklara başvurulması durumunda, insan kaynakları bilgi sistemi, ilgili yöneticilere yol gösterici bir rol üstlenir. İş analizi sonucunda oluşturulan iş gerekleri ile işletme içi potansiyel adayların niteliklerinin sistem içinde karşılaştırılması, dış kaynaklara başvuru gereğinin olup olmadığını ortaya koyacaktır.¹⁰⁵

İş tanımları, analizleri ve gerekleri gibi ücret yapısının oluşması sürecinde etkili olan faktörlerin daha başlangıçta ortak bir veri tabanında bir araya getirilmesi

¹⁰⁴ Opera İnsan Kaynakları Yazılımı, Tanıtım Kitapçığı, İstanbul, 1999,s.3.

¹⁰⁵ Opera İnsan Kaynakları Yazılımı, a.g.e.,s.3-4.

objektifliği sağlarken, gereksiz tekrar işlemlerinden ve bürokrasiden de tasarruf edilmesine yol açar. Diğer taraftan belirlenen seçim ve temin kriterlerinin başvuranların nitelikleriyle karşılaştırılması zaman kaybını ortadan kaldırırken, uygun elemanların işletmeye sağlanmasına katkıda bulunur. Diğer taraftan işletmeye alınan elemanların işlerine alıştırılması süreci de bilgisayarlarla yapıldığında maliyetlerde azalış olacaktır.

Kurum içi ve kurum dışı eğitimler, eğitim konuları gruplanarak sisteme tanımlanmakta ve bu doğrultuda eğitim planları oluşturulmaktadır. Oluşturulan eğitim planına eğitim almayı bekleyen kişilerde kaydedilmektedir. Planlanan eğitimin açılmasıyla birlikte bekleyenler eğitime otomatik dahil edilmektedir. Katılımcı için bir sınav söz konusu ise sınav sonuçları da sisteme kaydedilmektedir.

Eğitim sonunda katılımcı için bir sınav yapılıyorsa bu sınav sonuçları da kaydedilmektedir. Katılımcının aldığı eğitim sonuçlarını rapor etmesi isteniyorsa, bu bilgi sisteme tanımlanarak, raporun gelmesiyle birlikte gereken takip, sistemden alınan listelerle yapılabilmektedir.¹⁰⁶

Söz konusu listelerle kurumun tüm olarak eğitilmiş eleman sayısı ve eğitim maliyetleri bilinmekte, eğitim sürecinin performansını ölçebilmekte olanaklı olmaktadır. Gereksinim duyulan alanlardaki eğitimin planlanması, katılımcıların seçimi eğitim bütçesinin yapılarak maliyet akışının azalması için gerekli tedbirler önceden alınabilir duruma gelmektedir.

Ücretleme modülü kritik bir niteliğe sahiptir. Ücretleme süreci insan kaynakları bilgi sisteminde Bordro modülü olarak gerçekleştirilmektedir. Söz konusu modülde gerek dönemsel, gerekse de ayrı ayrı ücret bilgilerine birer form halinde ulaşmak mümkündür.

Bordro hesaplamasında, kullanılan her türlü bilgi saklandığından geçmişe dönük bordro hesapları tekrarlanabilir ve gerektiğinde ileriye yönelik tahminler de yapılabilir.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Opera İnsan Kaynakları Yazılımı, a.g.e.,s.4.

¹⁰⁷ Opera İnsan Kaynakları Yazılımı,a.g.e.,s.5.

İnsan kaynaklarına ilişkin her türlü maliyet oluşumunun izlenmesi yasal ödemelerin ve primlerin ilgili hesaplara kaydı böyle bir süreçte olmaktadır. Bu durum pek çok aşamaya bölünebilecek işlemlerin tek bir merkezde toplanmasını, ücretin oluşumundan ödeme sürecine dek takibinin güncelleştirilerek gerçekleştirilmesinde de etkili olmaktadır. Bu da işlem performansını arttırırken olası maliyetlerde azalışa yol açmaktadır.

Performans değerlendirme modülünde yer alan belli başlı konular şunlardır: ¹⁰⁸

- Kuruma özgü değerlendirme formları oluşturabilme.
- Ağırlıklı ölçüt kullanabilme.
- Sonuçlara göre ödül/ceza belirleyebilme.
- Ödül ve cezaların bordroya yansıtılması.

Performans değerlendirmelerinin bilgi sisteminde elektronik kayıt ortamında yer alması, işletmenin özgün değerlendirme tekniklerinin sonuçlarını görebilmesini de kolaylaştırmaktadır. Eleman performansını izleme, artışları ödüllendirerek azalışların nedenlerine inme böylelikle rutin işlemlerden uzak olarak gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları bilgi sisteminde depolanan eleman performans bilgileri gerekli becerilerin ve yeteneklerin istenildiğinde farklı işletme alanlarında değerlendirilmesi fırsatını sağlamaktadır.

Söz konusu alt sistemin en büyük avantajı işçi-işveren arasında gerçekleştirilen sözleşmelerin bir takvim üzerinde izlenmesini kolaylaştırması olmaktadır.

Uygulamada ilgili modül, personel borçları olarak personelin işletmeyle ilgili kredi dokümanlarının elde edilmesine olanak sağlamaktadır.

İşçi-işveren ilişkilerinin ortak bir yazılımda gerçekçi mali bilgilerle izlenmesi, ilgili fonksiyonun belirlenmiş amaçlarla uyumluluğunu sağlayacaktır.

¹⁰⁸ Opera İnsan Kaynakları Yazılımı, a.g.e.,s.9.

Diğer taraftan şikayet ve çözümleri başlığı altında karşımıza çıkan bir diğer uygulama ile sorunlara personelin bakış açısı ortaya konulmakta, şirket içi demokrasinin yazılım programı ile ifadesi sağlanmaktadır.

Toplu pazarlık süreci, normal ve fazla çalışma sırasında ücret takibinin yapılması ile sosyal yardımların kapsamı bu modül ile gerçekçi veriler ışığında izlenebilmektedir. Yine şirket içi network'te ilişkilerin geliştirilmesine yönelik olarak herkesin ulaşabileceği bir erişim olanağı sağlanması modülün çalışanlara katkısını arttıracaktır.

İşletmenin insan kaynakları yönetim sisteminin dijital süreçlere taşınması bilginin otomasyonunu sağlarken, elemanların kendilerinden beklenen gereksinimleri yerine getirdiklerine ilişkin verileri de ortaya koyar. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonu olarak, disipline ilişkin işlem ve girdilerin otomatize ve kompütürize bir teknoloji ile izlenmesi, istenilen zaman sınırları içinde personeldeki verim düşüşünün boyut ve maliyetlerinin de ortaya konulmasına yardımcı olur. Kurallara uymada yetersiz kalan istenilen performans standartlarına ulaşamayan elemanların kariyer planlarının yapılmasında da stratejik veri sunar. Disipline ilişkin işlemlerin bilgisayarlaştırılması genel işletme yapısının beşeri güce dönük kompozisyonunun ve personel eğilimlerinin tanımlanmasına yönelik veri sağlama olanağını ortaya çıkarır.

2.5.2. Bilgisayar Kullanmanın Dezavantajları

Richard M. Hodgetts bilgi akış sisteminin etkilerini incelediği eserinde aşağıdaki boyutlar üzerinde durmaktadır.¹⁰⁹

İlk olarak, yeni bir sistem işletmenin organizasyonu içinde bazı değişiklikler yapılmasını gerektirebilir. Bazı kişiler başka bölümlere aktarılırken diğerleri kendi bölümlerinde kalmakla birlikte, bu kişilere bazı yeni ya da ek görevler verilebilir. Bu değiştirmeler küskün personelin ortaya çıkmasına yol açar. Kademe azaltımının sonuçları bunların en belirgin örneğidir. Küskün bir orta kademe yöneticisi bilgi

¹⁰⁹ Erdoğan TAŞKIN, a.g.e., s.41-42.

teknolojisinin iş süreçlerinde kullanımı ile birlikte ortaya çıkan duruma ilişkin olarak şunları söylemektedir: “Artık işletmelerin yönetiminde en üste CEO (genel yönetici) ortada bir bilgisayar ve en altta çalışanlar olacaktır.”¹¹⁰

İkinci olarak, sistem organizasyonun bilimsel olmayan (informal) yapısında etkiler. Bir organizasyon, değerler, ahlaki şifreler, tabular, özel çalışma ilişkileri ve hatta bazen üyeler arasında özel dilin kullanıldığı bir sistem geliştirir.

Çoğunlukla bu yapı, organizasyonun günlük fonksiyonlarının yürütülmesinde güçlü bir etki yapmak eğilimi de taşır. Yeni bir sistemin yarattığı sıkıntılar nedeniyle informal yapı üzerindeki etkisi formal yapıyı etkilemesi kadar ciddidir.

Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin bilgi işlemcilere yönelmesi örgüt kültürünün teknoloji odaklı ve performans yönlü olarak değiştirilmesini gerekli kılar. Bu yapılmadığında çatışmalar kaçınılmaz olur.

Üçüncü olarak, organizasyonun belirli üyelerinin kişisel özellikleri ile bilgi ve deneyimleri yeni sistemdeki davranışları etkileyecektir. Bu unsurlar yaş ve çalışma süresi, kişilik, kültür birikimi, bilgisayar bilgisi, yönetim düzeyi ve önceki örgütsel değişmelerdeki deneyimleri gibi konulardır.

Bu noktada baskın olan alışkanlıklar ve değer yargılarının sürekli öğrenme odaklı olmaktan uzak kalması kullanılan bilgi işlem sistemi ile çalışanların bakış açısı arasındaki mesafeyi arttıracaktır. Sistemin öğrenme yeteneği olmayan çalışanlarca sabote edilmesi söz konusu olacaktır.

Dördüncü olarak eğer yönetim ortamı açık bir haberleşmeyi sağlarsa ve bütün şikayetlerin nedenlerini araştırırsa, bir organizasyonun üyeleri amaçlanan değişimin lehinde hareket eder. Bu nedenle, çalışanların değişimle ilgili düşünceleri, korkuları ya da endişeleri de dikkate alınmalıdır.

¹¹⁰ Hüseyin YILMAZ, Örgütsel Yapıda Sıfır Hiyerarşi ve Sanayi İşletmelerinde Uygulanması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sos.Bil. Enstitüsü, Afyon 1998, s.108.

Buna göre, insan kaynakları yönetimleri bilgi akış sistemini kurarken işletmenin bilgi ve teknolojik ögesinde bir değişim ortaya çıkacağına ilişkin bir model doğrultusunda çalışanları yeni sistemin yararlarına ikna etmelidir. Bu yapılmadığında çalışanların değişime direnci ve sorunlar kaçınılmaz olacaktır.

Beşinci olarak, “değişime direnç” insanın doğasında var olan niteliklerinden daha çok temelde yapılan değişimin belirli yöntemlerine karşı bir tepkidir. Bu nedenle uygulanan yöntemlerin değiştirilmesi gerekebilir.

Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi bilgisayar kullanımına tepkinin doğasını araştırmalı, gerçek tepki kaynağını çalışanlar için fırsata dönüştürecek etkin stratejileri uygulamalıdır. Bu yapılmadığında değişime direnç gerçek nedenlerinden uzaklaşarak tüm organizasyona yayılabilecektir.

İnsan kaynakları yönetiminde bilgisayar kullanımının yukarıdaki dezavantajlarına ek olarak, ilk yatırım maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı, sabit harcamalardaki, yüksek miktarlardaki artışın gelirlerde ve dolayısıyla kardaki azalışa yol açması, hissedarların tepkisine neden olmaktadır.

Kısa dönemde işlemci kapasitelerinden gerektiği gibi yararlanılamayacağından atıl bilgi işlem kapasitesi başına çalışanlara ilişkin işgücü giderleri yüksek seyredecek, bu da toplam harcamalar içerisinde çalışan maliyetlerini artma yönünde etkileyecektir.

Diğer taraftan organizasyonun insan kaynakları departmanında dosyalama, kırtasiye, arşiv gibi süreçlerin kullanılmaması o güne kadar kullanılan sabit unsurların atıl kalmasına yol açacak buda amortisman harcamaları üzerinde baskı yapabilecektir.

2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayar Kullanımının Verimliliğe Etkisi

Yüksek seyreden yatırım harcamaları, amortismanlarla karşılıklar arasındaki orantısızlık ve kazanç /maliyet(karlılık) denklemindeki işletme aleyhine çözümler insan kaynaklarının bilgisayar kullanımı sonucunda ortaya çıkacak verimliliğinin göz ardı edilmesine yol açmamalıdır.

Verimlilik, en genel anlamda kaynakların ürüne dönüştürülebilirlik düzeyinin bir göstergesidir.¹¹¹

Verimlilik, elde edilen toplam fiziksel gelirin (üretim sonucundaki çıktının) kullanılan fiziksel gidere (girdi üretim faktörleri) oranıdır. Dar anlamda verimlilik, üretim sürecinde boşluk olmadan, verilen bir takım girdilerle en yüksek üretimi sağlanmasıdır. Geniş anlamda verimlilik, bir çıktının en az maliyet ile üretilmesidir. Yönetim açısından verimlilik, gerçekleşen çıktının arzulan çıktı ile karşılaştırılması, başka bir deyişle elde edilen çıktının planlanan çıktıya oranlanmasıdır.¹¹²

Tüm çalışma alanlarında özellikle de emek yoğun teknolojilerde işgücü verimliliği toplam verimliliğin belirlenmesinde en önemli unsur durumundadır. Gerçekten de işgücü verimliliğinin düşük olduğu işletmelerde malzeme ve teknoloji verimliliğinin artırılması son derece güçtür. Halbuki işgücü verimliliğini arttırmaya yönelik tedbirler beraberinde teknoloji verimliliğine de getirmekte ve böylece toplam faktör verimliliği artmaktadır.¹¹³

İnsan kaynakları yöntemlerinin otomasyon yoğun uygulamalara yönelmesi önce çalışanların, arkasında tüm organizasyonun verimliliğini arttıracaktır.

¹¹¹ Adil KORKMAZ, Türk İmalat Sanayiinde Verimlilik Göstergeleri, MPM Yayınları, No:557, Ankara, 1995, s.1.

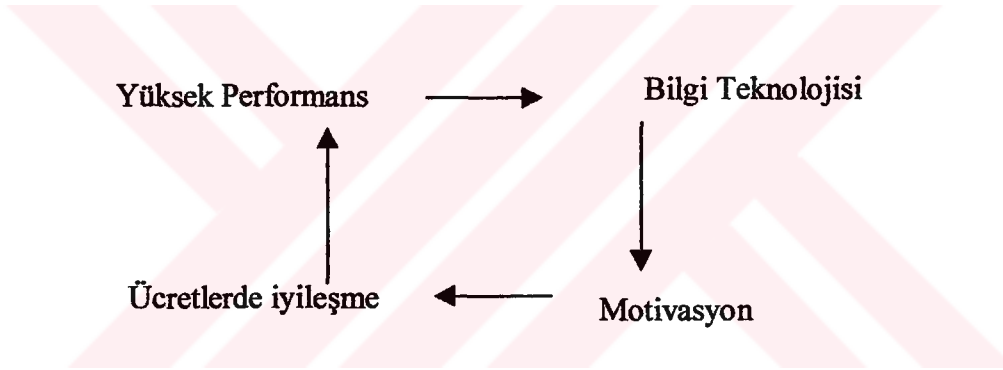
¹¹² Ömer DİNÇER, a.g.e., s.52.

¹¹³ Adem USLU, Türkiye' de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi, I. Verimlilik Kongresi, Ankara, 1991, s. 674.

İşgücü verimliliğini etkileyen faktörleri ise üç ana grupta toplayabiliriz:¹¹⁴

- Ekonomik Faktörler
- Fiziki faktörler
- Sosyo- kültürel faktörler

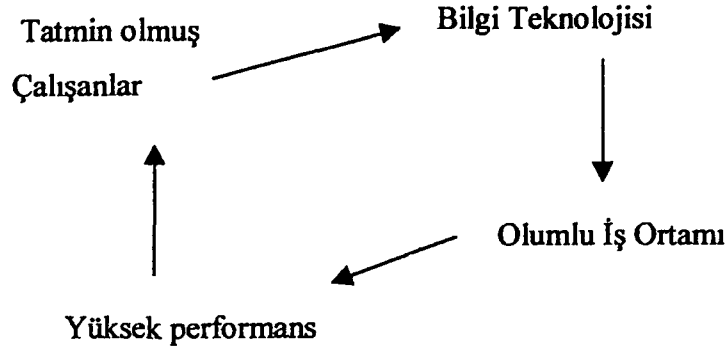
İnsan kaynakları bölümlerinde bilgi işlem sürecinin kullanımı ile birlikte ekonomik faktörlerde değişimi karşımıza getirmektedir. Bilgi teknolojisinin iş süreçlerinde birleştiricilik etkisi, çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla daha etkin olmasına yol açmaktadır bu durum ücret yapılarında da artışın ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Ekonomik faktörlerdeki değişimin verimliliğe etkisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. (Şekil – 5)



Şekil-5 Ekonomik faktörlerdeki değişimin verimliliğe etkisi

Diğer taraftan insan kaynakları yönetiminin bilgisayarların çalışma alanının belirleyicisi olduğu bir iş ortamı yaratması fiziki çalışma koşullarını iyileştirmekte, olumlu iç ilişkiler, daha sistematik ve etkin olarak verimliliğe giden yolu açmaktadır. Fiziki şartların bilgisayar kullanımı ile iyileşmesine ilişkin verimlilik modeli aşağıdadır (Şekil- 6):

¹¹⁴ Adem USLU,a.g.e.,s. 674.



Şekil –6 Fiziki şartların bilgisayar kullanımı ile iyileşmesine ilişkin verimlilik modeli

Yine insan kaynakları departmanları sosyo-kültürel faktörleri de bilgisayar kullanımı ile etkilemektedir.

Sosyo-kültürel faktörleri aşağıdaki başlıklar altında gruplandırmak mümkündür:

115

- Amaç birliği
- İşgücünün eğitimi
- Yönetim anlayışı
- Psikolojik tatmin ve monotonluktan kurtulma,
- İşi benimsetme
- Samimi iletişim ortamı
- Terfi ve ödüller

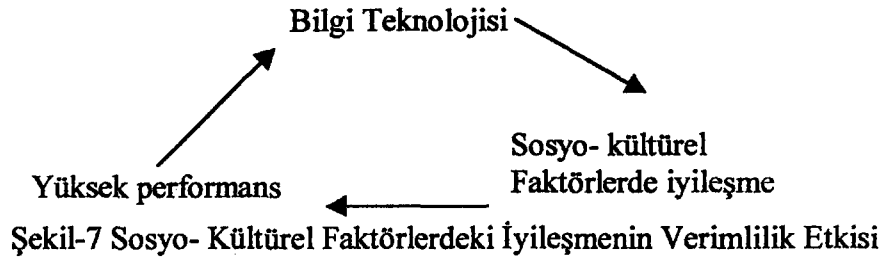
Söz konusu faktörler, insan kaynakları yönetimlerinde bilgisayar kullanımı olarak sürekli iyileşmekte bu da daha az maliyetle daha fazla çıktının (performansın) elde edilmesine yol açmaktadır.

¹¹⁵ Adem USLU, a.g.e.,s.674.

Organizasyonda, karmaşık olmayan iş stratejilerinin, maliyet azaltılması yöntemlerinin kullanılmaması, dijital destekli iş süreçlerinin tasarımı çalışanların amaçları kendi amaçları olarak benimsetmesine yol açmaktadır. Böylece masrafların kısılması ve gelirlerin artışı söz konusu olmaktadır.

Diğer taraftan işgücünün bilgi işlem teknolojilerini kullanımı ile birlikte eğitim ve dolayısıyla verimliliği artmaktadır. Ancak insan kaynakları yöneticileri yatırım getiri oranında işgücünün elde edilen getiriye katkısını arttırmak için dönemler itibariyle iş süreçlerinde verimliliğin nasıl arttırılacağına ilişkin eğitim programları düzenleyerek ödül sistemi geliştirmelidir. Organizasyonlardan birisi olarak insan kaynakları departmanındaki personelin eğitim düzeyinin yükselmesi bilgisayarların kullanımı ile artmakta bu da verimliliği olumlu etkilemektedir

Bilgisayar kullanımı ile birlikte yönetim anlayışında da değişim zorunlu hale gelmektedir. Bilgi işlem sisteminin organize edilmesi ile birlikte iş süreçlerini basitleştirdiği ve dolayısıyla süreçlere ilişkin hiyerarşik basamakların azaldığı görülmektedir. Bu da işletmenin esnek, hızlı ve basit bir insan kaynakları örgüt yapısına yol açmakta, işgücü maliyetleri düşmekte ve bu da işlerin kişi başına maliyetini azaltarak verimliliğin artmasına yol açmaktadır. Sosyal kültürel faktörlerdeki iyileşmenin verimlilik etkisi aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir. (Şekil-7):



İşletmeler, insan kaynaklarının organizasyonel verimliliğe katkısını arttırmak için bilgisayar kullanımına yönelmelidirler.

2.6.1.İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yapılanmasında Verimlilik İlkesinin Uygulanması

Bilgiyi ekonomik olarak toplamak mümkündür. İletişim çok yüksek yoğunlukta gerçekleştirilebilmektedir. Bilginin manipülasyonu çok hızlıdır. Manipülasyonun hızlılığı yazılım teknolojilerindeki gelişmelerden kaynaklanmaktadır.¹¹⁶

Teknolojilerdeki sözkonusu gelişme sistemlerin hem teknolojik hem uygulama yönünün kesinlikle dengede bulunmasıdır. Aksi durumda, bu konuda ya sadece hardware sistemlerini ilgilendiren teknoloji yoğun veya sadece rutin işlemlerin yer aldığı uygulama yoğun bir ortam yaratacak amaca yönelik bir sonuç elde edilemez. Dolayısıyla gerek teknoloji gerekse uygulamanın eş düzeyde yer aldığı, karar Destek sistemleri, Ofis otomasyon sistemleri ve Transaksiyon işleme sistemlerinin katkısıyla yönetim bilişim sistemleri optimal düzeyde verimliliğin sağlanmasında etkin olur.¹¹⁷

Uygulama ve teknoloji ilişkisi yönetim bilişim sistemlerinin alt sistemi olan insan kaynakları bilişim sistemi içinde geçerlidir. Doğallıkla sistemlerin kurulması ve yapılanmasında üç temel boyutun mutlaka göz önünde bulundurulması gerekir:¹¹⁸

- Yönetim Boyutu

Azami ölçüde verimliliğin sağlanmasını gerektiren bilgi akımlarının temel yönetim düzeyleri arasında var olan faaliyetleri belirten amaçlar doğrultusunda en kısa zamanda, anlamlı olarak tasnif edilmiş bir biçimde ve doğru olarak yönlendirilmesi ve koordine edilmesini oluşturmaktadır.

Dolayısıyla yönetim bilgi sistemi ile insan kaynakları bilgi sistemi arasında ara yüzlerin oluşması ya da verimli olmayan prosedür ve bağlantılarının kurulması yönetimin karar alma performansını azaltabilecektir.

¹¹⁶ İbrahim KAVRAKOĞLU ,a.g.e.,s.94.

¹¹⁷ Tayfun TURGAY, “Verimlilik Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri”, Verimlilik Dergisi,1995/3,s.11.

¹¹⁸ Tayfun TURGAY,a.g.e.,s.12.

İnsan kaynakları bilgi sistemini yapılandırırken bu durumun gözönüne alınması verimliliği arttıracaktır.

- İşlemsel Boyut

Karara etkin, kullanım gerekliliği gösteren ve rutin bilgi akımını sağlayan bilişim sistemlerinin yönetim düzeyleri arasında temel hedef ve faaliyetlerine uygun olarak işlenmesini oluşturmaktadır. Doğal olarak, tasnif edilmiş her bilgi türünün kendi içinde ayrıcalıklı olması ve özellikle yönetim düzeylerine göre değişik nitelikler göstermesi işlemsel boyutun karmaşık yapısını yansıtmaktadır. Bu nedenle bilgisayara yönelik mikro bilişim sistemlerinin verimliliği sağlanması açısından bu boyuttaki önemini azami ölçekte vurgulamaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin üst sisteme ve kullanıcılara sunduğu bilgilerin standartize ve geliştirilebilir olması gerekmektedir. İnsan kaynaklarında gerçekleşen iş süreçleri ile işletmenin tüm boyutu arasındaki hem iletişimi hem de veri akışını sağlayacak düşünceye dönük uygulama verimliliği arttıracaktır.

- İşlevsel Boyut

Genellikle işletme içinde makro bilişim sistemlerinin kaynak ve hedefi olan dört temel uygulama üzerine kurulmuştur. Bunlar; üretim, satış ve pazarlama, muhasebe ve finansman ile personel ve işgücü sistemleridir.

Doğal olarak kaynakların dağılımı yani bütçeleme ise bu işlevsel boyuta ait unsurların ortasında ve özünde yer almaktadır. Gerçekte makro çevre bilişim sistemlerinin diğer bir kaynağını da çevre oluşturmakta, dolayısıyla bilişim ağının kurulmasında dışarıya doğru ve içeriye doğru bilgi akımının yoğunluğu da sistemi genişletmektedir. ¹¹⁹

İnsan kaynakları bilgi sistemi fonksiyonel olarak bilgi sisteminin gereksindiği iletişim ve bilgileri sunarken, sistemin öteki öğeleri ile interaktif bir etkileşimin gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır. Yönetim bilgi sisteminin modüllerine ilişkin

¹¹⁹ Tayfun TURGAY, a.g.e.s.12.

kaynak tahsisi onların işlemleri ve yürütülen faaliyetlerin boyutuyla orantılı bir gelişme göstermektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemi bir yandan bilgi sisteminin fonksiyonel düzeydeki karar merkezini oluştururken öte yandan insan gücüne ilişkin diğer fonksiyonel boyutlara aktarıldığı bilgilerle bilgilendirici bir rol üstlenmektedir.

İşlevsel boyutta verimliliğin sağlanmasında üretim, satış, pazarlama, finans ve insan kaynakları bilgi sistemlerinin birbiriyle paralel bir işleyiş ve standardize veri akışı sağlamaları etkili olacaktır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi verimlilik ilkesine göre yapılandığında düşük maliyetli veri sağlayarak genel çıktıya katkıda bulunma fonksiyonunu yerine getirebilecektir.

Verimlilik ilkesine uygun protokollerin, firma içi network uygulamasının gerçekleştirilmesi hem müşteri hem de karar alıcılar arasındaki elektronik engellerin oluşmasını önleyecektir.

Özellikle insan kaynakları bilgi sisteminin insan kaynaklarının fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde karşılaştığı verimsiz ve kalitesiz işlemlerin ve süreçlerin azaltımı verimliliği ve düşük maliyetli bilgi üretimine olanak sağlayacaktır.

2.6.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İşletilmesinde Verimliliğin

Arttırılması

Ofis teknolojilerinin gelişmesi, bilginin otomasyonu ve iş süreçlerinde etkinliğin arttırılması için bilgi teknolojilerinden yararlanılması işletmelerin çevreyi karşı rekabette verimlilik üzerinde yeni çözüm süreçlerine yönelmelerine neden olmaktadır.

Bir masa üstü enformasyon, insan kaynakları ile ilgili süreçlerin uydu temelli interaktif teknolojilerle izlenmesi ve yürütülmesi bu alanda hem maliyetleri düşürmekte hem de çalışanların verimliliğini sağlamaktadır.

İnsan kaynakları sisteminin bilgisayarla işletilmesi, sürecin elektronikleşmesine katkıda bulunmaktadır. Unvan odaklı mekanik ve bürokratik iş ilişkileri yüksek performansa odaklı örgüt iklimine yönelmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi yönetim bilgi sisteminin bir modülasyonu olarak, rekabetin kritik faktörü olan insan gücünün kalitesinin yakın takibine olanak sağlamaktadır.

Sistemde verimliliğin bir anlayış olarak yerleştirilmesi elemanların beceri kapasitelerinin de artmasına neden olacaktır. Genel yöneticilerle sistem operatörleri ve analistleri arasındaki veri akışının hızla gerçekleşmesi kritik durumlarda kararların alınmasını hızlandıracaktır.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin verimlilik odaklı işletilmesi teknoloji eğitimi alan bilgi elemanları ile mümkün görünmektedir. Varolanla yetinmeyen sürekli arayan işinin lideri olan ve stratejik düşüncelerle insanların varlığı sistemin etkinliğini arttıracaktır. Diğer taraftan arşivleme, depolama, tarama, sonuçları aktarma gibi aktivitelerde yüksek hızlı ve büyük kapasiteye sahip işlemcilerin kullanımı da sürecin performansını yükseltecektir.

Yine insan kaynakları bilgi sisteminin diğer network ' lerle (İnternet ve Externet) bağlantısı sistemin işletme dışından da veri sağlamasına yol açarak bilginin üretkenliğini arttırabilecektir.

Firmanın insan kaynakları bilgi sistemine, işe eleman temini operasyonunda elektronik posta ya da On-line CV olarak yansıyacak veriler, ilave reklam veya gazete ilanı masraflarının azaltımına kaynaklık edebilecektir.

İnsan kaynaklarında bilgisayarda gerçekleştirilecek işlemler insan kaynakları modülü ile kapasite kullanımının artışına zemin hazırlayabilecektir. Sistemin işletiminde sürekli iyileştirme (KAİ-ZEN) veya tam zamanında bilgi akışı gibi yönetim teknolojilerinden de yararlanılması hem rutin süreçten kurtulmasına hem de personelin yaratıcı yeteneklerinin istihdamına olanak tanır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi elektronik bir ağ olarak işletmenin katma değer artışına ilişkin verilerinde zamanında elde edilmesine yardımcı olur. Sistemin ağ halinde tanımlanması, işletmenin diğer fonksiyonları arasında, ara yüzlerin oluşmasını ve dolayısıyla bölümsel anlayışla verimliliğin düşmesine engel teşkil eder.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin verimliliğin artışında uygun yazılım tasarımının yapılması, sisteme işletim desteğinin uzman danışmanlarca verilmesi gereklidir. Verimliliğin artışı besleyecek bir tarzda genel yönetimin insan kaynakları sistemine yaklaşım göstermesi gerekmektedir. Günümüzde yöneticilerin bilginin performansını arttırmakla yükümlülüğü göz önüne alındığında bu durum yöneticilerin sistemin verimliliğinde, bilgiyi besleyen, birimler arasında sürekli dağıtan, yeni yatırım alanlarına ilişkin kritik bilgileri derleyen bir liderlik modelini benimsemelerinin zorunluluğunu göstermektedir.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin sürekli güncelleştirilmesi de verimliliği arttıracaktır. Güncellemede işletme içi verilerle yetinilmemesi, İnternet teknolojisi ile ilgili gelişmelerin izlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimlerinin kendilerine verilen rollerle ilgili bilgi ve sonuçları elektronik ağ (İnternetle) çalışanları ile tüketicilerle paylaşmaları da sorunları önceden görmede etkinliği ve verimliliği sağlayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KORDSA'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİSAYAR KULLANIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. İşletmenin Tanıtımı

Kord bezi Sanayi Ve Ticaret A.Ş, 1975 yılında hizmete girmiştir. Şirket endüstriyel tekstil alanında faaliyet göstermekte ve özellikle kord bezi tasarımı, üretimi, pazarlanması ile ilgilenmektedir.

İşletmenin bünyesinde; işçi statüsü durumunda dörtyüz otuz bir kişi çalışırken, büro personeli olarak da ikiyüz kırkdört kişi istihdam edilmektedir. Toplam çalışan sayısı altıyüz yetmişbeş kişidir.

1998 yılı cirosu 50.616.000.000.000 TL olan işletme sipariş üzerine üretim yapmaktadır. Çalışma düzeni ise vardiyalıdır. İstanbul Sabancı Center, şirketin genel merkezidir. Şirketin amacı, globalleşerek kord bezinde sektör liderliğini kalıcı kılmaktır. Şirketin misyonu ise tüm çalışanların katılımı ile endüstriyel tekstil alanında müşterilerimiz, çalışanlarımız, ortaklarımız ve toplum için değer yaratan bir şirket olmaktır. Şirkette çalışanlara yönelik destek hizmetlerini yürüten departmanın ismi; İnsan Kaynakları Müdürlüğü'dür. İnsan Kaynaklarını desteklemek için Bimsa yazılım programı kullanılmaktadır. Bilgisayar Destekli İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi, 1987 yılında kurulmuştur.

İşletmede 250 tane bilgisayar (32 Mb bellek, 1-4 Gb hard disk), 102 tane printer 7 tane kart okuyucu mevcuttur. Bu bilgisayarlar bir ana bilgisayara bağlıdır. (382 Mb bellek, 26 Gb hard disk)

3.2.Araştırmanın Amacı ve Araştırma Yöntemi

3.2.1.Amacı;Çağdaş yöneticiler artık sermayeleri olduğu kadar insan kaynaklarının ve bilgi sistemlerinin de şirketlerin varoluşunu ve yükselişini sürdürmesinde hayati rol oynadığını kabul etmişlerdir.

Çağdaş bir yönetim gereği olarak elamanların yetkinlik ve eğilimlerine göre en uygun sorumluluk paylaşımını sağlayan ve etkin örgütlenmeyle daha hızlı ve esnek iş süreçlerini destekleyen bir sistemle çalışmak ihtiyacı doğmuştur.

Yöneticiler insan kaynaklarını doğru yönde değerlendirerek amaçlarına daha kısa sürede ulaşmayı sağlamak için insan kaynakları yönetiminde bilgisayardan yararlanmaya başlamışlardır.

Bu bağlamda düşünüldüğünde insan kaynakları yönetiminde bilgisayar kullanım alanları ile ilgili bu çalışma ile, konuyla ilgilenen araştırmacılara bir başvuru kaynağı olması, literatüre bir katkı sağlaması ve insanların neler yapabileceğini görmek isteyen yöneticilere çağdaş iş yaşamının ritmini yakalama olanağını sağlamada bir fikir vermesi amaçları güdülmüştür.

3.2.2. Araştırma Yöntemi

İnsan kaynakları yönteminde bilgisayar kullanım alanlarının teorik yönü ile ilgili kitap, dergi, makale vb. yayınlar Türkiye'deki üniversitelerin ve ilgili diğeri kamu kurum ve kuruluşlarının kütüphanelerinden elde edilmiştir.

İnsan kaynakları yönetim sisteminde bilgisayar kullanım alanlarına yönelik bu çalışma, bizzat Kordsa A.Ş.'ne gidilerek mevcut insan kaynakları sistemi üzerinde inceleme yapılmıştır. Yapılan incelemeler neticesinde bilgisayarda yapılan işlemler ve mevcut sistem yapısı analiz edilmiş, sistemden daha fazla yararlanabilmek için öneriler sunulmaya başlanılmıştır.

3.3. İşletmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Sorumluk Alanları

3.3.1. İşletmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İşletmede İnsan Kaynakları Müdürlüğü' nün amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Çalışanların memnuniyetini arttırmak,
- Yasak yükümlülöklere uymak,
- İş yeri güvenliğini sağlamak,
- Çevre konularında bilinçli davranmak ve eğitmek,
- Çalışanları sürekli geliştirmektir.

3.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimin Sorumluluk Alanları

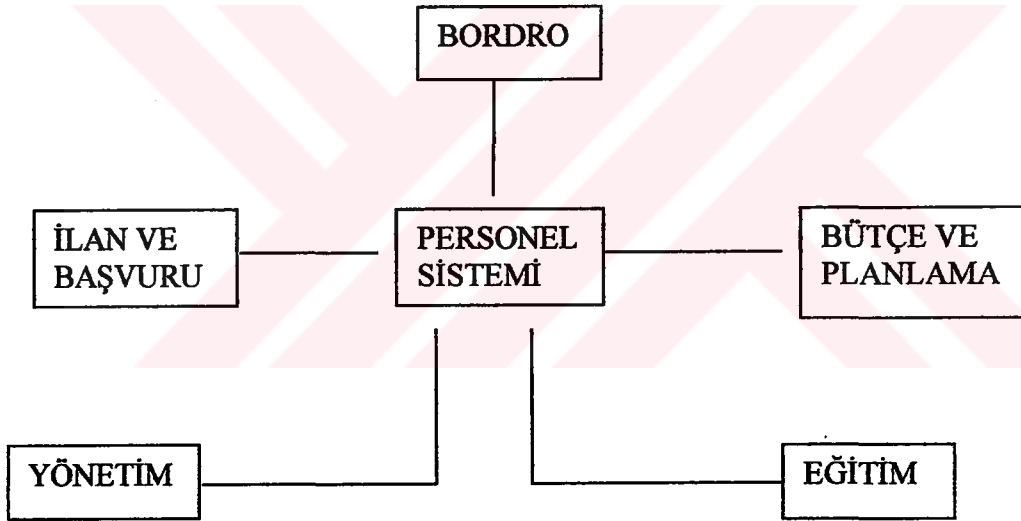
Kordsa A.Ş' nin İnsan Kaynakları Müdürlüğü' nün sorumluluk alanlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- İşe alma ve yerleştirme,
- Eğitim
- Ücretlendirme
- Kariyer Planlama – terfiler
- Performans değerlendirme
- Nakiller ve atamalar
- Personel ve özlük işlemleri
- Yönetim organizasyon
- Endüstriyel ilişkiler
- İş güvenliği
- Sağlık
- Servis
- Yemek
- Kurum içi halkla ilişkiler
- Haberleşme
- Güvenlik
- Çevre

3.4. İnsan Kaynakları Yazılımını Oluşturan Modüllerde Gerçekleşen İşlemler

İnsan kaynakları yazılımını şu modüller oluşturmaktadır.;

- İlan ve Başvuru Modülü
- Personel Sistemi Modülü
- Bordro Modülü
- Yönetim Modülü
- Eğitim Modülü
- Bütçe ve Planlama Modülü



3.4.1 İlan ve Başvuru Modülü

Eleman isteklerine göre mevcut kayıtlardan aranılan kişinin bulunması manuel yöntemle gerçekleşmektedir. Yapılan başvurular ve ilgili görüşmeler, başvuru bilgilerine göre gruplandırılıp dosyalanmaktadır. İşletmenin personel gereksinimi bilgisayar yardımı ile nitelik ve nicelik olarak hesaplanamamaktadır. Yöneticiler kendi departmanlarındaki personel ihtiyacını bildirmekte ve bu bildirimler yönetim komitesi tarafından değerlendirilmektedir. Bu alanlarda bilgisayar kullanımının tercih edilmemesini nedeni, yazılım programının kapasitesinin yetersiz oluşudur.

Bu nedenle şirket SPA/SA adlı yazılım programına geçme düşüncesindedir.

3.4.2. Personel Sistemi Modülü

Sistem, personel kayıtlarının oluşturulması, düzeltilmesi, silinmesi ve görüntülenmesi amacıyla oluşturulan ekranlarla kullanıcı arasında iletişim kurmaktadır. Mevcut bilgilerden gerekli konsolide bilgiler üretebilmekte ve genel bilgiler alınabilmektedir.

- Personel sisteminin içeriği;
- Personel ve yönetim bilgileri
- Eş ve çocuk bilgileri
- Eski işyeri bilgileri
- Genel bilgiler
- Statü ve ücret değişikliği bilgileri
- Aldığı ödül ve uyarılar
- Kontrol listelerini oluşturulması
- Eğitim bilgileri
- İzinler ve planlaması
- Vizite kağıdı işlemleri
- Raporlar ve grafiklerden oluşmaktadır.

Personel sisteminde yer alan sicil bilgilerinde personelin;

- Adı
- Soyadı
- Sicil no
- İşyeri giriş tarihi
- Çıkış tarihi
- Cinsiyeti
- Sigorta numarası
- Çalışma statüsü
- Sigorta yüzdesi
- Sakatlık derecesi

- Eski hükümlü olup olmadığı
- Sigortaya giriş tarihi
- Bu işyeri kıdemi
- Yaka rengi
- Vardiya bilgileri yer almaktadır.



I-BİHSA

İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMİ

SİCİL BİLGİLERİ

! 1-GİRİŞ 2-GÜNCELLE 3-İPTAL 4-GÖRÜNTÜLE 5-LİST

4 İŞYERİ : 02 ADI : GÜKHA
SİCİL : 00313 SOYADI: BİLGİSU
İŞY.GİRİŞ TAR.: 19971001 ÇIKIŞ TAR: 00000000
ÇIKIŞ NEDENİ : 00 CİNSİYET : E
ÇALIŞMA STATÜ.: 1 STANDART SİG.NO : 00000001256734
SİGORTA YÜZDE.: 14 NORMAL SEND.KODU: 0 SENDİKASIZ
SAKATLIK : 0 NORMAL ÇÖMEN : 0
ESKİ HÜKÜMLÜ : 0 HÜKÜMLÜ DEĞİL DİR/END K: E
ST.GİRİŞ TAR. : 19971001 ST.ES.KID: 000000
BU İŞYERİ KID.: 010307 SR.TP.KID: 010307
ŞİRK.ESKİ KID.: 000000 VARDİYA : 4
YAKA RENGİ :
PF1=YARDIM PF2=KOD AÇIKLAMA PF3=GERİ DÖNÜŞ ENTER=DEVAM CLEAR=ÇIK

Örnek 1 : Kordsa Kord Bezi Sanayi ve Ticaret A.Ş'de İnsan Kaynakları Sisteminde
Sicil Bilgilerini Belirten Bilgisayar Çıktısı.

Personel sisteminde;

- **Çalışanın mezun olduğu okul**
- **Bitirme derecesi**
- **Yabancı dili veya seviyesi gibi öğrenim durumuna ilişkin bilgilerde görüntülenebilmektedir.**



```

4 İŞYERİ      : 02          GÖZ      : GÖKHAN
  SİCİL       : 08313      SÖZLEŞME : BİLGİSÜ
              DİPLOMA SEVİYESİ: E
          OKUL              FAKÜLTE              BÖLÜM              DİPLOMA
LİSE 000              000              000              00
Ö.Lİ 000              000              000              00
LİSA 051 ULUDAĞ UNI.  006 İKTİSADİ İLHAR. 206 İKTİSAT  00
Y.Lİ 000              000              000              00
DOKT 000              000              000              00
D.US 000              000              000              00
          Y.ÖEL           OKUMA              YAZMA              KONUŞMA
          00              0              0              0
          00              0              0              0
          00              0              0              0
PF1=YARDIM  PF2=KOD AÇIKLAMA  PF3=GERİ DÖNÜŞ  ENTER=DEVAM  CLEAR=ÇIK
PF7=GERİ    PF8=İLERİ

```

Örnek 2: Kordsa Kord Bezi Sanayi ve Ticaret A.Ş'de İnsan Kaynakları Sisteminde Çalışanın Öğrenim ile Yabancı Dil Bilgilerini Gösteren Bilgisayar Çıktısı.

3.4.3. Bordro Modülü

Bordro programında personel sistemiyle entegre çalışmaktadır. Bu programın içeriği ise;

- Personele ait tasarrufu -teşvik bilgileri
- Bordroların tanzimi
- Yasal bildirgelerin tanzimi
- SSK işlemleri
- Nema ödemeleri işlemlerinden oluşmaktadır.

Personel sisteminde yer alan sicil bilgilerine ek olarak bordro sistemi sicil bilgilerinde personelin;

- Aileye yardım kodu
- Çocuk sayısı
- Banka ödeme kodu
- Banka hesap no
- Öğrenim bilgilerine de ulaşmak mümkündür.

I-BİREK

B O R D R O S İ S T E M İ

SİCİL BİLGİLERİ

! 1-GİRİŞ 2-GÜNCELLE 3-İPTAL 4-GERİNTÜLE 5-LİSTE 6-VRG.LİSTİ

4 İŞYERİ : 02 ADI : GERHAN
SİCİL : 08313 SOYADI : BALÇISU
İŞY.GİRİŞ TAR. : 19971001 ÇIKIŞ TAR: 00000000
ÇIKIŞ NEDENİ : 00 CİNSİYET : E
ÇALIŞMA STATU. : 1 STANDART SİC.NO : 000000012567345
SİGORTA YÜZDE. : 14 NORMAL SEND.KODU: 0 SENDİKASIZ
SAKATLIK : 0 NORMAL GÖRME : 0
ESKİ HÜKÜMLÜ : 0 HÜKÜMLÜ DEĞER DİR/END K: E
ST.GİRİŞ TAR. : 19971001 ST.ES.KID: 000000
BU İŞYERİ KID. : 010367 ASK: 000 ŞR.TP.KID: 010367
ŞİRK.ESKİ KID. : 000000 VARDIYA : 4 YARA KENCI
SEND.ÇIKIŞ TAR: 00000000 SEND.GIRT: 00000000
BANKA/ŞUBE NO : 001 0625 BAN.HESNO: A000011110-7
YAH.GİR.ÖDC SY: 00 GÖRME.Y: 00 00 00 00 00
AİLE YAR.KODU : 0 AVK: 1 EŞ.KID.KD: 0
BAN.ÖDEME KODU: 1 VEG: C VERGİ YÜZ: 035 VRG.DÜZ: _ _ _ _ _
CEÇ.YIL VERHAT: 0000555406149 Y.VERHAT : 0005323099863
PF1=YARDIM PF2=KOD AÇIKLAMA PF3=GERİ-DÖNÜŞ ENTER=DEVA
PF7=GERİ PF8=iLLERİ CLEAR=ÇIKIŞ

Örnek 3: Kordsa Kord Bezi Sanayi ve Ticaret A.Ş'de Bordro Sisteminde Sicil Kodları

İtibariyle Çalışanlara Ait Sicil Bilgileri Çıktısı.

Bordro ücret bilgilerinde işe şu bilgiler yer almaktadır;

- Ad
- Soyad
- Ücret
- Ücret artış miktarı
- Ücret değişiminin nedeni
- Ücret artış tarihi
- Ücret grubu
- Ücret kademesi
- Ücret basamağı

Bordro özel kesinti bilgilerinde; kooperatif kesintisi, kasko, ilaç gibi kesintiler listelenmektedir.

Bordro sisteminde puantaj ve fazla çalışma bilgilerinin listesi alınabilmektedir. Bu listede çalışanların;

- Adı/Soyadı
- Ödeme yıl/ay
- Normal çalışma günü/saat
- Haftalık tatil günü/saati
- Genel tatil günü/saati
- Yıllık ücretli izin günü/saati
- Ücret/ücretsiz izin günü/saati
- İstirahat günü/saati
- Devamsızlık günü/saati, bilgileri yer almaktadır.

Personelin manyetik kimlik kartı ile personel giriş – çıkış saatleri belirlenmekte ve devam kontrol listesi oluşturulabilmektedir.

Bu bilgilerle ücretler doğru ve hızlı bir biçimde hesaplanabilmektedir. İşletme ücret eğrisi ile piyasaya ücret eğrisi bilgisayarda oluşturulup karşılaştırılabilmekte ve önlemler alınabilmektedir.



1-BİMSA

BORDRO SİSTEMİ

PUANTAJ VE FAZLA ÇALIŞMA BİLGİLERİ

! 2-GÜNCELLE

3-İPTAL

4-GERİNTÖLE

```
4 İŞYERİ : 02 SİCİL : 08313 ADI : GÖKHAN
  ÖDEME YIL/AY: 199312 SOYADI : BİLGİSU
  NOR.ÇALIŞMA GÜNÜ: 26 . 0 NORMAL ÇAL.SAATI: 000 . 0
  HAF.TATİLİ GÜNÜ: 04 HAFTA TAT.SAATI: 00 . 0
  GEN.TATİL GÜNÜ: 00 . 0 GENEL TAT.SAATI: 000 . 0
  YIL.ÜC.İZİN GÜNÜ: 00 . 0 YIL.ÜC.İZ. SAATI: 000 . 0
  ÜCRETLİ.İZN.GÜNÜ: 00 . 0 ÜCRETLİ.İZN.SAAT: 000 . 0
  İSTİRAHAT GÜNÜ : 00 . 0 İSTİRAHAT SAATI : 000 . 0
  İŞ GÖREMEZLİK GÜ: 00 İŞ GÖREMEZLİK SA: 000 . 0
  DEVAMSIZLIK GÜNÜ: 00 . 0 DEVAMSIZLIK SAAT: 000 . 0
  ÜCRETSİZ İZ.GÜNÜ: 00 . 0 ÜCRETSİZ İZ.N.SAT: 000 . 0
  HİZ. AKDİ.ASKIDA: 00
  F.MES.%100 000 . 0 F.MES.%100 000
  F.MES.%050 024 . 0
  000 . 0 000
  000 . 0 000
PF1=YARDIM PF3=GERİ DÖNÜŞ ENTER=DEVAM CLEAR=ÇI
PF8=İLERİ
```

Örnek 5 : Kordsa Kord Bezi Sanayi ve Ticaret A.Ş'da Bordro Sisteminde Çalışanların

Puantaj ve Fazla Çalışma Bilgilerinin Dökümünü Veren Bilgisayar Çıktısı.

3.4.4. Yönetim Modülü

Yönetim bilgileri kariyer planlaması, performans değerlendirme işlemlerinden oluşmaktadır.

3.4.4.1. Kariyer Planlaması

Şirkette yılda bir kere kariyer görüşmeleri yapılmaktadır. Yöneticilerden alınan feed – backler doğrultusunda kariyer planlaması ve bu plana göre eğitim ihtiyacının belirlenmesi, yedek personelin belirlenmesi işlemleri yapılabilmektedir.

3.4.4.2. Performans Değerleme

Performans değerlendirme işlemi için yılda bir kere “beceri ve yetkinlik değerlendirme formu” doldurulmaktadır. Bu formda personelin teknik becerileri ile kişisel yetkinliklerinin yeterli olduğu yada gelişmesi gerektiği belirtilmektedir. Şirketin personel beceri ve kişisel yetkinliklerinden göz önünde tuttuğu faktörler şunlardır;

- Teknik beceriler
- PC kullanımı
- Ücret bilgisi
- Temel muhasebe – finans
- Sunuş teknikleri
- Raporlama
- Proje yönetimi
- İstatistiksel analiz
- Problem çözme teknikleri
- Müzakere teknikleri
- Stratejik yönetim
- Toplam kalite yönetimi
- Çevre sistemleri
- Proses yönetimi

- İngilizce
- İkinci yabancı dil
- Kişisel yetkinlikler;
- Analitik düşünme
- Kavramsal düşünme
- Müşteri odaklı olma
- Başarma arzusu
- Etki ve tesir
- Bilgi edinme
- İnsiyatif
- Kişisel bütünlük
- Karşısındakini anlama
- İlişki ve çevre oluşturma
- Organizasyonel duyarlılık
- Değişime hazır olma
- Ekip çalışması ve işbirliği
- Kendine güvenin kullanılması
- İletişim
- Stres yönetimi
- Zaman yönetimi
- Liderlik
- Sorumluluk alma
- Yargı (sağduyu)
- Başarı için geliştirme
- Kişileri hedeflere doğru yönlendirme
- Ekip liderliği

Performans değerlendirme sonuçları bilgisayara aktarılıp buna göre personelin bireysel gelişme planı hazırlanabilir. (Örnek;6) Bireysel gelişme planında şu bilgiler yer almaktadır.

- İsim/Pozisyon

- Değerleyen kişi
- Gelişmesi gereken beceri/Yetkinlik
- Nedenleri
- Yapılacak işlem
- Sũre/Tarih
- Sorumlu kişi
- Değerleme Tarihi



3.4.5. Eğitim Modülü

Eğitim bilgilerinin içeriği;

- Personel eğitim talepleri
- Eğitimin planlanması ve zamanlanması
- Sınıfların oluşturulması
- Personel eğitim bazında değerlendirme
- Planlanan ve gerçekleşen eğitimlerin karşılaştırılması,
- Eğitim/ eğitimci/ katılımcı bazında değerlendirme işlemlerinden oluşmaktadır.

Eğitim bilgileri programı ile personelin;

- Alacağı eğitimin türü
- Eğitim süreci
- Eğitim notu
- Kayıp saat maliyeti
- Harcırah giderleri
- Eğitim maliyeti bilgileri listelenebilmektedir.

Bilgisayar kullanımı ile personelin eğitim gereksinimi belirlenip eğitim listesi ve eğitim planı çıkartılabilmektedir. Şirket içinde eğitim yapılabilmesi için eğitim salonları mevcuttur. Eğitim için personel şirket dışı kuruluşlara da gönderilmektedir. Eğitim programında “Eğitim Çağrı Mektupları” hazırlanabilmektedir. (Şekil;7) Eğitim çağrı mektubunda eğitim konusu, tarihi, eğitim yeri ve katılımcıların adı-soyadı, eğitimin kim tarafından verileceğine ilişkin bilgiler yer alır.

Merve Ergun
29.12.98 13:43

To: Aslı Kaymakçalan; Yücel Kırtman; Suha Kızılbulut; Berna Özkoc; Aylin Toper; Mert Tükel
cc: Yılmaz Kanbak, Hakan Oker, Bekir Soyutürk, Kaya Özüekren, Hayri Ozer Gez, Nuri Duzgoren
Subject: TP '98 EĞİTİMİ

Talent Pool '98 grubunun üçüncü eğitim programı, "Grup Dinamikleri" başlığı altında 4-5 Şubat ve 11-12 Şubat tarihlerinde İstanbul Klasis Otel'de gerçekleştirilecektir. Prof. Dr. Mehmet Gürkaynak tarafından verilecek olan programın detayları daha sonra gönderilecektir. Aşağıda diğer detayları verilen programa katılımınızı rica ederim.

Saygılarımla,

Merve ERGÜN
İnsan Kaynakları Uzmanı

TARİH	EĞİTİM YERİ	KATILIMCILAR
4-5 Şubat	Klasis Otel	Aslı Kaymakçalan Berna Özkoc Yücel Kırtman Mert Tükel
11-12 Şubat	Klasis Otel	Aylin Toper Suha Kızılbulut

ÖNEMLİ NOT: Eğitim dönüşü eğitim değerlendirme formunu doldurmayı lütfen unutmayınız.

Örnek7; İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nce Hazırlanan Eğitime Çağrı Mektubu Çıktısı.

Personel eğitim sonucunda “Eğitim Değerleme Formu”nu doldurmaktadır. Bu form beş bölümden oluşmaktadır;

1 - Eğitim

- Eğitimin içeriğinin beklentileri karşılama düzeyi
- Örneklerin ve uygulamaların yeterliliği
- Eğitim içeriğinin mantıklı bir sıra takip etmesi

2 - Eğitimin Gereçleri

- Eğitim dökümanlarının yeterliliği
- Eğitim makine ve malzemelerin yeterliliği

3 - Eğitimi Veren Kişi

- Konuyla ilgili teknik bilgiler
- Eğitim / sonuç yeteneği
- Sınıf hakimiyeti ve katılımı sağlaması
- Soruları Yanıtlaması
- Genel Davranış ve Tutumu

4 - Eğitim Yeri

- Eğitim yerinin konumu
- Eğitim salonları ortam koşulları

5 - Genel Değerleme

- Eğitimin amacına ulaşması
- Eğitim kişisel gelişime katkısı
- Eğitim süresi
- Eğitimin genel değerlemesi

3.4.6. Bütçe ve Planlama modülü

İşletmede bütçe ve planlama modülünde aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmektedir;

- Aylık ve dönemsel bütçelerin hazırlanması
- Genel bütçe kalemlerinin girilmesi
- Genel bütçe kalemlerinin kişilere dağıtılması
- Bütçe revizyonlarının yapılması
- Bütçe ile gerçek ücretlerinin karşılaştırılması ve sapmaların görülmesi.

3.5. Kordsa A.Ş' nin İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayar Kullanımının Değerlendirilmesi ve Öneriler

İncelen işletmenin insan kaynakları departmanının klasik organizasyon yapısına uygun organize edildiği görülmektedir. İşletmenin insan kaynakları müdürlüğü örgüt yapısı içinde diğer bölümlerle aynı düzeyde biçimsel yetkiye sahiptir. Halbuki modern örgüt yapısının var olduğu işletmelerde insan kaynakları bölümünün sorumluluk alanı diğer bölümlere göre daha fazladır. İnsan kaynakları departmanı işletme genel müdürüne doğrudan doğruya bağlı ve ona çok yakın bir örgüt düzeyindedir. Bunun nedeni ise; genel müdüre danışmanlık yapabilmek ve diğer bölümlere de çalıştırdıkları kişilere ilişkin sorunlarda yardımcı olabilmek içindir.

İşletmede insan gücü planlanmasının uzun dönemli ve gelecekteki sektörel eğilimleri de göz önüne alacak şekilde gerçekleştirilmesi ve bu konuda matematiksel modellerin ve istatistiksel süreçlerin kullanımı gereklidir. İş başvurularının elektronik tasarımı yapılarak, istek kriterlerinin belirlenmesi, isteklerinin takibi, ilan ve maliyetlerin takibi, başvuruların takibi, yapılan görüşmelerin takibi, başvuru sınavlarının takibi ve başvuru bilgilerine göre özgeçmiş tanzimi gibi işlemleri kısa süre içinde yapmak, başvuru analizi raporu hazırlanarak eleman isteklerine göre mevcut kayıtlardan aranılan kişinin bulunması sağlanabilir.

Firmanın eğitim planları doğrultusunda gerçekleştirdiği eğitimler personelin işle ilgili bilgi ve becerisini arttırmaktadır. Eğitim gerekliliğine inanılması firmanın rekabet gücü sağlamada insan kaynaklarının etkin olduğunu göstermektedir. Bilgisayarda eğitim programında personel / eğitim bazında maliyetlendirme, planlanan ve gerçekleşen eğitimlerin karşılaştırılması, eğitim/ eğitimci / katılımcı değerlendirme raporları hazırlanabilmektedir.

Bilgisayar kullanımı firmanın zamandan, maliyetlerden ve şikayetlerden kurtulmasını, böylelikle verimliliğin artmasını sağlamaktadır.

İşletmede bilgisayarda personel devam takibi yapılabilmektedir. İşçinin işe girerken ve çıkarken kart okuyucuya kartını okutturabilmekte ve bu bilgiler bilgisayara aktarılıp, çalışanın puantajı hesaplanabilmektedir.

Firmanın işgücü gideri olarak ücret hesabında ve sürecinde bilgisayar kullanımı yararlı ve etkili sonuçlar ortaya koymaktadır. Özellikle firmanın iş değerlemesi ve ücret yapısının mimarisini oluşturmada, piyasa ücret eğrileri ile kendi ücret eğrisi arasındaki açıklığı gidermede bilgisayardan yararlanılması objektif bir uygulamayı da gündeme getirmektedir. Bu durum ücret adaletine inancı arttırmakta ve personel motive edilmektedir.



GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER

Günlük hayatımızın bir parçası olan bilgisayarların kullanım alanları gittikçe genişlemektedir. Bilginin sistemli olarak düzenlenmesi, saklanması, işlenmesi, dağıtılması ve gerektiğinde yeniden ulaşıp kullanılması bilgisayarlar sayesinde etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmektedir.

Organizasyondaki insan kaynaklarından etkin biçimde yararlanılmasında temel belirleyici olan, çalışanlara ilişkin doğru, ilgili ve eksiksiz, güncel bilgiyi zamanında sağlamaktadır. Bu süreçte meydana çıkabilecek sorunlar zaman ve maliyet kaybına yol açarak, işletme performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

Bugün, modern kuruluşlardaki herhangi bir yönetici yeni teknolojilere, aradığı stratejik bilgilere, istediği zaman, hızla ulaşabilmekte ve onları verimli bir şekilde kullanabilmektedir. Aradığı bilgiyi en hızlı ve doğru şekilde bulan kurum yöneticilerinin başarılı olacağı muhakkaktır. Bilgisayar kullanımı teknolojik gelişmelere ayak uydurabilme yeteneğinin bir sonucudur. Dinamik ve süratli bir gelişme ve ilerleme temposu sağlamak isteyen şirket yöneticileri, başlangıçta bilgisayardan ne beklediklerini sağlamak durumundadırlar.

Bilgisayar elektronik bilgi işlem makinesi olarak, işletmelerin işlevlerini yerine getirmede kullandıkları çok yetenekli bir makinedir. Özelliği çok sayıda işlemi çok kısa zamanda doğru olarak yapması, saklaması, ve çok değişik bilgileri birleştirmesi, sonuçları isteği zamanda ve şekilde vermesidir. Bilgisayarlar sayesinde çalışanların zamanlarından tasarruf edilecek, böylece işlevlerin genişletilmesi olanağı doğacaktır. Yapılmayan birçok iş yapılabilir hale gelecektir.

Aynı zamanda bilgisayarlar, belli bir enformasyon yığından, gittikçe daha bilgi çekmek gerektiğinde ekonomik bir araç olmaya başlar. Çünkü bu gibi uygulamalarda toplam masraf çok yavaş artarken, birim başına masraf hızla düşer. Bilgisayarda hazırlanan bilgilerde ve verilen sonuçlar da şaşmayan bir tarafsızlık vardır. Bilgisayarlar yaptığı işlemleri olağanüstü olarak tanımlayabileceğimiz bir hızla yapmaktadır. Bugün bilgisayarların işlem hızları “nono – second” ile yani saniyenin milyarda biri gibi bir zaman birimiyle ölçülmektedir. Bilgisayarın

kendisine verilen bilgiler, yine kendisine verilen programa göre işler ve bu işlemi hatasız yapar.

Bilgisayar kullanılması, kuruluşun bütün personeline yeni bir sistem anlayışı ve düzenli çalışma gereği getireceğinden ve bilgisayara aktarılacak işlerin en ince ayrıntılara kadar tam olarak tanımı yapıldığından, yöneticilerin ve personelin hata ihtimali azalır. Personelin en iyi biçimde kullanılmasını sağlayacağından verimliliği artırır.

Bugün, bilgisayarlar ikinci sanayi devriminin yaratıcısı olarak kabul edilmektedirler. Zamanında bilgisayar kullanmaya alınmayan kuruluşlar hiç şüphesiz piyasadan silinecektir.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKINCI, Z. Beril, “ İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkiler”, Human Resources Dergisi, Yıl: 1., Sayı: 4, Şubat 1997.

ARIKOL Münire, Bilgiye Dayalı Yönetim, Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri Semineri, Kalder Yayınları, İstanbul, 3 Aralık 1996.

ARTAN Sinan, Personel Yönetimi, II. Baskı, Gül Yayınevi, İstanbul, 1989.

AYTEK Bintuğ, İşletmelerde İnsangücü Planlaması, Kalite Matbaası, Ankara, 1978.

BAŞARAN İbrahim Ethem, Yönetim, Gül Yayınevi, Ankara, 1989.

BAYDERE Sadık, Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetim Dergisi, Yıl : 1, sayı: 10, Ağustos 1997.

BULKAR Tayfun, Kalite Yönetimi Yazılımı ve Bilgi teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri Seminerleri, Kalder Yayınları, 3 Aralık 1996.

CANMAN A. Doğan, Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1995.

CHUNG Robert, The Horizontal Organization, Business Credit, May 1994.

DEMİRDÖĞEN Osman, "Bilgisayar Destekli İşgücü Planlaması", Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, sayı: 3-4, yıl; 1994.

DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 1996.

DRUCKER Peter, Yönetim Uygulaması, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1996.

DRUCKER Peter , Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1994.

DÜNDAR Gönen, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul, 1998.

ERKUT Haluk, Bilgisayar Destekli Proje Yönetimi ve Bilgisayar Destekli Yönetim, Bilgisayar Sistemleri Semineri, İstanbul, Nisan 1998.

ERSEN Haldun, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997.

ERTÜRK Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.

FINNIGAN John, Doğru İşe Doğru Eleman, Rota Yayınları, İstanbul, 1995.

HAMMER Michael ve CHAMPY James, Değişim Mühendisliği, Çeviren; Sincem GÜL, Sabah Yayınları, İstanbul, 1996.

JOHNSON Mike, Gelecek Bin Yılda Yönetim, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996.

KARSLIGİL M. Yahya, Yönetimde Bilgisayar ve Yönetim Bilgi Sistemleri, İstanbul, 1998.

KARSLIGİL M. Yahya, Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi Seminer Notları, 1997.

KAVRAKOĞLU İbrahim, Bilgi Teknolojilerinin Etkin Kullanımı, Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri Semineri, Kalder Yayınları, İstanbul, 3 Aralık 1996.

KAYAKUTLU Gülgün, “ Teknolojiden Uzak Kalamazsınız”, Power Dergisi, Mart 1999,

KORKMAZ Adil, Türk İmalat Sanayiinde Verimlilik Göstergeleri, MPM Yayınları, No 557, Ankara, 1995.

KÖKÇÜ Kazım, “ İnsan Kaynakları” Milliyet Gazetesi, İstanbul, 26 Şubat 1995.

KURTULMUŞ Numan, Sanayii Ötesi Dönüşüm, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.

LALELİ Şule, “Dünya İmalat Sanayii” Power Dergisi, Ekim 1998.

LOGO Dökümantasyon,İnsan Kaynakları,Logo Yazılım ve Ticaret Limited Şirketi,Ocak 1998.

MORITA Akio, Bir Japon Mucizesi SONY, İlgı Yayınları, İstanbul, 1989.

ONAL Güngör, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, Türkmen Kitabevi, 2. Baskı, İstanbul, 1998.

OPERA İnsan Kaynakları Yazılımı, Tanıtım Kitapçığı, İstanbul, 1999.

ORACLE İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Kitapçığı , İstanbul, 1999.

ÖNDOĞAN Haluk,Koç Finansal Süreçlerin Yeniden Tasarımı ve Yönetim Bilişim Sistemi,Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri Semineri, Kalder Yayınları, 3 Aralık 1996.

PALMER Margaret ve T. WINTERS Kenneth, İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

PARTER Michael, Geleceği Yeniden Düşünmek, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997.

PC World Dergisi, “İş Dünyasında Başarı İçin Taktikler”, Nisan 1997.

PC World Dergisi, “Çalışma Grubu Uygulamaları”, Nisan 1997.

SEMLER Ricardo, Maverick, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

SERASLAN Nahit, Bilgisayar Donanımları ve İşletim Sistemleri, Bilgisayar Destekli Yönetim Seminerleri, İstanbul, 1988.

SOYSAL Ataç, Yönetimde Bilgisayar ve Günümüz Endüstriyel İşletmelerinde Bilgisayarın Yeri, MESS 1998 Yılı Seminerleri, İstanbul, 1988.

SÖZERİ Ayşe, Genç İşgücü Araştırması, Hürriyet İnsan Kaynakları, İstanbul, 1996.

TAŞKIN Erdoğan, İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Der Yayınları, İstanbul, 1993.

TAŞKIN Erdoğan, Yönetim Pazarlama Satış, Der Yayınları, 3. Basım, İstanbul, 1993.

TURGAY Tayfun, Verimlilik Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri, Verimlilik Dergisi, 1995

USLU Adem, "Türkiye'de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi", 1. Verimlilik Kongresi, Bildiriler, Ankara, 1991.

YILMAZ Hüseyin, "Yönetimde Sıfır Hiyerarşi ve Müşteri Tatmini İlişkisi", TSE Standart Dergisi, Ağustos 1998.