



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

GÜLŞAH AYAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LEFKOŞA
2019

ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

GÜLŞAH AYAN

20173521

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. BARIŞ KOYUNCU

LEFKOŞA
2019

KABUL VE ONAY

..... tarafından hazırlanan “.....”
başlıklı bu çalışma,/...../..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda
başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans / Doktora / Sanatta Yeterlik Tezi
olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

.....
Yrd. Doç. Dr. Barış Koyuncu (Danışman)
Yakın Doğu Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölüm Başkanı

.....
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Ertugan
Yakın Doğu Üniversitesi
Pazarlama Bölüm Başkanı

.....
Doç. Dr. Mustafa Menekay
Yakın Doğu Üniversitesi
Uluslararası İşletme Bölüm Başkan Vekili
Yönetim Bilişim Sistemleri Bölüm Başkanı

.....
Prof. Dr. Mustafa Sağsan
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin, tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim. Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Yakın Doğu Üniversitesinde erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin iki (2) yıl süre ile erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde tezimin tamamı erişime açılabilir.

Tarih

İmza

Ad Soyad

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, iki yıl boyunca değerli bilgilerini bizlerle paylaşan, kullandığı her kelimenin hayatıma kattığı önemini asla unutmayacağım saygıdeğer danışman hocam; Yrd. Doç. Dr. Barış KOYUNCU 'ya, çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Nevzat Sefa EROĞLU ve çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan değerli annem Neşe AYAN ve babam Ömer AYAN' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZ

ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

Çalışmada, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarında, bilgi yönetimi süreçleri araştırılmaktadır. Bu doğrultuda elektronik insan kaynakları yönetimi, fonksiyonları ve bilgi yönetimi süreçleri ayrıntılarıyla ele alınmaktadır. Çalışmanın son bölümü, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarında, bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisini inşaat ve yapı malzemeleri sektörlerindeki 100'den fazla çalışana sahip örgütlerde ve elektronik insan yönetimi yazılımı kullanan örgütleri inceleyen bir araştırmayı içermektedir. Toplam 19 örgütün katıldığı araştırmada verilerin analizi için istatistiki analizlerden (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) faydalanılmıştır. Araştırmada sonuç olarak, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanım düzeyi ile bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki olduğu ve elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanım düzeyinin, bilgi yönetimi süreçlerini etkilediği bulunmuştur. Ayrıca örgütlerde bulunan elektronik insan kaynakları yönetimi yazılımına göre, bilgi yönetimi süreçlerinin kullanım düzeyinin farklılaştığı sonucuna da ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi, Bilgi Yönetimi.

ABSTRACT

INFORMATION MANAGEMENT PROCESSES IN ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

In this study, information management processes are investigated in electronic human resources management applications. In this respect, electronic human resources management, functions and information management processes are discussed in detail. The final part of the study includes a survey examining the impact of electronic human resource management practices on information management processes in organizations with more than 100 employees in construction and construction materials industries and organizations using electronic human resource management software. Statistical analysis (frequency, percentage distributions, arithmetic mean, standard deviation) was used for the analysis of data. As a result, it was found that the use of electronic human resources management application and the use of electronic human resources management applications have a relationship between information management processes and the use of information management processes have an impact on information management processes. In addition, according to the electronic human resources management software found in organizations, according to the information management software, it has been concluded that the level of usage of information management processes is different.

Keywords: Human Resources Management, Strategic Human Resources Management, Electronic Human Resources Management, Information Management.

İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM	
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİL DİZİNİ	ix
TABLO DİZİNİ.....	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	3
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
1.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	3
1.2 İKY’NİN TARİHSEL GELİŞİMİ	4
1.3 PERSONEL YÖNETİMİ.....	6
1.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN PERSONEL YÖNETİMİNDEN FARKLARI.....	9
1.5 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	11
1.5.1 Strateji kavramı	11
1.5.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	13
1.5.3 Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik İnsan Kaynaklarından Farkları.....	14
1.5.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler.....	15
1.6 BİLGİ YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	17
2.BÖLÜM	20
ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	20
2.1 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	20
2.2 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ’ NİN OLUŞTURULMASI İÇİN GEREKEN AŞAMALAR.....	23
2.2.1 Bilgi yayımı	23

2.2.2 Veri Tabanı Oluşturma.....	23
2.2.3 Temel İnsan Kaynakları İşlemleri.....	24
2.2.4 Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri.....	24
2.2.5 Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri.....	24
2.3 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AVANTAJLARI	28
2.4 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DEZAVANTAJLARI	29
2.4.1 Örgütsel Sinizm	32
2.4.2 Örgütsel Sinizmin Öncülleri Ve Sonuçları	33
2.5 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ..	34
2.5.1 Elektronik İnsan Kaynaklarının Planlanması.....	34
2.5.2 Elektronik İnsan Kaynaklarında İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme	35
2.5.3 Elektronik Öğrenme	37
2.5.4.Elektronik Performans Yönetimi.....	39
2.5.5. Elektronik Kariyer Yönetimi.....	43
2.5.6. Elektronik İş Değerleme	44
2.5.7.Elektronik Ücretlendirme	46
2.5.8.Elektronik İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	47
2.6. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	49
3.BÖLÜM	56
BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ	56
3.1 BİLGİNİN OLUŞUMU	56
3.1.1 Veri (Data)	57
3.1.2 Enformasyon (Information)	59
3.1.3 Bilgi Kavramı.....	60
3.1.4 Bilgelik (Wisdom)	62
3.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE BİLGİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	63
3.3. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI.....	64
3.4 BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ	65
3.4.1 Bilginin Üretilmesi (Knowledge Creation).....	69
3.4.2 Bilginin Depolanması	72
3.4.3 Bilginin Paylaşılması	73
3.4.4 Bilginin Kullanılması, Sınıflandırılması	75

3.4.5.Bilgi Yönetiminin Geribildirimi/Test Edilmesi	77
3.5 BİLGİ YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI.....	79
3.6 BİLGİ YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	81
4.BÖLÜM	83
ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	83
4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU ÖNEMİ VE AMACI	83
4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	84
4.3 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	84
4.3.1 Araştırmanın Çerçevesi ve Örneklemi	84
4.3.2 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	85
4.3.3 Araştırmanın Değişkenleri.....	86
4.3.4 Araştırmanın Hipotezleri	87
4.3.5. Araştırmanın Soruları.....	87
4.4.6 Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler	88
4.4.7 Araştırmanın Kısıtları	88
4.4 ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI	89
4.4.1 Demografik Bilgiler.....	89
4.4.2 Betimsel Bulgular	92
SONUÇ, GENEL DEĞERLENDİRME.....	113
KAYNAKÇA	120
Kitaplar	120
Makale, Bildiri ve Dergiler.....	121
Tezler	124
EKLER	126
ANKET FORMU	126
ÖZGEÇMİŞ.....	130
İNTİHAL RAPORU.....	133
ETİK KURUL RAPORU	140

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	9
Şekil 2: Örgütsel Sinizm Öncülleri.....	33
Şekil 3: Performans Yönetim Sistemi.....	42
Şekil 4: Değerlendirme Süreci Aşamaları	45
Şekil 5: E-İKY ve İKY uygulamaları.....	54
Şekil 6: İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Çalışma Konseyi.....	55
Şekil 7: Bilginin Hiyerarşisi	57
Şekil 8: Bilgi Yönetimi Süreci	65
Şekil 9: Bilgi Yönetimi Yaşam Döngüsü	66
Şekil 10: 5 Aşamalı Örgütsel Bilgi Üretimi Modeli	69
Şekil 11: Bilgi Yönetim Süreci	78

TABLO DİZİNİ

Tablo 1: Personel yönetimi ve İKY farkları	10
Tablo 2 :Stratejik İKY ve İKY farkları	14
Tablo 3: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Sonuçları.....	31
Tablo 4: İşçi Sağlığı ve Güvenliği Konusunda İnsan Kaynakları Birimi İle Yöneticilere Düşen Sorumluluklar	48
Tablo 5: İKY- E-İKY Farkları.....	51
Tablo 6: Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler.....	61
Tablo 7: Bilgi Yönetimi Süreçleri	66
Tablo 8: Araştırmaya Katılan İşletme Sayısı Ve Katılım Oranı.....	89
Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	90
Tablo 10: Katılımcıların Eğitim Durumu	90
Tablo 11: Katılımcıların Yaş Dağılımı	91
Tablo 12: Katılımcıların İK Çalışma Süresine Göre Dağılımı	91
Tablo 13: Katılımcıların İşletmede çalışma Süresine Göre Dağılımı	92
Tablo 14: Elektronik Planlama Süreci Kullanım Düzeyleri	92
Tablo 15: Yaş Ve Elektronik Planlama Regresyon Analizi	94
Tablo 16: Elektronik İşe Alım Süreçleri Kullanım Düzeyleri	95
Tablo 17: Yaş ve Elektronik İşe Alım Regresyon Analizi.....	97
Tablo 18: Elektronik Öğrenme Süreçleri Kullanım Düzeyleri	97
Tablo 19: Elektronik Performans Yönetimi Süreçleri Kullanım Düzeyleri ...	100
Tablo 20: Yaş Ve Elektronik Performans Yönetimi Regresyon Analizi.....	102
Tablo 21: Elektronik Kariyer Yönetimi Kullanım Düzeyleri	103
Tablo 22: Çalışma Yılı Ve Elektronik Kariyer Yönetimi Regresyon Analizi.	105
Tablo 23: Elektronik İş Değerleme Kullanım Düzeyleri	105
Tablo 24: Yaş ve Elektronik İş Değerleme Regresyon Analizi	107
Tablo 25: Elektronik Ücretleme Süreçleri Kullanım Düzeyleri	107
Tablo 26: Elektronik Endüstri İlişkileri Süreçleri Kullanım Düzeyleri.....	109
Tablo 27: Eğitim Durumu Ve Elektronik Endüstri İlişkileri Regresyon Analizi	110
Tablo 28: Elektronik İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği Süreçleri Kullanım Düzeyleri	111

KISALTMALAR

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

E-İKY: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

BY: Bilgi Yönetimi

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminin tarihi personel yönetimine dayanmaktadır. 1980 yıllara kadar insan kaynakları yönetimi personel yönetimi adıyla anılmaktadır. 1990 sonlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi şeklinde kullanılmıştır. 2000'ler den sonra ise teknolojinin gelişmesi, küreselleşmesin başlamasıyla birçok alanda eklenen" elektronik" kavramı insan kaynakları yönetimine de eklenmiştir.

Teknolojinin gelişmesiyle yaşanan değişimler birçok şeyi etkilemektedir. İşletmeler yaşanan bu değişimden etkilenmiştir. Teknolojik gelişmelerden internet ve intranetin gelişmesiyle, bilgisayarın vazgeçilmez bir unsur olmasıyla işletmeler hem çalışma koşullarını hem iş yapma biçimlerini değiştirmek zorunda kalmıştır. Bu değişime uğrayan alanlardan biri de insan kaynakları yönetimidir. İşletmeler insan kaynakları yönetimi bölümleri işlerini yürütürken bilgisayardan, internetten elektronik ortamdan faydalanır hale gelmişlerdir. Böylece elektronik insan kaynakları yönetimi son zamanlarda sıklıkla kullanılır hale gelmiştir (Doğan,2010,s.1).

Son yıllarda bilgi kavramının gelişmesiyle ortaya çıkan yaklaşımlardan biri bilgi yönetimi uygulamalarıdır. Küreselleşmenin hız kazanması ve teknolojinin gelişmesiyle günümüz işletmelerinde bilgi yönetimi uygulamaları kullanılmaya başlanmıştır. İşletmenin bilgi kaynaklarına ulaşarak bilgilerin elde edilmesi, depolanması, sınıflandırılması ve paylaşılması sürecini ifade eden bilgi yönetimi süreci bazı sektörlerde hızlı gelişim göstermiştir.

Bilgi yönetimi alanında gelişmeler 2000 den sonra yaşanmış ve bilgi yönetimi birçok işletmenin merkezi haline gelmiştir. Bilgi yönetimi tamamen bilgisayar altyapısına bağlı mekanik bir süre olarak algılanmasına karşın bilgi yönetimi uygulamaları içerisinde teknolojik büyük bir öneme sahiptir. Teknolojinin

gelişmesiyle bilgi yönetimi süreçleri hızlanmış daha etkili ve verimli bir hale gelmiştir(Efiloğlu,2006,s.1).

Tezin ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi anlatılmıştır. Bölümde ilk olarak insan kaynakları yönetiminin kavramı, önemi ve tarihsel gelişimi üzerinde durulacak; personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklar, stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları ve stratejik insan kaynakları arasındaki farklara değinilecektir.

Tezin ikinci bölümünde elektronik insan kaynakları yönetimin tanımı, önemi, elektronik insan kaynakları yönetimine geçiş için gerekli aşamaların üzerinde durulacak; elektronik insan kaynaklarının avantaj ve dezavantajları incelenecektir. Daha sonra elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları Elektronik İnsan Kaynakları Planlama, Elektronik İşe Alım, Elektronik Öğrenme, Elektronik Performans Yönetimi, Elektronik Kariyer Yönetimi, Elektronik İş Değerlendirme, Elektronik Ücretleme, Elektronik Endüstri İlişkileri ve Elektronik İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinden bahsedilecektir.

Tezin üçüncü bölümünde Bilgi yönetimi anlatılmıştır. Bölümde ilk olarak bilginin oluşumu anlatılmıştır. Daha sonra insan kaynakları yönetimi ve bilgi yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bilgi yönetimi kavramı, bilgi yönetimi süreçleri bilginin üretilmesi, bilginin depolanması, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması aşamaları, bilgi yönetiminin avantaj ve dezavantajları incelenmiştir.

Tezin son bölümünde elektronik insan kaynakları yazılımı kullanan inşaat ve yapı malzemeleri işletmelerinde çalışan personele uygulanan anket sonuçlarının analizi anlatılacaktır.

1. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde, İKY' nin oluşumu ve kavramlarından, İKY' nin tarihsel süreçlerinden, stratejik İKY yaklaşımlarından, İKY ve bilgi yönetimi kavramlarından söz edilmektedir.

1.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

İKY literatürde birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Yapılan tanımlarından bazıları:

İnsan Kaynakları Yönetimi; Boone-Kurtz (1988)'e göre *"İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir (Keser,2002,s.1)."* Armstrong (1992)'e göre İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyon ve personeller arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir (Keser,2002,s.1). İKY, örgütün rekabet gücünü arttırmak için İK' nın nasıl oluşturulacağı, nasıl istihdam edileceği ve nasıl yönetileceği ile ilgilenen yönetim anlayışıdır (Ramazan Geylan vd,2013,s.7).

Yapılan tanımlar incelendiğinde insan kaynakları yönetimi örgütteki personellerin işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, yönetimle ilişkilerinin düzenlenmesini kapsamaktadır. İKY, personel ve yönetim arasında ilişkileri inceleyen personellerin kurum kültürüyle birleşmelerini sağlayan örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli tüm politikaları içeren bir yönetim

sistemidir. İKY, örgütlerin ve personellerin değerlerine yön veren uygulamalar içermektedir.

Şahingöz'e göre insan kaynakları yönetimi örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Şahingöz,2007,s.16). İKY, işinden memnun ve verimli personellerin gerekliliğini vurgulayan insan ilişkileri yaklaşımını temel almaktadır. Bir örgütün başarısını belirleyen birinci öge personeller yani insandır. İkinci öge ise personeller arasındaki ilişkilerdir. Üçüncü öge ise personellere yönelik politika, ilke ve uygulamaların uygulanmasıdır (Kağnıcıoğlu,2001,s.17).

1.2 İKY'NİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları kavramının II. Dünya savaşıdan sonra ortaya çıktığı düşünülmektedir. Ancak insan kaynakları yönetimi kavramı daha eskilere dayanmaktadır. Ünlü Babilli Hammurabi kanunlarında ücretlendirme sistemleri, M.Ö 1600lerde Çinlilerde ilk iş bölümü ve uzmanlaşma, M.Ö 400' lerde Çinlilerde personel devir hızının yüksekliğini kullandıklarına rastlanmaktadır (Erik,2010,s.1).

Bilimsel olarak İnsan Kaynakları kavramı ilk olarak Endüstri Devrimi ile ortaya çıkmıştır. Endüstri devrimiyle ekonomik hayat hızla gelişmiş, sanayi kuruluşları ortaya çıkmaya başlamış, fabrikalarda çalışmalar başlamıştır. İlk personel yönetimi bölümü 1890' larda NCR Corporation'ın (national cash registers),(amerikan bilgisayar, atm ve yazarkasa üreticisi) NCR işletmesinin içerisinde açılmıştır (Erik, 2010,s.1).

1890'larda I. Dünya savaşı başlamış orduya asker almak için psikolojik testler uygulanmaya başlamıştır. Bu testler personel seçimi için kullanılan ilk testler olma özelliğiyle literatürde yerini almıştır (Erik,2010,s.1).

1929 Dünya Ekonomik Bunalımıyla başlayan ve 1930 a kadar devam eden bunalıma ekonomik bunalım ismi verilmektedir. Bu buhran en çok Kuzey Amerika ve Avrupa'yı en çok etkilenmesine rağmen bütün dünyayı etkisi altına almış ve yıkıcı etkiler bırakmıştır. Buhrandan dolayı işsizlik artmış ve evsizler ordusu oluşmuştur. Bunalımdan etkilenen birçok ülkede inşaat ve

sanayi faaliyetleri durmuş tarım ürünlerinde düşüş yaşanmış ve kırsal ve kent nüfusu etkilenmiştir.

Büyük buhranda yaşanan krizden dolayı işsizler ordusu oluşmuştur. Büyük buhrandan sonra 1935 yılında Rossevelt sakatlık, ölüm aylığı, işsizlik sigortası gibi kavramları yürürlüğe konmuştur. Büyük Buhrandan sonra II. Dünya savaşında yetenekli personelin askere alınması ve askerin psikolojisinin düzelmesi için Endüstri Psikolojisi ve Kültürel Antropoloji gibi kavramlar gelişmeye başlamıştır. Bu dönemde personellerin işlerine olan bağlılıklarını artırmak için "ek kazançlar" kavramı ortaya çıkmıştır (Erik, 2010,s.1).

Diğer bir önemli gelişme Personel yönetimi ve psikolojinin birleştirilmesiyle oluşmuştur. Personellerin verimliliğini sadece çalışma koşulları, ücrete vb bağlı değil psikolojik etkenlere bağlı olarak personelin çalışmasının ivme kazanıp kazanmadığı ortaya konulmuştur (Erik,2010,s.1).

II. Dünya Savaşından sonra bilgisayar teknolojisi kullanılmaya başlanmıştır. Bilgisayar teknolojisinin kullanılmaya başlanmasından sonra emeğin verimliliği üzerinde durulmaya başlanmıştır. Birçok şirket Endüstri Psikolojisine yönelmiştir (Erik,2010,s.1).

1980'lerde personel yönetimi dikkate alınmaya başlanmıştır. Büyük işletmeler personel yönetimine önem vermeye başlamıştır. Personel yönetimi kavramı 1990'larda yerini İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına bırakmıştır. İnsan verilen değer artmasıyla birlikte Öğrenen Organizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi kavramları ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi 1990'lardan sonra gelişimine hızla devam etmiştir. Yeni fonksiyonlar eklenerek (ödüllendirme, motivasyon vs.), yeni kavramlar oluşmuştur. İnsan kaynakları departmanının asıl amacı; verimliliği arttırarak, personelin motivasyonunu sağlamaktır. Bu sayede insan kaynakları yönetimi bölümleri yönetici ve personel arasında köprü görevi görmeye başlamıştır (Erik,2010,s.1) .

1.3 PERSONEL YÖNETİMİ

Yüzyılımızın gelişmelerinden biri; her alanda insana verilen değerin artması, “insan” unsurunu göz ardı ederek daha çok yapılacak “görevleri” önemseyen ekonomik, siyasal ve sosyal örgütlenme yaklaşımlarının en azından bilgi toplumu aşamasına gelmiş olan ülkeler tarafından tercih edilmesidir. Bu anlamda, gelişmiş ve ileri ülkelerde, kendi bünyelerinde çalıştırdıkları insanlarla ilgili her türlü iç düzenlemeleri kapsayan dar kapsamlı ve oldukça soğuk bir ifade biçimi olan “Personel Yönetimi” kavramı geliştirilmiştir (Akıncı,2001,s.15).

Personel yönetimi ABD’de NCR’nin (national cash registers),(amerikan bilgisayar, atm ve yazarkasa üreticisi) personel bölümü açmasıyla etkin olarak bir fonksiyon olarak görülmeye başlanmıştır. Diğer ülkelerde bu fonksiyonu daha yavaş ve çeşitli yollarla izleyerek günümüze ulaştırmıştır (Aydın,1977,s.1).

Personel yönetimi insan kaynağının seçilmesinden işten ayrılmasına kadar bütün aşamaları kapsamaktadır.

Personel yönetimi, yeterli sayıda ve gerekli yeterliğe sahip elemanın alınmasını ve hizmet içinde bunların geliştirilmesini, personelden hizmet sırasında en iyi biçimde yararlanılmasını hedef tutmaktadır. Personelin işe alınması, sınıflandırma, aylık veya ücret sorunları, sicil, yükselme ve yer değiştirme, memurların hak ve yükümlülükleri, eğitim, beceri ilişkiler, disiplin, emeklilik gibi konular da personel yönetiminin belli başlı uğraşı konularıdır (Tortop,1992,s.1).

1940 ve 1950’li yıllarda personel bölümleri önemlerini artırmaya devam etmişlerdir. İkinci Dünya Savaşı sırasında eleman alımı ve eğitim konularına duyulan talep, bu konuların karşılanma görevinin personel bölümlerine bırakılmasına yol açmıştır. Savaştan sonra ise personel bölümleri, gittikçe güçlenen sendikalarla ve mühendis, muhasebeci gibi bilgi personellerinin genişleyen ihtiyaçları ile uğraşarak, önemlerini daha da artırmaya devam etmişlerdir. 1960 ve 1970’lerde ise personel yönetimini etkileyen ana konu, yasal düzenlemeler olmuştur. Erkeklerle kadınların ücretleri arasındaki ayrımcılığı ortadan kaldıran; işe alımda cinsiyetten, ırktan, dinden, milliyetten ve yaştan kaynaklanan ayrımcılığı önleyen yasalar ile sağlık ve güvenlik

konularındaki yasalar bu zamanlarda ortaya konmuştur. Tüm bu yasalar da personel yönetimi bölümlerinin örgütlerde daha güçlü hale gelmelerine olanak sağlamıştır (Werther ve Davis,1994,s.41).

Uzun yıllar örgütün temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi işlevi, 1960'li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin devamı olarak kabul edilebilir. Ancak insan kaynaklarının kazandığı boyut artık günümüzde personel yönetimini açmıştır. İki kavram arasındaki en önemli farklılık; personel yönetiminin temel amaç olarak örgüt çıkarlarını gözetip işgücü verimliliğini tercih etmesine karşılık, insan kaynakları yönetiminin bu amacın yanında, bir iç müşteri olarak tanımlanan personellerin memnuniyetlerini de amaçlamış olmasıdır (Sabuncuoğlu,2000,s.7) .

Günaydın'a göre dış müşteriler genel anlamda, bir örgütün mal ve hizmet ürünlerini satın alan ve genellikle nihai müşterileri olarak tanımlanmaktadır (Günaydın,2014,s.49). Dış müşterilerle ilgili olarak yapılan söz konusu tanımda nihai müşteri ile dış müşterinin genellikle aynı anlama geldiği, özellikle vurgulanmaktadır (Günaydın,2014,s.49). Dış müşteri örgütün mal ve ürün sattığı onları etkileyen ve onlardan etkilenendir.

İç müşteri sadece mal ve hizmetlerini satın alan nihai müşterilerden değil, aynı zamanda, söz konusu mal ve hizmetlerin planlanması, üretimi ve sunumu sırasında görev alan kişilerden de oluştuğunu düşünülmektedir (Günaydın,2014,s.50).

1980'li yıllarda başlayıp 1990'larda devam eden süreçte de insan kaynakları yönetimi bölümleri, örgütlere rekabetçi avantaj sağlayan ve bu avantajı devam ettiren stratejik bir ortak olarak görünmeye başlamıştır. Örgütlerin üst yönetimleri bu süreçte insan kaynakları bölümlerini; maliyetleri kontrol eden, örgütün rekabet gücünü geliştiren ve yaptığı her faaliyetle firmaya değer katan bir birim olarak görmüşlerdir (Cascio,2005,s.34).

Personel yönetimi kavramına baktığımız zaman örgütlerde işe alma, işten çıkarma, personel kayıtlarının tutulmasına kadar bütün aşamaları ele almaktadır. Başka bir deyişle personellerle kurum, kurumla devlet arasında daha çok personellerle ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir niteliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Tüm bu niteliklere baktığımız zaman personel yönetiminin örgütlerde kapsamının dar olmasıyla beraber, günlük sorunlarla

uğraşmakta ve dolayısıyla stratejik olmaktan uzak bir haldedir. Günümüzde örgüt kültürü alanında meydana gelene değişiklikler rekabet ortamı, değişim ve gelişim, teknolojik yenilikler, küreselleşme, çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması, uluslararası örgütlerin gelişmesi, personel yönetiminin yeni bir anlayışla ele alınmasını; içeriğinin önemli ölçüde değiştirilip düzenlenmesini ve bu yeniliklere uyum sağlamasını zorunlu kılmıştır (Aykaç,1999,s.20) .

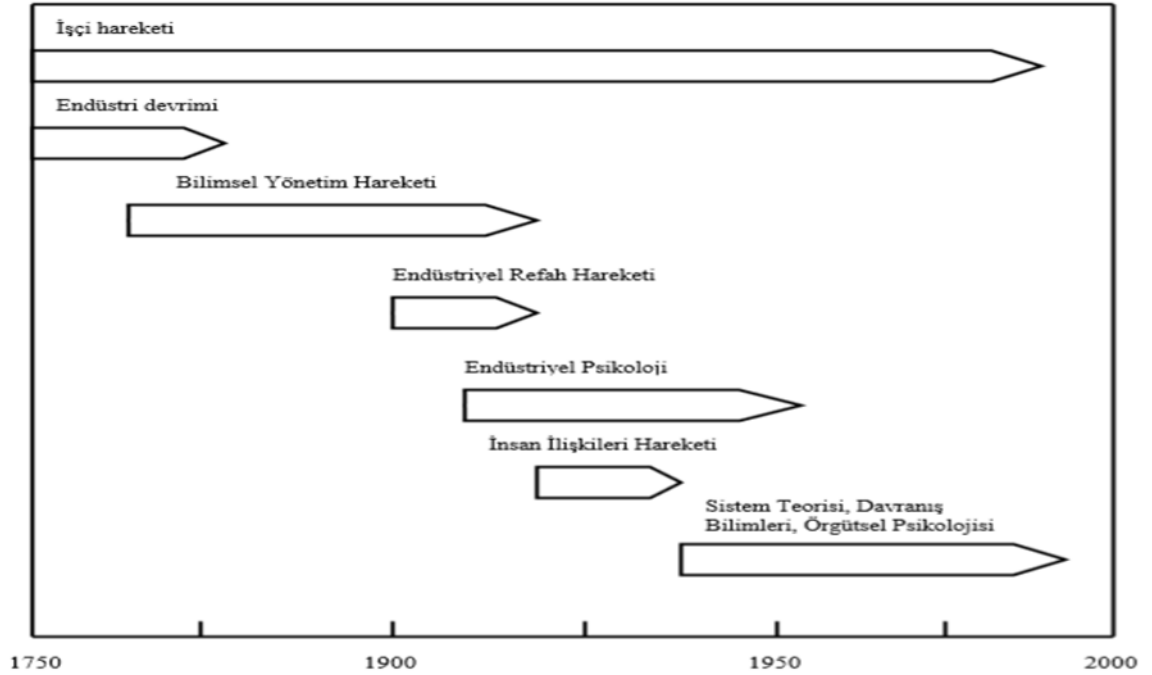
Özetle personel yönetimi nereye gittiğini değerlendirebilmek için personel yönetiminin nereden geldiğini hangi gelişmeler gösterdiğini bilmek önemlidir.

Personel yönetimi birbirleriyle ilgili olan 9 gelişme ile ortaya çıkmıştır. Bunlar:

- 1- Endüstri devrimi ile birlikte ortaya çıkan ve personellerin uzmanlık düzeylerinin artmasına yol açan hızlı teknolojik değişim,
- 2- Hem işverenler hem de sendikalar için oluşturulan belirli sınırlamalar dâhilinde serbest toplu sözleşme pazarlıklarının ortaya çıkması,
- 3- Bilimsel yönetim akımı,
- 4- Endüstriyel psikoloji,
- 5- Hükümetlerin personel uygulamaları,
- 6- Personel uzmanlarının ortaya çıkması ve bu uzmanların personel departmanları şeklinde gruplaştırılmaları,
- 7- İnsan ilişkileri akımı,
- 8- Davranış bilimleri
- 9- 1960 ve 1970"lerin sosyal kanunları ve mahkeme kararlarıdır (Cascio,2005, s.34) .

Personel yönetiminin gelişimine katkıda bulunan olaylar da gösterilmektedir.

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi



Kaynak: Wendell French, Human Resource Management, Second Edition, Boston, USA, Houghton Mifflin Company, 1990, s. 45

1.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN PERSONEL YÖNETİMİNDEN FARKLARI

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi aynı temellere dayanmaktadır. Aynı temellere dayandığı için belli başlı benzerlikler göstermektedir. Son yıllarda yaşanan küresel ve teknolojik gelişim ve değişimler toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda değişiklikler getirmiştir. Bunun sonucunda personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasında farklılıklar meydana gelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin geleneksel personel yönetimi yönetimiyle benzerlikleri olmasına rağmen bu benzer konularda yeni yaklaşımları benimseyen insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumu olarak ortaya çıkmıştır (Aykaç,1999,s.20).

Sabuncuoğlu'na göre personel yönetimi ile İKY arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1: Personel yönetimi ve İKY farkları

PERSONEL YÖNETİMİ	İKY
İş merkezli	İnsan merkezli
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte personel insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, Eylül 2000, s. 11.

Yukarıdaki tabloya göre personel yönetimi kural, prosedür ve normlara dayalıdır. Geleneksel bir yönetim anlayışı içerisinde. İnsan kaynakları yönetimi genel yapı kişisel beceriler, örgütsel kültür, değerler, hedefler ve amaçlar çerçevesinde modern yönetim anlayışı hâkimdir. Personel yönetimi politikaları; geleneksen, kuralcı, statik ve iş odaklıdır. İnsan kaynakları yönetimi ise rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik olarak yenilikçilik ile yaratıcılığı öne çıkaran, sürekli dönüşüm içindeki mal ve hizmet pazarlarında dinamik bir yapı sergilemeyi şart koşan, odağına insan yerleştirmiştir. Personel yöneticilerinin sorumluluğunun; üst yönetimin ihtiyaç ve isteklerine göre periyodik rapor hazırlarlar bu da standart kayıtlamaya dayalıdır. İKY liderlik, yüksek iletişim becerisi ve yaratıcılık gibi niteliklere sahip yöneticilere sahip olması gerekmektedir. Personel yönetimi anlayışı statik bir statik bir yapıya, insan kaynakları yönetimi ise dinamik bir yapıya sahip olduğu düşünülmektedir. Personel yönetimi kısa vadeli ve günlük işlerle uğraşırken, insan kaynakları yönetimi orta ve uzun vadeli bir bakış açısına sahip olduğu düşünülmektedir. Personel yönetimi insan kaynaklarının bir alt alanıdır; insan

kaynakları yönetimi personel yönetimini kapsamaktadır. Personel yönetiminin etkinliği önceden belirlenmiş personel politikalarının başarıyla uygulanmasıyla ölçülmektedir. İnsan kaynaklarının yönetiminin başarısı örgütsel performansın artmasıyla ortaya çıkmaktadır (Selimoğlu ve Mirza,2018).

1.5 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.5.1 Strateji kavramı

Bayatın aktardığına göre (Bayat,2008,s.69); “Strateji” kelimesi, ilk defa İngiltere’de 1656 yılında kullanılmıştır. Yunanca “başkomutan” anlamına gelen “strategus” kelimesinden türemiştir. Strategus kelimesi ise “stratos” (ordu) ve “agein” (yönetmek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşmuştur.

Stratejinin literatür de birçok anlamı ve tanımlanma şekilleri görülmektedir. Stratejinin tanımlanmasında şunlar söylenebilir:

Strateji, örgütün amaçlarına nasıl ulaşacağını belirleyen, rakiplerin faaliyetlerinin izlenmesini içeren, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli bakış açısına dayalı, dinamik kararlar topluluk olarak tanımlanabilir (Tokgöz,2012,s.3). Huseey’ e göre strateji, örgütün uzun vadeli amaçlarına ulaşmada kullandığı en önemli yoldur (Hussey,1996, s.1).Strateji, üst düzey yönetimin, örgütün kendi misyon ve amaçlarıyla tutarlı olan sonuçlara ulaşma planları olarak tanımlanabilir(Wright vd.,1998,s.4).Strateji, geçmişten yararlanarak planlar geliştirip, gelecekteki ilerleme ve başarılar için yol belirleme çalışmalarıdır (Clayton,2002,s.19). Strateji, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütün istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir (Dinçer,2003,s.7). Bu tanımlara dayanarak stratejiyi örgütün amaçlarına ulaşması ve bu amaçlar için gerçekleştirmesi gereken yollar ve planlar olduğu düşünülmektedir.

Strateji kavramını doğru anlamak için bazı ayırt edici özellikleri vardır. Bunlar;

- Strateji bütünüyle örgütün yönünün kontrol edilmesini amaçlar. İşletmenin uzun dönemli refahını etkiler. İşletmenin uzun dönemli plan ve projelerini etkiler.
- Strateji, örgütün görebildiği bir ufuk çizgisine göre uzun bir zaman dilimini kapsar; hafta ya da ay boyutundan çok, genellikle yıllar itibariyle ölçülür. Strateji uzun bir zaman dilimini kapsamaktadır.
- Örgütün tek bir bölümünden çok, örgütün bütününü kuşatan bir etkisi vardır. Strateji örgütün tamamını kapsamaktadır.
- Strateji, örgütün kaynakları ve yetenekleriyle bağlantılı olarak kabul edilir ve bu kaynakları ve yetenekleri tam kapasiteyle kullanır.
- Strateji, bir yandan örgüt ve örgütün çevresi arasında, diğer yandan örgüt ve misyonu arasında mümkün olan en iyi uyumu yaratmayı amaçlar.
- Stratejik kararlar büyük kaynak gerektirirler ve bu kararlardan geri dönmek güçtür.
- Strateji, örgütün ona karşı kararlılığının ve onu değiştirmek konusunda isteksizliğinin gücü ile ayırt edilir.
- Rekabetçi bir evre içinde bulunan örgütler için stratejiyle çoğunlukla rakiplere karşı üstünlük kazanmak hedeflenir.
- Normal koşullar altında bir örgüt ya da iş birimi, aynı anda kaynaklarını ve enerjisini odaklayabileceği sadece birkaç farklı stratejiyi takip edebilir.
- Strateji gelecek yönelimlidir ve bu nedenle belirsizlik ve riski içinde barındırır.
- Strateji, aynı anda neyin yapılacağına ve neyin yapılmayacağına işaret eder. Bu kaçınılmaz olarak değişimi gerektirir, bazen örgüt operasyonlarının pek çok yönünde köklü değişimler yaratır.
- Başarılı bir strateji, örgütün pek çok bölümünün işbirliğine dayalı, btnleştirilmeli ortak bir çabanın ürünüdür (Tokgöz vd.,2012,s.4). Strateji kavramı yukarıda da belirtildiği gibi örgütlerde önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir.

Strateji geleceğe yn vermektir. Strateji sayesinde örgütte alınan kararlar etkilidir.

1.5.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

1980’li yıllarda Japon örgütlerinin güçlü rekabet anlayışı, Amerikan örgütlerinin stratejilerini ve insan kaynakları yönetimi politikalarını değişime zorlamıştır. Personellerin örgüte bağlılığının güçlü olmaması, yeniden yapılanma ve yeniden örgütlenme gereksinimini artırmıştır. Bu gereksinimler sonucunda stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı, Amerika Birleşik Devleti’nde Michigan Üniversitesi araştırma grubu tarafından geliştirilmiş, Avrupa’da da kısmen kabul görmüştür (Doğru,2012,s.128). Stratejik insan kaynakları yönetiminin 1980’lerde önem kazanmasının çeşitli nedenlerinden biri, A.B.D.’de organizasyonların yoğun ulusal ve uluslararası rekabet karşısında verimliliğin artırılması için insan kaynağının stratejik olarak yönetilmesinin önemini kavramış olmalarıdır. Diğer bir neden, 1980’lerde başlayan organizasyon yapısındaki değişimdir. Organizasyonlar kontrol alanının dar olduğu, hiyerarşik nitelikteki dik yapıdan uzaklaşarak, kontrol alanının daha geniş olduğu, grup çalışmasının etkinlik kazandığı, bireysel yaratıcılığın ön plana çıktığı yatay yapılara yönelmişlerdir.

Yüksel’e göre stratejik insan kaynakları yönetimi; örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran, piyasaya yönelik bir yaklaşımdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları politikalarının etkinliğinin artırılması, insan kaynaklarının daha da etkili olmasıdır (Yüksel,2000,s.8).

Yüksel’e göre insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, nasıl yönetileceği ve istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır (Yüksel, 2000,s.8).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyondaki tüm fonksiyonel departmanlardaki ve hiyerarşik kademelerdeki yöneticilerin, insan kaynaklarının seçiminde, geliştirilmesinde, değerlendirilmesinde, katılımın sağlanmasında ve sorunların çözümünde dolayısıyla yönetimde sorumluluk aldıkları ortak bir alanı ifade etmektedir. İnsanın bir hammadde olarak

algılanması sağlanmıştır. İnsan kaynaklarının öneminin artması insanın bir kaynak olarak görülmeye başlanmasından sonra olmuştur. İnsanın önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Bu sayede İnsan Kaynaklarının önemi de artmaya başlamıştır (Özgeldi,2001,s.25).

1.5.3 Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik İnsan Kaynaklarından Farkları

Geleneksel insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimini aynı kökleri aynı ama dalları farklı bir ağaca benzetebiliriz. Aynı kökten gelmekte ancak farklı dallara sahiplerdir. Bundan dolayı benzerlikleri bulunmaktadır. Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerden ve küreleşmesinin sayesinde stratejik insan kaynakları yönetimi daha fazla önem kazanmıştır. Stratejik insan kaynaklarının en önemli özelliği örgütün stratejilerini ön planda tutması ve bu doğrultuda hızlı karar alma ve insanı kaynak olarak görmesidir. İnsan kaynağını en iyi şekilde yönetmektir (Bayat, 2008, s.69).

Tablo 2 :Stratejik İKY ve İKY farkları

	GELENEKSEL İKY	STRATEJİK İKY
İk için sorumluluk	İk uzmanı	Hat yöneticisi
Odak	İş gören ilişkileri	İç ve dış müşteriler il ortaklık
İk'nın rolü	İşlemci, değişim takipçisi, savunucu	Dönüşüm, değişim lideri, başkalarını harekete geçirme
İnisiyatif	Yavaş, tepkici	Hızlı, proaktif
Zaman ufku	Kısa dönemli	Kısa, orta, uzun dönemli (ihtiyaca göre)
Kontrol	Bürokratik	Esnek
İç tasarımı	Uzmanlık	Birden fazla alanda uzmanlık, dinamik öğrenme ve gelişme

Yukarıdaki tabloya göre geleneksel insan kaynakları yönetiminde sorumluluk insan kaynakları uzmanındadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu azalarak hat yöneticisine geçmiştir.

Geleneksel insan kaynakları yönetiminde odak nokta iş gören ile ilişkileri düzenlemektir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde odak nokta iç ve dış müşterilerle ortaklıktır. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde insan kaynaklarının rolü işlemci, değişim takipçisi ve savunucudur. Stratejik insan kaynakları yönetiminde dönüşüm, değişim lideri ve başkalarını harekete geçirmektir. Bu sayede insan kaynaklarının rolü daha da artmıştır. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde inisiyatif kullanmak yavaş ve tepki çekmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde inisiyatif hızlı ve proaktiftir. Bu sayede bazı kararlar daha hızlı alınmaya ve uygulanmaya başlanmıştır. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde zaman ufku kısa dönemlidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde zaman ufku kısa, orta, uzun dönemlidir. Zaman ufku ihtiyaca göre belirlenebilmektedir. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde kontrol bürokratiktir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde kontrol esnektir. Bu sayede kontrol kolaylaşmıştır. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde iç tasarım uzmanlıktır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde iç tasarımı birden fazla alanda uzmanlık gerektirmektedir. Dinamik ve öğrenmeye, gelişmeye açıktır.

Özetle geleneksel insan kaynakları yönetiminde personel yönetimi ön plandadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde ise insan bir kaynak olarak görülmeye başlanmış ve insan unsuru önemli bir unsur haline gelmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde insan girdi olarak görülmemektedir. İnsan kaynak olmakta ve bu kaynağı en iyi şekilde kullanılması yönetilmesi eğitilmesidir (Bayat,2008,s.69).

1.5.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler

Günümüzde örgütler sıkı bir rekabet halindedirler bu yüzden stratejik insan kaynakları yönetimi çok büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişimine katkıda bulunun gelişmeler;

- a) **Küreselleşme:** Küreselleşme, her alanda mesafenin daha az önemli hale gelerek siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda dünyanın daha çok bütünleşmesini sağlayan kavramdır. Küreselleşme ile zaman ve mekân kavramında sınırlar ortadan kalkmıştır. Küreselleşme ile

mekân kavramı ortadan kalkmış ve binanın önemi kalmamış home ofis çalışma artmıştır. Küreselleşme ile zaman kavramı önem kazanmıştır. Küreselleşme sayesinde bilgi kavramı önem kazanmış ve bilgi yeni yaratıcı bir kavram olarak görev üstlenmiştir (Bayat,2008,s.85).

- b) **Teknolojik Gelişmeler:** Üretim yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri kapsayan bilgi olarak tanımlanan teknoloji, üretimle ilgili bilginin gerçek hayatta kullanılmasına ilişkin tekniklerin bütünü ifade etmektedir. Günümüzde teknoloji, özellikle bilgi teknolojisi büyük bir hızla gelişmektedir.

Tokol'a göre: Bilgi teknolojisi bilgisayar, mikro elektronik ve telekomünikasyon teknolojilerini birlikte ifade etmektedir. Önceleri birbirinden ayrı olarak gelişen bu üç teknoloji elektronik teknolojideki gelişmenin etkisi ile tek bir akım halinde birleşmiştir. Bilgi teknolojisi bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması, gerekli olduğunda çağırılması ve iletilmesinde köklü yenilikler sunan bir teknolojidir. Bilgi teknolojisi, hızlı bir şekilde sektörler arasında yaygınlaşan, ürün ve üretim süreci yeniliklerini içeren, örgütte maliyetlerin azalmasına ve verimliliğin artmasına yol açan, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayan yeni bir teknoloji sistemi olarak ortaya çıkmaktadır (Tokol,2000).

Teknolojik gelişmeler örgütleri daha iyiye yöneltmekte ve rekabet için fırsat sağlamaktadır. Gelişen teknoloji ve bilgi teknolojileri sayesinde örgütlerde yönetim kolaylaşmıştır.

- c) **İşgücünün Yapısal Değişimi:** Teknoloji, özellikle bilgi teknolojisi geliştikçe, bilgisayar destekli tasarım ve üretim devreye girmeye ve makineler üretim aşamasında daha çok yer almaya başlamıştır. Küreselleşme ve teknoloji sürecinin doğasını değiştirmektedir. Yeni teknolojiler standart çalışma yapısını değiştirmiştir. Home ofis çalışma esnek çalışma gibi kavramları ortaya çıkarmıştır (Tokol,2000).

1.6 BİLGİ YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi, birbiriyle ilişkili enformasyon teknolojileri aracılığıyla gerçekleştirilen bölümler arasında uzmanlıkların paylaşılması ve bu paylaşımdan sonra bütünleştirilmesidir. Başka bir bilgi yönetimi tanımına göre örgütün bilgi ve enformasyon değerlerini toplaması, düzenlenmesi ve paylaşılma sürecidir. Bilgi yönetimi, örgüt amaçlarına sistematik bakış açısıyla örgütün bilgi değerlerinin geliştirilmesi ve keşfedilmesi ile ilgilidir (Durna ve Demirel,2008,s.130).

İş yaşamında, bilgi yönetiminin aşamalarında, konuyu ele almanın en uygun yolu, ayrıntılı taktiklerden çok, üst düzey ilkeler belirlemek olmalıdır. Bilgi yönetimi aşamaları aşağıda sıralandığı gibidir (Güçlü ve Satirofski,2006,s. 356):

- Bilgi yönetimi sürekli devam eden bir süreçtir.
- Bilgi yönetimi maliyetlidir.
- Etkili bilgi yönetimi, insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- Bilgi yönetiminin başarısı için güven ve inanç gerekmektedir.
- Bilgi yönetimi, bilgi takımları, personelleri ve yöneticileri gerektirmektedir.
- Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelmektedir.
- Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
- Bilgi yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok, bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından faydalanmaktadır.
- Bilgi yönetimi uzun bir süreçtir. Sadece bilginin farkında olmak ve bilgiye ulaşmak yeterli değildir (Ulaştırın,2014,s.33).

Bilgi yönetimi bilginin elde edilmesinden başlayarak bilginin paylaşılmasına kadar bütün aşamaları kapsayan bir süreçtir. Bilgi yönetimi bilginin elde edilmesi, düzenlenmesi, yorumlanması, paylaşılması ve depolanmasıdır. Bu aşamalarda bilgi yönetimi maliyetli olabilmektedir. Bilgi yönetim süreci sürekli kendini yenilemekte ve revize etmektedir. Bu sayede bilgi yönetimi sürecinin sürekli güncel kalması sağladığı düşünülmektedir.

İKY ile bilgi yönetiminin ortak ilgi alanlarının genişliği ve insan kaynakları personellerinin bilgi yönetiminin gerektirdiği formasyona diğer personellere kıyasla daha yakın olmaları İKY'nin bilgi yönetimi açısından stratejik bir

öneme sahip olmasını sağlamaktadır. Bilgi yönetiminin İKY en önemli etkilerinden biri bilgi eksikliğinde ya da bilgi yanlışlarında bilgi haritalarının çıkarılmasıdır. Bilgi yönetimi İKY' ye diğer bir faydası bilgi açığını tanımlayarak örgütün stratejik açığını kapatmasıdır.

Bilgi yönetimi anlayışının benimsenmesi ve BT uygulamalarının yaygınlaşması, İKY'ye çeşitli konular açısından faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar aşağıda sıralandığı gibidir: (Ulaştırın,2014,s.34)

- **Bilgi paylaşımı:** İnsan kaynakları yöneticileri internet ve intranet ile bilgi birikimine daha kolay ulaşabilmektedirler. İnternet ve intranet sayesinde bilgi paylaşımı kolay, hızlı ve güvenilir yapılmaktadır.
- **Nitelikli eleman bulma, seçme ve yerleştirme:** İşletmelerin web sitelerindeki başvuru formları, kariyer siteleri, intranet üzerindeki personellerle ilgili veri tabanları, insan kaynakları yöneticilerinin nitelikli kişileri bulmasını kolaylaştırmaktadır. Bu sayede insan kaynakları yöneticilerinin yükü hafiflemiş ve kolayca havuz oluşturulması sağlanmıştır.
- **Yeterlilik yönetimi:** Bilgisayar ortamındaki testler, ölçme ve değerlendirme araçları, personellerin yetkinliklerini, bilgi ve beceri düzeylerini, potansiyellerini ve mevcut performanslarını belirlemeyi kolaylaştırmaktadır. Bu sayede bilgisayar ortamında yapılan testlerin güvenilirlikleri ve yapılma hızları artmış ve zaman kaybı azalmıştır.
- **Rekabet üstünlüğünü sağlayan bilgi yönetimi:** İnsan kaynakları yöneticileri örgütteki kişilerin hangi bilgi ve deneyimleri sahip olduğu bilinerek onları doğru yerlere, doğru görevlere, doğru işlere yönlendirilmesi yapılmaktadır.
- **Öğrenme süreçlerini geliştirme:** İKY, internet ve intranet olanaklarını kullanarak pek çok farklı konuda personelleri eğitime ve bilgilendirme olanağı bulmaktadır. Bu eğitime ve bilgilendirme sürecinde örgütteki personelin kendini geliştirmesi sağlanmaktadır.
- **Kariyer yönetimi ve yedekleme planlaması:** BT ile personellerin kariyer beklentilerini, ilgi alanlarını, iş değerlerini, kişisel ve profesyonel hedeflerini belirlemek ve değerlendirmek daha kolaylaşmaktadır. Böylece personeller daha uygun pozisyonlarda iş tatminini ve yüksek performansı birlikte sağlayacak şekilde görevlendirilebilmektedirler.

- **İşgücü profili ve işgücü dinamikleri analizi:** BT, personellerle ilgili tüm demografik verileri işleyerek ve derleyerek ekiplerin ve örgütün yapısı ve işleyişi ile uyumunu sağlayacak bilgileri ortaya koyabilmektedir. Böylece iş ve insan ilişkileri iyileştirilip geliştirilmekte ve yönetimin geliştirilmesi ve daha hızlı karar alması sağlanmaktadır. Ayrıca, personellerin örgütte zaman içerisinde aşağı, yukarı, yana ve dışarıya doğru hareketleri ile ilgili bilgiler işlenerek işe alma, eğitim, kariyer yönetimi ve yedekleme planlaması gibi konularda daha doğru kararlar verilebilmektedir. Bu sayede personellerde verimlilik artmakta ve örgüt içinde verimlilik artmaktadır.
- **Performans yönetimi:** Personellerin performans anlaşmaları, hedefleri, performans standartları, değerlendirme sonuçları ve performans sorunları ile ilgili tüm veriler elektronik veri tabanlarında tutulabilmektedir. Bu sayede bu verilerin kaybolma vb. sorunları ortadan kalkarak veri güvenliği sağlanmaktadır. Gerek personel gerek onun yöneticisi, bu bilgilerden yola çıkarak açıklık ve anlayış içinde performans geliştirici kararları alabilmekte ve uygulamalara geçebilmektedirler. Performans değerlendirmenin tarafsızlığı, izlenilebilirliği ve sürekliliğinin sağlanması BT ile daha kolay olmaktadır. BT sayesinde performans değerlendirme şeffaflık kazanmakta ve güvenilirliği en üst düzeye çıkmaktadır.
- **Ücretlendirme ve sosyal haklar:** BT'yi etkin kullanan İKY, ücret politikalarında yapılan değişikliklerin etkisini daha kolay görebilmekte, maaş-ücret aralıklarını ve artış oranlarını daha doğru belirleyebilmektedir. İş ve personel değerlendirmeleriyle ücretlerin, sosyal hakların ve çıkarların adil ve dengeli olması sağlanmaktadır. Farklı ücretlendirme, ödüllendirme ve yan ödemelerle ilgili stratejilerin örgütün operasyonel etkinliğine yansımaları görme ve değerlendirme olanağı bulunmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi İKY örgütün bütününe fayda sağlamaktadır. Bu fayda da bilgi yönetimi ve bilgi teknolojilerinin payı büyüktür.

2.BÖLÜM

ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde, elektronik insan kaynakları yönetiminin tanımı ve önemi, elektronik insan kaynakları yönetimine geçiş için gerekli olan aşamalardan, elektronik insan kaynakları yönetiminin avantaj ve dezavantajlarından, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından söz edilmektedir.

2.1 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Günümüzde doğru, etkin, güvenilir bilgiye hızlı ve kolay ulaşabilmek, değişimlere kolay bir şekilde ayak uydurabilmek, sürekli gelişime imkânı sunmak dinamik organizasyon yaratabilmek için teknolojik gelişmeleri sürekli takip ederek ve teknolojik gelişmeleri uygulayarak mümkün olmaktadır (Erdal,2004,s.34).

Yaşadığımız teknoloji ve bilgi çağında hayatımızın her alanında elektronik kelimesini temsil eden “E” harfi tüm kelimelerin önüne gelerek kullanılmaya başlanmıştır.

İnsan kaynakları da bu E harfinden nasibini almış E-İKY olarak tanımlanan yeni bir alan ortaya çıkmıştır. E-İKY “insan” unsuru dikkat çekmektedir. İnsan unsurunun dikkate alınmasından sonra personeller güçlenmiş personellere kariyer yönetimi ve kariyer planlama konusunda yeni fırsatlar verilmiştir. Bu

yeni anlayış klasik anlayıştan kurtularak personel ve yönetici örgütsel amaç ve doğrultularının aynı potada eritilmesi için destek olmaktadır (Erdal,2004,s.34). E-İKY dünyada ilk olarak, 1990'larda e-ticaretin kullanılmasıyla birlikte gündeme gelmiştir. Tüm dünyada sanal ortamın gelişmesi ve değişmesiyle örgütlerin küresel ekonomiye uyum sağlamasını kolaylaştırmıştır (Ulaştırın,2014,s.70).

Literatür taraması yapıldığında birçok yayının Strom, Ruel ve arkadaşlarının yapılan tanımını kullandığı görüşmüştür. Strohmeier, Ruel ve arkadaşlarına göre E-İKY'yi, web teknolojilerinin örgüt içerisinde tam anlamıyla kullanımıyla insan kaynakları stratejileri, politikaları ve uygulamalarını yönetmek olarak tanımlamışlardır. Strohmeier ise bu tanımlı biraz daha geliştirip değiştirerek E-İKY, ağ oluşturma ve en az iki bireysel ya da kolektif insan kaynakları aktivitesini yönetmek için bilgi teknolojilerini uygulama ve planlama işlemi olarak tanımlamıştır (Marler ve Fisher,2013,s.35; Strohmeier,2009,s.528). Voermans ve Veldhoven' a göre *"E-İKY, örgütteki insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının İnternet teknolojisi kullanılarak yönetimsel olarak desteklenmesidir (Voermans ve Veldhoven,2007,s.887). "*

Boundrouk ve Ruel'e göre E-İKY; örgütteki tüm personel ve yöneticilere değer katmak amacıyla, İKY ve bilgi teknolojilerinin arasındaki bütün entegrasyon mekanizmalarını ve içeriklerini kapsayan bir terimdir. Bu mekanizmalar 4 alt başlıkta incelenmektedir. Bunlar (Bondarouk ve Ruel, 2009,s.507) :

- **E-İKY İçeriği:** Bu durum, bilgi teknolojileri tarafından desteklenmiş tüm insan kaynakları uygulamalarını ifade etmektedir. E-İKY içerisinde internet ve intranetti de barındırmaktadır.
- **E-İKY Uygulama:** Bu kavram, E-İKY'nin örgüte uyum sağlayabilmesi için gerekli olan uygulamaları kapsamaktadır.
- **Personelleri ve Yöneticileri Hedeflemek:**1980'lerin ortasında E-İKY yalnızca insan kaynakları bölümünü hedef almaktaydı. Ancak günümüzde E-İKY de yönetici ve personeller da aktif şekilde yer almaktadır. Örgütler E-İKY sayesinde birçok görevi kolayca yapabilmektedir. Bunların başında internet ortamından yapılan elektronik

iş başvuruları yer almaktadır. Bu sayede örgütlerin potansiyel adaya ulaşması kolaylaşmaktadır ve aday havuzu kolay bir şekilde oluşmaktadır. Bu durum E-İKY nin hedef alanını aşmıştır ve örgütü sınırsız hale getirmiştir.

- **E-İKY'nin Sonuçları:** Bu noktada, değer yaratımı ile ilgili sorunlar söz konusudur. Kullanıcı algısı bu sonuçlarda etkilidir. Kişisel algılar değişmektedir.

E-İKY genel anlamda teknolojik uygulamaların insan kaynaklarına adapte edilmesidir. Bu sayede işe alma, işten çıkarma, ücret yönetimi, hizmet içi eğitim vb. insan kaynakları işlevlerinin el ile yapılmasına gerek kalmamış bu işlevler elektronik ortamda yapılabilir hale gelmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının teknolojiye adapte edilmesiyle insan kaynakları uygulamaları zaman ve mekândan bağımsız hale gelmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları hız kazanmıştır. Bir örgüte E-İKY adapte edilmesiyle personeller ve yöneticiler insan kaynakları uzmanına gerek duymadan insan kaynakları işlevlerini gerçekleştirir hale gelmiştir.

Literatür taraması yapıldığında kullanılan diğer tanım ise Lepak ve Snell'in yaptığı tanımdır. Lepak ve Snell elektronik insan kaynaklarını 3 ana başlıkta toplamaktadır (Lepak ve Snell,1998,s.219-220).

- **Operasyonel insan kaynakları yönetimi:** İnsan kaynakları yönetimini açıklayan idari görevleri temsil etmektedir.
- **İlişkisel insan kaynakları yönetimi:** İnsan kaynakları yönetiminin daha gelişmiş faaliyetlerini desteklemektedir. Bu faaliyetler; elektronik işe alım, seçim, eğitim, performans değerlendirme ve personelleri ödüllendirmedir.
- **Dönüşümsel insan kaynakları yönetimi:** Web tabanlı araçları kullanarak değişim süreçlerini, bilgi yönetimi ve yetkinlik yönetimini içermektedir (Nasreem, Hassan, Alıkkhan,2016,s.145)

E-İKY 3 ana başlık altında toplanmıştır. Operasyonel insan kaynakları yönetimi idari işleri açıklamakta ve idari işlere yardımcı olmaktır. İlişkisel insan kaynakları yönetimi insan kaynakları yönetiminde gelişmiş faaliyetleri desteklemekte ve bu faaliyetler için gerekli ortamın oluşturulmasını sağlamaktadır. Dönüşümsel insan kaynakları yönetiminde web tabanlı

araçlar kullanılarak en son aşaması oluşmaktadır. Bu sayede elektronik insan kaynakları yönetimi süreçleri tamamlanmış ve bu süreçler sayesinde insan kaynakları yönetimi hız kazanmıştır (Nasreem, Hassan, Alıkkhan, 2016,s.145).

2.2 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ' NİN OLUŞTURULMASI İÇİN GEREKEN AŞAMALAR

Mc Cormick'e göre teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle gelişen ve değişen yeni bilgi çağında insan kaynakları yönetimi de kendi elektronik çözümlerini bazı aşamalardan geçirerek geliştirmektedir. Bu aşamalar;

- Bilgi Yayımı
- Veri Tabanı Oluşturma
- Temel İnsan Kaynakları İşlemleri
- Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri
- Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleridir (Erdal,2005,s.3).

2.2.1 Bilgi yayımı

Bilgi yayımı şirket içi bilgilerin personellerle paylaşılmasıdır. Bu aşama elektronik insan kaynakları gelişiminin ilk aşamasıdır.

Mc Cormick'e göre bu aşamadaki uygulamalar, genel örgüt bilgilerinin kurum içi personellere aktarımıdır ve temelde tek yönlü iletişimi kapsamaktadır. *“Bu kategoride yer alan uygulamalar; şirket politika ve prosedürleri, firma tarihçesi, duyuru ve bültenler, şirket haberleri, organizasyon şeması, görev ve sorumluluklar, faaliyet alanları, personeller listesi ve iletişim rehberidir”* (Erdal,2005,s.3).

2.2.2 Veri Tabanı Oluşturma

Personellere ait veri tabanıdır. *“McCormick'e göre personelin demografik bilgileri, çalışma program ve saatleri, çalıştığı bölümler, almış olduğu görev*

ve sorumluluklar, ise giriş tarihi, maaş artış ve primleri, sağlık kayıtları ve emeklilik durumu vb. bilgileri içermektedir.” Bu veri tabanı sayesinde personelin bilgilerine kolay bir şekilde ulaşılmakta ve işlemleri hızlı ve güvenilir bir şekilde yapılmaktadır (Erdal,2005,s.3).

2.2.3 Temel İnsan Kaynakları İşlemleri

Temel insan kaynakları işlemleri işletme içinde aktif olan dosya, evrak ve belgelerin elektronik ortama aktarılmasını ve personelle ilgili değişimlerin güncellenmesini sağlayan uygulamalardır.“*McCormick’e bu uygulamalar; kişisel bilgilerin yenilenmesi, yeni görev ve atamaların vb. değişikliklerin veri tabanına aktarımıdır”* (Erdal,2005,s.3).

2.2.4 Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri

“McCormick’e göre karmaşık insan kaynakları işlemleri personellere ait bilgilerin değerlendirilmesi, analiz edilmesi, personelin iş süreçlerindeki uyumun araştırılması ve değişkenlere ve işlem yapılmasıdır” (Erdal,2005,s.3).

2.2.5 Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri

Intranet ağ tabanlı insan kaynakları işlemlerinde personel ve yöneticiler insan kaynakları veri ve süreçlerini bilgisayar sayesinde yazılımlarla gerçekleştirmektedir. Bu bilgisayarlar sayesinde örgüt içi verilerin daha hızlı, kolay, güvenilir bir şekilde yayılması gerçekleştirilmektedir. Bu sayede kağıt işleri idari destek olmaksızın ve intranet üzerinden gerçekleştirilmektedir. Intranet ve ekstranet bütünleştiğinde insan kaynakları yönetiminin kapsamı ve derinliği artmaktadır. (Erdal,2005,s.3).

2.2.5.1 Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri: İtranet

İK uzmanları ve sistem kurucuları, örgüt intranetinde İK ile ilgili uygulamaları geliştirmek için, aşağıda belirtilen on temel basmağı izlemektedirler (Jones,1998,s.42) :

- 1- **Stratejik Amaç Belirleme:** İKY de intranetin en temel amacı evrak işini azaltmaktır. Evrak işini azaltırken personele ait kişisel sistemler kurmayı interaktif kayıtlar oluşturmayı interaktif kayıtlar geliştirmeyi personel motivasyonunu sağlamayı ve rekabet avantajı oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşırken stratejik İK veri tabanına sahip olması gerekmektedir.
- 2- **Kullanıcıların Belirlenmesi:**
İKY intraneti örgüt içindeki kullanıcıları hedef almaktadır. Kullanıcılar kavramı; personelleri, yöneticileri, tedarikçileri, stajyerleri, stratejik ortakları ve daha birçok örgüt personelini içermektedir. Son kullanıcıların seçimi, intranetin geliştirilmesine, içinde yer alacak uygun ve ilgi çekici İK bilgilerinin düzenlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu tür bir eğilim tüm personellerin intranet kullanım talebini arttırmaktadır.
- 3- **Proje Desteğı Sağlama:** İK yöneticileri intraneti geliştirmek için plan ve bütçe hazırlamaktadır. Orta kademe yöneticiler bu yapılan plan ve bütçeyi onaylamak ve eksik yönlerini İK ya bildirmek durumundadır. Bu sayede iş gören ve yöneticilerin oluşturduğu departmanlar arası komite stratejik projeleri desteklemek ve onlara yardımcı olabilmektedir.
- 4- **Yazılım Geliştirme:** İK intranet yöneticisi, yazılımı geliştirmek ve programı tamamlaması için içsel ve dışsal sistem analistleriyle çalışmak durumundadır. İtranet yazılım paketinin sistem içinde

oluşturulması ya da satın alınması mümkündür. İşletme içindeki yada dışındaki yazılımcılar intranetin tüm multimedya ve diğer içeriklerini hazırlamalı ve şirketin misyon ve vizyonuna göre şekillendirmelidir.

- 5- **İçerik Seçme:** İKY intranet sisteminden bilgiye dayalı veri tabanları ve bilgiye dayalı yer almalıdır. Intranet içeriği etkileyici, kolay kullanılabilir, sade olmalıdır. Sitenin personel sorunlarını yanıtlamaya izin vermesi ve İKY bilgilerini içermesi sağlanmalıdır.
- 6- **Yönlendirici Akış Şeması Kurma:** Bu basamağa başlamadan önce İKY intranette yer almasını istediği içerik ile ilgili strateji belirlemiş olması gerekmektedir. Daha sonra uzmanlar site için gerekli “yönlendirici akış şemalarını” detaylandırmaya başlar. Tasarımcılar, dosyaları minimum zamanda indirmeyi (download) sağlayan ekran düzeneklerini oluştururlar.
- 7- **Kullanılabilirlik ve Yük Testi Uygulaması:** Kullanılabilirlik testi İKY tarafından intranetin kolay kullanılıp kullanılmadığını test etmesi ve nitelik kazandırmasıdır. Yük testi web sitesinin yoğun işleyişi kaldırıp kaldıramadığından emin olunmasıdır.
- 8- **Intranet Tanıtımı:** İK uzmanlarının, intranet sitesinin özellikleri, fonksiyonları ve yararları hakkında personellerini bilgilendirmeleri gerekmektedir. Intranet hakkında personellere hizmet içi eğitim verilmelidir. Bu hizmet içi eğitimde intranetin personellere sağlayacağı kolaylıklar üzerinde durulmalıdır. Bazı personeller iş yükünün artacağını düşünerek intranete geçmek istemeyebilir. Burada en büyük sorumluluk İK uzmanına düşmektedir. İK uzmanı personeli ikna etmeli ve intranetin faydalarını anlatmalıdır. Öte yandan, haber ve ilan panoları, şirket içi elektronik posta sistemi gibi amaçlarda, intraneti tanıtmak için kullanılabilir.

9- **Sürecin Tamamlanması:** Kullanılabilirlik ve yük testi aşaması tamamlandıktan sonra İK intranet tasarımcıları işlerini bitirdikten sonra İK intranetin kullanılmaya başlanması aşamasına geçilmelidir. Bu aşamada personellerin intraneti etkin, verimli bir şekilde kullanmaya başlamaları sağlanmalı ve personeller intranet kullanma konusunda cesaretlendirilmelidir.

10-**Kullanıma Başlama:** Son olarak sistem uzmanları intranetin etkin ve güvenilir olmasını sağlamalıdır.

İK uzmanları, sitenin genel istatistiğini çıkarmalı sitenin ne amaçla ve ne sıklıkla ziyaret edildiğini belirlemelidirler. Sistemi kullanıcıların sıklıkla kullanmaları için sürekli güncelleştirmeler yapılmalıdır. Personeller istedikleri bilgilere güvenilir ve kısa bir zamanda ulaşabilmeli ve sonuçları hemen elde edebilmelidir. Bilgiler güncel olarak intranet ortamına yüklenmelidir (Jones,1998,s.43)

2.2.5.2 Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri: İnternet

İnternet kavramının ortaya çıkması ve gelişmesiyle farklı bir boyut kazanan internet iletişimi gelişmiştir. İnternet iş arayanların ufkunu geliştirmiş ve yeni kavramlar oluşmasını sağlamıştır. İnternet iş arayanlar için zaman ve mekan kavramını ortadan kaldırmış şirketlerle karşılıklı bilgi alışverişini etkin hale getirmiştir. İnternet sayesinde bilgi alışverişi kariyer geliştirme aracı olarak kullanılmaya başladığı görülmüştür (Keleş ve Keleş,2007,s.1).

İnternet hayatımızın her alanında olduğu gibi ağ tabanlı insan kaynakları işlemlerinde de önemli bir yere sahiptir. İnternetin en çok kullanıldığı işlem ise personel bulmaya yardımcı olmak ve personel havuzunu kolay, güvenilir, etkin bir şekilde oluşturmaktır. İnternette klasik iş ilanları web siteleri, sanal işgücü bulma kurumları yer almaktadır (Sabuncuoğlu,2005,s.93).

İnternet insan kaynakları departmanının dağıtmak istediği bilgileri bir araya getirmek için kurulmuşsa bilgilere hem organizasyon içinden hem de organizasyon dışından ulaşabilir bir şekilde oluşturulmalıdır. Bu amacı sağlamak için yapılacak en iyi uygulama personellere, yöneticilere, müşterilere, ortaklara hizmet verecek şekilde bir anasayfa üzerine oluşturulması sağlanmalıdır. Bu sayede personeller, yöneticiler, ortaklar, müşteriler tek bir siteden hızlı, kolay, güvenilir bir şekilde bilgilere ulaşması sağlanacaktır (Bayındır,2007,s.94).

Güneş'e göre kullanıcılar internet üzerinden küresel ağ bağlantıları (world wide web) ya da kısaca www adı verilen bir grafik sayesinde son derece kolay şekilde her alanda bilgi alışverişi yapabilmektedirler. WWW, bir ağ ortamında bilgilerin depolanması, biçimlendirilmesi, gösterilmesi ve geri çağırılması için evrensel olarak kabul edilmiş standartlardan oluşmuş bir sistemdir (Güneş ve Toprak,2002,s.140).

İnternet üzerinden bilgi edinmek isteyenler, organizasyonların web siteleri üzerinde yer alan bilgileri kendi bilgisayarlarına transfer ederek bu bilgileri incelemektedirler. Web siteleri web sunucuları üzerinden genel kullanıma açık, örgütlere ya da bireylere ait bilgileri barındıran alanlardır. Web sunucuları örgüte ait web sitesinin oluşturulması ve gerekli güncellemelerin yapılmasını sağlayan donanım ve yazılımların tamamıdır. Web üzerinde yer alan bilgiler genellikle canlı olarak nitelendirilebilecek bilgilerdir. Çünkü, internet üzerindeki bilgileri, sahipleri son derece hızlı olarak değiştirebilmekte, yeni bilgileri ekleyerek eskidiklerini düşündükleri bilgilerin varlığına son verebilmektedirler (Hoşcan vd., 2004,s.156).

2.3 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AVANTAJLARI

İşletmeler küreselleşmenin etkisiyle bilgi ve teknoloji çağındaki değişime uyabilmek için insan kaynakları yönetimi işlevlerini ile elektronik ortama

taşıma gereksinimi duymuştur. Böylece insan kaynakları işlemleri elektronik ortamda hızlı ve bir tuşla gerçekleştirilmektedir (Tülen,2010,s.51).

Bilgisayarın iş yaşamında kullanılmaya başlanmasıyla el ile yapılan işlemler elektronik ortama geçirilmeye başlanmıştır (Tülen,2010,s.51).

Elektronik insan kaynakları yönetimi bir takım avantajlar sağlamıştır:

1. Zaman ve mekâna bağlı kalmadan E-İKY uygulamalarını uygulayarak önemli konuları merkezi hale getirme imkânı sağlamaktadır.
2. E-İKY personel ve yöneticiler için çalışma ortamını geliştirerek zamandan fayda sağlamaktadır.
3. İnsan kaynakları departmanının monotonluğunu ve iş süreçlerini azaltmaktadır.
4. İşletmenin verimliliğinin artmasını sağlamaktadır.
5. İşletmeyi bir bütün olarak stratejik alanlara yönelmesini sağlamaktadır.
6. İşletmede personelin verimliliğini artırarak yeteneklerini geliştirmesine fayda sağlamaktadır.
7. İnsan kaynaklarının uygulamalarının elektronik ortama geçmesiyle İK personelinin işi kolaylaşmış uygulama verimliliği artmış ve diğer personelin aktif katılımı sağlanmıştır. Bu sayede iş tatmini artmıştır (Allahverdi,2006,s.28).

2.4 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DEZAVANTAJLARI

E-İKY avantajları olduğu kadar dezavantajları da vardır. En büyük dezavantajı E-İK yönetiminin örgüte adapte edilememesi ve personelin direnç göstermesidir. Adaptasyon aşamasında bir uzmandan yardım alınmalı ve personel bilgilendirilmelidir. Doğru kullanılmayan bir elektronik yazılımın başarılı olması mümkün değildir.

Diğer bir dezavantajı ise E-İKY sayesinde intranet ve internetin etkisiyle insan kaynakları işlemlerinin sistem üzerinden yapılması ve insan kaynakları personelinin azalmasıdır (Geylan,2011,s.286).

E-İKY yazılımının maliyetinin yüksek olmasıdır. E-İKY örgütlerde yüz yüze iletişim yerine elektronik ortamdan iletişimi sağladığı için işbirliği azalmaktadır.

E-İKY yazılım güncellemesinin maliyetinin yüksel olmasıdır. Sürekli teknoloji değişip geliştiği için kısa sürede geçerliliğini yitirip yazılım eskimeye maruz kalmaktadır. İnsan kaynaklarının sistem üzerinden yürütülmesi ve online hale gelmesiyle bilgi güvenliğini sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu noktada örgüt ciddi bir önlem almalıdır yoksa kişisel bilgilerin yayılması durumuyla karşı karşıya gelebilmektedir (Gueutal,2003,s.31).

Tablo 3: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Sonuçları

OLUMLU	OLUMSUZ
<u>İşlemsel</u> ❖ İK iş yükünün hafiflemesi, maliyetin azalması, ❖ Yönetici ve hat yöneticilerine daha fazla sorumluluk yüklenmesi, ❖ Personelin daha fazla bilgiye sahip olması ve bu bilgiyi etkin şekilde kullanması, ❖ Yönetici ve personelin öz yeterliliğinin artması, <u>Dönüşümsel</u> ❖ Yöneticilerin personel yönetimi konusunda daha fazla sorumluluk alması, ❖ Personelin kişisel gelişimi ve değişiminin artması , ❖ İşletmeye bağlılığının artması ve çift yönlü iletişimin gelişmesi, ❖ Kişisel öğrenmeye daha hızlı, kolay erişme imkânı, ❖ İnsan kaynakları portalları ile kurumsal kimliği duyarlılığın artması, ❖ İnsan kaynaklarının stratejik konulara daha fazla zaman ayırması, ❖ Zaman ve mekân kavramı olmadan esnek çalışma imkânı,	<u>İşlemsel</u> ❖ İnsan kaynaklarında personel sayısının düşmesi, <u>Dönüşümsel</u> ❖ Yüz yüze iletişim eksikliği, ❖ İnsan kaynakları personelinin uzaklığı, ❖ Geniş bakış açısına sahip yetkilinin dış kaynak sağlayan ortağa transferi

Kaynak: Graeme, M., Reddington, M., & Heather, A. (2008). Technology, Outsourcing, and HR Transformation: Anitroduction,Technology, Outsourcingand Transforming HR. Burlington: Butterworth- Heinemann.

2.4.1 Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm elektronik insan kaynaklarına yönetimine geçişte yaşanan dezavantajlardan bir tanesidir. Günümüz küreselleşmiş iş gücü piyasasında canla başla çalışan işini düzgün yapan personelin yanında dik kafalı personellerde mevcuttur. Kanter ve Mirvis'e (1989) göre sinizm eski kafalı otoriteleri alaycı biçimde eleştirmek için fırsat kollama olarak tanımlanmıştır. *"James'e göre sinizm (2005) dürüstlük, adalet, samimiyet gibi ilkelerin kişisel çıkarlara kurban edildiğini vurgulamaktadır."*

İşletmede başarısız olan değişim ve gelişim sürecine ayak uyduramama, işten çıkarmalar ve düşük performans sinizme neden olmaktadır (Kart,2015,s.77).

2.4.1.1 Örgütsel Sinizm Türleri

Reichers vd. göre (1997) sinizmi tetikleyen en büyük faktör yenileşme olduğunu öne sürmüşlerdir. Değişim ve yenilik belirsizlik içermektedir bu yüzden az ya da çok dirençle karşılaşmaktadır. Yenileşmenin işleri daha kötüye götüreceği ve iş yükünün artmasına sebep olacağından yenileşmeye şüpheyle yaklaşmaktadır. Zayıf bilgi akışı ve kararlara katılmadaki kısıtlılıklar değişim sinizmine yol açmaktadır (Kart,2015,s.83).

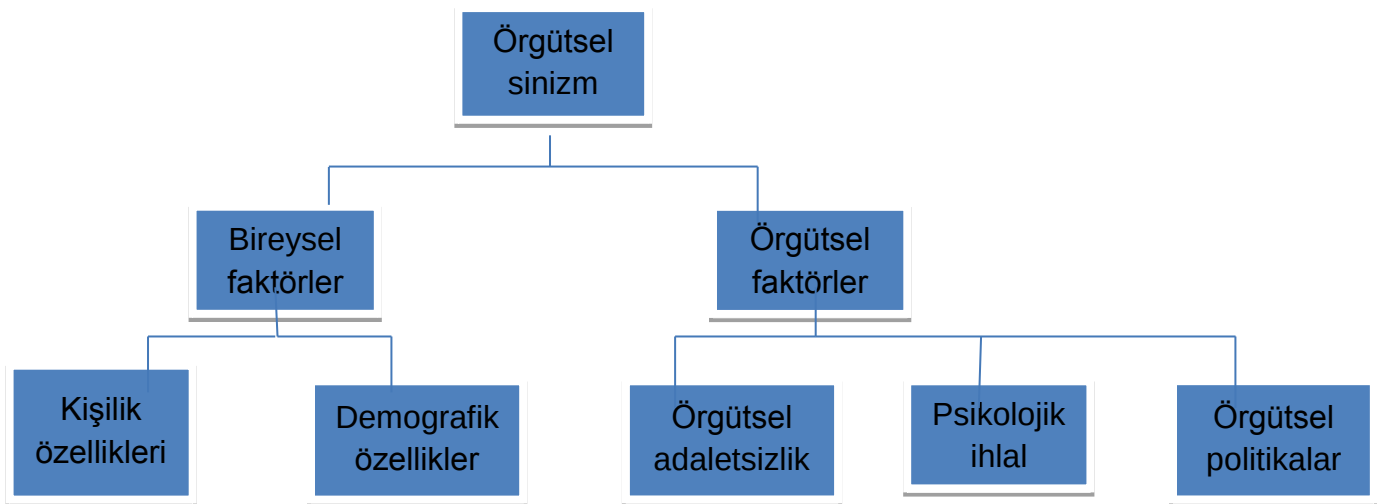
Örgütsel sinizm 5 e ayrılmaktadır. Bunlar;

- a) **Kişilik sinizmi:** Dünyanın sosyal ilişkiler için tatminsiz, sahtekâr, ilgisiz ve bencil olduğuna inanma. Kişilik sinizminde olumsuz duygular ağır basmaktadır.
- b) **Kurumsal/sosyal sinizm:** Vatandaşların ülke ve kurumlara itimatsızlığıdır. Kurumsal sinizmde verilen sözleri tutmama inancı yer almaktadır.
- c) **Meslek sinizmi:** Rol çatışması ve rol belirsizliği bireyin değerleri ve örgütün değerleri arasında çatışma yaşamadır. Birey kendini örgüte ait hissetmeme duygusuna kapılmaktadır.

- d) **Çalışan sinizmi:** İşletmede eşitsizlik algısının hâkim olmasıdır. Çalışan sinizmi psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği düşüncesi hâkimdir.
- e) **Örgütsel değişim sinizmi:** Değişim sonucunda verilen emeklerin boşa gideceğinin düşünülmesidir. Örgütsel değişim sinizmine göre karamsar bir bakış açısına sahip olduğu düşünülmektedir (Kart,2015,s.83).

2.4.2 Örgütsel Sinizmin Öncülleri Ve Sonuçları

Şekil 2: Örgütsel Sinizm Öncülleri



Kaynak: Müge Ersoy Kart, Örgütsel Sinizm: Bağlamsal Performans ve Etik İdeolojisi, 2012, s. 89

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi örgütsel sinizm 2 ye ayrılmaktadır. Bunlar: bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir. Bireysel faktörler 2 ye ayrılmaktadır. Kişilik özellikleri ve demografik özelliklerdir. Örgütsel faktörler 3 e ayrılmaktadır. Örgütsel adaletsizlik, psikolojik ihlal, örgütsel politikalar. Bunların birleşimiyle örgütsel sinizm oluşmaktadır.

2.5 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları genel İKY uygulamalarıyla aynıdır. Tek farkı bu uygulamaların elektronik ortamdan yürütülmesi ve kâğıt yerine intranet, internet üzerinden bu işlemlerin yapılmasıdır. Bu fonksiyonlar aynı amaca hizmet etmektedirler. İnsan kaynaklarının planlanmasından ücret yönetimine kadar bütün işlevleri kapsamaktadır.

2.5.1 Elektronik İnsan Kaynaklarının Planlanması

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyondaki ilk adımı planlamadır. İnsan kaynaklarının planlanması, insan gücünün örgüt içi ve örgüt dışında meydana gelen gelişmelere ve değişimlere uygun bir biçimde kullanılabilmek üzere gözden geçirilmesine ilişkin bütün hazırlıkları içermektedir (Fındıkçı,2003,s.128).

İnsan kaynakları planlanması E-İKY ilk aşamasıdır. E-İKY planlanması örgütteki personelin bilgi, beceri ve yetenekleri ile ilgili verilerin toplanması, güncellenmesi, saklanması, depolanması ve erişilmesini için araçlar sunmaktadır. İşletmedeki diğer bölümlere kolaylık sağlayacağından daha hızlı ve kola karar verme daha fazla bilgiye erişme imkânı sunmaktadır. Doğan'a göre insan kaynakları planlama süreci 4 e ayrılmaktadır. "Bunlar:

- 1- Bilgi toplanması ve bilginin analiz edilmesi
- 2- İşgücü talebinin ve arzının tahmin edilmesi buna göre insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- 3- İnsan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eylem planlarının geliştirilmesi,
- 4- Değerleme-Kontrol

Bu aşamalarda elektronik ortamdan yararlanılmaktadır " (Doğan,2011,s.54).

Analizlerin ve değerlendirilmelerin sonucunda insan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik planlar elektronik ortamda saklanır. Bu sayede kısa

sürede istenilen bilgiye ulaşılır. Bu planların elektronik ortamda bulunması nerede ve ne zaman kullanılıp kullanılmadığının kontrolünü kolaylaştırmaktadır (Doğan,2011,s.54).

2.5.2 Elektronik İnsan Kaynaklarında İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme

Personel bulma ve seçme bir örgütün insan kaynakları yönetiminde en zor konuyu oluşturmaktadır. Bir örgütü başarıya ya da başarısızlığa yönlendiren insan kaynağıdır (Sabuncuoğlu,2005,s.78).

Elektronik işe alım bilgi teknolojisinin gelişmesiyle 1990'lı yılların ortasından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. 2000'li yıllarda geniş bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. İnternetin gelişmesi ve işe alım maliyetlerini düşürmesiyle kullanımı örgütlerde artmıştır. İnternet sayesinde İşe alım sürecinin hızlanmış büyük bir iş başvuru havuzu oluşmuştur (Pearce ve Tuten,2001,s.9).

Elektronik işe alım, personelin internet aracılığıyla işe alınmasıdır. İnternet aracılığıyla işe almada daha çok başlangıç seviyesindeki işler için aktif olarak kullanılmakta ancak her seviye için personel alımı sağlanmaktadır. Böylece örgütler işe alım ve iş ilanlarını bu yazılımlar aracılığıyla vermektedir. (Doğan,2011,s.55).

Elektronik işe alım kaynakları 6'ya ayrılmaktadır. Bunlar:

- 1- Genel amaçlı iş ilanı siteleri
- 2- Niş- iş ilanları
- 3- Elektronik işe alım uygulama ve hizmet sağlayıcıları (ASP)
- 4- İşe alım karma (Çevrimiçi ve Çevrimdışı) Hizmet Sağlayıcıları
- 5- Elektronik işe alım birlikleri
- 6- Örgüt kariyer web siteleri

Genel amaçlı iş ilanı siteleri: Genel amaçlı iş ilan siteleri hem iş arayanlar için hem de işverenler için online hizmet sağlamaktadır. İş arayanların eğitim durumu, çalışmak istediği sektör, tecrübeleri filtrelendikten sonra iş ilanları içerinden seçerek tercih yapabilmektedirler. İş alarmı sistemi

kullanılmaktadır. Bu sistem güncel ilanlara erişebilme ve e-posta yoluyla bilgilendirme yapabilmektedir (Doğan,2011,s.57). İnsan kaynakları uzmanları niteliklere uygun olan adayları veri tabanına giriş yapmaktadırlar. Uygun olan adaylar sistemde belirlendikten sonra iş alarmıyla bildirilerek listelenmektedir. Bu sitelere örnek kariyer.net ve yenibiris.com verilebilir.

Niş- iş ilanları: Niş iş ilanları belirli bir kitleye hitap etmektedir. Belirli bir meslek, eğitim vb. oluşan kombinasyonları içeren uzmanlaşmış iş pazarlarına hitap etmektedir. Örneğin belirli bir meslek grubuna ait iş ilanlarından oluşabilmektedir. Ankara ilinde tecrübeli yabancı dil bilen iş alımında uzmanlaşmış insan kaynakları personelini kapsayabilir (Doğan,2011,s.57).

Elektronik işe alım uygulama ve hizmet sağlayıcıları: Elektronik işe alım ve hizmet sağlayıcıları işe alım, süreç yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi uzmanlaşmış, kişiselleştirilmiş yazılımlar geliştirmektedir. Bilişim sektörünün gelişmesiyle elektronik işe alım ve hizmet sağlayıcılarıyla işe alımlar artmıştır büyük ve küçük ölçekli örgütlerde tercih etmektedirler. Bazı uygulama ve hizmet sağlayıcıları kariyer web sayfalarının dokümanlarının saklanması ve bunların kullanıma sunulmasıyla hosting (bilgilerin ana bilgisayarda saklanması ve kullanılmasına izin verilmesi) hizmeti de vermektedirler (Doğan,2011,s.58).

İşe alım karma (çevrimiçi ve çevrimdışı) hizmet sağlayıcıları: *“İşe alım karma hizmet sağlayıcıları hem örgütlere hem iş arayanlara elektronik işe alım sağlayan medya ya da işe alım firmalarıdır.”* Gazetelerdeki iş ilanlarının geçerliliğini yitirmesi küreselleşme ve teknolojinin gelişmesiyle elektronik işe alımlar kullanılmaya başlanmıştır. Karma işe alım hizmet sağlayıcılarının avantajları kısa sürede personele ulaşması ve varolan kaynaklardan paylaşılmasıdır (Doğan,2011,s.58).

Elektronik işe alım birlikleri: İş ilanı sitelerine alternatif olarak daha az maliyetli kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Bu kuruluşların amacı işe arayanlara doğrudan ulaşmak işe alım sitelerine üye olmadan kariyer web sitelerine yönlendirmesidir (Doğan,2011,s.58).

Örgüt kariyer web siteleri: Örgüt kariyer web siteleri örgütlerin kurumsal web sitelerini kariyer bölümüne bütünleştirilmesiyle oluşmaktadır. Ancak örgütler kurumsal web sitelerine bütünleştirmeleriyle işe alımları duyurularını bu siteler aracılığıyla duyurmaktadırlar. Örgütsel kariyer web siteleri diğer sitelerle karşılaştırıldığında kariyer olanakları, kurumsal kültür vb. bilgilerin yayınlanmasında maliyeti avantajına sahiptir ve esnekliği yüksektir. Örgütsel kariyer web siteleri büyük ölçekli örgütlerde kullanılmaktadır. Küçük ölçekli örgütler çok tercih etmemektedir. Çünkü bu sistemin kurulması geliştirilmesi ve güncellenmesi fazla maliyet gerektirmektedir. Büyük ölçekli örgütler bu dezavantaja avantaja çevirerek kullanmaktadır (Doğan,2011, s.58).

2.5.3 Elektronik Öğrenme

Televizyon ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle öğrenme uzaktan öğrenme elektronik öğrenme şekline dönüşmüştür. 1980'li yıllardan sonra internetin yaygınlaşması teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmesinin etkisiyle elektronik öğrenme kavram ortaya çıkmıştır. Elektronik öğrenme İngilizce bir terim olan E-LEARNING kavramından Türkçeye çevrilmiş ve kullanılmaya başlanmıştır (Doğan,2011,s.59).

Duran, Önal, Kurtuluş' a göre E-ÖĞRENME, “nerede, ne zaman ve ne istersen öğren” yaklaşımıyla, öğrenme kavramına yenilik getirmiştir. İnternet veya intranet teknolojileri kullanılarak, eğitmenin ve öğrencinin fiziksel olarak aynı ortamda bulunmadığı bir eğitim tekniğidir (Duran, Önal, Kurtuluş,2006). Elliot Masie'a göre (USA'da e-öğrenme gurusu), “Çevrimiçi öğrenme bir kurs alma gibi değildir, sadece masaüstünde e-öğrenme aracına bağlantı sağlama ve kaynakların, iletişimin, performans desteğinin ve yapısal öğrenme aktivitelerinin harmanlanmasıdır” (Maise,2018).

Elektronik öğrenme zaman ve mekândan bağımsız kullanıcı odaklı, interaktif, kolay ve anlaşılabilir öğrenme ortamı sunmak için esnek dijital teknolojiyi etkin bir şekilde kullanıldığı yenilikçi bir öğrenme olarak görülebilir (Doğan,2011,s.60).

Elektronik öğrenme zaman ve mekândan bağımsız olarak kendi kendine öğrenme yönetimidir. Elektronik öğrenme, elektronik ortam, bilgisayar, tablet vb. kullanılarak öğrenmedir. İşletmelerde elektronik öğrenme süreçleri çevrimiçi ve çevrimdışı olarak 2 ye ayrılmaktadır.

1. Çevrimiçi öğrenme kurumsal ağ, internet ya da intranet kullanarak web tabanlı eğitim öğrenme olarak tanımlanabilir.
2. Çevrim dışı öğrenme cd-rom ve bilgisayar kullanılarak bilgisayar tabanlı öğrenme olarak tanımlanabilir (Doğan,2011,s.60).

Elektronik öğrenme avantajları (Doğan,2011,s.63) :

- Örgütlerdeki personellere zaman ve mekândan bağımsız eğitim vermeyi sağlar.
- Gerek duyulduğu zaman güncelleme ve yenileme imkânı sağlar.
- Personellerin eğitim almak için kurum içinde olmalarına gerek yoktur. Elektronik ortamdan eğitim almalarını sağlamaktadır.
- Personellerin eğitim almak için ulaşım vb. yapılan harcamalarını azaltmaktadır.
- Personellerin istedikleri zaman mekândan bağımsız bir biçimde eğitim almalarını sağlamaktadır.
- Personellerin öğrenme süreçlerini hızlandırma, kontrol etme ve idare etme fırsatı sağlamaktadır.
- Örgütler personellerin isteklerine göre elektronik öğrenme programlarını kişiye özel geliştirebilmektedir.
- Esneklik ve zamandan tasarruf sağlamaktadır.
- Personeller için eğitim kişisel olduğu için kendi hızlarında konuyu takip etme konuyu pekiştirme fırsatı sağlar.
- Elektronik ortamdan personellerin eğitime katılıp katılmadıkları kontrolü kolaylaşmaktadır.
- Eğitimin dağıtılmasında tutarlılık sağlar.
- Örgütte elektronik öğrenme süreçlerinde dış uzmanlardan yararlanılarak personellere kaliteli eğitim verme fırsatı sağlanır.

Elektronik öğrenme dezavantajları (Doğan,2011,s.64) :

- Elektronik öğrenmede çevrim içi hizmetlerde internet hızının düşük olması ve güvenlik sorununun olmasıdır.
- Mevcut yazılımlar dışından ek yazılımlar gerektirebilir.
- Uygulama için ilk maliyetler yüksek olabilir.
- Elektronik öğrenme personeller arasındaki iletişimi azaltmakta ve örgüte olan bağlılıklarını azalmaktadır.
- Personeller tarafından elektronik öğrenme istenmeyebilir.
- Elektronik öğrenme için en uygun web sitelerinin belirlenmesi oldukça zordur.
- 40 yaş üzeri personel için teknoloji korkusu olarak görülebilir.
- Sosyalleşmeyi seven personel için kötü algılanabilir.
- Eğitim veren eğitmenler kendi konularında uzman olsalar bile elektronik ortama uyum sağlayamayabilir ve bildiklerini personele tam olarak aktaramayabilir.
- Elektronik öğrenme metin tabanlı öğrenme olduğu için personelin jest ve mimikleri konuyu anlayıp anlamadıkları tam olarak anlaşılamamaktadır.
- Elektronik öğrenmede chatleşme ve mailleşme olduğu için personel arasında yüz yüze iletişimi en aza indirmiştir.
- Personeller elektronik öğrenmeye hazır olmayabilir ve örgütsel sinizime yol açabilmektedir.

2.5.4.Elektronik Performans Yönetimi

Performans personelin kendisine verilen görevi belirli bir sürede yerine getirmek için elde ettiği sonuçlardır (Öge,2016,s.307). Personelin kendisine verilen görevi yerine getirmesinde sonuç olumlu ise yüksek performansa sahip olduğunu sonuç olumsuz ise performansının düşük olduğu kabul edilmektedir (Öge,2016,s.307).

Fındıkçı' ya göre performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun personellerin çalışmalarını, etkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları,

yetersizlikleri kısaca bütün olarak tüm yönleri gözden geçirilmesidir (Fındıkçı,2003,s.297).

Performans değerlendirme belirli bir görev tanımı için çalışan personelin görev ve sorumluluklarını ne düzeyde gerçekleştirildiğinin incelenmesidir (Fındıkçı,2003,s.297).

Performans değerlemede teknoloji kullanmanın asıl amacı, personellerin performansını ve örgütsel performansı personellerin işleri için gerekli olan bilgiyi teknik yöntem ve destek sistemlerini sunarak geliştirmek, düzenlemek ve sunmaktır (Benson vd.,2002,s.398).

İnternet ve intranet sayesinde performans değerlemede yaşanan sorunlar azalmakta ve değerlendirme süreci hızlanmaktadır.

Personellerin performansları elektronik performans değerlendirme sistemiyle düzenli aralıklarla yönetici, astları ve müşteriler tarafından değerlendirilmekte ve bunun sonuçları çevrimiçi olarak istedikleri zaman erişilebilmektedir.

Elektronik performans değerlendirme sistemi sayesinde insan kaynakları uzmanları personelleri, yöneticileri çevrimiçi olarak değerlendirmekte ve sonuçları zaman kaybı olmadan paylaşmaktadır. Bu sayede insan kaynaklarının iş yükü azalmakta ve stratejik yönle önem verilmektedir (Doğan,2011,s.63).

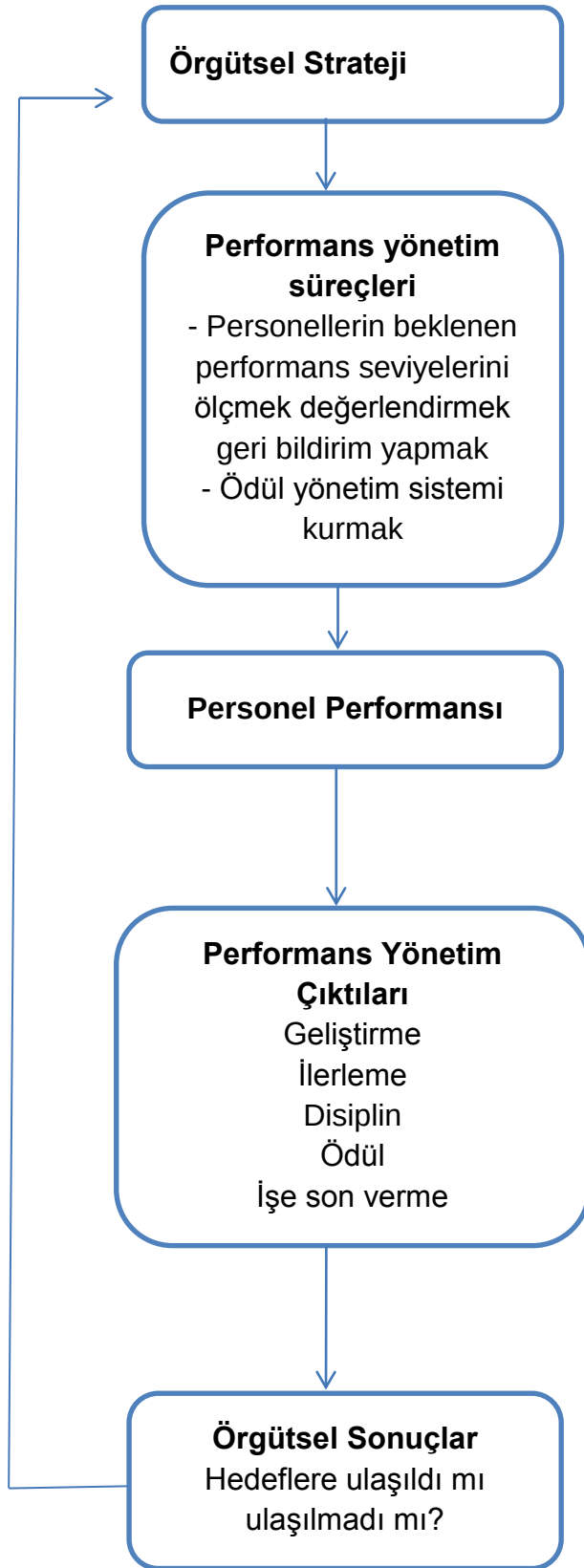
Geleneksel performans sisteminde veriler kâğıt üzerinde oluşmakta ve kâğıt üzerinde değerlendirilme yapılmaktadır. Elektronik performans değerlendirme sisteminde veriler elektronik ortamda toplanmakta elektronik ortamda değerlendirilmektedir. Personeller performans değerlendirme sonuçlarını elektronik ortamda istedikleri zaman görebilmektedir. Bu sistemdeki veriler sürekli güncellenebilmektedir (Doğan,2011,s.63).

Elektronik performans değerlendirme sistemi dezavantajları (Doğan,2011,s.63):

- Geri besleme süreci yavaşlamakta personel ve yöneticilerin psikolojik uzaklıkları artabilmektedir.
- Personellerin sosyal destek seviyeleri azalabilmektedir.
- Performans değerlendirme süreçleri çevrimiçi yapılsa bile çevrimiçi görüşmeden kaynaklanan sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar

iletişim eksikliğine sebep olmakta ve performans değerlemenin tam olarak yapılamamasına sebep olmaktadır.

- Elektronik performans değerlemenin kullanılmasını personeller istemeyebilir. Bu sistemi kullanmak istemeyen personel sistemi sabote etmeye çalışabilir.
- Elektronik değerlendirme sistemi sonucunda büyük veriler ortaya çıkmaktadır bu verileri etkin ve doğru bir şekilde yönetmemek yöneticiler zor olmaktadır.
- Elektronik performans değerlendirme sistemi personellerin diğer personellere ve müşterilere karşı davranışlarını değerlendirememektedir. Bundan dolayı değerlendirme için bazı kriterlere odaklanılabilir.

Şekil 3: Performans Yönetim Sistemi

Kaynak: Robert Mathis and John Jackson, Human Resource Management: Essential Perspective, 2002, Canada, s. 90

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi performans yönetim süreci 4 aşamadan oluşmaktadır. En temel aşamayı performans yönetiminin birinci adımı ve en önemli adımı olan örgütsel stratejinin oluşturulmasıdır. Örgütsel strateji oluşturulduktan sonra performans yönetim süreçleri aşamasına geçilmektedir. Performans yönetim süreçleri personellerin beklenen performans seviyelerini ölçmek değerlendirmek geri bildirim yapmak ve ödül yönetim sistemi kurmaktır. Bu aşamadan sonra personel performansı oluşmaktadır. Personel performansında personelin beklenen performansı gerçekleştirip gerçekleştirmediğine bakılmaktadır. Performans çıktıları personel performansının nasıl geliştirileceği, nasıl bu performansta ilerleme yapılacağı performansını değerlendirdikten sonra disiplin ve ödül sisteminin oluşturulmasıdır. Bu sistemde oluşturulduktan sonra işe son verme ya da terfi işlemi gerçekleştirilmektedir. En son olarak performans yönetim sistemi kullanıldıktan sonra örgütsel amaçlara ulaşıp ulaşılamadığının tespit edilmesi ve bu tespitten sonra bunun değerlendirilmesidir.

2.5.5. Elektronik Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi bireylerin iş ya da meslek hayatlarına ilişkin planlamaların yapılmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi personellerin örgüt içinde hareketliliğinin sağlanması ve personellerin motive edilmesidir (Öge,2016,s.281). Kariyer yönetiminde bireyin özel hayatı da dikkate alınmalı ve kariyer yönlendirmesi ona göre yapılmalıdır.

Günümüzde globalleşme ve teknolojinin etkisiyle kariyer yönetimi internet üzerinden gerçekleştirilebilir hale gelmiştir. İnternet kariyer danışmanlık sürecini kökten etkilemiş ve değiştirmiştir (Doğan,2011,s.64). E-İKY personellerin kendi kariyerlerini geliştirme ve planlanmasına destek olacak bir alt yapı sunmaktadır. Bu sistem sayesinde personeller örgüt içi ya da dışı iş

olanakları hakkında zaman ve mekândan bağımsız bir şekilde haberdar olmakta ve bunları değerlendirmektedir (Kuzu vd,2012,s.178).

Elektronik kariyer yönetiminin avantajları şöyle sıralanabilir (Özgen ve Yalçın,2015,s.192):

- Personellere zaman ve mekân kavramı olmadan yol göstericilik
- Çalışma ilişkilerinde daha esnek ve yapıcı olma
- Personel – örgüt bütünlüğünü kolay bir şekilde sağlama
- Verimlilik artışı sağlama
- Personellerin amaçlarına ulaşması için iletişim ağının intranet sayesinde kolay bir şekilde gerçekleşmesi ve iletişimin artması
- İtranet ve internet sayesinde örgütsel motivasyonun artması
- İnsan kaynakları planlanmasının kolay bir şekilde yapılması
- Kariyer uyumunun kolay ve hızlı bir şekilde sağlanmasıdır (Özgen ve Yalçın,2015,s.192).

2.5.6. Elektronik İş Değerleme

Elektronik insan kaynakları yönetiminde iş değerlendirme önemli bir yere sahiptir. Organizasyonların yapısı incelendiğinde değişik tür ve nitelikteki birçok işin yapılmasında elektronik iş değerlemeden yararlanılmaktadır

Özgen ve Yalçın'a göre iş değerlendirme bir örgütteki işlerin beceri, çaba, eğitim, sorumluluk ve iş koşulları gibi faktörler açısından birbirlerine oranla taşıdıkları değerlerin ücret tespitine esas olarak derecelendirmesi ve ortaya konulmasıdır (Özgen ve Yalçın,2015,s.247).

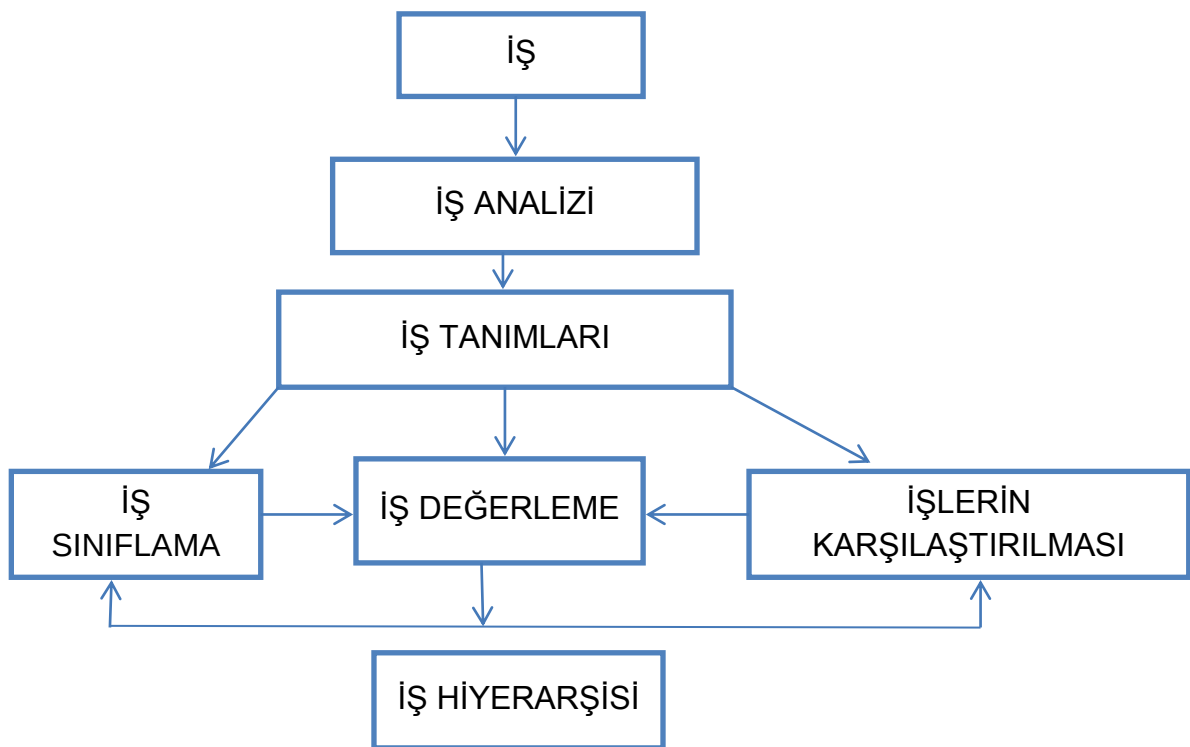
İş değerlemede kullanılan kâğıtların örgütlerde ek ücret olarak görülmesinden dolayı elektronik iş değerlendirme tercih edilmektedir.

İş değerlemede bilgisayardan iş analiz temelli ölçekler kullanılmaktadır. İş analizi temelli ölçeklerde iş analizi verileri doğrudan bilgisayara girilmekte ve analizleri yapılmaktadır. İş analizi bilgilerinin bilgisayara girilmesinden sonra yazılımlar aracılığıyla her bir iş değerlendirme faktörü puan dönüşür ve işlerin toplam puanı ortaya çıkar. Bu puanlardan sonra örgütün değerlendirme

standartlarına göre oluşturulan kurallar algoritmalarla yapılmaktadır. Algoritmalarından sonra puanlar genel olarak değerlendirilir. Bu değerlendirmede bilgisayar yazılımları kullanılmaktadır (Doğan,2011,s.67).

İş değerlendirme yöntemlerinden sıralama, ikili karşılaştırma, sınıflama, puanlama vb. yöntemler bilgisayar üzerinden uygulanmaktadır. Bu yöntemlerin elektronik ortamda uygulanması hem zaman hem de iş gücü tasarrufu sağlamaktadır.

Şekil 4: Değerlendirme Süreci Aşamaları



Kaynak: Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, 2015, s.251

Yukarıdaki şekle göre iş değerlendirme süreci işin tanımlanmasıyla başlar. İş analizi elektronik ortamda yapılır ve iş tanımlama aşamasına geçilmektedir. İş tanımları yapıldıktan sonra işler karşılaştırılır ve iş hiyerarşisi yapılır ve iş değerlendirme süreci tamamlanır.

Elektronik iş değerlendirme avantajları (Doğan,2011,s.67):

- Elektronik iş değerlemede tutarlı, doğru veriler elde edilir. Değerlendirme sürecine aynı türdeki veriler eklendiğinde değerlendirmenin analizi daha güvenilir ve tutarlı olur.
- İş değerlendirme sürecinde girilen veriler kolayca sınıflanabilir analiz edilebilir ve raporlanabildiği için kapsamlı veri tabanı sunmaktadır.
- Elektronik iş değerlendirme tasarımı tamamlandığında iş değerlendirme süreci hızlanır.

Elektronik iş değerlendirme dezavantajları (Doğan,2011,s.68):

- Elektronik iş değerlendirmede değerlendirme işlemi otomatik olarak sistem üzerinden yapıldığı için analizler ve değerlendirme arasındaki ilişkilerin takibinde puanın gerçek puan olup olmadığının ispatı zordur. Bu işlemde personellerin insan kaynaklarına olan güvenini azaltabilmektedir. Personeller iş değerlemesinin açık ve şeffaf ve güvenilir olmadığını düşünebilirler.
- Yönetim ve personellerin bir araya gelerek yaptığı iş değerlendirme çalışmaları sistemle yapılmakta ve iletişim azalmaktadır.

2.5.7.Elektronik Ücretlendirme

“Doğan’a göre elektronik ücretleme; örgütün ücretlemeye ilişkin veri ve bilgileri web (ağlar) üzerinden toplamasını, saklamasını, işlemesini, analiz etmesini, kullanmasını ve dağıtmasını ifade eden bir yaklaşımdır (Doğan,2011,s.68).” Elektronik ücretlendirme binlerce personeli bulunan örgütlerde ücret ödemesini kolaylaştırma işlemi olarak tanımlanabilmektedir.

Elektronik ücretleme sayesinde yöneticiler, yazılım araçlarının etkin bir şekilde kullanarak elektronik ücret programları tasarlayabilir, yönetebilir ve bildirebilirler. Elektronik ücretlemenin ücretleme yazılımlarından farkı tek bir bilgisayar tabanlı değil web tabanlı ve her an yönetilebilir, izlenebilir olmasıdır. İnternet ve teknolojinin gelişmesiyle personeller istedikleri her yerden her zaman ücret yazılımlarına, veri tabanlarına ve analitik araçlara zaman ve mekândan bağımsız bir şekilde erişebilir hale gelmiştir (Doğan,2011,s.68).

Elektronik ücretlendirme sayesinde bankaya gitmeden avans işlemleri, taksitli geri ödeme, özel sigortaya sahip personeller, sistem içinde sorun olmadan zaman ve mekân kavramı olmadan çözümlenir.

Elektronik ücretlendirme avantajları (Öge,2002,s.115) :

- Örgütün ihtiyacı olduğu nicel analizi ve diğer verileri hızlı, doğru, güvenilir bir şekilde yaparak ücret miktarının kısa süre belirlenmesini sağlar.
- Örgüt içinde personellerin ücretlerini liyakata, zamana, yıla göre yürüterek doğru bir şekilde ücret politikasını belirlemeye yardımcı olur.
- İnsan kaynakları uygulamalarındaki bilgilerden faydalanılarak örgüt içi personel gruplarına göre ücret tipi iş sınıfları oluşturabilmektedir.
- Ücret yönetimi için önemli olan çalışanlara dönük ücret dışı maddi yardımlar, sigorta, sağlık ve emeklilik gibi uygulamalar finansal açıdan etkili yönetilmesi, doğru ve etkin denetimler yapılmaktadır.

2.5.8.Elektronik İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

İşçi sağlığı ve iş güvenliği henüz bir tehlike veya arıza ortaya çıkmamışken bile örgütte oluşabilecek tehlikelerin tahmin edilmesi ve önlem alınmasıdır (Özgen ve Yalçın,2015,s.302)

İşletmelerde işçi sağlığı ve iş güvenliği sürecini yönetebilecek yetkili ve bu yetkilinin kullanması için otomasyonlar mevcuttur. Bu süreci otomasyon ile yönetmek iş görevlerini tanımlamak iş ölçülmesi yapabilmek ve iş güvenliği ile ilgili aksaklıkları bulabilmek ve bunlar raporlanabilir hale gelmiştir. Otomasyon sayesinde kaza riskleri ve bu riskler hakkında raporlar hazırlanmakta ve yöneticilere sunulmaktadır. Kaza riskleri hakkında ve kazaların sonuçları hakkında süreçler takip edilebilir düzenlenebilir hale gelmektedir. Personellerin karşılaşılabilecekleri risklerle ilgili personellerin kendi bilgisayarlarında elektronik ortamda bildirilmekte ve bu risklerin en aza indirilmesi sağlanmaktadır. Böylece personeller uzman yardımı olmadan davranışlarını değiştirebilir ve düzeltebilir hale gelebilmektedir (Doğan,2011,s.72).

Doğan'a göre “elektronik işçi sağlığı ve iş güvenliği sistemleri; meslek hastalıkları, iş kazaları, sakatlanmalar hakkında kayıt tutabilir, tutulan bu kayıtlardan işçi sağlığı ve iş güvenliğinin yönetimi için raporlar hazırlayabilir ve tehlikeli materyallerin kullanımının izlenmesini gerçekleştirebilir.”

İşçi sağlığı ve iş güvenliğinde internetin faydaları;

- Yeni düzenlemeler internet sayesinde bilgisayar ekranlarında okunabilir ve bu düzenlemelere yapılan yorumlar e-posta ile tartışılabilir.
- Tablo, istatistik vb. sayısal veriler kaydedilip yorumlanabilmektedir.
- Anahtar kelime ile araştırma yapılabilir.
- Ergonomik düzeltmeler ile bilgilerden hemen haberdar olunabilmekte ve bu düzeltmelerle ilgili videolar izlenebilmektedir.
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili sorunlardan haberdar olunabilmekte bu konularda tavsiye alınıp verilebilmektedir (Doğan,2011,s.72).

Elektronik işçi ve iş güvenliği sistemi sayesinde iş kazaları en aza indirilebilmekte ve iş güvenliği en üst düzeyde sağlanmaktadır.

Tablo 4: İşçi Sağlığı ve Güvenliği Konusunda İnsan Kaynakları Birimi İle Yöneticilere Düşen Sorumluluklar

İnsan Kaynakları Birimi	Yöneticiler
• İşçi sağlığı ve güvenliği programlarını koordine etme • Güvenlik raporlama sistemini geliştirme • Kaza araştırmaları için uzman bilgisi sağlama • Tehlikeli iş alanlarını ve görevli personeli belirleme • Çalışan sorunlarıyla ilgili olarak yöneticileri bilinçlendirme ve eğitme	• İşçi sağlığı ve iş güvenliğini günlük elektronik ortamdan izleme • Güvenli iş ortamı sağlamak için çalışanlara koçluk yapılması • Kazaların araştırılması • Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusunda gösterdikleri özenin izlenmesi • Gerekli durumlarda iş sağlığı ve iş güvenliği konularında değişiklik yapma ve bunları elektronik ortamda duyurma

Kaynak: Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, 2015, s.319

Yukarıdaki tabloya göre işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda insan kaynakları birimi ve yöneticilere ayrı ayrı görevler düşmektedir. İnsan kaynakları birimine düşen görevler:

- İşçi sağlığı ve güvenliği programlarını koordine etme
- Güvenlik raporlama sistemini geliştirme
- Kaza araştırmaları için uzman bilgisi sağlama
- Tehlikeli iş alanlarını ve görevli personeli belirleme
- Çalışan sorunlarıyla ilgili olarak yöneticileri bilinçlendirme ve eğitmedir.

İnsan kaynakları elektronik iş sağlığı ve güvenliği yazılımlarıyla üzerine düşen görevleri zaman ve mekândan bağımsız olarak gerçekleştirebilmekte ve performansı yükselmektedir.

Yöneticilere düşen görevler:

- İşçi sağlığı ve iş güvenliğini günlük elektronik ortamdan izleme
- Güvenli iş ortamı sağlamak için çalışanlara koçluk yapılması
- Kazaların araştırılması
- Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusunda gösterdikleri özenin izlenmesi
- Gerekli durumlarda iş sağlığı ve iş güvenliği konularında değişiklik yapma ve bunları elektronik ortamda duyurmadır.

Yöneticiler işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda personelleri bilgilendirmeyi amaç haline getirmeli ve bu bilgilendirme elektronik ortamdan her personelin kolayca ulaşabileceği bir şekilde olmalıdır. Yöneticiler elektronik işçi sağlığı ve iş güvenliği sayesinde üzerine düşen görevi daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmektedir.

2.6. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi Dessler'e göre örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan İK politika ve faaliyetlerinin oluşturularak örgüt performansının iyileştirildiği ve geliştirilen örgüt kültürüyle yenilikçi ve esnek bir örgüt yapısının oluşturulduğu bir süreçtir. İK politika ve faaliyetlerini içeren

İK sistemlerini formüle etmek ve uygulamak suretiyle yetenekli çalışanlara sahip olmak ve böylece örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayan bir süreçtir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütün stratejik hedeflerini İKY hedef ve politikalarıyla birleştirerek uyumlu hale getirmektir (Özgen ve Yalçın,2015,s.36).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı örgütte çalışan personele yönelik kritik özellikleri taşıyan sorunlarında çözümlenmesinde izlenecek genel bir bakış açısı ortaya koymaktır. Bu sayede örgütte personellerin performanslarında iyileştirilme sağlanarak kendini örgüte adanmış personellerle rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır(Özgen ve Yalçın,2015,s.36). Stratejik insan kaynakları ve elektronik insan kaynaklarının birleşmesiyle bir takım avantajlar ortaya çıkmıştır. Bu avantajlar şöyle sıralanabilir:

- Zaman ve mekâna bağlı kalmadan stratejik insan kaynakları yönetimi ve elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını uygulayarak önemli konulara odaklanma imkânı sağlamaktadır.
- E-İKY ve SİKY birleşmesiyle insan kaynakları uzmanlarının stratejik İKY alanına daha fazla zaman ayırması ve stratejik kararları alması sağlanmıştır.
- SİKY belge azalmış karar ve planlar elektronik ortamdan alınmaya ve uygulanmaya başlanmıştır.
- İşletmeyi bir bütün olarak stratejik alanlara yönelmesini sağlamaktadır (Allahverdi,2006,s.28).

Tablo 5: İKY- E-İKY Farkları

		İKY	E-İKY
İNSAN KAYNAĞINI PLANLAMA	Talep ve tedarik	İnsan kaynağını örgüt içinde belge ile planlama	İnsan kaynağını örgüt içinde portal ile planlama
İŞE ALMA VE SEÇİM	Anonslar	- Dâhili anonslar: reklam üzerine bülten panosu - Harici anonslar: reklam içinde magazine dergileri	- Elektronik reklam - Web sitesi - Video konferans - Görsel iş sergisi
	Testler	- Yüz yüze yapılan iş görüşmeleri - Yüz yüze yapılan fiziksel,zihinsel,ahlaki sınavlar	- Sanal olarak yapılan iş görüşmeleri - Sanal olarak yapılan fiziksel,zihinsel,ahlaki testler
PERFORMANS YÖNETİMİ	Performans formları	Yüz yüze yapılan değerlendirmeler	Yazılım üzerinden yapılan değerlendirmeler
	Geri bildirim	Kâğıt üzerinden formlarla geri bildirim	Organizasyon içinde kullanılan portal yada e-mail ile geri bildirim
ÜCRET YÖNETİMİ	Ödeme sistemi	Elden ödeme sistemi ile ödeme yapma	Elektronik ortam sayesinde banka aracılığıyla ödeme yapma
	Seviye ile maaş belirleme	Kâğıt üzerinden performans değerlendirme sonuçlarına göre belirleme	Elektronik ortam üzerinden performans değerlendirme sonuçlarına göre değerlendirme

	Seviye ve ödül	Seviyeleri kâğıt üzerinden değerlendirme ve belirleme	Seviyeleri elektronik ortamdan değerlendirme ve belirleme
İNSAN KAYNAKLARINI GELİŞTİRME	Eğitim	- Sınıflarda - Süreç merkezli	- Online ortamda - Personel merkezli
	Kariyer yolu	İnsan kaynaklarının belirlediği kariyer yolu	Personelin kendisinin belirlediği kariyer yolu
DİSİPLİN VE MORAL	Başarı testleri ve cezalar	- İnsan kaynakları yönetici tarafından hazırlanan başarı artırma testleri - İnsan kaynakları müdürü tarafından işten çıkarma, personel ihlalleri, disiplin cezalarının belirlenmesi	- Disiplin yönetmeliklerinin web sitesine yüklenmesi - Her personeli elektronik ortamda kontrol etme - Elektronik ortamda ihlallerin kayıt altına alınması

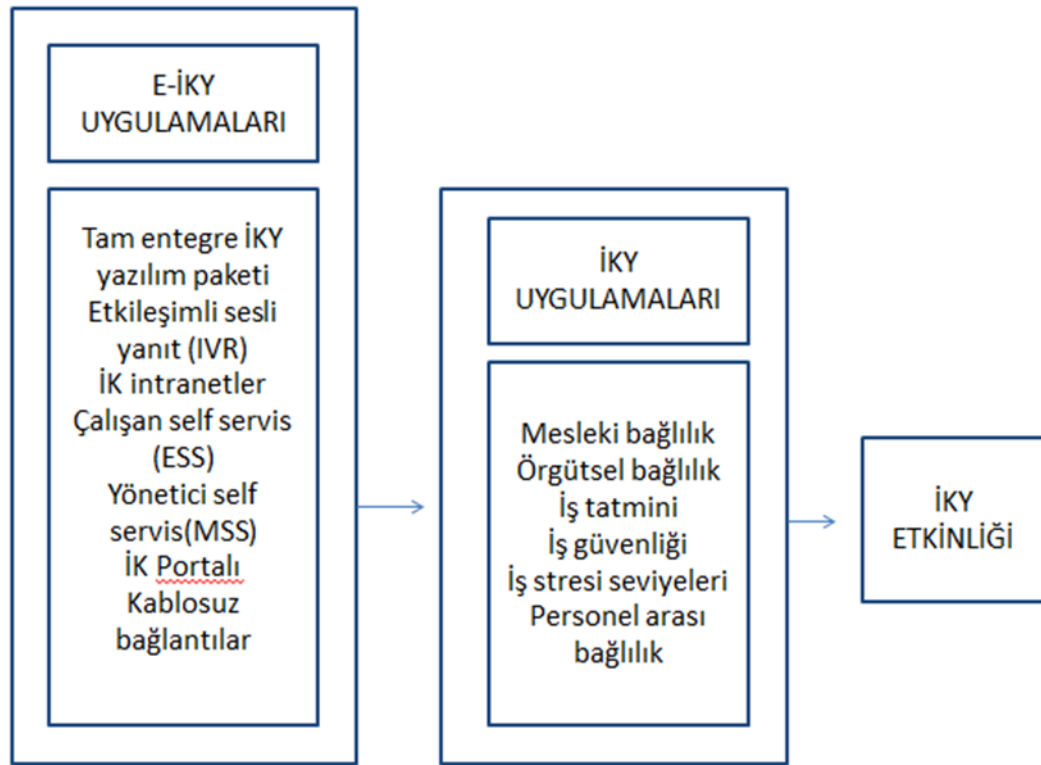
Kaynak: Dr.Ali Shaemi Barzoki, Shirin Mazraeh, Shokoofeh Maleki Feasibility of Implementing Electronic Human Resource Management (E-HRM) Case Study: Isfahan Municipality, 17-18 Nisan 2013

Yukarıdaki tabloya göre insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları planlanmasında talep ve tedarik örgüt içinde sağlanmakta ve insan kaynaklarının planlanması belge kullanılmaktadır. Elektronik insan kaynakları yönetiminde insan kaynaklarının planlanması talep ve tedarik örgüt için portal (ağ) üzerinde yürütülmektedir. Bu sayede kâğıt israfının önüne geçilmiş ve zamandan tasarruf sağlanmaktadır. Belgeye ve belgenin onaylanmasındaki süreç en aza indirilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde işe alma ve seçimde kullanılan anonslar: dâhili anonslar: reklam üzerine bülten panosu, harici anonslar: reklam içinde magazine dergileridir. Elektronik insan kaynakları yönetiminde işe alma ve seçimde kullanılan anonslar: elektronik reklam, web

sitesi, video konferans, görsel iş sergisidir. Elektronik insan kaynaklarında kullanılan anonsların elektronik ortam sayesinde daha çok personele ve müşteriye erişmesi sağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde işe alma ve seçimde kullanılan testler: yüz yüze yapılan iş görüşmeleri, yüz yüze yapılan fiziksel, zihinsel ve ahlaki sınavlardan oluşmaktadır. Elektronik insan kaynakları yönetiminde işe alma ve seçimde kullanılan testler: sanal olarak yapılan iş görüşmeleri, sanal olarak yapılan fiziksel, zihinsel ve ahlaki testlerden oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde performans yönetiminde kullanılan performans formları: yüz yüze yapılan değerlendirmeleridir. Elektronik insan kaynakları yönetiminde performans yönetiminde kullanılan performans formları: elektronik ortamda yazılım üzerinden yapılan değerlendirmelerdir. İnsan kaynakları yönetiminde performans yönetiminde geri bildirim kâğıt üzerinden formlarla sağlanmaktadır. Elektronik insan kaynakları yönetiminde performans yönetiminde geri bildirim organizasyon içinde kullanılan portal ya da e-mail sağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde ücret yönetiminde ödeme sistemi elden ödeme sistemi ile sağlanmaktadır. Elektronik insan kaynakları yönetiminde ücret yönetiminde ödeme sistemi elektronik ortam sayesinde banka aracılığıyla sağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde ücret yönetiminde seviye ile maaş belirleme: kâğıt üzerinden performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlemektedir. Elektronik insan kaynakları yönetiminde ücret yönetiminde seviye ile maaş belirleme: elektronik ortam üzerinden performans değerlendirme sonuçlarına göre değerlendirme ile belirlenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde ücret yönetiminde seviye ve ödül: seviyeleri kâğıt üzerinden değerlendirme ve belirlemedir. Elektronik insan kaynakları yönetiminde ücret yönetiminde seviye ve ödül: seviyeleri elektronik ortamdaki değerlendirme ve belirlemedir. İnsan kaynakları yönetiminde insan kaynaklarında geliştirmek için kullanılan eğitim sınıflarda ve süreç merkezli olarak verilmektedir. Elektronik insan kaynakları yönetiminde insan kaynaklarında geliştirmek için kullanılan eğitim online ortamda ve personel merkezli olarak verilmektedir. Bu sayede eğitimde zaman ve mekândan bağımsızlık sağlanmaktadır. Personellerin eğitime katılımı kolaylaşmakta ve eğitimden geri bildirimleri sistem üzerinden kolay bir şekilde sağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde insan

kaynaklarında geliştirmek için kullanılan kariyer yolu insan kaynakları yöneticileri tarafından belirlenmektedir. Elektronik insan kaynakları yönetiminde insan kaynaklarında geliştirmek için kullanılan kariyer yolu personelin kendisinin belirlemesiyle oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde disiplin ve moralde kullanılan başarı testleri ve cezaları: insan kaynakları yönetici tarafından hazırlanan başarı artırma testleri, insan kaynakları müdürü tarafından işten çıkarma, personel ihlalleri, disiplin cezalarının belirlenmesidir. Elektronik insan kaynakları yönetiminde disiplin ve moralde kullanılan başarı testleri ve cezaları: disiplin yönetmeliklerinin web sitesine yüklenmekte her personel elektronik ortamda kontrol edilmekte elektronik ortamda ihlallerin kayıt altına alınmaktadır.

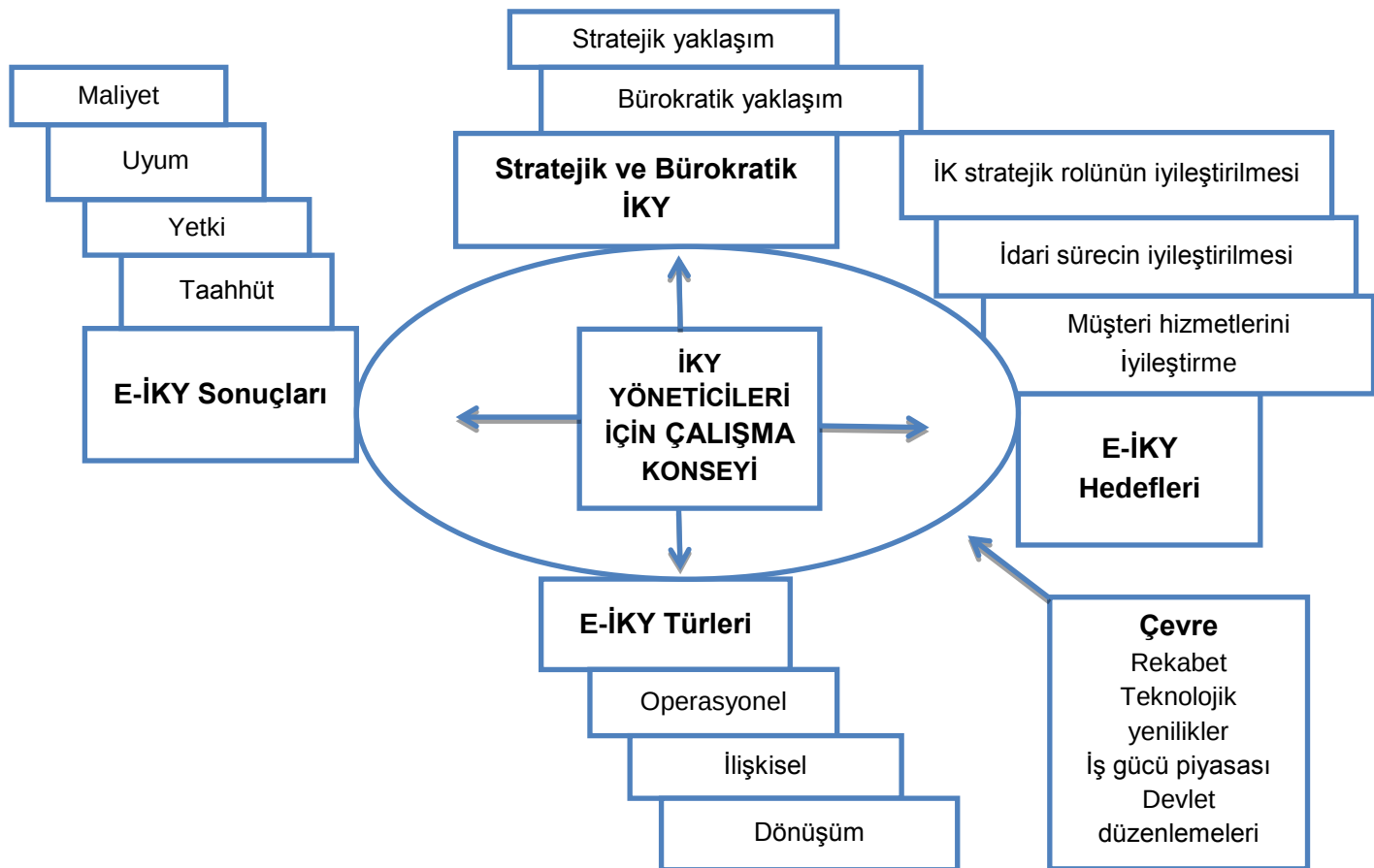
Şekil 5: E-İKY ve İKY uygulamaları



Kaynak: Designing A Model For Evaluating The Effectiveness Of E-Hrm (Case Study: Iranian Organizations), A. Sanayei, Ph.D., A. Mirzaei, M. B. A., International Journal of Information Science & Technology, Volume 6, Number 2 July / December, 200, s.93

Yukarıdaki tabloya göre elektronik insan kaynaklarında kullanılan uygulamalar tam bütünleşmiş insan kaynakları yönetimi yazılım paketleri, etkileşimli sesli yanıt, insan kaynakları intranetleri, çalışan self servisi, yönetici self servisi, insan kaynakları portalı ve kablosuz bağlantılardır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları mesleki bağlılık, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş güvenliği, iş stresi seviyeleri, personel arası bağlılıktır. Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının birleşmesiyle insan kaynakları yönetimi etkinliği oluşmaktadır.

Şekil 6: İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Çalışma Konseyi



Kaynak: Designing A Model For Evaluating The Effectiveness Of E-Hrm (Case Study: Iranian Organizations), A. Sanayei, Ph.D., A. Mirzaei, M. B. A., International

Yukarıdaki şekle göre insan kaynakları yöneticileri için çalışma konseyi 4 aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama insan kaynakları yönetimi hedefleridir. Bu hedefler: müşteri hizmetlerini iyileştirme, idari süreci iyileştirme, insan kaynakları stratejik yönünün iyileştirilmesidir. İlk aşamada hedefleri gerçekleştirilirken çevreden etkilenilmektedir. Çevre: rekabet, teknolojik yenilikler, iş gücü piyasası ve devlet düzenlemelerinden oluşmaktadır. İkinci aşama insan kaynakları türleridir. Bunlar: operasyonel insan kaynakları, ilişkisel insan kaynakları, dönüşümsel insan kaynaklarıdır. Üçüncü aşama stratejik ve bürokratik insan kaynakları yönetimidir. En son aşama elektronik insan kaynakları yönetimi sonuçlarıdır. Sonuçlar: taahhüt, yetki, uyum ve maliyettir.

3.BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

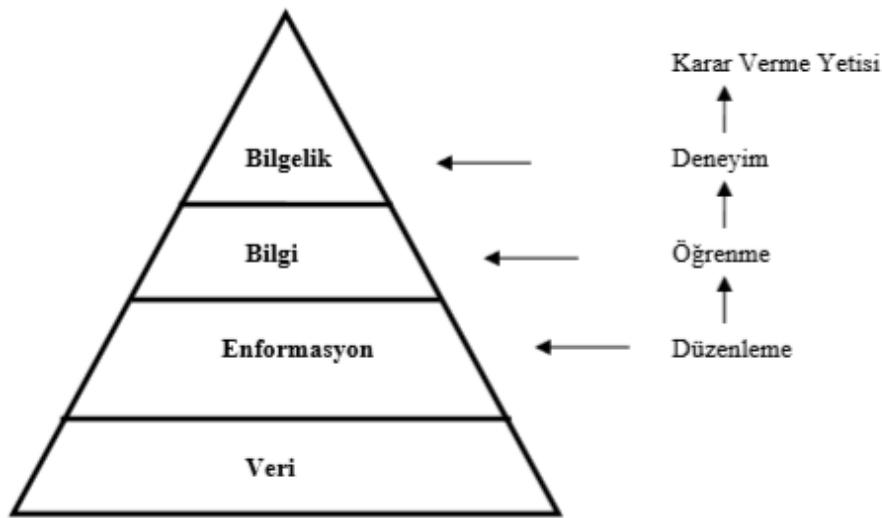
3.1 BİLGİNİN OLUŞUMU

Bilgi kavramı insanlığın temelini oluşturmaktadır. Bilginin tartışılması ve ortaya konulma çabaları Milattan Önce beşinci yüzyılda, felsefeci Sokrates'in bilginin sınırları sorusu ile başlamıştır. İlk başlarda bilgi; aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmıştır. Bu sayede sanayi devrimi yaşanmıştır. İkinci aşama ise 1880 den başlayarak İkinci Dünya Savaşı bitene kadar bilgi yeni anlamıyla işaretlerle uygulanmaya ve kullanılmaya başlanmıştır. İkinci dünya savaşından sonra bilgi tam anlamıyla başlamış ve bilginin kendisine uygulanmıştır. Bilgi son aşamada sermaye ve emek faktörlerini bir yana itmiş

ve üretimin en önemli faktörü haline gelmiştir (Güçlü ve Sotirofski, 2006,s.353).

Bilgi kavramı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bilginin alt başlıklar halinde ele alındığı görülmektedir; veri(data), enformasyon (information), bilgi (knowledge) ve son olarak akıl, bilgelik(wisdom).

Şekil 7: Bilginin Hiyerarşisi



Kaynak: Findlay, J. (2003). Cockroaches of human resources practice: Exit interviews and knowledge management. Business Information Review, 20(3), p. 129.

3.1.1 Veri (Data)

Veri kelimesinin Latince ve günümüzde kullanılan İngilizce karşılıklara 'data (datum)'dur, yine Latince de 'gerçek' anlamına gelmektedir.

Veri literatürde birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Yapılan tanımlardan bazıları:

TDK sözlüğündeki veri tanımına göre; Bir araştırmanın, bir tartışmanın, bir muhakemenin temeli olan ana öge, muta, done(1). Bir sanat eserine veya bir edebî esere temel olan ana ilkeler(2). matematik bir problemde bilinen, belirtilmiş anlatımlardan bilinmeyeni bulmaya yarayan şey(3) . Bilişimde,

olgu, kavram veya komutların, iletişim, yorum ve işlem için elverişli biçimli gösterimi(4).

Genel olarak veri izole gerçekler, ölçümler, karakterler, rakamlar ve sembollerdir. Veriler işlenmemiş ham gerçeklerdir. Veriler bir olay ya da gerçeklerin yapılandırılmamış halidir (Wang,Hjelwervik ve Bremdal,2001,s.39).

Akgün ve Keskin' e göre *“veri işlenmemiş, ham enformasyon parçacıklarıdır.”* *“Veri ve enformasyon, beyin dışından transfer edilen, alınan ve kaydedilen formlardır* (Demirel ve Durna,2008,s.132).”

Hariharan ve Khaneja 'e göre (2003) *“veriler herhangi bir içerikten yoksun ve tek başına bir anlam taşımayan formlardır* (Demirel ve Durna,2008,s.132).”

Sağsan'a göre veri bireyin çevresel tarama sonucunda elde ettiği sonuçların toplamıdır (Sağsan,2010,s.16).

Örneğin bireyin alacağı ürüne yönelik markası, fiyat aralıkları, ürünün teknik özellikleri gibi her bir boyut birey için bir veridir. Ancak bireyin hangi ürünü alacağına dair karara temel oluşturmaktadır. Birey bu verileri düzenleyerek kararını kolaylaştırmaktadır (Sağsan,2010,s.16).

Veri tek başına anlam taşımamaktadır. Veri sadece olup bitenin bir kısmını açıklamaktadır. Bunlara rağmen işletmelerin vazgeçilmezidir. İşletmeler iç ve dış çevreleriyle olan ilişkilerini geliştirmek ve amaçlarına uygun veri kültürü oluşturmaktadır. Bu veri kültürünün temel sebebi iç ve dış çevreye ait verilerin belirli kayıt altında tutulması esası vardır. Karar vericiler, yöneticiler verileri bir hammadde olarak değerlendirmekte ve verilere dayalı gerçeğe ulaşmayı hedeflemektedirler. Veri herhangi bir konuda alınacak kararlar için anahtar görevini görmektedir. Veriler problemin çözümünde kararların alınmasında neden sonuç ilişkisi kurulmasını sağlamaktadır. Verileri olduğu gibi anlamak ve bu veriler üzerinde hareket etmek istediğimiz sonucu vermeyebilir. Ancak veriler enformasyon ve bilgi için temel oluşturmaktadır (Demirel ve Durna,2008,s.133).

3.1.2 Enformasyon (Information)

Enformasyon Fransızca kaynaklı bir kelime olup (information) Türkçede türetilen karşılıkları ile ilgili fikir birliğine varılamamıştır, yaygın olarak bu hali ile kullanılmaktadır.

Enformasyon literatürde birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Yapılan tanımlardan bazıları:

TDK sözlüğünde enformasyon Danışma, tanıtma(1), haber alma, haber verme, haberleşme (2)olarak ifade edilmiştir.

Davenport ve Prusak'a göre (2001) *"enformasyon, bir amaç veya ilgiye ait verilerin bu amaç doğrultusunda düzenlenmesidir* (Demirel ve Durna,2008,s.133)."

Drucker'e göre (1999) *"enformasyon amaç ve önemle bağlanmış veridir. "*. Veriyi enformasyona dönüştürmek için bilgiye ihtiyaç vardır (Demirel ve Durna,2008,s.133).

Awad ve Ghaziri'e (2004) göre enformasyon anlamlıdır, amacı vardır konu ile ilgilidir, belirli bir amaç için şekillenmiştir. Enformasyon, çalışanlara ve yöneticilere ağ bağlantıları, internet veya e-mail ile ulaşır (Güçlü ve Sotirofski, 2006,s.353).

Wang, Hjelwervik ve Bremdal'e göre (2001) enformasyon verilerin organizasyonu ve sunumu için anlamlı olarak bir araya getirilmesidir (Wang, Hjelwervik ve Bremdal,2001,s.39).

Sağsan'a göre enformasyon verilerin birey ve çıkar beklentilerine göre anlamlı bir sıraya konulmasıdır (Sağsan,2010,s.17).

Enformasyonun temelini teşkil eden veriler bu aşamada grupta, sıralama vb. işlemlerden geçerek bireyi için anlamlı bir hale dönüştürülmeye çalışılmasıdır. Örneğin bireyin alacağı ürün hakkında henüz kendi görüşü ve düşüncelerini katmamıştır. Bu aşamada karar nesneldir (Sağsan,2010,s.17).

Enformasyon 'düzenlenmiş veri'dir. Veriden daha zengin bir içeriğe sahiptir. Veriyi enformasyona dönüştürmek için veriye anlam kazandırma yöntemleri aşağıdaki gibidir; (Öztürk,2009,s.7)

- **Amaca yönelme**; verilerin hangi amaç için toplandığının bilinmesidir;
- **Sınıflandırma**; verilerin analize uygun birimlerinin ya da temel bileşenlerinin neler olduğunun bilinmesidir.

- **Hesaplama;** verilerin matematiksel ve istatistiksel olarak analiz edilmesidir.
- **Düzeltilme;** verileri hatalardan arındırmaktır.
- **Özetleme;** verilerin kısa ve öz biçimde düzenlenmesidir.

Bilgi hiyerarşisinde bu iki adım incelendiğinde veriler enformasyon halini alarak anlamlı hale gelmiş ve iç ve dış çevrenin hizmetine sunulmuştur. Veriler anlamlanmış olsa bile doğru kullanmak kullanıcının elindedir. Özetle enformasyon veriye göre daha kişisel, değişken, anlaşılması zordur (Öztürk,2009,s.8) .

3.1.3 Bilgi Kavramı

Bilgi kavramı literatürde birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Yapılan tanımlarından bazıları:

TDK (2010)' ya göre bilgi, "İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünüdür", "Öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçektir" ve "İnsan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünüdür.

Nonaka ve Takeuch'ya göre (1995) bilgi gerçek ve ispatlanmış inançlardır (Gülseçen, 2014,s.63).

Güçlü ve Sotirofski'ye göre (2006) bilgi spesifik, bir problem alanından diğerine transfer edilemez, belli bir zamanda kullanılır ve daha sonra o bilgiye ihtiyaç duyulmayabilir. Bilgi; değerlere, inançlara ve güvene bağlıdır. Bilgi, başarılı deneyimlerle gelişir ve sonra da bu tecrübe uzmanlığa dönüşür (Güçlü ve Sotirofski,2006,s.353).

Krogh vd.' göre (2002) bilgi, gerçekleştirilmiş inanç olarak tanımlanabilir. İnsanlar kendi deneyimlerine göre doğru buldukları inançlarını sürekli zihinlerinde doğrulayarak kendi doğrularını oluştururlar (Gülseçen, 2014,s.63).

Small ve Sage' göre (2005) bilgi bireysel, grup, örgütsel veya örgüt içi deneyimler, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerinin anlamlı bütünüdür (Gülseçen,2014,s.63).

Wang, Hjelwervik ve Bremdal'e göre (2001) bilgi yeni durumlara cevap verme yeteneği sağlar.

Bilgi sermaye, emek veya topraktan daha sürülebilir, işlenebilir (Wang, Hjelwervik ve Bremdal,2001,s.41).

Bilgi yöneticilerin amaçlarıyla ve istekleriyle aynı doğrultuda olduğu sürece bir anlam taşımaktadır. Bilginin bireysel ve örgütsel karar vermeyi sağlaması için bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. (Gülseçen, 2014,s.63).Bilginin değerini gösteren özellikler Tablo 7 de gösterilmektedir.

Tablo 6: Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Nitelik	Açıklama
Doğruluk	Bilginin hatalarından ayrılmış olmasıdır. Bilginin doğruluk derecesini, kararın amacına göre farklılık göstermektedir. Bilginin doğruluk derecesi, karar vermek için gerekli olan zaman ve maliyete bağlıdır.
Uygunluk	Bilgi karar verilen konularla uyumlu olmalıdır. Her bir yönetici kademesi ve fonksiyonel birim için gerekli bilginin sınırları ve detayı farklılık göstermektedir.
Zamanlılık	Bilgi gerekli olduğu yer ve zamanda hazır olmalıdır. Bilgi doğru ve uygun olmasına rağmen zamanında hazır değilse bir anlam ifade etmemektedir. Zamanlılık, özellikle koşullarının sürekli değişmesinden ve verilen kararların etkili olmasında önemlidir.
Noksansızlık	Karar vericiye (yöneticiye) sunulan bilgi tam ve eksiksiz olmalıdır.
Denetlenebilirlik	Bilginin doğruluğunu ve noksansızlığını belirtmeye uygun olmalıdır. Bilginin doğruluğu ve noksansızlığı, doğru olarak kabul edilen bilgi ile karşılaştırılarak belirlenebilmektedir. Bilginin doğruluğu bilginin orijinal kaynağına inilerek tespit edilebilir.
Kısalık	Bilginin içeriği öz ve kısa olmalıdır. Bilginin kapsamı genişledikçe ayrıntılardan dolayı karar vermek zorlaşacaktır.
Güncellik	Bilginin karar verilecek konudaki en son durumunu yansıtmalıdır.
Ekonomiklik	Bilginin bir maliyeti vardır. Bundan dolayı bilgi, üretilmesi beklenen değerden daha pahalı olmamalıdır.

Kaynak: Ufuk Durna Ve Yavuz Demirel, Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ocak-Haziran 2008, ss.129-156

Özetle bilgi yeni durumlara cevap verme yeteneği sağlar. Bilgi sermaye, emek veya topraktan daha sürülebilir, işlenebilir (Wang,Hjelwervik ve Bremdal,2001,s.41).

Günümüz ekonomisinde bilgi, insanlar, para, öğrenme vb. olarak değişmektedir. Bilgi eylemi kazanılan bir eylemdir. Bilgi fikirlerde mevcut olan kararlar, yetenekler, nedenler, ilişkiler, bakış açıları kavramlarıyla değil bilgi karar vermeye ilgili doğrudan bir probleminden öğrenilebilir. Bilgi bireyin beyinde depolanır ve organizasyonel süreçlerde belgelerde, ürünlerde kodlanır. Bilgi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan öğrenmenin sonucudur (Wang,Hjelwervik ve Bremdal,2001,s.41).

3.1.4 Bilgelik (Wisdom)

Bilgi hiyerarşisinin son basamağında bilgelik(wisdom) olarak ifade edilmektedir.

Barutçugil'e göre bilgelik; bütünleştirilmiş bilgi, yararlı enformasyon, bir bilgiyi bir başka alana taşıyabilme ve yararlanabilme yeteneğidir. Bilgelik esasen kişisel bir kimyadır ve bilginin sindirilmesi, özümlemesidir (Öztürk,2009,s.15). Bilgelik bilginin kazandığı en son aşamadır. Bilginin yorumlanmış halidir.

Bilgelik bilgiden daha zordur. Çünkü bilgelikte bağlam seviyeleri daha kişisel hale gelmektedir. Bu nedenle üst düzey bilgelik genelleştirilmiş çözümler sunmaktadır. Bilgelik bilgiden daha belirsizdir. Bilgelik veri ve bilgi gibi yaratılamaz ve başkalarıyla paylaşılamaz. Bilgelikte bağlam kişisel olduğu için yoğun işlem görmeden başkalarının düşünceleriyle bağdaştırılamaz hale gelmektedir. Bilgi bilgelik aşamasında yorumlama olarak kullanılmaktadır. Bilgi uygulandığında ne zaman ve nerde ihtiyaç duyulduğuna göre hareket etmek,bilgi mevcut karara dayandırıldığında bu karar iyi bir performans ve sonuçlara yol açtığında bilgelik olarak nitelendirilmektedir (Wang,Hjelwervik ve Bremdal,2001,s.43).

3.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE BİLGİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İnsan kaynakları yönetimi personellerin kültürel varsayımlarını ve inançlarını etkilemek için geniş stratejiler sağlayarak bilgi yönetimi kültürüne doğru ilerlemektedir. Bir disiplin olarak insan kaynakları yönetimi, hem bilgi yönetimi işlevlerini yerine getirmek hem de bilgi yönetimi faaliyetlerini yürüttüğü düşünülmektedir. İKY çalışanları işletme içinde çeşitli bilgileri bulmak, analiz etmek ve izlemekle görevlidir. Bunu yaparken İKY bir işletmenin insan sermayesini en verimli, en doğru şekilde kullanılmasını sağlayarak personeller için doğru görev ve doğru görev için personel bularak bu bilgiyi uygulayabilmektedir (Ishak,Eze ve Ling,2010,s.6).

Bilgi, bilgi ile düşünmeyi, ilerlemeyi ve insan sistemini gerçekleştirmeyi sağlamaktadır. Bu nedenle bilgiden yararlanmak için İKY'nin hem düşünmeyi hem de bilgiyi geliştirmesi gerekmektedir. Bunu yapmanın en doğal yolu ekipleri, disiplinleri, zamanı, mekânı ve iş birimlerini geçen bilgi toplulukları oluşturmaktır. Bu tür toplulukların iş dünyasında inşasında dört temel zorluk bulunmaktadır:

1. Teknik - Teknik zorluk, yalnızca bilgiyi mümkün kılmakla kalmayıp aynı zamanda topluluk üyelerinin de düşünmesini sağlayan insan ve bilgi sistemlerini tasarlamaktır.
2. Sosyal - Sosyal zorluk, bilgiyi paylaşmak için topluluklar geliştirmek ve kopyalardan ziyade düşünmeyi teşvik etmek için yeterli düşünce çeşitliliğini korumaktır.
3. Yönetim - Yönetim mücadelesi, bilgi paylaşımına değer veren bir ortam yaratmaktır.
4. Kişisel - Kişisel zorluk, başkalarının fikirlerine açık olmak, fikirleri paylaşmaya istekli olmak ve yeni bilgilere duyulan susuzluğu korumaktır (Ishak,Eze ve Ling,2010,s.7).

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bilgi Yönetimi arasındaki ilişkiyi birçok yazar ele almıştır. Henry Mintberg'e göre "bir işletmenin sahip olduğu stratejik önemdeki bilgi bilgisayarlarda tutulan değil, çalışanlarının ve yöneticilerinin akıllarında var olan bilgidir" (Büyükyılmaz,2013,s.89). Lin ve Kuo (2007), göre insan kaynakları yönetimi stratejilerinin örgütsel öğrenme ve bilgi

yönetimi yetkinliği üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir (Büyükyılmaz,2013,s.89). Wang vd. göre (2012), insan kaynağının seçimi, geliştirilmesi, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının bilginin, yaratılması, elde edilmesi, saklanması ve kullanımı alanlarında önemli etkilerinin bulunduğunu tespit etmiştir (Büyükyılmaz,2013,s.89). Hatch ve Dye'e göre (2004) benzer şekilde, insan kaynağının seçimi ve eğitimi gibi belirli insan kaynakları fonksiyonlarının etkin yönetimi aracılığıyla işletme performansı üzerinde olumlu etkilerinin sağlanabileceğini, buna ek olarak bilgi yönetimi uygulamaları ile verimlilik ve maliyetler açısından etkinliğin arttırılabileceğini belirtmektedir (Büyükyılmaz,2013,s.89).

İnsan kaynakları yönetimi ve bilgi yönetimi arasında insan kaynaklarının seçilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi gibi insan kaynakları uygulamalarında bilginin elde edilmesi, düzenlenmesi, kullanılması, saklanması ve geri dönüştürülmesi alanlarında önemli etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

3.3. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI

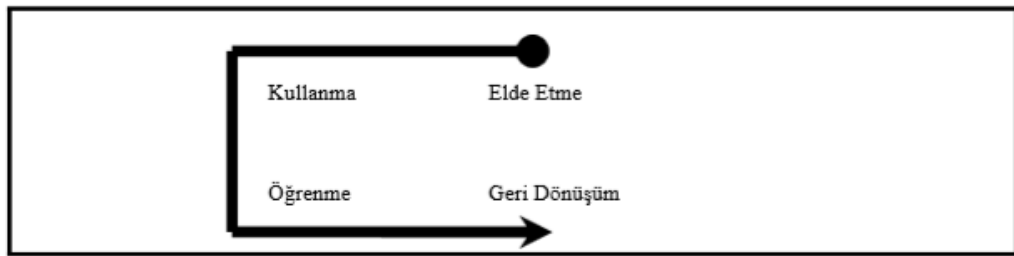
Bilgi yönetimi kavramı literatürde birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Yapılan tanımlarından bazıları:

Tonta'ya göre "Bilgi yönetimi" (information management; IM) her türlü örgütün etkin olarak işletilmesiyle ilgili bilginin sağlanması, düzenlenmesi, denetimi, yayımı ve kullanımına yönetim ilkelerinin uygulanmasıdır (Tonta,2004,s.3). Woodman'a göre bilgi yönetimi terimi "doğru karar vermek için doğru formda, doğru kişiye, doğru maliyetle, doğru zamanda, doğru yerde, doğru bilgiyi sağlamak" olarak tanımlanmıştır (Tonta,2004,s.3). Bilgi yönetimi, örgütsel performansı arttırmak amacıyla bilginin yaratılması, ele geçirilmesi ve kullanılması süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Armstrong,2006,s.7). Çapar'a göre bilgi yönetimi kurum ve kuruluşlarda kişisel, yapılandırılmamış örtük bilgi ile kurum faaliyetleri sonucunda oluşan açık ve yapılandırılmış bilginin üretimini, depolama ve erişimini, paylaşımını ve kullanımını sağlayan kurumsal sistemin kurulmasıdır (Çapar,2005,s.49).

Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini ve kişisel bilgiye dayalı tecrübe ve yaşanmışlıkları toplayıp, düzenleyip kayıt altına alarak gerekli olan bilgileri doğru zamanlarda doğru kişilere istenilen her yerden ulaşılmasını sağlayıp organizasyonun entelektüel değerini artırmak bilgi yönetim sürecindeki işlemleri teknolojik aletler sayesinde olumlu sonuç elde etmek amacıyla yapılan teknolojik ve kültürel işlemlerdir (Koza,2010,s.27).

En genel şekilde bilgi yönetimi; bir örgütün etkin olarak yenilenmesi, küresel rekabet ortamının sağlanması için bilginin elde edilmesi, düzenlenmesi, kullanılması, iletilmesi ve bilginin kullanılmak üzere geri dönüştürülmesidir.

Şekil 8: Bilgi Yönetimi Süreci



Kaynak: Steyn, G. M. (2003). Creating knowledge through management education: A case study of human resource management. Education, 123(3), p. 522.

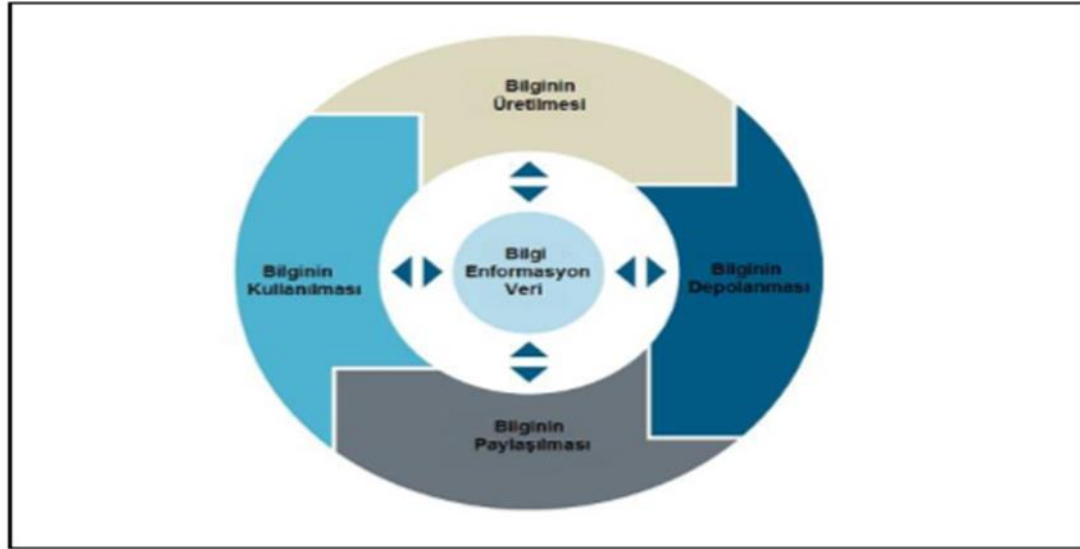
Yukarıdaki şekle göre bilgi yönetimi süreci 4 aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama bilginin elde edilmesidir. İkinci aşama elektronik araçlar sayesinde bireylere iletilmesi ve bu sayede kullanılmasıdır. Üçüncü aşama bilginin örgüt içinde örgütse gelişim için bilginin öğrenilmesi ve öğrenme yeteneğinin sürdürülmesidir. Dördüncü aşama ise bilginin yine kullanılmak üzere geri dönüştürülmesidir (Büyükyılmaz,2013,s.88).

3.4 BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

Bilgi yönetimi süreçleri literatürde birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Bu tanımlamalar tablo 7 de sunulmaktadır. Genel olarak bilgi yönetimi süreçleri birçok yazar tarafından birbirine benzer süreçler şeklinde tanımlanmış süreç sayıları ve süreçlerdeki farklılıklar son yıllarda yazarlar tarafından daha da detaylandırılmıştır. Elektronik ortamda bilginin yönetilmesi süreci incelenerek

bilgi yönetimi süreçleri; bilginin üretilmesi, bilginin depolanması, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılmasıdır.

Şekil 9: Bilgi Yönetimi Yaşam Döngüsü



Kaynak: Mehmet Bilge Kağan ÖNAÇAN, 2015, Organizasyonlar İçin Bilgi Yönetimi Çerçevesi ve Bilgi Yönetim Sistemi Mimarisi Önerisi: Doblyn (Doküman Ve Bilgi Yönetimi),s.33.

Tablo 7: Bilgi Yönetimi Süreçleri

Kaynak	Bilgi yönetimi süreçleri				
Wiig, 1993	İnşa edilmesi (building)	Ele geçirilmesi(holding)	Bir araya getirilmesi (pooling)	Uygulanması (applying)	
Beijerse, 1999	Geliştirilmesi (developing)	Paylaşılması (sharing)	Uygulanması (applaying)	Değerlendirilmesi (evaluating)	
Nasseri, 1999	İhtiyacın tespit edilmesi	Edinilmesi ve geliştirilmesi	Değerlendirilmesi ve haritalanması	Aktarılması ve kullanılması	Ölçülmesi ve iyileştirilmesi
Zack, 1999	Edinilmesi (acquisition)	İyileştirilmesi (refining)	Depolanması ve bulup çıkarılması	Dağıtılması (distribution)	Sunulması (presentation)
Filius ve diğerleri, 2000	Edinilmesi (acquisition)	Dokümantasyonu (documentation)	Aktarılması (transfer)	Üretilmesi (creation)	Uygulanması (application)

Alavi ve Leidner, 2001	Üretilmesi- yapılandırılması (creationconstruct ion)	Depolanması/ bulup çıkartılması (storage/retrieva l)	Aktarılması (transfer)	Uygulanması (application)	
Bhatt, 2001	Üretilmesi (creation)	Geçerlenmesi (validation)	Biçimlendirilmesi (formatting)	Dağıtılması (distribution)	Uygulanması (application)
Montano ve diğerleri, 2001	Edinilmesi (acquiring)	Üretilmesi (generating or creating)	Organize edilmesi (organizing)	Paylaşılması (sharing)	Kullanılması/ uygulanması (using/ applying)
Parikh, 2001	Edinilmesi (acquisition)	Organize edilmesi (organisation)	Yayılması (dissemination)	Uygulanması (application)	
Gupta ve McDaniel, 2002	Toplanması (harvesting)	Süzülmesi (filtering)	Yapılandırılması (configuration)	Yayılması (dissemination)	Uygulanması (application)
Lee ve Hong, 2002	Yakalanması (capture)	Geliştirilmesi (development)	Paylaşılması (sharing)	Kullanılması (utilization)	
Mertins ve diğerleri, 2003	Üretilmesi (creation)	Depolanması (storage)	Dağıtılması (distribution)	Uygulanması (application)	

Kaynak	Bilgi yönetimi süreçleri								
Misra ve diğerleri, 2003	Toplanm ası (acumula te)	Değerlen dirilmesi (evaluate)	Yayılmas ı (dissemin ate)	Geliştiril mesi (improve)	Korunm ası (protect)	Uygulan ması (imply)			
Rollett, 2003	Planlanm ası (planning)	Üretilmes i (creating)	Bütünleş tirilmesi (integrati ng)	Organize edilmesi (organizi ng)	Aktarıl ması (transfe ring)	Bakımı/ idamesi (maintain ing)	Değerle ndirilme si(asse sing)		
Zaim, 2003	Üretilmes i ve geliştirilm esi	Tasnif edilmesi ve saklanma sı	Transfer edilmesi ve paylaşıl ması	Kullanılm ası ve hayata geçirilm esi					
Avacı ve Avacı, 2004	Elde edilmesi	İşlenmesi	Kaydedil mesi						

Dalkir, 2005	Ele geçirilmesi (capture)	Üretilmesi (creation)	Kodlanması (codification)	Paylaşılması (sharing)	Erişilmesi (accessing)	Uygulanması (application)	Tekrar kullanılması (reuse)		
Frank ve Gardoni, 2005	Belirlenmesi (identify)	Edinilmesi (acquire)	Yapılandırılması (structure)	Birleştirilmesi (combine)	Paylaşılması (share)	Dağıtılması (distribute)	Kullanılması (use)	Korunması (preserve)	Tasfiye edilmesi (eliminate)
İldan, 2005	Elde edilmesi/toplanması	Depolanması	Dağıtılması	Kullanılması					
Selimoğlu, 2005	Yaratma ve geliştirme	Kodlama ve depolama	Transfer ve paylaşım	Kullanım ve değerlendirme					
Muhammed, 2006	Üretilmesi	Elde edilmesi	Paylaşılması	Erişilmesi	Uygulanması				
Sağsan, 2006	Üretilmesi	Paylaşılması	Yapılandırılması	Kullanılması	Denetlenmesi				
Suppyuen yong ve Islam, 2006	Organize edilmesi & saklanması (organization & retention)	Üretilmesi & elde edilmesi (creation & acquisition)	Yayınlaması (dissemination)	Kullanılması (utilization)					
Young, 2010	Belirlenmesi	Üretilmesi	Depolanması	Paylaşılması	Uygulanması				

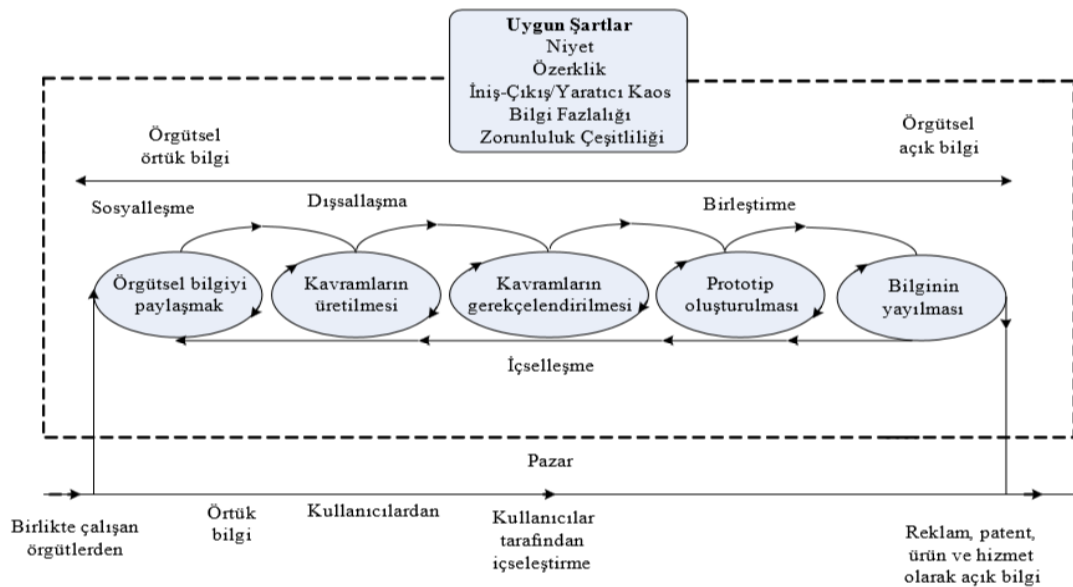
Kaynak: Mehmet Bilge Kağan ÖNAÇAN, 2015, Organizasyonlar İçin Bilgi Yönetimi Çerçevesi ve Bilgi Yönetim Sistemi Mimarisi Önerisi: Doblyn (Doküman Ve Bilgi Yönetimi),s.30-31.

3.4.1 Bilginin Üretilmesi (Knowledge Creation)

Bilginin üretilmesi bilgi yönetimi sürecinin ana aşamasıdır.

Krogh, Ichijo ve Nonaka (2002)'ye göre bir örgüt içerisinde bilgi üretimi beş aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar örtük bilginin paylaşılması, kavramların üretilmesi, kavramların gerekçelendirilmesi, model oluşturulması ve bilginin yayılması aşamalarıdır (Efiloğlu,2006,s.96).

Şekil 10: 5 Aşamalı Örgütsel Bilgi Üretimi Modeli



Kaynak: Özlem Efiloğlu, Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişimin Rol Ve Bilgi Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, İstanbul, 2006.

3.4.1.1 Örtük Bilginin Paylaşılması

Örgüt içerisinde açık ve örtük vb. bilgi türleri bulunmaktadır. En önemli bilgi türü örtük bilgidir. Örtük bilgi bilgilerin paylaşılması, bilginin sosyalleşmesini sağlayarak bilgiye değer katmakta ve örgüt içerinden yayılmasını sağlamaktadır. Örtük bilginin paylaşılması çok zordur. Örtük bilgi anlık değil belli bir süre içinde paylaşılabilmektedir. Örtük bilgi duygulara, kişisel deneyimlere ve beden diline bağlı olduğu için aktarılması zordur. Örtük bilginin paylaşılması taklit, deneme ve birlikte çalışma yolu ile gerçekleşmektedir.

Doğrudan gözlem: İşletmede çalışan personeller usta-çırak ilişkisi gibi yapılan işleri gözlemlemektedir. Hangi hareketin ne işe yaradığını ve ya yaramadığını gözlemeler ve benzer durumlarda hareket geçmeyi sağlamış olmaktadır.

Doğrudan gözlem ve anlatım: İşletmede çalışan personeller işleri hem gözlemler hem de işlerle ilgili anlatılanları dinleyerek benzer durumlarla başa çıkmayı öğrenmektedirler.

Taklit: İşletmede çalışan personeller başkalarını gözlemleyerek aynı işi yapmayı denemektedirler.

Deneme ve karşılaştırma: İşletmede çalışan personeller çeşitli çözüm yollarını dener ve daha bir uzmanın performansını izleyerek kendi performansıyla karşılaştırmaktadır.

Birlikte çalışma: İşletmede çalışan personeller hep birlikte işi yapmaya alışır ve aralarından daha deneyimli personeller diğer personellerin performansını yükseltmeye yönelik ipuçları ve öneriler vermektedir (Efiloğlu,2006,s.97).

Örtük bilginin dışardan görünen bir yönü olmayabilir. Örtük bilginin aktarılmasında önemli olan zaman ve enerjidir. Örtük bilgi de grup çalışmasıyla, gözlem, taklit, deneme ve birlikte çalışma süreleri değişebilmektedir. Örtük bilgi rutinleşmiş yetkinlikleri gözlemlenmesi kolay olup işin nasıl yapıldığını düşünülerek personellerin arasında konuşularak ve iletişimle açığa çıkabilir. Örtük bilginin açık hale dönüştürülmesinin ilk adımı onu sınıflamaktır (Efiloğlu,2006,s.97).

Bilginin rekabet avantajı kaynağı olabilmesi için örtük bilginin paylaşılması çok önemlidir. İşletmelere özel bilgilerin aktarılması ve maliyetin azaltılması sağlanmalıdır. Örtük bilgilerin yeri hiçbir zaman başka bilgi ile doldurulamaz. Örtük bilgiler işletmeler için hayati önem taşımaktadırlar (Tokcan,2015,s.194).

3.4.1.2 Kavramların Üretilmesi

Bu aşamada örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmeye çalışılır. Bu sayede örtük bilgi birey ve gruplarla paylaşılır hale gelecek ve yeni ürün ve süreçler meydana gelecektir.

“Nonaka ve Takeuchi (1995) e göre, benzetmelerin kullanıldığı simgesel bir dil, kavram üretimi açısından özel bir önem taşır. Benzetme, düşünceleri ve iletişimi biçimlendirmekte kolaylık sağlayan bir tür aracı kavram olarak işe yarar. Yemek pişirme konusunda usta bir tüketicinin pasta yapmasını izleyerek yeni bir mutfak ürün geliştirmeyi amaçlayan bir grubu ele alalım. Grubun pastanın yapılma sürecini kavramlaştırmasının belki de tek yolu, bu tüketiciyi sanatı olarak görmesi; malzemeleri karıştırarak sıcak bir yaz günü büyükannesinin yaptığı pastaları yeme deneyimine olabildiğince yakın bir sonu ürettiğini düşünmesidir. Ancak bu süreci sadece pasta yapımında kullanılacak malzemeleri, bu malzemelerin maliyetini kolayca belgelendirilebilecek bir süre olarak ortaya konması yaklaşımı, şirketteki belirli rutin işleri için geçerli bir yaklaşım olsa da; yemek pişirmek, senaryo yazmak, yeni bir bilgisayar programı yazmak, etkili bir pazarlama kampanyası oluşturmak ya da herhangi başka bir yaratıcı faaliyetin saklı nüansları yani örtük bilgileri bu şekilde yakalanamaz “ (Efiloğlu,2006,s.98).

Kavramların üretilmesi sürecinde örtük bilgiden açık bilgiye geçiş sağlanmalıdır. Bu sayede örtük bilgiden açık bilgiye geçişte yeni kavram olarak tanımlanmaya çalışılır. Açık bilgiye geçmek için fırsatlar üretilir.

3.4.1.3 Kavramların Gerekçelendirilmesi

Bilgi üretiminde bir kavramın üretilmesinden sonra o kavramın değerlendirmesi gerekmektedir. Kavramların gerekçelendirmesi aşamasında bu kavramın nasıl bir değer oluşturacağı işletmenin iç ve dış çevresinin bu kavrama nasıl tepki vereceği bir analizle gerekçelendirmesi gerekmektedir. Kavramlar üretilirken gerekçelendirme işletme stratejisiyle aynı doğrultuda olmalıdır (Efiloğlu,2006,s.101).

Stratejiyle uyumlu olan kavram örtük bilginin bir ifadesidir. Gerekçelendirme aşaması ilerledikçe bu kavrama daha da fazla anlam yüklenecektir. Bu aşamada bireyin kavrama yüklediği anlamlar büyük önem taşımaktadır (Efiloğlu,2006,s.101).

3.4.1.4 Prototip Oluşturulması

Prototip oluşturma aşamasında kavram somut hale dönüştürülür. Bu süreçte yeniden üretilmesi sağlanır. Prototip oluşturma sırasında iç ve dış çevre tepkileri ve düşünceleri alınmalıdır. Bu süreç ne kadar zengin ne kadar olumlu olursa o kadar iyi sonuçlar elde edilir (Tokcan,2015,s.196).

3.4.1.5 Bilginin Yayılması

Bilginin yayılması süreci bilgi üretme aşamasında elde edilen bilgiler ve birikimler iç ve dış çevre ile paylaşılmasıdır. Bu etkileşim süreci iç çevre ve dış çevre arasında olmalıdır. Eğer bu süreç etkin ve verimli olursa dışardan alınan veriler sistem yaklaşımında geri besleme olarak işletme içerisinde kullanılabilir. Bu süreç içselleştirme sürecidir. Bilgi üretme adımları sonucunda ürün ya da süreç yeniliği için ham bilgi oluşabilir. Bu ham bilgi bilgi model aşamasında işletme içerisinde bireyler ve departmanların bilgi kaynağı olabilir. Bu model çizimler ya da ürünler işletme içerisinde dolaştığı zaman bilgi yayılımı gerçekleşmektedir. Bilginin büyük bir kısmı örtük bilgidir ve bu örtük bilginin işletme içerisinde aktarılması ve yayılması gerçekleşir. Bilginin aktarılması toplumsallaşmayı ve iyi ilişkileri geliştirmektedir. Bilginin yayılması işletmenin ilerlemesini sağlamakta ve işletme için önem taşımaktadır (Efiloğlu,2006,s.103).

3.4.2 Bilginin Depolanması

Bilginin depolanma aşamasında depolama sistemi sayesinde bilgiler yeniden düzenlenerek depolanır. Bilginin depolanması örgüt içinde oluşturulan

bilgilerin saklanmasıdır. Bilgi yönetimi sürecinde bilgiler genellikle elektronik ortamda saklanmaktadır. Bu saklanma sürecinde bilgiler girdi olarak hazırlanarak kullanılmaktadır. Depolanan bilgiler tasnif edilerek örgüt içinde dağıtılmaktadır. Değer yaratacak bu bilgiler kullanıcılara ve personellere sunularak katma değer yaratmak için ürünlere ve hizmetlere aktarılması sağlanmaktadır. Bilginin depolanma aşamasında önemli olan değer yaratma özelliği olan bilgilerin seçilip depolanmasıdır. Bundan dolayı stratejik bakış açısına sahip uzmanların katılımı ve uzmanların düşünce ve görüşleri önem kazanmaktadır (Efiloğlu,2006,s.109).

3.4.3 Bilginin Paylaşılması

Bilgi yönetimi yaşam döngüsündeki üçüncü önemli aşama bilgi paylaşımıdır. Bu aşamada elde edilen açık ve örtük bilgilerin paylaşılmasıdır. Bilgi paylaşımı 2 şekilde olmaktadır. İşletme içinde ve işletme dışında. İşletme içindeki bilgi paylaşımında personel arası iletişim ve ilişki çok büyük önem taşımaktadır. Personeller bilgi paylaşımın önemini anlamalı ve bu önem işletme kültürüne dönüşmelidir.

İşletme dışındaki bilgi paylaşımı ise dış müşterilerle (tedarikçiler, işbirlikçiler vb.) olmalıdır. Paylaşılan bilgiler tedarikçilerle daha iyi iletişim ve etkileşimi sağlamaktadır. Bu bilgi paylaşımında dikkat edilmesi gereken işletme için stratejik önem taşıyan bilgilerin paylaşılmasıdır (Çapar,2005,s.53).

Çapar'a göre (2005) bilgi paylaşımı değişik düzeylerde olabilmektedir. Bunlar;

- Kişiler arası.
- Kişiler ve açık bilgi kaynakları arası.
- Kişiler ile gruplar arası.
- Gruplar ile kişiler arası.
- Gruplar ile gruplar arası.
- Kişi ve gruplardan kurumun tamamına uzanan

Çapar'a göre bilgi paylaşımının başlıca araç ve yolları vardır. Bunlar;

- Resmi sosyal iletişim ağları.
- Gayri resmi sosyal iletişim ağları.

- Takım çalışması.
- Uygulama toplulukları.
- Örgütsel öğrenme.
- Dedikodu.
- Resmi yapılanmış teknolojik iletişim ağlarının oluşturulması ve kullanımı (e-posta, mobil teknolojiye dayalı ağlar, telekonferans, videokonferans,vb.).

Bilgi yönetimi sistemine göre kurum içinde bilginin paylaşılması için bazı kuralların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar;

- Bilgi yönetimi işletme yöneticileri tarafından işletme stratejisi olarak kabul edilmeli,
- İşletme içinde bilgi yönetimi yaşam döngüsünü sağlayacak ve bilginin paylaşılması için teknolojik alt yapının oluşturulmalı,
- En önemlisi işletme içinde bilgi paylaşımını sağlayacak güven ve ödüllendirme sistemi oluşturulmalı, her türlü iletişimi sağlayacak bu sistem işletme kültürü olarak benimsenmelidir (Çapar,2005,s.53).

Personeller çeşitli sebeplerden dolayı bilgiyi paylaşmak istememektedir. Bilgi paylaşımına yönelik engeller bireysel ve örgütsel engeller olmak üzere 2 gruba ayrılmaktadır (Öztürk,2009,s.70).

Bireysel engeller

- Bilginin paylaşılması için zaman olmaması,
- Bilgi paylaşımının iş güvenliğini riske atacağına düşünülmesi,
- Bilgi paylaşımının değerinin anlaşılmaması,
- Bilginin biçimsel gücünün ve hiyerarşisinin anlaşılmaması ve kullanılmaması,
- Personeller arasında iletişim ve bilginin değerlendirilmesinin eksikliği,
- Personeller arasında deneyim farklılıkları,
- Personeller arasında yaş farklılığı,
- Personeller arasında cinsiyet farklılığı,
- Personeller arasında sosyal bağların olmayışı,
- Personeller arasında eğitim düzeylerinin farklılığı,
- Personellerin güven endişesi,
- Personeller arasında kültür farklılıkları

- Bilgi kaynağı ile bilgiyi kabul eden personel arasındaki anlaşmazlık,

Örgütsel engeller

- Bilgi paylaşımını destekleyen yöneticinin olmaması,
- İşletmenin teknik altyapısının yetersiz olması,
- Örgüt kültürünün zayıf olması,
- İşletmede nitelikli iş gücünün olmaması,
- Örgüt içi iletişimin zayıf olması,
- İşletme içinde ödüllendirme sisteminin yetersiz olması,
- İşletme içinde personeller ve bölümler arasında işbirliğinin olmaması,
- Örgüt yapısının hiyerarşik olması,
- Örgüt içi bilgi paylaşımında etkili olacak dış çevrenin yetersiz olması,
- Bilgi paylaşımı destekleyici altyapının yetersiz olması,
- Bilgi paylaşımını destekleyici örgüt kültürünün olmaması,
- Bilgi paylaşımını teşvik edici politikaların yetersiz olması,
- Bilgi paylaşımı için biçimsel ve biçimsel olmayan alanların yetersizliği,
- İşletmenin bilgi paylaşımına yönelik strateji ve politikalarının açık olmaması,

Bilgi paylaşımında yaşanan engeller örgütü bir adım geriye götürerek bilgi yönetimi süreçlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bilginin paylaşılması süreci tüm örgütteki işleyişi olumsuz etkilemekte ve yönlendirmektedir.

3.4.4 Bilginin Kullanılması, Sınıflandırılması

Bilginin sınıflandırılması; bilginin elde edilmesi, sınıflandırılması, bilginin içeriğinin ne olduğu ve ne işe yarayacağı, bilginin kullanılması, bilginin saklanması ve depolanmasına uygun bir biçime dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. Bir işletme açısından en güvenilir bilgi kaynağı; yapılandırılmış, kullanıma uygun hale getirilmiş, personellerin paylaştığı, kabul edilen kullanılabilir, depolanabilir durumda olan bilgidir. Bunun için bilginin sınıflandırılması, kullanıma hazır hale getirilmesi işletme için bilgi potansiyeli

güvenilir, etkin bir bilgi kaynağına dönüştürülmesi önemli bir süreçtir (Efiloğlu,2006,s.107).

Bilginin kullanılması aşamasında depolanan bilgi konuşma, sosyalleşme ve dijital değişim yoluyla paylaşılmaktadır (Vural ve Aktan,2016,s.9).

Nonaka, ve Takeuchi ' ye göre(1995) bilgi örgüt içinde 3 temel amaca yönelik kullanılmaktadır.

1. Örgüt içinde iş süreçlerini ve stratejilerini belirlemede bilgi kullanılmaktadır. Bu aşamada bilgi örgütün sağlıklı ve stratejik karar alabilmesi amacıyla kullanılmaktadır.
2. Örgütteki ürünlerin tasarımında, düzenlenmesinde ve pazarlanmasında bilgi temel ve etkin rol oynamaktadır.
3. Bilgi örgütün sağladığı hizmet çeşitliliği ve kalitesinin artırılmasında en etkili yolları belirlemektedir (Sağsan,2005,s.38).

Alavi'ye göre (2001) bilgi kullanımı 3 temel mekanizma sayesinde gerçekleşmektedir.

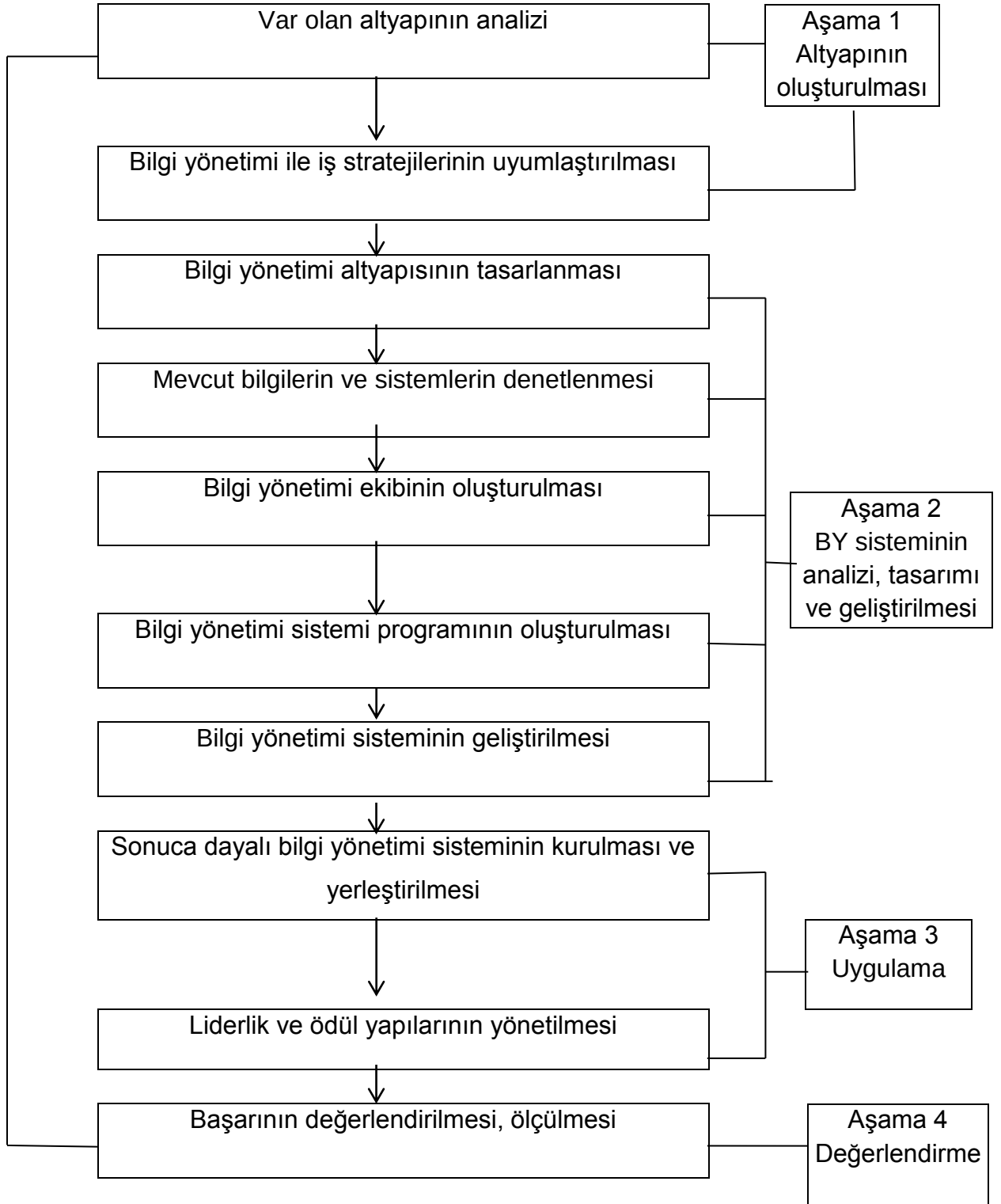
1. Birinci temel mekanizma uzmanların örtük bilgileri kullanmasıdır. Burada uzmanlar örtük bilgilerini personellere ileterek personeller arasında uyum mekanizması yaratarak örgütsel verimliliğe katkı sağlamaktadırlar.
2. İkinci mekanizma örgütsel rutin işlerden oluşmaktadır. Burada personel uzmanlığa dayalı bilgilerini ortaya çıkararak örgütün işleyişinde görevlerine yönelik performans ve işbirliği süreçlerinde kullanılmaktadır.
3. Üçüncü mekanizma örgüt içinde oluşturulan takımlarda gerçekleşmektedir. Bu takımların kullandığı bilgi, örgüt içinde görev belirsizliğini en aza indirir örgütsel rutin işleri önler problemlerin çözümlenmesine katkıda bulunmaktadır (Sağsan,2005,s.38).

3.4.5.Bilgi Yönetiminin Geribildirimi/Test Edilmesi

Bilgi yönetimi sisteminin en zor bölümü test edilmesidir. Bilgi temellerinin performans, etkinlik ve kalitesinin kontrolü önemlidir. Awad ve Ghaziri' ye göre (2004) bilgi temellerinin test edilmesi için iki türü vardır. Bunlar; mantık testi ve kullanıcı testidir. Mantık testi testi “Biz sistemi doğru mu kuruyoruz?”, “Geliştirilen sistem bilgi gelişimi ilkelerine uygun mudur?” sorularına cevap verir. Bunun anlamı, sistemin doğru çözüm veya sonuç verip vermediğini kontrol etmektir (Güçlü ve Satirofski,2006,s.361).

Bilgi yönetimin geribildirimdeki amaç iş süreçlerine ne kadar katkı sağlayıp sağlayamadığını belirlemektir. Bilgiyi denetlemek ve geribildirimini sağlamak, bilginin boşluklarını belirlemek, bilgiyi insanlar, süreçler ve teknolojide kullanmak üzere en iyi tecrübeleri belirlemek, uluslararası iç piyasa oluşturmak için değer katan bilgiyi ölçmek mümkündür (Güçlü ve Satirofski,2006,s.361).

Bilgi yönetimi sisteminin en iyi şekilde test edilmesi, sistemin ne kadar iyi işlediğini kontrol etmek değil, sistemin hangi şartlar altında başarısız olduğunun test edilmesidir (Güçlü ve Satirofski,2006,s.361)

Şekil 11: Bilgi Yönetim Süreci

Bu süreç Tiwana tarafından altyapı değerlendirmesi, bilgi yönetim sisteminin analizi, tasarımı ve geliştirilmesi, uygulaması ve değerlendirmesi olarak isimlendirilmiştir.

Yukarıdaki şekilde bilgi yönetimi süreçleri gösterilmektedir. Bu sürecin ilk aşaması alt yapı analizinin yapılmasıdır. İkinci aşaması bilgi yönetimi ile iş stratejilerinin uyumlaştırılmasıdır. Üçüncü aşaması bilgi yönetimi altyapısının tasarlanmasıdır. Dördüncü aşama mevcut bilgi sisteminin denetlenmesidir. Beşinci aşama bilgi yönetimi ekibinin oluşturulmasıdır. Altıncı aşama bilgi yönetimi sistemi programının oluşturulmasıdır. Yedinci aşama bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesidir. Sekizinci aşama sonuca dayalı bilgi yönetimi sisteminin kurulmasıdır. Dokuzuncu aşama liderlik ve ödül yönetimi sisteminin oluşturulmasıdır. Onuncu ve son aşama başarının değerlendirilmesi ve ölçülmesidir. Bu aşamaları tamamlayan bir bilgi yönetimi sistemi kurulumu doğru, etkin ve güvenilirdir.

3.5 BİLGİ YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI

Uit Beijerse (1997) 'ye göre bilgi yönetimi avantajları;

- Verimliliği arttırmaktadır.
- İşletmenin devamlılığını sağlamaktadır.
- İşletmenin karlılığını arttırmaktadır.
- İşletmede ürün geliştirme ve pazarlama arasındaki süreçleri iyileştirmektedir.
- İşletmedeki personelin beceri ve yeteneklerini geliştirmektedir.
- Profesyonel öğrenmeyi daha verimli ve etkin bir hale getirmektedir.
- İşletmenin karar alma sürecini hızlandırmaktadır.
- Bilgi yönetimi personeller arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.
- Bilgi yönetimi personellerin işletmede kalmalarını sağlamaktadır.
- İşletmenin ana işler ve stratejik işletme bilgileri üzerinde odaklanmayı sağlamaktadır (Vural ve Aktan,2016,s.7).

Elektronik insan kaynakları yönetiminde bilgi yönetimi kullanımı bir takım avantajlar sağlamıştır. Bunlar;

- Maliyeti düşürerek verimin artmasını sağlamaktadır.

- Evrak işinin azaltmasını sağlamaktadır.
- İş yükünün azaltmasını sağlamaktadır.
- Yazıcı çıktısı, dağıtım ve hazırlanan el kitaplarının yenilenmesi masraflarını ortadan kaldırmasını sağlamaktadır.
- On-line araştırma insanlarla ilgili bilgi bulmayı hızlandırmaktadır.
- İnsan kaynakları bölümü sorulan rutin soruları cevaplamak için daha az vakit harcaması sağlamaktadır.
- Elektronik kayıt, bilgi girişi hatalarını önlemesini sağlamaktadır.
- Emeklilik konularında insan kaynakları ekibine sorulan soruların azalmasını sağlamaktadır.
- Personelin daha iyi bilgilendirilmiş olarak karar almalarını sağlamaktadır.
- Dinamik organizasyonel bilgiye anında girişi mümkün kılmaktadır.
- Personelleri güncel haberler ve bir arada yapılan aktiviteler konusunda bilgilendirir, kritik ve önemli bilgiler vermeyi sağlamaktadır.
- Otomatik depozitlerini kullanan personel, kâğıt ve diğer kullanım malzemelerinden tasarruf edilmesini sağlamaktadır.
- Zaman yönetiminin kolay, hızlı, güvenilir bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır.
- Örgütte kolay, hızlı, güvenilir haberleşmeyi sağlamaktadır.
- Kararların hızlı ve etkin alınmasını sağlamaktadır.
- İnsan kaynakları bölümün sorulara cevap verme süresini kısılmaktadır.
- Veri gizliliği sağlanmaktadır.
- İşe alımın hızlanması, yüz yüze görüşme ile zaman kaybını yerine elektronik ortamda konferansın alması ve zaman kaybının önlemektedir.
- Örgütteki personelin performansını yükseltmektedir.
- Örgütteki personelin yeteneklerini geliştirmesini sağlamaktadır.
- Örgütteki personelin öğrenme ve yenilenme sürecinin hızlanmasını sağlamaktadır.
- Bilgi paylaşımının hızlı, güvenilir, etkin bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır.
- İş bölümünün hızlı yapılmasını sağlamaktadır.

- Elektronik uygulamalar sayesinde personel iş süreçlerinde aktif görev almasını sağlamaktadır.
- Bilgiyi kolay analiz edebilme, yorumlama ve kullanma becerisi sağlayarak, işletmeye asıl katma değer yaratan konulara odaklanma süresini arttırarak, stratejik üstünlük elde etmede önemli bir paya sahip olduğu düşünülmektedir.
- Bilgiye hızlı ve güvenilir şekilde ulaşmayı sağlamaktadır.
- Elektronik sistem sayesinde personellerin özel günlerinde onlara tebrik mesajı göndererek onların değerli ve özel hissetmelerini sağlayarak örgüt motivasyonunu artırmaktadır (Doğan,2011,s.58)
- Arama özelliğini kişiselleştirme yeteneği ile bilgi ve veri arama ve almada yüksek hız sağlamaktadır.
- Karar vermede yardımcı olmak için daha doğru bir analiz sağlamaktadır.
- Her iş seviyesinde daha anlamlı meslek oluşumu ve daha fazla danışmanlık sağlanması sağlamaktadır.
- Her iş düzeyinde ve ayrıca bireysel personeller için kapsamlı ve doğru raporların sağlanması yardımcı olmaktadır.
- Sistem içi şeffaflık sağlamaktadır (Hayajneh,Omarı vd., 2012,s.7).

3.6 BİLGİ YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İnsan kaynakları yönetiminde en önemli faktörlerden biri insanın iyi yönetilmesidir. İnsan en değerli kaynağının bilgi olduğunu varsayıldığında insan kaynakları yönetimiyle bilgi yönetimi arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ve bilgi yönetimindeki kavramlar, faaliyetler, hedefler bakımından ortak noktada birleşmekte ve bilgi yönetiminin başarısı insan kaynakları yönetimini etkilemektedir (Sezer ve Ak,2017,s.214).

Bilgi yönetimi yaşam döngüsü ve elektronik insan kaynakları yönetimi süreçleri karşılaştırıldığında ortak noktaları olduğu ortaya çıkmaktadır. Örneğin bilginin kullanılması, elektronik insan kaynakları yönetiminde iş

değerleme ile yakından ilişkilidir. Bilginin üretimi örgüt ortamına bağlı olarak aktif hale gelebilmektedir. Bilgi üretimini destekleyici bir ortamın oluşturulması insan kaynakları yönetimini önemli kılmaktadır. Bilginin dağıtılması süreci; öğrenme biçimleri, bilgi paylaşma iklimi yaratma, eğitim ihtiyaçlarını analiz eden ve karşılayan eğitim birimleri kurma gibi farklı insan kaynakları fonksiyonları ile yakından ilişkilidir. Bilginin kullanılma süreci; uygun liderlik, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, ücret yönetimi, performans yönetimi ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilişkilidir (Sezer ve Ak,2017,s.214).

Bilgi yönetimi örgütün değişimlere ayak uydurabilmesi ve değişimleri en iyi şekilde yönetebilmesi için örgütsel öğrenmeyi etkin kılarak insan kaynakları yönetimini etkin hale getirmeyi hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşabilmek için personele ve insan kaynakları personeline önemli görevler düşmektedir. Bilgi yönetiminin başarıya ulaşabilmesi, doğru ve etkili insan kaynağının örgüte çekilebilmesi, doğru ve etkili insan kaynağının elde tutulabilmesi ve en verimli biçimde çalıştırılmasına bağlı olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bilgi çağındaki işletmeler için büyük bir önem taşımaktadır (Sezer ve Ak,2017,s.214).

4.BÖLÜM

ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU ÖNEMİ VE AMACI

Araştırmanın konusu, “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Bilgi Yönetimi Süreçlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” olarak belirlenmiştir.

Teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla örgütlerin elektronik araçlardan yararlanması yaygınlaşmıştır. Özellikle internet ve intranet kullanımının yaygınlaşmasıyla, çalışma koşullarını ve iş yapma biçimleri değişmiştir. Bu değişimlerden biri de insan kaynakları yönetiminde olmuştur. Örgütler insan kaynakları yönetimiyle ilgili işlemlerini yerine getirirken elektronik insan kaynakları yönetimi yazılımlarını kullanmaya başlamışlardır. Bazı örgütler insan kaynakları yönetimi uygulamalarına klasik yolla yürütürken bazı örgütler insan kaynakları uygulamalarının elektronik yazılımlar sayesinde elektronik ortamdan yürütebilir hale gelmiştir.

Araştırma elektronik insan kaynakları yönetimini kullanan işletmelerde elektronik insan kaynakları süreçleri ve bilgi yönetimi süreçlerini kullandıkları varsayımından yola çıkılarak ortaya çıkarılmıştır. Buna bağlı olarak bu araştırmada; elektronik insan kaynakları yönetimi süreçleri ve bilgi yönetimi süreçleri ayrıntılı bir şekilde açıklanarak ve bu iki kavram birleştirilerek ele alınmış, elektronik insan kaynakları yönetimini kullanan işletmelerde

elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve bilgi yönetimi süreçlerinin kullanımını belirlemek amaçlanmaktadır.

4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamı yapı malzemeleri ve inşaat sektörler temel alınarak belirlenmiştir. Araştırmanın kapsamı belirlenirken, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanan sektörler iradi olarak belirlenmiştir. Örgütün büyüklüğü, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkileyen faktörlerdendir. (Doğan,2010,s.142). Sadece birkaç personelin çalıştığı bir örgütte, insan kaynakları yönetimi için ayrı bir bölüme bile gerek olmayacaktır. Yine küçük örgütlerde insan kaynaklarına yönelik yetiştirme-geliştirme ve planlama gibi bazı işlevlerin hiç olmadığı da görülmektedir. Küçük örgütlerde insan kaynakları yönetimi bölümünün tüm işler ve çalışmalarını yürütmek için bir veya iki kişi yeterli olabileceken, büyük örgütlerde her bir işlev uzmanlık düzeyinde bir örgütlenme gerektirir (Doğan,2010,s.142). Bu araştırmada da bu konuya dikkat edilmiş ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, özellikle de elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve bilgi yönetimi süreçleri kullanımının belirli sayıda personele sahip olmayan örgütlerde çok az bulunacağı düşünülmüştür. Bu nedenle, yapı malzemeleri ve inşaat sektörlerinde 100'den fazla personele sahip olan ve örgütlerinde elektronik insan kaynakları yazılımını kullanan örgütler araştırma kapsamına alınmıştır.

4.3 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.3.1 Araştırmanın Çerçevesi ve Örneklemi

Araştırma Ankara'da faaliyet gösteren elektronik insan kaynakları yazılımı kullanan inşaat, yapı malzemeleri firmalarını kapsamaktadır. Bu firmalara ulaşmak için bu alanda çalışan insan kaynakları uzmanlarından yardım alınmıştır. Elektronik insan kaynakları yönetimi yazılımı kullanan firmalar

ağırlıklı olarak yapı malzemeleri, inşaat firmaları olduğundan uzman çalışanların zaman kısıtından dolayı yüz yüze görüşme yoluyla anketin gerçekleştirilemeyeceği ortaya çıkmış ve anket internette yayınlanarak katılımcıların kolayca ulaşmaları ve kısa sürede katılımları sağlanmıştır.

Araştırmanın hedef kütlesi Ankara’da inşaat, yapı malzemeleri elektronik insan kaynakları yönetimi yazılımının aktif bir şekilde kullanan işletmelerden oluşmaktadır.

4.3.2 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler, katılımcılardan bilgi toplamak için biçimlendirilmiş olan veri formlarıdır. Diğer bir ifadeyle anketler, bir araştırmanın amacına ulaşabilmesi için gerekli olan verileri üretme ve su yüzüne çıkarma araçlarıdır. Anket yöntemi ise katılımcılardan daha önce belirlenmiş bir yapıda ve sıralamada oluşturulan sorulara karşılık vermesi yoluyla veri elde etme yöntemidir (Doğan,2010,s.148).

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket firmaların mail adreslerine gönderilerek cevaplanması istenmiştir. Gönderilen anket formu, Altan Doğan’ın “Elektronik insan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin insan Kaynakları Bölümünden Duydukları Memnuniyetleri Üzerindeki Etkisinin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden alınmıştır.

İlk bölümde elektronik insan kaynakları süreçlerine ait sorular yer almaktadır. Bu bölüm 53 sorudan oluşmaktadır. Anketi dolduranlar; sorulara, “Evet” ve “Hayır” şeklindeki seçeneklerden birini seçerek cevap vermişlerdir.

İkinci bölüm demografik bilgilerin yer aldığı bölümdür. Bu bölümde ankete katılanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kaç yıldır aynı işletmede çalıştıkları, kaç çalışanlarının olduğu bilgileri sorulmuştur.

Anket formunda yer alan sorular; örgütlerin, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ne oranda kullandıklarını belirlemek amacıyla

hazırlanmıştır. Bu anket formuyla elektronik insan kaynakları uygulamalarında bilgi yönetimi süreçleri incelenmiştir.

4.3.3 Araştırmanın Değişkenleri

Araştırma kapsamında, inşaat, yapı malzemeleri sektöründeki örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarında bilgi yönetimi süreçlerinin incelenmesinde kullanılan anketleri yanıtlayan kişilere yönelik bilgiler elde edilmiştir. Araştırmada hakkında bilgi toplanan bağımlı değişkenler;

- Elektronik İnsan Kaynakları Planlama
- Elektronik İşe Alım
- Elektronik Öğrenme
- Elektronik Performans Yönetimi
- Elektronik Kariyer Yönetimi
- Elektronik İş Değerlendirme
- Elektronik Ücretleme
- Elektronik Endüstri İlişkileri
- Elektronik İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği

Bağımsız değişkenler;

- İK yöneticisinin cinsiyeti,
- İK yöneticisinin eğitim düzeyi,
- İK yöneticisinin yaşı,
- İK yöneticisinin pozisyon kıdemi
- İK yöneticisinin işletmedeki çalışma kıdemidir.

Sonuç olarak araştırmada; anketi yanıtlayan insan kaynakları yönetimi bölümü çalışanlarına ait 6 bağımsız değişken, 9 bağımlı değişkenlere ait olmak üzere toplam 15 değişken bulunmaktadır.

4.3.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada incelenen değişkenlere yönelik geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H1: Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki vardır.

H2: Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanımı bilgi yönetimi süreçlerini etkilemektedir.

4.3.5. Araştırmanın Soruları

Araştırmada incelenen değişkenlere yönelik geliştirilen araştırma soruları aşağıda yer almaktadır.

- Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde planlama aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?
- Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde işe alma seçme ve yerleştirme aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?
- Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik öğrenme aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?
- Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde performans yönetimi aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?
- Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde kariyer yönetimi aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?
- Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde iş değerlendirme aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?
- Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde ücretleme aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?

- Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde endüstri ilişkileri aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?
- Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde işçi sağlığı ve iş güvenliği aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?

4.4.6 Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler

Araştırma evreni inşaat ve yapı malzemeleri örgütleri örneklemini elektronik insan kaynakları yazılımı kullanan inşaat, yapı malzemeleri işletmeleridir. Bu duruma göre; araştırma kapsamındaki örgütlerde, ankette yer alan elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından herhangi birinin var olması durumunda (Evet yanıtı alınmışsa) “1”, var olmaması durumunda (Hayır yanıtı alınmışsa) “2” puan değerleri SPSS for Windows 21 programına girilerek kukla değişkenler tanımlanmıştır. Bu işlemin ardından elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının var olduğuna ilişkin evet yanıtları toplanarak, 53’e bölünmüş ve örgütlerin, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanım düzeyleri (indeks skoru) hesaplanmıştır.

4.4.7 Araştırmanın Kısıtları

Araştırma sürecinde meydana gelen bir takım kısıtlar vardır. Öncelikle elektronik insan kaynakları yazılımına sahip firmaların sayısının az olmasıdır.

Diğer bir kısıt elektronik insan kaynakları yazılımının pahalı olması ve bundan dolayı işletmelerin tercih etmemesidir. Ankara’ da elektronik insan kaynakları yazılımı kullanan işletmelerin istatistiki bir veri ya da araştırmanın olmaması ana kütle ve örneklemin belirlenmesi sürecini güçleştirmiştir. Elektronik insan kaynakları yazılımını kullanan işletmelerin ağırlığı 100 den fazla personeli bulunan inşaat ve yapı malzemeleri olarak belirlenmiştir. İşletmelere e-posta ve telefon aracılığıyla ulaşılmış, internet üzerinde yer alan anketi doldurulmaları için ricada bulunulmuştur. Firmaların öncelikle insan

kaynakları departmanı ile iletişim kurulmuş ilgili izinler alındıktan sonra anket linki insan kaynakları personeline e-mail aracılığıyla ulaştırılmıştır. Ancak bu aşamada yoğun görüşmeler gerçekleştirilmiş, işletmelerin çoğundan bilgi gizliliği olduğu gerekçesiyle olumsuz yanıt alınmıştır.

Anket yoluyla elde edilen bulgular SPSS 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiş, sorulara ilişkin tablolar ilgili bölümde sunulmuş ve teorik araştırmaya paralel olarak gerçekleştirilen anket çalışmasının bulguları teoriye bağlı olarak bulguların değerlendirilmesi kısmında tartışılmıştır.

4.4 ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Araştırmanın bulgu ve yorumları 2 ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar; demografik bilgiler, betimsel bulgulardır.

4.4.1 Demografik Bilgiler

4.4.1.1 İşletme Sayısı ve Katılım Oranı

Tablo 8: Araştırmaya Katılan İşletme Sayısı Ve Katılım Oranı

	İnşaat Sektörü	Yapı Malzemleri Sektörü	Toplam
Araştırma kapsamına giren işletme sayısı	18	17	35
Araştırmayı cevaplayan işletme sayısı	11	8	19
Araştırmaya katılım oranı	%61	%47	%54

İnşaat, yapı malzemeleri olmak üzere araştırma kapsamında toplam 35 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerden 18 inşaat, 17 yapı malzemeleridir. Araştırmada kullanılan anketler 35 işletmeye iletilmiş 19 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı inşaat sektöründe 11 (%61), yapı malzemeleri sektöründe 8 (%47) dir. Aşağıdaki tabloda bu gösterilmektedir.

4.4.1.2 Cinsiyet Kriterine Göre Dağılım

Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	33	47,1	47,1	47,1
Kadın	37	52,9	52,9	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankete katılan katılımcılardan 33 (%47,1) erkek, 37 (%52,9) kadındır.

4.4.1.3 Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Tablo 10: Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	22	31,4	31,4	31,4
Ön lisans	2	2,9	2,9	34,3
Lisans	45	64,3	64,3	98,6
Yüksek lisans/ Doktora	1	1,4	1,4	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankete katılan katılımcılardan 22 lise mezunu (%31,4) , 2 ön lisans mezunu (%2,9), 45 lisans mezunu (%64,3), 1 yüksek lisans/doktora mezunudur(%1,4).

4.4.1.4 Yaş Durumuna Göre Dağılım

Tablo 11: Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-25	10	14,3	14,3	34,3
25-30	19	27,2	27,2	151,2
30-35	16	22,9	22,9	268,7
35-40	12	17,1	17,1	367,1
40 ve üzeri	13	18,5	18,5	367,2
Total	70	100,0	100,0	100,0

Ankete katılan katılımcılardan 20-25 yaş arasında 10 (%14,3), 25-30 yaş arasında 19 (%27,2), 30-35 yaş arasında 16 (%22,9), 35-40 yaş arasında 12 (%17,1), 40 ve üzeri yaş 13 (%18,5) katılımcı bulunmaktadır.

4.4.1.5 İK çalışma yılına göre dağılım

Tablo 12: Katılımcıların İK Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 yıl	44	62,9	62,9	148,6
5-10 yıl	21	30,1	30,1	414,3
10 yıl ve üzeri	5	7,1	7,1	98,6
Toplam	70	100,0	100,0	100,0

Ankete katılan katılımcıların insan kaynaklarında çalışma yılı 1-5 yıl 44 kişi (%62,9), 5-10 yıl 21 kişi (%30,1), 10 yıl ve üzeri 5 kişidir (%7,1).

4.4.1.6 Çalışma Yılına Göre Dağılım

Tablo 13: Katılımcıların İşletmede çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 yıl	30	42,8	42,8	101,5
5-10 yıl	26	37,1	37,1	332,9
10-15 yıl	10	14,3	14,3	348,6
15 ve üzeri	4	5,7	5,7	98,6
Toplam	70	100,0	100,0	100,0

Ankete katılan katılımcıların çalışma yılı 1-5 yıl 30 kişi (%42,8) , 5-10 yıl 26 kişi (%37,1), 10-15 yıl 10 kişi (%14,3), 15 yıl ve üzeri 4 kişidir (%5,7)

4.4.2 Betimsel Bulgular

4.4.2.1 Elektronik Planlama Süreci Kullanım Düzeyleri

Tablo 14: Elektronik Planlama Süreci Kullanım Düzeyleri

İfadeler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşyerinizde çalışanlarının bilgi, beceri vb. özelliklerine ait veri tabanı elektronik ortamda saklanıyor mu?	70	1,00	1,00	1,0000	,00000
İşyerinizde insan kaynakları planlaması sürecinde elektronik ortamdan yararlanılıyor mu?	70	1,00	1,00	1,0000	,00000
İşyerinizde kadro planlama elektronik ortamdan yapılıyor mu?	70	1,00	2,00	1,0429	,20400

İşyerinizde organizasyon şeması elektronik ortamda üretilip güncelleniyor mu?	70	1,00	1,00	1,0000	,00000
İşyerinizde işçilik maliyetleri elektronik ortamdan takip ediliyor mu?	70	1,00	1,00	1,0000	,00000

Ankette katılımcılara elektronik planlama sürecini kapsayan sorular yönetilmiştir. Bu sorulardan " İşyerinizde kadro planlama elektronik ortamda yapılıyor mu? " sorusuna % 95 yapıldığını % 3 yapılmadığını belirtmiştir. Elektronik planlama süreci ile ilgili tabloda gösterildiği gibi diğer sorulara % 100 evet cevabını vermiştir. E-İKY planlanması bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin üretilmesi bilgi, beceri ve yetenekleri ile ilgili verilerin toplanması, güncellenmesi, saklanması, depolanması ve erişilmesini için araçlar sunmaktadır. Elektronik planlama sürecinin uygulanması bilgi yönetimin bütün aşamalarını kapsamakta ve bilgi yönetimi sürecinin bütün aşamalarının kullanıldığını göstermektedir. Elektronik İnsan kaynaklarının planlama sürecinde en önemli aşama bilginin toplanması ve analiz edilme aşamasıdır. Bu aşamada bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin elde edilmesi süreci kullanılmakta ve bu bilgileri elde etme yöntemlerinden örtük bilginin paylaşılması kullanılmaktadır. Elektronik insan kaynaklarının planlanması bilgi yönetimi süreçlerinin kullanılmasıyla bilginin diğer birimlere daha kolay, hızlı, güvenilir bir şekilde iletilmesini sağlamakta ve daha hızlı ve kolay karar verme imkânı sağlamaktadır.

- Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde planlama aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?

Araştırmada örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde planlama aşamasında bilgi yönetimi süreci arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenlerden biri elektronik insan kaynakları yönetiminde planlama sürecidir. Elektronik planlama sürecinin % 95 üzerinde etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıyla bilgi yönetimi süreçlerinin tümünün etkin ve verimli kullanıldığını göstermektedir. Bilgi yönetimi süreçlerinden bilgilerin

toplanması, analiz edilmesi, güncellenmesi, depolanması vb. süreçlerin kullanılması bu sorunun doğruluğunu sağlamıştır.

Bu sonuç doğrultusunda elektronik insan kaynakları planlama sürecini etkin ve aktif bir şekilde kullanan örgütlerde, bilgi yönetimi süreçlerinin de etkin verimli bir şekilde kullanılması beklenilmektedir. Çünkü elektronik insan kaynakları planlama sürecinde bilgi yönetiminin birçok avantajı vardır. Planlama sürecinde kâğıt işleri elektronik ortamdan yürütülmekte, karar alma süreci hızlanmakta, zaman ve işgücü tasarrufu sağlanmakta, verimlilik artmaktadır. Aynı zamanda elektronik ortamda veriler bilgi yönetimi süreçleri sayesinde toplanmakta, saklanmakta, analiz edilmekte ve yöneticilere doğru, hızlı, güvenilir bilgi sunulmaktadır.

Tablo 15: Yaş Ve Elektronik Planlama Regresyon Analizi

ANOVA ^a					
Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regression	11,889	1	11,889	,233	,003 ^b
Residual	3466,697	68	50,981		
Toplam	3478,586	69			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre stres seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,03<0,05$ bulunmuştur. “Yaş ve işyerinizde kadro planlama elektronik ortamdan yapılıyor mu?” sorusu arasında anlamsal bir ilişki tespit edilmiştir.

4.4.2.2 Elektronik İşe Alım Süreçleri Kullanım Düzeyleri

Tablo 16: Elektronik İşe Alım Süreçleri Kullanım Düzeyleri

İfadeler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşyerinizin, işe çalışan alımı için kullandığı ve aday başvuru formlarını internet üzerinden doldurabileceği kendi web sayfası ya da çalışan alımı hizmetini internet üzerinden sunan firmalara üyeliği var mı?	70	1,00	2,00	1,1000	,30217
İşyerinizde, iş başvurusunda bulunanların özgeçmişleri elektronik ortamda saklanıyor mu?	70	1,00	1,00	1,0000	,00000
İşyerinizde, iş başvuran adaylar elektronik ortamda ön elemeye tabi tutuluyor mu?	70	1,00	2,00	1,1857	,39168
İşyerinizde, işe alım görüşmeleri elektronik ortamda yapılıyor mu?	70	1,00	2,00	1,3857	,49028
İşyerinizde işçilik maliyetleri elektronik ortamdan takip ediliyor mu?	70	1,00	1,00	1,0000	,00000
İşyeriniz içinde boşalan ya da yeni boş pozisyonlar olduğunda, bu boş pozisyonlar çalışanlara elektronik ortamdan bildiriliyor mu ya da postalanıyor mu?	70	1,00	2,00	1,3000	,46157

Ankette katılımcılara elektronik işe alım süreçleri ile ilgili sorular yönetilmiştir. Bu sorulardan “İşyerinizin, işe çalışan alımı için kullandığı ve aday başvuru

formlarını internet üzerinden doldurabileceği kendi web sayfası ya da çalışan alımı hizmetini internet üzerinden sunan firmalara üyeliği var mı?” sorusuna % 10 hayır , % 90 evet cevabını vermiştir. “İşyerinizde, iş başvuran adaylar elektronik ortamda ön elemeye tabi tutuluyor mu?” sorusuna % 81 evet, % 18 hayır cevabını vermiştir. “İşyerinizde, işe alım görüşmeleri elektronik ortamda yapılıyor mu?” sorusuna % 61 evet,% 38 hayır cevabını vermiştir. “İşyeriniz içinde boşalan ya da yeni boş pozisyonlar olduğunda, bu boş pozisyonlar çalışanlara elektronik ortamdan bildiriliyor mu ya da postalanıyor mu?” sorusuna % 70 evet, % 30 hayır cevabını vermiştir. Tabloda belirtildiği gibi diğer sorulara %100 evet cevabını vermişlerdir. E-İKY işe alma seçme ve yerleştirme aşamasında bilgi yönetimi süreçlerinden bilgiyi elde etme aşaması kullanılmaktadır. Bilgiyi elde etme aşamasında bilginin yayılması önemli bir yere sahiptir. Bilginin yayılması bu aşamada etkin ve verimli bir şekilde dışarıdan alınan veriler sisteme geri besleme olarak kullanılmakta ve sistem içinde bu bilgilerin etkileşimli kullanılması sağlanmaktadır. Elde edilen bilgiler personel seçiminde iç çevre ile paylaşmakta ve doğru personelin seçimi etkin ve hızlı bir şekilde yapılmaktadır. Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılması da elektronik işe alım süreçlerinde kullanılmaktadır. Bilginin paylaşılması aşamasında açık ve örtük bilginin işletme içinde (kişiler arasında) paylaşılması, değerlendirilmesi personel alımı için gerekli görüşlerin bildirilmesi, fikir alışverişinin yapılması ve en doğru, hızlı, güvenilir bir şekilde personelin alınmasını sağlamaktadır.

- **Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde işe alma seçme ve yerleştirme aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?**

Araştırmada örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde işe alma seçme ve yerleştirme aşamasında bilgi yönetimi süreci arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenlerden biri elektronik insan kaynakları yönetiminde işe alma seçme ve yerleştirme sürecidir.

Elektronik işe alma sürecinin % 61 üzerinde etkin ve verimli bir şekilde kullanıldığını belirtmiş ve bilgi yönetimi süreçlerinden en çok bilginin

yayılması ve bilginin paylaşılması süreçleri etkin ve verimli bir şekilde kullanılmaktadır.

Bu sonuç doğrultusunda elektronik insan kaynakları işe alım seçme ve yerleştirme sürecini etkin ve aktif kullanan örgütlerde, bilgi yönetimi süreçlerinin de etkin verimli bir şekilde kullanılması beklenilmektedir. Çünkü elektronik insan kaynakları işe alma seçme ve yerleştirme sürecinde bilgi yönetiminin avantajları vardır. İşe alma seçme ve yerleştirme süreçlerinde bilgilerin yayılması sürecinde maliyeti azalmakta ve esneklik sağlamaktadır.

Tablo 17: Yaş ve Elektronik İşe Alım Regresyon Analizi

ANOVA ^a					
Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regression	7,676	1	7,676	,150	,699 ^b
Residual	3470,910	68	51,043		
Toplam	3478,586	69			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre stres seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,699>0,05$ bulunmuştur. “Yaş ve işyerinizde, iş başvuran adaylar elektronik ortamda ön elemeye tabi tutuluyor mu ?” sorusu arasında anlamsal bir ilişki tespit edilmemiştir.

4.4.2.3 Elektronik Öğrenme Süreçleri Kullanım Düzeyleri

Tablo 18: Elektronik Öğrenme Süreçleri Kullanım Düzeyleri

İfadeler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşyerinizde çalışanlara elektronik ortamda eğitim veriliyor mu, veriliyorsa bu eğitim uygulamaları ağa bağlı olarak yapılıyor mu?	70	1,00	2,00	1,1286	,33714

İşyerinizde elektronik ortamda eğitici materyaller (görsel klip, animasyon vb) oluşturuluyor mu?	70	1,00	2,00	1,1429	,35245
İşyerinizde, verilen elektronik ortamda eğitim ya da mevcut bilgiler her an güncelleniyor mu?	70	1,00	2,00	1,0857	,28196
İşyerinizde çalışanların, her bir eğitim oturumuna katılım düzeyleri elektronik ortamda tutuluyor mu?	70	1,00	2,00	1,0286	,16780
İşyerinizde eğitime katılan çalışanların hepsinin birbirleriyle ve eğitici ile doğrudan iletişim kurabildikleri(senkron eğitim) elektronik eğitim oturumları var mı?	70	1,00	2,00	1,0714	,25940
İşyerinizde, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çalışmalar elektronik ortamdan yapılıyor mu?	70	1,00	2,00	1,1143	,32046

Ankette katılımcılara elektronik öğrenme ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi bu sorulara % 85 ve üzerinde kullandıklarını ifade etmişlerdir. Doğan'a göre elektronik öğrenme zaman ve mekândan bağımsız kullanıcı odaklı, interaktif, kolay ve anlaşılabilir öğrenme ortamı sunmak için esnek dijital teknolojiyi etkin bir şekilde kullanıldığı yenilikçi bir öğrenme olarak görülebilir (Doğan,2011,s.60). Elektronik öğrenmenin dijital ortamda yapılması gerekmektedir. Dijital ortamda da bilgi yönetimini en etkili ve verimli şekilde kullanıldığını göstermektedir. Elektronik öğrenme süreçlerinde bilginin paylaşılması önemli bir faktördür. Bilgi paylaşımı çeşitli yollarla gerçekleştirilmektedir. Elektronik öğrenmede kullanılan bilgi paylaşımı yolları;

- Kişiler arası.
- Kişiler ve açık bilgi kaynakları arası.

- Kişiler ile gruplar arası.
- Gruplar ile kişiler arası.
- Gruplar ile gruplar arasındır.

Elektronik öğrenmede kullanılan bilgi paylaşımı araçları:

- Takım çalışması
- Örgütsel öğrenme
- Resmi yapılanmış teknolojik iletişim ağlarının oluşturulması ve kullanımıdır (Çapar,2005,s.53).
- E-İKY yazılımı

Bilgi paylaşım araçları E-İKY yazılımıyla bütünleşmiş bir şekilde kullanıldığında bilgi paylaşımı hızlanmış elektronik öğrenme süreçlerinin etkin ve verimli hale gelmesi sağlanmıştır.

- **Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik öğrenme aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?**

Araştırmada örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik öğrenme aşamasında bilgi yönetimi süreci arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenlerden biri elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik öğrenme sürecidir. Elektronik işe alma sürecinin % 85 üzerinde etkin ve verimli kullanıldığı belirtilmiş bilgi yönetimi süreçlerinden de bilgi paylaşımı süreci etkin ve verimli kullanılmaktadır.

Bu sonuç doğrultusunda elektronik öğrenme süreçlerini etkin ve verimli kullanan örgütlerde bilgi yönetimi kullanımının yüksek olduğu beklenebilir. Bu örgütler bilgi yönetimi süreçlerinden en çok bilgi paylaşımını kullanmaktadırlar. Elektronik öğrenme sayesinde eğitim içerikleri sürekli güncellenebilir, zaman ve işgücünde tasarruf sağlanmaktadır.

4.4.2.3 Elektronik Performans Yönetimi Süreçleri Kullanım Düzeyleri

Tablo 19: Elektronik Performans Yönetimi Süreçleri Kullanım Düzeyleri

İfadeler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşyerinizde kullanmış olduğunuz performans değerlendirme yöntemi doğrultusunda, çalışanların performans değerlendirmeleri elektronik ortamdan yapılıyor mu?	70	1,00	2,00	1,1429	,35245
İşyerinizde, çalışanlarınızın performans değerlendirme sonucunda elde edilen performans verileri elektronik ortamda analiz ediliyor mu?	70	1,00	2,00	1,2429	,43191
İşyerinizde, çalışanlarınızın analiz edilen performans değerlendirme verileri elektronik ortamda raporlanıyor mu?	70	1,00	1,00	1,0000	,00000
İşyerinizde, istenildiği anda performans değerlendirme verilerine ya da raporlarına erişilebiliyor mu?	70	1,00	1,00	1,0000	,00000
İşyerinizde, çalışanların performans değerlendirme sonuçları eksik ve geliştirilmesi gereken yönlerini görebildikleri kendi web sayfaları var mı?	70	1,00	2,00	1,0286	,16780
İşyerinizde elektronik performans destekleme sistemi kullanıyor mu?	70	1,00	2,00	1,0714	,25940
İşyerinizde, elektronik performans izleme sistemleri kullanıyor mu?	70	1,00	2,00	1,3478	,47977

Ankette katılımcılara elektronik performans yönetimiyle ilgili sorular yönetilmiştir. “İşyerinizde, çalışanlarınızın performans değerlendirme sonucunda elde edilen performans verileri elektronik ortamda analiz ediliyor mu?” sorusunun % 75 evet, % 24 hayır cevabını vermiştir. “İşyerinizde, elektronik performans izleme sistemleri kullanıyor mu?” sorusuna % 65 evet % 35 hayır cevabını vermiştir. Tabloda belirtildiği gibi diğer sorulara % 85 evet cevabını vermiştir.

Philips ve arkadaşlarına göre elektronik performans yönetimi; bireyin ve/veya grubun performans verilerinin toplanması, depolanması, analiz edilmesi ve raporlanması için işitsel, görsel, bilgisayar sistemleri gibi elektronik araçların kullanılması şeklinde ifade edilebilir (Phillips vd.,2008,s.199-200). Elektronik performans değerlemede bir yazılımın kullanılmasının asıl amacı personellerin performansını kontrol altına almak, örgütsel performans için gerekli olan bilgiyi, teknoloji yardımıyla elde etmek, geliştirmek ve sunmaktır. Elektronik insan kaynakları sayesinde performans değerlemede yaşanan sorunlar en az inmekte ve performans değerlendirme süreci hızlanmaktadır. Elektronik performans değerlendirme ile alt ve üst değerlendirme süreci hızlanmakta ve bu süreçte etkili olan bilgi yönetimi süreçleri etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Elektronik performans sistemiyle performans değerlendirmeler çevrimiçi bir şekilde değerlendirilmekte ve sonuçlar hızlı bir şekilde paylaşılmaktadır.

-Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde performans yönetimi aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?

Araştırmada örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde performans yönetimi aşamasında bilgi yönetimi süreci arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenlerden biri elektronik insan kaynakları yönetiminde performans yönetimi sürecidir. Elektronik işe alma sürecinin % 65 üzerinde etkin ve verimli kullanıldığı belirtilmiş bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin toplanması, depolanması, analiz edilmesi, güncellenmesi, saklanması

vb. yani bilgi yönetimi süreçlerinin bütün aşamaları etkin ve verimli kullanılmaktadır.

Bu sonuç doğrultusunda elektronik insan kaynaklarında performans yönetimi sürecini etkin ve aktif kullanan örgütlerde, bilgi yönetimi süreçlerinin de etkin verimli bir şekilde kullanılması beklenilmektedir. Çünkü elektronik insan kaynaklarında performans yönetimi sürecinde bilgi yönetiminin avantajları vardır. İtranet ve internet sayesinde performans yönetimi değerlendirme süreci hızlanmış ve bu süreçte yaşanan sorunlar ortadan kalkmıştır. Performans yönetiminde iş yükü ve zamandan tasarruf sağlanmaktadır. Performans yönetiminde bilgi yönetimi süreçlerinin tüm aşamaları etkin olarak kullanılmaktadır. Performans yönetiminde bilgi yönetimi süreçleri sayesinde veriler toplanmakta, saklanmakta, analiz edilmekte ve yöneticilere doğru, hızlı, güvenilir bilgi sunulmakta ve performans yönetimi doğru ve hızlı bir şekilde yapılmaktadır.

Tablo 20: Yaş Ve Elektronik Performans Yönetimi Regresyon Analizi

ANOVA ^a					
Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regression	94,340	1	94,340	1,896	,173 ^b
Residual	3384,246	68	49,768		
Toplam	3478,586	69			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre stres seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,173>0,05$ bulunmuştur. “Yaş ve işyerinizde elektronik performans destekleme sistemi kullanıyor mu ?” sorusu arasında anlamsal bir ilişki tespit edilmemiştir.

4.4.2.4 Elektronik Kariyer Yönetimi Kullanım Düzeyleri

Tablo 21: Elektronik Kariyer Yönetimi Kullanım Düzeyleri

İfadeler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşyerinizde çalışanlara kariyerlerini geliştirmeye yönelik bilgi, beceri ve yetenek kazandırma çalışmaları elektronik ortamda sunuluyor mu?	70	1,00	2,00	1,0857	,28196
İşyerinizde, çalışanların ilgi alanlarını becerilerini, yeteneklerini belirleyen testler elektronik ortamda yapılıyor mu?	70	1,00	2,00	1,1429	,35245
İşyerinizde, çalışanlarınızın kariyerleri ile ilgili kararlar verirken yaşadıkları sıkıntı ve zorluklar için elektronik ortamda destek veriliyor mu?	70	1,00	2,00	1,2857	,45502
İşyerinizde, çalışanlarınızın kariyer yolları elektronik ortamda tutuluyor mu?	70	1,00	2,00	1,1143	,32046
İşyerinizde, çalışanların kariyerleriyle ilgili bilgileri görebildikleri kendilerine ait web sayfaları var mı?	70	1,00	2,00	1,2571	,44021
İşyerinizde yedekleme planlaması elektronik ortamda yapılıyor mu?	70	1,00	2,00	1,2143	,41329
İşyerinizde, çalışanlarınızın kişisel gelişim planları elektronik ortamda hazırlanıp saklanıyor mu?	70	1,00	2,00	1,1571	,36656

Ankette katılımcılara elektronik kariyer yönetimiyle ilgili sorular yönetilmiştir. “İşyerinizde, çalışanlarınızın kariyerleri ile ilgili kararlar verirken yaşadıkları sıkıntı ve zorluklar için elektronik ortamda destek veriliyor mu?” sorusuna % 71 evet, % 29 hayır cevabını vermiştir. “İşyerinizde, çalışanların kariyerleriyle ilgili bilgileri görebildikleri kendilerine ait web sayfaları var mı?” sorusuna % 74 evet, % 26 hayır cevabını vermiştir. “İşyerinizde yedekleme planlaması elektronik ortamda yapılıyor mu?” sorusuna % 79 evet, % 21 hayır cevabını vermiştir. Kariyer yönetimi personellerin örgüt içinde hareketliliğinin sağlanması ve motive edilmesidir. Elektronik insan kaynaklarında kariyer yönetimi aşamasında bilgi yönetimi süreçlerinden bilgiyi depolama ve kullanma aşaması kullanılmaktadır. Bilgiyi depolama sürecinde personelin daha önce belirlediği kariyer yolları depolanmakta ve örgüt içinde boş pozisyona ve personelin çizdiği kariyer yoluna göre pozisyon için uygun personelin seçimi ve bu personelin gelişimi sağlanmaktadır. Bilginin kullanılması da personeli için en iyi değişikliğin ve gelişimin yapılmasıdır.

- Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde kariyer yönetimi aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?

Araştırmada örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik kariyer yönetimi aşamasında bilgi yönetimi süreci arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenlerden biri elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik kariyer yönetimi sürecidir. Elektronik kariyer yönetimi sürecinin % 71 üzerinde etkin ve verimli kullanıldığı belirtilmiş bilgi yönetimi süreçlerinden de bilginin kullanılması ve depolanması süreci etkin ve verimli kullanılmaktadır. Bu durum hipotezi doğrulamaktadır.

Bu sonuç doğrultusunda elektronik insan kaynaklarında kariyer yönetimi sürecini etkin ve aktif kullanan örgütlerde, bilgi yönetimi süreçlerinin de etkin verimli bir şekilde kullanılması beklenilmektedir. Çünkü elektronik insan kaynaklarında kariyer yönetimi sürecinde bilgi yönetiminin avantajları vardır. Verimlilik ve motivasyon artışı sağlanmıştır. Personelin örgüte daha kolay ve hızlı adapte olması sağlanmıştır. Zaman ve mekân kavramı olmadan yol göstericilik sağlanmıştır.

Tablo 22: Çalışma Yılı Ve Elektronik Kariyer Yönetimi Regresyon Analizi

ANOVA ^a					
Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regression	39,621	1	39,621	5,048	,002 ^b
Residual	533,750	68	7,849		
Toplam	573,371	69			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre stres seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,02<0,05$ bulunmuştur. “Çalışma yılı ve işyerinizde çalışanlara kariyerlerini geliştirmeye yönelik bilgi, beceri ve yetenek kazandırma çalışmaları elektronik ortamda sunuluyor mu?” sorusu arasında anlamsal bir ilişki tespit edilmiştir.

4.4.2.5 Elektronik İş Değerleme Kullanım Düzeyleri

Tablo 23: Elektronik İş Değerleme Kullanım Düzeyleri

İfadeler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşyerinizde iş değerlendirmeleri interaktif ölçekler kullanılarak yapılıyor mu?	70	1,00	2,00	1,0714	,25940
İşyerinizde kullanmış olduğunuz iş değerlendirme yönetimi yapılırken elektronik ortamdan yararlanılıyor mu?	70	1,00	2,00	1,3286	,47309

Ankette katılımcılara elektronik iş değerlendirme ile ilgili sorular yönetilmiştir “İşyerinizde kullanmış olduğunuz iş değerlendirme yönetimi yapılırken elektronik ortamdan yararlanılıyor mu?” sorusuna % 67 evet % 33 hayır cevabını vermiştir.” İşyerinizde iş değerlendirmeleri interaktif ölçekler kullanılarak yapılıyor mu?” sorusuna % 93 evet % 7 hayır cevabını vermiştir.

Elektronik insan kaynaklarında iş değerlendirme aşamasında bilgi yönetimi süreçlerinden bilgiyi kullanma ve sınıflandırma aşaması kullanılmaktadır.

Nonaka, ve Takeuchi ' ye göre(1995) bilgi örgüt içinde 3 temel amaca yönelik kullanılmaktadır. Bu temel amaçlardan iş değerlendirme sürecinde 1 amaç kullanılmaktadır. Bu amaç: Örgüt içinde iş süreçlerini ve stratejilerini belirlemede bilgi kullanılmaktadır. Bu aşamada bilgi örgütün sağlıklı ve stratejik karar alabilmesi amacıyla kullanılmaktadır. (Sağsan,2005,s.38).

- Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde iş değerlendirme aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?

Araştırmada örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik iş değerlendirme aşamasında bilgi yönetimi süreci arasındaki ilişki yani incelenmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenlerden biri elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik iş değerlendirme sürecidir. Elektronik iş değerlendirme sürecinin % 67 üzerinde etkin ve verimli kullanıldığı belirtilmiş bilgi yönetimi süreçlerinden de bilginin kullanılması ve sınıflandırılması süreci etkin ve verimli kullanılmaktadır.

Bu sonuç doğrultusunda elektronik insan kaynakları yönetiminde iş süreçlerinde bilgi yönetimi kullanılması bir takım avantajlar sağlamaktadır. Elektronik iş değerlemede tutarlı ve doğru veriler elde edilir. Değerlendirme sürecinde aynı türden verilerin değerlendirilme analizi daha güvenli ve tutarlı olmaktadır. İş değerlendirme sürecinde girilen veriler kolayca sınıflanabilir analiz edilebilir ve raporlanabildiği için kapsamlı veri tabanı sunmaktadır. Elektronik iş değerlendirme tasarımı tamamlandığında iş değerlendirme süreci hızlanır(Doğan,2011,s.67).

Tablo 24: Yaş ve Elektronik İş Değerleme Regresyon Analizi

ANOVA ^a					
Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regression	25,724	1	25,724	,507	,479 ^b
Residual	3452,862	68	50,777		
Toplam	3478,586	69			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre stres seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,479>0,05$ bulunmuştur. “Yaş ve işyerinizde iş değerlendirmeleri interaktif ölçekler kullanılarak yapılıyor mu ?” sorusu arasında anlamsal bir ilişki tespit edilmemiştir.

4.4.2.6 Elektronik Ücretleme Süreçleri Kullanım Düzeyleri

Tablo 25: Elektronik Ücretleme Süreçleri Kullanım Düzeyleri

İfadeler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşyerinizde, ücretlemeye ilişkin veri ve bilgiler elektronik ortam üzerinden toplanıyor mu?	70	1,00	2,00	1,0429	,20400
İşyerinizde, ücretlemeye ilişkin veri ve bilgiler elektronik ortamda analiz ediliyor mu?	70	1,00	2,00	1,0286	,16780
İşyerinizde, ücretlemeye ilişkin veri ve bilgiler elektronik ortamda saklanıyor mu?	70	1,00	2,00	1,0286	,16780
İşyerinizde, çalışanlar ücretleriyle ilgili veri ve bilgileri elektronik ortamdan erişebiliyorlar mı?	70	1,00	2,00	1,0429	,20400
İşyerinizde, çalışanlara elektronik ortamda ödeme yapılıyor mu? (online ödeme çekleri vb.)	70	1,00	2,00	1,1000	,30217

Ankette katılımcılara elektronik ücretleme ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Tüm sorulara % 90 üzerinde evet cevabını vermiştir. Elektronik ücretlendirme binlerce personeli bulunan örgütlerde ücret ödemesini kolaylaştırma işlemi olarak tanımlanabilmektedir. Elektronik ücretleme sürecinde bilgi yönetimi aşamalarından bilgi elde edilmesi, kullanılması, analiz edilmesi ve depolanması aşamaları etkin ve verimli bir şekilde kullanılmaktadır. Elektronik ücretleme sürecinde bilgi yönetiminin tüm aşamaları kullanılmaktadır. Bilgiyi toplama aşamasında personellerin maaş bilgileri toplanıp, düzenlenip elektronik ücretleme sistemine giriş yapılmakta ve ücretleme de analiz yapılmak için depolanmaktadır.

- Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde ücretleme aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?

Araştırmada örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik ücretleme aşamasında bilgi yönetimi süreci arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenlerden biri elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik ücretleme sürecidir. Elektronik iş değerlendirme sürecinin % 90 üzerinde etkin ve verimli kullanıldığı belirtilmiş bilgi yönetimi süreçlerinin tümü etkin ve verimli kullanılmaktadır.

Bu sonuç doğrultusunda elektronik insan kaynakları yönetiminde ücretleme bilgi yönetimi kullanılması bir takım avantajlar sağlamaktadır. Örgütün ihtiyacı olduğu nicel analizi ve diğer verileri hızlı, doğru, güvenilir bir şekilde yaparak ücret miktarının kısa süre belirlenmesini sağlar. Örgüt içinde personellerin ücretlerini liyakata, zamana, yıla göre yürüterek doğru bir şekilde ücret politikasını belirlemeye yardımcı olur. İnsan kaynakları uygulamalarındaki bilgilerden faydalanılarak örgüt içi personel gruplarına göre ücret tipi iş sınıfları oluşturabilmektedir. Bu ücret tipi oluşturmada bilgi yönetimi süreçleri kullanılmaktadır (Öge, 2002,s.115).

4.4.2.7 Elektronik Endüstri İlişkileri Süreçleri Kullanım Düzeyleri

Tablo 26: Elektronik Endüstri İlişkileri Süreçleri Kullanım Düzeyleri

İfadeler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşyerinizde SGK işlemleri elektronik ortam üzerinden yapılıyor mu?	70	1,00	2,00	1,0857	,28196
İşyerinizde, çalışanların şikâyetlerini bildirimini veya çalışanlara yapılan anketler elektronik ortamda yapılıyor mu?	70	1,00	2,00	1,3143	,46758
İşyerinizde hukuki konular hakkında soruları cevaplayan bir bilgisayar yazılımı var mı veya çalışanlar işletmenin avukatı hukuki danışmanı vb. elektronik ortamda ilişki kurabiliyorlar mı?	70	1,00	2,00	1,3286	,47309
İşyerinde, çalışanlarla ilgili hukuki bilgilere istenilen zamanda elektronik olarak erişim imkânı var mı?	70	1,00	2,00	1,1000	,30217
İşyerinizde, çalışanların çalışma süreleri, yıllık izinleri ve devam durumları ile ilgili veriler elektronik olarak tutuluyor mu?	70	1,00	2,00	1,2429	,43191
İşyerinizde, çalışanlar kurallara, yönetmeliklere, prosedürlere veya imzalanan toplu iş sözleşmelerine elektronik ortamda erişebiliyorlar mı?	70	1,00	2,00	1,2143	,41329

Ankette katılımcılara elektronik endüstri ilişkileri ile ilgili sorular yönetilmiştir. “İşyerinizde, çalışanların şikâyetlerini bildirimini veya çalışanlara yapılan

anketler elektronik ortamda yapılıyor mu?” sorusuna % 69 evet %31 hayır cevabını vermiştir. “İşyerinizde hukuki konular hakkında soruları cevaplayan bir bilgisayar yazılımı var mı veya çalışanlar işletmenin avukatı hukuki danışmanı vb. elektronik ortamda ilişki kurabiliyorlar mı?” sorusuna % 67 evet % 33 hayır cevabını vermiştir.” İşyerinizde, çalışanların çalışma süreleri, yıllık izinleri ve devam durumları ile ilgili veriler elektronik olarak tutuluyor mu?” sorusuna % 76 evet % 24 hayır cevabını vermiştir.” İşyerinizde, çalışanlar kurallara, yönetmeliklere, prosedürlere veya imzalanan toplu iş sözleşmelerine elektronik ortamda erişebiliyorlar mı?” sorusuna % 79 evet % 21 hayır cevabını vermiştir.

- **Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde endüstri ilişkileri aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?**

Araştırmada örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik endüstri ilişkileri aşamasında bilgi yönetimi süreci arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenlerden biri elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik endüstri ilişkileri sürecidir. Elektronik endüstri ilişkileri sürecinin % 67 üzerinde etkin ve verimli kullanıldığı belirtilmiş bilgi yönetimi süreçlerinin tümü etkin ve verimli kullanılmaktadır.

Tablo 27: Eğitim Durumu Ve Elektronik Endüstri İlişkileri Regresyon Analizi

ANOVA ^a					
Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regression	4,369	1	4,369	5,149	,002 ^b
Residual	57,702	68	,849		
Toplam	62,071	69			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre stres seviyeleri için anlamlılık değeri $p=0,02<0,05$ bulunmuştur. “Eğitim durumu ve işyerinizde hukuki konular hakkında soruları cevaplayan bir bilgisayar yazılımı var mı veya çalışanlar işletmenin avukatı hukuki danışmanı vb. elektronik ortamda ilişki kurabiliyorlar mı?” sorusu arasında anlamsal bir ilişki tespit edilmiştir.

4.4.2.8 Elektronik İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği Süreçleri Kullanım Düzeyleri

Tablo 28: Elektronik İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği Süreçleri Kullanım Düzeyleri

İfadeler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşyerinizde iş kazalarının veya meslek hastalıklarının kayıtları elektronik ortamda tutuluyor mu?	70	1,00	2,00	1,0571	,23379
İşyerinizde iş kazası ve meslek hastalıklarıyla ilgili araştırmalar veya istatistiki hesaplamalar elektronik ortamda yapılıyor mu?	70	1,00	2,00	1,0286	,16780
İşyerinizde iş kazaları ve meslek hastalıkları risklerinin tanımlanması(belirlenmesi) elektronik ortamda yapılıyor mu?	70	1,00	1,00	1,0000	,00000
İşyerinizde iş kazaları ve meslek hastalıkları risklerinin azaltılmasına yönelik işlemler elektronik ortamda yapılıyor mu?	70	1,00	1,00	1,0000	,00000
İşyerinizde, çalışanların yapmış oldukları vizite işlemleri(revir, hastane vb tıbbi ziyaretler) veya sağlık durumu bilgileri elektronik olarak izleniyor mu?	70	1,00	1,00	1,0000	,00000
İşyerinizde, çalışanlara işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili kaynaklar veya dokümanlar elektronik ortamda sunularak bilgilendirmede bulunuluyor mu?	70	1,00	1,00	1,0000	,00000
İşyerinizde özel günler ve olaylar elektronik ortamda çalışanlarla paylaşıyor mu?	70	1,00	2,00	1,4857	,50340

Ankette katılımcılara elektronik işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili sorular yönetilmiştir. “İşyerinizde özel günler ve olaylar elektronik ortamda çalışanlarla paylaşıyor mu?” sorusuna % 51 evet % 49 hayır cevabını vermiştir. Diğer sorulara % 95 üzerinde evet cevabını vermişlerdir. Doğan’a göre “*elektronik işçi sağlığı ve iş güvenliği sistemleri; meslek hastalıkları, iş kazaları, sakatlanmalar hakkında kayıt tutabilir, tutulan bu kayıtlardan işçi sağlığı ve iş güvenliğinin yönetimi için raporlar hazırlayabilir ve tehlikeli materyallerin kullanımının izlenmesini gerçekleştirebilir.*” (Doğan,2011,s.72). Elektronik işçi sağlığı ve iş güvenliği sürecinde bilgi yönetiminin bilginin düzenlenmesi kullanılmaktadır. Bilgiyi düzenleme aşamasında işçi sağlığı ve iş güvenliği hakkındaki veriler düzenlenip, tablo ve istatiksel hale getirilip yöneticilere sunulmaktadır. Bilgi yönetimi sayesinde anahtar kelime ile aramayı gerçekleştirmektedir. Bilginin kullanılması ve düzenlenmesi aşamasında işçi sağlığı ve iş güvenliği hakkında düzenlemelerden hemen haberdar olunup yayılması sağlanmaktadır.

- Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde işçi sağlığı ve iş güvenliği aşamasında bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki nedir?

Araştırmada örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik işçi sağlığı ve iş güvenliği aşamasında bilgi yönetimi süreci arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenlerden biri elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik işçi sağlığı ve iş güvenliği sürecidir. Elektronik iş değerlendirme sürecinin 1 soruya % 51 evet cevabı verilmiş diğer sorulara % 95 evet cevabı verilmiştir. Bu da bilgi yönetimi sürecinin etkin ve verimli kullanıldığını göstermektedir.

Bu sonuç doğrultusunda elektronik insan kaynakları yönetiminde işçi sağlığı ve iş güvenliğinde bilgi yönetimi ve internetin kullanılması bir takım avantajlar sağlamaktadır. Tablo, istatik vb. sayısal veriler kaydedilip yorumlanabilmektedir. Anahtar kelime ile araştırma yapılabilir. Ergonomik düzeltmeler ile bilgilerden hemen haberdar olunabilmekte ve bu

düzeltilmelerle ilgili videolar izlenebilmektedir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili sorunlardan haberdar olunabilmekte bu konularda tavsiye alınıp verilebilmektedir (Doğan,2011,s.72).

SONUÇ, GENEL DEĞERLENDİRME

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının elektronik ortamda yapılması insan kaynakları çalışanlarına ve diğer çalışanlara avantaj sağlamaktadır.

İşletmeler genellikle elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını geleneksel insan kaynakları yönetimi ile uygulamaktadır. Örneğin işe alım sürecinde elektronik ortamdan yararlanırken kariyer yönetimi sürecinde elektronik ortamı az kullanıyor olabilmektedir. Bundan dolayı elektronik insan kaynakları yönetimi süreçlerini kullanım düzeyleri bir birinden farklı olabilmektedir. Bu farklılıklarda bilgi yönetimini kullanım düzeyleri de birbirinden farklı olabilmektedir.

İşletmelerde bilgi yönetimi süreçleri son yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Bilgi yönetimi uygulamalarının işletmelerin rekabet avantajına yol açtığı gözlemlenmiştir. Elektronik insan kaynakları yönetiminde bilgi yönetimi süreçleri gün geçtikçe artmakta ve gelişerek devam etmektedir.

Elektronik insan kaynaklarında bilgi yönetimi süreçleri özellikle bilgiyi yoğun mal/hizmet olarak üreten işletmelerde daha çok kullanılmaktadır. Bu tür işletmelerde bilgi yönetimi süreçlerinde işletmelerin ne bildiklerini bilmeleri çok önemlidir. Bilgi yönetimi sürecini etkin ve verimli yönetmek için ne bildiklerini bilmeleri stratejik önem kazanmaktadır.

Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Yönetimi Süreçleri ismini taşıyan bu çalışmada elektronik insan kaynakları uygulamalarında bilgi yönetimi süreçlerine odaklanmaktadır. Bilgi yönetimi ve elektronik insan

kaynakları yönetiminin birleştiren bu çalışmada temel dayanak noktası elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanım düzeyleridir. Bu düzeylerde bilgi yönetimi süreçlerinde bilginin üretilmesi, bilginin depolanması, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılmasıdır.

Çalışma içinde yer alan hipotezler doğrultusunda ortaya çıkan araştırma bölümünde Ankara’ da elektronik insan kaynakları uygulaması kullanan yapı ve inşaat sektöründeki işletmelerde çalışan insan kaynakları personeline anket sunulmuş ve bu anketten elde edilen bulgular istatistiki testlerle analiz edilmiştir.

İnşaat ve yapı malzemeleri sektöründe bulunan 100’den fazla çalışana sahip ve elektronik insan kaynakları yönetimi yazılımı kullanan 19 işletme üzerinde gerçekleştirilen araştırmada bulunan sonuçlar ana hatlarıyla özetlenmektedir.

Araştırma kapsamına inşaat ve yapı malzemelerinde 100 den fazla çalışanı olan ve elektronik insan kaynakları yönetimi yazılımı bulunan işletmeler dâhil edilmiştir. 19 işletmenin katıldığı araştırmada elektronik insan kaynakları yönetiminde bilgi yönetimi süreçlerinin incelemesi yapılmıştır. Bu doğrultuda elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Elektronik insan kaynakları yazılımı kullanım düzeylerine bakılarak bilgi yönetimi süreçlerinin etkin ve verimli kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda elektronik insan kaynaklarının kullanım düzeyi yüksek olan işletmeler bilgi yönetimi süreçlerini de etkin ve verimli kullanmaktadırlar. Teorik kısımda ayrıntılı bir şekilde elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanılması birçok avantaj sağlamıştır.

İnsan kaynakları alışlarının ve yöneticileri bu avantajdan yararlanan kişiler olduğunu düşünürsek elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımı artarsa bilgi yönetimi kullanımının da artacağı beklenebilir.

Araştırmada elektronik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kullanım düzeyleri ile bilgi yönetimi süreçleri arasındaki ilişkilere de bakılmıştır. Bunun

sonucunda da; elektronik planlama, elektronik öğrenme, elektronik ücretleme, elektronik işçi sağlığı ve iş güvenliği, elektronik işe alma seçme ve yerleştirme ve elektronik performans yönetimi fonksiyonlarının kullanım düzeyleri ile bilgi yönetimi süreçleri ilişki olduğu bulunmuştur. Elektronik planlama süreci en çok kullanılan insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biridir. Elektronik planlama ile kâğıt işleri elektronik ortamdan yürütülmekte, karar alma süreci hızlanmakta, zaman ve işgücü tasarrufu sağlanmakta, verimlilik artmaktadır. Aynı zamanda elektronik ortamda veriler bilgi yönetimi süreçleri sayesinde toplanmakta, saklanmakta, analiz edilmekte ve yöneticilere doğru, hızlı, güvenilir bilgi sunulmaktadır. Bu nedenler elektronik insan kaynaklarında bilgi yönetimi süreçlerinin kullanılmasında anlamlı bir ilişki olmasının nedenini açıklayabilir. Elektronik planlama ile işletmenin planlamaya ilişkin verileri ağlar üzerinden toplanabilmekte, saklanabilmekte, analiz edilebilmekte ve dağıtılabilmektedir.

Elektronik öğrenme sürecine insan kaynakları personeli, yöneticiler ve çalışanlar hep birlikte dâhil olmaktadır. Elektronik öğrenme sayesinde yöneticilerin çalışanlara eğitim vermesinde yer ve zaman kavramı ortadan kalkmaktadır. Yöneticiler bu verecekleri eğitimleri sürekli güncelleme ve düzenleme imkânına sahip olmaktadır. Elektronik öğrenme sürecinde bilginin paylaşılması önemli bir faktördür. Bilgi kişiler arasında, gruplar arasında bilgi paylaşılmaktadır. Elektronik öğrenmede bilgi paylaşım araçları olarak takım çalışması, örgütsel öğrenme, E-İKY yazılımı kullanılmaktadır. Bilgi paylaşım araçları E-İKY yazılımıyla bütünleşmiş bir şekilde kullanıldığında bilgi paylaşımı hızlanmış elektronik öğrenme süreçlerinin etkin ve verimli hale gelmesi sağlanmıştır. Elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik öğrenme süreci ve bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki olduğu düşünülmektedir.

Elektronik ücretleme ile işletmenin ücretlemeye ilişkin verileri ağlar üzerinde toplanabilmekte, saklanabilmekte, analiz edilebilmekte ve dağıtılabilmektedir. Ücretlerin belirlenmesindeki sistemler elektronik yazılım sayesinde kolayca belirlenebilmektedir. Elektronik ücretleme fonksiyonunda bilgi yönetimi

süreçlerinden bilgiyi toplama aşamasında personellerin maaş bilgileri toplanıp, düzenlenip elektronik ücretleme sistemine giriş yapılmakta ve ücretleme de analiz yapılmak için depolanmaktadır. Elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik ücretleme süreci ve bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki olduğu düşünülmektedir.

Elektronik performans yönetimi süreçlerinde intranet ve internet sayesinde performans yönetimi değerlendirme süreci hızlanmış ve bu süreçte yaşanan sorunlar ortadan kalkmıştır. Performans yönetiminde iş yükü ve zamandan tasarruf sağlanmaktadır. Performans yönetiminde bilgi yönetimi süreçlerinin tüm aşamaları etkin olarak kullanılmaktadır. Performans yönetiminde bilgi yönetimi süreçleri sayesinde veriler toplanmakta, saklanmakta, analiz edilmekte ve yöneticilere doğru, hızlı, güvenilir bilgi sunulmakta ve performans yönetimi doğru ve hızlı bir şekilde yapılmaktadır. Elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik performans yönetimi süreci ve bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki olduğu düşünülmektedir.

Elektronik işçi sağlığı ve iş güvenliğinde bilgi yönetimi ve internetin kullanılması bir takım avantajlar sağlamaktadır. Tablo, istatistik vb. sayısal veriler kaydedilip yorumlanabilmektedir. Anahtar kelime ile araştırma yapılabilmektedir. Ergonomik düzeltmeler ile bilgilerden hemen haberdar olunabilmekte ve bu düzeltmelerle ilgili videolar izlenebilmektedir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili sorunlardan haberdar olunabilmekte bu konularda tavsiye alınıp verilebilmektedir (Doğan,2011,s.72). Elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik işçi sağlığı ve iş güvenliği süreci ve bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki olduğu düşünülmektedir.

Elektronik işe alım sürecinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılması kullanılmaktadır. Bilginin paylaşılması aşamasında açık ve örtük bilginin işletme içinde (kişiler arasında) paylaşılması, değerlendirilmesi personel alımı için gerekli görüşlerin bildirilmesi, fikir alışverişinin yapılması ve en doğru, hızlı, güvenilir bir şekilde personelin alınmasını sağlamaktadır. Elektronik insan kaynakları işe alma seçme ve yerleştirme sürecinde bilgi yönetiminin avantajları vardır. İşe alma seçme ve yerleştirme süreçlerinde

bilgilerin yayılması sürecinde maliyeti azalmakta ve esneklik sağlamaktadır. Elektronik insan kaynakları yönetiminde elektronik işe alma ve yerleştirme ve bilgi yönetimi süreçleri arasında ilişki olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerin sahip oldukları elektronik insan kaynakları yazılımlarını kullanma düzeylerine göre bilgi yönetimi süreçlerini de kullanma düzeyleri çalışmada araştırılmıştır. Sonuç olarak elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları düşük seviyede ve yüksek seviyede kullanan işletmeler arasında bilgi yönetimi süreçlerini de kullanma düzeylerinin farklılaştığı bulunmuştur. Elektronik insan kaynakları yönetimi süreçlerinin kullanım düzeyi arttıkça bilgi yönetimi süreçlerini de kullanım düzeyi artmaktadır.

Araştırmanın alt amaçları doğrultusunda; örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanım düzeylerinin bulunmuş oldukları sektöre göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiş ve ele alınan her iki konuda da farklılık olmadığı bulunmuştur.

Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yakın zamanlarda kullanılmaya başlanması ve henüz bütün örgütlerde çok yaygın olarak kullanılmaması, araştırma kapsamında bulunan işletmelerde elde edilen elektronik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ilişkin kullanım düzeyleri hakkındaki sonuçları da önemli kılmaktadır. Bu sonuçlar aşağıda ana hatlarıyla özetlenmektedir.

Araştırma sonucuna göre; elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını en az kullanan örgüt, bu uygulamalardan çok azını, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını en çok kullanan işletme de bu uygulamaların neredeyse tamamını kullanmaktadır.

Örgütlerin en fazla kullandıkları elektronik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları; Elektronik İnsan Kaynakları Planlama, Elektronik Ücretleme ve Elektronik Öğrenmedir. En az kullanılan elektronik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları da Elektronik İşçi sağlığı ve iş güvenliği ve Elektronik İşe Alımdır.

İşletmelerin elektronik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını kullanım düzeyleri ayrıntılı olarak incelendiğinde; Elektronik İnsan Kaynakları Planlama, Elektronik Öğrenme, Elektronik Performans Yönetimi, Elektronik Kariyer Yönetimi, Elektronik İş Değerlendirme, Elektronik Ücretleme, Elektronik İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği fonksiyonlarının, araştırma kapsamında bulunan örgütlerden en az bir tanesinde hiç uygulanmadığı görülmektedir. Elektronik Planlama ve Elektronik Ücretleme fonksiyonları ise araştırma kapsamında bulunan örgütlerin tamamında, az da olsa kullanılmaktadır. Elektronik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının, örgütlerde, en fazla ne kadar kullanıldığına bakıldığında da, bütün fonksiyonların en azından bir örgütte tam anlamıyla kullanıldığı söylenebilir.

Elektronik insan kaynakları fonksiyonlarının tamamını kullanan işletme sayısı azdır. Ancak elektronik insan kaynakları fonksiyon bazında kullanılmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmesinin etkisiyle elektronik insan kaynakları yönetimi kullanımında artış sağlandığı görülmektedir.

Elektronik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kullanılması bilgi yönetimi süreçlerinin de kullanıldığını göstermektedir. Bilgi yönetimi kullanılmasıyla elektronik insan kaynakları yönetimine avantajlar sağlamaktadır. Maliyeti düşürerek verimin artmasını sağlamaktadır. Evrak işinin azaltmasını sağlamaktadır. İş yükünün azaltmasını sağlamaktadır. Elektronik kayıt, bilgi girişi hatalarını önlemesini sağlamaktadır. Yazıcı çıktısı, dağıtım ve hazırlanan el kitaplarının yenilenmesi masraflarını ortadan kaldırmasını sağlamaktadır. Örgütte kolay, hızlı, güvenilir haberleşmeyi sağlamaktadır. Kararların hızlı ve etkin alınmasını sağlamaktadır. Veri gizliliği sağlanmaktadır. İşe alımın hızlanması, yüz yüze görüşme ile zaman kaybını yerine elektronik ortamda konferansın alması ve zaman kaybının önlemektedir. Bilgi paylaşımının hızlı, güvenilir, etkin bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. İş bölümünün hızlı yapılmasını sağlamaktadır.

Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tam anlamıyla kullanılmasıyla, fonksiyonların da birbirleriyle koordineli ve bütünleşik biçimde

alışacağı düşünülmektedir. Çünkü elektronik ortamdan sağlanacak ve depolanacak veriler, diğer fonksiyonlarda da kullanılabilecek böylelikle fonksiyonların koordineli biçimde çalışmaları sağlanabilecektir.

Araştırma, sadece Ankara'da ve iki sektör üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bu konuda yapılacak yeni çalışmalarda daha farklı sektörler ele alınabilir ve hatta farklı ülkelerdeki durumlar ortaya konabilir.

Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte her gün yeni imknlar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla ileride elektronik insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir çalışma yapılacağı zaman, mevcut durum ve olanaklar řu andan çok daha farklı olabilecektir. Bugün düşünülemeyen yenilikler, olanaklar ve uygulamalar ileride teknoloji vasıtasıyla sunulabilecektir. Bu nedenle ileride yapılacak araştırmalarda günün teknolojik seviyeleri ve olanakları dikkate alınmalıdır (Doğan,2010,s.210).

Araştırmada elektronik insan kaynakları yönetiminde bilgi yönetimi süreçleri incelenmektedir. İlerideki araştırmalarda sektörler değiştirebilir ve işletmede tüm çalışanları kapsayacak şekilde geliştirebilir

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aykaç, Burhan. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.

Cascio, Wayne F., Herman Aguinis: Applied Psychology in Human Resource Management, Sixth Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Education, Inc., 2005.

Clayton, Susan. Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme (Çev: M. Zaman), Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.

Dinçer, Ömer. Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Timaş Yayınları, İstanbul, 2003.

Fındıkçı, İlhami. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003.

Geylan, Ramazan. İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, 1. Baskı, 2013.

Hussey, David; Strategy and Planning: A Manager's Guide, John Wiley and Sons Ltd., New York, 1996.

Özgen, Hüseyin ve Yalçın, Azmi. İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, 2015, Ankara, 3. Baskı

Ersoy Kart, Müge. Örgütsel Sinizm: Bağlamsal Performans Ve Etik İdeolojisi, Ankara, 2012.

Yüksel, Öznur. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. İnsan Kaynakları Yönetimi, II. Baskı, Bursa, Furkan Ofset, 2005.

Tortop, Nuri. Personel Yönetimi, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme idaresi Enstitüsü Yayın No: 245, 1992.

Sağsan, Mustafa. Bilgi Yönetimi Disiplini Ve Uygulamaları; Kamu Kurumlarından Örneklerle, Ankara, 2010.

Kesheng Wang, Ove Rustung Hjelmervik ve Bernt Bremdal, Introduction to knowledge management ; principles and practice, Trondheim, 2001.

William B. Werther, Jr., Keith Davis, Human Resource and Personnel Management, Fourth Edition, y.y., McGraw-Hill, Inc., 1994.

Wright, Peter, Mark J. Kroll & John A. Parnell. Strategic Management: Concepts and Cases, Prentice Hall, New Jersey, 1998.

Makale, Bildiri ve Dergiler

Adem Öğüt, Tahir Akgemci, M. Tahir Demirsel ,Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci.

Akıncı, B. İnsan Kaynakları Yönetimi. (2001). İzmir:Ege Üniversitesi Yayınları. Akolaş, D. A. (2004), Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 12: .29-43.

Armstrong, M. (2000). The name has changed but has the game remained the same?. Employee Relations, 22(6), 576-593.

Bayat,B., İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 3 (2008). 67-91.

Benson, A. D., Johnson, S. D., & Kuchinke, K. P. (2002). The Use of Technology in the Digital Workplace: A Framework for Human Resource Development. Advances in Developing Human Resources. C:IV, No:4, 392-404.

Büyükyılmaz,O. (2013).Bilgi Yönetimi Uygulamaları Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetiminde Meydana Gelen Değişimler, Uluslararası İşletme Ve Yönetim Dergisi C.:1 S.:1 , Ss. 83-99.

C. Glenn Pearce, Tracy L. Tuten., (2001). “Internet Recruiting in the Banking Industry”, Business Communication Quarterly, C:LXIV, No:1, s. 9.

Çapar, B. (2005). Bilgi yönetimi, üretimi ve pazarlanması. Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması Sempozyumu, İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, 22-24 Eylül 2005.

Derouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. (2005). E-Learning in Organizations. Journal of Management. C:XXXI, No:6, 920-940

Doğan,A., (2011). , Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Fonksiyonları, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 2011, luyd’2011 / 2(2).

Durna, U. ve Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi. 30: 129-156.

Durna, U., Demirel,Y.(2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak.Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, ss.129-156.

- Findlay, J. (2003). Cockroaches of human resources practice: Exit interviews and knowledge management. *Business Information Review*, 20(3), p. 129.
- Gueutal, H. G. (2003). *The Brave New World of E-HR: Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research* (Cilt 3). USB: Emerald Group Publishing Limited.
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 4(4): 351-371.
- Güçlü, N., (2003), "Stratejik Yönetim", Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2.
- Gülseçen, S.,(2014). Bir Değer Olarak Bilgi ve Bilginin Yönetimi, *Türk Kütüphaneciliği* 28, 1, 62-68.
- Kağnıcıoğlu, D., (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Keser, A. (2002).Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, ,Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Cilt: 4 Sayı: 1 Sıra: 7,No: 275.
- Kuzu, A., Kahraman, M., ve Odabaşı, F., 2012. Mentörlükte Yeni Bir Yaklaşım E-Mentörlük. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 12 (4), ss. 173-184.
- Lang, J. C. (2001). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 4357.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37.
- Norhaiza Binti Ishak, Uchenna C. Eze, and Lew Sook Ling, Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance, *Multimedia University, Malaysia*,?
- Omar (mohamad raouf) Hayajneh, Burhan M Awad Al-Omari , Hisham Othman Al-Mobaideen, Sattam rakan allahawiah, The Impact Of Human Resources Information Systems In Improving The Training Process In Industrial Firms: - Aqaba Case Study, *European Scientific Journal* November edition vol. 8, No.25 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431, 2012.
- Öge, S. (2002). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları. 109-117.

- Önaçan, M., (2015).Organizasyonlar İçin Bilgi Yönetimi Çerçevesi ve Bilgi Yönetim Sistemi Mimarisi Önerisi: Doblyn (Doküman Ve Bilgi Yönetimi),s.30-31.
- Özgeldi, M., (2001). “İnsan Kaynakları Anlayışı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, İstanbul.
- Phillips, T. N., Isenhour, L. C., & Stone, D. (2008). The Potential for Privacy Violations in Electronic Human Resource Practices. Technology, Outsourcing & Transforming HR. ed. Graeme Martin, Martin Reddington, Heather Alexander, Burlington, USA, Elsevier, Ltd., 193-230
- Reichers, A.E; Wanous,J.P.; Austin,J.T.(1997). Understanding And Managing Cynicism Abaout Organization Change. Academy Of Management Executive,11,1,48-59.
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. Management Revue. C:XV, No:3, 364-380.
- Sağsan, M.,(2005). Bilgi Yönetimi Bakış Açısından Bilgi Süreçleri Ve Bir Model Önerisi,27-44.
- Sıdra Nasreem, Mushtaq Hassan And Tayyeb Alı Khan,Effectiveness Of E-Recruitment In Small And Medium Enterprises Of It Industry Of Lahore (Pakistan), Pakistan Economic And Social Review Volume 54, No. 1 (Summer 2016), Pp. 143-164.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and Implications. Human Resource Management Review. C:XVII, No:1, 19-37.
- Tokol, A.,(2000). Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 2, Sayı 1.
- Tonta, Y.,(2004). Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları. Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu, 21-24 Ekim 2004, Ankara.
- Voermans, M., & Veldhoven, M. V. (2007). Attitude towards E-HRM: an Empirical Study at Philips. Personnel Review. C:XXXVI, No:6, 887-902.
- Zaim, H. (2006). Knowledge Management Implementation in İzgaz. Journal of Economic & Social Research, 8(2): 1-25.

Zaim, H., Tatoğlu, E., Zaim, H. (2007). Performance of Knowledge Management practices: A Causal Analysis. Journal of Knowledge Management. 11(6):54-67.

Aktan, C., Vural, İ.,(2016).Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi”, Yeni Türkiye, sayı 88. Cilt 1, Bilim ve Teknoloji Özel Sayısı. 2016.

Graeme, M., Reddington, M., & Heather, A. (2008). Technology, Outsourcing, and HR Transformation: Anitroduction,Technology, Outsourcingand Transforming HR. Burlington: Butterworth- Heinemann.

Tezler

Allahverdi, Metin. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye’ Deki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Konya,2006.

Bayındır, Hatice. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Teori Ve Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2007.

Doğan, Altan. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin İnsan Kaynakları Bölümünden Duydukları Memnuniyetleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul, 2010.

Doğru, Gonca. Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2012.

Efiloğlu, Özlem. Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişimin Rolü Ve Bilgi Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006.

Günaydın, Yusuf. Konaklama İşletmelerinde İç Ve Dış Müşteri Açısından Hizmet Kalitesinin Ve Sadakatin Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Doktora Tezi, İzmir, 2014.

James,M.S.L. Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organization: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On Scholl Systems. Unpublished Doctoral Disseratation, Doktora Tezi, The Floriada State University,USA,2005.

Özel, Tolga. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Bir İşletmede İş Analizleri Uygulaması.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kütahya, 2008.

Öztürk, İlksen. Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilginin Paylaşılması İle İlgili Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.

Şahingöz, Cengiz. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Ve İletişim Teknolojilerinin Yeri Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

Tılı,Burçak Çağla , The Analysis Of The Relationship Between The Key Organizational Drivers, Knowledge Management Performance And Organizational Performance As Mediated By Knowledge Management Processes, Yüksek Lisans Tezi,İstanbul, 2012.

Tokcan, Hüseyin. Bilginin Üretimi Ve Kullanımı Açısından Bilgi Yönetimi: Üniversite’de Akademik Yöneticilerin Bilgi Yönetimi Algıları Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, Kırıkkale, 2015.

Tülen, Mustafa. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Bir Uygulama Araştırması, Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2010.

Ulaştıran, Tuğba. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Kapsamında Elektronik İşe Alım Ve Kariyer Sitelerinin Kullanımı: İso 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerinde Betimsel Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir-2014.

EKLER

ANKET FORMU

ÖNYAZI

İletişim için: GSM : (548) 835 17 74

E-mail: gulsahayan94@gmail.com

Sayın İlgili,

Buradaki anket formu, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yrd. Doç. Dr. Barış Koyuncu danışmanlığında devam etmekte olan yüksek lisans tez çalışmasına kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Devam eden yüksek lisans tez çalışmasında; insan kaynakları sektörlerinde bulunan firmaların elektronik insan kaynakları uygulamalarını ne ölçüde kullandıkları ve yöneticilerin insan kaynakları bölümünden duydukları memnuniyetin bu kullanım oranlarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla sizlerden ileride yer alan anket formunu doldurmanızı rica etmekteyim.

1 tane anket formu bulunmaktadır.

Anket formunu sadece İnsan Kaynakları Yetkilisince (İnsan Kaynakları Müdürü / Personel Müdürü-Şefi / İK Uzmanı / İK Uzman Yardımcısı) doldurulacaktır.

Vereceğiniz tüm bilgiler akademik amaçlı kullanılacak olup, kurum ve şahıs bilgileri tamamen gizli tutulacaktır.

Araştırma sonuçları istenildiği takdirde size ulaştırılacaktır.

Değerli vaktinizi ayırıp araştırmama katıldığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Gülşah AYAN

Yakın Doğu Üniversitesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

	İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ELEKTRONİK ORTAMDA YAPILMASINA İLİŞKİN BİLGİLER Aşağıdaki ifadelerin size göre değerlendirmesini (X) olarak işaretleyiniz		
1	İş yerinizde, çalışanlarınızın bilgi, beceri, yetenek vb. özelliklerine ait veritabanı elektronik ortamda bulunuyor mu? (office programları (word, excel vb.) haricinde)	Evet	Hayır
2	İşyerinizde, insan kaynakları planlaması sürecinde elektronik ortamdan yararlanılıyor mu? (örneğin özel bilgisayar programları, istatistiksel analizler vb.)	Evet	Hayır
3	İşyerinizde kadro planlaması elektronik ortamda yapılıyor mu?	Evet	Hayır
4	İşyerinizde, organizasyon şeması elektronik ortamda üretilip güncellenebiliyor mu?	Evet	Hayır
5	İşçilik maliyetleri işyerinizde elektronik ortamda takip ediliyor mu?	Evet	Hayır
6	İşyerinizin, işe çalışan alımı için kullandığı ve adayların iş başvurusu formlarını internet üzerinden doldurabildiği kendi web sayfası ya da işe çalışan alımı hizmetini internet üzerinden sunan özel firmalara üyeliği/üyelikleri var mı?	Evet	Hayır
7	İşyerinizde, iş başvurusunda bulunanların özgeçmişleri elektronik ortamda saklanıyor mu?	Evet	Hayır
8	İşyerinizde, işe başvuran adaylar elektronik ortamda ön elemeye tabi tutuluyor mu?	Evet	Hayır
9	İşyerinizde, işe başvuran adaylar elektronik ortamda sınav ya da ön testler yapılıyor mu?	Evet	Hayır
10	İşyerinizde, işe alım görüşmeleri (mülakatlar) elektronik ortamda yapılıyor mu?	Evet	Hayır
11	İşyeriniz içinde boşalan ya da yeni boş pozisyonlar olduğunda, bu boş pozisyonlar çalışanlara elektronik ortamda bildiriliyor ya da postalanıyor mu?	Evet	Hayır
12	İşyerinizde çalışanlara elektronik ortamda eğitim (e-learning) veriliyor mu, veriliyorsa bu eğitim uygulamaları (e-learning) ağa (internete, intranete) bağlı olarak mı yapılıyor?	Evet	Hayır
13	İşyerinizde elektronik ortamda, eğitici materyaller (görsel klipler, animasyonlar vb.) oluşturuluyor mu?	Evet	Hayır
14	İşyerinizde, verilen elektronik eğitim (e-learning) ya da mevcut bilgiler her an güncellenebiliyor mu?	Evet	Hayır
15	İşyerinizde, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çalışmalar elektronik ortamda yapılıyor mu?	Evet	Hayır
16	İşyerinizde çalışanların, her bir eğitim oturumuna katılım düzeyleri elektronik ortamda kayıtlı tutuluyor mu?	Evet	Hayır
17	İşyerinizde eğitime katılan çalışanların hepsinin birbirleriyle ve eğitici ile doğrudan iletişim kurabildikleri (senkron eğitim) elektronik eğitim (e-learning) oturumları var mı?	Evet	Hayır
18	İşyerinizde, çalışanların kendilerinin diledikleri zaman katılabildikleri (asenkron eğitim) elektronik eğitim (e-learning) olanakları var mı?	Evet	Hayır
19	İşyerinizde kullanmış olduğunuz performans değerlendirme yöntemi doğrultusunda, çalışanlarınızın performans değerlendirmeleri elektronik ortamda yapılıyor mu?	Evet	Hayır
20	İşyerinizde, çalışanlarınızın performans değerlendirmeleri sonucu elde	Evet	Hayır

	edilen performans verileri elektronik ortamda analiz ediliyor mu?		
21	İşyerinizde, çalışanlarınızın analiz edilen performans değerlendirme verileri elektronik ortamda raporlanıyor mu?	Evet	Hayır
22	İşyerinizde, istenildiği anda performans değerlendirme verilerine ya da raporlarına erişilebiliyor mu?	Evet	Hayır
23	İşyerinizde; çalışanların, performans değerlendirme sonuçlarını, eksik ve geliştirilmesi gereken yönlerini görebildikleri kendi web sayfaları var mı?	Evet	Hayır
24	İşyerinizde; yöneticiler, çalışanların planlanmış performans değerlendirme görüşmelerinin zamanları konusunda elektronik ortamda bilgilendiriliyor mu?	Evet	Hayır
25	İşyerinizde, elektronik performans destekleme* sistemi kullanılıyor mu? (*Bireylerin, işlerini daha iyi yapabilmelerine yardımcı olmak amacıyla farklı biçimlerdeki bilgilere anında erişim olanağı sunan elektronik sistemler.)	Evet	Hayır
26	İşyerinizde, elektronik performans izleme* sistemleri kullanılıyor mu? (*izleme (monitoring), amaca bağlı olmaksızın iş ile ilgili olarak otomatik bir şekilde toplanan enformasyonu içerir. izleme, ölçülmesi gereken performansı saptayan bir dizi bilgisayar programı ve sensörüdür.)	Evet	Hayır
27	İşyerinizde çalışanlara, kariyerlerini geliştirmeye yönelik bilgi, beceri ve yetenek kazandırma çalışmaları elektronik ortamda sunuluyor mu?	Evet	Hayır
28	İşyerinizde, çalışanların ilgi alanlarını, becerilerini, yeteneklerini belirleyen testler elektronik ortamda yapılıyor mu?	Evet	Hayır
29	İşyerinizde, çalışanlarınızın kariyerleri ile ilgili kararlar verirken yaşadıkları sıkıntı ve zorluklar için elektronik ortamda destek veriliyor mu? Evet Hayır	Evet	Hayır
30	İşyerinizde, çalışanlarınızın kariyer yolları elektronik ortamda tutuluyor mu?	Evet	Hayır
31	İşyerinizde; çalışanların, kariyerleriyle ilgili bilgileri görebildikleri kendilerine ait web-sayfaları var mı?	Evet	Hayır
32	İşyerinizde yedekleme planlaması elektronik ortamda yapılıyor mu? Evet Hayır	Evet	Hayır
33	İşyerinizde, çalışanlarınızın kişisel gelişim planları elektronik ortamda hazırlanıp saklanıyor mu?	Evet	Hayır
34	İşyerinizde, kullanmış olduğunuz iş değerlendirme yöntemi yapılırken elektronik ortamdan yararlanılıyor mu?	Evet	Hayır
35	İşyerinizde, iş değerlendirmeleri, interaktif ölçekler kullanılarak yapılıyor mu? (iş değerlendirmelerini yapanların elektronik ortamda karşılıklı olarak interaktif biçimde görüşüp karar vermelerini sağlayan iş değerlendirme ölçekleri)	Evet	Hayır
36	İşyerinizde, ücretlemeye ilişkin veri ve bilgiler elektronik ortam üzerinden toplanıyor mu?	Evet	Hayır
37	İşyerinizde, ücretlemeye ilişkin veri ve bilgiler elektronik ortamda analiz ediliyor mu?	Evet	Hayır
38	İşyerinizde, ücretlemeye ilişkin veri ve bilgiler elektronik ortamda saklanıyor mu?	Evet	Hayır
39	İşyerinizde; çalışanlar ücretleriyle ilgili veri ve bilgilere elektronik ortamda erişebiliyorlar mı?	Evet	Hayır
40	İşyerinizde çalışanlara elektronik ortamda ödeme yapılıyor mu? (online ödeme çekleri vb.)	Evet	Hayır
41	İşyerinizde SGK işlemleri elektronik ortam üzerinden yapılıyor mu?	Evet	Hayır

42	İşyerinizde, çalışanların şikâyetlerinin bildirimi veya çalışanlara yapılan anketler elektronik ortamda yapılıyor mu?	Evet	Hayır
43	İşyerinizde, hukuki konular hakkında soruları cevaplayan bir bilgisayar yazılımı var mı veya çalışanlar işletmenin avukatı, hukuki danışmanı vb. ile elektronik ortamda iletişim kurabiliyorlar mı?	Evet	Hayır
44	İşyerinizde, çalışanlarla ilgili hukuki bilgilere istenilen zamanda elektronik olarak erişim imkânı var mı?	Evet	Hayır
45	İşyerinizde çalışanların; çalışma süreleri, yıllık izinleri ve/veya devam durumları ile ilgili veriler elektronik olarak tutuluyor mu?	Evet	Hayır
46	İşyerinizde çalışanlar; kurallara, yönetmeliklere, prosedürlere veya imzalanan toplu iş sözleşmelerine elektronik ortamda erişebiliyorlar mı?	Evet	Hayır
47	İşyerinizde, iş kazalarının ve/veya meslek hastalıklarının kayıtları elektronik ortamda tutuluyor mu?	Evet	Hayır
48	İşyerinizde iş kazası ve meslek hastalıkları ile ilgili araştırmalar ve/veya istatistiki hesaplamalar elektronik ortamda yapılıyor mu?	Evet	Hayır
49	İşyerinizde, iş kazaları ve meslek hastalıkları risklerinin tanımlanması (belirlenmesi) elektronik ortamda yapılıyor mu?	Evet	Hayır
50	İşyerinizde, iş kazaları ve meslek hastalıkları risklerinin azaltılmasına yönelik işlemler elektronik ortamda yapılıyor mu?	Evet	Hayır
51	İşyerinizde, çalışanların yapmış oldukları vizite işlemleri (revir, hastane vb. tıbbi ziyaretler) ve/veya sağlık durumu bilgileri elektronik olarak izleniyor mu?	Evet	Hayır
52	İşyerinizde, çalışanlara işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili kaynaklar ve/veya dokümanlar elektronik ortamda sunularak bilgilendirmede bulunuluyor mu?	Evet	Hayır
53	İşyerinizde, özel günler ve olaylar (işyeri ile ilgili duyurular, terfiler, doğum günleri, çocuk doğumları, ölümler, yapılan etkinlik fotoğrafları vb.) elektronik ortamda çalışanlarla paylaşıyor mu?	Evet	Hayır

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER					
Cinsiyetiniz:	Erkek			Kadın	
Yaşınız:					
Eğitim Durumunuz:	İlköğretim	Lise	Ön lisans	Üniversite	Master- Doktora
Kaç yıldır bu pozisyonda çalışmaktasınız?			(lütfen yazı ile belirtiniz)		
Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız?			(lütfen yazı ile belirtiniz)		
İşletmede çalışan sayınız?			(lütfen yazı ile belirtiniz)		

ÖZGEÇMİŞ

Gülşah AYAN

İletişim Bilgileri

- E-Posta: gulsahayan94@gmail.com
- Adres Bilgileri: Türkiye - Ankara - Etimesgut–Erler Mahallesi
- Cep Telefonu: 90 (548) 835 17 74

Kişisel Bilgileri

- Medeni Durumu: Bekâr
- Uyruk: Türkiye
- Doğum Tarihi: 05.06.1994
- Doğum Yeri: Türkiye - İstanbul
- Sürücü Belgesi: B
- Sigara Kullanımı: Sigara Kullanmıyorum

Eğitim Bilgileri

- Lise: Mehmetçik Anadolu Lisesi
- Üniversite: Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Bilgi ve Belge Yönetimi(Örgün Öğretim) 3,26/4
- Yüksek Lisans:Yakın Doğu Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi

Yabancı Dil

- | | | | |
|-------------|---------|-------|-------|
| • İngilizce | Konuşma | Yazma | Okuma |
| | Orta | Orta | İyi |
| • Osmanlıca | | Yazma | Okuma |
| | | Orta | İyi |

Bilgisayar Bilgileri

- MS Windows (İyi Düzeyde)
- MS Office (İyi Düzeyde)
- SPSS Statistic (Orta Düzey)
- MS Excel (İyi Düzeyde)

Sertifika ve Eğitim Programları

- Beltek Bilgisayar Kursu MEB Onaylı Sertifika
- Çağrı Dil Okulu: MEB Onaylı B1 İngilizce ve Osmanlıca

Okuma ve yazma sertifikası

- Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İşaret Dili Sertifika
- İstanbul İşletme Enstitüsü Microsoft Excel Sertifikası
- İstanbul İşletme Enstitüsü Sosyal Medya Uzmanlığı Eğitimi Sertifikası
- İstanbul İşletme Enstitüsü Diksiyon Eğitimi Sertifikası
- İstanbul İşletme Enstitüsü Etkili İletişim Stratejileri ve Beden Dili Sertifikası
- İstanbul İşletme Enstitüsü Bordro Uygulamaları
- İstanbul İşletme Enstitüsü Stres ve Stresle Başa Çıkma Eğitimi Sertifikası
- İstanbul İşletme Enstitüsü Mülakat Teknikleri Eğitimi Sertifikası
- İstanbul İşletme Enstitüsü Cv Hazırlama ve İş Görüşmesine Hazırlık Eğitimi Sertifikası
- İstanbul İşletme Enstitüsü Temel İş Kanunu Eğitimi Sertifikası
- İstanbul İşletme Enstitüsü İleri Excel Eğitimi

İş deneyimi

03 - 28 Ağustos 2015: ODTÜ Kütüphanesi Stajyer/ Kütüphaneci
Mülakat, işe alım ve kütüphane içi oryantasyon süreçlerine, veri girişlerin düzenlenmesine destek çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Kitapların kataloglaması ve veri girişleri yapılmış kitaplar kütüphane içinde yaşam döngüsü tamamlanmıştır.

12 Temmuz - 18 Ağustos 2016: Türk Patent Enstitüsü Kütüphanesi Stajyer/ Kütüphaneci
Mülakat, işe alım ve kütüphane içi oryantasyon süreçlerine, veri girişlerin düzenlenmesine destek çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

2 Ekim 2017 -2 Ekim 2018: Yakın Doğu Üniversitesi İnsan Kaynaklarında yarı zamanlı olarak çalıştım.

Referans

Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYTER Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölüm Başkanı

Telefon:0535 376 2727

Yrd. Doç. Dr. Leyla Kanık Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Öğretim Üyesi

Telefon:0505 240 1786

Yrd. Doç. Dr. Esin Sultan Oğuz Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Öğretim Üyesi

Telefon:0533 259 3134

İNTİHAL RAPORU

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

17%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

acikerisim.selcuk.edu.tr:8080

Internet Source

2%

2

www.journalagent.com

Internet Source

1%

3

forum.rcbadoor.com

Internet Source

1%

4

acikerisim.deu.edu.tr

Internet Source

1%

5

lrd.yahooapis.com

Internet Source

1%

6

dergi.iibf.gazi.edu.tr

Internet Source

1%

7

BÜYÜKYILMAZ, Ozan. "BİLGİ YÖNETİMİ
UYGULAMALARI KAPSAMINDA İNSAN",
Karabük Üniversitesi, 2013.

Publication

1%

8

prezi.com

Internet Source

1%

		<1 %
21	www.mcozden.com Internet Source	<1 %
22	www.bbytezarsivi.hacettepe.edu.tr Internet Source	<1 %
23	dergipark.gov.tr Internet Source	<1 %
24	sbe.kocaeli.edu.tr Internet Source	<1 %
25	issuu.com Internet Source	<1 %
26	www.sozluk.net Internet Source	<1 %
27	ÖKSÜZ, Burcu. "E-ise alım sürecinde kurumsal web sitelerinin kullanımı ve konu üzerine bir araştırma". TUBITAK. 2011. Publication	<1 %
28	www.bilgibu.com Internet Source	<1 %
29	acikders.ankara.edu.tr Internet Source	<1 %
30	www.infolia.com Internet Source	<1 %

31	icqh.net Internet Source	<1 %
32	denizturizmi2014.deu.edu.tr Internet Source	<1 %
33	melike-iky.blogspot.com Internet Source	<1 %
34	ab.org.tr Internet Source	<1 %
35	kaynak.unak.org.tr Internet Source	<1 %
36	www.selcuk.edu.tr Internet Source	<1 %
37	www.hrdergi.com Internet Source	<1 %
38	iibf-dersleri.blogspot.com.tr Internet Source	<1 %
39	ÖNAÇAN, Mehmet Bilge Kağan, MEDENİ, Tunç Durmuş and ÖZKANLI, Özlem. "Elektronik belge yönetim sistemi (ebys)'nin faydaları ve kurum bünyesinde ebys yapılandırmaya yönelik bir yol haritası" Sayıştay 2012 Publication	<1 %
40	www.ebs.org.tr Internet Source	<1 %

41	unec.edu.az Internet Source	<1 %
42	iibf-dersleri.blogspot.com Internet Source	<1 %
43	(Erdoğan, Emel and Topbaş, Neslihan.) "İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi" Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2013. Publication	<1 %
44	www.icomep.com Internet Source	<1 %
45	toc.proceedings.com Internet Source	<1 %
46	www.1bilgi.com Internet Source	<1 %
47	aofrehberi.blogspot.com Internet Source	<1 %
48	slidex.tips Internet Source	<1 %
49	acikerisim.ege.edu.tr:8081 Internet Source	<1 %
50	acikarsiv.atilim.edu.tr Internet Source	<1 %

51	GUÇLU, Nezahat and SOTIROFSKI, Kseanela. "Bilgi Yönetimi", Gazi Üniversitesi, 2006. Publication	<1 %
52	www.coklumnindir.net Internet Source	<1 %
53	TOROS, Nihal and KALPAKLIOĞLU ÜNDEY, Nur. "Örgüt içi iletişim için bir yöntem: Sosyodrama", Dr. Ali Bayram, 2011. Publication	<1 %
54	aves.istanbul.edu.tr Internet Source	<1 %
55	personel.klu.edu.tr Internet Source	<1 %
56	nevinsuyayincilik.com Internet Source	<1 %
57	acikerisim.aku.edu.tr:8080 Internet Source	<1 %
58	polen.itu.edu.tr Internet Source	<1 %
59	www.manas.kg Internet Source	<1 %
60	SEZER, Özcan and AK, Murat. "BİLGİ ÇAĞINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN FONKSİYONLARI", TUBİTAK, 2017. Publication	<1 %

61	MEMDUHOĞLU, Hasan Basri. "Öğretmen ve yönetici algılarına göre İlköğretim Okulu yöneticilerinin iletişim becerileri", Kaligrafi Yayıncılık, 2015. Publication	<1%
62	univerlist.com Internet Source	<1%
63	sbedergi.ibu.edu.tr Internet Source	<1%
64	pt.scribd.com Internet Source	<1%
65	bbytezarsivi.hacettepe.edu.tr Internet Source	<1%
66	adudspace.adu.edu.tr:8080 Internet Source	<1%
67	politik-analiz.blogspot.com Internet Source	<1%
68	dergipark.ulakbim.gov.tr Internet Source	<1%
69	www.kefdergi.com Internet Source	<1%
70	turangunor.blogspot.com Internet Source	<1%
	slidegur.com	

71	Internet Source	<1 %
72	ik-danismanlik.com Internet Source	<1 %
73	tez.sdu.edu.tr Internet Source	<1 %
74	TANER, Bahar, TETİK, Dilek and YILMAZ, İ. Alpay. "Konaklama işletmelerinde bilgi yönetimi: Antalya'daki beş yıldızlı otellerde bir uygulama", TUBITAK, 2010. Publication	<1 %
75	vdocuments.site Internet Source	<1 %
76	archive.org Internet Source	<1 %
77	DURNA, Ufuk and DEMİREL, Yavuz. "Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak", Erciyes Üniversitesi, 2008. Publication	<1 %
78	DAĞDEVİREN, Metin, AKAY, Diyar and KURT, Mustafa. "İş değerlendirme sürecinde analitik hiyerarşi prosesi ve uygulaması", TUBITAK, 2004. Publication	<1 %

ETİK KURUL RAPORU

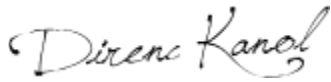
06.05.2019

Sayın Gülşah Ayan

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/SB/2019/396 proje numaralı ve “**Elektronik insan kaynakları yönetiminde bilgi yönetimi süreçleri**” başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü



Not: Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.