



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ARŞİV OTOMASYON SAYISALLAŞTIRMA (e-ARŞİV)
PROJESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN
UYGULAMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PINAR SUBAŞI

DANIŞMAN

Doç. Dr. Niyazi ERDOĞAN

ANKARA, 2016

KABUL VE ONAY

Pınar SUBAŞI tarafından hazırlanan “Arşiv Otomasyon Sayısallaştırma (e-Arşiv) Projesinde İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Uygulama Örneği” başlıklı bu çalışma, 04/02/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :Yrd. Doç. Dr. Cavit ELGEZDİ

Danışman :Doç. Dr. Niyazi ERDOĞAN

Üye :Yrd. Doç. Dr. Güner KOÇ AYTEKİN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim/Raporum sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun üç yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

04.02/2016


Pınar SUBAŞI

TEŞEKKÜR

Geçmişten günümüze yapılan araştırmalar ve değerlendirmeler toplumsal yapıların davranış modellerinin ve teknolojinin etkisi ile insan kaynağı beklentisi ve seçiminde değişkenlikler arz etmiştir. Bu değişkenlik teknolojinin gelişimi ile daha da dikkat çekici hale gelmekte ve çalışma tarzlarında da farklılaşmanın etkilerini göstermektedir. Mevcut durum göz önünde bulundurulduğunda, İnsan Kaynakları Yönetiminde geçmiş dönem yöntemlerinin uygulanabilirliğinin yeniden gözden geçirilmesine neden olmuştur.

Seçim yapılan kuşağın teknolojiye doğal yatkınlığı avantaj yaratmış, söz konusu avantaj yönetim becerileri ile geliştirilerek sonuçların hızlı alınmasında destek vermiştir. Seçim, eğitim, performans ve kariyer planı doğal olarak yön bulup, kurum stratejik hedefleriyle uyum sağlayamayan çalışanlar sistem dışı kalmaktadırlar.

İki ay içinde 250 iş görenin seçimi gerçekleşmiş, eğitimleri verilmiş ve üretime hazır hale getirilmiştir. Söz konusu iş süreçlerinde Y kuşağının teknolojiye hakimiyeti, yaratıcı düşünce modelleri ve rutini kabul etmeme davranışları projenin hızla üretime geçmesine ve istenilen sonuca ulaşmasına katkı sağlamıştır. İlgili projede çağdaş İnsan Kaynakları yöntemlerinin uygulanabilmesi, bilişim sektöründe ilk örneklerinden biri olmuştur.

Mevcutta 24 yıllık iş deneyimim ve yüksek lisans yaparken edindiğimiz bilgilerin ışığında, İK Yöneticisi olarak yönettiğim bu proje ışığında hazırladığım çalışmamda ve İKY uygulamalarının önemini vurgulamamda destek veren Tez Danışmanım Doç. Dr. Niyazi ERDOĞAN'a ve örnek projede anket verileri çalışmalarımda destek veren Nazangül ÜNAL'a katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Bir yıl içinde mevcut kaynaklar referans alınarak hazırlanan ve uygulama gerçekleştirilerek sonuç elde edilen bu projenin, İnsan Kaynakları Yönetimi için, benzeri bir projede uygulamasında faydalı olabilmesini ve katkı sağlamasını diliyorum.

Pınar SUBAŞI

ÖZET

SUBAŞI, Pınar “Arşiv Otomasyon Sayısallaştırma (e-Arşiv) Projesinde İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Uygulama Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2016

E-Arşiv projesi, kamu kuruluşlarına ait arşivlerin belli standartlara göre düzenlenerek sanal ortama aktarılmasını bu sayede araştırmacıların ve programı kullananların aradıkları bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesini hedeflemektedir.

Söz konusu projede, üç yıla tekabül eden bir zaman dilimi içerisinde 65 milyon evrakın saklama koşullarının iyileştirilmesi ve sanal ortama aktarılması hedeflenmektedir. Benzeri projeler daha önce bazı kamu kurumlarında uygulanmış olmasına rağmen, tarihi evrak içerikli bu derece büyük bir proje Türkiye sınırları içerisinde ilk kez yürütülmektedir.

Gelişen teknoloji ile birlikte günümüzde arşivleme işlemi artık sanal ortamda gerçekleştirilmektedir. Arşiv Otomasyon Sayısallaştırma İşlemi (e-Arşiv) denilen bu sistemde elektronik ortamda mevcut olan ya da sonradan dijital ortama kazandırılmış olan doküman özelliklerine göre kısmen her isteyen rahatlıkla ulaşabileceği sanal bir ortama aktarılmaktadır.

Ağırlıklı olarak teknolojinin kullanıldığı bu projede İK seçim süreçleri, teknolojik cihazların kullanımına uyumluluk ve esnek çalışma saatlerinde aktif olarak çalışabilecek kitlenin tespit edilmesi ve yönetilmesi süreci İK uygulamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Esnek çalışma saatleri ve teknolojinin aktif kullanım rahatlığı Y Kuşağının seçim önceliğine sahip olmasını sağlamıştır.

Bu çalışmada, Arşiv Otomasyon Sayısallaştırma (e-Arşiv) Projesinde İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin uygulama örneği “Kurum Arşiv Uzmanları” açısından ele alınmış olup, bu projede çalışanların özelliklerinden dolayı diğer

sektörlerde çalışanlara uygulanan çağdaş İKY tekniklerinin ötesinde, iş ve çalışanların özelliklerine uygun özel dizayn edilmiş bir İKY modelinin uygulanmasının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Arşiv Otomasyon Sayısallaştırma, e-Arşiv, Y kuşağı

ABSTRACT

SUBAŞI Pinar "Example of human resources management application in the Archive automation digitalization (e- archive)" , Master Thesis, Ankara, 2016

Nowadays archiving process is performed on virtual environments with developing technology.

The purpose of the E archive project is to organize the archives that belong to the public offices by their standards and publish them online, therefore researchers and the users of the program will be able to easily reach the knowledge they are looking for.

The goal of the project is to improve the storage conditions of 65 million documents within three years and publish them online. Even though similar projects were previously attempted in some public institutes, a project of this scale including documents and dates is being carried out within Turkey's borders for the first time.

Using the system which is called Archive Automation Digitization Process (e- archive), documents which are available in electronic environments or subsequently introduced to digital environments can be transferred to easily accessible virtual environments according to their specific features.

Selection process for this project in which the technology is mainly used, compatibility of the usage of technological devices, identification of the community who can actively work in flexible working hours and management procedure have high importance for human resources applications.

In this Project which technology mainly used; selection process, compatibility with the use of technological devices, determining the mass who work actively in flexible working hours and managing process have great importance to human resources management applications.

Basic two criterias which are mentioned provide the Y generation have a selection priority.

In this study, a sample practice related to the Human Resources (HR) Management in the Archive Automation Digitalization (e-Archive) Project was addressed from a viewpoint of the "Institution Archive Experts," and due to specialties of those who worked in this project, the need for a specially designed HR Management model application emerged to fit the characteristics of the work and workers, even beyond the modern HR Management techniques practiced by the employees in other sectors.

Key Words: Human Resources, Human Resources Managment, E-Archive, Archive Automation Digitization, Y Generation

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

KABUL VE ONAY	ii
BİLDİRİM	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
ÇİZELGELER DİZİNİ	xv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.ARŞİV OTOMASYON SAYISALLAŞTIRMA	1
1.1.ARŞİV OTOMASYON SAYISALLAŞTIRMANIN TANIMI VE TARİHÇESİ..1	
1.1.1.Tanım	1
1.1.2.Tarihçe	2
1.2.SAYISALLAŞTIRMANIN AMAÇLARI	3
1.2.1.Belgenin Aslının Korunması.....	3
1.2.2.Bilgi Kaynağına Erişimin Hızlı ve Kolay Olması.....	3
1.2.3.Tasarruf ve Güvenlik	4
1.2.4.Uzun Vadede Karlılık	4
1.2.5.Bilginin Yaygınlaşması.....	5
1.3.ARŞİV OTOMASYON SAYISALLAŞTIRMA AŞAMALARI.....	5
1.3.1.Seçme.....	5
1.3.2.Dönüştürme/Oluşturma.....	6
1.3.3.Kalite Kontrol	7
1.3.4.Metadata(Üstveri)	7
1.3.4.1.Üstveri Türleri.....	8
1.3.4.1.1.Tanımsal Üst Veri.....	8

1.3.4.1.2.Yapısal Üstveri.....	8
1.3.4.1.3.Yönetimsel Üstveri.....	8
1.3.4.2.Dublin Core Üstveri Standardı.....	8
1.3.4.2.1.Teknik Altyapı Sistemi	9
1.3.4.2.2.Yararlandırma - Sunum.....	9
1.3.4.2.3.Saklama/Sayısal Koruma	10
1.4.SAYISALLAŞTIRMANIN PLANLANMASI.....	10
1.5.SAYISALLAŞTIRMA PROJESİNİN GEREKSİNİMLERİ.....	11
1.5.1.İnsan Kaynağı	11
1.5.2.Yazılım.....	11
1.5.3.Saklama Üniteleri.....	11
1.5.4.Ağ Alt Yapısı	11
1.5.5.Sarf Malzemeleri.....	11
1.5.6.Proje Yönetimi	12
1.6.SAYISALLAŞTIRMA TEKNİKLERİ.....	12
1.6.1.Sayısal Hareketli ve hareketsiz görüntü Makineleri ve Sayısal Kameralar ile Sayısallaştırma	12
1.6.2.Tarayıcılar ile Sayısallaştırma.....	13
1.7.SAYISAL GÖRÜNTÜLEME FORMATLARI.....	13
İKİNCİ BÖLÜM.....	14
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	14
2.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TANIMI	14
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	15
2.3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI	17
2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	18
2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİN ÖRGÜTLENMESİ.....	20
2.6.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ.....	22
2.6.1.Liyakat (Yeterlilik) İlkesi.....	23
2.6.2.Kariyer İlkesi.....	23
2.6.3.Eşitlik İlkesi	23
2.6.4.Güvence İlkesi.....	24
2.6.5.Yansızlık İlkesi.....	24
2.6.6.Açıklık ve Gizlilik İlkesi.....	24

2.6.7. Halef Yetiştirme ve Yönetim Geliştirme İlkesi	25
2.7.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI	25
2.7.1.İnsan Kaynakları Planlaması.....	26
2.7.2. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme	27
2.7.3.İnsan Kaynağı Eğitimi ve Kariyer Planlama.....	28
2.7.4.Performans Yönetimi	29
2.7.5. Ücret Yönetimi.....	31
2.7.6.Çalışan Sağlığı ve Güvenliği.....	33
2.7.7. Endüstriyel İlişkiler	34
2.7.8. Bilgi Sistemleri	34
2.7.9. Özlük İşleri.....	34
2.8.İK YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAĞI SEÇİM SÜRECİ	35
2.8.1.İnsan Kaynağı Seçim Kavramı.....	35
2.8.2. İnsan Kaynağı Seçiminin Önemi	35
2.8.3. İnsan Kaynağı Seçim Aşamaları	35
2.8.4. İnsan Kaynağı Seçimini Etkileyen Faktörler	35
2.8.5. İnsan Kaynağı Seçim Aşamaları	37
2.8.5.1.Başvuruların Kabulü ve Ön Görüşme	37
2.8.5.2.Başvuru Formu ve Biyografik Envanter	38
2.8.5.3.Sınav ve Test.....	39
2.8.5.3.1.Sınav Uygulaması	39
2.8.5.3.2.Psikoteknik Testler.....	39
2.8.5.3.3.Mülakat (Görüşme)	40
2.8.5.3.4.Plansız (Serbest) Mülakat	40
2.8.5.3.5.Planlı Mülakat	40
2.8.5.3.6.Karma (Yarı Planlı) Mülakat	40
2.8.5.3.7.Sorun Çözmeye Yönelik Mülakat.....	41
2.8.5.3.8.Bireysel veya Grup Mülakat	41
2.8.5.3.9.Stres (Baskılı) Mülakat	41
2.8.5.3.10.Yoğunlaştırılmış Mülakat.....	41
2.8.5.3.11.Performans Yetkinliğine Dayalı Mülakat	41
2.8.5.3.12.Mülakat Süreci ve Mülakat Hataları	41
2.8.5.4.Referans Kontrolü	42
2.8.5.5.İlgili Bölüm Yöneticisi Değerlendirmesi	42

2.8.5.6.Sağlık Kontrolü	43
2.8.5.7.İşe Kabul Kararı	43
2.8.5.8.İş Teklifi ve Diğer Adayların Bilgilendirilmesi	43
2.8.5.9.İşe Yerleştirme ve Oryantasyon	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	45
3.ARŞİV OTOMASYON SAYISALLAŞTIRMA (E-ARŞİV) PROJESİNDE	
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN UYGULAMA ÖRNEĞİ ...	45
3.1.E-ARŞİV PROJESİ UYGULAMA ÖRNEĞİ GENEL BİLGİ	45
3.2.E-ARŞİV PROJESİ BİRİMLERİ VE ÇALIŞANLARIN GÖREV TANIMLARI	47
3.2.1.Proje Alanında Yüklenici Firma Adına Çalışan Birimler	48
3.2.1.1.Proje Yöneticisi ve Yardımcısının Görev Tanımı.....	49
3.2.1.2.İnsan Kaynakları ve İdari İşler Yöneticisi Görev Tanımı.....	50
3.2.1.3.Vardiya Amiri Görev Tanımı.....	52
3.2.1.4.Ekip Yöneticisi Görev Tanımı	53
3.2.1.5.Fiziksel Temizleme, Ayırıştırma ve Sayma İstasyonu.....	55
3.2.1.5.1.Ayırıştırma İstasyonu ve İşin Kısa Tanımı	56
3.2.1.5.2.Ayırıştırma İstasyonunda Yapılan İş ve İşlemler.....	56
3.2.1.5.3.Ayırıştırma İstasyonunda Yapılan İşlerin Kontrol ve Onayı	57
3.2.1.5.4.Ayırıştırma İstasyonunda İşleyiş Sırasında İlişkide Olunan İstasyonlar.....	57
3.2.1.5.5.Ayırıştırma İstasyonu Yetkileri.....	58
3.2.1.5.6.Ayırıştırma İstasyonu Çalışma Koşulları	58
3.2.1.6. Tarama İstasyonu	58
3.2.1.6.1. Tarama İstasyonu İşin Kısa Tanımı	60
3.2.1.6.2.Tarama İstasyonu Yapılan İş ve İşlemler.....	60
3.2.1.6.3.Tarama İstasyonu Yapılan İşlerin Kontrol ve Onayı	61
3.2.1.6.4.Tarama İstasyonunda Yapılan İşler Sırasında İlişkide Olunan İstasyonlar	61
3.2.1.6.5.Tarama İstasyonu Yetkileri.....	62
3.2.1.6.6.Tarama İstasyonu Çalışma Koşulları	62
3.2.1.7. İndeksleme İstasyonu İşin Kısa Tanımı	64
3.2.1.7.1.İndeksleme İstasyonu Yapılan İş ve İşlemler.....	64
3.2.1.7.2. İndeksleme İstasyonu Yapılan İşlerin Kontrol ve Onayı.....	65
3.2.1.7.3.İndeksleme İstasyonu Yapılan İşler Sırasında İlişkide Olunan İstasyonlar	65
3.2.1.7.4. İndeksleme İstasyonu Yetkileri.....	65
3.2.1.7.5. İndeksleme İstasyonu Çalışma Koşulları.....	66

3.2.1.8. Kalite Kontrol İstasyonu	66
3.2.1.8.1. Kalite Kontrol İstasyonu İşin Kısa Tanımı.....	68
3.2.1.8.2. Kalite Kontrol İstasyonu Yapılan İş ve İşlemler.....	68
3.2.1.8.3. Kalite Kontrol İstasyonu Yapılan İşlerin Kontrol ve Onayı	68
3.2.1.8.4. Kalite Kontrol İstasyonu Yapılan İşler Sırasında İlişkide Olunan İstasyonlar	69
3.2.1.8.5. Kalite Kontrol İstasyonu Yetkileri.....	69
3.2.1.8.6. Kalite Kontrol İstasyonu Çalışma Koşulları	69
3.2.1.9. Son Kontrol İstasyonu.....	70
3.2.1.9.1. Son Kontrol İstasyonu İşin Kısa Tanımı.....	70
3.2.1.9.2. Son Kontrol İstasyonu Yapılan İşlemler.....	70
3.2.1.9.3. Son Kontrol İstasyonu Yapılan İşlerin Kontrol ve Onayı.....	71
3.2.1.9.4. Son Kontrol İstasyonu Yapılan İşler Sırasında İlişkide Olunan İstasyonlar	71
3.2.1.9.5. Son Kontrol İstasyonu Yetkileri	71
3.2.1.9.6. Son Kontrol İstasyonu Çalışma Koşulları.....	71
3.3. E-ARŞİV PROJESİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI.....	71
3.3.1.E- Arşiv Projesi Kariyer Planlaması	72
3.3.2. E-Arşiv Projesinde İstasyonlarda İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi	72
3.3.3. E-Arşiv Projesinde İnsan Kaynağı Seçimi.....	73
3.3.4. Arşiv Otomasyon Sayısallaştırma Projesinde Çalışan Eğitimi	78
3.3.5.E-Arşiv Projesinde İş Sağlığı Güvenliği ve Sağlık Hizmetleri.....	80
3.3.6.E-Arşiv Projesinde Performans Sistemi.....	81
3.3.7.E-Arşiv Projesinde Çalışan Kıyafet Standartları ve Çalışma Ortamı	82
3.3.8. İş Hukuku	82
3.4.E-ARŞİV PROJESİ KARIYER PLANLARI VE MOTİVASYON ARAÇLARI	83
3.5.E-ARŞİV PROJESİ ÇALIŞAN ANKET VERİLERİ VE ANALİZLER.....	84
SONUÇ:	97
KAYNAKÇA	103

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

DC : Dublin Core

DGS : Dijital Görüntüleme Sistemleri

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

JPEG : Joint Photographic Experts Group

KKİ : Kalite Kontrol İstasyonu

OCR : Optical Character Recognition (Optik Karakter Tanıma)

GIF : Graphics Interchange Format

LCD : Liquid Crystal Display (Likit Kristal Görüntü)

TIFF : Tagged Image File Format

PNG : Portable Network Graphics (Taşınabilir Ağ Grafiği)

TCP/ IP: Transmission Control Protocol / Internet Protocol (İnternet Protokolleri)

CRT : Cathode Ray Tube (Katot Işın Tüpü)

PICT : Picture (Resim Dosyası)

ÇİZELGELER DİZİNİ

Şekil 1 Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetim Süreci _____	15
Şekil 2 Büyük Bir Örgüt Yapısında İK Bölümünün Yeri _____	20
Şekil 3 İnsan Kaynakları Bölümlerinde Bulunması Olası Alt Bölümler / Birimler _	22
Şekil 4 İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri _____	26
Şekil 5 Şematik Olarak İnsan Kaynağı Seçim Süreci _____	37
Şekil 6 Arşiv Otomasyon Sayısallaştırma (e-Arşiv) Projesinde Organizasyon Yapısı _____	48
Şekil 7 Arşiv Otomasyon Sayısallaştırma (e-Arşiv) Projesinde İş Akış Şeması ____	54
Şekil 8 Arşiv Otomasyon Projesi Görev Dağılımları Tablosu _____	84
Şekil 9 e-Arşiv Projesi Çalışanları Eğitim Seviyesi Tabloları ve Demografik Bilgileri _____	85
Şekil 10 e-Arşiv Projesi Çalışanı Cinsiyet Dağılımı Yüzdeler Verileri _____	85
Şekil 11 e-Arşiv Projesi Çalışanı Medeni Durum Yüzdeler Verileri _____	85
Şekil 12 e-Arşiv Projesi Çalışan Yaş Aralıkları _____	86
Şekil 13 e-Arşiv Projesi Çalışanı Eğitim Seviyeleri Mezuniyet Dağılımı _____	86
Şekil 14 e-Arşiv Projesi Çalışanı Eğitim Ağırlıklandırılması _____	87
Şekil 15 e-Arşiv Projesi Çalışanı Yabancı Dil Dağılımları _____	87
Şekil 16 e-Arşiv Projesi Çalışanı Anket ve Verileri _____	87
Şekil 17 e-Arşiv Projesi Çalışanı Toplam İş Deneyimi Yüzdeler Verileri _____	89
Şekil 18 e-Arşiv Projesi Çalışanı Arşiv Deneyimi Yüzdeler Dağılımı _____	89
Şekil 19 e-Arşiv Projesi Çalışanlarının Çalıştıkları Bölüm Dışında Hangi _____	90
Şekil 20 e-Arşiv Projesi Çalışanlarının Neden Arşivde Çalışıyorsunuz Sorusuna verdikleri cevapların dağılımları _____	91
Şekil 21 e-Arşiv Projesinde görev yaptığınız İstasyona Nasıl Seçildiğinizi _____	92
Şekil 22 e-Arşiv Projesinde Çalışmadan Önce ve Çalıştıktan Sonra İşe Bakış Açıları _____	93
Şekil 23 e-Arşiv Projesinin Araştırmacılara Açılmasını Nasıl Değerlendiriyorsunuz? _____	93
Şekil 24 e-Arşiv Projesinde Çalışanların Kaygıları ve Yüzde Değerleri _____	94

Şekil 25 e-Arşiv projesinde İş ile ilgili Yeterli Eğitim Aldığı düşünülüyor mu?	94
Şekil 26 e-Arşiv Projesinde Çalışma Ortamını Nasıl Buluyorsunuz?	95
Şekil 27 e-Arşiv Projesinde İş İçin Kullanılan Materyalleri Gerekli Görme Yüzdeleri	95

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARŞİV OTOMASYON SAYISALLAŞTIRMA

1.1. ARŞİV OTOMASYON SAYISALLAŞTIRMANIN TANIMI VE TARİHÇESİ

1.1.1. Tanım

Genel olarak tüm dünyanın benimsemiş olduğu “Arşiv” kavramı; resmi kurum veya kuruluşların kullanmış olduğu resmi evrakların ileride yararlanmak üzere düzenli bir biçimde korunup saklanarak depolanmasını ifade etmektedir (Şenol, 2011)

“Arşivcilik” ise kurum ve kuruluşlara ait resmi belgelerin arşivlenmesi sürecini devam ettiren bir meslek dalıdır. Bu süreçte arşivcinin yerine getirmesi gereken prosedürler şu şekildedir;

- Arşivlenen belgelerin nem, ısı, zararlı ışık ve haşereden uzak zarar görmeyecekleri güvenli bir ortamda muhafaza edilmesi,
- Belgelerin üzerlerindeki zımba teli, ataş gibi oksitlenmeye neden olacak malzemelerin temizlenmesi,
- Kaybedilme ihtimali olup, hasar gören belgelerin tekrar arşive kazandırılması, belgelerin ilgili kişilerin kullanımına hazır hale getirilmesi.

Günümüzde arşivleme işlemi artık sanal ortamda gerçekleştirilmektedir ve belgeler özelliklerine göre kısmen her isteyen rahatlıkla ulaşabileceği sanal bir ortama aktarılmaktadır. Bugün biz bu işleme “Arşiv Otomasyon Sayısallaştırma İşlemi” adını vermekteyiz. Arşiv Otomasyon Sayısallaştırma işleminin tam olarak anlaşılabilmesi için “analog kaynak” gibi bazı kavramların çok iyi bilinmesi gerekmektedir.

“Sayısallaştırma” analog bir kaynağın belirli bir yapıda ‘0’ lar ve ‘1’ler ile ifade edilen ikili veriye dönüştürülmesi ile elektronik bir formun oluşturulması sürecidir

(Aytaç, 2002). Sayısallaştırma, genel olarak elektronik ortamda mevcut olan ya da sonradan dijital ortama kazandırılmış olan dokümanın, ortamda uzun süreli depolanması ve bu ortamlara gerektiğinde ulaşılmayı sağlayan bir erişim süreci olarak ta ifade edilebilir (Gültekin, 2006). Sayısallaştırma ile bir analog dokümanın uygun bir tarayıcı ile dijital hareketli ve hareketsiz görüntü alınır ve OCR işleminin de yardımıyla doküman okunup, düzeltilerek bir forma dönüştürülür ve doküman bu şekilde elektronik ortamda saklanarak sunuma hazır hale getirilir (Coyle, 2006). “Sayısallaştırma zinciri”, analog bir kaynağın dijital bir kopyaya dönüştürülmesi sürecinde yerine getirilmesi gereken işlemler bütünü olarak adlandırılmaktadır (Küçük ve Soydal, 2003).

1.1.2. Tarihçe

“Arşiv” kavramı Yunancadaki “Arkheion” ve Latincedeki “Archivum” dan türemiş olup zaman içinde farklı dillerde farklı biçimler alarak karşımıza çıkar. Arşiv denildiğinde akla ilk olarak devlet politikaları ile ilgili dokümanlar gelebilir fakat arşiv hem pozitif hem de beşeri tüm bilim dalları için de büyük bir önem taşımaktadır. Bilimsel gelişim süreçleri arşivler yoluyla belirlenmektedir.

Belgelerin arşivlenmesi işlemi, ülkelerin arşivleri çok büyük birer hazine olarak görmeleriyle başlamıştır. Bundan dolayıdır ki geçmişteki milletler bile arşivlerini korumak için bir takım önlemler almışlar ve bunları korunaklı olduğunu düşündükleri saray, kale gibi alanlarda muhafaza etmişlerdir. Dünyada diğer tüm bilim dallarında olduğu gibi arşivlemede de gelişen teknolojiyle birlikte her geçen gün ilerlemeler kaydedilmiştir.

Türk tarihinde ise karşımıza iki farklı arşiv çıkmaktadır; klasik arşiv ve modern arşiv. Klasik arşiv, modern tekniklerin kullanılmadığı ve genellikle el yazısı belgelerin mevcut olduğu Osmanlı Arşivi gibi arşivlerdir. Modern arşiv ise gelişen teknolojiyle birlikte bilgisayar, tarayıcı gibi daha çok modern yöntemlerin kullandığı ve birimlerin/kurum veya kuruluşların kendilerince oluşturdukları arşivlerdir. Ör. T.C. Sağlık Bakanlığı Arşivi, gibi.

Dünyadaki birçok ülkede olduğu gibi Osmanlı Devleti de arşivin önemini kavramış ve arşivlemeye ciddi önem vermiştir. Geniş bir coğrafyada 600 yıl hüküm süren Osmanlı Devleti, üzerinde bulunduğu coğrafya nedeniyle zengin bir arşiv birikimine sahiptir. Osmanlı Devleti'nin sahip olduğu bu zengin arşiv birikimi bugün yalnızca bizler için değil, bir zamanlar Osmanlı Devleti'nin bir parçası olan ve zamanla Osmanlı'dan ayrılmış bir çok topluluk için de büyük öneme sahiptir. Bu nedenle Osmanlı arşivi bugün birçok ülkenin yararlandığı zengin bir arşiv olmuştur. 19. yy sanayi devrimiyle birlikte teknoloji de hızlı bir şekilde gelişme başlamış, daktilo ve bilgisayar gibi birçok yenilik ortaya çıkmıştır. Osmanlı Devleti, dağılma dönemine denk gelmesi nedeni ile bu teknolojiden yeteri kadar yararlanamamıştır. Bu nedenle günümüze kadar gelen belgeler daha çok el yazısı niteliğinde belgelerdir.

1.2. SAYISALLAŞTIRMANIN AMAÇLARI

Sayısallaştırma çalışmaları ile başlangıçta kültürel mirasın korunması ve bilgiye kolay erişimin sağlanması gibi iki temel amaç hedeflenmişken teknolojik gelişmeler sayesinde bilginin yaygınlaşması, uzun vadede karlılık ve tasarruf gibi amaçlar da ön plana çıkmıştır.

1.2.1. Belgenin Aslının Korunması

Kütüphane, arşiv ve müzeler gibi geçmişin kültürel mirasının korunup gelecek kuşaklara aktarıldığı bilgi ve kültür kurumlarında, bilginin taşıyıcısı olan eserler kültürel mirasın en temel öğeleridirler. Bilgi kaynaklarının sayısallaştırılmasında hedeflenen amaçlardan biri de orijinal belgelerin yıpranmasını ve zarar görmesini engellemektir. Sayısallaştırılan kopyanın hizmete sunulması ile bu kaynakların asıl kopyalarının elden ele dolaşarak zarar görmesi önlenerek, kullanımdan kaynaklanan bozulmaların önüne geçilmiş olur (Ataman, 2004; 86).

1.2.2. Bilgi Kaynağına Erişimin Hızlı ve Kolay Olması

Sayısallaştırma işleminin bir amacı da tek kopya ya da aşırı fiziksel yıpranmışlık nedeniyle erişimi kısıtlı olan yayınların sayısallaştırılarak, sayısal kopyalarının kullanıma sunulmasıdır. Sayısallaştırma işlemi ile tarihi değeri bulunan ve fiziksel

olarak hassas durumda olan bu yayınlar hem internet hem de kurum içi diğer imkânlar kullanılarak hizmete sunulmaktadır. Zaman ve uzaklık gibi engelleri ortadan kaldırmak ve aynı konu hakkında birden fazla araştırmacı tarafından kullanılabilmesi sayısallaştırmanın vermiş olduğu avantajlar arasında gösterilebilir (Lee, 2001; 4).

1.2.3. Tasarruf ve Güvenlik

Kütüphaneler ve arşivlerde bulunan yayınların büyük bir çoğunluğu basılı ortamda mevcut materyallerdir ve bu materyallerin depolanması ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Sayısallaştırma bu noktada bir çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır. Sayısallaştırma ile hem bu sorunu çözmeye hem de kamu bilgi ve belgelerine modern yollarla ulaşım için adımlar atılmasına olanak sağlanmaktadır. Sayısallaştırılan yayınlar, depo için büyük fiziksel ortamlara ihtiyaç duyulmadan sayısal ortamda saklanmaktadır.

Yayınların sayısallaştırılması ve kullanımlarının artması, zamanla farklı bilgi kaynaklarının da paylaşılmasına imkan sağlayacağı için hem kurumsal anlamda hem de kullanıcılar açısından zaman, emek ve para gibi konularda avantajlar sağlamaktadır. Yer ve zaman sorunlarından dolayı 4982 sayılı kanununa istinaden bilgi edinme hakkını tam olarak kullanamayan bireyler de bu hakkını istedikleri ölçüde ve kolay bir şekilde kullanabilmektedirler.

Belgelerin sayısallaştırılması işlemi, beraberinde güvenlik sorununu da ortaya çıkarmıştır. Kurumlar sayısallaştırdıkları verilerin kötüye kullanılmasına ve gizlilik sınırlarının aşılmasına engel olmak yine 4982 sayılı kanun çerçevesinde, belgelerini yasal olarak korumak zorundadırlar.

1.2.4. Uzun Vadede Karlılık

Sayısallaştırma işlemi kısa vadede pahalı bir yatırım gibi görünse de, kullanım sıklığı, kolaylığı ve yaygınlığına paralel olarak maliyet açısından kazanç sağlamaktadır. Araştırmacıların istediği kaynağa kolay ve hızlı erişim sağlaması, mekan farklılığı ya da uzaklık gibi engellerin ortadan kalkması ve yayınların

yıpranmasının önüne geçilmesi, sayısallaştırma işlemini kurum ve kişiler için uzun vadede karlı bir yatırım haline getirmektedir.

1.2.5. Bilginin Yaygınlaşması

Bilişim ve iletişim teknolojileri alanında gerçekleşen yenilikler, beraberinde pek çok şeyi de değiştirmektedir. Bu teknolojik gelişmeler sayesinde basılı kaynaklarda mevcut olan bilgiler ve veriler herkese açık hale getirilmiş ve bunun sonucunda da bilgiye erişim artık çok daha kolay bir hale getirilmiştir. Ulaşılan bilginin artması, az bilinen ya da hiç bilinmeyen bilginin ortaya çıkarılması ve bilginin daha çok kişi ile paylaşılması bilginin yaygınlaşmasında sayısallaştırmanın önemini göstermektedir.

1.3. ARŞİV OTOMASYON SAYISALLAŞTIRMA AŞAMALARI

Bir sayısallaştırma projesinde yapılması gereken işlem aşamaları şu şekilde sıralanabilir:

- a. Seçme
- b. Dönüştürme/ Oluşturma
- c. Kalite Kontrol
- d. Metadata (Üstveri)
- e. Teknik Altyapı Sistemi
- f. Dağıtım/ Sunum
- g. Saklama/ Sayısal Koruma'dır. (Küçük ve Soydal, 2003; 124).

1.3.1. Seçme

Sayısallaştırma işleminde materyal seçimi, sürecin verimliliği ve zaman yönetimi açısından çok büyük önem taşımaktadır. Materyal seçimi yapılırken, yayınların tarihi değeri, yıpranmışlık durumları ve kullanım sıklığı gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

Kurumlar bu tür seçim işlemi için kendilerine ait bir politika geliştirmelidir. Sayısallaştırılacak yayının seçimine konunun uzmanı olan kişiler, arşiv yöneticileri,

koruma elemanları ve kurumun yöneticileri ortak akılla karar vermelidir. Başarılı bir sayısallaştırmanın ilk adımı olan seçme işlemi yapılırken kurumun ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması ve aşağıdaki gibi bir takım sorulara da cevap vermesi gerekmektedir (Karla, 2001; 11):

- Kurumun amaç ve hedeflerine uygun mudur?
- Metadata/Üstveri oluşturmak, işgörenin harcayacağı zamanı tespit etmek ve maliyet analizini yapmak mümkün müdür?
- Materyalin fiziksel durumu hakkında ne söylenebilir? Yıpranmışlık durumu sayısallaştırmaya engel midir?

1.3.2. Dönüştürme / Oluşturma

Seçme işleminden sonra sayısallaştırılacak materyalin durumu göz önünde bulundurulurken tarama yöntemine karar verilmelidir. Materyalin kullanım amaçlarına göre dönüştürme ve oluşturma standartları şekillendirilmeli, belge/doküman ebatlarına en yakın ebatlarda ve üç ayrı kopya halinde tutulmalıdır. (Kandur, 2006; 69)

Master Kopya: Malzemenin ana kopyası, orijinaline en yakın kopya. Master Kopya uzun süreli saklama, değişik amaçlarla çoğaltılmak üzere kullanılabilir. Master Kopyada olması gereken özelliklerden bazıları şunlardır:

1. Üzerinde herhangi bir düzeltme yapılmaz,
2. Uzun dönemli saklamak ve gerekirse kopyalamak amacıyla yöneliktir,
3. Yüksek kaliteli bir görüntüdür,

Kullanım Kopyası: Master Kopyadan üretilmiş ya da çekim esnasında farklı bir şekilde kaydedilmiş günlük kullanım kopyasıdır. Kullanım kopyasının temel özelliklerinden bazıları şunlardır:

1. Master kopya yerine genelde web sayfalarında kullanılır,
2. Bilgisayar ekranlarına sığacak şekilde boyutlandırılmıştır,
3. Bilgi ve araştırma amaçlı görüntülemek için kabul edilebilir kalitedir,

Mini Kopya: Görüntünün küçültülmüş halidir. Özelliklerinden bazıları şunlardır:

1. Genelde bibliyo görüntü amacı ile kullanılır,
2. İçerik hakkında bilgi veren detaylar bulunmaktadır. Görüntüyü açmadan veya bilgisayarı açmadan görüntülenebilir.
3. Genelde GIF ya da JPEG formatında saklanır (Kandur, 2006; 70)

1.3.3. Kalite Kontrol

Kalite kontrol; kalitenin kontrolü, doğruluğu ve sayısal ürünlerin devamlılığının sağlanmasını ve denetlenmesini kapsar. Kalite Kontrol işleminin doğru bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki gibi birtakım işlemler gerekmektedir;

1. Kalite kontrolde esas alınacak temel özelliklerin belirlenmesidir, sayısal ürünlerin “kabul edilebilir” ve “kabul edilemez” kalite olduğunun ölçülmesi,
2. Eserin aslına sadık kalınması amacıyla yapılan sayısallaştırma işleminde kaliteyi korumak için kağıdın incelik ve esneklik özelliği, ton ve renk gibi özelliklerinin de kontrolünün yapılması,
3. Kontrolü yapan kişilerin konu hakkında görsel kültüre sahip olması, öznel değerlendirmelerin de dikkate alınması (<http://www.library.cornell.edu>).

1.3.4. Metadata(Üstveri)

Sayısallaştırılan kaynakların kütüphanecilik kurallarına göre kataloglanması ve uygun metadatalar ile tanımlanması gerekmektedir. Metadatanın Türkçe karşılığı üstveridir. Literatürde yaygın olarak kullanılan bir tanıma göre üstveri, bilgi kaynağını açıklayan, onun kolayca bulunmasını, kullanılmasını ve yönetilmesini

sağlayan planlanmış bilgidir (Hodge, 2001; 5).

1.3.4.1. Üstveri Türleri

Üstveri türlerindeki farklılığın nedenleri farklı yapıya sahip bilgi türlerinin arşiv belgesi, hareketli ve hareketsiz görüntü, html metin, coğrafik görüntü, tıbbi görüntü ve arşiv belgesi gibi farklı şekillerde işlenmesi saklanması, paketlenmesi hizmete sunulmasıdır (Küçük ve Al, 2001; 174).

1.3.4.1.1. Tanıtımsal Üst Veri

Tanıtımsal üstverinin amacı bir kaynağın bulunması ve tanımlanmasıdır. Yapıtın adı, özeti, yazarın adı ve kimlik gibi öğeleri içerir. Tanıtımsal üstveri, elektronik kaynakların organize edilmesine yardımcı olur, uluslararası düzeyde erişilebilmesini sağladığı gibi, sayısal tanımlama, arşivleme ve korumayı destekleyerek kalıcı kaynak bütünleşmesine yardım eder (Hodge, 2001; 5).

1.3.4.1.2. Yapısal Üstveri

Yapısal üstveri, nesnelerin bir arada nasıl sunulabileceğini ya da birleştirilebileceğini göstermektedir. Elektronik kaynak için gerekli donanım, yazılım ya da kodlamada gerekli olacak bilgiler yer almaktadır.

1.3.4.1.3. Yönetimsel Üstveri

Yönetimsel üstveri telif durumu, yayın tarihi, iletişim bilgisi yönetim bilgisini kapsar (Hanlon, 2001; 206).

1.3.4.2. Dublin Core Üstveri Standardı

Dublin Core (DC) farklı tipteki bilgi kaynaklarını tanımlamak ve tek bir tarama işlemiyle bunlara erişim sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Konu ve kaynak tipi ayırımı gözetmemesinden dolayı en fazla tanınan ve kullanılan standarttır. DC kütüphaneciler tarafından kullanılmak amacıyla tasarlanmış olmasına rağmen geniş kabul görmüş, zamanla internet ve diğer alanlarda da geniş olarak uygulanmıştır (<http://www.getty.edu>).

1.3.4.2.1. Teknik Altyapı Sistemi

Sayısallaştırma işleminde belirlenecek teknik alt yapının planlaması konusunda dikkatli davranılması gerekmektedir. Sistemin, teknolojinin eskimesi ve diğer standartların dışında kalması gibi istenmeyen durumlara karşı önlemler alınmalı, tek ve patentli ürünlerden uzak durulmalıdır. Teknolojik gelişmeler takip edilerek zamanın gereksinimlerine uygun, esnek ve güvenilir, kurum ve projenin beklentilerini karşılayacak seçimler yapılmalıdır. Projelerin teknik alt yapısını oluşturan faktörler: donanım, yazılım ve ağlar sayısallaştırmadır. Bu sistemin içine standartlar, politikalar ve izlenecek yol gibi başlıklar da eklenebilir (www.library.cornell.edu).

Donanım: Sistemde yer alacak bilgisayarlar, monitörler (LCD, CRT), tarayıcılar, hareketli ve hareketsiz görüntü makineleri, kameralar ile depolama ve sunum için gerekli ortamlardır.

Yazılım: Sayısallaştırma işleminin yürümesini sağlayan, sistemin olmazsa olmaz parçalarıdır. Tarayıcı yazılımları, görüntü düzeltme yazılımları ve sayısallaştırılan materyali yönetmek için gerekli olan yazılım programları olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Ağlar: Yüksek hız, geniş taşıma kapasitesi ve yüksek güvenliğini ağ yapısı sayısallaştırma projeleri için hayati derecede önem taşır. Mevcut TCP/IP protokolünü kullanmalıdır.

Internet güvenliğini sağlamak için kullanımı ve kullanıcıyı kayıt altına alan, şifreli ve izinli girişlerini destekleyen yazılımların uygulamaları tercih edilmelidir.

1.3.4.2.2. Yararlandırma - Sunum

Günümüzde bilgiye hızlı ulaşmak, bilginin nicelik ve niteliğinden daha önemli bir duruma gelmiştir. Sayısallaştırılmış kaynakların uygun format ve gerekli hızda kullanıcıların erişimine açılması kurumlar için zorunluluk halini almıştır. Sayısallaştırılmış kaynakların istendiğinde aranabilmesi, görüntülenmesi ve gerekirse çıktı ve kopya alınabilmesini sağlayan farklı indeks ve kataloglar

bulunmaktadır ve bağımsız olarak yönetilebilirler. Kullanıcı ve sayısal kütüphanecilerin/sistem yöneticilerinin kullanacağı ara yüz olmak üzere iki farklı ara yüz kullanılmaktadır (Pandey, 2003; 3).

1.3.4.2.3. Saklama/Sayısal Koruma

Bir sayısallaştırma projesinin en son basamağı, sayısal kaynakların depolanması ve saklanması aşamasıdır. Sayısallaştırılma işleminde taranan her materyal bilgisayar ortamında yeniden isimlendirilir. Bu isimlendirme sayısal nesnenin tanınmasını ve istendiğinde erişiminin sağlanmasını sağlar.

Sayısal korumanın üç temel amacı vardır; sayısal bilginin saklandığı taşıyıcıların doğru yerde depolanması, sayısal bilginin üzerinde bulunduğu ortamların eskimeden yeni ortamlara göç ettirilmesi ve sayısal kopyalama süresince bilginin bütünlüğünün korunmasıdır. Canlandırma, taşıma, teknolojik koruma, sayısal arkeoloji ve izleme gibi teknikler de sayısal korumanın amaçları ve destek unsurları arasında yer almaktadır (Küçük ve Alır, 2003; 342).

Günümüzde sayısal koruma ve saklama işlemleri için optik saklama üniteleri (Cd, Dvd rom gibi), çevrimiçi saklama çözümleri ve ağ üzerinde bulunan depolama sistemleri, Blu-Ray teknolojileri ile dış kaynak depolama birimlerinden yararlanılmaktadır.

1.4. SAYISALLAŞTIRMANIN PLANLANMASI

Sayısallaştırma süreci, sağladığı avantajlardan özellikle de maddi avantajlardan dolayı ilk bakışta basit gelebilir. Fakat işlem kalitesi, tanımlama, kullanım amacına uygunluk, saklama ve koruma gibi konular dikkate alındığında sürecin oldukça karmaşık ve zor olduğu görülmektedir (Pulman İlkeleri El Kitabı, 2004; 231).

Her açıdan başarılı bir sayısallaştırma projesi için bu sürece başlamadan önce olumlu, ölçülebilir ve ulaşılabilir amaçların; nedenlerin, sayısallaştırılacak malzemenin kalitesinin, erişimde uygulanacak sınırlamaların, dağıtım ve çoğaltmanın nasıl yapılacağına, kullanım haklarının ne olacağına ve nerede saklanacağına belirlenmiş olması gerekmektedir (Kandur, 2011;12).

Planlama bir projenin ilk adımıdır. Bir projenin başarılı olması, sağlıklı bir planın yapılması ile mümkün olacaktır (www.lib.virginia.edu).

Planlama yapılırken, daha önce başlatılmış olan benzer çalışmaların incelenmesi, olumlu ve olumsuz taraflarının ortaya konması ve projenin başarısı için geçmiş örneklerden referans alınması gerekmektedir.

1.5. SAYISALLAŞTIRMA PROJESİNİN GEREKSİNİMLERİ

Sayısallaştırma sürecinin başarısı, süreci oluşturan birtakım unsurların sağlanması ile mümkündür. Bu unsurlar altı ana grup altında incelenebilir.

1.5.1. İnsan Kaynağı

Proje hakkında karar vericiler, projenin yöneticileri, araştırmacılar, editörler, yazarlar, kataloglamacılar ve diğer teknik elemanlardır. Projede yer alacak çalışanın belli bir deneyim beceri ve eğitim almış olması projenin başarısını etkileyecektir.

1.5.2. Yazılım

Üst veri yazılımları, veri tabanı, indeks ve tarama sistemleri, İşletim sistemleri, imaj işleme programları, web hizmet ve hizmet sunucuları, hizmet sunucuları, ağ kullanıcıları ve özel uygulamalardır.

1.5.3. Saklama Üniteleri

Ağ saklama sunucuları (server), harici hard diskler, diskler, optik (CD, DVD), sabit ve hareketli kafalara sahip diskler, manyetik teyplerdir (Kandur, 1998:580).

1.5.4. Ağ Alt Yapısı

Kablolar, devre anahtarları, ağ kartları, ağ portalları ve yönlendiricilerdir.

1.5.5. Sarf Malzemeleri

Saklama ve yedekleme medyaları, yazıcı kartuşları, tarayıcı lambaları ve yönlendiricilerdir.

1.5.6. Proje Yönetimi

Proje yönetimi bir işin başarısı için ihtiyaç duyulan ve bir takım sonuçlara ulaşmak için kontrollü ve iyi organize edilmiş bir biçimde kurumun kaynaklarını kullanma sürecidir. Sayısallaştırma sürecinde proje yönetimi çoğunlukla eleman alımı, tanıtıcı dokümanlar ve iş akış şemalarıdır.

1.6. SAYISALLAŞTIRMA TEKNİKLERİ

Belgelerin dijital ortama aktarılabilmesi için çeşitli dijital görüntüleme sistemleri oluşturulmuştur. Analog sistemlerde üretilmiş olan bilgi kaynaklarının elektronik ortama aktarılması için kullanılan teknik ve teknolojileri Dijital Görüntüleme Sistemleri (DGS) içerir. Analog belge ve dokümanlar bu sistemde tarayıcılar, dijital hareketli ve hareketsiz görüntü makineleri ve dijital kameralar aracılığı ile elektronik ortama aktarılır.

Bilgisayar sisteminde elektronik veri olarak kullanılabilir hale dönüştürülürken ayrıca OCR (Optical Character Recognition" Optik Karakter Tanıma), ICR ve OMR gibi karakter ve işaret tanıma sistemleri kullanılabilir. Maliyet ve kullanım kolaylıkları açısından arşivleme sisteminde dokümanları koruma ve kullanım kolaylığı sağlayan kabul edilebilir maliyetlerde sistemlerdir (Kandur, 2005).

OCR tekniği yalnızca matbu olan yazıları tanıyabilir, el yazılarını tanıyamaz. Bu nedenle el yazısı belgelerde anahtar kelimeler sisteme manuel olarak yazılmalıdır. OCR tekniğini matbu belgelerin bulunduğu kurum veya kuruluşlarda kullanmak mümkündür.

1.6.1. Sayısal Hareketli ve hareketsiz görüntü Makineleri ve Sayısal Kameralar ile Sayısallaştırma

Sayısal hareketli ve hareketsiz görüntü makineleri ile film kullanılan hareketli ve hareketsiz görüntü makineleri birbirlerinden sistemsel farklılıklar gösterirler. Aralarındaki en büyük fark filmin ortadan kaldırılıp yerine algılayıcı yonga kullanılması ve çekilen görüntüyü anında likit kristal ekrandan gösterebilme

özelliğidir (Altın, 2006; 23).

Bu algılayıcılara alıcı, toplayıcı parça yani sensör denir. Kısacası bu farklılığın nedeni sensör kullanılmasıdır (İyicioğlu, 2006; 4).

1.6.2. Tarayıcılar ile Sayısallaştırma

Tarayıcılar optik tarama yaparak, taranan bilgiyi sayısal bilgiye çeviren ve yazılım aracılığıyla elde edilen sayısal bilgiyi JPEG ya da başka bir türe çeviren cihazlardır. (MEGEP, 2006).

1.7. SAYISAL GÖRÜNTÜLEME FORMATLARI

Sayısal görüntü formatları, literatürde grafik formatları olarak bilinmektedir. Görüntü formatı olarak ta bilinir. Günümüzde sayısal ortamlar için geliştirilmiş, farklı amaçlar için tasarlanan yüzden fazla görüntü formatı bulunmaktadır. En sık kullanılanları şunlardır: Bmp, Jpeg, Jpeg 2000, Gi, TIFF, Png, PC, PICT, Targa (TGA) ve PDF.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TANIMI

Firmalar gelişmeye devam etmekte ve rakiplerine fark yaratabilmek için İnsan Kaynağına önem verilmesi gerektiğinin farkına varmaktadır . Yenilik ve gelişim için organizasyon yapısı güçlendirilmeli ve performansın artırılmasına odaklanılmalıdır. İnsan kaynağının etkin yönetimi için etkili politikalar oluşturulmalı ve genele yayılması sağlanmalıdır .

İnsan Kaynağı maliyet unsuru olarak görülmeden, üretim kaynağı olarak kabul edilmesi ve değer verilmesi gerekmektedir. Özellikle ikame edilmesi zor, değer yaratan, nadir bulunan insan kaynağını istihdam eden örgütler, rakiplerine göre fark yaratan üstünlüğe sahip oldukları görülmektedir . (Dursun, 2014).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı, klasik çalışan yönetimi kavramından farklıdır. Kavram İnsan Kaynağını, sermaye ve teknolojiden daha değerli görmektedir. İnsan kaynağının iyileştirilmesi için yatırım yapılmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin temelini bu yaklaşım oluşturmaktadır (Uğur, 2003).

İKY en genel ifade ile; organizasyon için optimum işgücünü bulmak, gelişimini sağlamak ve sürekliliğini için ortaya konan faaliyetler bütünü olarak nitelendirilmektedir (Küçükkaya, 2006).

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın işletmedeki her birey, insan kaynakları yönetiminin kapsamına girmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu kişilerin işe alınmalarından emeklilik aşamasına kadar, kimi zaman emeklilik sonrası dönemde bile önemli roller üstlenmekte, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır . (Özgen vd., 2002, s. 8-9).

İnsan Kaynağı; iş gören seçimi, gelişimi ve iş gören - yönetici ilişkilerini kapsayan sosyal bilimlere dayalı geniş ve stratejik bir unsurdur. Küreselleşen ekonomik

koşullarda, artık her kurum rekabet için uluslararası kabul görmüş İKY süreçleri kullanmaktadır .



şekil 1 Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

Kaynak: <http://notoku.com/uluslararasi-isletmelerde-insan-kaynaklari-yonetimi/>

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Sanayi devrimi makinelerle geçilmesini sağlamıştır ve dolayısı ile bazı ihtiyaçlar söz konusu olmuştur. 1800’lü yılların son döneminde ise refah beklentisi artmış ve sendikal hareketler önem kazanmış ve sendikalar kurulmuştur. İşçilerin ve işverenlerin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için oluşturdukları sendikalar da, insan kaynakları politikalarının gelişmesine katkıda bulunmuştur (fbemoodle.emu.edu.tr/file.php/214/YONT101_Insan_Kaynaklari.ppt).

Sendikal hareketler ile çalışanların iş yaşamında karşılaştığı sıkıntılara dikkat çekilmiş ve sonuç olarak iş gören ve yönetici ilişkileri yeniden düzenlenmiştir. Çalışanların dinlenme, eğitim, kültürel, mali, barınma ve tıbbi konulardaki hakları daha da iyileştirilmiş ve bu konuda bir sorumluluk üstlenen “refah sekreterliği kavramı” oluşturulmuştur. Bu kavram, insan kaynağı yönetimi anlayışının doğuşuna zemin hazırlamıştır. Sanayinin büyümesi ile aynı zamanda işçi sayısında ciddi bir artış yaşanmıştır bu da işverenlerin çalışanları ile yakın ilişki kurmasını

zorlaştırmıştır. Yaşanan bu sıkıntı da “sosyal hizmet görevlisi” kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur .

20. yüzyılın başlarında ürün verimliliği, çalışanların verimliliği ile bağlantılı olduğu önem kazanmıştır. İş analizleri, iş tanımları ve iş etütleri gelişmiş, hareket ve zaman etütleri yapılmaya başlanmıştır. Taylor ve Gilbreth’in yaptığı çalışmalar İKY kavramının ortaya çıkmasına vesile olmuştur. Taylor ve Gilbreth’in yaptıkları çalışmalar neticesinde insan kaynaklarının işletme üzerindeki pozitif etkileri görülmüştür . (Özsöz, 2006: 5).

Taylor’ un öncülüğünde gelişen bilimsel yönetim anlayışı ile iş süreçlerinde bilimsel metotlar geliştirilmiştir. Taylor’a göre, maksimum verimi sağlamak için çalışanlar ahenkli ve koordineli bir biçimde çalışmalıdır. Çalışanların hedefe ulaşmaları için gerekli tüm eğitimler verilmelidir . Hedefe ulaştıklarında ise gerekli ödüllendirmeler yapılmalıdır. Taylor, veri toplama ve veri analizi metotları ile, zamanı baz alarak, iş için hangi hareketlerin doğru zamanda yapılması gerektiğine odaklanmıştır. Araştırma sonuçlarında işverenin bireysel kararlarından uzak, adaletli bir performans sistemi kurması sağlanmıştır. Bu durum, ilk kez çalışan faaliyetlerinin yürütülmesi için çalışan birimi oluşturulması önerilmiştir . (Bayraktaroğlu, 2003: 3).

1920’li yıllarda sendikaların baskısı ile çalışan yönetim işlevleri geliştirilmiştir. Çalışanın işe alınması, işten çıkartılması, ücretlendirilmesi ve onun atanma ve nakil işlemleri gibi işlemler yeniden düzenlemiştir .

Alton Mayo 1927-1930 yılları arasında yapmış olduğu Hawthorne araştırmaları sonucunda, psikolojinin insan kaynaklarındaki önemini ortaya koymuştur. Bu araştırmalar çalışanların verimliliğinin psikolojik ve sosyal değişkenlere bağlı olarak değişebileceğini göstermiştir. İKY uygulamaları kapsamı genişletilmiştir .

Çalışan yönetimine göre daha geniş bir içeriğe sahip olan İKY, çalışan yönetiminin geleneksel anlayışını, metodik, endüstriyel, davranışını, örgütsel psikoloji ile geliştirmeye yönelik bir yöntem olarak doğmuştur .

2.3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI

Bilgi artışındaki hız, örgüt ve birey bazında dönüşüme yön verir. Bu durum ihtiyaç ve bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik insan unsurunun kilit nokta olmasına, var olan yaklaşımlarından farklı olarak insan kaynaklarının bir disiplin çerçevesinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Doğan, 2006).

İKY amaçları kapsamlı olarak ele almak mümkündür. Amaçlarını aşağıda sıralanmıştır;

- İşletmede yenilik sağlamak ve ekip çalışmasını özendirmek,
- Çalışanın işletme açısından önemini vurgulayıp yönetimi bu konuda bilinçlendirmek,
- Çalışanın bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri ortamı hazırlamak,
- İnsan kaynağı kapasitesinin doğru kullanımını sağlamak, ve performans değerlendirmelerinde objektif olmaktır. (Erdoğan, 2013)

İKY' de temelde iki amaç olmaktadır. Amaçlardan ilki, işletme hedef ve stratejiler doğrultusunda insan kaynağını en verimli şekilde kullanmak, ikincisi ise çalışanın kişisel iş tatminini, bireyin ihtiyaçlarını karşılayarak, mesleki olarak eksik olduğu noktaları tespit edip gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, insan kaynakları yönetiminin amacı; anlayış olarak ahlaki ve sosyal boyutta sorumluluk yaklaşımıyla çalışan çalışanın örgüt bünyesine katkısını yaratıcılık düzeyinde artırmak olarak belirtilmiştir ve dört temel başlık altında toplanmıştır (Bingöl, 2000: 13-14):

- a. Örgütsel Amaç: İKY örgütün mevcut etkinliğine katkı sağlamak için vardır. İKY örgütün ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır .
- b. Toplumsal Amaç: Örgüt üzerindeki olumsuz baskıların en aza indirilerek sosyal ve ahlaki sorumluluğa sahip olmak ve örgütün kaynak kullanımında bazı sınırlamalar getirilmesine yardımcı olmak.

- c. Kişisel Amaç: İş görenlere nitelikli kişisel amaçlarına ulaşmada destek olmaktır. Çalışanların istihdamlarını devam ettirmesi ve motive olması isteniyorsa ihtiyaçları karşılanmak zorundadır .
- d. İşlevsel Amaç: İKY ihtiyaç anlamında örgütün ihtiyacından farklı olduğunda kaynakların israfından bahsedilebilir. Hizmet edilen örgüte birimlerin hizmet düzeyi uygun hale getirilmelidir .

2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İK yönetimi işlev olarak bir işletmede insan sermayesinin oluşmasını ve mevcut performansın artmasını sağlayan en önemli faktördür. İnsan Kaynağı doğru ve etkili yöntemlerle desteklenip hedeflere yönlendirildiğinde başarıyı tetiklediği, sürekli hale getirilmesi durumunda başarının elde edildiği gözlemlenmiştir. İşletmeler ayakta kalabilmek için rakiplere karşı üstün olmak amacı ile zorlu pazarlarda tutunabilmek için rakiplerine karşı üstünlük için, plan ve stratejilerini bu doğrultuda geliştirme konusunda çalışmalar yapmalıdır .

Dört kıstas İnsan kaynaklarının üstünlük kazanabilmesi için ön plana çıkmaktadır, İnsan kaynağı değerlidir, nadirdir, alternatifi yoktur ve taklit edilemez. İnsan kaynağının etkin ve verimli kullanılması için gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar; çalışanın işletmeye bağlılığı, bütünleşme, kalite ve esnekliktir .

Belirtilen bu kavramları benimseyen işletme ve İKY, işletme stratejisinin gerçekleşmesinde ve İK'nın etkin kullanılmasında başarıyı yakalayabilmektedir. Bu kavramların tümü işletmenin kısa, orta ve uzun vadedeki amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının giderilmesinde, bunun yanında işletmenin sosyal sorumluluklarının yerine getirilmesinde etkili olmaktadır .

İnsan, işletmeler tarafından bir maliyet yükünden ziyade, daha çok önem verilmesi gereken bir kaynak olarak görülmelidir. Buna bağlı olarak ta amaç; çalışanın

işletmeye katkısını en üst seviyeye ulaştırmak ve işletmeyle bütünleşmesini sağlamak ve çalışanın işten memnuniyet düzeyini de yükseltmek olmalıdır . O halde insana yapılacak yatırım işletmeler açısından tüketim değil, yatırım harcaması niteliği taşımaktadır (Çalış, 2000: 74).

İnsan Kaynağına gereken önemi veren bir işletmede, çalışan devir hızının yüksekliğinden, çalışma isteğinin düşük olmasından, ücret dengesizliğinden ve eğitim aksaklıklarından söz edilmesi nadiren rastlanan bir durumdur. Oluşabilecek sorunların takibinin yapılması oluşabilecek aksaklıkların önüne geçilmesi ve problemlerin çözümünde İK aktif olmalıdır. Doğru İK politikaları ve uygulamaları çalışanın daha verimli çalışmasını, bu da örgüt performansının artmasını sağlar . (Pate J. M.& Beaumont P.B., 2006: 327).

Gerçekleştirilen bir çalışmada son yıllarda İK rolündeki değişimler aşağıda sıralanmıştır.

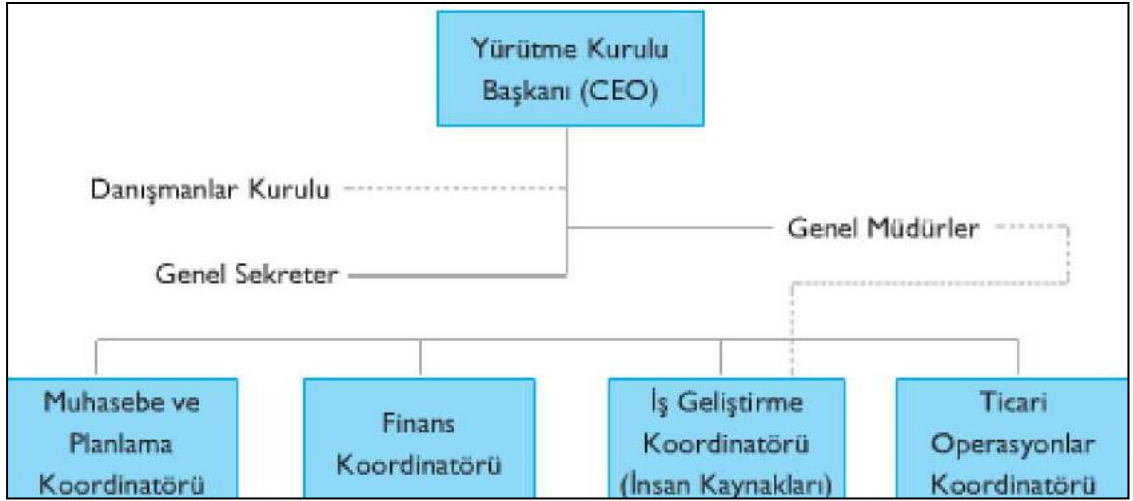
- Operasyonel rolü, stratejik role dönüştü,
- Nicelikten, niteliksele geçti
- Kontrol edenden, iş ortağı olana,
- Yönetselden, danışmanlığa,
- Fonksiyonel merkezli, iş merkezli olmaya,
- Şirket içine odaklanılmaktan, şirket dışı ve müşteriye odaklanmaya,
- Reaktif yaklaşımdan, proaktif yaklaşıma,
- Faaliyet odaklı yaklaşımdan, çözüm odaklı yaklaşıma geçildi. (Çakır, 2007: 14).

İKY, stratejik ve operasyonel yaklaşımı birlikte yürüterek, performans değerlendirme, çatışma, bilgi ve motivasyon yönetimi gibi konularda işletmenin iç ve dış gelişimini üstlenmektedir. İKY teknolojik sistemlerinin de kullanılmasıyla e-insan kaynakları veri tabanları oluşturulmuştur. Doğru işe doğru çalışan odak noktası haline getirilmiştir .

2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİN ÖRGÜTLENMESİ

İKY hizmet ve mal üretimi için bir araya gelmiş, işletmenin amaçları doğrultusunda en yüksek sonuca ulaşmaları ve alınması gereken kararların uygulamaya geçirilmesi konusunda tedbirlerin, izlenecek politikalar ile yönetimlerin oluşturulması sürecidir (Ünsalan&Şimşeker, 2005: 219).

Bir işletme içerisinde İKY' nin örgütlenmesi, işletmenin büyüklüğünün yanı sıra İK'nın mevcut nitelik ve niceliğine göre farklılıklar arz eder. Küçük ölçekli işletmelerde İK birimi yerine yetki ve görev üst düzey yönetici veya işletme sahibi tarafından yürütülmektedir. Büyük işletmelerde İK bir birim halinde karşımıza çıkmaktadır .



Şekil 2 Büyük Bir Örgüt Yapısında İK Bölümünün Yeri

Kaynak: <http://www.seslial.com/aof/showthread.php?t=1190>

İK biriminin işletmenin büyüklüğüne göre genel örgüt yapısı içerisindeki etkileyen faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda yer aldığı gibidir ;

- Üst yönetimin Felsefesi,
- Örgütün Büyüklüğü,
- Örgüt Kültürü,
- Coğrafi yerleşim
- Çalışanların niteliği ve sendikalaşma,
- Faaliyetlerin yapısıdır (A.Ü.AÖFY, 2004: 1316).

İKY yönetiminin işletme içinde örgütlenme biçimi her işletmede farklılık gösterirken, üst yönetimin belirlemiş olduğu yaklaşım tarzı ile İK birim içyapısı oluşturulmaktadır. Planlama, eğitim, performans yönetimi gibi konular önem derecesine göre birim yapılandırmasını şekillendirmektedir. İK biriminde kaç kişinin, hangi eğitim düzeyinde ve niteliklerde olacağı ve görev tanımlarının ne olacağını tespit etmek önemlidir. İK destek personeli, insan kaynakları uzmanı, yöneticisi ve üst düzey yöneticisi isimleri ile organizasyonlarda kendilerine yer bulmaktadırlar .

İnsan kaynakları bölümlerinde yer alan çalışan ve özellikleri aşağıda yer almaktadır ;

İK Destek Personeli: İşleri kolaylaştırıcı etkiye sahip kişiler, Memur, bilgisayar programcısı ve asistanlar vb. yer almaktadır .

İK Uzmanı: İK alanında kariyer yapmak için birinci adım. Eğitim uzmanı, görüşmeci, olarak isimlendirilmektedir .

İK Yöneticisi: Genel uzman statüsü ile işi başlatan yürüten ve kontrol edendir .

İK Üst Düzey Yönetimi: İKY ile şirket üst yönetimi arasında iletişim, işletme politika ve stratejilerinin bağlantısını kurar. Birinci derecede sorumlu olmakla birlikte, genel müdür yardımcısı, direktör, İK yöneticisi, gibi farklı unvanlar taşıyabilmektedir (A.Ü. AÖFY, 2004: 17-18).

İnsan Kaynaklarının içyapısı, işlevler, önemlilik derecesi ve öncelik sırasına göre işletme üst yönetimi tarafından belirlenen birim ya da bölümler oluşturulmaktadır. Ücret-maaş ve tahakkuk bürosu, eğitim ve geliştirme uzmanlığı, iş güvenliği uzmanlığı, sivil savunma ve sağlık ve sosyal hizmetler uzmanlığı, istatistik ve arşiv uzmanlığı, idari işler bürosu İK içyapısını oluşturan bölümler arasında yer almaktadır .



Şekil 3 İnsan Kaynakları Bölümlerinde Bulunması Olası Alt Bölümler / Birimler

Kaynak: <http://www.seslial.com/aof/showthread.php?t=1190>

2.6.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

insanının görevi hangi alanda çalışırsa çalışsın, o alanda ilkeler geliştirmektir. İnsan kaynakları açısından ilkeler, yöneticinin daha net kararlar vermesini sağlar, zaman kaybını önler ve yöneticinin yönetimde daha etkili olmasını sağlar. İlkeler aynı zamanda bilgilerin kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlar. İlkeler deneyimler sonucunda kazanılır ve toplumdan topluma göre değişir. İKY’ de fiziksel bilimlerde olduğu gibi kesin ve geçerli ilkeler geliştirmek mümkün değildir ama yönetim alanında kabul gören ve büyük ölçüde uygulanan ilkelerin varlığından söz edilebilir”.(<http://eturksoft.com/Adepo/Haber/Dosya/2759.pdf>)

2.6.1.Liyakat (Yeterlilik) İlkesi

Liyakat, bir görevi başarı ile yapabilme gücüdür. Diğer bir tanımlama ile liyakat ya da yeterlilik ilkesi, başarılı olma karşılığında hak etme anlamını taşımaktadır (Yüksel,2000: 22).

Bu ilke, örgütte işe giriş ve yükselmede sadece işin gereği olan yeteneğin, bilginin, becerinin ve başarının dikkat edildiği, eşit iş için eşit ücretin ödendiği, faal ve verimli bir iş gören sisteminin kurulmasına imkân tanıyan kural ve uygulamalar bütünüdür (Yüksel, 2003: 341).

2.6.2.Kariyer İlkesi

Kariyer, bireyin ilgi ve kabiliyetlerinde değişimlerin yanında iş ortamındaki değerlendirmeler ve değişmeler olarak tanımlanmaktadır (Kabadayı, 2013).

İşe yönelik ve kişiye yönelik olarak iki başlık altında kariyer ilkesi incelenebilir. İşe yönelik kariyer sistemi kadro veya açık sistem olarak kullanılmaktadır. Bilgi, deneyim ve beceri özelliklerinde ki uzmanlıkları işe alınması için önem kazanmaktadır. İşletme ihtiyaçlarının tespiti ve işe yönelik kariyer sistemi, insan kaynağı seçim sisteminde nesnel bir boyut kazandırmakta, iş için öncelikli çalışanın tespitini kolaylaştırmaktadır. Rütbe sisteminde diğer ismi ile kişiye yönelik kariyer sisteminde bireyin zamanla uzmanlaşacağı düşünülerek aranılan pozisyona uygun uzmanlık şartı aranmamaktadır. Birey ilerleyen süre içerisinde alındığı pozisyonda uzmanlık kazanmakta ve terfi etmektedir (Erdoğan, 2013).

2.6.3.Eşitlik İlkesi

İK politikasının en önemli ilkelerinden biridir. İş görenin işe alımından işten ayrılana kadar yapılan tüm uygulamalarında inanç, din, cinsiyet, dil, ırk, düşünce, ayrılığı gözetmeksizin, eşitlik ilkesine uygun ve tarafsız bir tutum sergilenmesidir Her birey fırsat eşitliğine sahiptir. Belirlenmiş pozisyon dâhilinde herkes görevin gereklerine göre değerlendirilmelidir (Kalıpçı, 2014).

2.6.4.Güvence İlkesi

Çalışanın her türlü kaygı ve stresten uzak, sosyal ve ekonomik yönden güvenli bir çalışma ortamı hazırlamalıdır. Kariyer ilkesi ile yakından ilişkilidir. Kariyer yapabilmek için uzun süre işyerinde çalışılmalıdır.

İş güvencesi ve makam güvencesi olarak iki tür güvenceden bahsedilebilir :

- İş Güvencesi: İş görenin haklı nedenler olmadan işten çıkarılmaması,
- Makam Güvencesi: Bireyin makamındaki görevini koruyabilmesidir.

Tüm çalışma yaşamını örgüte aday bir kimse, karşılığında hizmet güvencesi aramakta ve ağır bir kusur işlemedikçe işten atılamayacağından emin olmak istemektedir (Yüksel, 2000:29).

2.6.5.Yansızlık İlkesi

Temelinde, etik ilkeler ışığında görevlerin yerine getirilmesini amaçlamaktadır. Her hangi bir amaç doğrultusunda siyasi atamalardan çalışanı korurken, yönetimin yansız ve objektif olarak atama ve terfilerini yapmasıdır. Bilgilerin sızdırılması konusunda endişe yaratan durum dolayısı ile özellikle kamu kesimindeki çalışana, kamu ile ilgili elde edilen bilgilerin sızdırılması, bir siyasi partiye üye olma ve seçim döneminde kampanyalara katılma gibi faaliyetlere yasak getirilmesi şeklindedir . (Yüksel, 2000: 29).

2.6.6.Açıklık ve Gizlilik İlkesi

İşletme içerisinde çalışanın, İKY' nin başarısına katkı sağlayabilmek için gerekli konularda toplantılar, duyurular ve benzer yazılı ve sözlü bildirimler yapılmasını içermektedir. Çalışanın sicil, disiplin cezaları, özel bilgiler kişiye özel gizli tutulmasının yanı sıra, belirli birim ya da bölümlerin görevini içeren bilgilerin sınırlandırılarak sunulması gizlilik ilkesi kapsamında olmaktadır . (MEGEP, M.E.B., 2008: 5).

2.6.7. Halef Yetiştirme ve Yönetim Geliştirme İlkesi

Yöneticinin ya da görevinde uzmanlaşmış çalışanın görevinin gerekleri ve işlerliği konusunda geçici veya sürekli olarak aynı işleri yürütebilecek bir ast yetiştirmesidir . İlgili çalışana gerekli eğitim olanakları ile gelişmelerin sağlanması tetiklenmiş olacaktır. (www.baskent.edu.tr/~sahin/b18.ppt).

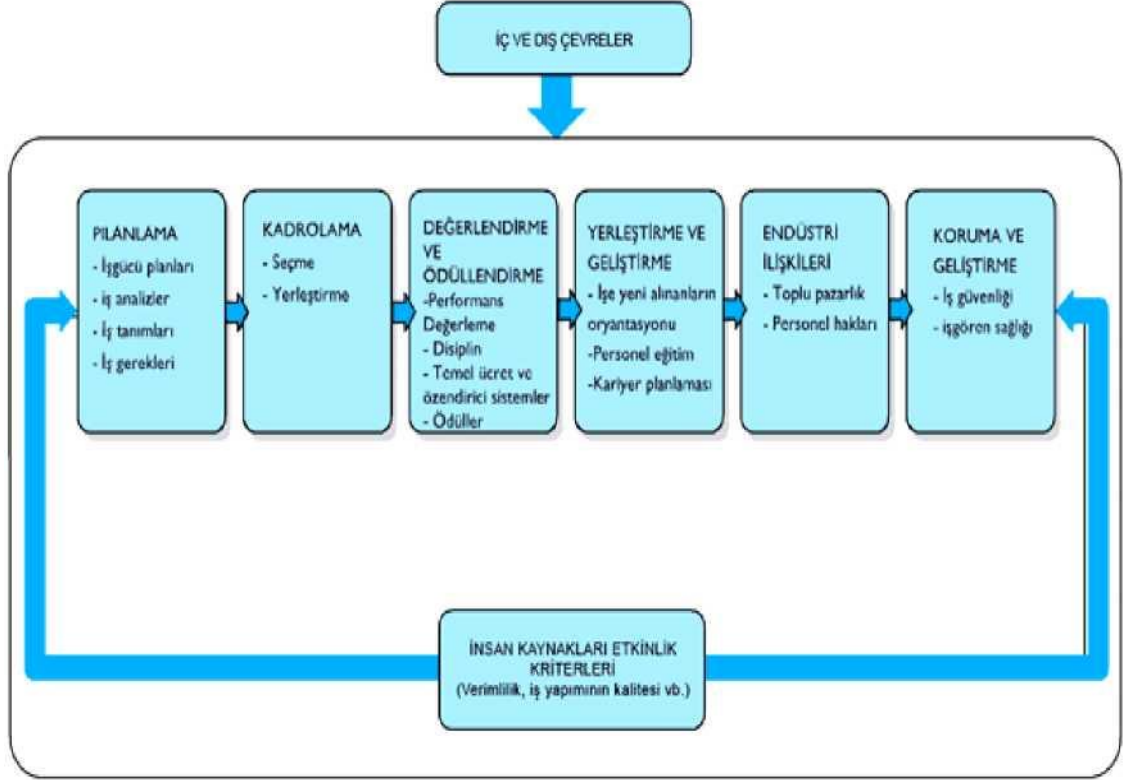
2.7.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Yüksel, 2000: 30).

İKY iş görenin işletmeye katılmasından işten ayrılmasına kadar geçen sürede karşılaştığı tüm İK uygulamaları İnsan Kaynakları işlevleridir. İK işlevleri işletmenin yapısını ve alınan kararları etkilemektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 10).

İKY, işletmenin vizyon ve misyonuna yönelik işletme kültürünün oluşturulması, çalışma ortamında verimliliğin artması ve adil ücret politikalarının uygulanmasını amaçlayarak işletme içerisinde etkin ve eyleme dönük yol izlemektedir .

İKY süreci planlama fonksiyonu ile başlayan, endüstri ilişkileri, kadrolama, yerleştirme, geliştirme değerlendirme ve ödüllendirme gibi işlemleri fonksiyonel olarak farklı alt unsurlar içeren bir süreç olarak yürütülmektedir. İKY sürecinin başarısı verimlilik oranı ve iş yapımının kalitesindeki artış oranına bağlıdır .



Şekil 4 İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

Kaynak: <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimini-olusturan-islevler/>

İKY amaçlarına ulaşmak aşağıda yer alan başlıklar altında ele alınmaktadır

2.7.1.İnsan Kaynakları Planlaması

İK planlaması, işletmenin bugün ve gelecekte tüm bölümlerinde nitelik ve nicelik olarak gerekli insan gücü ihtiyacının önceden tahmin edilmesi ve söz konusu ihtiyacın ne şekilde, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlemesidir . (Şimşek, 2005: 317).

Bir İK planı şunları içerir;

- İşletmede bulunan İnsan Kaynağının tespiti ve nasıl değerlendirildiğini gösteren envanter planlaması
- Tahmini gelecek İK gereksinimine yönelik sürecin oluşturulması,

- Gereksinimler ortaya konulduktan sonra karşılamaya yönelik yapılması gerekenlerin planlaması,
- Değerlendirme ve Sistemin kontrol edilmesidir (Yılmaz, 2006: 35).

İK planlaması doğru amaçlar ile şekil alır ise başarıya ulaşabilir.

- İşletmenin amaçlarına yönelik kısa ve uzun vadeli planlar yapıp bu esasta insan kaynağı bulmak,
- Çalışanların işletmeye bağlılıklarını arttırmak için, gelişim ihtiyaçlarına yönelik eğitimler planlamak,
- İnsan kaynağı istihdamı, işlem ve etkinliklerde ve yatırımların geri dönüşünü sağlayabilmek,
- Yasal mevzuatlara ve prosedürlere uygun hareket etmek ve faaliyetlere bağlı kalmak,
- Teknolojik gelişmeleri takip etmek ve sosyal anlamda değişim gerekli ise bunun oluşumuna imkan sağlamak,
- Çalışanın organizasyonla uyumu ve tüm faaliyetlerde bilgi ve deneyimlerinin organizasyon için sağladığı katkıyı aktif şekilde kullanabilmek,
- Hatalarda çalışan payını en aza indirebilecek işletme yönetimini ve İKY üzerinde ki denetim yükünü minimum düzeye indirebilmektedir (Barutçugil,2004).

2.7.2. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme

İKY, nitelik ve sayıda yeterli insan kaynağının alımını gerçekleştirilirken beraberinde, örgütün stratejik istekleri ve örgüt kültürü ile uyum sağlayacak bireyleri seçerek yükseltilmesiyle de ilgilenmektedir (Canman, 2000: 69).

Aday havuzunun oluşturulması ve uygun adayların, İK'nın önceden belirlenmiş olan iş kriterlerine uygun seçilmesi, İş analizleri sonucunda belirlenen iş

tanımlarına uygun, işletme içerisinde daha önce aynı görevi üstlenen iş gören becerilerine sahip, işletme beklentilerini karşılayabilecek adaylar seçilmektedir .

İKY adaylardan iş gören seçimini gerçekleştirirken, aday iş gören çalışacağı işletmenin seçimini yapmak için karar sürecindedir. İş tanımlarının eksiksiz ve doğru yapılması, seçilen iş görenin işletmedeki başarı oranını ve işletmede çalışma süresini büyük ölçüde belirleyecektir .

2.7.3.İnsan Kaynağı Eğitimi ve Kariyer Planlama

Doğru işe doğru insan kaynağı seçiminin yanı sıra, çalışan gelişiminin sağlanması da İKY sorumluluğundadır. İnsan Kaynağı eğitimindeki asli amaç çalışanın işini daha iyi yapmasını sağlamak ve işletmeye olan katkısını arttırmaktır. Oryantasyon ve sosyalleşme süreci ile iş görenin, işletmenin yapısını öğrenmesi ve iç ve dış çevresine kısa sürede alışması hedeflenmektedir. Çalışanlara hizmet içi ve mesleki eğitimler verilerek, başarının istenilen hedefe ulaşması sağlanacaktır .

İşletmelerde eğitim alacak iş görenlerin belirlenmesi, eğitim için uygun ortamın oluşturulması, eğitimcilerin seçilmesi de İKY' nin sorumluluğundadır. İşletme İçi Eğitimlere; oryantasyon eğitimleri, yetki devri eğitimleri, staj ve grup çalışmaları örnek olarak verilebilir .

İşletme Dışı Eğitimlere; seminerler, konferanslar, kurslar, örnek olay çalışmaları,... vb örnek olarak verilebilir.

İKY tarafından planlanan eğitimler, iş gücü devir hızını, iş kazalarını ve hata oranlarını en aza indirecektir ve kariyer planlamasına göre etkinlik ve verimliliğin arttırılmasına aracı olacaktır. Kariyer planlaması 1990'lı yıllarda gündeme gelmiş ve her işletmede bir gereksinim halini almıştır .

İş rollerine ilişkin bireyin yaşamı boyunca edindiği deneyim, bilgi ve beceri sürecinin değerlendirilmesi olarak görülen kariyer planlama;

Kariyer ve kariyer yönetimi olarak iki aşamada değerlendirilebilir .

Kariyer planlama, İç ve dış fırsatların beraberinde orta ve uzun vade de bireyin yetenek, deneyim, bilgi, beceri ve eksik yönlerini saptamak ve bireye katkıda bulunacak stratejilerin belirlenmesi aşamalarını kapsayan kariyer ve gelişim planının hazırlanması olarak nitelendirilmektedir . (Yılmaz: 2006: 42).

Günümüzde bazı işletmeler iş görenlerin kariyer planlamalarını sağlıklı şekilde yapabilmeleri için, bünyelerinde kariyer danışmanı bulundurmaktadır. Kariyer danışmanı çalışana, kariyer planlama, iş yaşamında etkin olma, yükselme gibi konularda gerekli motivasyonu sağlar ve onu işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirmede aktif bir rol üstlenir .

2.7.4.Performans Yönetimi

Amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavram” Performans olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2000:1).

Önceden belirlenmiş standartlar ile ölçüm ve karşılaştırma yapılmasıyla, çalışanların iş performansının değerlendirilme süreci olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2006: 33).

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmesi son derece önemlidir. Performans değerlendirme verileri önceden belirlenerek, işletmenin genel hedef verilerine ulaşmadaki etkileri tespit edilebilir . Genel anlamıyla performans değerlendirme

Bireyin iş başarısını, davranış ve tutumlarını, etik değerlerini ve ahlaki özelliklerini bütün olarak değerlendiren ve çalışanın örgütün başarısına olan katkısını planlı bir araç olarak ölçümleyerek ortaya koyabilen planlı bir araç” olarak tanımlanmaktadır . Performans sisteminin uygulanmasında temel amaç değerlendirme yapılmasının yanı sıra, görevde yükseltme, eğitim ihtiyacı, uyarılma ve geliştirilme, iç transferlerin yapılması, ücretin belirlenmesi, işten çıkarılma gibi kararların verilmesinde ve uygulanmasında ölçüt verilerin temel ilkeler ışığında

objektif ve birbiri ile uyumlu olmasına özenin gösterilmesidir (Sabuncuoğlu, 2005: 185).

Performans değerlendirme sisteminin etkin ve uygulanabilir olması için, ölçütlerin net oluşturulması ve ölçülebilir olması sonrası uygulamaya alınması gerekmektedir. Performans değerlendirmesi değerlendirilenin yapılacağı iş görevleri tarafından bilinmeli, hangi bireyler için uygulamaya alınacağı belirlenmelidir . Performans değerlendirmesinin yapılacağı zaman değerlendirmeyi yapacak ve yapılacağı bireyler belirlenmeli, değerlendirme aşamasında kullanılacak periyotlar ve yöntemler seçilmelidir .

Geçmişe yönelik ve geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri olmak üzere iki ana başlıkta değerlendirme yöntemlerini, performans değerlendirme yöntemleri olarak incelenmektedir (Özden&diğ., 2001: 223-229).

En çok başvurulan performans Değerlendirme Kriterleri:

Şahsiyet Değerlendirme: çalışanın genel durum ve davranışları konusunda yöneticilerinin düşüncelerini içeren bir kişilik değerlendirmesidir. Bu kısımda kişinin dış görünüşü, dürüstlüğü, insan ilişkilerindeki başarısı gibi kriterlere bakılır .

Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi: Bu bölümde, çalışanın görev başında göstermiş olduğu başarısına ve mesleki ehliyetine ilişkin 100 puan üzerinden bireysel performans değerlendirmesinde bulunulur, bu değerlendirme kişinin amiri tarafından yapılır .

Bu bölümde, kişinin işe bağlılığı, azmi, dikkati, görevini yerine getirmedeki kabiliyeti,...gibi veriler ölçülür . (Akçakanat, 2009)

Çalışanın performansının değerlendirilmesi işletmeye şu gibi avantajlar sağlar;

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar,
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,

- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,
- Amirler çalışanların yetenekleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olur,
- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet ederler (Bulut, 2004).

2.7.5. Ücret Yönetimi

Zihinsel ve bedensel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedel ücret olarak tanımlanmaktadır. Gider maliyet unsuru olmasına rağmen ücretlendirme, verimliliği doğrudan etkilemektedir. Verimliliği doğrudan etkileyen bu unsur, İKY açısından iş gören ücretlendirmesi önemle ele alınmalı ve ücret değerlemesi mümkün olduğunca objektif kriterler referans alınarak yapılmalıdır .

Kişisel ücret değerlendirmeleri yapılmadan önce, işletmede iş görenler için uygulanan ve benimsenmiş bir ücret sisteminin olması önemlidir. İş analizleri yapılan ve görev tanımları belirgin hale getirilmiş olan kurumlarda, organizasyon yapısının belirgin olması statüye ilişkin ücret aralıklarının önceden belirginleşmesinde kolaylık sağlamaktadır. Bireyler söz konusu aralıklara göre değerlendirilirler. Sektörde emsal iş için belirlenen ücret aralıkları işletmenin ücret aralıklarını belirlemede başvurulacak önem derecesi yüksek yöntemlerden biridir . (Ünsar, 2009).

Ücret, çalışanın işine bağlılığını arttırdığı gibi, işini seçmesinde de etkin detaylardan biridir. Ücret ve ödüllendirme felsefeleri, nihaî değer kaynağının “insan” olduğu biçimindeki İKY önermesi üzerine kurulmalıdır. Ödüllendirme felsefe ve sistemleri, örgütsel gereksinimlere uymak zorundadır. Buna ek olarak bu felsefe ve sistemler, aynı zamanda çalışma ortamındaki çalışanın gereksinimlerini de, yaratıcı bir biçimde karşılamalıdır (Canman, 2000: 234).

İKY’ nin yan ödeme olarak tanımlanan ücret dışında ki ödeme sistemleri aşağıda yer alan şekli ile sınıflandırılabilir .

Özendirici Ödemeler: Hedefi iş görenin üretim hedefini arttırmaktır, üretimin

artması ile doğru orantılı olarak ödeme ve ödüllendirme sistemi uygulanır .

Sosyal Ödemeler: Sigorta primi, mali haklar gibi ücret dışında tutulan, üretim ve verimle alakası olmayan ödeme türüdür .

Prim Ödemeleri: Motivasyon odaklı olan bu ödeme türünde, prim, kar payı, ikramiye gibi kavramlar gündeme gelmektedir .

Ana Ücret Sistemi ve Teşvik Edici Ücret Sistemi olarak işletmelerde uygulanan ücret sistemi, iki ana başlıkta ele alınmaktadır .

Ana ücret sistemi üç ana başlık altında incelenmektedir;

- a) Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi: İş görenin işinde veya işyerinde geçirmiş olduğu süre referans alınarak hesaplanır.
- b) Performans Değerleme Sistemi: Performansı değerlendirilen iş görenin işinde gösterdiği başarı referans alınır. Grup veya takım birim ücretinde ise bir veya birden fazla iş görenin daha önceden belirlenmiş bir ücret ve zaman karşılığında işi yapmasıdır. Bu sistemde işin belirlenen tarihten önce veya sonra bitirmesi karşılığında herhangi bir ek ücret ödeme ya da kesme işlemi uygulanmamaktadır .
- c) Teşvik Edici Ücret Sistemi: Üretim ile birlikte üretim maliyeti ve üretim çıktısı ile doğru orantılı olarak, iş görenin ve iş görenin bulunduğu çalışma gruplarının, başarısına göre ödenen ücretleri oluşturmaktadır .

Maddi nitelik taşımadığı halde çalışanın motivasyonunu arttıran unsurlardan bir kaçısı; İş güvenliği, hatırlanma, takdir edilme, bireysel sorumluluk arttırma şeklinde de karşımıza çıkmaktadır .

Ücretlendirmenin adil olması aşağıda belirtilen sonuçların ortaya çıkmasını sağlar;

- Çalışanı motive eder,
- Çalışanda güven duygusu uyandırır,

- Çalışanın işten tatmin olmasını sağlar,
- İş gören devir hızını azaltır,
- İşletmenin belirlenen hedeflere daha kısa sürede ulaşmasını sağlar,
- İstihdamı artırır,
- İşletmeye rekabet gücü kazandırır (Bolat, 2012).

İş gören, işgücü karşılığında hak ettiği ücrete odaklanmaktadır. İş yaşamında birey için performans ve verimliliği arttıran bu unsur aynı zamanda güdülerin tatmin edilmesi, geri bildirim alınabilmesi ve önem derecesini ifade etmektedir. İyi bir ücret sistemi çalışma azmini tetiklediği gibi çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.

2.7.6.Çalışan Sağlığı ve Güvenliği

İşletmede iş sağlığı ve güvenliği İKY' nin sorumluluk ve faaliyet alanında yer almaktadır. İş gören sağlığını, güvenli ortam ve koşullarda çalışmalarını sağlayan ve bu yolda çalışanın gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan iyi durumda olmaları için yapılan tüm çalışmalar iş sağlığı ve güvenliği olarak adlandırılmaktadır (Benligiray vd., 2008: 232).

Dünya Sağlık Örgütüne göre iş kazaları, kişisel yaralanmaları, üretimin bir süre durmasına neden olan olaylar olarak tanımlarken, Uluslararası Çalışma Örgütüne göre ise belirli bir zarar ya da yaralanmaya neden olan beklenmeyen ve önceden planlanmayan olay olarak tanımlanmaktadır. Meslek hastalığı kavramı ise mesleki etkilerin sonucu olarak oluşan ve bu etkilerin devamı halinde artarak süregelen meslek veya belirli çalışma gruplarında karşılaşılan hastalıkları ifade etmektedir .(Gerek, 2008: 15-17).

4857 sayılı İş Kanununda iş yerlerinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili her türlü önlemin işverenler tarafından alınmasının gerektiğine atıfta bulunmakta ve cezai yaptırımlar öngörmektedir.(Erkul, Güven, 2007: 43). İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili teminatlar 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun kapsamındadır.

2.7.7. Endüstriyel İlişkiler

Endüstri İlişkileri Teorisi ve İKY ilişkileri kavramı en geniş anlamda istihdam olgusunun doğurduğu her türlü olayı kapsar; Endüstri ilişkileri çalışma ilişkileriyle ilgilenir. Onun odağı bütün yönleriyle mikro, makro, bireysel, kolektif istihdamdır (Kılıç, 2014).

İş görenin sosyal haklarını ve çalışma koşullarını kapsayan sosyal sistem bütünü olarak endüstriyel ilişkiler tanımlanmaktadır. İKY, endüstriyel İlişkiler kapsamında iş görenin sendikalarla, işveren ile yapılan sözleşmelerle ilgili işlemlerin takibini de yapmaktadır. Bu sistem, işçi ve işçi temsilcileri, işveren ve işveren temsilcilerini, işçi ve işveren konularında uzman olan kurum uzmanlarından oluşmaktadır.

İKY politikalarını oluştururken ülkenin yasaları, sendika, toplu sözleşmeler dikkate alınarak, oluşabilecek aksaklıklar durumunda danışman ve uzlaştırıcı bir yol izlemeyi ilke edinmelidir .

2.7.8. Bilgi Sistemleri

Gelişen teknoloji ile birlikte, İKY bilgilerin sağlanması ve sistematik şekilde işlerliğini sağlamak amacı ile bilgi sistemlerini kullanmaktadır. Birçok verinin bir arada bulundurulmasını ve erişimi kolaylaştıran bilgi sistemleri, bünyesinde çalışanlar ile ilgili veriler, gerekli form ve belgeler, iş tanımları, organizasyon yapısı ve politikaları gibi bilgilere ulaşabilme, kullanabilme ve bu belgeleri depolayabilmeyi sağlamaktadır .

İKY bilgiyi, işletme karar aşamalarında kullanabilecek şekilde entegre etmekte, üst yönetim ve diğer birimlere, çalışan gelişimi, bilgi edinimi ve kullanımı konusunda etkin bir ağ oluşturarak yardımcı olmaktadır .

2.7.9. Özlük İşleri

Yasalar tarafından belirlenen süre sona erinceye kadar veya bağlı bulunulan kurumların denetimlerinde ibraz edilmek üzere iş görenin işe başlaması ve işten ayrılması ile ilgili sicil kayıtları İKY tarafından tutulmakta ve saklanmaktadır .

2.8. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAĞI SEÇİM SÜRECİ

2.8.1. İnsan Kaynağı Seçim Kavramı

İnsan kaynağı seçimi, iş gören sağlama süreci sonunda yaratılan aday iş gören potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği İKY sürecidir (Can, 2001: 118).

İnsan Kaynağı seçim sürecinin her aşamasında ve sonuç olarak verilecek seçim kararında temel ölçüt işin özellikleri ile adayın niteliklerinin uyum içinde olmasıdır. İnsan kaynağı seçiminin etkinliğinin belirlenmesinde kullanılan temel ölçüt; “Açık görevin gerekleri yani adayın nitelikleri” şeklinde formüle edilebilir”. (Küçükaya, 2006: 87).

2.8.2. İnsan Kaynağı Seçiminin Önemi

İnsan kaynağı temin aşaması ve insan kaynağı seçim sürecinin odak noktasının insan olması, objektif bir biçimde ve stratejik bakış açısıyla yürütme işleminin ve planlamanın yapılması, çalışan-organizasyon bakımından hedef ve beklentilerinin yanıtlanabilmesi nedeniyle önem taşımaktadır (Gök, 2006: 38).

2.8.3. İnsan Kaynağı Seçim Aşamaları

İnsan kaynağı temin aşamasının ve insan kaynağı seçim sürecinin odak noktası insandır. Bu nedenle, objektif bir biçimde ve stratejik bakış açısıyla yürütme işleminin gerçekleştirilmesi ve planlamanın yapılması gerekmektedir. Çalışanlar organizasyon bakımından insan hedef ve beklentilerinin yanıtlanabilmesi önem taşımaktadır (Gök, 2006: 38).

2.8.4. İnsan Kaynağı Seçimini Etkileyen Faktörler

İnsan kaynağı seçiminin nesnel bir şekilde yapılması aşamasında, işgücü planlarının hazırlanması, iş analiz ve tanımları, iş gören performans değerlendirmesi, iş gören bulma, işletme değerleri ve ahlaki değerler ile işletmedeki

sınırlayıcılar önemli unsurları oluşturmaktadır. İşletmenin büyük ya da küçük ölçekli olması, çağdaş veya geleneksel yönetim tarzı insan kaynağı seçimini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte insan kaynağı seçimini gerçekleştirecek çalışanın bu konuda uzman veya konuyla ilgili eğitim almış olması önemlidir .

İnsan kaynağı seçimini etkileyen faktörler; Aday havuzu, yasal düzenlemeler, örgütsel hiyerarşi, örgütün türü, karar alma hızı şeklinde ifade edilebilmektedir (Bingöl, 2003: 165-166);

Aday Havuzu : Aday veri tabanının genişliği işletme imajında tercih edilebilirlik açısından etkindir .

Yasal Düzenlemeler : Yasal olarak işletme bünyesinde çalışması zorunlu olan engelli ya da hükümlü iş gören çalıştırılma oranları ve seçim sürecinde görüşme ve sınavlarda etik dışı soruların sorulmamasına yönelik uygulamalar bulunmaktadır .

Örgütsel Hiyerarşi : Üst düzey yönetim kadrosu seçiminin yapılacağı aday görüşmelerinde farklı uygulamalar yapılması gerektirmektedir .

Örgütün Türü : “Bir örgütün özel kuruluş veya devlet kuruluşu olması iş gören seçiminin yapılması aşama ve yöntemleri arasında farklılık göstermektedir .

Karar Alma Hızı : İşletmede çalışan alım kararının hemen alınabilmesi ve seçim işlevinin hızlı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir .

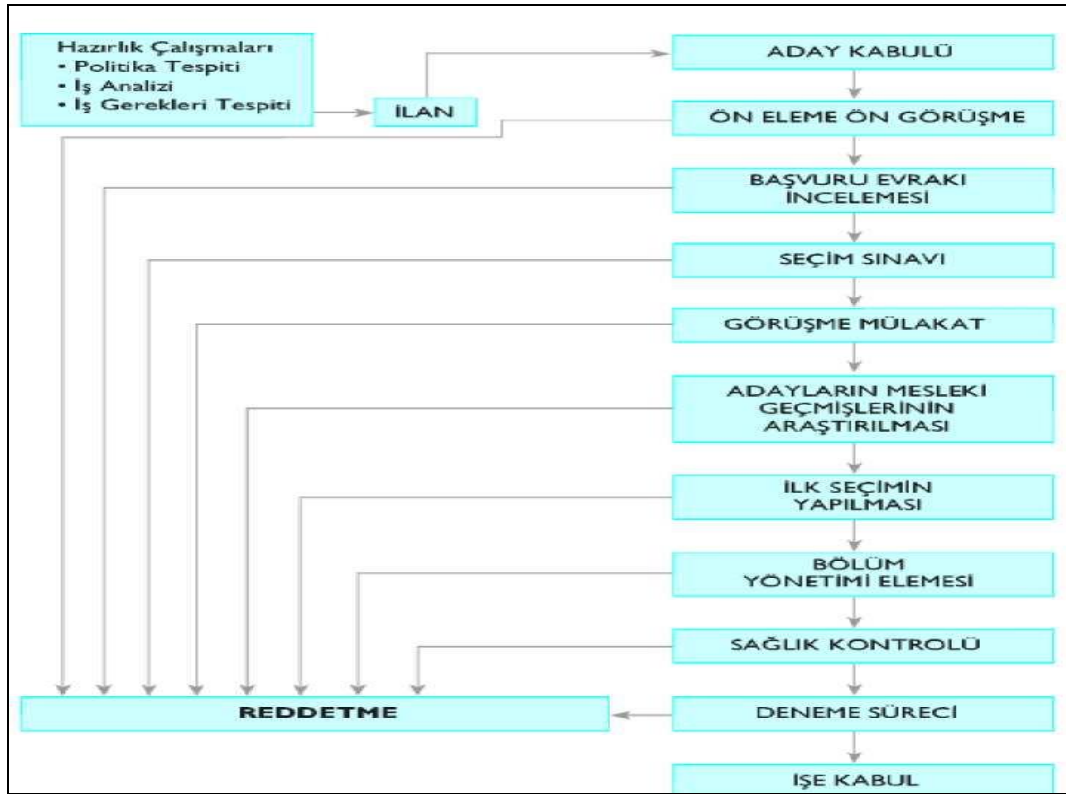
Deneme Dönemi : Deneme dönemi süreci; birçok işletme, seçilen iş görenin işe başlangıç aşamasında, sahip olduğu yetenek ve taşıdığı niteliklerden dolayı değerlendirmeye tabi tutmaktadır.

(<http://ahmetnarinoğlu.com/sayfadetay.asp?CatID=4&ContentID=164>).

Seçimin Objektifliği : Seçimi yapacak aday çalışanın, işletme içi ya da işletme dışından seçim aşamasında veya görüşme esnasında bir baskı altında olmadan karar vermesidir .

2.8.5. İnsan Kaynağı Seçim Aşamaları

Seçim sürecindeki aşamaların sayısı ve kullanılan araçlar işletmenin büyüklüğüne, işlerin niteliklerine, seçilecek personel sayısına göre farklılık gösterir. İşletmeler çalışan seçimini, bünyelerine ek bir değer sağlayacak potansiyel işgücünü kendilerine yönlendirmek için uygulamış oldukları işe alma süreçlerini verimlilik açısından ele alarak değerlendirmektedir. Bu nedenle çeşitli işe alma yöntemlerini uygulayarak verimliliğe ve etkinliğe katkıda bulunmak istemektedirler (Demirkol&Ertuğral, 2007: 23).



Şekil 5 Şematik Olarak İnsan Kaynağı Seçim Süreci

Kaynak : <http://notoku.com/satis-elemanlarinin-ayiklanmasi-ve-secimi/>

İşletmelerin insan kaynağı süreci aşamaları genel olarak aşağıdaki aşamalar izlenerek gerçekleştirilmektedir .

2.8.5.1. Başvuruların Kabulü ve Ön Görüşme

Adayların işletmeye farklı kaynaklar aracılığı ile başvurması ile insan kaynağı

seçim süreci başlamaktadır. Başvuruların alınması ve değerlendirilmesi aşamasında gizlilik işletme ve İK biriminin esasları arasında yer almaktadır. Çalışan ihtiyacının duyurulması sonrası belirlenmiş süre zarfında adaylar tarafından yapılmış olan başvuruların kabulü aşamasına geçilmektedir (Kurtuluş, 2006: 36).

Ön görüşme, insan kaynağını sağlayan yetkili ile aday arasında gerçekleştirilen kısa ,bilgi edinme amacı ile yapılan görüşmedir

Ön görüşme yapılmasının nedenleri;

- Adayın özgeçmişindeki bilgilerin doğruluğunun teyit etmek,
- Aday ile ilgili detaylı bilgi almak,
- İşletme, görev tanımı ve ihtiyaçlar hakkında adaya bilgi vermek,
- Adayın tutum ve davranışları, kişisel özellikleri ve motivasyonunu değerlendirmek,
- Adayın işten beklentilerini öğrenmektir .

Ön görüşme yüz yüze de yapılabilir, adayın gerekçeli mazeret göstermesi ile telefonla veya internet aracılığıyla da gerçekleştirilebilir .(Erdoğan, 2013).

2.8.5.2.Başvuru Formu ve Biyografik Envanter

Başvuru formu ve biyografik envanter işletmelerin iş gören seçiminde kullanmış oldukları biyografik yöntemin bir parçası olarak ele alınmaktadır. Biyografik bilgilerin yer aldığı bu formlar adayın geçmişine yönelik bilgileri ve hangi özelliklerin süreklilik gösterdiğini yansıtmaktadır. Biyografik yöntem olarak adlandırılan bu formlar bilgi bakımından tutarlı olması, adayın geçmiş tercih ve davranışlarının gelecekteki performansına nasıl etki edeceği konusunda ipuçları barındırması nedeniyle tercih edilmektedir .

Başvuru formu; adayın kimliği, iletişim bilgileri, yaşını, eğitim düzeyi ve mezun olduğu okulları, iş deneyimlerini, katıldığı kurs veya seminerleri, yabancı dil bilgisini, aldığı sertifikaları, askerlik durumu, talep ettiği ücret ve işletmede çalışan bir yakının olup olmadığı konusunda detaylı bilgi sağlamaya yönelik hazırlanmış formdur .

Biyografik envanter; Çoktan seçmeli sorulardan oluşmuş, adayın tercihleri, olaylar karşısındaki tutumları, bireyin değer yargılarını ve geçmişe yönelik detaylı bilgilerin öğrenilmesine yönelik soru listesidir. Daha önce aynı pozisyonda çalışan adayın, oluşturulan bu listedeki detaylı bilgilerle aynı başarıyı gösterip gösteremeyeceği ölçülmeye çalışılmaktadır. Geleceğe dönük hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için yapmayı düşündüğü çalışmalar, adayın belirlenen bir zaman içerisindeki biyografik açıdan değerlendirildiği yöntemlerdir .

2.8.5.3.Sınav ve Test

2.8.5.3.1.Sınav Uygulaması

Adayın işin gerektirdiği bilgi düzeyinde olması, karşılaşacağı problemlerde müdahale edebilmesi ve işinde başarı elde edebilmesi için sınava tabi tutulması gerekmektedir. Giriş sınavı olarak da adlandırılan sınav uygulaması, adayların belli konulardaki bilgilerini ölçmeye çalışan ve kişinin aranan bir özelliğe sahip olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak kullanılan ölçüm araçlarıdır. Yazılı Sınavlar ve Uygulamalı Sınavlar olmak üzere iki şekilde uygulanabilmektedir .

Yazılı sınavlar: Adayın, işin niteliklerine uygunluğunu ölçmek üzere yapılan, adayın bilgi düzeyini belirlemeye yönelik adayın yazılı olarak cevaplandırma yaptığı sınavlardır .

Uygulamalı Sınavlar: Adayın fiziksel yeteneğini ölçmeye dayalı ya da işin gerektirdiği cihaz ve makineleri kullanabilirliğini ölçen sınavlardır (Kaynak&diğ., 2000: 150).

2.8.5.3.2.Psikoteknik Testler

Bireylerin yetenekleri, becerileri, performansları, güdüleri, tutumları ve savunmaları hakkında bilgi verecek soruların sorulmasına ortam ve olanak sağlayan sistemli bir yaklaşımdır (Çavdar&Çavdar, 2010: 87).

Psikolojik ve fizyolojik olarak değerlendirerek bireyin iş-yetenek uyumunu kıyaslayan psikolojik testler adayın davranış özelliklerini belirlemektedir .

2.8.5.3.3.Mülakat (Görüşme)

Adayla İK yönetiminde analiz ve değerlendirme yöntemi olarak kullanılan, ilgi ve deneyimi ölçmeye yönelik sınırlı zamanda adaylar ile yüz yüze görüşülmesi yönetimi mülakat olarak tanımlanmaktadır. Birinci amaç, adayların açık pozisyonla ilgili nitelikleri taşıyıp taşımadığını ölçmektir. İK uygulamaları hakkında adaya bilgi vermek, işin özelliklerini ve gereklerini anlatarak, adayda olumlu etki yaratarak adayda çalışma isteği uyandırmaktır .

2.8.5.3.4.Plansız (Serbest) Mülakat

Görüşmecinin soracağı sorulara herhangi bir sınırlama getirilmemiş, mülakat aşamasında adaya işi yaparken hangi tür davranışları sergileyebileceğini belirleme amaçlı sorular yöneltilmektedir. Plansız mülakat, görüşme konularında herhangi bir kısıtlama getirmediği için adayın kendini rahat bir şekilde ifade etmesini, görüşmenin mülakat süresi boyunca dinamik tutulmasını sağlamaktadır. Standart görüşmeye göre görüşme konusu daha geniş tutulmakla görüşme daha canlı, esnek ve sıkıcı olmayan bir düzeyde gerçekleşir (Sabuncuoğlu, 2000: 96).

2.8.5.3.5.Planlı Mülakat

Yapılandırılmış mülakat olarak adlandırılan bu yöntemde adayla görüşme yapılmadan önce adaya ait bilgiler incelenmekte, işin gereklerine uygun olarak soru listesi uzmanlar tarafından hazırlanmaktadır .

2.8.5.3.6.Karma (Yarı Planlı) Mülakat

Planlı mülakat yönteminde olduğu gibi sorular önce hazırlanmakta fakat görüşmeci gerek gördüğünde ya da mülakatın gelişimine göre adaya ek sorular yönelterek, plansız mülakat şeklinde görüşmesini sürdürmektedir (Özkan, 2007: 35).

2.8.5.3.7.Sorun Çözmeye Yönelik Mülakat

Adaylara “sorun çözdürme esasına dayanır. Adaylara alanlarına ilişkin bir sorun verilir ve bu konuda görüş beyan etmeleri istenir. Çoğu zaman bu sorunlar “Siz olsanız ne yaparsınız?” şeklindedir. Adayların verdikleri cevaplar ile çözüm yaklaşımları birlikte değerlendirilir .(Altun ve Kovancı, 2004)

2.8.5.3.8.Bireysel veya Grup Mülakat

Adayların; liderlik özelliği, fikir savunma ve fikir geliştirme yönleri, bireysel veya grup sorun çözme yaklaşımları, benzer özellikleri analiz edilebilir. Birden fazla görüşmeci ve adayın olduğu rahat görüşme ortamlarında yapılan ve sorun çözmeye yönelik mülakatlarla uygulanabilir değerlendirmelerdir (Altun ve Kovancı, 2004).

2.8.5.3.9.Stres (Baskılı) Mülakat

Genellikle stresin yoğunluklu olabileceği, koruma, güvenlik ve dayanışmada çalışacak iş görenlerin mülakatında uygulanmaktadır. Görüşme ortamı stres verici unsurlardan oluşturulmuştur ve adaya sürekli soru sorularak aday baskı altına alınmaktadır . (Altun ve Kovancı, 2004).

2.8.5.3.10.Yoğunlaştırılmış Mülakat

Yoğunlaştırılmış “mülakatta adaya ait tüm bilgiler detaylı incelemenin ardından, işe müracaat etme nedeni, deneyimleri, bu işi yapmak istemekte ki nedenleri, sorularına yanıt aranmaktadır .

2.8.5.3.11.Performans Yetkinliğine Dayalı Mülakat

Adaylara iş odaklı hazırlanan bu sorular geçmişe yönelik performanslarını araştırma niteliğinde, görevin/durumun ne olduğu ve bu aşamada nasıl bir davranış sergilediği ve sergilediği davranış sonucu olayın nasıl yönlendiği/sonuçlandığını bulmaya yöneliktir (Çoban, 2008: 51).

2.8.5.3.12.Mülakat Süreci ve Mülakat Hataları

İnsan kaynağı seçiminde kullanılan yöntemlerin yanı sıra görüşmenin plan

dahilinde ve eksiksiz yürütülmesi oldukça önemlidir .

Bu aşamalar aşağıda verilmiştir;

Hazırlık: Görüşmenin yapılacağı yer ve zaman, görüşmeyi yapacak kişi, görüşme yöntemi belirlenmiş ise soruların hazırlanması, adayın değerlendirilmesindeki kriterler belirlenmelidir .

Görüşme Aşaması: Aday ile görüşmenin başladığı an itibariyle görüşmeci adayı, psikolojik baskı altına almamalı, adayın işin gerekleriyle ilgili bilgilerini almaya geçmeden önce adayı rahatlatıcı bir ön konuşma yapmalıdır .

Mülakat hataları adaydan ve görüşmeciden, alınan kararların olgunlaşmayarak verilmesi gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır . (Altun&Kovancı, 2004: 59).

2.8.5.4.Referans Kontrolü

İnsan kaynağı sürecinde referans kontrolü adayın, daha önce çalıştığı iş ve işletmelerdeki başarısı, iş performansı, çalıştığı süre, almış olduğu ücret, ayrılış nedeni, üstleri ve mesai arkadaşlarıyla olan ilişkisi, devam durumu hakkında bilgi edinilmesini ve aday hakkında yapılan değerlendirmenin boyutunu belirlemektedir. Referans kontrolünde dikkat edilmesi gereken nokta adayın göstermiş olduğu referanslarından alınacak bilgilerin güvenilirliğinin olmasıdır .

2.8.5.5.İlgili Bölüm Yöneticisi Değerlendirmesi

Çalışan seçim sürecinden başarı ile değerlendirmeleri tamamlayan aday, işe alınmadan önce son kararından önce, ilgili bölüm yönetimi ile görüşürülmektedir. Adayın işe alındıktan performans, işletmeye olan uyumundan dolayı ilgili bölüm yöneticisinin sorumluluğunda olması nedeniyle yönetici onayının alınması gerekmektedir .

2.8.5.6.Sağlık Kontrolü

İş gören seçim kararının verilmesinden önce adaylardan işin gereklerinden doğan ya da çalışma hayatını etkileyecek herhangi bir engel bulunmadığına, fiziksel ve ruhsal olarak sağlıklı olduğuna dair rapor istenmektedir .

2.8.5.7.İşe Kabul Kararı

İşe kabul kararında son kararı kimin vermesi gerektiği üzerine kesin olarak tanımlanmış bir kural olmamaktadır. Kurumsallaşmış bazı işletmelerde ise seçim kararının alınmasında kimlerin yetkili olacağı, kararın alınma şekli ve onaylanması, iş teklifinin yapılmasında kimin görevlendirileceği bazı kurallar ve prosedürler kapsamında yapılmaktadır .

2.8.5.8.İş Teklifi ve Diğer Adayların Bilgilendirilmesi

Seçim kararının verilmesinin ardından seçilen aday son kez görüşmeye davet edilerek işin detayları ve daha önce belirtilmeyen konular hakkında bilgi verilmekte, adaya işin gerektirdiği sorumluluklar, programlar, çalışma saatleri, ücret, sosyal imkânlar, izin, çalışacağı bölge ya da şehir bilgisi gibi koşullar belirtilmekte, bu koşullar dâhilinde işletmede çalışmayı kabul edip edemeyeceği sorulmaktadır. İşletme tarafından adaya yapılan iş teklifi sözlü ve yazılı olarak yapılabilmekte, işletmeye alınacak çalışan kadrosu için iş teklifi bölüm yöneticisi ve diğer görevli kişi tarafından, aday yönetici kadrosuna alınıyor ise İK uzmanı tarafından yapılmaktadır .

Adaya iş teklifi yapıldıktan sonra, prosedürlerin tamamlanması ve adayın ilgili diploma, sertifika, ehliyet gibi bazı evrakları sunması gerekmektedir. Aynı zamanda adayın işe başlama tarihini ve gerekli koşulları belirten, aday ile işletme arasında bir sözleşme imzalanmaktadır .

2.8.5.9.İşe Yerleştirme ve Oryantasyon

Oryantasyon genel olarak yeni bir çevreye alışmak anlamında kullanılmaktadır. İş yaşamında ise işe yeni başlayan iş görenlerin işletme kültürüne ve iş ortamına kısa

sürede uyum sağlaması için gerçekleştirilen eğitim faaliyetleridir (Kocabacak, 2006).

İşe yerleştirme süreci biçimsel bir şekilde, işe başlayan iş görenlerin yönlendirilmesi şeklinde yapılmalıdır. Çalışma arkadaşları ile tanıştırılarak işe başlatılıyor ise biçimsel olmayan, belirli bir süreyi kapsıyor ve farklı içeriklerde oryantasyon programı uygulanıyor ise, çalışan biçimsel oryantasyon programına tabi tutulmaktadır .

İlk amir veya bölüm yöneticisi işe alıştırma aşamasından sorumludur. İlk aşamada; çalışanın iş yükümlülükleri, deneme dönemi performans verileri, mesai saatleri, fazla mesailer, vardiyalar, tatillerin süreleri, mesai saatlerinde uyulması gereken kıyafet kuralları, oluşacak bir sorun dâhilinde kiminle irtibata geçileceği, gerekli materyallerin kullanımı ve sorumluluğu, işletmedeki bölümlerin bilgileri, önemli yerler ve vermesi gereken eğitim içeriğini oluşturmaktadır .

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARŞİV OTOMASYON SAYISALLAŞTIRMA (E-ARŞİV) PROJESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. E-ARŞİV PROJESİ UYGULAMA ÖRNEĞİ GENEL BİLGİ

E-Arşiv projesi, kamu kuruluşlarına ait arşivlerin standartlara göre düzenlenerek sanal ortama aktarılmasını bu sayede araştırmacıların ve programı kullananların aradıkları bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesini hedeflemektedir.

İdare geçerli kanun kapsamında gerekli hizmeti ihale ederek bir yüklenicinin üstlenmesini sağlar. Yüklenici yazılım ve personel desteği sağlayarak hizmetin ifasını gerçekleştirirken hizmetin uygulanması için gerekli kırtasiye malzemeleri ve benzeri diğer ekipmanlar ihaleyi yapan idarenin sorumluluğundadır .

Söz konusu projede üç yıla tekabül eden bir zaman dilimi içerisinde 65.000.000 evrakın saklama koşullarının iyileştirilmesi ve sanal ortama aktarılması hedeflenmektedir. Benzeri projeler daha önce bazı kamu kurumlarında uygulanmış olmasına rağmen, tarihi evrak içerikli bu derece büyük bir proje Türkiye sınırları içerisinde ilk kez yürütülmektedir .

Projenin tüm sorumluluğu İdareye ait olmakla birlikte bütün hakları sözleşme ile koruma altına alınmaktadır. Projenin genel gidişatını uygulama esasları açısından yönlendirmek, kontrol etmek ve yönetime rapor vermek Kurumda görevli olan Arşiv Uzmanlarının sorumluluğundadır. Projenin uygulandığı Kurumda Arşiv Uzmanı olarak görevli sekiz kişi bulunmaktadır. Uzun süredir Kurumda görev yapmakta olan uzmanlar; Üniversitelerin 4 yıllık Fakültelerinin Tarih Bölümü, Bilgi Belge Yönetimi Bölümü veya Kütüphanecilik Bölümü mezunlarıdır. Arşiv Uzmanlarının son kontrolde verdikleri onay büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle Arşiv Uzmanlarına Projenin ilerleyen aşamalarında hizmet alımı ile alınan personellerden son kontrol istasyonunda görevlendirilmek üzere seçilenler son kontrol onayı için destek vermiştir.

Arşiv Uzmanları ayrıştırma ve kataloglama sürecinde de etkin rol oynamış ve uygulama standartlarını her istasyon için yönergelerle standart hale getirmişlerdir .

Projenin uygulandığı alan özel giriş izni gerektirmektedir. Arşiv Uzmanları olmadan bu alanda çalışma yapılması söz konusu değildir. Bu alana giriş ve çıkışlarda bilgi güvenliğini riske atacak; belge, kâğıt, cep telefonu, taşıyıcı bellek ve benzeri şeylerin bulundurulması kesinlikle yasaktır. Bu sebeple güvenliğin sağlanmasından sorumlu olan kurum personeli bahsedilen alana tüm giriş ve çıkışlarda x ray cihazlarının da yardımı ile kontrol yapmaktadır. Güvenlik Personeli gerekli gördüğü takdir de birden fazla arama yapma yetkisine sahiptir. Güvenlik soruşturmasından geçmeden ve özel giriş onayı alınmadan proje alanına girişler kesinlikle yasaktır bu yüzden bu alanda çalışacak her bir personel adına özel yetkilendirilmiş kimlik kartları düzenlenmiştir. Proje alanında görevli personeller giriş ve çıkışlarını bu kartlar ile yapmaktadır. Giriş ve çıkışlara ait bilgiler kurum tarafından kayıt altına alınarak düzenli olarak kontrol edilmekte ve ilgililere rapor edilmektedir. Yalnızca giriş ve çıkışlarda değil personellerin çalıştığı alanda da ciddi güvenlik önlemleri alınmıştır. Projenin uygulanması esnasında; personeller 06.30 ve 00.30 saatleri arasında belirlenmiş iki vardiyalı sistemde çalışmaktadırlar ve bu saatler arasında sesli ve görüntülü olmak üzere kapalı devre kamera sistemleri ile kayıt yapılmaktadır .

Sıkı güvenlik önlemleri altında arşivlenecek olan veriler arasında 1910 sonrasına ait önemli belgeler, kamera kayıtları, fotoğraflar ve çeşitli haritalar bulunmaktadır. e-Arşiv Projesinin amacı ise mevcutta bulunan bu verilerin sanal ortama aktarılarak kayıt altına alınması ve proje bitimi olan üç yılın sonunda araştırmacılar tarafından kullanılabilir olmasıdır .

Arşivlenen belgeler çoğunlukla Türkçe, Osmanlı Türkçesi, Fransızca veya İngilizce dillerindedir bunun yanı sıra ihmal edilecek derecede az olmasına rağmen diğer dillerde de yazışmalar mevcuttur. Belgeler arşivlenirken; kullanılan yazışma diline, yazışma yapılan ülkeye ve yazışmanın yapıldığı tarihe göre sınıflandırma yapılır.

Dijital ortamda arşivlenen belgelerin orijinalleri şömiz veya gömlek denilen eski tip zarfların içine yerleştirilmiştir. Belgenin orijinalinin bozulmadan uzun yıllar muhafaza edilmesi çok önemlidir bu nedenle gömleklerin tamamı ayrı ayrı eski tip kutularda bir veya birden fazla olacak şekilde muhafaza edilmektedir. Ayrıca belgelerin yer aldığı gömlek ve kutular yenilenirken barkot sistemi kullanılması, istenildiğinde belgenin orijinaline ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bütün bu işlemler ekip yöneticilerine bağlı olarak çalışan Arşiv Uzmanları tarafından yapılmaktadır .

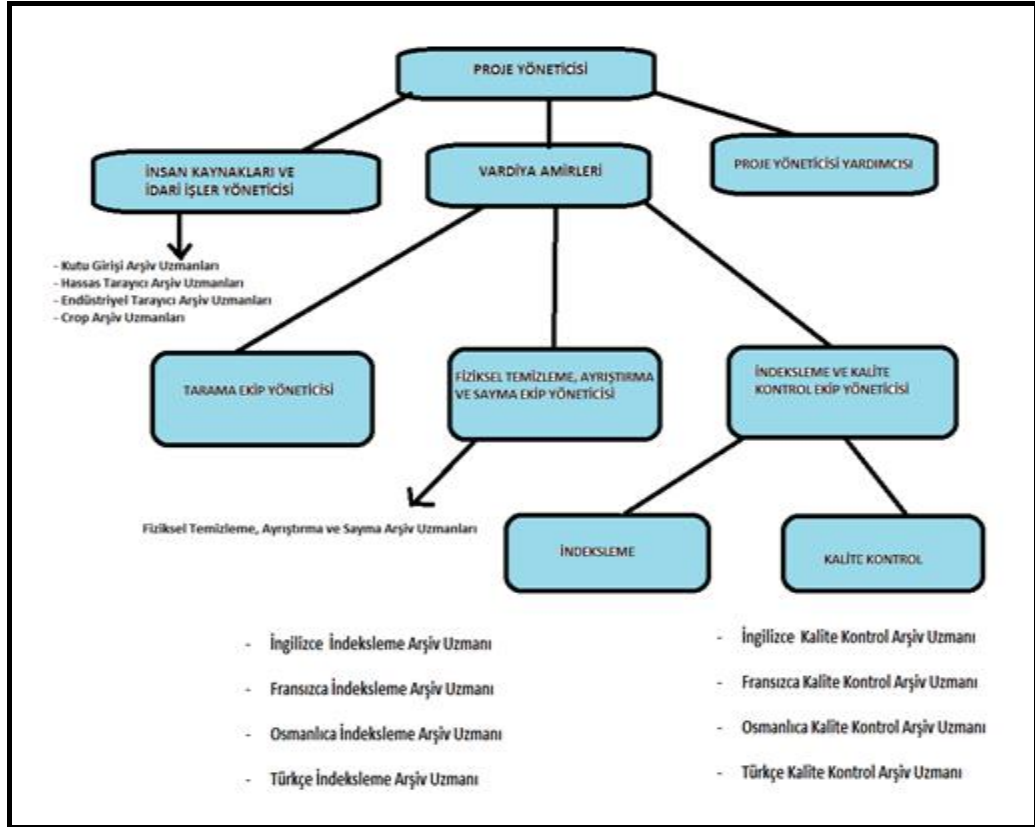
Arşiv otomasyon sayısallaştırma projesinden sorumlu olarak görevlendirilen kişi arşiv otomasyon daire başkanıdır. Bazı emekli büyükelçilerden oluşan bir gizlilik kaldırma komisyonu projede yer almaktadır. Bu komisyonun görevi; kanun hükümleri ve süreçlerindeki gelişmeler ışığında söz konusu verilerin gizlilik derecelerine göre tanımlanmasıdır. Komisyonun verileri tanımlamasının ardından, ilgili arşiv dosyaları yönergelere geçmesi için proje sorumlusunun onayına sunulur .

Her bir dil için ayrı ayrı görevlendirilen ve kontrolü sağlamakla yükümlü olan Bakanlık uzmanlarından oluşan ‘‘Son Kontrol İstasyonu’’ projede önemli bir role sahiptir. Son Kontrolün onay vermesi durumunda; ilgili dokümanlar araştırmacılar tarafından test edilebilir.

Araştırmacılar, tüm onaylardan geçmiş belgelerin kontrolünü araştırmacı beklentilerini esas alarak yaptıkları için; ekran kullanımının rahatlığı, konuların bütünleşik yerleşimi ve ilgili dökümanlara ulaşımın kolaylığı gibi detayları kontrol ederler .

3.2. E-ARŞİV PROJESİ BİRİMLERİ ve ÇALIŞANLARIN GÖREV TANIMLARI

Proje Yöneticisi, Proje Yöneticisi Yardımcısı ve İnsan Kaynakları Yöneticisi proje başlamadan önce işe başlamışlar ve projenin tüm aşamalarında aktif olarak görev almışlardır. Vardiya Amirleri Arşiv Uzmanlarının üretime başlamasından sonra işe başlamışlardır .



Şekil 6 Arşiv Otomasyon Sayısallaştırma (e-Arşiv) Projesinde Organizasyon Yapısı

3.2.1. Proje Alanında Yüklenici Firma Adına Çalışan Birimler

Yüklenici firma çalışanlarının yöneticiler dışında neredeyse tamamı Arşiv Uzmanı olarak tanımlanacaktır. Arşiv Uzmanları proje başlangıcından sonra, değerlendirmeler sonucu çalışma arkadaşları arasından seçilen Ekip Yöneticileri tarafından yönetilmektedir”.

Arşiv Uzmanı: Bulunduğu istasyonda görev tanımını yerine getirmekten sorumludur .

Proje başladığında işe alınan personellerden hiçbiri Arşiv Uzmanlığı konusunda deneyime sahip değildir. Arşiv Uzmanları, ihtiyaç duyulması halinde diğer

istasyonlarda da çalışabilmelerine olanak sağlayan gerekli eğitimi alarak işe başlamaktadır .

Arşiv Uzmanları vardiyalı çalışmakta ve vardiya değişimleri haftalık yapılmaktadır. Ayrıca Çalıştıkları istasyonlardan bağımsız olarak Arşiv uzmanları kendi içinde Türkçe ve Yabancı Dil olmak üzere ikiye ayrılmakta ve bu Uzmanların Performans verileri, kendi üretim verileri üzerinden yapılmaktadır .

Proje alanında; Fiziksel Temizleme, Ayrıştırma ve Sayma, Tarama, İndeksleme, Kalite Kontrol olmak üzere dört farklı çalışma istasyonu bulunmaktadır. Her bir istasyonda yapılan iş ve işlemler, yapılan işlerin kontrolü ve onayı, çalışma koşulları ve yetkileri ile projede görevli personellerin görev tanımları aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır

3.2.1.1. Proje Yöneticisi ve Yardımcısının Görev Tanımı

Yüklenici firma adına tüm birimlerden ve proje çalışanlarından sorumludur. Görevde olmaması durumunda proje yöneticisi yardımcısı sorumluluğu almaktadır.

Görev yetki ve sorumluluklar:

- Proje gereksinimlerini ve faaliyetlerini planlama,
- Projenin genel durumunu kontrol etme ve proje yetkililerine raporlama,
- Teknik ve idari koordinasyonu sağlama,
- Projenin programlanması ve koordinasyonu oluşturma,
- Projede oluşabilecek problemleri öngörme ve gerekli tedbirleri alma,
- Proje yazılımlarında genel aksaklıklara çözüm bulma ve gelişim taleplerine göre yazılımı güncelleme,
- Kurum yetkililerine rapor verme,
- Kurum ile görüşmeleri yaparak dış ilişkileri yönetmektir.

Nitelikler: Bilgisayar / Yazılım Mühendisi

Mesleki tecrübe: En az 5 yıl proje yönetim deneyimine sahip olmak.

Eğitim durumu: En az 4 yıllık Üniversite mezunu olmak.

Yabancı dil: Çok iyi derece İngilizce bilmek.

Bireysel özellikler: Kurumlarda temsil becerisine sahip, dış görünüşüne önem veren, yönlendirme ve koordinasyon becerisi yüksek, diksiyonu düzgün, yeni teknik ve sosyal gelişmelere duyarlı ve liderlik özelliklerine sahip olmalıdır .

E-Arşiv “projesi uygulamaya alınmadan önce Proje Yöneticisi ve Yardımcısı belirlenmiştir. Yüklenici firmanın uzun süredir görev yapan söz konusu yöneticileri, daha önce başka bir kurumun daha küçük çaplı bir projesinin yazılımını yapmış ve projeyi yürütmüşlerdir. E-Arşiv Projesi yazılımı söz konusu yöneticiler tarafından yazılmıştır. Proje devam ederken, güncelleme işlemlerini uygulama esnasında taleplere göre yapmaktadırlar”.

Proje “Yöneticisi, projenin her aşamasından yüklenici firmayı temsilen Kuruma ve tüm çalışanlara karşı sorumludur. Planlama, Uygulama, Yürütme ve Denetleme sorumluluklarının genelini ifade eder”.

Tüm “proje yetkilileri raporlamalarını, proje yöneticisine yapmaktadırlar. İnsan Kaynakları Yöneticisi Proje yöneticisine bağlı olarak çalışmaktadır. Proje yöneticisinin çalışma alanı, proje alanı ve kurum içi çalışma alanlarıdır. Tüm personel gibi özel izinlerle ve kontrollerle proje alanına girebilmektedirler”.

3.2.1.2. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Yöneticisi Görev Tanımı

Tüm “birimlerden ve proje çalışanlarından sorumludur. Projenin kaliteli insan kaynağının temin edilmesi, çalışanın eğitimi ve iş gören devir hızını azaltarak verimliliğin artırılması genel görev tanımını vermektedir”.

“Görev yetki ve sorumluluklar:

- Şirket hedefleri için üst yönetimle birlikte hareket etmek,
- İş analizi, iş tanımları ve iş sınıflandırmalarını gerçekleştirmek,
- Ücret yapısının oluşturulmasına destek olmak,
- Performans sisteminin kurulması ve uygulanması,

- İşletme yapısını ve kurum kültürünü oluşturmak,
- İş gören arama ve seçme yöntemleri oluşturup, mülakatları gerçekleştirmek,
- İşe alım ve oryantasyon eğitimini vermek,
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini uygulamak,
- Motivasyon unsurlarının aktif kullanımına zemin yaratmak,
- Servislerin ayarlanması ve koordinasyonu yapmak,
- Yemek ve çay firmasının çalışanlarla ilgili bölümünün koordinasyonu yapmak,
- Faturaların onaylanması ve üst yönetime sunulmasını sağlamak,
- 4857 sayılı İş Kanunu uygulamalarına hakim olmak,
- Gerekli durumlarda ceza hukuku ve borçlar hukuku ilgili maddelerinin takibini yapabilecek,
- İşten ayrılma nedenlerini öğrenerek süreçlerde destek vermektir

Nitelikler: Psikoloji/ İnsan Kaynakları/ Çalışma Ekonomisi

Mesleki tecrübe: En az 5 yıl İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak görev yapmış olmak.

Eğitim durumu: En az 4 yıllık Üniversite mezunu olmak.

Yabancı dil: İyi derece İngilizce bilmek.

Bireysel özellikler: Kurumlarda temsil becerisine sahip, dış görünüşüne önem veren, yönlendirme ve koordinasyon becerisi yüksek, iletişim becerileri gelişmiş, diksiyonu düzgün, yeni teknik ve sosyal gelişmelere duyarlı ve liderlik özelliklerine sahip olmak.

İnsan Kaynakları Yöneticisi, sadece insan kaynakları faaliyetleri konusu ile değil aynı zamanda örgütün ihtiyaçlarının neler olduğu ile de ilgilenmelidir. İnsanı seven, İletişimi güçlü, adil her çalışana eşit mesafede olan ve her an ulaşılabilen olmalıdır .

E-Arşiv projesinde İnsan Kaynakları Yöneticisi idari süreçlerinde sorumluluğunu almıştır. Proje Yöneticisi ile birebir çalışması, planlanan süreçlerin uygulanmasında yönetim desteğini almasına neden olmuş, projenin planlanan süreçte uygulamaya alınmasını sağlamıştır .

Proje “süresince, İnsan Kaynakları Yöneticisi görevlerine ek olarak idari işler sürecini tek başına yönetmiştir. Çalışanların sayısı projenin birinci yılının sonunda 283 iş görene’ e ulaşmıştır. Projede ilk bir yıl içinde iş gören devir hızı % 16.9 ’dur. İnsan Kaynakları Yöneticisi her iki vardiya ile birlikte çalışabilmek amacı ile ara mesaide gelmektedir .

3.2.1.3. Vardiya Amiri Görev Tanımı

İki yönetici Vardiya Amiri olarak çalışmaktadır. Vardiyasında ki tüm çalışanlardan ve birimlerden sorumludur. Raporlamalarını Proje yöneticisine yapmaktadır. İki haftada bir vardiya değişimi yapılarak, farklı vardiyaları yönetmeleri talep edilmektedir .

Görev yetki ve sorumluluklar:

- Proje yöneticisinin planlamış olduğu proje faaliyetlerine ekibin uygun hareket etmesini sağlamak,
- Vardiyasında günlük üretim verilerini üst yöneticisine raporlamak,
- Projenin vardiyasındaki üretim verilerini düzenli olarak kontrol etme ve ekiplerine geri bildirimde bulunmak,
- Üretim verileri ve proje aksaklıklarını proje yöneticisine raporlamak,
- Vardiyasında teknik ve idari koordinasyonu sağlamak,
- Vardiyasında oluşabilecek problemleri öngörme ve gerekli tedbirleri almak,
- Proje yazılımlarında oluşan aksaklıklarda veya sistemsal problemlerle proje yöneticisini bilgilendirmek,
- Ekiplerinin motivasyonunu sağlamak,
- İnsan Kaynakları Yöneticisini ilgilendiren her durumda bilgi vermek,
- Ekip yöneticilerinin ve ekiplerinin performans verilerini kontrol etmedir.

Nitelikler: İşletme/ İktisat/ İstatistik gibi bölümlerden mezun olmak.

Mesleki tecrübe: En az 3 yıl iş gören yönetim deneyimine sahip olmak.

Eğitim durumu: En az 4 yıllık Üniversite mezunu olmak.

Yabancı dil: iyi derecede İngilizce ve /veya Fransızca bilmek.

Bireysel özellikler: Kurumlarda temsil becerisine sahip, dış görünüşüne önem veren, yönlendirme ve koordinasyon becerisi yüksek, takım çalışmasına uyum sağlayabilen, diksiyonu düzgün, yeni teknik ve sosyal gelişmelere duyarlı ve liderlik özelliklerine sahip olmak.

3.2.1.4. Ekip Yöneticisi Görev Tanımı

Kendine bağlı ekibin yönetiminden sorumludur.

- Fiziksel Temizleme Ayrıştırma ve Sayma İstasyonu,
- Tarama İstasyonu,
- İndeks & Kalite Kontrol İstasyonları, ekiplerinin her vardiya için birer yöneticisi olmaktadır.

İki vardiya için altı yönetici Ekip Yöneticisi olarak görev yapmaktadırlar. Vardiya değişimleri ayda bir yapılmaktadır. Vardiya Amirleri ilk yöneticileridir. Raporlamalarını her ay düzenli olarak Vardiya Amirlerine yapmalıdırlar .

Görev yetki ve sorumluluklar:

- Kendisine bağlı iş görenlerin performans verilerini takip etmek ve ekibine düzenli geri bildirimlerde bulunmak,
- Proje yöneticisinin planlamış olduğu proje faaliyetlerine ekibin uygun hareket etmesini sağlamak,
- Üretim verilerini Vardiya Amirine raporlamak,
- Kullanılan cihazların çalışır durumda olduğundan emin olmak,
- Sistemsel aksaklıkları zaman kaybetmeden Vardiya Amirine bildirmek,
- Ekipleri Arşiv çalışanlarından oluşmaktadır,
- Çalışanlarında motivasyonu yüksek tutmak,
- İnsan Kaynakları Yöneticisini ilgilendiren her durumda bilgi vermek,

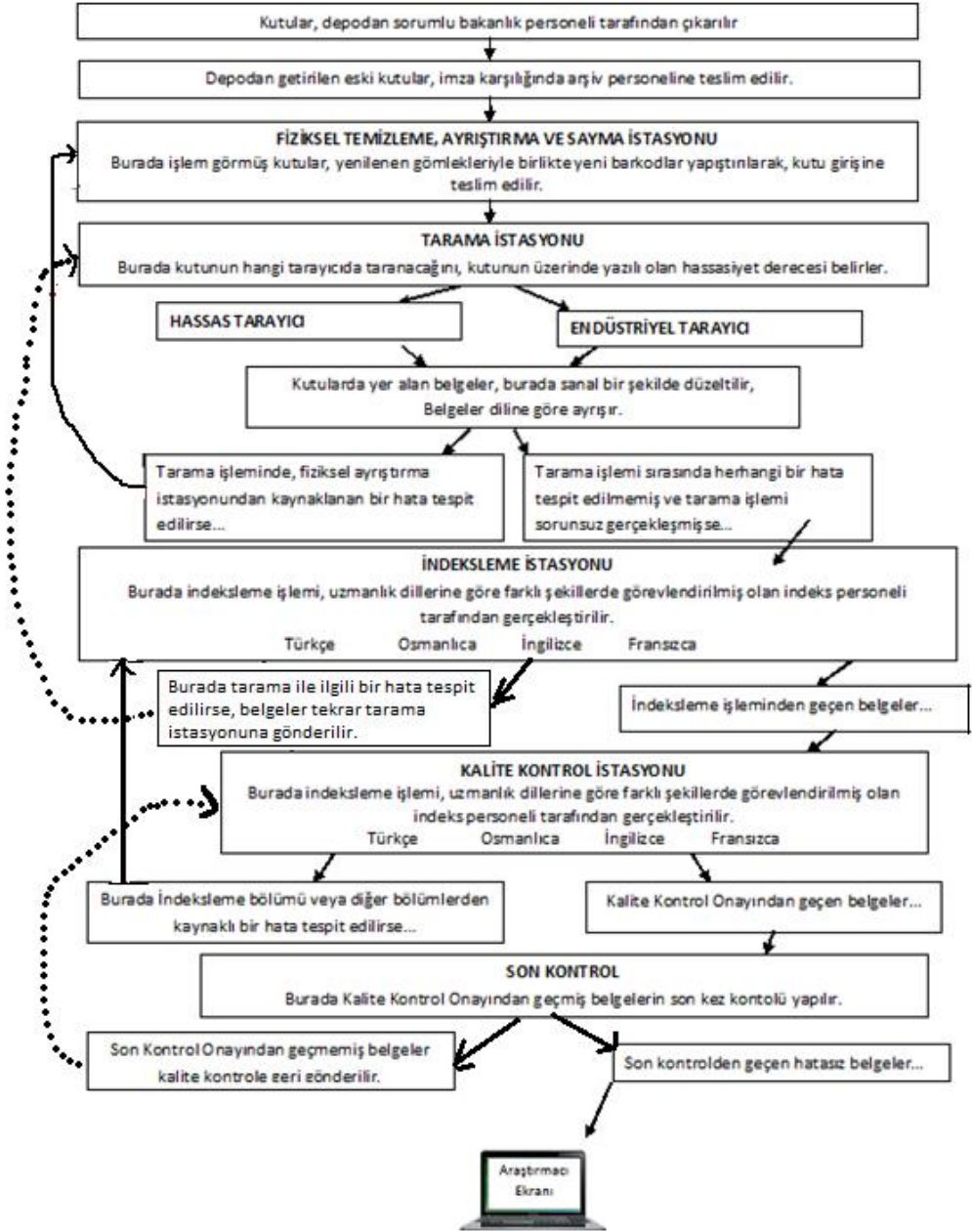
Nitelikler: Tarih/ Edebiyat/ Bilgi belge yönetimi gibi bölümlerden mezun olmak.

Mesleki tecrübe: En az 1 yıl çalışan yönetim deneyimine sahip olmalıdır.

Eğitim durumu: En az 4 yıllık Üniversite mezunu olmak.

Yabancı dil: Çok iyi derecede İngilizce ve /veya Fransızca bilgisine sahip olmak.

Bireysel özellikler: Dış görünüşüne önem veren, yönlendirme ve koordinasyon becerisi olan, takım çalışmasına yatkın, diksiyonu düzgün, iletişim yeteneği gelişmiş, duyarlı ve liderlik özelliklerine sahip olmak.



Şekil 7 Arşiv Otomasyon Sayısallaştırma (e-Arşiv) Projesinde İş Akış Şeması

3.2.1.5.Fiziksel Temizleme, Ayırıştırma ve Sayma İstasyonu

Aday çalışanlardan ilgili istasyonda çalışmak için temel beklentiler aşağıda sınıflandırılmıştır .

Ayırıştırma İstasyonu Arşiv Uzmanı görev yetki ve sorumlulukları:

- Kurum belgelerin hangi esaslara göre ayrıştırılacağını önceden yönergelerle tanımlar,
- Kurum tarafından 1910 sonrası arşivlenmiş belge, hareketli ve hareketsiz görüntü, harita gibi belgelerin yönergeler esasına göre ayrıştırmasını yapmak,
- Ayırıştırma işlemlerini yaparken orijinal belgeye zarar vermemek,
- Belgede olan zımba ataş gibi materyalleri temizlemek,
- Yeni gömlek ve yeni kutuları barkotlamak,
- İş gömleği giyinmek, eldiven ve maske kullanmak,
- Günlük hedef verilerini gerçekleştirmektir.

Nitelikler: Tarih/ Edebiyat/ Bilgi belge yönetimi gibi bölümlerden mezun olmak.

Mesleki tecrübe: Arşiv deneyimi ve on parmak klavye kullanımı tercih nedenidir.

Eğitim durumu: En az 2 yıllık Üniversite mezunu olmak.

Yabancı dil: Tercih nedenidir.

Bireysel özellikler: Dış görünüşüne önem veren, takım çalışmasına uyum sağlayabilecek, sabırlı, sorumluluk sahibi ve öğrenmeye açık olmak.

İlgili niteliklere uygun olan adaylar özgeçmişleri üzerinden değerlendirmeye alınırlar. Yüz yüze görüşmeye davet edilen aday, davranış modeli anketini tamamlamasının ardından diğer birimlerde çalışma ihtimali göz önünde bulundurularak klavye testi yapılır. Aday iş görenin Üç dakikada minimum atmış kelime yazması beklenmektedir. Aday iş gören değerlendirme sonrası uygun kabul edilirse ve aday çalışan değerlendirilirse aday çalışana teklif verilecektir.

Arşiv otomasyon sayısallaştırma projesinde yetmiş personel fiziksel temizleme ayırıştırma ve sayma biriminde görev yapmaktadırlar.

3.2.1.5.1. Ayırıştırma İstasyonu ve İşin Kısa Tanımı

Arşiv uzmanı, kurum uzmanından tutanak karşılığında eski kutular alınır. Eski kutuların içindeki gömlekler belgeleri muhafaza eder. Kutu teslimatı ile işlemler başlamış olur. Fiziksel temizleme ayırıştırma ve sayma işlemleri kurum tarafından tanımlanan talimatlara (yönergelere) göre fiziksel olarak temizlenen, ayırıştırılan belgeler yeni gömleklerinin ve kutularının barkotlama işlemi ile birlikte yenilenmesi işlemlerinin bütünüdür. Eldiven kullanımı belge hassasiyeti açısından oldukça önemlidir.

İş yapılırken, fiziksel olarak itinalı davranmalı, söz konusu belgelere eldivensiz şekilde dokunulmamalıdır.

3.2.1.5.2. Ayırıştırma İstasyonunda Yapılan İş ve İşlemler

İşleme başlamadan önce Arşiv Uzmanının iş gömleğini giyinmesi, eldiven ve maske kullanması önemlidir.

1. Kurum tarafından ayırıştırılacak belgelerin standardının olduğu yönergeler okunur.
2. Fiziksel Temizleme ayırıştırma ve sayma işlemi yapılacak olan kutu, kurum uzmanından imza karşılığında teslim alınır.
3. Eski kutu ve eski gömlekler itina ile açılır.
4. Evrak sıralaması bozulmadan çıkarılır.
5. Evrak ip, zımba teli ve ataş gibi materyallerden temizlenir, Materyal temizleme belgenin tarama cihazlarından geçerken hasar görmesini engelleyecektir.
6. Her eski gömlek için yeni bir gömlek açılmalı ve mutlaka barkot yapıştırılmalıdır.
7. Yeni gömlek içine temizlenmiş olan belgeler sırası bozulmadan yerleştirilmelidir.
8. Ayırıştırılan ve yenilenen her bir gömlek üzerine; eski kutu numarası, fon adı, belge kullan dilin bilgisi, sayfa sayısı ve belgelerin hassasiyet dereceleri yazılır.
9. Ayırıştırma işlemi yapılırken belgelerin sırasının karıştırılmaması ve belgelere zarar verilmemesi için gereken azami özen gösterilir.
10. Tüm gömlekler yenilendiğinde yeni kutusuna itina ile yerleştirilir.

11. Yönergeye istinaden ayıklanan belgeler farklı bir gömleğe alınarak, içeriği üstüne not alınarak kurum uzmanına teslim edilmek üzere kendileri için ayrılmış olan dolaplara yerleştirilir.
12. İşlem bittikten sonra bir kutu içerisinde tek tek değerlendirilmiş her bir gömleğin sayfa sayıları toplanır, kutunun ağırlıklı belge dili, belgelerin hassasiyet dereceleri teslim tutanağına yazılır.
13. Takip kolaylığı için, teslim tutanağına ve yeni kutuya aynı rakamların olduğu barkot yapıştırılır.
14. Tutanağın bir nüshası kurum görevlisine, diğer nüshası ise tarama istasyonunda yer alan tutanak giriş ünitesine teslim edilir.
15. Eski kutu alındığında döngü yeniden başlamaktadır.
16. Gün içerisinde ayrıştırma işlemi tamamlanamayan kutular bir sonraki iş gününde işlem görmek üzere bekleme dolaplarında muhafaza edilir.
17. Yeni kutu tutanak girişi için tarama istasyonuna teslim edilir

3.2.1.5.3. Ayrıştırma İstasyonunda Yapılan İşlerin Kontrol ve Onayı

- Ekip yöneticileri rastgele yenilenmiş kutulardan seçerek kontrolünü yapar.
- Tarama istasyonunda tutanak girişi yapılırken not alınan verilerin doğruluğunun teyidini gerçekleştirir.
- Tarama istasyonunda temizlenmeyen belgelerin bilgileri not alınır.

Kontrollerde sorun ile karşılaşır ise yeniden düzenlenmesi için işlemi gerçekleştiren Ayrıştırma Arşiv Uzmanına kutu yeniden gönderilir. Yukarıda yer alan adımlarda ki aksaklıklar çalışanın işlem hatası olarak değerlendirilir ve performans verilerinde değerlendirme verisi olarak alınmaktadır .

3.2.1.5.4. Ayrıştırma İstasyonunda İşleyiş Sırasında İlişkide Olunan İstasyonlar

Eski kutuları Kurum Uzmanları tarafından teslim edilir. Yenilenen kutular ise tarama istasyonuna teslim edilir. Ayrıştırma istasyonunda beklenen her bir Ayrıştırma Arşiv Uzmanının günde en az üç kutu ortalama üç bin belge için işlem yapmasıdır .

3.2.1.5.5. Ayırıştırma İstasyonu Yetkileri

Hiçbir şekilde evrak müdahale, yenileme, değiştirme ve belgelere şekil verme restore etme yetkileri bulunmamaktadır .

3.2.1.5.6. Ayırıştırma İstasyonu Çalışma Koşulları

Ayırıştırma İstasyonu diğer tüm istasyonlarında bulunduğu özel güvenli bölge de yapılmaktadır. Güvenlik kontrollerinden geçen iş görenler çalışma alanına girmektedir. Hiçbir şekilde kayıt cihazı, kamera, elektronik eşya ve belge ile içeriye giriş yapılamamaktadır. X-ray ve el ile kontrol yapılmasının ardından çalışma alanına girilebilmektedir. İç alandan belge çıkarılması kesinlikle yasaktır. Kurum tarafından belgelerin hassasiyeti ve kurumsal ehemmiyeti dolayısı ile çalışma süresince kesintisiz kamera ve ses kaydı yapılmaktadır .

Ayırıştırma alanında her bir iş gören için 120 cm'lik masalar hazırlanmıştır. Bu yerleşim sayesinde eski kutu yeni kutu ve gömleklerin değişimi için yeterli düzeltme alanı sağlanabilmektedir. Her vardiya için otuz beş çalışanın üretimi tarama istasyonunu beslemektedir .

3.2.1.6. Tarama İstasyonu

Aday çalışanlardan ilgili istasyonda çalışmak için temel beklentiler aşağıda sınıflandırılmıştır.

Tarama Arşiv Uzmanı Görev yetki ve sorumlulukları:

- Fiziksel temizleme sayma ve ayırıştırma istasyonunda temizlenmiş ve yenilenmiş olan kutular teslim almak,
- Belge hassasiyetine göre hangi tarama cihazında taranacağına karar verilir. Harita, kitap, dergi ve hassas belge hassas tarama cihazında, hasar görme ihtimali olmayanlar endüstriyel tarayıcı veya hassas tarayıcıda işleme almak,
- Tarama işlemi gömlek ve kutularda ki barkot numaralarında dosyalamak,
- Tarama işlemleri tamamlanan gömlekler sırası bozulmadan yerinden yeni kutularına yerleştirilir ve özel saklama alanlarında depolanmak üzere kaldırmak,
- Tarama işlemini yaparken belgeye zarar vermemek,

- Kullanılan cihazların periyodik bakımını yapmak,
- İş gömleği giyinmek, eldiven ve maske takmak,
- Günlük hedef verilerini gerçekleştirmektir.

Nitelikler: Bilişim teknolojiler/ Makine gibi bölümlerden mezun olmak.

Mesleki tecrübe: Arşiv deneyimi tercih nedenidir.

Eğitim durumu: En az 2 yıllık Üniversite mezunu.

Yabancı dil: Tercih nedeni

Bireysel özellikler: Dış görünüşüne önem veren, takım çalışmasına uyum sağlayabilecek, sabırlı, sorumluluk sahibi ve öğrenmeye açık .

İlgili niteliklere uygun olan adaylar özgeçmişleri üzerinden değerlendirmeye alınırlar. Yüz yüze görüşmeye davet edilen aday, davranış modeli anketini tamamlamasının ardından diğer birimlerde çalışma ihtimali göz önünde bulundurularak klavye testi yapılır. Aday iş görenin Üç dakikada minimum atmış kelime yazması beklenmektedir. Aday iş gören değerlendirme sonrası uygun kabul edilirse ve aday çalışan değerlendirilirse aday çalışana teklif verilecektir. Aday çalışanın teknolojik cihazları kullanırken sorun yaşamaması nedeni ile teknik olarak yeterlilik sağlayabileceği bölümlerden mezun olması seçim aşamasında avantaj yaratacaktır .

Arşiv Otomasyon sayısallaştırma projesinde, on iki adet hassas tarama cihazı ve günde toplam yüz bin belge tarayabilen endüstriyel tarama cihazından iki adet bulunmaktadır. Her bir vardiya için, ayrıştırma istasyonundan gelen tutanakları kaydeden çalışan sayısı ikidir. Hassas tarama cihazında vardiya başı on iki çalışan, Endüstriyel tarama makinesinde ise, iki ön hazırlık aşamasında görev yapan, bir makineyi kullanan ve tarama işlemi tamamlandıktan sonra belgeleri eski haline getirerek düzenleyen iki çalışan bulunmaktadır. Toplamda bir Endüstriyel tarama cihazının başında beş çalışan bulunmaktadır. Tarama işlemleri tamamlandıktan sonra tarama işlemlerinin doğruluğunu kontrol eden kişi sayısı üç çalışan görev yapmaktadır .

3.2.1.6.1. Tarama İstasyonu İşin Kısa Tanımı

Ayrıştırma istasyonundan teslim alınan yeni kutular. Veri girişinde sisteme tanımlanır. Tanımlama işleminde hassasiyet derecesine göre hangi tarayıcıda işlem görmesi gerektiği, tarama işlemi sonucunda belgenin hangi dil uzmanı tarafından indekslenmesi gerektiği notları tanımlanır. Tanımlanan bu verilere istinaden tarama işlemleri ilgili tarama Arşiv Uzmanına yönlendirilerek başlatılır. Tarama işlemlerinin tamamı kutu içinde yer alan hareketli ve hareketsiz görüntü, yazışmalar, haritalar gibi tüm belgelerin kataloglanması için sisteme birebir görüntülerinin kaydedilmesi işlemlerinin bütünüdür .

3.2.1.6.2.Tarama İstasyonu Yapılan İş ve İşlemler

İşleme başlamadan önce Arşiv Uzmanının iş gömleğini giyinmesi, eldiven ve maske kullanması önemlidir.

1. Ayrıştırma istasyonundan gelen yeni kutu sisteme barkot ile tanımlanır,
2. Kutunun barkot kaydına yoğunluklu yabancı dil bilgisi, belgenin hassasiyet derecesi ve belge, sayfa adedi gibi veriler kaydedilir,
3. Kaydedilen verilere göre belgenin hassasiyet derecesi hangi tarama cihazında işlem görmesi gerektiğini belirleyecektir,
4. Kutu hangi taramada işleme girecek ise ilgili tarama cihazı başında ki Arşiv Uzmanına yönlendirilir,
5. Hassas tarama Arşiv Uzmanı hassas bir şekilde belgeyi alır ve hassas tarama cihazında hareketli ve hareketsiz görüntüleme yöntemi ile belgenin taranmasını sağlar,
6. Belge sıralamasını bozmadan yeniden gömlek ve kutunun içine yerleştirerek veri girişine kutuyu teslim eder,
7. Endüstriyel taramada teslim alınan kutu nizami şekilde açılır, belgeler hizalanır ve tarama işlemini yapacak Arşiv Uzmanına teslim edilir,
8. Tarama işleminin başlaması esnasında hızlı işlem yapan makinede belgeye zarar gelmemesi için dikkat edilmelidir,

9. Tarama Arşiv Uzmanının gözünü belgelerden ayrılmaması sıkışma ihtimaline karşı bir elin makine durdurma düğmesinde olması büyük önem taşımaktadır.
10. Makineden çıkan belgelerin sıralaması bozulmadan yeniden kutusuna yerleştirilir.
11. Veri girişine teslim edilir,
12. Veri girişi kutunun depolama alanına gönderilmesi için ön depolama alanına hizalı olarak yerleşimini yapılır,
13. Doğru tarama işleminin yapılıp yapılmadığı kontrol edilir ve yatay çekimlerde otomatik düzeltme yapılmamış ise, gerekli düzeltmeler yapılarak sisteme kaydedilir.
14. Eğer var ise hatalı yapılan tarama işlemleri yeniden taramak üzere ilgili Tarama Arşiv Uzmanına yönlendirilir .

3.2.1.6.3. Tarama İstasyonu Yapılan İşlerin Kontrol ve Onayı

- Tarama işlemlerinin kontrolü yapıldığında hatalar kayıt altına alınır,
- Tanımlanan belge sayısı ile taraması yapılan belge sayısını eşitliği kontrol edilir,
- İndeksleme istasyonundan gelen hatalı tarama işlemleri kayıt altına alınır.

Kontrollerde sorun ile karşılaşır ise yeniden düzenlenmesi için işlemi gerçekleştiren tarama Arşiv Uzmanına kutu yeniden gönderilir. Yukarıda yer alan adımlarda ki aksaklıklar çalışanın işlem hatası olarak değerlendirilir ve performans verileri değerlendirme verisi olarak alınmaktadır .

3.2.1.6.4.Tarama İstasyonunda Yapılan İşler Sırasında İlişkide Olunan İstasyonlar

Ayrıştırma İstasyonu yeni kutuları Tarama İstasyonuna teslim eder. Tarama istasyonunun içinde yer alan veri girişi kayıt işlemi yapar. Kontrol birimi doğruluk kontrolü ardından kutuyu veri girişi aracılığı ile depolar. Tüm fotoğraflanan belge, hareketli ve hareketsiz görüntü, harita gibi evrak indeks istasyonuna sanala ayrıştırma yapılması için sanal olarak ulaştırılır . Günde ortalama yüz elli bin

belge taranmaktadır. Hassas taramada Arşiv uzmanının günlük hedefi üç bindir. Endüstriyel makine başı tarama adedi ise otuz beş bin adettir.

3.2.1.6.5. Tarama İstasyonu Yetkileri

Hiçbir şekilde evrak müdahale, yenileme, değiştirme ve belgelere şekil verme restore etme yetkileri bulunmamaktadır.

3.2.1.6.6. Tarama İstasyonu Çalışma Koşulları

Tarama İstasyonu, diğer tüm istasyonlarında bulunduğu özel güvenli bölgede ayrıştırma istasyonunun hemen yanında yer almaktadır. Güvenlik kontrollerinden geçen iş görenler çalışma alanına girmektedir. Hiçbir şekilde kayıt cihazı, kamera, elektronik eşya ve belge ile içeriye giriş yapılmamaktadır. X-ray ve el ile kontrol yapılmasının ardından çalışma alanına girilebilmektedir. İç alandan belge çıkarılması kesinlikle yasaktır. Kurum tarafından belgelerin hassasiyeti ve kurumsal ehemmiyeti dolayısı ile çalışma süresince kesintisiz kamera ve ses kaydı yapılmaktadır .

Hassas tarama, hassas tarama cihazları ile yapılmaktadır. Bu cihazlarda ışık yayılımı sebebi ile, Arşiv Uzmanı eldiven ve maskenin yanı sıra ultraviyole gözlük kullanmak zorundadır. Tarama işlemi masa üzerinde önlerinde bulunan cihazlarda oturularak kullanılmaktadır. Endüstriyel tarayıcının uzunluğu iki metre, yüksekliği bir buçuk metre civarındadır. Tarama işleminin yapılabilmesi için bar sandalyelerinde oturulmalı veya yoğunlukla ayakta işlem yapılmalıdır. Veri girişi ve kontrol ekibi önlerinde yer alan bilgisayarlarda veri girişi ve kontrollerini gerçekleştirmektedirler .

3.2.1.7. İndeksleme (Sanal Tasnif) İstasyonu

İngilizce, Osmanlı Türkçesi ve Fransızca dil uzmanları, yabancı dil uzmanı olarak görev yapmaktadırlar. Aşağıda yer alan görev tanımlarını ilgili dilde sanal olarak ayırtmaktadırlar. Bu nedenle en az bir yabancı dili çeviri düzeyinde bilme zorunlulukları vardır. Bu ayırım dolayısı ile İndeksleme Arşiv Uzmanları kendi içerisinde Yabancı Dil Arşiv Uzmanları ve Türkçe Dil Arşiv Uzmanları olmak üzere ikiye ayrılır.

Aday çalışanlardan ilgili istasyonda çalışmak için temel beklentiler aşağıda tanımlanmıştır.

İndeksleme Arşiv Uzmanı görev yetki ve sorumlulukları:

- Tarama işlemi tamamlanmış olan belgelerin sanal ayrıştırmasını yapmak,
- Belgeye yönelik tüm ayrıntılar araştırmacının bulabilmesi için açık şekilde tanımlanmalıdır. Belgenin gizlilik derecesi, tarihi, nerden nereye gönderildiği, ekte bulunan doküman ve benzer bilgileri hatasız yazmak,
- Kalite Kontrol biriminden gönderilen belgeleri yeniden hazırlar ve kalite kontrole göndermek,
- İş gömleği giyinmek,
- Günlük hedef verilerini gerçekleştirmektir.

Nitelikler: Tarih/ Edebiyat/ Bilgi belge yönetimi gibi bölümlerden mezun olmak.

Mesleki tecrübe: Arşiv deneyimi ve on parmak klavye kullanımı tercih nedeni,

Eğitim durumu: En az 2 yıllık niversite mezunu.

Yabancı dil: Çok iyi derecede en az bir yabancı dil bilmek. Fransızca/ İngilizce/ Osmanlı Türkçesi, Türkçe İndeksleme Arşiv Uzmanlarının yabancı dil bilme zorunluluğu yoktur, yalnızca tercih nedenidir.

Bireysel zellikler: Dış görünüşüne önem veren, takım çalışmasına uyum sağlayabilecek, sabırlı, sorumluluk sahibi ve öğrenmeye açık.

İlgili niteliklere uygun olan adaylar özgeçmişleri üzerinden değerlendirmeye alınırlar. Yüz yüze görüşmeye davet edilen aday, davranış modeli anketini tamamlamasının ardından, klavye testine alınır. Aday iş görenin  dakikada minimum atmış kelime yazması beklenmektedir.

nemli kriterlerinden biri eviri düzeyinde yabancı dil bilgisinin lmlenmesidir. İngilizce ve Fransızca da üç paragraflık metin çevirisi 20 dakikada talep edilmektedir. Osmanlı Türkçesi eviri metinleri ise matbu yazı, rika yazısı, tarih ve isim gibi bilgilerin yer aldığı üç sayfalık bir belgeyi 45 dakika içinde Türkçe metne

çevrilmesi talep edilmektedir. Metinlerin okunması ve değerlendirilmesinin ardından, aday çalışanın uygun görülmesi durumunda ve aday çalışanın, çalışma koşullarını uygun bulması durumunda iş teklifi yapılarak belgelerini hazırlaması istenmektedir .

Arşiv otomasyon sayısallaştırma projesinde yüz çalışan indeksleme istasyonunda yabancı dil yeterliliklerine göre, aşağıda yer alan isimlendirmeler ile çalışmaktadırlar.

- İngilizce Dil Arşiv Uzmanı
- Fransızca Dil Arşiv Uzmanı
- Osmanlı Dil Arşiv Uzmanı
- Türkçe Arşiv Uzmanı

3.2.1.7.1.İndeksleme İstasyonu İşin Kısa Tanımı

Tarama istasyonunda işlem görmüş belgeler Fransızca, İngilizce, Osmanlı Türkçesi ve Türkçe olmak üzere ilgili uzmanın ekranına yönlendirilir. Söz konusu yönlendirme ile sanal ayrıştırma işlemi başlamış olur. Sanal ayrıştırma işlemleri esnasında belgenin gizlilik derecesi, belgenin dili, kimler arasında yapılan bir yazışma olduğu, arama kelimeleri, ekte yer alan hareketli ve hareketsiz görüntü bilgi ve doküman eşleştirilmesi gibi detaylar tamamlanır. Sanal ayrıştırma süreçlerinde amaç araştırmacıların bu belgelere ulaşmasını kolaylaştıracak kriterlerin doğru girilmesini sağlamaktır .

3.2.1.7.2.İndeksleme İstasyonu Yapılan İş ve İşlemler

İndeksleme işlemleri program aracılığı ile bilgisayar ortamında işlemler gerçekleştirilmektedir.

1. Tarama işlemi uygulanmış belgeler dijital ortamlarda ilgili dil uzmanlarına gönderilir.
2. Kutularda tanımlanmış olan gömlekler, indeksleme yapan ilgili arşiv görevlisinin ekranına gönderilir,

3. İncelenen bu belgeler türüne ve özelliğine göre ayrılır, bu işleme ayıracılama adı verilmektedir,
4. Ayıracılama işleminden sonra varsa gömlekte mükerrer belgeler elenir,
5. Her belge gizlilik derecesi, tarih, kimler arasında oluşu, hangi belgelerin ekli olduğu, arama kelimeleri gibi detaylandırma bilgilerinin girişleri yapılır,
6. İşlemlerin tamamlanmasının ardından Kalite Kontrol istasyonuna belgeler gönderilir,
7. Kataloglama işlemi sona eren belgeler Kalite Kontrol istasyonunun onayına sunulur.
8. İndeksleme Arşiv Uzmanı Kalite Kontrol Arşiv Uzmanının onayından geçmeyen belgeleri yeniden düzeltmek ile zorunludur.
9. İşlem önceliği sistem tarafından Kalite Kontrol istasyonundan gelen düzeltme verilerine verilmektedir.

3.2.1.7.3. İndeksleme İstasyonu Yapılan İşlerin Kontrol ve Onayı

Kalite Kontrol istasyonu kataloglanan belgelerin kontrolünü gerçekleştirir. Kontrol sonrası karşılaşılan düzeltilmesi gereken işlemler indeksleme istasyonuna gönderilir. Veriler kayıt altına alınarak performans verilerinde değerlendirme verisi olarak alınmaktadır.

3.2.1.7.4. İndeksleme İstasyonu Yapılan İşler Sırasında İlişkide Olunan İstasyonlar

İndeksleme istasyonu tarama istasyonunda taranan belgeler işlem verilerini oluşturur. Söz konusu veriler tamamlanınca Kalite Kontrol istasyonuna gönderilir. Günde bir İndeks istasyonu Arşiv Uzmanı altı yüz belge üç bin sayfa için kataloglama yapılması beklenmektedir.

3.2.1.7.5. İndeksleme İstasyonu Yetkileri

Hiçbir şekilde müdahale, yenileme değiştirme ve belgelere şekil verme yetkileri bulunmamaktadır.

3.2.1.7.6. İndeksleme İstasyonu Çalışma Koşulları

İndeksleme İstasyonu, diğer tüm istasyonlarında bulunduğu özel güvenli bölge de yapılmaktadır. Güvenlik kontrolünden geçen iş görenler çalışma alanına girmektedir. Hiçbir şekilde kayıt cihazı, kamera, elektronik eşya ve belge ile içeriye giriş yapılamamaktadır. X-ray ve el ile kontrol yapılmasının ardından çalışma alanına girilebilmektedir. İç alandan belge çıkarılması kesinlikle yasaktır. Kurum tarafından belgelerin hassasiyeti ve kurumsal ehemmiyeti dolayısı ile çalışma süresince kesintisiz kamera ve ses kaydı yapılmaktadır .

Dikkat toplayabilmek adına ses izolasyonu olan bölgede her çalışanın kendine ait bir bilgisayarı olacak şekilde ve Kalite Kontrol Arşiv Uzmanları ile birlikte çalışmaktadırlar. İş gömleği giyinmeleri zorunludur.

3.2.1.8. Kalite Kontrol İstasyonu

Kalite Kontrol istasyonu iş görenleri indeksleme istasyonundan yapılan seçimlerle belirlenmektedir. Kalite Kontrol aday iş görenlerin en az üç ay indeksleme istasyonunda Arşiv Uzmanı olarak çalışması ve hata payının %5'in altında olması gerekmektedir.

Kalite Kontrol Arşiv Uzmanı görev yetki ve sorumlulukları:

- Sanal ayrıştırma yapılmış belge kontrollerini yapar,
- Belgeye yönelik tüm ayrıntılar araştırmacının bulabilmesi için açık şekilde tanımlandığından emin olur,
- Belgenin gizlilik derecesi, tarihi, nerden nereye gönderildiği, ekte bulunan doküman ve benzer bilgileri kontrol etmek, İndeksleme biriminden gelen belgede yalnızca tarih veya gizlilik derecesi hatası var ise düzeltmek,

- İndeksleme biriminden hatalı gelen belge var ise belgede olan hataları tanımlayarak düzeltilmesi için indeksleme birimine göndermek,
- Hatasız olan belgeyi Son Kontrole göndererek araştırmacı ekranına ulaşmasını sağlamak,
- İş gömleği giyinmek,
- Günlük hedef verilerini gerçekleştirmektir.

Nitelikler: Tarih/ Edebiyat/ Bilgi belge yönetimi gibi bölümlerden mezun olmak.

Mesleki tecrübe: Arşiv deneyimi ve on parmak klavye kullanımı tercih nedeni,

Eğitim durumu: En az 2 yıllık Üniversite mezunu.

Yabancı dil: Çok iyi derecede en az bir yabancı dil bilmek. Fransızca/ İngilizce/ Osmanlı Türkçesi Türkçe Kalite Kontrol Arşiv Uzmanlarının yabancı dil bilme zorunluluğu yoktur, yalnızca tercih nedenidir.

Bireysel özellikler: Dış görünüşüne önem veren, takım çalışmasına uyum sağlayabilecek, sabırlı, sorumluluk sahibi ve öğrenmeye açık.

Kalite Kontrol Arşiv çalışanları,

- Kalite Kontrol İngilizce Dil Arşiv Uzmanı,
- Kalite Kontrol Fransızca Dil Arşiv Uzmanı,
- Kalite Kontrol Osmanlı Türkçesi Arşiv Uzmanı, olarak ayrılmaktadırlar.

3.2.1.8.1.Kalite Kontrol İstasyonu İşin Kısa Tanımı

İndeksleme “istasyonunda Fransızca, İngilizce, Osmanlı Türkçesi ve Türkçe olmak üzere kataloglama işlemi yapılan belgeler, belgenin gizlilik derecesi, belgenin dili, kimler arasında yapılan bir yazışma olduğu, arama kelimeleri, ekte yer alan hareketli ve hareketsiz görüntü bilgi ve doküman eşleştirilmesi gibi detaylarının doğru yazılıp yazılmadığı kontrol edilir. Düzeltme talebi ilgili İndeksleme Arşiv Uzmanına gönderilir. Doğru uygulamalar son kontrole gitmesi için onay verilir.

3.2.1.8.2. Kalite Kontrol İstasyonu Yapılan İş ve İşlemler

1. İndeksleme işlemi yapılmış olan belgeler kontrolü yapacak dil uzmanının ekranına gönderilir.
2. Belgeler ilgili Kalite Kontrol çalışanı tarafından incelenir,
3. Ayraçlar doğru yer de kullanılmış mı, belgenin dili, tarihi, gizlilik derecesi gibi verilerin tanımlaması doğru yapılmış mı kontrol edilir,
4. Belge üzerinde hatalı işlem yapılmışsa, ilgili indeks Arşiv Uzmanına düzeltme talebi ile gönderilir,
5. Kontrol edilen belgelerde herhangi bir hata tespit edilmemişse kaydedilerek, Son Kontrol istasyonuna gönderilir.
6. Son kontrolden Kalite Kontrol hatası olarak geri dönen belge işlemleri yeniden indeks istasyonuna ilgili Arşiv Uzmanına gönderilir,
7. Kalite Kontrol tarafından hatalı olduğu gerekçesiyle reddedilen belgeler indeksleme birimindeki düzeltme işleminin ardından yeniden Kalite Kontrol biriminin onayına sunulur. Bu işlem belge Kalite Kontrol biriminden onay alınıncaya kadar devam etmektedir.

3.2.1.8.3. Kalite Kontrol İstasyonu Yapılan İşlerin Kontrol ve Onayı

- Son Kontrol istasyonu Kalite Kontrol istasyonunda yapılan işlemleri kontrol etmektedir.

Kontrol sonrası karşılaşılan düzeltilmesi gereken işlemler Kalite Kontrol istasyonuna gönderilir. Veriler kayıt altına alınarak performans verilerinde değerlendirme verisi olarak alınmaktadır.

3.2.1.8.4. Kalite Kontrol İstasyonu Yapılan İşler Sırasında İlişkide Olunan İstasyonlar

Kalite Kontrol istasyonu indeksleme istasyonundan gelen verilere göre işlem yapabilmektedir. Kontrol edip onayından geçen belgeleri Son Kontrol istasyonuna göndermektedir. Günde bir Kalite Kontrol Arşiv Uzmanı altı yüz belge üç bin sayfa kontrolü yapması beklenmektedir.

3.2.1.8.5. Kalite Kontrol İstasyonu Yetkileri

Hiçbir şekilde müdahale, yenileme değiştirme ve belgelere şekil verme yetkileri bulunmamaktadır.

3.2.1.8.6. Kalite Kontrol İstasyonu Çalışma Koşulları

Kalite Kontrol Arşiv Uzmanları, diğer tüm istasyonlarında bulunduğu özel güvenli bölge de yapılmaktadır. Güvenlik kontrolünden geçen iş görenler çalışma alanına girmektedir. Hiçbir şekilde kayıt cihazı, kamera, elektronik eşya ve belge ile içeriye giriş yapılamamaktadır. X-ray ve el ile kontrol yapılmasının ardından çalışma alanına girilebilmektedir. İç alandan belge çıkarılması kesinlikle yasaktır. Kurum tarafından belgelerin hassasiyeti ve kurumsal ehemmiyeti dolayısı ile çalışma süresince kesintisiz kamera ve ses kaydı yapılmaktadır .

Dikkat toplayabilmek adına ses izolasyonu olan bölgede her çalışanın kendine ait bir bilgisayar olacak şekilde ve indeks Arşiv Uzmanları ile birlikte çalışmaktadırlar. İş gömleği giyinmeleri zorunludur.

3.2.1.9. Son Kontrol İstasyonu

Son Kontrol Arşiv Uzmanları, kurumun kadrolu memurlarından oluşmaktadır. Kurumun Arşiv Uzmanları son kontrol onayını vermektedir. Kurum Arşiv Uzmanlarının yetersizliği dolayısı ile Son Kontrol istasyonuna projenin Arşiv Uzmanlarından alınması uygun görülmüş ve Kalite Kontrol Arşiv Uzmanları arasından seçim yapılmıştır. Son Kontrol aday iş görenlerin, en az sekiz ay Kalite Kontrol Yabancı Dil Arşiv Uzmanı olarak çalışmış olması ve hata payının %3'ün altında olması gerekmektedir .

Kalite Kontrol Arşiv Uzmanı görev yetki ve sorumlulukları:

Kalite Kontrol istasyonunda yapılan işlemler ile birebir aynıdır.

3.2.1.9.1. Son Kontrol İstasyonu İşin Kısa Tanımı

Kalite Kontrol istasyonunda Fransızca, İngilizce, Osmanlı Türkçesi ve Türkçe olmak üzere kataloglama işlemi yapılan belgeler, belgenin gizlilik derecesi, belgenin dili, kimler arasında yapılan bir yazışma olduğu, arama kelimeleri, ekte yer alan hareketli ve hareketsiz görüntü bilgi ve doküman eşleştirilmesi gibi detaylarının doğru yazılıp yazılmadığı kontrol edilir. Düzeltme talebi ilgili Kalite Kontrol Arşiv Uzmanına gönderilir. Düzeltme işlemleri tamamlanana kadar bu süreç devam etmektedir .

3.2.1.9.2. Son Kontrol İstasyonu Yapılan İşlemler

1. Kalite Kontrol Arşiv Uzmanı tarafından onaylanan belgeler Son Kontrol Arşiv Uzmanlarına gönderilir,
2. Son Kontrol çalışanı bu belgeyi Son Kontrol birimi olmasının da getirmiş olduğu sorumluluk nedeniyle azami dikkatle incelemek zorundadır. Belgedeki tüm veriler doğru ise belge araştırmacının ekranına gönderilir.
3. Belgede tespit edilen hatalar düzeltilmesi için tekrar Kalite Kontrol çalışanın ekranına gönderilir. Süreç belgenin son kontrolden onay almasına kadar devam eder.

3.2.1.9.3. Son Kontrol İstasyonu Yapılan İşlerin Kontrol ve Onayı

Düzeltilmesi gereken belgeler yeniden ilgili Kalite Kontrol Arşiv Uzmanına gönderilerek düzeltilmesi sağlanır.

3.2.1.9.4. Son Kontrol İstasyonu Yapılan İşler Sırasında İlişkide Olunan İstasyonlar

Son Kontrol İstasyonu Kalite Kontrol İstasyonundan gelen belgelerde yer alan hataları tespit eder. Hata olmaması durumunda Son Kontrol ekranına sistem tarafından yönlendirilir.

3.2.1.9.5. Son Kontrol İstasyonu Yetkileri

Hiçbir şekilde müdahale, yenileme değiştirme ve belgelere şekil verme yetkileri bulunmamaktadır.

3.2.1.9.6. Son Kontrol İstasyonu Çalışma Koşulları

Kalite Kontrol, diğer tüm istasyonlarında bulunduğu özel güvenli bölge de yapılmaktadır. Güvenlik kontrolünden geçen iş görenler çalışma alanına girmektedir. Hiçbir şekilde kayıt cihazı, kamera, elektronik eşya ve belge ile içeriye giriş yapılamamaktadır. X-ray ve el ile kontrol yapılmasının ardından çalışma alanına girilebilmektedir. İç alandan belge çıkarılması kesinlikle yasaktır. Kurum tarafından belgelerin hassasiyeti ve kurumsal ehemmiyeti dolayısı ile çalışma süresince kesintisiz kamera ve ses kaydı yapılmaktadır .

Dikkat toplayabilmek adına ses izolasyonu olan bölgede her çalışanın kendine ait bir bilgisayar olacak şekilde çalışılmaktadır.

3.3. E-ARŞİV PROJESİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Arşiv Otomasyon Sayısallaştırma projesinde iki vardiya halinde çalışılmakta ve hızlı gelişen teknolojiye yatkın iş görenleri hedef almaktadır. Y kuşağının hedef kitle olması, çağdaş insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ön plana çıkarmıştır. Aşağıda projede görev yapan iş görenlerin nasıl arandığı, seçim kriterleri, eğitimleri ve kariyer planlamaları hakkında bilgilerden bahsedilmektedir .

3.3.1 E- Arşiv Projesi Kariyer planlaması

Aday iş görenlerin Ayırıştırma Arşiv Uzmanı, Tarama İstasyonu Arşiv Uzmanı ve Yabancı Dil Arşiv Uzmanları seçimi tamamlanır. Tüm personel proje başlangıcı itibari ile ayırıştırma istasyonunda görev yaptıktan sonra, Ayırıştırma istasyonu sınavı yapılır ve başarılı olurlar ise, diğer istasyona geçiş yapabilirler.

- Ayırıştırma istasyonunda günlük üretim verisi üç bin belgenin üzerinde olan ve hata payı %1 olan iş görenlerin indeksleme istasyonuna seçimi gerçekleştirilmektedir.
- İndeksleme istasyonunda en az üç ay çalışmış, üretim verisi üç bin belgenin üzerinde olan ve %5 hata payını geçmemiş personellerden Kalite Kontrol İstasyonuna seçim yapılır.
- Kalite Kontrol İstasyonunda görev yapan üretim miktarı üç bin belge üreten ve hata payı %1 olan yabancı dil Arşiv Uzmanlarından seçimi yapılmaktadır.
- Yabancı dil kadrosunda oluşan kadro eksikliği durumunda yabancı dil Arşiv Uzmanı olmak için ilgili dilden tercüme sınavları yapılmaktadır.

3.3.2. E-Arşiv Projesinde İstasyonlarda İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi

e-Arşiv projesi hemen öncesi on dört çalışma arkadaşımız üzerinden projenin üretim verileri zaman ölçütüne göre değerlendirilmiştir. Söz konusu veriler çalışanın eğitim ile geçireceği zaman ve muhtemel başlangıçta üretim hızları hesaplanmıştır. Yıl Sonu hedef üretim rakamı referans alınarak iş görenlerin istasyonlarda muhtemel üretim hızları hesaplanmıştır .

Tarama makinelerinin hızı, Ayırıştırma İstasyonun hızı ile paralel ilerlemeli, Tarama İstasyonundan elde edilen veriler indeksleme istasyonunda zaman kaybetmeden kalite kontrole gönderilmelidir.

İlk yıl yirmi beş milyon olmak üzere, toplamda üç yıl içinde altmış beş milyon evrakın e-arşiv projesinde yer alabilmesi için tüm değişkenler incelendiğinde aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır;

- Projede yüz doksan iki Türkçe dil arşiv uzmanı, kırk beş İngilizce dil arşiv uzmanı, on Fransızca dil arşiv uzmanı, üç Osmanlı Türkçesi Arşiv Uzmanı olmak üzere iki yüz elli iş gören olmalıdır,
- Projede çalışacak iki yüz elli çalışan ve yetmiş yedek iş görenin iki ay içinde bulunması önemlidir,
- Türkiye de ilk olan bu projede ilk on dört çalışan dışında alınacak iş görenlerin deneyimleri olmaması dolayısı ile iş alımının başlaması ile birlikte çok hızlı şekilde iki yüz otuz altı iş görenin Arşiv Uzmanı eğitimlerinin verilmesi gerekmektedir,
- Yabancı dil uzmanları hariç tüm çalışanların her istasyonda çalışabilecek formasyona sahip olması önemlidir,
- 06:30 ila 15:30 saatleri ilk vardiya, 15:30 ila 24:30 arası ikinci vardiya olarak tanımlanmalı ve vardiyalı çalışma projenin sonuna kadar uygulanmalıdır,
- Söz konusu çalışanların onaydan geçmeden çalışma alanına alınmadığı için çalışanlar ancak otuz kişilik gruplar halinde projeye dahil edilmektedirler, Dolayısı ile maksimum üç ay içinde ekibin tamamının Arşiv Uzmanı olarak projeye hazır hale getirilmesi önemlidir.

3.3.3. E-Arşiv Projesinde İnsan Kaynağı Seçimi

e-Arşiv projesi sorumluluk anlayışı, yüksek konsantrasyon ve titizlikle çalışmayı gerektirmektedir.

Aday iş görenlerden doğru seçimlerin yapılabilmesi için öncelikle insan kaynakları yetkilisinin pilot projede görev yapan 14 personelden farklı birimlerdeki çalışma esaslarını öğrenmesi ve iş analizi yapması gerekmektedir. Alınan eğitimin ardından, potansiyel adaylarda Arşiv Uzmanı olabilmek için ne tür özelliklerin olması gerektiği anlaşılmış ve adayların seçim süreci bu beklentilere istinaden gerçekleştirilmiştir .

Aday iş görenlere;

- Referans aracılığı,

- Üniversitelerin ilgili fakültelerinin ilgili bölümlerine yapılan duyurular,
- İnsan Kaynakları ve kariyer siteleri,

aracılığı ile ulaşılmıştır.

Aday iş görenlerle referanslar aracılığı ile görüşülmesi, kurumun güvenlik beklentisini karşılamaktadır. E-Arşiv projesinin ivedilikle hayata geçirilebilmesi için işe alıma ayrılan sürenin kısıtlı olması, adaylarla yapılacak görüşme süresinin de kısa tutulmasına sebep olmuştur. Kişilik analizi, yabancı dil sınavları ve klavye testi dışında adaylarla yapılacak görüşme süresi oldukça azalmıştır. Bu nedenle tüm adaylarla gerçekleşen mülakatlarda aşağıdaki seçim kriterleri kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde davranış modelini belirlemek için davranış modeli kişilik analizi uygulanmış ve davranış modelinin tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Davranış modellerinde öncelikli olarak sabırlı olmak, süreçlere analitik yaklaşmak ve yapılan işi iyi kontrol etmek gerekmektedir. Bu nedenle ekibin büyük bir çoğunluğu bu kişilik yapısına uygun adaylardan seçilmiştir .

Aday iş görenler, kendi deneyimlerimden ve edindiğim bilgiler doğrultusunda seçilmiştir. Bu deneyimleri; Prof. Dr. Üstün DÖKMEN, Prof. Dr. Acar BALTAŞ, Prof. Dr. Zuhale BALTAŞ ve tiyatro sanatçısı Can GÜRZAP' dan aldığım beden dili ve kişilik analizleri gibi eğitimlerden edindim. Bunun yanı sıra konu ile ilgili birçok kaynaktan da (Freud: Psikanalitik yaklaşım, Alfred ADLER: insanı tanıma sanatı, Oğuz SAYGIN: Renklerle insanları tanıma kılavuzu, Nil GÜN; Bedenin Bilgeliği vb) faydalanarak olabildiğince doğru adayların seçimine gayret ettim.

Tüm bu süreçlerde davranış modelleri esas alınarak iletişim stilleri belirlenmeye çalışılmıştır. İletişim stilleri; çalışanın çalışma esası, zamanı verimli kullanıp kullanmadığı, motivasyonu nasıl tetiklediği, ‘iş odaklı mı? insan odaklı mı ? ‘ olduğu konusunda belirleyici bir unsurdur. Davranış modellerini ifade ederken İlimli yaklaşım, baskın yaklaşım, motivasyon odaklı yaklaşım ve analitik yaklaşım olmak üzere 4 farklı modelden bahsedebiliriz .

Davranış modellerini kısaca tanımlayacak olursak;

İlimli Yaklaşım Modeli: Ekibin geneli ile birlikte hareket etme ve iş bağlılığı yüksek bir davranış sergileyen çalışanlardır. Genel uyum ve bağlılıkları dikkat çekicidir.

İlimli Yaklaşım Modelinin Olumlu Yönleri: Genel özellikleri arasında otururken omuzları düşük pozisyonda olmak ve konuşurken yumuşak bir ses tonu ve gülümseyen bir yüz ifadesi ile kendilerini ifade etmek vardır. Eğer çalışma ortamları huzurlu ise verilen her işi büyük bir isteklilikle yaparlar bu durumda değişiklikten hoşlanmamaları bir avantaj olarak görülebilir. İlimli yaklaşımları sayesinde çoğunlukla arabulucu olurlar. Bu tür davranış modeline mensup çalışanlar olumlu ve olumsuz durumlardan ilk etkilenenlerdir. Genellikle çoğunluğa ayak uydurma eğilimleri vardır .

İlimli Yaklaşım Modelinin Gelişmesi Gereken Yönleri: Olaylar karşısında duygusal ve alıngan davranabildikleri gözlemlenmiştir. İlimli davranışları ve yapısı gereği hayır demekte zorlanırlar. İstemediği bir işi yaptırmak söz konusu olduğunda zorluk çıkarabilirler. Huzursuzluk yaşadığı her ortamdan kaçma eğilimleri vardır. Mantıklı görünen mazeretler üretirler. İlimli tavırlarından kaynaklı olarak insan ilişkileri gelişmiştir ve sohbet eğilimleri yüksektir. Bu yüzden iş esnasında sosyalleşmelerine engel olmak ve işe odaklanmalarını sağlamak gerekebilir .

İlimli Yaklaşımında Motivasyon: İnsan odaklı oldukları için sevmek önemlidir. Huzurlu bir ortamda yaşıyor veya çalışıyorlarsa her şeyin aynı kalması zaten mutlu olmaları için bir nedendir. Yöneticilerinin onlarla yalnızca iş konuşması bile mutsuz olmalarına yetecektir. Beklentileri güler yüz ve tatlı bir sohbetir.

Baskın Yaklaşım Modeli: Yönetim becerileri yüksek ve gelişime açıktırlar. Hızlı çalışıp çabuk sonuç alırlar. Kriz anlarında yaratıcı çözümlerle karşınıza çıkarlar.

Baskın Yaklaşım Modelinin Olumlu Yönleri: Dik oturup dik yürür ve konuşma tarzlarında “Ben” kelimesini sıklıkla kullanırlar. Cümlelerin özelliklerine göre ses seviyeleri zaman zaman yükselir ve alçalır. Zaman konusunda tahammülleri yoktur. Verilen işi hızlı bir şekilde yapıp, sonuca kenetlenirler. Kriz zamanlarında hızlı aksiyon almaları ve sonuca odaklı ve iş esaslı çalışmaları fayda sağlayacaktır. Genel anlamda yetki verilme dahi liderlik özellikleri göstererek diğer çalışanları

etkileyebilme becerisine sahip oldukları görülmüştür. Çalışma alanları dağınıktır. Fakat aradıklarını hemen bulurlar

Baskın Yaklaşım Modelinin Gelişmesi Gereken Yönleri: İş konusunda acımasız yaklaşımlar sergileyerek yetkileri olmasa dahi çalışma arkadaşlarına baskı yapabilirler. Hızlı ve sonuç odaklı iş yapmaya çalışmaları hatalar yapmasına neden olmaktadır. Masaları dağınıktır. Genelde doğru yaptıklarını düşünme eğilimleri vardır.

Baskın davranış modeli zamanı kullanımı : Oldukça hızlı çalışırlar ve genellikle iş bittiğinde yorulduklarını hissederler.

Baskın Yaklaşım Modelinde Motivasyon : Prestij ve göz önünde bulunmak en önemli motivasyon kaynaklarıdır. Başkaları tarafından takdir edilip özellikle yöneticileri tarafından övülmek onları mutlu edecektir. İsteklerinin yerine getirildiğini düşünmeleri keyiflerini yerine getirir.

Motivasyon Odaklı Yaklaşım Modeli: Espri yeteneği gelişmiş, yüksek motivasyonlu çalışanlardır. Çalışma arkadaşlarında oluşabilecek motivasyon problemlerini güçlü iletişim becerileri ile çözebilirler.

Motivasyon Odaklı Yaklaşım Modelinin iş açısından olumlu yönleri: İlk tanıştıkları ortamlarda dahi uzun süredir orada oldukları izlenimi yaratırlar. İlginç ve iddialı giyinebilirler. Sohbet arasında mutlaka espri yaparlar. Buldukları ortamda gerginlik oldukça espri yaparak ortamı yumuşatmaya çalışırlar. Yaratıcı ve çalışkandırlar. Hep neşeli ve enerjiktirler..

Motivasyon Odaklı Yaklaşımında gelişmesi gereken yönler: Bazen esprileri patavatsızlık boyutuna varabilir. Neşe kaynağı olma işini abartıp iş dışında başka şeylere kayabilirler. İşe başlamadan önce iş alanının çevresindeki kişilerle sohbe dalebilirler ve bunu da sorun haline getirmezler. Uygun bir dille yön verilmesi sağlıklı olacaktır. Çalışma alanları dağınıktır ve çoğunlukla aradıklarını bulamazlar. Tek düze işlerde çabuk sıkılırlar. Bu nedenle çalışma ortamı gereği sayıları oldukça az tutulmuştur.

Motivasyon Odaklı Yaklaşım Modeli Motivasyon: Kendi motivasyonlarını kendileri sağlarlar. Takım olabilmek ve insanları kaynaştırmak en sevdiği işlerden biridir.

Analitik Yaklaşım Modeli: Analitik bakış açıları ile tüm seçenekleri gözden geçirerek hatasız sonuç çıkarmaya odaklanırlar. Tertipli ve düzenli iş sonuçları dikkat çekicidir.

Analitik Yaklaşım Modelinin iş açısından olumlu yönleri: İletişimlerinde oldukça mesafelidirler. Tek düze ses tonu ile konuşurlar. Mecbur kalmadıkça konuşmak istemez. Cevaplarında net ve kısa ifadeler kullanırlar. Detaylara odaklanmaları, dikkatli ve hatasız çalışma arzuları sonuçların kusursuza yakın olmasına neden olmaktadır. İş odaklıdırlar ve sonuca odaklanmaları için gereken tüm detaylar önem arz etmektedirler. Gereksiz samimiyetlere girmeyip verilen talimatları yerine getirmeyi severler. Sabırlıdırlar. Kusursuz iş çıkarmak için her verilen talimat veya uygulamada mutlaka soru sorar veya zihinlerinde oluşan sorulara cevap ararlar. Çalışma alanları net, çoğunlukla hatasız ve nizamidir .

Analitik Yaklaşım Modelinin gelişmesi gereken yönleri: Soğuk oldukları düşünülür, dolayısı ile hızlı iletişim kurmakta problem yaşayabilirler. Tek başına çalışmayı severler. Çünkü başkalarının yaptıkları işlerde arkalarını topladıklarını düşünerek başkaları ile çalışmaktan haz etmezler. Zaman konusunda sınırlamalar, iş yaparken başında beklenilmesi ve dikkatini dağıtacak her türlü durum strese sokacaktır.

Analitik Yaklaşım Modelinde zaman kullanımı: Kusursuz sonuç için zamana ihtiyaç vardır bu nedenle zaman konusunda yön verilmelidir. Zamanı uzun uzadıya kullanmaları, uyuşuk olduklarını düşündürebilir.

Analitik Yaklaşım Modeli Motivasyon: Kendilerini övmek olumsuz etki yaratır. Gerçekçi yaklaşım tarzı ve yaptıklarının makul sınırlarda takdir edilmesi yeterlidir. Motivasyon için gerekli isteklerini, gerekirse sizinle net şekilde paylaşırlar.

Ekibin büyük bir çoğunluğu takım halinde hareket edebilen ve talimatları daha yumuşak başlılıkla dinleyen ve uygulayan ılımlı davranış modellerinden oluşuyor. Söz konusu bu davranış modeline sahip olan kişilere merhaba derken omuzlarına dokunmak bile ilgi gösterildiğini hissetmelerine ve tüm günü üretmek geçirmelerine neden olabilmektedir.

İş gören seçimlerinde açık sorularla söyleşi yöntemi ile aday tanınmaya çalışılmıştır. Eğitim seviyesi ve iş deneyimleri adaydan alınan bilgilere istinaden değerlendirilmiştir. İş yaşamında beklentileri sorgulanmıştır. İş çalışma şartları paylaşılarak uygunluk kontrolü sağlanmıştır.

Bilgisayar klavyesinin hızlı kullanımı ve dikkatli olunması önemlidir. Üç dakikada atmış kelime yazması beklenirken, klavye testi sonrası aday iş görene, ne yazdığı sorularak dikkati kontrol edilmeye çalışılmıştır.

İngilizce/ Fransızca Yabancı dil Arşiv Uzmanları, yukarıda yer alan değerlendirmelere ek olarak, yirmi dakika süren çeviri sınavlarına alınmıştır. Bu sınav Osmanlı Türkçesi için kırk beş dakika süren, rika yazısı, matbu belge, tarih gibi verilerle sınava tabi tutulmuştur.

Tüm bunlardan başarı ile geçen adaylara teklif verilerek kadroda yer almaları sağlanmıştır. İki ay gibi kısa bir sürede, iki yüz elli asıl olmak üzere üç yüz yirmi beş iş gören bulunmuştur.

3.3.4. Arşiv Otomasyon Sayısallaştırma Projesinde Çalışan Eğitimi

Kadrolar farklı meslek gruplarından oluşturulmuştur. İş görenlerin yalnızca %12'lik oranı daha önce arşiv düzenleme de çalışmıştır. Bu nedenle pilot projede görev alan ilk kadroya eğitimcinin eğitimi verilmiş, tüm istasyonların iş analizleri yapılmış, eğitim notları hazırlanmış ve ilk grupta görev alan çalışanların tamamının yeni gelenlere eğitim vermeleri için "Koçluk Sistemi" geliştirilmiştir. Süreç devam ederken elde edilen veriler ve gözlem sonucunda uygulanan koçluk sisteminin

doğru bir sistem olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle bu sistem halen uygulanmaya devam etmektedir .

Çalışanlar ancak otuz kişilik gruplar halinde içeriye alınabilmektedir. Eğitimlerin, öncelikli olarak sayma ayırıtırma bölümüyle başlanmıştır. 2 hafta süren eğitimin sonunda adaylar sınava alınarak yeterlilikleri ölçülmüş ve işlem yaptıkları her bir kutu, koçları tarafından kontrol edilmiştir. Bu çalışanların yeterlilikleri onaylandıktan sonra kendilerine tanımlanan görevleri tek başına yerine getirmeyi başardıkları tespit edilmiştir. Her yeni grupta bu yöntem uygulanmış. Yetiştirilen personellerden eğitimciler seçilerek eğitimci kadrosu sayısı arttırılmıştır .

Kısa sürede tüm kadro içeriye alınmış ve “Fiziksel Temizleme Ayırıtırma ve Sayma İstasyonunun” eğitimi tamamlanmıştır. Birbirinden farklı belgeleri tanıma şansını elde etmeleri sağlanmıştır. Proje aktif bir biçimde başladıktan 1 ay sonra üretimin tamamen başlaması hedeflenmiş ve bu nedenle ikinci istasyon olan Tarama istasyonu ve üçüncü istasyon olan İndeksleme İstasyonu insan kaynağı seçimlerine başlanmıştır. Öncelikli olarak Ayırıtırma İstasyonunda görev yapmış olan bilgisayar teknolojileri mezunlarından, yeterlilik sınav sonuçları başarılı olan ve hatasız işlem yapan 6 çalışana tarama eğitimi verilerek tarama işlemi için hazır hale getirilmiştir. Diğer taraftan üniversitelerin sosyal bölümlerden mezun olan 10 çalışan yeterlilik sınavında başarılı olmak ve hatasız işlem yapmak şartı ile indeksleme eğitimi verilerek üçüncü istasyon olan İndeksleme biriminde görev yapmaya hazır hale getirilmiştir .

İndeksleme ve tarama birimlerinde görevli çalışanlar fiziksel temizleme ayırıtırma ve sayma istasyonunda olduğu gibi pilot projede görev yapan çalışanlar ve Kurum Arşiv Uzmanları çalışanları desteği ile bilgisayarlarla çalışmaya başlamışlardır. Yaklaşık iki hafta süren bu eğitimler sırasında Kalite Kontrol İstasyonuna giden her belge pilot projede görev yapan iki kişi tarafından kontrol edilerek onay aşamasına getirilmiştir. İndeks istasyonunda belli bir süre görev yapan çalışana sanal ortamda sınav yapılarak çalışanın bu istasyondaki performansı ölçülmüştür. Bu sınavda aynı belgeler aynı anda tüm çalışanlara gönderilerek 60 dakika içinde çalışanların indeksleme işlemini hatasız yapmaları istenmiştir. Söz konusu sınavı geçenler öncelik verilerek ve reel işlemlerde hatasız iş yapmaları referans alınarak, bir

sonraki istasyon olan Kalite Kontrol İstasyonu için adayların belirlenmesi sağlanmıştır. Yine pilot projede görev yapan çalışanlar ve kurum çalışanları eğitim sürecinde görevlendirilerek Kalite Kontrol ekibinin hazırlanması sağlanmış, tarama biriminde görev yapanların da örneklem verileri çekilerek hata payı asgari seviyede olanların istasyonda kalmasına onay verilmiştir .

Kalite Kontrol için eğitim yeterliliği ölçümü sanal olarak gerçekleştirilmiş ve kurum Arşiv Uzmanlarından oluşan Son Kontrol ekibi ile Son Kontrol birimine gelen belgelerin hata payı ölçümü yapılmış ve bu sayede çalışanın yeterliliğine 2 haftanın sonunda karar verilmiştir. Yabancı dil içinde aynı süreçler devam etmiş ve indekslemede bu eğitimler yabancı dil belgeleri üzerinden planlanarak ve ölçümlenerek hazır hale getirilmişlerdir.

Bu döngü ile iki ayda iki yüz elli çalışanın tamamının fiziksel temizleme, ayırıştırma ve sayma ile indeksleme eğitimini almaları sağlanmıştır. Ayrıca yüz çalışan tarama eğitimini alıp eğitim sonu sınavlarından başarı ile geçmişlerdir. Kalite Kontrol eğitimini de yüz çalışan tamamlamıştır. Tüm çalışanların bu şekilde yeterlilik ve performanslarının değerlendirilmesi ile hangi istasyonda hangi çalışanın çalışmasının uygun olduğu belirlenmiş ve bu şekilde üretimin aksamadan devam etmesi sağlanmıştır. Başlangıçta mesleki yetersizliği olan tüm ekip dört ay sonunda önemli ölçüde hız kazanmış ve altı ayda üretim açığını fark atarak kapatmışlardır. İşe yeni alınan insan kaynağı için bu süreçler döngü halinde devam ettirilmiştir.

3.3.5 E-Arşiv Projesinde İş Sağlığı Güvenliği ve Sağlık Hizmetleri

6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği kanunu standartları uygulanmaktadır. Tüm çalışanlar için standart iş sağlığı eğitimleri verilmiş olup iş sağlığı ve güvenliği uzmanı tarafından işyerine periyodik ziyaretler gerçekleştirilmektedir. İşyeri hekimi ve mevcut sağlık reviri ile ihtiyaç duyulması halinde tüm çalışanlara destek verilmesi sağlanmıştır. Çalışan sağlığı için tüm iş görenler sağlık taramalarından geçirilmiş ve tetanos aşılı yapılmıştır.

3.3.6 E-Arşiv Projesinde Performans sistemi

Performans sistemi sonucunda hedeflerinin %101 ini aşan iş görenler buldukları birime göre prim almaya hak kazanırlar.

Prim değişkenleri:

- Bir ayda işe gelmediği gün sayısı ikiden fazla ise prim alamamaktadır,
- İndeks, Kalite Kontrol İstasyonlarında %5 in altında hata oranı olan çalışan prim alabilmektedir,
- Fiziksel Temizleme Ayrıştırma ve Sayma İstasyonunda hata oranı %3 ün altında prim alınabilmektedir.

Yukarıdaki kriterler prim almak için uygun ise,

- Hedef sayfa adedi gerçekleşme oranı,
- Hedef belge adedi gerçekleşme oranı ölçümlenir.

Hedef gerçekleştirme verileri aşağıda yer alan rakamlar da ise alacakları prim miktarı

- %101-%109 50 TL
- %110-%119 100 TL
- %120 ve üstü 200 TL ' dir.

İstasyonlara göre günlük ortalama hedef verileri referans alınır;

- Ayrıştırma istasyonu: 500 belge ve 2.500 sayfa
- Endüstriyel takım hedefi: 50.000 sayfa
- Hassas Tarama: 3000 belge
- İndeksleme istasyonu: 550 belge ve 1300 sayfa
- Kalite Kontrol İstasyonu: 700 belge ve 2300 sayfa

Ayın ilk haftası maaş ödemeleri yapılmaktadır. Hak edilen prim miktarları maaşa ek olarak bir sonraki ay ödenmektedir. İş görenler evlerinden servisle alınıp servisle bırakılmaktadır. Yemek kurum yemek hanesinde vardiyalarına göre ayarlanmakta ve ücreti firma tarafından karşılanmaktadır.

3.3.7 E-Arşiv Projesinde Çalışan Kıyafet Standartları ve Çalışma Ortamı

Kalite Kontrol Arşiv Uzmanları, diğer tüm istasyonlarında bulunduğu özel güvenli bölge de yapılmaktadır. Güvenlik kontrolünden geçen iş görenler çalışma alanına girmektedir. Hiçbir şekilde kayıt cihazı, kamera, elektronik eşya ve belge ile içeriye giriş yapılamamaktadır. X-ray ve el ile kontrol yapılmasının ardından çalışma alanına girilebilmektedir. İç alandan belge çıkarılması kesinlikle yasaktır. Kurum tarafından belgelerin hassasiyeti ve kurumsal ehemmiyeti dolayısı ile çalışma süresince kesintisiz kamera ve ses kaydı yapılmaktadır .

Tüm iş görenler 730 m2 lik çalışma alanında birbirlerini görebilecek şekilde çalışmaktadırlar. İş gömleği eldiven gerekli durumlarda maske zorunludur. Tarama istasyonlarında görev yapanlar mutlak şekilde koruyucu iş gözlüğü kullanmalıdırlar.

Her bir çalışanın kendi çalışma alanı bulunmaktadır. Belirli periyodlarla termal konfor, havalandırma ve toz ölçümleri yapılmaktadır. İnsan sağlığını riske atacak herhangi bir ortamın oluşmaması için azami özen gösterilmektedir. Kurum doktoru ve iş güvenliği uzmanı rutin ziyaretlerini yapmaktadırlar. Engelli kadrosu toplam iş görenlerin % 3 ünü oluşturmaktadır.

İlk yardım eğitimini alan çalışan sayısı 20 kişide 1 kişidir. Tüm iş görenler kurum doktorundan ve iş güvenliği uzmanından ilk yardım ve iş güvenliği eğitimleri almışlardır. Acil eylem planları hazırlanmıştır. Tüm çalışanlar beden ve göz sağlığı taramasından geçirilmiş ve periyodik muayenelerle sağlık durumlarının iyi olduğundan emin olunmuştur.

3.3.8 İş Hukuku

İş görenler iş hukuku referans alınarak hazırlanmış olan belirli süreli iş sözleşmesini imzalamışlardır. 4857 sayılı iş kanunu ve TCK nın ilgili maddelerinden sorumludurlar.

3.4 E-ARŞİV PROJESİ KARIYER PLANLARI VE MOTİVASYON ARAÇLARI

Kısa süreli bir projede kendi içinde kariyer yolu açılmaya çalışılmıştır. Sistem kendini geliştiren ve hedef verilerini gerçekleştiren iş görenleri desteklemektedir.

Kadro geçişleri yapan personeller sınav ve mülakat yöntemi ile seçildiği için tüm çalışanlar tarafından adil şekilde değerlendirildiği düşünülmekte ve itiraz alınmamaktadır.

- Prim sistemi motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır.
- Zaman zaman çalışanlar ile halı saha maçı, piknik gibi çeşitli organizasyonlar yapılmaktadır.
- Yeni evlenen çalışana maddi değeri olan hediyeler verilmektedir.
- Başarılı çalışanlar veya takımlar herkesin içinde alkışlanmaktadır.
- Bazen küçük sürprizler yapılması şeker ve çikolata hediye etmek gibi yöntemler, motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır.
- Yetkilendirme ve istasyonlar arası geçişler yapılmaktadır.

Yabancı dil kadrolarında iş görene ihtiyaç duyulması halinde çalışanlardan talepte bulunanlara ilgili dilden çeviri sınavı yapılmaktadır. Çalışan istediği kadar sınava girebilmektedir. Sınavının uygun kabul edilmesi durumunda bir sonraki ay ücretine yansıtacak şekilde yabancı dil indeksleme istasyonunda görevine başlamakta ve uygulamaları yöneticileri tarafından kontrol edilmektedir.

Ekip yöneticileri, yönetici değerlendirme sınavı sonucunda olumlu bulunan çalışanlarımıza uygulanmıştır. Yüz yüze görüşmeler sonucunda yöneticilik unvanı verilerek ekipleri ile paylaşılmış ve gerekli eğitimler verilmiştir.

Normal koşullarda kurum personeli tarafından yapılan Son Kontrol onay aşaması, sayı yetersizliği dolayısı ile firmadan personel talep edilmiştir. Performansı tutarlı ve sürekli olan adaylardan, davranış modeli uygun olanlar kuruma yönlendirilerek son kontrole geçmesi sağlanmaktadır.

Bu geçişler maddi ve manevi tatmin sağlamaktadır.

3.5 E-ARŞİV PROJESİ ÇALIŞAN ANKET VERİLERİ VE ANALİZLER

Çalışanlarımızın çalışmaya başladıkları sürenin onuncu ayında Proje ve İnsan Kaynakları Yönetimi Hakkında görüşlerini paylaşmaları arzulanmaktadır. 283 çalışandan 250 iş görenin ankete katılımı önemli verilerin elde edilmesine vesile olmuştur.

Verilerin değerlendirilmesi sonucu, E-Arşiv Projesinde Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulanabilir mi? Sorusunun cevabı aranmaktadır.

Görevi	Genel Toplam	Planlanan Kadro	Fazla Kadro
Croplama	6	4	2
İndex&Sanal Tasnif&Fransızca	7	7	0
İndex&Sanal Tasnif&İngilizce	15	24	-9
İndex&Sanal Tasnif&Osmanlıca	2	2	0
İndex&Sanal Tasnif&Türkçe	54	54	0
İnsan Kaynakları&İdari İşler Yönetimi	1	1	0
Kalite Kontrol&Fransızca	3	3	0
Kalite Kontrol&İngilizce	21	10	11
Kalite Kontrol&Osmanlıca	1	1	0
Kalite Kontrol&Türkçe	33	30	3
Kitap Tarayıcı	12	10	2
Vardiya Amiri	2	2	0
Operatör	19	12	7
Raf lama	3	2	1
Sayma Ayırıştırma	89	76	13
Sistem Destek Uzmanı	2	2	0
Yazılım Uzmanı	1	1	0
Hızlı tarama	0	8	-8
Bakanlık	12	12	0
Genel Toplam	283	261	22
Toplam Yabancı Dil personeli	Planlanan	2	
61	59	-2	
Toplam Türkçe Personel			
222	202	20	

Şekil 8 Arşiv Otomasyon Projesi Görev Dağılımları Tablosu

Temel demografik bilgiler çalışanların kayıt dosyalarından elde edilmiştir.

En son Mezun olduğu Okul	Lise	2 Yıllık Üniversite	4 Yıllık Üniversite	Yüksek Lisans	Doktora
Bayan	33	41	115	14	2
Bay	5	27	44	2	
Toplam	38	68	159	16	2

En son Mezun olduğu Okul	Sözel	Sayısal	Yabancı Dil		
Bayan	130	48	22	Bayan	200
Bay	17	53	8	Bay	78
Toplam	147	101	30	Toplam	278

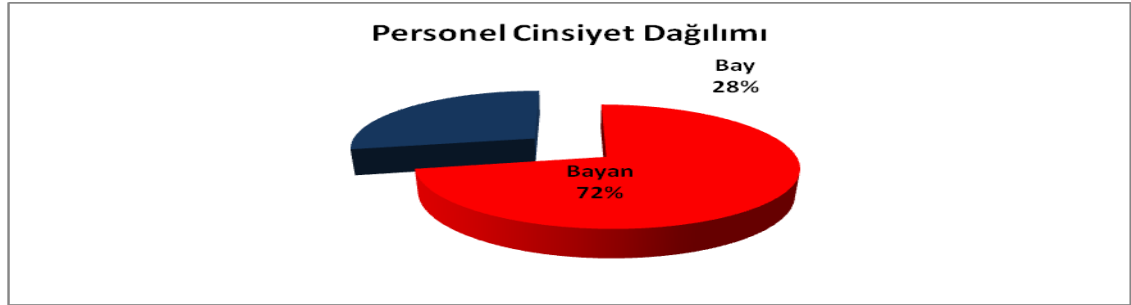
Medeni Durum	Kişi Sayısı
Bekar	132
Evli	93
Eşinden Ayrılmış	25

Yaş Aralığı	Kişi Sayısı
18-25	103
25-30	118
30-35	24
35-40	5

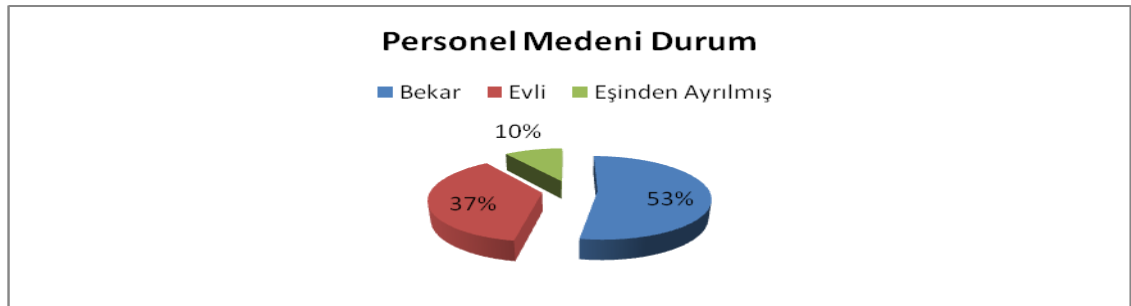
Toplam Yabancı Dil personeli	59
Toplam Türkçe Personel	219

Şekil 9 e-Arşiv Projesi Çalışanları Eğitim Seviyesi Tabloları ve Demografik Bilgileri

Grafik Dağılımları:

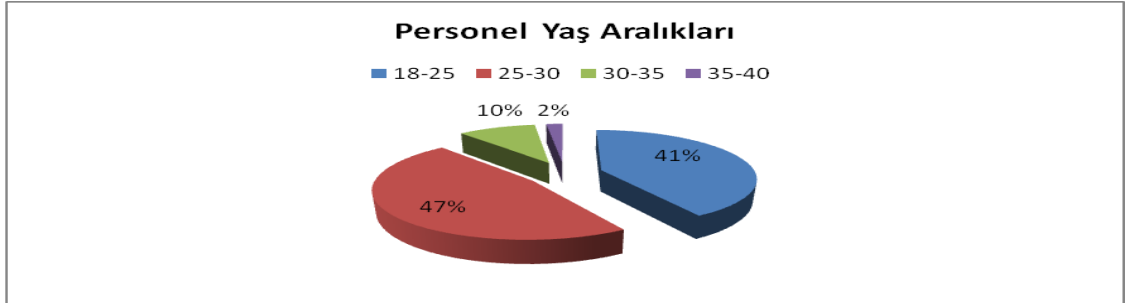


Şekil 10 e-Arşiv Projesi Çalışanları Cinsiyet Dağılımı Yüzdeleri Verileri



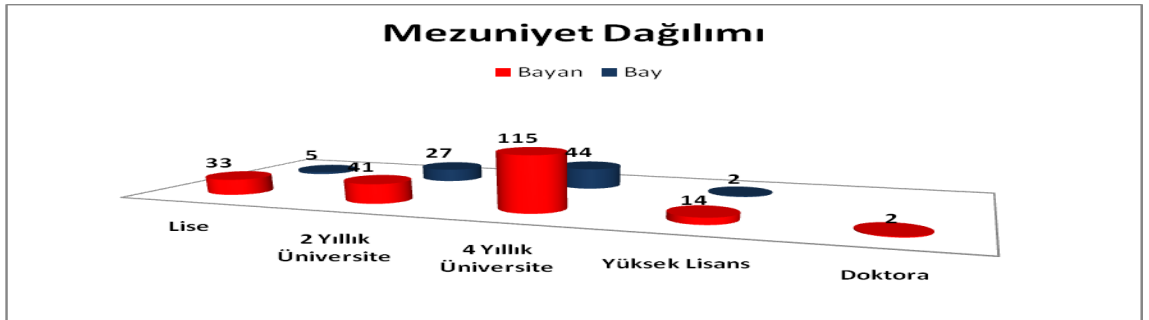
Şekil 11 e-Arşiv Projesi Çalışanları Medeni Durum Yüzdeleri Verileri

e-Arşiv Projesi çalışanlarının % 70 i bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Vardiyalı olmasına rağmen bayan çalışanlar tarafından tercih ediliyor olmak memnuniyet vericidir.



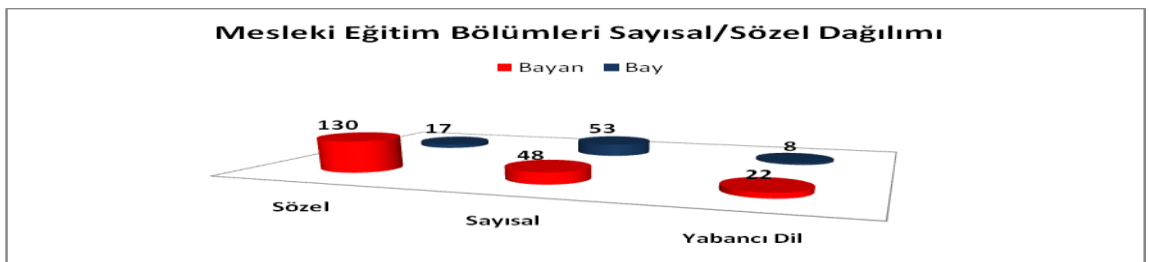
Şekil 12 e-Arşiv Projesi Çalışan Yaş Aralıkları

Çalışanların Y kuşağının çoğunlukta olması projenin genelinde teknolojiye yatkınlıkları ve esnek zaman dilimlerine bakış açıları dolayısı ile avantaj yaratmıştır. X kuşağının sorumluluk anlayışı ve çalışan bağlılığı özellikleri projenin gelişiminde önem arz etmektedir.



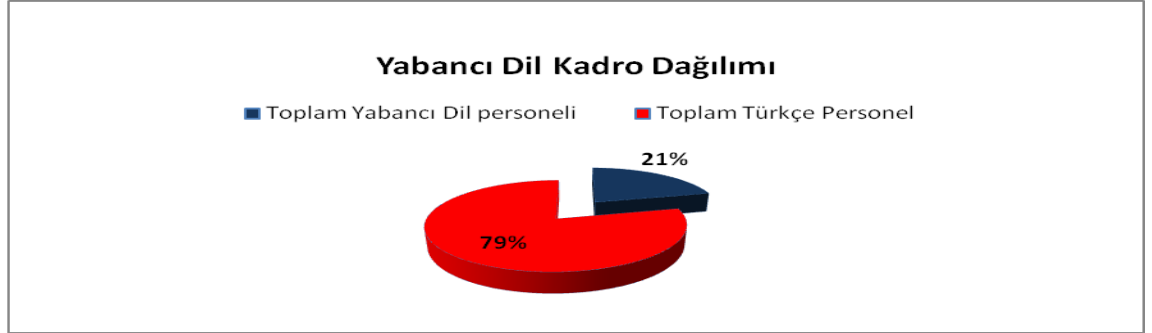
Şekil 13 e-Arşiv Projesi Çalışanı Eğitim Seviyeleri Mezuniyet Dağılımı

45 yabancı dil uzmanı dışında verilen ücretin asgari ücret olduğu düşünülür ise, yüksek eğitim seviyelerine rağmen bu projeyi tercih etmelerinin nedeni kurumun çattısı altında çalışmak olabilir.



Şekil 14 e-Arşiv Projesi Çalışanı Eğitim Ağırlıklandırılması

e-Arşiv projesinin Tarih içerikli olması dolayısı ile Tarih, Edebiyat, Bilgi belge Yönetimi gibi bölümlerden çalışanlar olduğu gibi, Teknoloji içerikli bir proje olması dolayısı ile Bilgisayar, Bilişim ve Mühendislik mezunları da kadrolarımızda yer almıştır.



Şekil 15 e-Arşiv Projesi Çalışanı Yabancı Dil Dağılımları

Belgelerin dil dağılımları yabancı dil kadrolarının sayısını belirlemektedir. Son kontrol birimindeki görevlendirmeler dolayısı ile yabancı dil kadro sayısı arttırılmıştır.

Aşağıdaki sorular sorularak genel veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

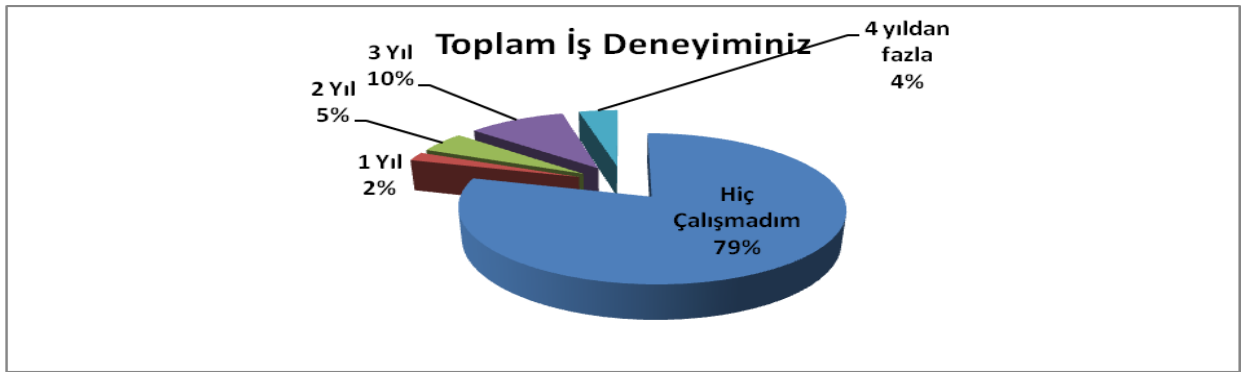
Şekil 16 e-Arşiv Projesi Çalışanı Anket ve Verileri

Toplam iş deneyiminiz?	Kişi Sayısı
Hiç Çalışmadım	198
1 Yıl	5
2 Yıl	12
3 Yıl	25
4 yıldan fazla	10
Arşiv Elemanı olarak daha önce deneyiminiz oldu mu?	Kişi Sayısı
Evet	73
Hayır	177
Arşiv Elemanı olarak Hangi birimde görev yapmak isterdiniz?	Kişi Sayısı
Fiziksel Temizleme ve Ayırıştırma	4
Tarama	2
Yabancı Dil İndeks	22
Türkçe İndeks	8
Yabancı Dil Kalite Kontrol	12
Türkçe Kalite Kontrol	4
Çalıştığım Bölümde mutluyum	198

Görev Yaptığınız İstasyona Nasıl Seçildiniz?	Kişi Sayısı
Mesleki yeterliliklerim sayesinde	79
Performansım İyi olduğu için	85
Nedenini bilmiyorum	17
Yöneticilerim beni sevdiği için	8
Yabancı Dil bilgim dolayısı ile	61
Neden Arşivde çalışıyorsunuz?	Kişi Sayısı
Okuduğum Bölümle alakalı olduğu için	40
Kurumsal firmada maaş, servis, yemek vb yan haklar için	35
Başka iş bulamadığım için	25
Vardiyalı olduğu için	23
Devlet çatısı altında olduğu için	127
Bu işe başlamadan önce işe bakış açınız neydi?	Kişi Sayısı
Meslek hakkında hiç bilgim yoktu	80
İşin, rahat kolay bir iş olduğunu düşünüyordum	26
Devlet arşivi olduğu için	120
Diğer	24
Bu işe başladıktan sonra bakış açınız ne oldu?	Kişi Sayısı
Bu işten Keyif almıyorum, Başka iş yok diye çalışıyorum	56
Arşiv Elemanı olarak çalışmaktan dolayı mutluyum	31
Arşiv Elemanı olmanın bana eğitimim dışında yeni bir meslek kazandırdığını düşünüyorum	98
Arşiv Elemanı olarak çalışmanın bana hiçbirsey katmadığını düşünüyorum.	12
Diğer	53
e-Arşiv Projesi ile Bilgilerin Araştırmacılara açılmasını Nasıl Değerlendiriyorsunuz?	Kişi Sayısı
Tarihi belgelerin araştırmacılara açılmasının halkımızı aydınlatacağını ve gelişimize katkı sağlayacağını düşünüyorum.	166
Tarihi belgelerin araştırmacılara açılmasının kimseye fayda <u>sağlamayacağını</u> düşünüyorum	10
Tarihi bir süreçte katkım olduğu için kendimle gurur duyuyorum	74
İş ile İlgili kaygılarınız	Kişi Sayısı
İşimde Mutluyum, herhangi bir kaygı taşımıyorum	86
Heran işten çıkarılabileceğimi düşünüyorum	38
Yöneticilerim motivasyonumu düşürüyor	14
Çalışma saatlerinin artmasından endişe ediyorum	62
İlk madde dışında hepsi konusunda kaygılıyım	50
İş ile ilgili yeterli eğitim aldığınızı düşünüyor musunuz?	Kişi Sayısı
Arşivcilik hakkında hiçbir bilgim yoktu, şu an daha yetkin olduğumu düşünüyorum	176
Arşivcilik hakkında bilgim vardı, herşeyi bildiğimi düşünüyorum	17
Arşivcilik ile ilgili bilgim yoktu, hala yeterli olduğumu düşünmüyorum	51
Arşivcilik hakkında bilgim vardı, eğitimin bir katkısı olmadı	4
Fikrim yok	2
Çalışma Ortamının Çalışmaya elverişli olduğunu düşünüyor musunuz?	Kişi Sayısı
Çalışma Ortamımızda yeteri kadar materyal olduğunu düşünüyorum	70
Fiziksel Çalışma ortamının geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Hava, sıcaklık vb	82

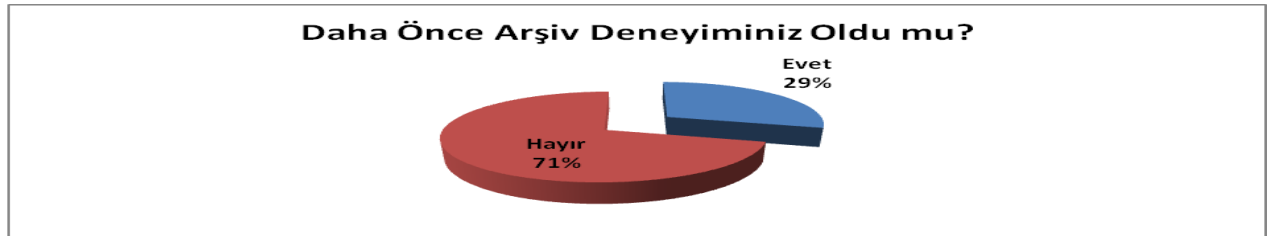
Sağlıklı bir ortamda çalıştığımı düşünüyorum	40
Sağlıklı bir ortamda çalıştığımı düşünmüyorum	41
Fikrim yok	17
Eldiven, Maske, önlük kullanımı ve tetanoz aşısının zorunlu olmasının nedenini biliyor musunuz?	Kişi Sayısı
Tarihi belgelerden yıllar öncesine ait hastalıkların bulaşma riski	89
Metallerden tetanoz olma riski	124
İşverenlerim istediği için	25
Gerekli olduğunu düşünmüyorum	9
Diğer	3

Söz konusu verilerin değerlendirilmesi sonucu orataya çıkan sonuç yüzdelerik dağılımları:



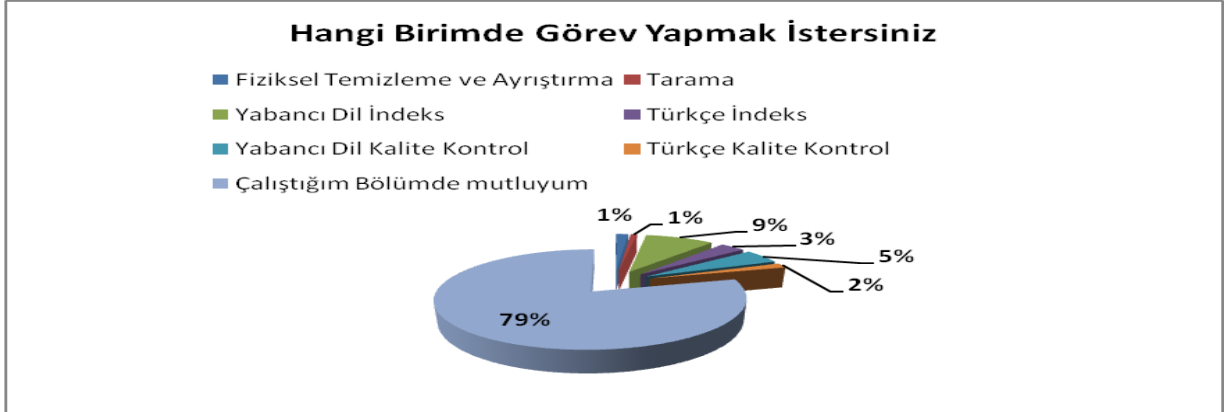
Şekil 17 e-Arşiv Projesi Çalışanı Toplam İş Deneyimi Yüzdelerik Verileri

Projenin çalışanlarının % 75'inin ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları olduğunu hatırlayalım. Projenin %79 unun daha önce iş deneyimine sahip olmamaları ve Üniversiteden mezuniyet yaşları ve çalışanlarımızın yaş aralıkları birlikte değerlendirildiğinde çoğunluğun mezun olduktan sonra bu işe başladığı veya mezun oldukları halde bu işe başlamadan önce iş hayatına başlamadıkları sonucunu çıkarabiliriz .



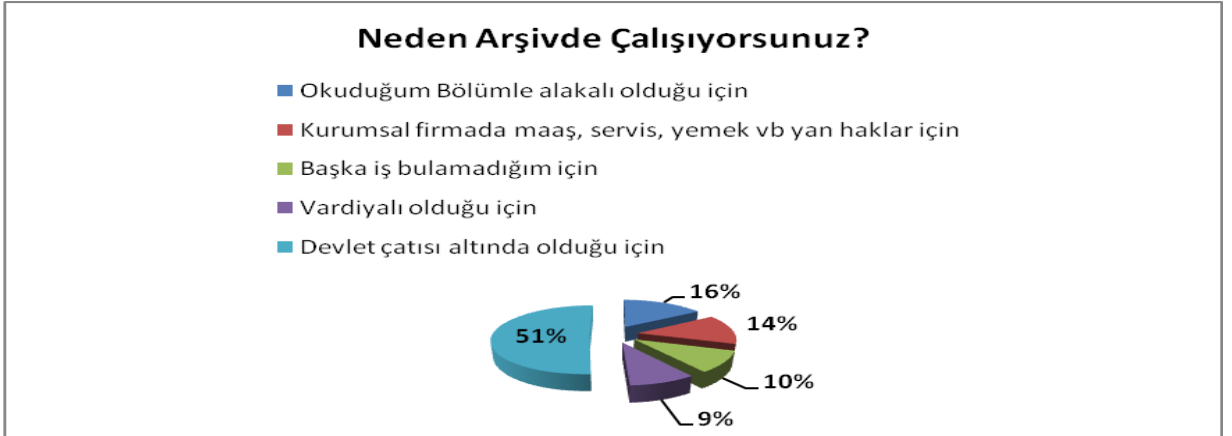
Şekil 18 e-Arşiv Projesi Çalışanı Arşiv Deneyimi Yüzdelerik Dağılımı

Arşiv Deneyimi olduğunu ifade eden çalışanlarımızdan yalnızca 14 kişi dışında görev aldıkları arşiv çalışmalarında, yalnızca fiziksel temizleme sonrası, dosyalama işlemi yaptıklarını bilmekteyiz. Pilot projeyi referans alır isek, %5.6'sının arşiv deneyimi olduğunu belirtmek anlamlı olacaktır.



Şekil 19 e-Arşiv Projesi Çalışanlarının Çalıştıkları Bölüm Dışında Hangi Birimde Görev Almak İstediklerinin Yüzdeleri Dağılımı

İnsan Kaynağı seçimi mesleki yeterlilik ve davranış modeline odaklı olarak gerçekleştirilmiştir. Kariyer yol haritası dolayısı ile istedikleri alanda çalışma şansını elde eden çalışanlar. Ancak kendi gelişimlerini sağlayarak diğer birimlerde görev yapabileceklerini bilmektedirler. %79 verisi iş görenlerin doğru işe doğru çalışan ifadesini e-Arşiv projesi için tamamlayabilecek kadar yüksek bir orandır. Şu ana kadar Türkçe Dil Arşiv Uzmanlarından 10 çalışan sınavların da yeterlilik göstererek Yabancı Dil Arşiv Uzmanı olarak yetkilendirilmişlerdir. Son Kontrol de oluşan ihtiyaç sonrası 12 çalışmamız Son Kontrol İstasyonuna geçiş yaparak Kurum Arşiv Uzmanları ile birlikte aynı görev tanımına sahip olmuşlardır. 6 yöneticimizin çalışma arkadaşları arasından değerlendirmelerle seçildiği unutulmamalıdır .

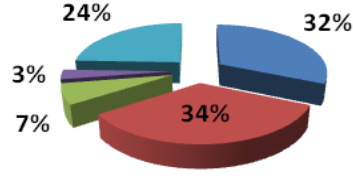


Şekil 20 e-Arşiv Projesi Çalışanlarının Neden Arşivde Çalışıyorsunuz Sorusuna verdikleri cevapların dağılımları

Demografik bilgilerini incelerken yaptığımız değerlendirmeler burada kendini gösteriyor. Mezun olmalarına rağmen çalışmayan ve devlet çatısı altında çalışma isteği ve beklentisi ile işe giren bir gruptan bahsediyor olabiliriz. Burada %10 oranında başka iş bulamadığı için e-arşiv projesini seçen çalışanlarımızı düşündüğümüzde İşsizlik oranı ile ilişkilendirebiliriz. %9 Vardiyalı olduğu için tercih etmiş, bu durum yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin mevcut eğitimlerini devam ettirme eğilimleri ile eşleşiyor olabilir .

Görev Yaptığınız İstasyona Nasıl Seçildiniz?

- Mesleki yeterliliklerim sayesinde
- Performansım İyi olduğu için
- Nedenini bilmiyorum
- Yöneticilerim beni sevdiği için
- Yabancı Dil bilgim dolayısı ile

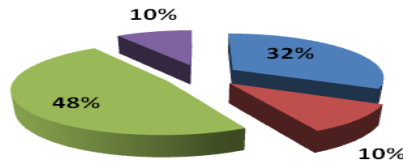


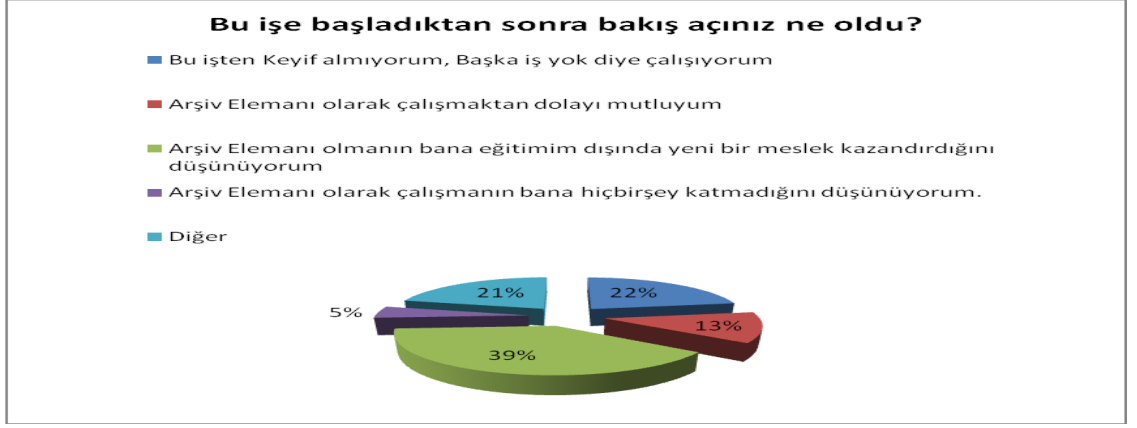
Şekil 21 e-Arşiv Projesinde görev yaptığınız İstasyona Nasıl Seçildiğinizi Düşünüyorsunuz?

Çalışanların tamamı Fiziksel Temizleme, Sayma ve Ayrıştırma İstasyonunda eğitim aldıktan sonra diğer istasyonlara geçiş yapabildiler. İş görenlere işleyiş açık şekilde İKY tarafından ifade edilmiştir. Kariyer yol haritalarında ilerleyişlerini iş görenler kendileri belirleyebilmektedir. Dolayısı ile “Nedenini bilmiyorum” ve “yöneticim beni seviyor” İfadeleri dışında %90 çalışan buldukları yerin nedenini bilmektedirler.

Bu işe başlamadan önce işe bakış açınız neydi?

- Meslek hakkında hiç bilgim yoktu
- İşin, rahat kolay bir iş olduğunu düşünüyordum
- Devlet arşivi olduğu için
- Diğer





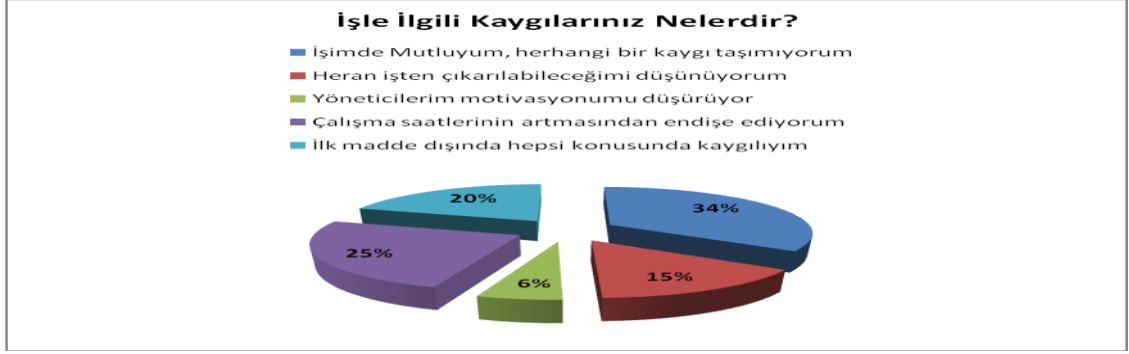
Şekil 22 e-Arşiv Projesinde Çalışmadan Önce ve Çalıştıktan Sonra İşe Bakış Açıları

İKY mülakat sürecinde iş hakkında detaylı bilgi vermelidir. Bilgilendirmenin doğruluğu işe başlayan çalışanda işe bakış açısını da şekillendirecektir. Çalışanlarımızdan yalnızca %5 inin bu projede kendine katkı sağlamadığını düşünmektedir. %95 oranında iş görenlerin projenin kendilerine katkı sağladığını düşünmesi proje açısından memnuniyet vericidir.



Şekil 23 e-Arşiv Projesinin Araştırmacılara Açılmasını Nasıl Değerlendiriyorsunuz?

Tarihi belgelerin aydınlatıcı olacağı bilincinde olan çalışanlarımız olduğunu görmekteyiz. Proje çalışanlarının büyük bir bölümü Tarihi bir projede görev almanın heyecanını yaşadıklarını söyleyebiliriz.



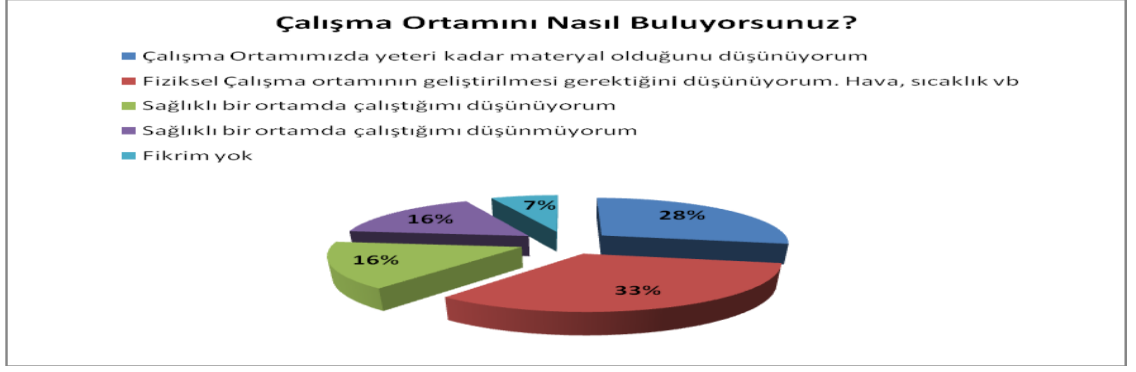
Şekil 24 e-Arşiv Projesinde Çalışanların Kaygıları ve Yüzde Değerleri

E-Arşiv projesinde çalışanların %64 'ünün endişe yaşadığını söyleyebiliriz. Mevcutta e-Arşiv projesinin çalışma süresi, iş görenler için belirlenen 45 saatlik çalışma süresinin 5 saat altındadır. 5 saatlik sürenin tamamlanmasının daha geç saatte çıkma ve hafta sonları işe gelmeyi gerektirmesinden endişelenen bir ekipten bahsedebiliriz. Söz konusu anket yapıldıktan sonra çalışma süreleri arttırılmış. Çalışanlarımızdan bir kısmı cumartesi KPSS kursu olması dolayısı ile işten ayrılma taleplerini beyan etmişleridir. Söz konusu eylemden sonra anket verisi anlamlı hale gelmiştir.



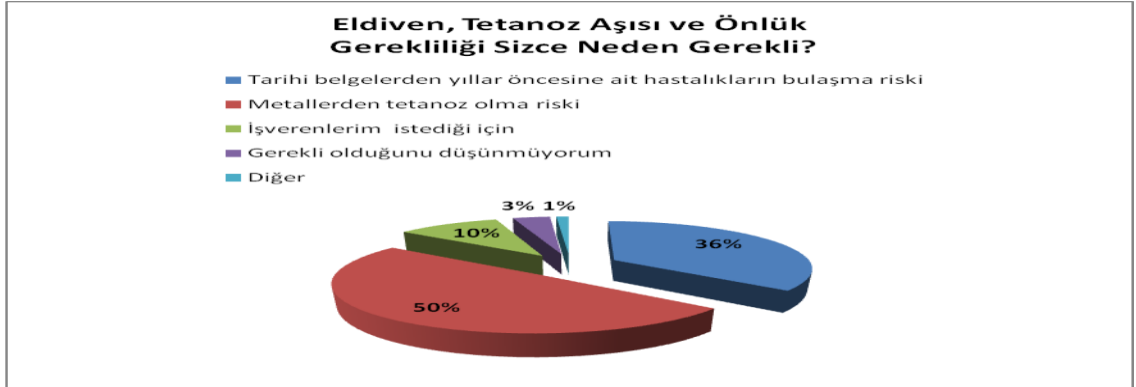
Şekil 25 e-Arşiv projesinde İş ile ilgili Yeterli Eğitim Aldığını düşünülüyor mu?

Çalışanların %70 inin “ Hiç fikrim yoktu, şu an daha yetkin olduğumu düşünüyorum.” kanısına varması, mesleki anlamda yeni bir meziyete sahip oldukları anlamını taşımaktadır. İKY olarak, bütün proje çalışanlarının, benzer projelerde rahatlıkla görev alabilecek durumda oldukları sınavlar ve değerlendirmeler sonucunda söylenebilir.



Şekil 26 e-Arşiv Projesinde Çalışma Ortamını Nasıl Buluyorsunuz?

Çalışma ortamı, daha önce kurumun kütüphane olarak kullandığı alçak tavanı ve uygun havalandırma sistemi olmayan bir alandır. Çalışan sayısının artması ile birlikte termal konfor problemleri artmıştır. İKY, İş güvenliği uzmanı ve Kurum doktorunun gözlemleri sonucu hazırladıkları raporlar ile ortam, çeşitli testlere tabi tutulmuş ve havalandırma ve sıcaklık gibi konularda iyileştirmeler yapılmıştır. Halen çalışma ortamının konforlu olduğu iddia edilememektedir.



Şekil 27 e-Arşiv Projesinde İş İçin Kullanılan Materyalleri Gerekli Görme Yüzdeleri

1910 sonrası belgelerde çeşitli virüs, hastalık bulunma olasılığı tespit edilmiştir. Zimba teli, ataş gibi metal materyallerin tetanosa neden olma ihtimali yüksektir. Bu nedenle çalışanların İş güvenliği tedbirleri alması önemlidir. Her çalışanın tetanos aşısını yaptırması, periyodik muayenelere girmesi, eldiven kullanması önemlidir. Çalışanların toza maruz kalmaması için, özellikle Tarama ve Ayırıştırma İstasyonlarında maske kullanılması zorunludur.

Ayrıca, hassas tarama istasyonlarında göz hizasında olan tarayıcıların yaydığı ışık tehlikeli olabileceği için gözlük kullanımı zorunludur. Ankette, bu durumun çalışanlar tarafından anlaşılmadığı fark edilmiş ve çalışanlar konu hakkında yeniden bilgilendirilerek gerekli önlemler alınmaya çalışılmıştır.

SONUC:

Kurumun Tarih içerikli arşivlerini yenileme, depolama ve sanal ortama aktarma bütünü olan e-Arşiv Projesi için, yüklenici firma adına insan kaynakları seçimi gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu proje için, çeşitli meslek gruplarından adaylar ile görüşülmüş ve davranış modelleri baz alınarak; klavye testi, yabancı dil çeviri sınavı gerçekleştirilmiştir. Adayların mülakatları yüz yüze gerçekleştirilerek sağlıklı kararlar verilmeye çalışılmıştır. Sonucunda 283 çalışana kadar ulaşılmıştır.

Çalışanların tamamı; davranış modellerine, iş yeterliliklerine ve bu projede çalışmak isteyip istemedikleri göz önünde bulundurularak değerlendirmeye alınmışlardır.

Davranış modellerine göre yapılan seçimler sonucu alınan çalışanların, tespit edilen davranış modeline göre çalışma stilleri, zaman kullanımları, motivasyon beklentileri gibi veriler, İKY yöneticisinin ön gördüğü şekildedir. Alınan çalışanların bu anlamda beklentiyi karşılamaları da tüm esasları ile doğru işe doğru çalışanın yerleştirildiği konusunda proje yöneticilerini heyecanlandırmaktadır.

Çalışanların iş analizleri, görev tanımları ve organizasyon yapıları tamamlanmış olup, eşit şartlarda adil yönetim anlayışı uygulanmıştır. Kariyer planlaması ve performans ölçütleri proje başladıktan sonra oluşturulmuştur.

Tüm çalışanların iş güvenliği sağlığı göz önünde bulundurulmuş ve ilgili kanun maddeleri dikkate alınarak haklarının ihlal edilmemesine dikkat edilmiştir.

İKY tarafından “çalışan gözünden İKY uygulamalarının yansıması” merak edilmekte ve çağdaş İnsan Kaynakları yönetiminin uygulanabilirliği ölçümlenmeye çalışılmaktadır.

Projenin ilk fazının son aşamasına doğru aşağıda yer alan hipoteze ilişkin 283 çalışmamızın 250 sinin katıldığı bir anket düzenlenmiştir.

Ho: e-Arşiv Projelerinde çağdaş İKY uygulamaları yapılabilir.

H1: e-Arşiv Projelerinde çağdaş İKY uygulamaları yapılamaz.

e-Arşiv Projeleri çeşitli kurum ve kuruluşların işleyişinde, sanal hafıza ile bilgilerin elektronik ortama geçirilmesi kolaylığı ve her an bilgilere ulaşılması rahatlığını sağlamak amacı ile Arşiv Otomasyon Sayısallaştırma projeleri günümüzde daha büyük önem taşımaktadır. Söz konusu bu Otomasyon projeleri Türkiye'nin en büyük projelerinden birinde gerçekleşen İKY uygulamalarını içermektedir.

Ele alınan bu projede İKY standart uygulamalarını uygulamakta sorun oluşmamasıyla birlikte, yönetsel problemleri ortaya çıkarabilecek tek konu ise söz konusu çalışanların Y kuşağında olmaları ve standart yönetim uygulamaları ile yönetilmesinin problem yaratacağı düşünülmektedir.

1980-2001 yılları arası doğmuş olan kuşağa çoğu uzman Y kuşağı adını vermektedir. Ülkemizde, Avrupa'nın pek çok ülkesindeki toplam nüfustan daha fazla sayıda Y Kuşağı üyesi yaşamaktadır (Toruntay, 2011).

Türkiye'de yaşayan yaklaşık 79 milyon kişinin %40,38'i Y kuşağı üyesidir (TUİK, 2015).

Y Kuşağının işe ve yaşama genel bakış açısını inceleyecek olursak, Dijital cihazların hayatlarının parçası olan bu kuşakta, beş yaşının altında dijital cihazlar kullanılmakta ve arzuladıkları her şeye ulaşabilmektedirler. Kriz zamanlarında dahi iyimserliklerini muhafaza edebilmeleri, süreçleri sorgulamaları ve hedeflerinin net ortaya konulma ihtiyacı belirgin özelliklerindedir. Diğer kuşaklara göre en yaşlı ebeveynlere sahip olan bu bireyler çekirdek aile içerisinde yetişmişlerdir. Dörtte birinin ebeveynleri en az üniversite eğitimi almışken, üçte biri boşanmış anne ve babaya sahiptir (Zemke vd., 2013; 120-125).

Büyük bir çoğunluğu Y kuşağından oluşmakta olan çalışanlarımız bize bir takım avantajlar ve dezavantajlar getirmiştir. Takım halinde hareket edebilme ve teknolojiye kolaylıkla uyum sağlamaları avantaj yaratırken, işi sık sık sorgulamaları işin çok iyi açıklanmasını, lüks yaşam ve kariyer beklentisi işte kariyer yol haritasının ulaşılabilir oluşturulmasını beraberinde getirmektedir. Çalışma saatlerinin 40 saatin altında olması ve esnek çalışma saatleri ile çalışma arzusu aslında istenilen kitlenin vardiyalı çalışma ve haftalık ortalama 40 saat çalışma standartları ile eşleşmektedir. İşe odaklanma ve takım halinde çalışabilme ve ileri düzey düşünebilme becerisi ve yüksek hayat standartlarında yaşama arzusu ile iş

yaşamında beklenti içine girmektedirler. Değişimi kucaklamak için isteğe ve sürekli yeni yaklaşımlar içinde geleceğe meydan okuyabilme kapasitesine sahiptirler (Lower, 2008) Kısacası bu kuşak diğer kuşaklara göre hayatını rahat yaşama eğilimi içindedir. (Mengi, 2011).

Kurumsal bir süreçle yönetilmeye çalışılan bu kuşak, işyerinde de sıkı bir hiyerarşik düzen olmasına anlam verememektedirler. Hiyerarşiyi anlamakta güçlük çekmelerinin nedeni, onunla büyümemiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Birçok Y kuşağı üyesi işyerinde ideokrasinin hâkim olması gerektiğine inanmaktadır.

Bu görüşe göre, kıdeme bakılmaksızın bir iş yerinde çalışan tüm bireyler, olaylardan haberdar edilmeli ve iyi fikirleri olan çalışanlara fırsat verilmelidir (Schawbel, 2012).

Bu nedenle çalışma arkadaşlarımızın önerileri dikkate alınarak iyileştirme çalışmaları yapılmakta ve olumlu önerilerde bulunan çalışma arkadaşlarımız ödüllendirilmektedirler. Çalışanlarımızın anketi cevaplamasının ardından değerlendirmesi yapılmış ve somut hale getirilmeye çalışılmıştır. Çalışanların mevcut durumdan memnuniyetini gösterecek veriler, uygulanan İnsan Kaynakları yönetiminin doğru olduğunu ortaya koyacaktır. Bu durum e-Arşiv projesinde İKY uygulamalarının yapılabileceğinin göstergesi olacaktır.

Berberinde, iş yerine geliş gidişte kullanılan servisler çalışanların yalnızca işe odaklanmalarında kolaylık olacaktır. Yol giderini ve yol için ayrılan zamanı düşünmemek, çalışan için önemli bir motivasyon kaynağıdır.

Proje çalışanlarının % 75'inin ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları olduğunu hatırlayalım. Projenin %79'unun daha önce iş deneyimine sahip olmamaları ve Üniversiteden mezuniyet yaşları ve çalışanlarımızın yaş aralıkları birlikte değerlendirildiğinde; çoğunluğun mezun olduktan sonra bu işe başladığı veya mezun oldukları halde bu işe başlamadan önce iş hayatına başlamadıkları sonucunu çıkarabiliriz. Bu durumdan hareketle çalışanlarımızın bu projenin devlet kurumuna ait bir proje olması dolayısı ile gelecekte bir iş fırsatı oluşması ihtimalini düşündüklerini ifade edebiliriz.

Arşiv Deneyimi olduğunu ifade eden çalışanlarımızdan 14 kişi dışında, görev aldıkları arşiv çalışmalarında yalnızca fiziksel temizleme sonrası dosyalama işlemi

yaptıklarını bilmekteyiz. Pilot projeyi referans alır isek, %5.6'sının arşiv deneyimi olduğunu belirtmek anlamlı olacaktır.

İnsan Kaynağı seçimi mesleki yeterlilik ve davranış modeline odaklı olarak gerçekleştirilmiştir. Kariyer yol haritası dolayısı ile istedikleri alanda çalışma şansını elde eden çalışanlar ancak kendi gelişimlerini sağlayarak diğer birimlerde görev yapabileceklerini bilmektedirler. %79 verisi iş görenlerin doğru işe doğru çalışan ifadesini e-Arşiv projesi için tamamlayabilecek kadar yüksek bir orandır.

Şu ana kadar Türkçe Dil Arşiv Uzmanlarından 10 çalışan sınavların da yeterlilik göstererek Yabancı Dil Arşiv Uzmanı olarak yetkilendirilmişlerdir. Son Kontrol istasyonunda oluşan ihtiyaç sonrası 12 çalışmamız Son Kontrol İstasyonuna geçiş yaparak Kurum Arşiv Uzmanları ile birlikte aynı görev tanımına sahip olmuşlardır. 6 yöneticimizin çalışma arkadaşları arasından değerlendirmelerle seçildiği unutulmamalıdır.

Demografik bilgilerini incelerken yaptığımız değerlendirmelerin yorumları daha anlamlı hale gelmektedir. Mezun olmalarına rağmen çalışmayan ve devlet çatısı altında çalışma isteği ve beklentisi ile işe giren bir gruptan bahsediyor olabiliriz. %10 oranında başka bir iş bulamadığı için e-arşiv projesini seçen çalışanlarımızı düşündüğümüzde bu durumu İşsizlik oranı ile ilişkilendirebiliriz. Bunların %9 u bu işi vardiyalı olduğu için tercih etmiş ve bu durum, yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin mevcut eğitimlerini devam ettirme eğilimleri ile eşleşiyor olduğu düşünülebilir.

Çalışanların tamamı Fiziksel Temizleme, Sayma ve Ayrıştırma İstasyonunda eğitim aldıktan sonra diğer istasyonlara geçiş yapabildiler. İş görenlere işleyiş açık şekilde İKY tarafından ifade edilmiştir. Kariyer yol haritalarında ilerleyişlerini iş görenler kendileri belirleyebilmektedir. Dolayısı ile ‘‘ Nedenini bilmiyorum’’ ve ‘‘yöneticim beni seviyor’’ İfadeleri dışında %90 çalışan buldukları yerin nedenini bilmektedirler

İKY mülakat sürecinde iş hakkında detaylı bilgi vermelidir. Bilgilendirmenin doğruluğu, işe başlayan çalışanın işe bakış açısını da şekillendirecektir. Çalışanlarımızdan yalnızca %5 i bu projenin kendilerine katkı sağlamadığını

düşünmektedir. Çalışanların %95 inin ise projenin kendilerine katkı sağladığını düşünmesi, proje açısından memnuniyet vericidir.

Tarihi belgelerin aydınlatıcı olacağı bilincinde olan çalışanlarımız olduğunu görmekteyiz. Proje çalışanlarının büyük bir bölümü Tarihi bir projede görev almanın heyecanını yaşadıklarını söyleyebiliriz.

E-Arşiv projesinde çalışanların %64'ünün endişe yaşadığını söyleyebiliriz. Mevcutta e-Arşiv projesinin çalışma süresi, iş görenler için belirlenen 45 saatlik çalışma süresinin 5 saat altındadır. 5 saatlik sürenin tamamlamasının daha geç saatte çıkma ve hafta sonları işe gelmeyi gerektirmesinden endişelenen bir ekipten bahsedebiliriz. Söz konusu anket yapıldıktan sonra çalışma süreleri arttırılmıştır. Çalışanlarımızdan bir kısmı cumartesi KPSS kursu olması dolayısı ile işten ayrılma taleplerini beyan etmişleridir. Söz konusu eylemden sonra anket verisi anlamlı hale gelmiştir.

İş görenlerin %70 inin “ Hiç fikrim yoktu, şu an daha yetkin olduğumu düşünüyorum.” kanısına varması, mesleki anlamda yeni bir meziyete sahip oldukları anlamını taşımaktadır. İKY olarak, projenin tüm çalışanlarının benzer projelerde rahatlıkla görev alabilecek durumda oldukları sınavlar ve değerlendirmeler sonucunda söylenebilir.

Çalışma ortamı daha önce kurumun kütüphane olarak kullandığı alçak tavanı ve uygun havalandırma sistemi olmayan bir alandır. Çalışan sayısının artması ile birlikte termal konfor problemleri artmıştır. İKY, İş güvenliği uzmanı ve Kurum doktorunun gözlem raporları ile ortam çeşitli testlere tabi tutulmuş ve havalandırma ve sıcaklık gibi konularda iyileştirmeler yapılmıştır. Halen çalışma ortamının konforlu olduğu iddia edilememektedir.

1910 sonrası belgelerde çeşitli virüs, hastalık bulunma olasılığı vardır. Zimba teli, ataş gibi metal materyallerin tetanosa neden olma ihtimali yüksektir. Bu nedenle çalışanların İş güvenliği tedbirleri alması önemlidir. Her çalışanın tetanos aşısını yaptırması, periyodik muayenelere girmesi, eldiven kullanması önemlidir. Toza maruz kalmaması için özellikle Tarama ve Ayırıştırma İstasyonlarında maske kullanılması zorunludur. Hassas tarama istasyonlarında göz hizasında olan tarayıcıların yaydığı ışık tehlikeli olabileceği için gözlük kullanımı zorunludur.

Ankette bu durumun çalışanlar tarafından anlaşılmadığı fark edilmiştir. Anket sonrası çalışanlar konu hakkında yeniden bilgilendirilmiştir

e-Arşiv projesinde İKY uygulamalarının yapılması ve çalışan ve iş veren memnuniyeti ile sonuçlanması şu an için ülkemizde ilk ve tek olan Arşiv Sayısallaştırma Projesinde İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarının hayata geçirilebileceğini ve söz konusu e-Arşiv projesinde çalışanların özel yapılarından dolayı, diğer sektör çalışanlarına uygulanan ağdaş İKY tekniklerinin ötesinde, çalışanların özelliklerine uygun özel dizayn edilmiş bir İKY uygulaması gerekecektir.

KAYNAKÇA

- “Mesleki Eğitim Ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi Bilişim Teknolojileri”. Görüntü İşleme Cihazları”, Ankara 2006.
- Adıgüzel, O. “Personel Seçiminin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Gerçekleştirilmesi.” **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:24. Ağustos, 2009.
- Akal, Z. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri** (6. Baskı) (No:473). Ankara: MPM Yayınları, 2000.
- Akçakanat, T. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta, 2009.
- Al, U.; Küçük, M.E. **Üst Veri Standartları ve Uygulamaları. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi** cilt:20, Sayı: 1, 167-185. 2003.
- Altun, Aylın ve Kovancı, Ahmet. “Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri.” **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**. Cilt: 1, Sayı:3, 55-61. Ocak, 2004.
- Armağan, Şenol. “Bir Değerlendirme: Cumhuriyet Döneminde Arşivciliğimiz ve Arşivcilik Eğitimi.” Abant İzzet Baysal Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Journal of Social Sciences**. Cilt:2011-1, Sayı:22. Bolu, 2011.
- Ataman, B.K. "**Arşivlerde ve kütüphanelerde sayısallaştırma**", Aysel Yontar’a Armağan, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, İstanbul, 2004.
- Ataman, B.K. "**Elektronik Ortamdaki Bilginin Arşivlenmesi.**" Prof. Dr. Nilüfer Tuncer’e Armağan. Haz. M. E. Küçük. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 2004.
- Aytaç, S. "**Türkiye Yazmalarının Sayısallaştırılması** (Digitization of Turkey Manuscripts). Türk Kütüphaneciliği, 16,1, sayfa: 3-19. 2002.
- Barutçugil,İ. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

- Bayraktaroglu, S. **İnsan Kaynakları Yönetimi** (1. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Bayraktaroğlu, S. **İnsan Kaynakları Yönetimi** (2. Baskı). Sakarya, 2006.
- Benligiray, S.; Bilgin, L.; Taşçı, D. ve diğerleri. İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 2008.
- Bingöl, D. **İnsan Kaynakları Yönetimi** (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003.
- Bingöl, D. Sosyal Taraflar Arasındaki Diyalog ve İşbirliği Kaçınılmaz Bir Olgudur. **İşveren Dergisi**, 11, 19-22, 2000.
- Bingöl, D. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Beta Yayınları, 9. Baskı. İstanbul, 2014.
- Bolat, G. “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 2012.
- Bulut, Z.A. İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. **Mevzuat Dergisi**, Yıl: 7, Sayı: 79. 2004.
- Byars, L. L.; Rue, L.W. **Human Resources Management** (8th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.
- Can, H.T.; Akgün, A.; Kavuncubaşı, Ş. **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi** (4.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.
- Canman, D. **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Eylül). Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.
- Coyle, Karen : "Managing technology: one world digital", **The Journal of Academic Librarianship**, Vol.32, Number 2, 205-207, 2006.
- Çakır, T. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi İşlem Sistemlerinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tutumları Üzerine Bir Araştırma.” Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2007.
- Çalış, A. **İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri**. Ankara: İgeme Yayını, 2000.
- Çavdar, H.; Çavdar, M. “İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları.” **Journal of Naval Science and Engineering**, Vol:6, No:1, 79-93, 2010.

- Çiftçi, B.; Dolgun, U.; Kağnıcıoğlu, D.; Çolak, ve diğerleri. İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2007
- Çoban, G. “Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği.” Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008.
- Demirkol, Ş.; Ertuğral, S. M. “ İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler.” **Sosyal Bilimler Dergisi**, (2), 23-34, 2007.
- Deren, A. S. “Sanal ortamda kültürel miras enformasyon sistemlerinin kurulması ve Türkiye için durum analizi”. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul. 2006.
- Doğan, S. **Personel Güçlendirme**, 2. Baskı, Kare Yayınları, Ankara,2006.
- Erdoğan, E. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 2013.
- Erkul, İ.; Güven, E. İş Hukuku, Eskişehir, 2007.
- Gerek, N. İş Sağlığı ve İş güvenliği, Eskişehir, 2008.
- Geylan, R. (2004) İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: A.Ü.AÖFY, 23 Temmuz 2012.
- Gök, S. **21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2006.
- Gültekin, Orhan, “İstanbul müftülüğü Meşihat arşivi tarihi belgelerinin dijital ortama aktarılması ve kullanıma sunulması [Dijitalization of the İstanbul Müftülüğü Meşihat archive's historical records and serving to use.]” Yüksek Lisans Tezi 2006.
- Gürbüz, G. Ö. **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci** (1.Basım). İstanbul: Literatür Yayınları, 2002.
- Hanlon, A. “A brief introduction to Metadata”. **Bilgi Dünyası**, 2(2): 206-216, 2001.
- Hodge, G. "Metadata made simpler: a guide for libraries", **Bethesda, MD: NISO**, 1-14, 2001.
- İyicioğlu, A.L. “Işık Algılama ve Görüntü Oluşturma Yöntemlerine Göre Dijital Fotoğraf Makinelerinin İncelenmesi.” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. 2006.

- Kabadayı, S. “Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi üzerine bir İnceleme”. Yüksek Lisans Tezi. 2013.
- Kalıpçı, M.B. “Konaklama İşletmelerinde En İyi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Güvene Etkisi: Manavgat Örneği”. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya, 2014.
- Kandur, H. “Türkiye’de kurum arşiv uzmanlarında elektronik belge yönetimi: Mevcut durum analizi ve farkındalığın artırılması çalışmaları”. **Bilgi Dünyası**, 12(1), 2-12, 2011.
- Kandur, H. Elektronik Belge Yönetimi Sistem Kriterleri Referans Modeli (V.1.10). 2005.
- Kılıç, S. “ Endüstri İlişkileri Teorisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi.” **Çalışma ve Toplum**. 2004.
- Kocabacak, A. “Yeni Çalışanları İşletmede Tutmanın Yolu: Çalışan Oryantasyonu, Perakendecilik Sektöründe Çalışan Oryantasyonu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine bir Çalışma.” Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tez Özeti. Konya, 2006.
- Kurtuluş, E. “ İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma.” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Küçük, M.E.; Alır, G. “Dijital koruma (arşivleme) stratejileri ve bazı uygulama örnekleri: Digital archiving strategies and some significant archive projects.” **Türk Kütüphaneciliği**, 17 (4): 340-356, 2003.
- Küçük, M. E.; Soydal, İ. **Dijital Kütüphanelerde Standartlar ve Protokoller (Standards and Protocols for Dijital Libraries)**. Türk Kütüphaneciliği, 27 (2), 121-146, 2003.
- Küçükaya, G. “ İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama.” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Latif, H. ; Uçkun, G. **Mülakat-Avantajlı Stratejiler**. İstanbul: Rota Yayınları, 2004.
- LEE, S. D. **Digital Imaging: A Practical Handbook**. London: Neal Schuman Pub , 2001.
- MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi. Pazarlama ve Parakende/ Personel Alma. Ankara 2008.

- MEGEP (Mesleki Eğitim Ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi) Bilişim Teknolojileri”. Görüntü İşleme Cihazları”, Ankara 2006
- Özdemirci, F.;Torunlar, M. **Bilgi Çağında Arşivsel Bilgi Analizi**. Bilgi-İktidar- İdeoloji- Devlet. Ankara, 2015.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevi, 2002.
- Pandey, R. “Digital Library Architecture”, **Paper B, DRTC Workshop on Digital Libraries**, 1-16, March, 2003.
- Pate, J.M.; Beaumont, P.B. “The European Low Cost Airline Industry: The Interplay of Business Strategy and Human Resources.” **European Management Journal**. Vol:24, No:5, 322-329, 2006.
- **PULMAN ilkeleri el kitabı** (halk kütüphaneleri için kılavuz). Çev. Tuba Akbaytürk [et al.]; çeviri editörü Selma (Alpay) Aslan. İstanbul, TKD İstanbul Şubesi. 2004.
- Reerink, Henriëtte, "Practice, organisation and quality control of digitization project ", **Liber Quarterly**, No.13, s.159-161, 2003.
- Sabuncuoğlu, Z. **İnsan Kaynakları Yönetimi** (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.
- Sabuncuoğlu, Z. ;Tokol, T. **İşletme**. Bursa: Furkan Ofset, 2005.
- Sarılar, Ö. Bankalarda Uygulanan İşe Alım Süreçleri: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Örneği. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara, 2006.
- Şimşek, M.Ş. **İşletme Bilimlerine Giriş**. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset, 2005.
- Tolan, A. “İşletmelerde Personel Seçiminin Yeri ve Önemi.” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Uğur, A. **İnsan Kaynakları Yönetimi** (1. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Ünsalan, E.; Şimşeker, B. **Temel İşletmecilik Bilgileri**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.
- Ünsar, S. “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel bir Değerlendirmesi.”**Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı:1, Sivas, 2009.

- Yılmaz, D. , “ **İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü.**” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
- Yılmaz, G. , “**Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi.**” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Youngs, K. "Managing the digitisation of library, archive and museum materials", **Technical Advisory Service For Images (TASI)**, Bristol, 9-11,2001.
- Yüksel, Ö. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.
- Yüksel, Ö. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.
- Zobu, M. “ **Türkiye’de Özel Sektörde Psikotekniğin Yeri.**” Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2000.
- <http://www.bl.uk/services/preservation/dig.pdf>
- <http://ab.org.tr/ab07/bildiri/60.pdf>
- http://www.niso.org/news/Metadata_simpler.pdf
(http://web.missouri.edu/~kochtanekt/Q410%20DL%20S'02/Metadata_Bklt.pdf)
- <http://www.omu.edu.tr/files/EBYS%20kriterler%20refmod%20v20.pdf>
- fbemoodle.emu.edu.tr/file.php/214/YONT101_Insan_Kaynaklari.ppt
- <http://eturksoft.com/Adepo/Haber/Dosya/2759.pdf>