

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÖNETİCİLERİN E-İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARINDAN DUYDUĞU MEMNUNİYET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Mehmed Eyyüp DÜLEK

GAZİANTEP-2018

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÖNETİCİLERİN E-İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARINDAN DUYDUĞU MEMNUNİYET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Mehmed Eyyüp DÜLEK

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

GAZİANTEP-2018



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Mehmed Eyyüp DÜLEK** tarafından hazırlanan “**Yöneticilerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Duyduğu Memnuniyet**” başlıklı tez, 19/10/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı, Adı ve Soyadı

İmzası:

Kurumu/Üniversitesi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Jüri Başkanı

Antalya Bilim Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Yakup DURMAZ

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Yunus KILIÇ

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK
Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yöneticilerin E-insan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Duyduğu Memnuniyet” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım./..../.....

Mehmed Eyyüp DÜLEK

ÖNSÖZ

Son yıllarda, ekonomik ve sosyal hayatta internet radikal değişimlere neden olmuştur. Bu durum doğal olarak örgütlerin yönetimini de etkilemiştir. Örgütlerde yetenekli adayları tutmak ve örgüte çekmek için yararlanılan yöntemler de değişmiştir. Bununla birlikte, internet örgütlerin dışarıdaki değişimlere karşı daha duyarlı ve daha işbirlikçi hale gelmelerini sağlamıştır. İnternet sayesinde örgütler mekân ve zamana bağımlı olmak zorunluluğundan kurtulmuş ve özgürleşmişlerdir. İnternetin bu derece hızlı gelişimi, elektronik tabanlı çok sayıda kavram geliştirilmiş ve bu kavramlar uygulamaya koyulmuştur. Dünyanın tamamının elektronikleşmeye başlaması ile birlikte, İKY de sanal bir düzeye ulaşmış ve “e” harfini almıştır. Bu gelişmelerin sonucunda, yaşanan teknolojik değişimler ile işletmelerin beklentilerine hedeflerine ulaşabilmesi maliyetlerini azaltmak zaman tasarrufu sağlamak ve daha güvenli bir veri tabanı oluşturmak için insan kaynakları faaliyetleri elektronik ortamda yürütülmektedir. Bu alanda literatür de yeteri kadar çalışma yapılmamış olması, böyle bir çalışmaya ihtiyaç doğurmaktadır.

Yapılan bu araştırmada yöneticilerin e-insan kaynakları yönetimi uygulamalarından duyduğu memnuniyet araştırılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmayı bitirmemde ilgi ve alakasını üstümden eksik etmeyen, görüşleri ile beni yönlendiren değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. İbrahim Sani Mert’e teşekkür eder çalışmamın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Gaziantep, 2018

Mehmed Eyyüp DÜLEK

ÖZET

Bu çalışmanın amacı yöneticilerin e-insan kaynakları yönetimi uygulamalarından duyduğu memnuniyeti araştırmaktır. Bu amaçla Türkiye'nin önde gelen, 100'den fazla çalışanı olan 24 şirketin 143 üst düzey yönetici ve bunların bünyesinde bulunan insan kaynakları departmanlarında çalışan yönetici ve uzmanlardan anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda elektronik insan kaynakları uygulamalarının %79 oranında kullanıldığı ve e-İKY uygulamalarının kullanımının, e-İKY uygulamalarından duyulan memnuniyet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin cinsiyet, yaş ve mesleki tecrübeye göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetici, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the managers' pleasure from the applications of e-human resource management. For this purpose, we collected data by means of questionnaire from twentyfour companies which has more than a hundred employees and manager and expert who works in the department of human resource incorporate with a hundred forty three senior managers and this data analyzed in senior manager and in the SPSS programme. From outcomes, electronic human resource applications which used % 79 intensively , the usage of e-hr applications have meaningful and positive effect. On the other hand it is contained that the pleasure from electronical human resource application differentiate according to the gender , age and occupation experience.

Keywords: Electronic Human Resources, Manager, Human Resources Management

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.1.1 Problem Cümlesi.....	3
1.1.2. Alt Problemler.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	4

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	5
2.1.İnsan Kaynakları Kavramı ve Gelişimi	5
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amacı	6
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Kuramlar	7

2.3.1. Kaynak Temelli Kuramlar	7
2.3.2. Yetkinlik Temelli Kuramlar	8
2.3.3. Maliyet Temelli Kuramlar	9
2.4. Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamaları ve İşlevleri	9
2.4.1. Eğitim ve Geliştirme	12
2.4.2. Örgütsel İletişim ve Kararlara Katılma	12
2.4.3. Ödüllendirme	13
2.4.4. Psikolojik Güçlendirme	14
2.4.5. Performans Değerlendirme ve Kariyer Sistemi	14
2.5. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rolü	15

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	18
3.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	18
3.2. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	20
3.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	22
3.4. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Uygulamalar.....	23
3.4.1. Elektronik İşe Alma	24
3.4.2. Elektronik Performans Yönetimi	25
3.4.3. Elektronik Kariyer Yönetimi	27
3.4.4. Elektronik Eğitim ve Geliştirme	29
3.4.5. Elektronik Ücretlendirme	29
3.5. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları	30
3.5.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları	30
3.5.2. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dezavantajları	32

3.6. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuruluşlar Açısından Önemi ve Yararları	33
--	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN E-İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE BAKIŞI.....35

4.1. Yöneticinin Tanımı ve Önemi	35
4.2. Yönetici Tipleri	38
4.3. İyi Bir Yöneticide Bulunması Gereken Nitelikler	38
4.4. Yöneticilerin Fonksiyonları.....	39
4.4.1. Planlama ve Organize Etme	40
4.4.2. Hedef Belirleme	41
4.4.3. Toplantı Yönetimi	42
4.4.4. Problem Çözme.....	45
4.4.5. Çatışma Yönetimi	46
4.4.6. Yorum Yapma.....	46
4.4.7. Motivasyon Sağlama	47
4.4.8. Koordinasyon.....	49
4.5. İşletmelerin Elektronik İnsan Kaynaklarını Kullanımı.....	50
4.6. Teknoloji Değişimlerinin Çalışma Koşullarına ve İş Yapma Biçimlerine Etkisi	51
4.7. Elektronik İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerindeki Etkileri.....	53
4.8. Yöneticilerin E-İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışı.....	54
4.9. Daha Önce Yapılmış Çalışmalar	56

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM.....60

5.1. Araştırmanın Modeli.....	60
5.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	61
5.3. Evren ve Örneklem.	62

5.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	62
5.4.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	63
5.4.2. Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Şirket Yöneticilerinin Bakışı	64
5.5. Verilerin Analizi	66

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR.....	67
6.1. Demografik Bilgilere Yönelik Bulgular	67
6.2. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular	69
6.3. Demografik Bilgiler ve Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kullanımı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	75
6.4. Demografik Bilgiler ve Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Bakış Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	78
6.5. Hipotez Sonuçları	81

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER	81
KAYNAKÇA	85
EKLER	92
Ek 1. Anket Soruları.....	92

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. İK Yönetiminin Rollerini	16
Tablo 2. Eski ve Yeni Tip Yöneticilerin Özellikleri.....	37
Tablo 3. KMO ve Bartlett's Testi Sonucu	63
Tablo 4. Maddelere İlişkin Faktör Yükleri	64
Tablo 5. KMO ve Bartlett's Testi Sonucu	65
Tablo 6. Maddelere İlişkin Faktör Yükleri	65
Tablo 7. Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 8. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları.....	69
Tablo 9. Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyete İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	72
Tablo 10. Araştırma Değişkenlerinin Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 11. Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kullanımının, Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	75
Tablo 12. Cinsiyet ile Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kullanımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	75
Tablo 13. Eğitim Durumu ile Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kullanımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 14. Yaş ile Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kullanımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	76

Tablo 15. Mesleki Tecrübe ile Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kullanımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 16. Çalışılan Firmadaki Tecrübe ile Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kullanımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 17. Cinsiyet ile Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	78
Tablo 18. Eğitim Durumu ile Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları ...	79
Tablo 19. Yaş ile Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	79
Tablo 20. Mesleki Tecrübe ile Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları ...	80
Tablo 21. Çalışılan Firmadaki Tecrübe ile Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	80
Tablo 22. Hipotez Sonuçları.....	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. E-İşe Alım Sitesi	25
Şekil 2. Planlama Süreci.....	40
Şekil 3. Motivasyon Süreci.....	49
Şekil 4. Araştırma Modeli	61



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CEO	: Chief Executive Officer / İcra Kurulu Başkanı
ERP	: Kurumsal Kaynak Planlama
GRH	: Gestion des Ressources Humaines / İnsan Kaynakları Yönetimi
HRM	: Human Resource Management/ İnsan Kaynakları Yönetimi
BT	: Bilgi Teknolojileri
İKBS	: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
EİKY	: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunar. Bu çerçeve içinde yer alan faaliyetlerin tümü, işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirebilmesi, çalışanların ihtiyaçlarının ve taleplerinin karşılaştırılmasını ve aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayacak şekilde planlanmalı, örgütlenmeli, yönlendirilmeli, koordine ve kontrol edilmelidir. Bunun yanı sıra insan kaynakları yönetimi çerçevesinde örgütte insan odaklı bir kültür geliştirilmeli, insan kaynakları yöneticileri, bir yandan kendi işlevlerini yerine getirirken öte yandan örgütün diğer bölümlerine danışmanlık yapmalı ve tüm yöneticilerin aynı zamanda insan kaynakları yönetimi anlayışı sağlama görevlerini de üstlenmelidirler. İnsan kaynakları yönetiminde yaşanan bu gelişmede teknolojinin son dönemlerde gelişmesi ve iş hayatına daha fazla girmesinden insan kaynakları yönetimi de etkilenmiş olup bu etkilenme ve entegre ile birlikte gelen son nokta elektronik insan kaynakları olup şirketlerde de popüler hale gelmiştir.

Teknolojinin günümüze olan etkisi gün geçtikçe kendini her alanda göstermektedir. Örgütler de teknolojik değişimlerden etkilenmektedir. Her alana bilgisayarın internetin girmesi ile örgütlerin çalışma şartları ve iş yapma biçimleri de değişikliklere uğramıştır. Bu değişimlere uğrayan dallardan bir tanesi de insan kaynakları yönetimidir. Bu değişimlerden sonra artık insan kaynakları yönetimi bölümleri, faaliyetlerini sürdürürken bilgisayardan, internetten vs. kısacası elektronik gelişmelerden istifade eder hale gelmiştir. Bundan dolayı da elektronik insan kaynakları yönetimi kavramı son zamanlarda sık sık duyulur olmuştur.

İnsan kaynakları yönetim bölümünün sağlamış olduğu hizmetlerden yöneticiler de faydalanmaktadır. İnsan kaynakları yönetim bölümünün içerden müşterisi olan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi bölümünün sunmuş olduğu hizmetlerden ne kadar memnun oldukları örgüt için önemlidir. Yöneticiler daha iyi kararlar alabilmek, şirket kaynaklarını daha verimli kullanabilmek ve şirket performansını maksimize etmek için ellerindeki insan kaynaklarını çok iyi anlamaları gerekmektedir. Tüm bu hedeflere ulaşılması için de insan kaynakları bölümünün yönetime verdiği hizmetler ve yöneticilerin bu hizmetlerden duyduğu memnuniyet ciddi bir önem kazanmaktadır. Yöneticilere yönelik verilen insan kaynakları hizmetleri şirketin performansına direkt etki etme potansiyeline sahiptir. Tüm bu nedenlerden

dolayı, bu tez çalışmasında yöneticilerin e-insan kaynakları yönetimi uygulamalarından duyduğu memnuniyet araştırılacaktır.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde problem durumu araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümü insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve elektronik insan kaynakları yönetimi kavramını içermektedir. İnsan kaynakları kavramı, gelişimi, insan kaynakları yönetimi kavramı, amacı, kuramları ve insan kaynakları yönetiminde yöneticinin rolü elektronik insan kaynakları yönetiminin tanımı, tarihsel gelişimi, geleneksel insan kaynakları yönetimi ile farkları üzerinde durulmuş, elektronik insan kaynakları yönetiminin avantajları, dezavantajları anlatılmış ve temel uygulamalara değinilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümü yöneticilerin e-insan kaynakları yönetimine bakışını kapsamaktadır. Bu doğrultuda yönetici kavramı anlatılmaya çalışılmış, yöneticinin fonksiyonları, işletmelerin elektronik insan kaynaklarını kullanımı, elektronik insan kaynaklarının yöneticiler üzerindeki etkileri, teknoloji değişimlerinin çalışma koşullarına ve iş yapma biçimine etkileri ve yöneticilerin insan kaynakları yönetimine bakışı açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümü konu ile ilgili yapılan anket uygulamasını içermekte ve Türkiye'nin önde gelen 100 den fazla çalışanı olan 28 şirketin üst düzey yönetici ve bunların bünyesinde bulunan insan kaynakları departmanlarında çalışan yönetici ve uzman kişilere anket uygulaması online olarak gönderilmiş olup şirketlerden 4'ü yanıtlamayıp kalan 24 firmanın 143 çalışanı anketimizi cevaplamıştır.

Çalışmanın altıncı bölümü demografik bilgilere yönelik bulgular ve hipotez sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1. Problem Durumu

Teknoloji alanındaki gelişmelere rağmen, şirketlerin insan kaynaklarında teknoloji kullanılmasına yönelik yeterince çalışma bulunmamaktadır.

1.1.1. Problem Cümlesi

İnsan kaynaklarında teknolojinin ne kadar kullanıldığı ve üst düzey yöneticilerin bu sistemlerden duyduğu memnuniyet şirketleri pozitif yönde anlamlı olarak etkiler mi?’’ şeklindedir.

1.1.2. Alt Problemler

Şirketlerde elektronik insan kaynakları ne oranda ve nasıl kullanılmaktadır ve bu kullanımın sonuçları nelerdir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; şirket yöneticileri ile İKY çalışanlarının e-insan kaynakları kullanımı ve yöneticilerin e-insan kaynakları yönetimi uygulamalarından duyduğu memnuniyeti araştırmaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

İnsan kaynakları bölümlerinden gittikçe artan bir şekilde kullanılan teknolojik gelişmelerin anlaşılması ve bu uygulamaların yöneticiler tarafından nasıl algılandığının tespit edilmesi şirketlerin insan kaynakları yönetimindeki verimliliğin artırılması açısından önem arz etmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada bilişim iletişim gıda ve bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin ölçme araçlarına samimi ve doğru cevap verdiği şirket yöneticilerine uygulanan anket ile şirketlerin insan kaynakları uygulamalarındaki teknolojik gelişmelerin ışığında şirket üst yöneticilerinin e-insan kaynaklarını kullanımı ve memnuniyeti hakkında bilgili olduğu varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız sınırlı sayıda Şirket ve ankete dayalıdır. Farklı sektörlere daha fazla Őirketten veri toplanılması halinde, araştırılan konu hakkında daha genellenebilir sonuçlar çıkarılması mümkündür.

Değişkenler kuramsal kısımda açıklanacak olan olgularla ve uygulanacak olan anketlerdeki soruların boyutlarıyla sınırlandırılacaktır.

Araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilecek anket soruları ile sınırlandırılacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İnsan Kaynakları Kavramı ve Gelişimi

İngilizcede “Human Resource Management” kısaltılması ile “HRM” şeklinde kullanılan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), Fransızcada “Gestion des Ressources Humaines” yani (GRH) olarak karşılık bulur. İngilizcedeki tekil kullanımının yanında zaman zaman “Human Resources Management” şeklinde çoğul kullanıldığı da olmuştur. Türkçede ise kavramın “İnsan Kaynaklarının Yönetimi” şeklinde kullanımı da görülmektedir. “İnsan Kaynakları” terimi ilk defa Springer isimli ünlü bir ekonomist tarafından 1817’de kullanılmıştır. Daha sonra Fayol ve Taylor, kavramı yönetim alanında çıkardıkları düşünceleriyle içerik olarak bütünselleştirmişlerdir. İnsanın başarıya yönelirken rasyonel olması esastır. Bu bakış açısını en iyi şekilde güçlendiren ve vurgulayan kavram ise İnsan Kaynakları Yönetimidir (Akçakaya, 2010: 12-13).

İKY kavramı günümüzde istihdam, çalışanların örgütlenmesi, ekonomi, toplu pazarlık müzakereleri, çalışma hayatında doğan gelişme ve değişimler, genel nüfus ve sendikal haklarda yaşanan değişimler sonucunda iş örgütlerinde görevli olan personellerle ilgili olarak Personel Yönetimi şeklinde kullanılmaya başlanmıştır. İKY anlayışı personel yönetimine dönük ve çağdaş bir görüşü ifade eder. İnsanı ön planda gösteren bu anlayış, merkezine de insan ögesini yerleştirir (Şimşek ve Öge, 2007: 2). İş hayatında meydana gelen değişimler, İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının kullanılması ile paralel bir şekilde gerçekleşmiştir. Bu, İKY’nin canlı, yenilenen ve sürekli gelişen bir süreç olduğunun da ispatıdır. Bu sebeple firmalar İKY’yi devamlı geliştirmek ve ilerletmek için çaba göstermektedirler.

Sendikal hareketler, 1910’lu yıllarda çalışma koşulları kötü durumda olan işçilerin bazı haklarını elde etmek için harekete geçmeleriyle güçlenmeye başlamıştır. Fabrikalarda görevli işçilerin refahlarını elde etmek için girişimde bulunmalarıyla bu dönemin adı refah sekreterliği olarak da anılmaya başlamıştır. Personel yardımları, rekreasyonel olanaklar ve tıbbi yardımlar gibi görev alanları bulunan bu dönemden itibaren işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi farklı refah sekreterlikleri kurulmaya başlamıştır. ABD’de yer alan firmalardan biri olan Goodrich Company’in işe alım ve izleme dönemlerini merkezileştirmek için istihdam ajanslarından yararlanmaya başlaması bunun bir örneğidir. Bazı firmalar tarafından ise çalışan

(işgücü) bölümleri oluşturulmuştur. İlk defa ABD’de NCR Corp. 1890’lı yıllarda personel ofisini aktif edip bu ofisi temel görevi sendikaya üye işçilerin Őikâyetlerini cevaplandırmak, ücret politikalarını ve çalışma Őartlarını takip etmek olan bir iş kolu gibi görmeye başlamıştır. Sanayi Devrimi sonucu köylerden göç almaya başlayan Őehirler, endüstri merkezlerine dönüşerek hızlı bir Şekilde büyümüştür. Bu gelişme sonucu Őehir merkezlerinde artan nüfusun ihtiyaçlarını karşılamak için büyük kuruluşlar rol almaya başlamış ve böylece büyüme göstermişlerdir. Bürokrasinin ne seviyeye geldiği kurumların büyüklüğü üzerinden de takip edilebilir. Bu nedenle, amacı ekonomik olan kurumlar da Sanayi Devrimi’nden sonra bürokrasileşme eğilimi göstermişlerdir (Benligiray, 2013: 4).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amacı

Makine, yönetim, sermaye, insan ve malzeme faktörleri mal ve hizmetleri ortaya koymak için gereken işletme girdileridir. Bu faktörler arasında insan faktörü diğerlerine göre ayrı bir yerde bulunur, çünkü girdilerin tamamına hükmedebilen tek faktör insan faktörüdür. Aynı zamanda sermaye, malzeme ve makine gibi ögeleri de çalıştırabilen tek kaynak insandır. İnsanın firmalar için ne derece önemli olduğu, Fordist üretim sisteminin fikir babası Herny Ford’un “ Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yıkabilirsiniz, ama çalışanlarımı verirsiniz bu işi aynen eskisi gibi kururum.” sözünden de anlaşılabilir. Bu nedenle, firmalardaki insan kaynağının yönetimi çok önemli bir konu olmuştur (Yılmaz, 2006: 25).

İnsan kaynakları yönetimi, hem bireylerin daha verimli ve etkin çalışmalarını hedefler hem de çalışanlarının yüksek iş tatminine sahip ve mutlu bireyler olması amacını taşır. 1860’lı yıllarda ortaya çıkan sanayileşme sonucu işçi sınıfı, fabrikalar, sanayi toplumu ve endüstriyel araçlar gibi yeni kavramlar hayatımıza girmiş ve yeni bir bilimsel yönetim makineleşme ile birlikte gelmiştir. Bu doğrultuda üretimde görev alan çalışanların daha verimli olmalarını amaçlayan çok sayıda araştırma yürütölmüştür. Temel hedefi üretimde verimlilik artışı olan Hawthorne araştırmaları, verimlilikte belirli bir artış yakalansa da bireysel faktörlerin daha çok etkili olduğu sonucunu çikarmıştır. Üretim sürecindeki en önemli kaynak insandır (Yıldırım ve Birinci, 2013: 69). Literatür incelendiğinde insan kaynakları yönetimi hakkında çok sayıda tanım yapıldığı görülür. İKY insan kaynağının örgüte ve çevreye faydalı olacak Şekilde etkin yürütölmesidir ve çalışanlar ve organizasyon arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. İKY aynı zamanda insan kaynağının firma amaçlarına göre en iyi biçimde geliştirilmesi ve yönetilmesi anlamına da gelmektedir. İnsan gücü, organizasyonları başarıya

ulaştıran en önemli kaynaktır. Çoğunlukla üst yönetimin altında yer alan ve operasyonel nitelikli sınırlı kararlar verebilme gücüne sahip personel yönetimi, bugün üst yönetim kademesinde bulunan ve örgüt politika ve stratejilerinin oluşturulmasında önemli bir role sahip stratejik ortak konumuna yükselerek insan kaynakları ismini almıştır. (Şimşek ve Öge, 2007: 3-4).

İnsan kaynakları yönetiminin temelinde iki amacı vardır (Uyargil vd, 2010: 2):

1. Verimliliği yükseltmek
2. İş hayatının niteliğini artırarak rekabet üstünlüğü elde etmek.

Tutarlı ve adil insan kaynakları uygulamaları, söz konusu bu iki amaca ulaşmak için gereken en önemli şeylerden biridir. Bireyler örgütle ilgili farklı gereksinim, değer ve beklentilere sahiptir. Bireylerin çalışma ortamında ise adalet, tutarlılık ve dürüstlük gibi bazı ihtiyaçları vardır. Bireylerin bu gereksinimlerini karşılayabildiği sürece kabul görece olan insan kaynakları uygulamaları, iş ortamındaki bireyin davranış ve tutumlarını olumlu etkileyerek verimliliklerini yükseltecektir. Bu verimlilik devamsızlık, işgücü devri, çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve müşteri memnuniyeti gibi göstergelerde olumlu sonuçlar çıkmasını sağlayacaktır.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Kuramlar

İnsan kaynakları yönetimi hakkında incelenecek üç yaklaşım kaynak temelli, maliyet temelli ve yetkinlik temelli yaklaşımlardır.

2.3.1. Kaynak Temelli Kuramlar

Firmaların rekabette başarılı olmak amacıyla sahip oldukları kaynaklardan verimli bir şekilde yararlanmaları gerektiğini ön plana çıkaran yaklaşımdır. Firmaların çok sayıda eşsiz kaynaklara sahip olduğunu söyleyen bu yaklaşıma göre firmalar kaynakların birleşiminden meydana gelmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda firmaların tarihsel gelişimine paralel olarak doğan ve çıktılarını açıklayan bir niteliğe sahip bilgi, öğrenme, liderlik, dinamik yetenekler gibi iç yeteneklerin önemszenmesi ve strateji oluşturulurken dış faktörlerden çok insan

kaynakları yönetimi de denilen iç kaynaklardan yararlanılması gerektiğini belirtir (Mumcuk, 2016: 26). İnsan sermayesini yetenek ve bilgilerin yaratıcısı ve arttırıcısı olarak gören kaynak temelli yaklaşıma göre, insan kaynağının sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayabilecek stratejik bir önemi vardır. Bu sebeple, faaliyet gösterdikleri alanda rekabet avantajına ulaşmak isteyen işletmelerin öncelikle insan kaynakları alanında üstünlüğü sağlaması gerekmektedir. İnsan kaynaklarında üstünlük elde etmek için dikkat edilmesi gereken konuların başında çalışan istihdamı, üstün yetenekli çalışanın bulunması, istihdamı ve elde tutulması, sürekli bir tedbir anlayışı ile insan kaynakları havuzunun meydana getirilmesi ve bu havuzun özgeçmiş başarılı adaylarla doldurulması konuları gelmektedir (Garavan, 2007: 11). İşletmelerin sahip oldukları iç kaynaklar ve işletme stratejisi arasında güçlü bir bağ kuran kaynak temelli yaklaşımın bu yönü, onu geleneksel strateji modellerinden ayırmaktadır. Başka bir ifadeyle, kaynak temelli yaklaşım işletmelerin sahip oldukları kaynakları yalnızca fabrikalar, finansman, ekipmanlar gibi finansal ve fiziki sermaye ile örgütsel kontrol sistemleri, işletme yapısı gibi örgütsel sermaye olarak görmez ve firmaların sahip olduğu yargılar, yetenekler, çalışanların zekâsı gibi insan sermayesiyle ilgili faktörleri de önemli kaynakları arasında sayar (Mol ve Wijnberg, 2011: 81). Nitekim firmalar bir bütün olarak incelendiğinde insan sermayesinin yerinin farklı biçimlerde doldurulmasının pek mümkün olmadığı görülmektedir.

2.3.2. Yetkinlik Temelli Kuramlar

Yetkinlik, “Yüksek performans hakkında örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sunan süreç, kolektif takım ve örgüt kapasitesinin yanında bireysel yetenek, bilgi, tutum ve davranışları da barındıran gözlenebilir performans boyutlarının bir setidir” (Mumcuk, 2016: 28). Tanımın da ifade ettiği gibi, yetkinlik çalışanların herhangi bir işle alakalı yetenekleri, bilgi seviyesi ve performans düzeyleri, davranışsal ve zihinsel seviyelerini, örgütsel performanslarını ve gelecek hakkındaki öngörülerini yükselten süreç kapasitesini ve ayırt eden rekabetçi avantaj sunan yeni davranış ve düşünce biçimlerini değerlendirmek için kullanılan bir ölçüttür. İnsan kaynakları yönetiminde kullanılmaya başlanmış olan yetkinlik kavramı, çalışanların davranışlarının ölçülebilir olduğunu göstermiştir. Çalışanlara yöneticiler tarafından doğru geri bildirim verilmesini sağlayan insan kaynakları, çalışanların performanslarında ortaya çıkan gelişimlerin değerlendirilmesine imkân tanımaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). Yetkinlik değerlendirilirken bilgi, tutum, beceri, üstün performans ve gözlemlenebilir davranış olmak üzere beş boyut kullanılır (Budak, 2008: 52-53).

2.3.3. Maliyet Temelli Kuramlar

İşletme performansının işletme içindeki yönetim anlayışının yalnızca yüzde onluk bölümü olduğu ve bunun tek başına yeterli olmayacağından dolayı, dış kaynak kullanımını düşürmek amacıyla çözümler üretilmesi gerektiği ve bunun sonucunda bir işletmenin etkili olmasında pazarda hâkim ve müşteri odaklı olmasının zorunlu olduğu maliyet temelli yaklaşım tarafından ileri sürülmektedir. Bu nedenle işletmeler bağımlılığı azaltmak ve yer aldıkları dış çevreyi yönetmek için, ihtiyaç olan çalışana işe almak, şirket bağlantıları geliştirmek, devleti gerekli düzenlemeler yapması konusunda zorlamak, halkla ilişkiler ve reklama yatırım yapmak ve ticari birliklerde faaliyet yürütmek gibi politik stratejiler ve kurumlar fonksiyonları yerine getirmelidir (Mumcuk, 2016: 27).

2.4. Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamaları ve İşlevleri

İKY uygulamalarının örgüt kültürü ile kurduğu başarılı bağ, onu başarılı yapan en önemli faktördür. Bağlı oldukları firmaların karını artıran İKY uygulamaları, yüksek performans sahibidir. Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırmalar, bu artışın yüzde 4,6 olduğunu saptamıştır (Gürbüz, 2011: 397). Örgüt kültürü içinde değerlendirilen yöneticiye ait görevlerin büyük bir bölümü İKY uygulamalarını işaret eder. Bu görevler arasında örgütün devamlılığını sağlayacak uygun ortamın geliştirilmesi ve korunması yer alır. Türkiye’de gerçekleştirilen üç farklı çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2013: 107):

Biber (2006) ilk çalışmada bağımsız değişken olarak aldığı insan kaynakları uygulamalarını;

- İş tasarımı (iş basitleştirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme),
- Personel seçim sürecinin etkinliği,
- Performans değerlendirme sürecinin etkinliği

Bağımlı değişken olarak aldığı işletme performansını ise;

- Pazar performansı,

- Finansal performans,
- Personelin işletmeye bağlılığı ve iş tatmini olarak belirlemiştir.

Haznedar (2006) ikinci çalışmada ise insan kaynakları uygulamalarını;

- Nitelikli personel seçme,
- Takım çalışması,
- Eğitim ve geliştirme,
- Performans değerlendirme ve
- Performansa dayalı ücretlendirme olarak,

İşletme performansını ise;

- Nitel (finansal olmayan) ve
- Nicel (finansal) performans olarak belirlemiştir.

Akın ve Erdost Çolak (2012: 85): üçüncü çalışmada ise insan kaynakları uygulamalarını;

- İşgücü planlaması,
- Eğitim ve geliştirme,
- Ödüllendirme,
- Performans değerlendirme,
- Çalışan ilişkileri,
- İç iletişim sistemleri olarak,

İşletme performansını ise;

- İşgücü verimliliği,
- İşgücü devir hızı ve satışlar olarak belirlemişlerdir.

Çalışmaların üçünde de araştırmacılar, firma performansı boyutlarının İKY uygulama boyutlarından büyük oranda pozitif yönde etkilendiği sonucunu elde etmişlerdir.

Yapılan araştırmalardaki ortaklıklar göz önünde bulundurularak İKY'nin işlevleri şu şekilde sıralanabilir (Yıldırım ve Birinci, 2013: 71):

- Amaçlara ulaşmada örgüte yardımcı olmak,
- Örgüt çalışanlarının motivasyonunu ve iyi eğitilmesini sağlamak,
- Çalışanların iş tatmin düzeylerini yükseltmek ve yeteneklerinden verimli bir şekilde yararlanmak,
- Çalışanların hepsine kişisel politikaları aktararak profesyonel etiğin devam etmesine yardımcı olmak,
- Bireylere, gruplara ve halka ticaretin faydalarının anlatılmasında yardımcı olmak (Florea, Goldbach, ve Goldbach, 2011: 489).

Çalışma hayatının niteliğini yükseltmek, hukuka uygun olmasını sağlamak, hakkaniyet ve adaleti sağlamak, verimli ve etkili insan kaynağı istihdam etmek (Dinçer ve Fidan, 2011: 262):

- İşçilerin memnuniyet ve öz gerçekleştirim seviyelerini yükseltmek, motive ve iyi eğitilmiş elemanlarla kuruluşu geliştirmek,
- İş hayatının kalitesini koruyup geliştirerek işin arzulanabilir olmasını sağlamak,

- Bütün işçilere İnsan Kaynakları Yönetiminin politikalarını iletmek,
- Sosyal sorumluluk davranışlarının ve etik politikaların korunmasına yardım etmek,
- Bireylerin grupların toplumun ve girişimin ortak avantajlarını değiştirebilmek.

Firmanın çıkarlarına uygun şekilde örgütsel bağı insan odaklı projeler yoluyla çalışanlar arasında güçlendirme, örgütsel bağdan yararlanarak çalışanların karşılıksız emek vermesini sağlayacak uygulamaları hayata geçirmek ve zaman-mekan düalizmi temelinde en yüksek verimliliği yakalamak İKY uygulamalarının ortak yönüdür. Çalışanların verdiği emek yüksek örgütsel bağın bir sonucu olarak işletmeye hibe edildiği için bu uygulamalar çalışanlar bakımından da bir sorun yaratmaz.

Uzlaşma noktalarından hareketle İKY uygulamaları şu şekilde sıralanabilir (Gürbüz, 2011: 397):

2.4.1. Eğitim ve Geliştirme

İKY'nin eğitim ve geliştirme uygulamasının amacı çalışanların işlerinde o an gereken birikim ve bilgiye sahip olmasını ya da gelecekte atanma ihtimali olan herhangi bir göreve yönelik ön hazırlık yaparak çalışanı hazır hale getirmesini sağlamaktır. Bu sayede çalışan arzulanan düzeyde tutularak çalışanın sahip olduğu potansiyel iş yeteneğini zamanla hayata geçirmesi sağlanır. İKY'nin bu uygulamasının eylemsel boyutları olarak seminerler, çalışanlara yönelik kariyer planlamasının yapılacağı bireysel ilgilenmeler ve brifing toplantıları gösterilebilir. Çalışanlara kariyer planlamalarında yardım etmek hem çalışanın ve işletmenin hedeflerinin ortaklaşmasını sağlar hem de örgütsel bağın devamlılığının arzulandığını gösterir. Bu uygulamalar sayesinde çalışanların kurumlarına karşı güçlü bir duygusal bağlılık da geliştirirler (Gürbüz, 2011: 397).

2.4.2. Örgütsel İletişim ve Kararlara Katılma

Başarılı çalışanların işlerinden ayrıлып alternatif işlere yönelmelerinin en önemli nedenlerinden biri örgüt içerisindeki iletişimin zayıf olmasıdır. Çalışanların işletmedeki devamlılığını sağlamak açısından önemli bir rolü olan verimli ve açık bir iletişimin kurulması

görevi İKY uygulamaları arasındadır. Şeffaf ve içten diyaloga dayanan bir iletişim hem çalışanların verimliliğini yükseltir hem de örgütsel bağlılığa dayanan fedakârlıkların önünü açarak işletmeye kar sağlar.

Çalışanların alınan kararlarda söz sahibi olmasını sağlayan uygulamalar, çalışan ve işletme arasındaki birlik duygusunu güçlendirir. Çalışanların özgüveni yüksek olursa, işletme için sorumluluk almaları ve çözüm uygulamalarını cesaretle hayata geçirmeleri kolaylaşabilir. Bu durum işletme açısından da problemlerin daha kolay çözülmesini sağlar. Çalışanlar, kararlara katılım ve örgütsel iletişim sayesinde beraber ve istekli çalışma konusunda daha çok motive olurlar. Çok sayıda araştırma bu durum sayesinde işten ayrılmaların da büyük ölçüde azaldığını göstermiştir (Gürbüz, 2011).

2.4.3. Ödüllendirme

Belirli bir zaman diliminde hedeflenen başarıyı elde etme ve çalışan motivasyonu konusunda en önemli İKY uygulamalarından biri ücret tabanlı ödül uygulamasıdır.

Çalışanların firmada performanslarına paralel kazanç sağlayamadıklarında ve performans-kazanç dengesini hakkaniyetle yerine getiren bir insan kaynakları uygulaması bulamadıklarında alternatif işlere yönelebilmektedirler. Bunun gibi örnekler öncelikli olarak yüksek örgütsel bağlılığın sağlanmasında İKY'nin görevlerini başarıyla yerine getirip getirmediğine bağlıdır. Ödüllendirme sisteminin başarıyla işlediği durumlarda çalışanların işe ve örgüte bağlılığının arttığı yapılan çalışmalarda da gözlemlenmiştir. İKY uygulamaları arasında ödüllendirmeye yer verilmesi, çalışanların hakkaniyetli kazançlar elde etmesini sağlayarak onlarda ekstra bir bağlılık oluşturacaktır. Ancak günümüzde taahhüt üzerine gerçekleştirilen sözleşmelerle çalışan bazı sektörlerde İKY'nin ödüllendirme uygulaması çok büyük bir role sahip değildir. Kazanç ve hedef gibi çok sayıda konuda mutabık olarak işe başlayan çalışan, söz konusu hedefin yazılı taahhüdü dolayısıyla, hedefin tutturulamaması durumunda haklı fesih yoluyla kolayca işinden çıkarılabilmektedir (Gürbüz, 2011: 397-401).

2.4.4. Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme kavramının tanımı hakkında çok sayıda yaklaşım bulunsa da, kavram temelde “öz yeterlilik duygularının artırılması” anlamına gelmektedir (Gürbüz, 2011: 193). Spreitzer (1995)’in ortaya koyduğu ve anlam, otonomi/özerklik, yetkinlik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel yapı modeli, psikolojik güçlendirme üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda en sık kullanılan modeldir. Söz konusu dört algı:

- Çalışanın değerleri ile işin gereklerinin uyumlu olması (anlam)
- İşin gereklerini yerine getirebilmek için bireyin yeteneklerine inanç duyması (yetkinlik)
- İşin gerçekleştirilmesinde kişinin öncelik kullanabilmesi (özerklik)
- Gerçekleştirilen işin örgütsel seviyedeki sonuçları etkileyebilme gücü (etki) çalışanlarda iş motivasyonunu yükseltmektedir. Birey yapılan işi anlamlı buluyorsa, o işi yerine getirirken öncelik kullanabiliyorsa ve işle ilgili becerilere sahipse, bireyin içsel motivasyonu da yüksek olur. Örgüt üyesinin örgütlerine yönelik bağlılık duygusu da motivasyonun artması ile yükselir. Örgütsel bağlılık ile psikolojik güçlendirmenin farklı boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu, gerçekleştirilen çalışmalarda da gösterilmiştir. Örgütsel bağlılığın psikolojik güçlendirme ile artırılması konusu hakkında yapılan en bilindik çalışmalardan biri olan Liu ve arkadaşlarına ait çalışmada da, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu gösterilmiştir (Gürbüz, 2011: 193).

2.4.5. Performans Değerlendirme ve Kariyer Sistemi

Firma için gereken verilerin elde edilmesi için, çalışanların gerçek performansını ve potansiyelini ortaya çıkarmak amacıyla performans değerlendirme uygulamasından yararlanılır. Performans değerlendirme sistemi adil bir şekilde uygulanırsa, çalışanlar için uygulamanın öneminin taşıyıcı noktası olur. Bunun gibi adil bir performans değerlendirme sistemine sahip olmayan iş yerlerinde, başarılı bir örgüt kültürünün yerleşmesi imkansız

olmasa da çok zordur. Çalışanlarla ilgili alınan kararların çoğunda performans değerlendirme sistemi kullanıldığı için, çalışanların bu sistemle ilgili memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği işten ayrılma kararlarında etkili olmaktadır. Genellikle, bireylerin kişisel kariyer hedeflerine ulaşmasına imkan tanıyan işletmelerde çalışmayı seçtikleri söylenebilir. Bu nedenle, üyeleri buldukları örgütlerde kullanılan kariyer yönetimi ya da performans sistemi uygulamalarıyla ilgili memnuniyet seviyeleri, örgütlerine yönelik takımacakları tutumla yakından ilgilidir (Hall ve Foster, 1977: 282).

Çalışanların performansının doğru olarak değerlendirmesi, her alanda faaliyet gösteren büyük kamu ve özel organizasyon açısından verimlilik ve etkililiği yükseltmekte en önemli unsurdur. Günümüzün dinamik şartlarında faaliyet gösteren, çok farklı şart ve değişen risklerde görevlerin yapıldığı büyük organizasyonlarda, her yer ve şartta doğru performans kriterlerini belirlemek ve doğru şekilde performans değerlendirmesi yapmak zordur. Performans ölçümünün, iyi performanslı örnek gösterecek bir yapıda olması, başarıyı arttıracaktır (Mert, Uludağ ve Güney, 2010: 66).

Kariyer sistemi, çalışanın yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır. Kariyer sistemi veya planlaması, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer sisteminde de bazen birey, bazen örgüt, bazen de ortak olarak alınan kararlar yer almaktadır. İşletmelerde kariyer sistemine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama amacına yöneliktir (Baltaşan, 2006: 1).

2.5. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rolü

1990'lı yıllar öncesinde, insan kaynaklarının stratejik ortak rolüne ulaşmaya kadar farklı rollerde görev aldığı bilinmektedir. Bu görevler arasında en kabul görmüş rollerden biri olan "idari işler" rolü, işe giriş ve çıkışların kontrolü, yasal yükümlülüklere uyulup uyulmadığının kontrolü, çalışanların sigorta ve bordro girişlerinin yapılması gibi görevlerden meydana gelmektedir. 1950'li yıllar itibariyle işe alım süreçlerinde daha karmaşık tekniklerden yararlanılmaya ve özendirme ve ücret sistemlerinde farklı yöntemler uygulanmaya başlanmıştır. Söz konusu yenileme çalışmalarına rağmen, insan kaynakları şirketlerde ikincil öneme sahip bir bölüm olarak kalmaya devam etmiş ve şirketin başarısına olan katkısı her zaman tartışma konusu olmuştur (Tüzüner, 2014: 14).

Bu kapsamda, insan kaynakları bölümünün yerine getirdiği temel roller Tablo 1'deki gibi gösterilebilir.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Roller

İdari İşler	Operasyonel Faaliyetler	Stratejik İK
- Personel uygulamaları ve prosedürler - Yasal Gereklere uyma ve bürokratik işlemler	- Çalışanları ilgilendiren konuları yönetmek -Çalışan avukatı	- İşletme stratejileri - İK stratejik planları -İK faaliyetlerinin değerlendirilmesi

Kaynak: Jackson ve Mathis, 2012: 26.

İdari İşlerden Sorumlu Olmak: İdari personelin yasal işlemlerini yerine getirmek ve kayıtlarını tutmak bu rolün temel görevidir. Firma içerisinde İK bölümüne atfedilen önemin diğer bölümlere göre daha az olduğu kanısına kapılmada, idari işlerden sorumlu olma görevi kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olmuştur. Günümüzde ise, “İK Faaliyetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma” ve “Teknolojiden Yararlanma” aracılığıyla, İK bölümleri artık idari işlere daha az personel ve zaman ayıran ve onun yerine yeni roller üstlenen bir departman haline gelmiştir (Jackson ve Mathis, 2012: 26).

Teknolojiden Yararlanma: İK'nın idari faaliyetlerinin yönetime ve çalışanlara çözüm üretme hızını yükseltmek ve geliştirmek amacıyla, günümüzde çok sayıda İK işlevinde teknolojiden yararlanılmaktadır. İş başvuruları, aday takip sistemleri, bordrolama, e-öğrenme gibi İK faaliyetleri web ve internete dayalı teknolojiden yararlanılarak gerçekleştirilen İK faaliyetleri arasındadır (Tüzüner, 2014: 15).

İK Faaliyetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Son yıllarda, İK departmanının yürüttüğü idari işler, tedarikçilerin sunduğu hizmetler yoluyla yerine getirilmeye başlanmıştır. İK faaliyetlerinde maliyet, zaman ve temel yeteneklerle dış kaynaklardan faydalanmanın tercih edilmesi, bölümün daha stratejik bir nitelik kazanmasını sağlamıştır (Tüzüner, 2014: 15).

Operasyonel Faaliyetler: İK departmanının temel rolü, faaliyetlerini yönetimin belirlediği operasyonlar ve stratejiler kapsamında gerçekleştirmek ve çalışanlarla ilgili sorun ve konularda onları temsil etmektir. Firmalarda İK profesyonelleri çoğunlukla çalışanların temsilcisi, başka bir deyişle “avukatı” olarak görülmüştür. Nitekim çalışan sorunlarının sesi olan bu profesyoneller, zamanlarını bazen “işletmenin moral memurları” bazen ise işleriyle ilgili olsa da olmasa da, kriz yöneticileri olarak harcamaktadırlar. Bununla birlikte, İK profesyonellerinin, operasyonel yol kapsamında firma için gereken çeşitli faaliyet ve programların yürütülmesi işinde hat yöneticileriyle işbirliği içinde çalışmalarını beklenmektedir (Tüzüner, 2014: 15).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

Dünyada e-İKY ilk kez 1990'lı yıllarda e-ticaretin kullanılmaya başlanması ile gündeme gelmiştir. Firmaların küresel ekonomiye hakim olması da bunun gibi sanal uygulamaların tüm dünya çapında gündeme gelmesi sonucu kolaylaşmıştır. Bugün, dünyadaki çok sayıda firma insan kaynaklarıyla ilgili bilgileri e-İKY'den yararlanarak düzenlemektedir. Bu sayede bu firmalar insan kaynaklarının masraflarını ve idari iş yükünü azaltmaktadır. Günümüzde örgütler, insan kaynakları uygulamalarını daha etkin gerçekleştirmenin yollarını aradığı için, bu uygulamaları elektronik hale getirmek oldukça önemli bir hale gelmiştir. Bunu gerçekleştirmek amacıyla da, teknolojik bilgiye oldukça hakim olmak gerekmektedir (Voermans ve Veldhoven, 2006: 887). E-İKY kavramı literatürde, sanal insan kaynakları yönetimi, bilgisayar tabanlı insan kaynakları yönetimi, web tabanlı insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları portalları gibi isimlerle de kullanılmaktadır. E-İKY kavramı kısaca internet teknolojilerinin örgütte kullanılması yoluyla insan kaynakları uygulamalarına yönetsel destekler sağlamak olarak tanımlanabilir (Erdoğan ve Esen, 2011: 488).

Akademik anlamda, e-İKY sayısız tanıma sahiptir. Strohmeier (2007) ve Ruel ve arkadaşları (2014) en çok atıf yapılan tanımların sahibidir. E-İKY, Ruel ve arkadaşları tarafından örgüt içerisinde web teknolojilerinin tam anlamıyla kullanılması yoluyla insan kaynakları politikaları, stratejileri ve uygulamalarını yönetmek olarak tanımlanmıştır. Bu tanımları biraz daha genişleten Strohmeier ise e-İKY kavramını ağ oluşturma ve en az iki kolektif veya bireysel insan kaynakları aktivitesini yönetmek amacıyla bilgi teknolojilerini planlama ve uygulama işlemi şeklinde tanımlanmıştır (Marler ve Fisher, 2013: 35). E-İKY, Bondarouk ve Ruel tarafından örgütte yer alan bütün yönetici ve personellere değer katmak için, bilgi teknolojileri ve İKY arasındaki tüm entegrasyon mekanizmalarını ve içeriklerini kapsayan bir terim olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, aşağıda açıklanan dört durumdan meydana gelmektedir (Bondarouk ve Ruel, 2009: 507).

E-İKY İçeriği: Bilgi teknolojilerinin desteklediği bütün insan kaynakları uygulamaları bu durum tarafından ifade edilmektedir. Bunun yanında internet, karar destek sistemleri ve intranet gibi insan kaynaklarına destek kavramları da bu durumun kapsamı altındadır.

E-İKY Uygulama: Bu kavramla e-İKY'nin örgüte uyum ve adaptasyonu ifade edilmektedir.

Çalışanları ve Yöneticileri Hedeflemek: E-İKY, 1980'li yılların ortasında sadece insan kaynaklarını departmanını hedef alırken, günümüzde bütün çalışanlar ve yöneticiler e-İKY'de aktif rol almaktadır. Bugün çok sayıda insan, kendilerine uygun iş olanaklarını internette gezinerek bulmaktadır. E-İKY, örgütlere de potansiyel adaylara ulaşma olanağını sağlamaktadır. Bu sayede, e-İKY'nin hedef alanı örgüt sınırlarının ötesine geçmiştir. (Voermans ve Veldhoven, 2006: 888).

E-İKY'nin Sonuçları: Bu noktada, değer yaratımı hakkında sorunlar bulunur, çünkü kullanıcıların kişisel algısına bağlı olarak değer yaratımı da farklılık göstermektedir. Genel anlamda, e-İKY, insan kaynaklarının işlevlerinde teknolojinin rolü olarak tanımlanabilir. Teknoloji sayesinde her gün çok sayıda çalışanın eğitimlerini düzenleme, ücret artışlarını onaylama ve tatillerini onaylama işlerini el ile yapmak gerekliliği ortadan kalkmıştır. E-İKY'nin bir firmaya adapte olmasından sonra yöneticiler ya da çalışanlar kimseye ihtiyaç olmadan insan kaynakları uygulamalarından yararlanabilmektedir (Gupta ve Saxena, 2010: 1).

Çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedilen İKBS ve e-İKY arasında temel bir ayrım bulunur. Literatürde bazen birbirlerinin yerini kullanılan bu kavramlar farklı anlamlara sahiptir. Çoğunlukla insan kaynakları bölümleri içinde uygulanan İKBS'nin kullanıcıları daha çok insan kaynakları bölümü çalışanlarından oluşmaktadır. İnsan kaynakları bölümlerindeki hizmetleri geliştirmek, bu sistemlerin temel amacıdır. E-İKY ise insan kaynakları bölümünün yanında, bütün örgütteki yönetici ve çalışanları kapsamaktadır. Hatta örgüt dışındaki kişiler bile e-İKY'nin içindedir. Örneğin iş başvurusunu online olarak gerçekleştiren bir aday, örgüt çalışanı olmadan bu işini gerçekleştirip sistemin bir parçası haline gelmektedir (Zafar, Shaukat ve Mat, 2010: 18).

E-İKY'nin tanımındaki gibi sonuçlarında da farklı görüşler bulunmaktadır. Bu görüşlerden bazıları örgütlerde e-İKY'nin çalışanların sayısını düşürdüğünü savunurken, bazıları ise İKY'yi daha stratejik bir hale getirdiğini ve maliyetleri düşürdüğünü savunmaktadır. Bununla birlikte, bazı görüşler e-İKY'yi uygulamak için büyük yatırımlar gerektiğini ve her firmanın bunu karşılayamadığını söylemektedir. Bütün bu avantajlar ve

dezavantajlar çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı şekilde incelenecektir (Hooi, 2006: 465).

3.2. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Son yirmi yılda yüksek personel maliyeti ve iletişimin karmaşıklaşması sonucu, çok sayıda firma rekabet avantajlarını korumak için giderek çok daha büyük ölçüde elektronik sistemlere geçmektedir. Haberleşme maliyetleri, internet ve bilgisayar ile düşmekte ve aynı anda uzak yerlerde hızlı haberleşme sağlanmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının otomasyonel bir hale gelme gereksinimi de gelişen teknoloji sonucunda ortaya çıkmıştır (Reyhanoğlu, 1998: 413). Bu noktada, İKY'nin elektronik yapıya geçmesi için aşağıda sıralanan aşamalar gerçekleştirilmiştir (Öge, 2004: 110):

- Bilginin yayımı
- Veri tabanının meydana getirilmesi
- Temel insan kaynakları işlemleri
- Karmaşık insan kaynakları işlemleri
- Ağ tabanlı insan kaynakları işlemleri

Bilginin Yayımı: Firma içi bilgi paylaşımı olarak nitelendirilen bu adım, elektronik insan kaynakları gelişiminin ilk aşamasıdır. Bu aşamada firma hakkındaki bilgiler, şirket prosedürleri, ilan ve duyurular ve şirket politikaları diğer çalışanlara aktarılır.

Veri Tabanının Oluşturulması: Veri tabanı çalışanlarla ilgili bilgilerin depolandığı yerdir. Burada çalışanların emeklilik durumları, işe giriş tarihleri, saat başı ücretleri, maaşlar, sorumluluk ve görevleri yer alır.

Temel İnsan Kaynakları İşlemleri: Bu aşamada, bir önceki aşamada ele alınan veri tabanına çalışanlarla ilgili bilgilerin tamamı aktarılır. Bu sayede işletme içindeki dosya, resmi belge ve evrakların tam zamanında güncelleştirilmesi sağlanır.

Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri: İnsan kaynakları uygulamalarının analizi, insan kaynaklarına ait verilerin değerlendirilmesi, iş süreçleriyle ilgili sorumluluk ve görevlerin analizi gibi çalışmalar bu aşamada yürütülür.

Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri: Şirket dışı ağlar (extranet, internet), şirket içi ağlar (intranet) entegre edilerek firma çalışanlarının kendi insan kaynakları süreç ve verilerine ulaşmasını sağlayarak insan kaynakları fonksiyonlarının kapsamını genişletmektedir (Karabulut, 1996). Örneğin, insan kaynaklarına ait bilgilerin düzenlenmesi ve bordrolama gibi temel seviyedeki işlemlerde önemli farklılıklar yaşanması internet, extranet, intranet gibi ağlar sayesinde mümkün olmuştur. Ağlar ve bilgi sistemleri yoluyla gerçekleştirilen İK süreçleri sadece İK personeli için değil, firmadaki diğer çalışanlar için de kolaylık sunmuştur.

İK süreçlerinde meydana gelen bu önemli değişiklikler, e-İKY'nin ortaya çıkmasına neden olmuştur. E-İKY'nin gelişimi açısından kişisel bilgisayarların yaygınlaşması önemli bir alt yapı oluşturmuştur. Birçok alanda internetin de kullanılmaya başlamasıyla, anlık bilgi paylaşımı yöneticiler ve çalışanlar arasında kolaylaşmıştır. İKY süreçlerinde yöneticiler ve çalışanlar arasında hızlanan iletişim neticesinde, yöneticiler rutin işlere ayıracağı zamandan tasarruf etmiş ve firmalar arası stratejik rekabet üstünlüğü yakalamak amacıyla gerekli insan kaynağının geliştirilmesi ve sağlanması hakkında politikaları yürütmeye ayrılan süre artmıştır. Bu gelişmeler, insan kaynakları yönetim anlayışının geleneksel yaklaşım yerine uygulama çeşitliliği bakımından farklı yaklaşımları bulunan e-İKY'ye geçmesini sağlamıştır (Doğan, 2011: 52).

E-İKY çalışmalarının önümüzdeki yıllarda giderek yaygınlaşacağı iddia edilmektedir. Lengnick - Hall ve Moritz (2003: 365), gelecekte e-İKY'nin insan kaynakları fonksiyonu üzerindeki etkilerini şöyle sıralamıştır (Öksüz, 2001: 273):

i. Gün geçtikçe insan kaynakları bölümleri giderek küçülmekte ve firmalar dokümantasyon sürecini yürütmek için çok sayıda büro elemanına ihtiyaç duymamaktadır; çünkü iletişim teknolojileri ve internet sayesinde bu işlemler daha basit halde gerçekleştirilmektedir.

ii. İK bölümünün önceden idari konulara harcadığı zaman artık rekabet edilebilirlik konularına ayrılacaktır. İKY idari rolün dışında stratejik rolleri de yürütebilecektir.

iii. İŖe alım, ödüllendirme, eğitim gibi geleneksel odaklardan uzaklaŖan İKY, firmaya değer katacak insan sermayesi görevlisi, bilgi yöneticisi ve iliŖki kurucu gibi yeni rollere sahip olacaktır.

3.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Artık Geleneksel İKY'nin bir parçası olmaktan çıkan e-İKY, teknolojik gelişmelerle birlikte gelişen ve değişen yeni bir paradigma haline gelmiştir. Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetiminin temelidir, bu nedenle bu iki kavramın gelişim dönemlerini incelemek, İKY'nin gelişimini yazmak için gereklidir. Geleneksel İKY'nin önemini yükselten eğilimler gibi, e-İKY'nin önemini yükselten eğilimler de bulunmaktadır. Geleneksel İKY ve e-İKY arasında bulunan bazı farklılıklar Ŗu şekilde sıralanabilir (Allahverdi, 2006):

- Yoğun rekabet ve küreselleŖme sonucu meydana gelen çok uluslu firmalarda, gün geçtikçe maliyeti artan Geleneksel İKY departmanı, merkezle bağlantı gerektirdiğinden zaman kaybına yol açmaktadır. Bu noktada çok uluslu firmalar açısından e-İKY, adeta bir doping etkisi oluşturmuŖtur ve İKY bölümünü tekele bağlayarak büyük oranda maliyet ve zaman tasarrufu yapılmasına olanak tanır.
- E-İKY kullanan bir İKY bölümü gereksiz personele gereksinim duymazken, Geleneksel İKY ile yönetilen bir İKY bölümünde çok sayıda gereksiz personel yer alır.
- Teknolojiden yararlanan e-İKY'de kağıt yığımı kullanımı biterek bilgiler elektronik ortamda saklanabilirken, Geleneksel İKY'de çalışanlar çok sayıda kağıt yığımı ile uğraŖmak zorundadır.
- Geleneksel anlayıŖtaki örgütsel etkinliklerin merkeziyetçilikten kurtulması yeni paradigme ile mümkün olmuŖ ve yöneticiler ve çalışanların örgütsel amaç ve hedeflere uygun şekilde birlikte hareket etmeleri sağlanmıştır.

3.4. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Uygulamalar

İnternet sadece ekonomik ve sosyal yaşamımızı kökünden değiştirmemiş aynı zamanda kurumların yönetim şekillerini de etkileyerek onları büyük oranda değiştirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi de internetin şekillendirdiği yönetsel fonksiyonlar arasındadır. Firmaların genel politikalarıyla birlikte insan kaynakları yönetimi de iletişim ve bilgi teknolojilerindeki ilerleme ve gelişmelerden etkilenmiş ve bu aşamada varılan son nokta elektronik insan kaynakları yönetimi (E-İKY) olmuştur (Öge, 2004: 109).

E-İKY kavramı literatürde sanal insan kaynakları yönetimi, bilgisayar-tabanlı insan kaynaklı yönetimi, web-tabanlı insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları portalları gibi kavramlarla da ifade edilmiştir. Kısaca E-İKY, örgüt içinde internet teknolojilerinden yararlanarak bu işlemler yoluyla insan kaynakları işlemlerini yapmak olarak tanımlanabilir (Erdoğan ve Esen, 2011: 488).

İnsan kaynağı yönetimi anlayışının elektronik ortamda desteklenmesi ve yeniden yapılandırılması e-İKY demektir. Kavram aynı zamanda insan kaynaklarına yönelik politikaların, stratejilerin ve uygulamaların web tabanlı teknoloji yoluyla desteklenmesi olarak da tanımlanabilir. E-İKY altı faktöre dayanmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güler, 2006: 19-20):

Bilgi Teknolojisi: İnsan kaynakları günümüzde örgütün işleyişini dijital bir gelecekle ayakta tutmak zorundadırlar. Bilgisayar donanım, yazılım ve ağlarındaki gelişmeler ve telefon hizmetlerindeki hızlı değişimin izlenmesi e-İKY için bir gereksinim haline gelmiştir. Süreci Yeniden Planlayıp Düzenleme: Stratejik yönetimi olan bir firma e-İKY'yi verimli kılmak amacıyla, modern yönetimi hayata geçirmenin yollarını aramalıdır ve bilişim teknolojilerinden yararlanarak kendini geliştirmelidir.

Yüksek Hızda Yönetim: Tüm firmalar çağa ayak uydurabilmek ve rekabet edebilmek amacıyla hızlı ve akıllıca hareket etmek zorundadırlar. Bu noktada geleneksel insan kaynakları yönetimine göre e-İKY daha fonksiyonlu ve daha hızlı bir yönetim şekline sahiptir.

Ağ Organizasyonları: Ağ firmaları e-İKY'den kişisel kullanımlardan daha çok yararlanmaktadır. Bu sayede aynı sistem çok sayıda kullanıcı tarafından kullanılmaktadır. Yerel alan ağları, ortak intranet ve e-posta ağ işletmesi olduğunun kanıtlarıdır.

Bilgi İşçileri: Firmalar ilerleyen yıllarda stratejik bilgi ve enformasyona yönelik yarışacaklardır ve bu sistemden yararlanan örgütler, çağın bilgisini edinmiş bilgisayar ustası bilgi işçilerini kadrolarına alacaklardır. Maliyet sorunlarını azaltan bu işçiler bilgidен yararlanarak kazançlı iş olanaklarını yakalayacaklardır.

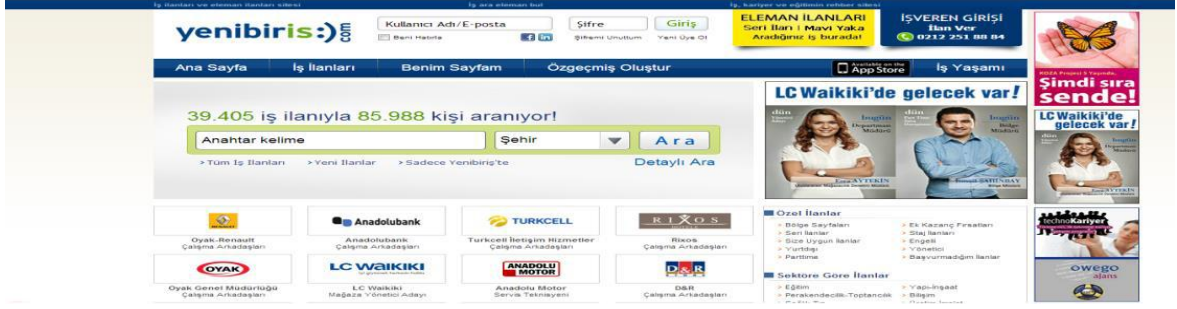
Küreselleşme: Günümüzde bütün firmalar rekabete katılabilmek amacıyla küresel iş stratejisini uygulama zorunluluğu taşırlar. Diğer bir deyişle, insan kaynağı bölümleri farklı yerlerdeki bir şube çalışanına hizmet götürebilmek için yeniden yapılanmalıdır.

Elektronik insan kaynakları yönetimi de geleneksel insan kaynakları yönetimi gibi farklı fonksiyonlara sahiptir. Aslında geleneksel insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ve elektronik insan kaynakları yönetimi aynı işlevleri yerine getirmektedir. Fonksiyonların yerine getiriliş şekilleri, bu iki sistem arasındaki temel farktır. Elektronik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını hayata geçirirken elektronik ortamdan yararlanır (Jones, 1998: 6).

Aşağıda elektronik insan kaynakları yönetiminde temel uygulamaları elektronik işe alma, elektronik performans yönetimi, elektronik kariyer yönetimi, elektronik eğitim ve geliştirme, elektronik ücretlendirme anlatılmaktadır.

3.4.1. Elektronik İşe Alma

1990'lı yılların ortalarından itibaren benimsenmeye başlanmış olan elektronik işe alım kavramı, teknolojiyi iyi kullanan adaylara yönelik düzenlenen bir uygulamadır. Çalışanların internet aracılığıyla işe alınmasına elektronik işe alım denilmektedir. Her çeşit işe yönelik internet aracılığıyla ilan verilip aday bulunabilir. İşe alımda internetin sağladığı kolaylıklar arasında işe alım ilanlarında maliyetin azalması, daha fazla iş başvuru havuzuna erişimin kolaylaşması, işe alım sürecinin hızlandırılması gösterilebilir. Elektronik işe alım yöntemlerinin kullanımı, internetin sunduğu bu yararlar sayesinde yaygınlaşmaktadır (Doğan, 2011: 55). Bu kapsamda, işletmelerin alım süreci Şekil 1'de gibi gösterilebilir



Şekil 1. E-İşe Alım Sitesi

Kaynak: <http://www.yenibiris.com>

3.4.2. Elektronik Performans Yönetimi

E-performans sayesinde organizasyonun etkinliğinin ve firmanın verimliliğinin yükseltilmesi, gelişmeleri izlemek için yürütülen performans değerlemelerinin bütünüyle elektronik ortama aktarılarak daha karşılaştırılabilir, ölçülebilir ve kısa dönemlerde tekrarlanabilir bir yapıya geçilmesi ve saptanan stratejik hedef ve planlar doğrultusunda çalışanların temel, yönetsel ve fonksiyonel farklılıklarının belirlenmesi sağlanır. E-performans değerlendirme modülü, işletme stratejileri ve vizyonu doğrultusunda çalışanların eksikliklerini, işletmeye sağladıkları katma değeri, fazlalıklarını ve yeterliliklerini belirlemek ve bu saptamalar doğrultusunda çalışanların eğitim planlamalarını belirlemek ve onları ödüllendirmek için oluşturulmuştur. Bu süreçte günümüz teknolojilerinden yararlanarak yaşanan zorlukları aşmanın ve kurum verimliliğinin artışına yardımcı olmanın yolları sağlanır. E-performans, kurumların gereksinimlerine göre uyarlanarak performans değerlendirme sürecine etkin ve hızlı çözüm sağlayan bir uygulamadır. Değerlendirmeler, bu sisteme göre internette güvenlik ve gizlilik öncelikli olarak gerçekleştirilir. Bu doğrultuda performans değerlendirme (SFS-MAN, 2010: 4):

- Yetkinliklere göre performans
- Hedeflere göre performans
- 360° performans şeklinde sıralanabilir.

360 derece geri bildirim sistemi, çalışma ortamında karar ve yönetim sürecine çalışanların daha çok katılması ve örgütlerde hiyerarşik yönetim anlayışının hakim olması gibi gelişmelerden dolayı geleneksel değerlendirme yöntemlerine (yukarıdan aşağıya) alternatif bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir. 360 derece performans değerlendirme temel olarak çalışanın üstü, astı, çalışma arkadaşı (akran, denk), müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki farklı kaynaklardan performansı ve potansiyeli konusunda bilgi toplama anlayışını esas almaktadır (Mert ve Gürbüz, 2008: 14).

Elektronik ortamda uygulanabilen 360° performans değerlendirme sistemi, son zamanlarda giderek daha çok popüler olan ve kişilerin kendisinden beklenen performansı ölçmek amacıyla iş arkadaşları, müşterileri, astları gibi onu farklı yönlerden gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerinden oluşan çok yararlı bir değerlendirme sistemidir (Fındıkcı, 2003: 98).

E-performans değerlendirme sisteminin en önemli iki yararı şu şekilde sıralanabilir:

- 7/24 ve 365 gün yararlanabileceğimiz performans değerlendirme sistemi kurulur.
- Kuruma yeni atanmış bir yönetici, en kısa zamanda ekibinin geçmişinin raporsal ve grafiksel sonuçlarını değerlendirerek kimin hangi konuda hangi konumda olduğunu öğrenebilir.

Bunun yanında, bireysel performansın değerlendirilmesi şunlardan oluşur (PDB, 2010: 6).

- Çalışanların gelişme ve performans potansiyellerinin ölçülmesi,
- Çalışanların motive edilmeleri yoluyla performanslarının yükseltilmesi ve bireysel yeteneklerinin geliştirilmesinin sağlanması,
- Çalışanların azami verim sağlayacağı birimlere yönlendirilmesi,

- Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim, terfi, kariyer planlaması değerlendirilmesinde ve mevcut mevzuat doğrultusunda başarı, ödül ve üstün başarı değerlendirilmesinde kullanılması.

Sonuç olarak örgütte performans değerlendirme çalışanların şirketlere sağlamış oldukları etkin verimliliklerini değerlendirmek şirketlere daha büyük başarılar elde edilmekte olup personelin işe olan katılımını pozitif ve artırıcı yönde etkilemektedir.

3.4.3. Elektronik Kariyer Yönetimi

Çağımızın getirdiği teknolojik gelişmeler ister istemez çalışanlarında kariyerlerine ciddi manada etkisini göstermektedir. Kariyer danışmanlık süreci artık internet ortamında örgüt ile çalışanlar arasında hızlı ve etkili bir şekilde iletişim sağlayabilmekteler. Çalışanlar ve örgüt arasında elektronik posta, görüntü ve web sayfaları ile bir bir ile etkili ve çevrimiçi iletişimi sağlamaktadır

“Kişinin gelecekteki konumunun bugünden belirlenerek, belirlenen bu konuma yönelik tüm kaynaklardan yararlanılması” kariyer kavramının tanımıdır. Daha çok iş ilanına başvuru yaparak daha çok sayıda iş olanağından haberdar olmak, ideal kariyere ulaşmanın en kolay yoludur. İnternet, bu noktada elimizde olan en önemli kaynaktır. İnternet hem sınırsız başvuru yapmaya hem de yurtiçinde ve yurtdışındaki farklı sektörlerin iş ilanlarına başvuruda bulunmaya olanak sağlar. Kariyer planları yürütülürken dikkate alınan değişkenler şunlardır (İMO, 2014):

- İsteklerimiz,
- Bilgi, yetkinlik ve becerilerimiz,
- Piyasanın bize sağladıkları

İnternette kariyer danışmanlığı veya elektronik kariyer danışmanlığı, elektronik kariyer yönetimi söz konusu olduğunda literatürde öne çıkan bir konudur. Elektronik kariyer danışmanlığı, örgütün web sayfası aracılığıyla ya da bu amaçla oluşturulmuş internet siteleri aracılığıyla örgütler tarafından çalışanlara sağlanır. “Mevcut mesleki imkânlar ile eğitim ve

öğretim imkanlarından yararlanarak kariyer gelişimlerinde bireylere destek olmayı hedefleyen planlanmış bir faaliyet” kariyer planlama kavramını açıklar. Örgütün bireyelerine kriterlerine göre onlara iş vermesi ve yol göstermesi, günlük yaşamlarında ya da iş yaşamlarında sorunları çözmeye yardım edilmesi, eğitim faaliyetleri aracılığıyla personelin ilerlemesinin ve yükselmesinin sağlanması gibi hizmetler bu faaliyetler içinde sayılabilir (Soysal, 2007: 176).

Kariyer danışmanlığını yürüten internet siteleri kullanıcılarına istedikleri zamanda erişebilecekleri kullanışlı bilgileri sunar çünkü bu bilgileri sürekli güncellemektedirler. Danışmanlık yapan işletmelerin dikkate alınması gereken faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Doğan, 2011: 65):

- Firmalar bireyelerin kariyerleri hakkında karar verme sürecinde yüzleştikleri zorlukları ve sıkıntıları saptayabilmelidir.
- Firmalar konu hakkında yakından ilgili bilgi sağlamalıdır.
- Bireyeler kariyerleri hakkında karar verirken rehberlik hizmeti sunmalıdır.
- Bilgilerin kullanımı sürecinde destek olmalıdır.
- Personelleri güvenilir ve ek bilgi kaynaklarına yönlendirebilmelidirler.
- Kullanıcıların yüzleşebilecekleri belirsizlikleri yok edebilmelidirler.
- Gereken durumlarda bireyeler öneriler yapabilmelidir.

Çalışanlar kendi kariyerlerini yönetirken, geliştirme ve eğitim olanaklarından yararlanırken ya da örgütün içindeki ya da dışındaki iş fırsatları hakkında bilgi edinirken örgütlerde meydana getirilen insan kaynakları portallarından yararlanmaktadır. Bireysel öğrenme sürecinde internet bile başlı başına yeterli olabilmektedir. Bu sayede internette yararlanılan çalışanlar bilgilerini ilerletebilirler (Soysal, 2007: 177).

Çalışanların ihtiyaçlarını ve yeteneklerini örgütte şimdiki ya da gelecekteki fırsatlarla uyumlaştırmak, kariyer yönetimi programlarının temel amacıdır. Örgüt bu programlar

aracılığıyla doğru yerde ve doğru zamanda doğru bireyleri yerleştirme olanağı yakalar. Planlı bir kariyer yönetimi heyecanını ve motivasyonunu koruyarak doğru zamanda doğru hedeflere ilerleyecek, gelecekteki ve şimdiki görevleri etkili bir şekilde uygulayacak bireyleri bulmak, yerleştirmek, korumak ve devamlı geliştirmek için gereklidir. Örgütler bu tarz bir kariyer yönetimi sayesinde bugünkü işgücü ihtiyacını kendi bünyesinde karşılama olanağı elde eder ve geleceğe daha güvenle bakar (Bingöl, 2006: 288).

3.4.4. Elektronik Eğitim ve Geliştirme

Elektronik öğrenme kavramı, Türkçeye İngilizce bir kavram olan “e-learning” teriminden çevrilmiştir. Bu terim İngilizcede farklı kullanımlara sahiptir. Kavramın “E-Learning” ya da “Elearning” gibi farklı yazım şekilleri de bulunur. Günümüzde tüm dünyada “elearning” kavramı yaygınlık kazanmış ve Türkçe’ye bu kavram “elektronik öğrenme” (e-öğrenme) olarak geçmiştir (Yanık, 2004: 149). Öğrenme iletişim teknolojileri ve televizyonda yaşanan gelişme sonrasında uzaktan elektronik öğrenme haline dönmüştür. Kişisel bilgisayarların 1980’li yıllarda yaygınlık kazanması ve ilerleyen süreçte de internetin yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanması ile elektronik öğrenme yeni bir alternatif kazanmıştır. Bu ilerlemeler sonucunda elektronik öğrenme hem farklı bir yapı kazanmış hem de yeni özellikler elde etmiştir (Yanık, 2004: 150).

Eğitim ve öğretimin sadece örgütler için değil bireyler için de gittikçe artan bir öneme sahip olduğu yaşam boyu öğrenme ve sürekli eğitim gibi kavramlardan anlaşılabilir. E-öğrenme, kapsamlı eğitim programlarının daha az para, zaman ve emek harcanarak yürütülmesini olanaklı kılmaktadır. Bu özelliklerle birlikte, eğitim görenler diledikleri yerde ve zamanda ve diledikleri konuları izleme avantajına sahip olurlar. Firmalar da bilgi teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler sonrasında eğitim faaliyetlerini daha etkin ve daha kolay bir şekilde yürütme olanağını elde etmişlerdir (Yılmaz, 2007: 166).

3.4.5. Elektronik Ücretlendirme

Örgütün ücretlendirme hakkındaki veri ve bilgileri web (ağlar) üzerinden saklaması, toplaması, analiz etmesi, işlemesi, dağıtması ve kullanmasına elektronik ücretlendirme ismi verilir. Yöneticiler e-ücretlendirme sayesinde web tabanlı yazılım araçlarından yararlanarak ücret programlarını aktif bir biçimde yönetme, tasarlama ve bildirme imkanına sahip olurlar.

Bununla birlikte, örgüt dışındaki ve örgüt içindeki ücret eşitliğinin temin edilmesi de e-ücretlendirme sayesinde mümkün olur (Dulebohn ve Marler, 2005: 167).

Günümüzde internet aracılığıyla yürütülen ücret araştırmalarında veriler daha hızlı şekilde analiz edilebilmektedir. Araştırmalarla ilgili sonuçları internet üzerinden yayınlatabilen danışmanlık firmalarının yanında, piyasa ücret araştırmasıyla ilgili sonuçlar ücret araştırmasında yer alan örgütler tarafından da görülebilmektedir. Detaylı bilgileri görüntüleyebilmek için örgütlerin ödeme yapmaları gerekirken, kısıtlı bilgiler herhangi bir ücret ödemedi görülebilmektedir (Soysal, 2007: 177).

3.5. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları

Örgütler insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini yürütürken elektronik ortamdan yararlandıklarında çok sayıda avantaj ve dezavantaj ile karşılaşabilmektedir. Bu bölümde ilk olarak elektronik insan kaynakları yönetiminin sağladığı avantajlar sonrasında da bu yönetim tarzının yol açtığı dezavantajlar ele alınacaktır.

3.5.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları

Örgüte maliyet tasarrufu sağlaması, elektronik insan kaynakları yönetiminin getirdiği en önemli avantajlardan biridir. Maliyetlerin azaltılması ve verimin artırılması elektronik insan kaynakları yönetimi tarafından şu şekilde sağlanır (Jones, 1998: 4):

- İş akışı elverişli duruma getirilir ve evrak işi azaltılır.
- Self-servis (kendi kendine hizmet eden) insan kaynakları dağıtım sisteminin çalışanlar tarafından kabul edilmesi sağlanır.
- İnsan kaynakları sistemlerinin daha kısa sürede cevap vermesi sağlanır.
- Zaman yönetimi geliştirilir.
- Fazla zaman alan insan kaynakları görevleri otomatikleştirilir.

- Tüm önemli kurum olaylarında ve insan kaynakları meselelerinden örgüt çalışanlarının da haberdar olması sağlanır.
- Kararların daha fazla bilgi kullanılarak alınması sağlanır.
- Globalleşen ve giderek farklılaşan iş gücünün farklılaşan gereksinimlerini karşılayabilecek esnek bir insan kaynakları modeli sunulur.
- Firma için aday veri tabanı oluşturma,
- Esnek aday sorgulama sisteminden yararlanma,
- Adayları kendi belirleyecekleri kriterlere göre gruplama,

Çok sayıda örgüt elektronik insan kaynakları sistemlerini sadece maliyetten tasarruf sağlamak için değil aynı zamanda insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliğini ve verimliliğini artırmak için de kullanır. Örgütlerin yüzde 70'inin insan kaynakları hizmetlerinin zamanlılığını ve kalitesinin teknoloji tarafından geliştirildiğini ifade ettiği ve yüzde 67'sinin de örgütün tüm verimliliğinin elektronik insan kaynakları yönetim sistemi tarafından geliştirildiğini belirttiği Nisan 2002'de Institute of Management ve Administration tarafından yürütülen bir araştırmada gösterilmiştir (Bell, Lee ve Yeung, 2006: 295).

Kurumsal kaynak planlama yazılımı (ERP) insan kaynakları hizmet merkezlerini, çalışanlarla yöneticilerin web uygulamalarını ve sayfalarını ve interaktif sesli yanıt sistemini barındıran bir elektronik insan kaynakları yönetimini ve çalışanlarla yöneticilerin diledikleri bir yerde ve zamanda bilgilere erişmelerini amaçlar. Bu amaçla uyumlu olarak, çalışanların kişisel bilgilerini kontrol etmeleri, yöneticilerin insan kaynakları departmanlarına danışmadan bilgi ve verilere erişerek analiz yapmaları, diğer kişilerle iletişim kurmaları ve karar vermeleri modern bir elektronik insan kaynakları sistemi sayesinde mümkün olmaktadır (Panayotopoulou, Vakola ve Galanaki, 2007: 277).

İnsan kaynakları uygulamaları elektronik ortama aktarılınca sadece insan kaynakları çalışanlarının işlerini kolaylaştırmamış ve uygulamaların verimliliğini yükseltmemiş aynı

zamanda çalışanların uygulamalara etkin bir şekilde katılımına izin vererek çalışan tatminini de yükseltmiştir. Bu gelişmeler sonucunda insan kaynakları yalnızca rutinleşmiş işlerin yürütüldüğü bir departman olmaktan çıkmış ve “Stratejik İş Ortağı” konumunda hak ettiği yeri almasına imkan tanıyacak bir ortama kavuşmuştur (Özden, 2008).

3.5.2. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dezavantajları

Elektronik insan kaynakları yönetimi çok sayıda avantaj getirmesinin yanına sistemin kurulumu için gereken zaman ve harcamalar çok fazla olabileceğinden bazı dezavantajlara da yol açabilir. Örgütte mevcut olan yüz yüze karşılıklı iletişimin yerini bu sistemle elektronik ortamda iletişim aldığı için, örgütte işbirliği zorlaşabilir. Elektronik insan kaynakları yönetimi için gereken yazılımların güncellenmesi maliyetli olabilir ve bu yazılımlar teknoloji devamlı değiştiği ve farklılaştığı için kısa zamanda geçerliliğini kaybedip eskiyebilir (Sullivan, 2004: 60).

Elektronik posta ve interneti iletişim için kullanan örgütler, önyargı, taciz, cinsel saldırgan ve ayrımcılık gibi davranışlar konusunda daha dikkatli olmalıdır. Bazı çalışanlar elektronik iletişimde geleneksel iletişimden farklı davranabilir ve yasa dışı ya da etik olmayan hareketlerde bulunabilirler. Bu hareketler bazı durumlarda davalara yol açabilirken örgütler yüklü bir ceza ile yükümlü tutulabilirler. Bu nedenle uygun olmayan elektronik iletişim insan kaynakları yönetimi politikaları tarafından tanımlanmalı ve çalışanların elektronik posta ve internet kullarımlarını takip etme hakkı korunarak aykırı hareketler söz konusu olduğunda verilecek disiplin cezaları belirlenmelidir (DeCenzo, 2012: 11).

Örgütlerde internet kullanarak birbirleriyle elektronik olarak mailleşebilen çalışanlar web sayfalarında da gezinebilir ya da anlık olarak mesajlaşabilirler. Bu imkanların çalışanlara tanınması, onların bu olanaklardan verimli ve etkin bir biçimde yararlanacakları demek değildir. Örgüt, çalışanların bu imkânlardan işleriyle alakalı olmayan konularda yararlanmaları nedeniyle nihai verimliliğinde bir düşme ile karşılaşabilir.

Örgütlerde elektronik postaların ve internetin kullanılması sonucu, personeller önemsiz posta (junk e-mail) ve yığın ileti (spam) bombardımanı ile karşılaşabilirler. Bu nedenle çalışanların işleriyle ilgili önemli e-postaları diğer önemsiz ve yığın postalar arasında fark edebilme ihtimalleri düşer. Bunun yanında, örgütün bilgisayar ağı, bilgisayar korsanları

(hackers) tarafından saldırıya uğrayabilir. Örgütün bilgisayar ağında tahribat yapan bu kişiler, çalışanların bilgilerini ve elektronik postalarını çalarak onların mahremiyetini tehlikeye düşürebilir (Wayne ve Aguinis, 2005: 7).

3.6. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuruluşlar Açısından Önemi ve Yararları

Zaman tasarrufu, maliyetlerin ve bürokratik işlerin azalması ve değer yaratımı gibi faktörler, örgütlerin insan kaynakları faaliyetlerini web ortamına aktarmalarının önemli nedenleri arasındadır. Elektronik insan kaynakları yönetimi sistemi, bugün dünyadaki çok sayıda örgüt tarafından insan kaynakları ile ilgili bilgileri işlemek ve sağlamak için kullanılmakta ve böylece insan kaynaklarının operasyonel işlemleri için gerekli olan masraf ve zamandan önemli oranda tasarruf yapılabilmektedir. Aynı zamanda bu uygulamalar, günlük iş süreçlerinin mekâna ve zamana bağımlı olmadan ve bölünmeden yürütülmesini olanaklı kılarak asıl katma değer getiren konulara yoğunlaşma olanağı elde edilmesini sağlamaktadır. Elektronik teknolojiler hem işletmede çalışan adaylarının belirlenmesinde hem de bu adayların seçiminde kullanılabilir. Teknolojinin insan kaynakları alanında kullanılması işletmeyi birçok yükten kurtarmakta, işletmeye birçok avantaj sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetim faaliyetlerinin örgütlerde elektronik ortam aracılığıyla gerçekleştirilmesi, bu bölümdeki çalışanlara da çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar yalnızca o bölümde çalışanlarla sınırlı kalmamakta bütün organizasyonu etkisi altına almaktadır. Buna örnek olarak elektronik ortamda işlerin daha çabuk bitirilmesi ve evrak işlerinin azalması gösterilebilir. Bu durum, örgüt içerisinde yer alan bütün çalışanları ilgilendirmektedir. Örgüt yapıları ele alındığında genel olarak elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve geleneksel uygulamaların birlikte yürütüldüğü görülmektedir. Örneğin performans yönetimi fonksiyonunda elektronik ortam vasıtasıyla işler daha kolay halledilirken iş değerlendirme fonksiyonunda tamamen geleneksel uygulamalardan yararlanılmaktadır. Buna göre örgütlerdeki elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının değişiklik gösterdiği söylenebilir. Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımında artış yaşandıkça örgüt için çeşitli avantajlar da ortaya çıkmaktadır. Bu avantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- İş akışını modernize ederek evrak işini azaltma,

- Çalışanların self-servis İK sisteminden faydalanmasını sağlama,
- İK sistemlerinin daha kısa sürede cevap vermesini sağlama,
- Zaman yönetimi geliştirme,
- Fazla zaman gerektiren İK işlemlerini otomatikleştirme,
- Firma çalışanlarının tüm önemli kurum olaylarından ve İK meselelerinden haberdar olmasını sağlama,
- Kararların daha fazla bilgiyle alınmasını sağlama,
- Globalleşen ve giderek değişen iş gücünün farklılaşan gereksinimlerine yönelik esnek bir İK modeli sunma.
- Maliyetleri düşürme,
- İşlemlerin kâğıt ve bürokratik engellerle karşılaşılmadan tamamlanmasını sağlama,
- Örgütün imajını geliştirmekte,
- İşe alım esnasında aday profili çok daha geniş yelpazede olmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN E-İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE BAKIŞI

4.1. Yöneticinin Tanımı ve Önemi

Yönetici, bir firma ve işin ya da firmanın bir bölümünün saptanan hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ve faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yerine getiren kişidir. Yönetici, ünlü yönetim bilimcisi Peter Drucker tarafından “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi” olarak tanımlanmıştır (Fidan ve Dinçer, 1996: 40).

Başka bir ifadeyle yönetici sadece örgüt içinde çalışanların veya kullanılan araç ve gereçlerin uyumunu dikkate almaz ayrıca örgütün faaliyette bulunduğu yakın çevre ve genel çevre koşullarını da dikkate alır. Yakın çevre ve genel çevre koşullarını dikkate almasının sebebiyse, bu çevrelerde meydana gelebilecek bir değişimin ya da sıkıntının yöneticinin örgütünü etkilemesine yol açacaktır. Bu yüzden yönetici, hedeflere ulaşmak için hem örgüt içi hem örgüt dışı koşullarını birbirlerine uyumlaştırmalıdır.

İşletmecilik faaliyetleri, insanların gereksinimlerini gidermek için mübadele yaptığı ilkel zamanlardan otomasyon ve makineleşmenin ön plana çıktığı bugüne kadar devam etmiştir. İşletmeciliğin temelini, insanlık tarihi boyunca görülen kıt kaynak sorunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda işletmeler, bireylerin gereksinimlerini sınırlı sayıda kaynaklarla gidermeye çalışan ekonomik ortamda faaliyet gösterirler.

Sanayi Devrimi sonrasında işletme faaliyetleri bir araç olmaktan çıkarak bir amaç haline gelmiş ve temel faktör olarak kar elde etmek ön plana çıkmıştır. Bunun sonucunda, hızlı değişimin getirdiklerini uygulamak vazgeçilmez bir zorunluluk olmuştur. İşletmeleri, değeri ölçülebilen bir verim temin etmek ve insanların gereksinimlerini karşılamak amacıyla uygulamaya ve planlamaya dayanan sistemli çalışmalardır (Akat, Budak, ve Budak, 1994: 4).

İşletmelerin yönetimi, yapılarının karmaşıklaşmaları ve büyümeleri sonucu zorlaşmıştır. İşletme yöneticileri ve sahipleri, artan rekabet ve ekonomik ve teknolojik gelişmeler sonucu ayrılmış ve yönetim kendi başına bir disiplin olmuştur. Firmaların uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri ve yoğun rekabet karşısında başarılı olabilmeleri için

geleneksel yöneticilik ve yönetim kavramlarının sınırlarını aşarak, yönetim yaklaşımlarında yenilikler yapmaları bugün bir zorunluluk halini almıştır (Erdil, 1997: 28).

II. Dünya Savaşı döneminde ve sonrasında yöneticilik görevi astların işlerinden sorumlu olmaktan ibaretti. Diğer bir deyişle yönetici, aynı zamanda patron konumundaydı. Günümüzde bile böyle tanımlarla karşılaşılabilir de 1950’li yıllardan itibaren, değişim içinde olan dünyanın firmaları ve toplumu da şekillendirmesi sonucunda yönetici, Peter Drucker’ın ifadesiyle “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi” olarak görülmeye başlanmıştır (Yılmaz, 2000: 60).

Bir organizasyon gelişim gösterdikçe, organizasyonu yönetecek üstün yetenekli personele gereksinim de artmaktadır. Organizasyonu ileriye götüren ve ona can veren şeyin ruh olduğu inkar edilemez bir gerçektir. Mekanik olan organizasyon iyi bir yönetici sayesinde can bulur ve yönetici görevlerin istenerek yürütülmesini sağlayarak cezaya ve kontrole gereksinimi ortadan kaldırır (Thompson, 2002: 88).

Yönetici kelimesi işletmedeki en yetkin personeli ifade eden bir kavram değildir. İşletmede sorumluluk ve yetki sahibi herkes bir yöneticidir. Yönetici, emrinde çalışanları istediği gibi çalıştırabilmek için bazı özelliklere sahip olmalıdır (Hatipoğlu, 2003: 153).

Çağdaş toplumların örgütsel toplumlar demek olduğu bir gerçektir ancak işletmeleri kendi başlarına bir amaç değil, aksine bir araçtır ve araçlar ancak iyi kullanıldıkları zaman hedeflerini yerine getirebilir. Bu nedenle işletmelerin önem ve rollerinin artması ancak yönetimlerinin iyi olmasıyla elde edilir. Bu nedenle yönetimin şirket içinde çok önemli bir rolü bulunur (Stoner ve Charles, 1996: 34).

Farklı ekonomik ortamlarda çalışan işletmelerin yapılarında, günümüzün uluslararası rekabet sorunu ve global nitelikli firmaların yaygınlaşması sonucu değişimler gerçekleşmiştir. Küresel işletmecilik kavramı da, işletmeler gelişerek kendi ülkelerinin sınırlarını aştığı anda ortaya çıkar (Doğan M. , 1995: 198). Çünkü bu işletmelerde milli faktörler yerine küresel ilkeler, üretimin nasıl ve nerede yapılacağı konularında karar ve planları belirler. Böyle bir işletmede çalışan küresel yöneticiler, buldukları yerden bağımsız olarak firmalarının Pazar payını artırmaya, karını ve firma değerini yükseltmeye yönelik faaliyetler yürütürler (Özenti ve Cunbul, 1998: 8).

Artık yöneticiler “geniş görüşlülük, destek verme, eğitim, isteklendirme, liderlik, delegasyon, yaratıcılık ve sorun çözme” gibi yeni fonksiyonlar üstlenmişlerdir. Bir yöneticinin “elindeki değişik araçlardan ustaca yararlanarak emrindeki personelden en iyi verim elde etmesi”, “değişime ayak uydurma, yenilikçiliğe ve yaratıcılığa odaklanma” düzeyine bağlıdır. Geleceğin yöneticisi olabilmek öncelikle eski yöneticilik özelliklerinin bir kenara bırakılıp yirmi birinci asrın gerektirdiği etkin bir iletişimci, takım oyuncusu, teknoloji geliştiren, problem çözücü, temsilcilik, değişimci ve yirmi birinci asır liderliği gibi özelliklere sahip olmakla mümkün olabilir.

Tablo 2. Eski ve Yeni Tip Yöneticilerin Özellikleri

Eski Yöneticiler	Yeni Yöneticiler
<ul style="list-style-type: none"> • Yönetici ya da patron gibi düşünür • Komuta zincirini takip eder, • Kurulu organizasyon yapısı içinde çalışır, • Kararların çoğunu tek başına alır, • Bilgiyi saklar, • Pazarlama ya da finans gibi büyük bir disipline hakim olmaya çalışır, • Uzun zaman talep etme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bir sponsor, takım lideri yada danışman gibi düşünür • İşi yapması gereken kimselere yol gösterir, • Piyasadaki değişime cevap vermek için örgüt yapısını değiştirir, • Diğerlerini karar almaya katılmaya davet eder, • Bilgiyi paylaşır, • Yönetimsel disiplinleri geniş bir düzene yaymaya çalışır, • Sonuç talep etme.

Kaynak: Brian Dumaine, “The New Non-Manager Managers”, Fortune, February 22, 1993: 80 – 84’den aktaran Lewis / Goodman / Fandt, Management, 1994: 25; ayrıca bkz. Ömer Akat, Uygulamaya Yönelik İşletme Yönetimi ve Stratejik Pazarlama, Bursa, Ekim 2000: 38.

4.2. Yönetici Tipleri

Yöneticiler tek tip ve tek özellikte olan kişiler değildir. . Kendi karakter yapılarına, eğitimlerine, kültürlerine, anlayışlarına, fonksiyonlarına göre farklı farklı olabilmektedirler. Bu bakımdan yöneticiler çeşitli tipler altında değerlendirilmiştir (Tortop, 1985: 208- 211):

Otokratik Yöneticiler: Bu tip yöneticiler genellikle sert yapılı, otoriter, başkasının görüş ve düşüncesine başvurmayan ve işlerini emir vererek yaptırarak kişilerdir. Otokratik yöneticiler çalışanlarına ne yapmaları gerektiğini söylemenin yönetimin en önemli görevi olduğuna inanırlar. Çalışanlara görevleri tanımlandıktan sonra, bu görevleri hiç bir fikir beyan etmeden, soru sormadan yerine getirmeleri kendilerinden beklenmektedir (Simith ve Vigor, 1991: 83).

Demokratik Yöneticiler: Bu tip yöneticiler danışmacı ve katılımcı bir yöntemi benimserler. Diğer bir ifade ile astlarının ve çalışanlarının görüş ve düşüncelerine yer veren kişilerdir. Ancak bu tipleri de gerçek ve sözde demokrat olmak üzere ikiye ayırmak gerekir. Eğer bir yönetici başkalarının düşüncelerine başvururken samimi ise ve bu görüşleri dikkate alıp değerlendiriyorsa gerçek demokrat yönetici sayılır. Aksi durumda ise sözde demokratik bir yönetici olmaktan öteye gidemez.

Sorumsuz veya Sorumluluk Almayan Yöneticiler: Bu tür yöneticiler genellikle “nemelazımcı” bir anlayış içinde olup her işi astlarına havale eden, kendilerine getirilen işlere kızan, sorumluluktan kaçan ve işleri diğer personel tarafından yapılan “şeklen yönetici” olan kişilerdir. Dolayısıyla ast konumundaki personel ne kadar iyi olursa olsun, bu tür yöneticinin yetersizliği sebebiyle iş veriminin sağlanması beklenilemez.

4.3. İyi Bir Yöneticide Bulunması Gereken Nitelikler

Bir yöneticide bulunması gereken nitelikler diğer görevlilerden farklı olması gerekmektedir. Çünkü sorumluluk arttıkça niteliklerin de bu sorumluluğu taşıyabilen türden olması gerekir. Özellikle bir yönetici de taraf tutma, anlayışsızlık, kararsızlık, korku, etki altında kalma, dar görüşlülük gibi olumsuz niteliklerin bulunmaması gerekir. Bunların aksine

bir yöneticide bulunması gereken niteliklerden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür (Tortop, 1985; 215-217; Drucker,1996: 130-132; Thompson, 2002: 134-135):

- Planlı, işbirlikçi, örgütleyici, denetim kurallarına riayet edici ve yönlendirici olmalıdır. Kısacası yönetim unsurlarını iyi bir biçimde uygulamalıdır.
- Personeli tarafından dikkate alınması ve başarılı olması için, personelinin görüşlerine önem vermeli, onları dinlemeli ve geleceğe ait yeni fikirler ileri sürmeli ve bu fikirleri onlarla paylaşmalı ve güven kazanmalıdır.
- İşyeri ile ilişkisi fazla olmalı, personeline girişim ruhu aşılmalı, alt kademeye yetki devretmede cimri davranmamalı, onları yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmalı ve iyi elemanlar yetiştirmelidir.
- Yönetici, yöneticiliği rütbe ve ayrıcalık değil, sorumluluk olarak görmeli, nihai sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmeli ve yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmemelidir.

4.4. Yöneticilerin Fonksiyonları

Bir faaliyetler kümesi olan yönetim, örgüte ait beşeri ve maddi kaynakların verimli bir şekilde planlanması, yönlendirilmesi, organize edilmesi ve kontrol edilmesi aracılığıyla örgüt hedeflerine varmaya uğraşır. Yürütülen işlerdeki görevlere ve faaliyetlerin yöneldiği hedeflere bağlı olarak yönetim de farklılıklar gösterebilir. Yine de her yönetici farklı amaçlara, konulara ya da görev türlerine sahip olsa da ortak bir yönetsel işlevi yerine getirmektedir, diğer bir deyişle yönetim süreci aynı kalmaktadır. Evrensel olarak görülen yönetim fonksiyonlarının neler olduğu konusunda farklı görüşler ileri sürülmüştür. Yönetim biliminin kurucularından ve “yönetsel teori akımının öncülerinden olan H.Fayol, yönetim fonksiyonlarını 5 aşamaya ayırmaktadır (Ramazanoğlu, Arslan ve Karahüseyinoğlu, 2003: 70).

- İleriyi görmek

- Örgütlemek

- Yürütmek

- Koordine etmek

- Denetlemek

Bu fonksiyonlardan her birinin önemi şirketin içinde bulunduğu şartlara, zamana ve yöneticinin konumuna göre farklılık gösterse de, uygulamada bu fonksiyonlar bütün yöneticiler tarafından yerine getirilir (Dale, 1996: 14).

Bu süreç günümüzde de geçerliliğini korumakta olsa da yönetim fonksiyonları hakkındaki tartışmalar da son bulmuş değildir. Bu fonksiyonları “planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, haberleşme, koordine etme, kontrol etme” gibi 8 ana aşama altında toplayanlar yanında, “örgütleme, koordinasyon ve liderlik” şeklinde 3 aşama altında ele alanlar da bulunmaktadır.

4.4.1. Planlama ve Organize Etme

Planlama gelecek hakkındaki bir faaliyet ya da bir kararla ilgili olabileceklerin düşünülmesi, araçların bulunması ve süreçteki gereksiz işlemleri azaltarak zaman kaybının önlenmesi olarak tanımlanabilir (Aksoy, 2002: 21).

Planlama Süreci,

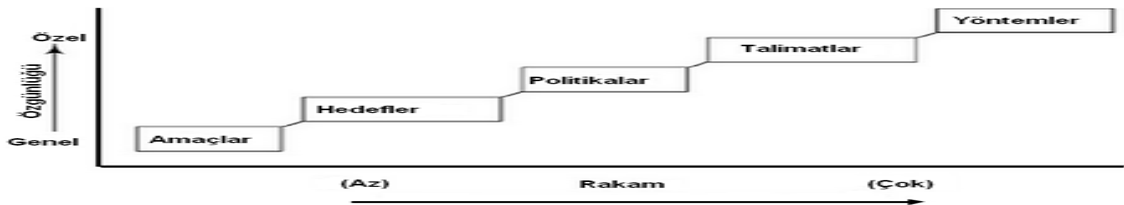
Amaçlar(Goals) – örgütün yakalamak isteyip uğraş verdiği gelecekteki koşullar

Hedefler(Objectives) – bütün yönetsel planlamaya yön veren amaçlar

Politikalar (Policies) – faaliyet rotaları ve rehberleri

Talimat ve yöntemler (Procedures - methods) uygulamanın adımlarını tanımlar

Bu kapsamda, planlamanın getirdiği basamaklar Şekil 2’deki gibi gösterilebilir.



Şekil 2. Planlama Süreci

Kaynak: Yönetici Roller ve Örgütlenme İlkeleri Pearson Education, Inc, 2004.

Düşünürlerin önceden düşünmedikleri durumlarda, uygulayıcılar da enerji ve zamanlarına değecek ölçüde yapacak bir şey bulamazlar. Bu noktada yöneticiye düşen görev, süreci mümkün olduğu kadar kontrol edebilmek, her zaman sadece hazırlıklı olanlara fırsatlar sunan geleceğin imkânlarından faydalanmak veya en azından zarara uğramamak için geleceği öngörmeye çalışmaktır (Keenan, 1996: 7). Örgütsel hedefleri yakalayabilmek için insanların birbirleriyle işbirliği yapmalarını sağlayan yönetici, bu görevini işle ilgili örnek sunarak, ihtiyaçları gidererek ve karşılıklı yardımlaşma atmosferi yaratarak yerine getirir (Coleman ve Barrie, 1997: 46).

Hedefler, resmi yapı, stratejiler ve sorumluluklar bu yönetsel uygulamada belirlenerek faaliyetler programlanır. Planlamanın ayrıntılı faaliyet planları geliştirmekten oluşan operasyonel planlama ve organizasyon konuları ve politikaları planlamaktan oluşan stratejik planlama gibi çeşitleri bulunur. Organizasyon ve planlamanın hedefi, iş ünitelerinin etkililiğini ve etkinliğini sağlayarak dış çevreye adapte olmalarını ve organizasyonun diğer bölümleriyle koordine olmalarını mümkün kılmaktır. Planlama karar verme ve bilgileri değerlendirmeden meydana gelen kapsamlı bir süreçtir (Yukl, 1990: 13).

İyi bütünleşmiş birimler halinde işletmeler içinde bulunan yöneticiler, işletmenin insan gücünü, yöntem ve malzemelerini ve makinelerini hedeflere en düşük kayıp ve en yüksek verimlilikle ulaştırmayı hedeflerler. Planlama, bir yöneticinin işiyle ilgili yürüttüğü her işlemde büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle programlar, bütçeler, iletişim, projeler ve raporlar belirli bir plan dahilinde yürütülmelidir çünkü bir plana sahip olmak, bir stratejiye sahip olmak anlamına gelir (Sayers, 1996: 46).

Organizasyonun en temel ilkesi, kısa sürede en az gider ya da çabayla çok yol kat etmek olmalıdır. Bu bağlamda, “etkinlik ve verimlilik” bir yönetimin başarısını gösteren ölçütlerdir (Tokat ve Şerbetçi, 2000: 92). Verimlilik ve etkinliğe de ancak yöneticinin organize etme ve planlama özellikleriyle ulaşılabilir.

4.4.2. Hedef Belirleme

Spesifik bir sonucu gerçekleştirmede amaç ve hedef açık bir niyettir. Hedef belirlemeye yönelik programlar da bazen “hedeflerle yönetim”, “amaçlarla yönetim” gibi

isimlerle anılmaktadır. Hedefler, bireyleri yüksek performansa ulaştırmaya ya da bir görevi tamamlamaya teşvik ederek bir motivasyon işlevi görürler (Can, 1991: 134).

Hedefin Özellikleri:

Açık ve Net: Hedefteki ifadelerin spesifik bir sonuç ve bir hareket fiilinden oluşması ve hedefin açıkça netleştirilmiş olması gerekmektedir. Sonuç, “Aylık satışları 500 üniteye çıkart”, “10 Ocak’a kadar üç yeni elemanın eğitimini tamamla.” gibi nicel ölçülerden oluşabilir. Ancak, “Muazzam bir gelişme yarat.” ya da “Elinden geleni yap.” gibi ifadeler belirsiz olduğu için kullanımından kaçınılmalıdır. Hedef ifadesi yalnızca sonucu içermelidir. Hedefe ya da hareket planına ulaşmak için gerekçeler gibi gerekli olmayan ayrıntılar hedef ifadesinde bulunmamalıdır (Can, 1991: 134).

Ölçülebilir ve Doğrulanabilir: Hedeflerin nicel sonuçlar göre yerleştirilmesi güvenilir ve objektif değerlendirme olanağı sunduğu için daha iyidir (Eren, 1995: 102).

Gerçekçi: Gelişim kaydedecek şekilde belirlenmesi gereken hedefin gerçek dışı ya da ulaşılması imkansız olmaması gerekir (Yukl, 1990: 133).

4.4.3. Toplantı Yönetimi

Sosyal hayatın bir gerçeği olarak bireyler çok sayıda gereksinimlerini çeşitli gruplar içinde karşılarlar. Bir araya gelen gruplar yüz yüze görüşmeler sayesinde varlıklarını devam ettirebilirler. Toplantı, “grubun grup olarak bildiği şeyleri ele aldığı, ona yeni şeyler eklediği ya da güncel hale getirdiği ortamlar (Dicleli ve Akkaya, 2000: 213)” olarak açıklanabilir ve bu sözcük üzerine farklı tanımlar bulunur. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

Toplantı “belirli hedefleri yakalamak amacıyla aktif rolleri bulunan iki ya da daha çok sayıda insanın arasındaki bilgi, fikir ve görüş alışverişidir” (Payne ve Payne, 1998: 8).

Toplantı “ bir sorun, olgu ya da olay hakkında birden çok kişinin görüşme yapmak için bir araya gelmeleridir” (Karabulut, 1996: 133).

Genel anlamda toplantı “üç ya da daha çok sayıda kişinin bir araya gelerek yüz yüze bir çalışma içine girmeleri” olarak tanımlanabilir (Doyle ve David, 1998: 9).

Bu tanımlar toplantı kelimesinin aktif rollere sahip birden çok kişinin bir olay ya da sorun hakkında belirli bir zaman ve yerde bir araya gelerek, görüş, bilgi, fikir alışverişi yapmak ve kararlar almak için yüz yüze bir çalışma içine girmeleri olarak tanımlanabilir.

“Bir toplantı açık bir amaç veya hedef belirlediği ve o amaca ulaşmak için etkili olduğu sürece yönetimin kullandığı en üretici çalışmalar arasında yer alır” (Thomsett, 1997: 28).

Şirket kültürü içinde önem taşıyan olaylar olan toplantılarla işletme hakkında yaratılan izlenim ve etki çok önemli olmaktadır çünkü bu çalışanların kendilerine olan saygılarının ve morallerinin yükselmesini sağlar (Thomsett, 1997: 28). Örgütlerde iyi bir iletişim ortamı oluşturan toplantılar, sorunlara çözümler üretmenin ya da bazı kararlar almanın yapıcı bir yolu olarak sayılmaktadır. “Toplantılar yönetim sanatının kalbi, yöneticilerin ise en büyük silahıdır (Alan, 1999: 11).”

İyi düzenlenmiş bir toplantının çok sayıda yararı bulunur (Keenan, 1996: 61). Bu yararlar aşağıda maddeler halinde gösterilmiştir.

- İnsanları bir araya getirir,
- İnsanların sorumluluk almasına yardım eder,
- Karar almayı teşvik eder,
- Ekibin kaynaşmasını sağlar,
- Katılanlara enerji aşılar.
- Katılanlar daha geniş bilgi edinirler,
- Herkes diğerlerinin görüşlerini değerlendirme ve inceleme olanağı yakalar,

- Kararlara varılır (karar alma kararı olsa bile),
- Bir an önce harekete geçilir,
- İnsanlar görüşlerini ifade edecek ortamı bulurlar,
- Bir anlaşma sağlanır,
- Alınan kararların insanlar tarafından kabul edilmesi kolaylaşır çünkü karar alma aşamasında kendileri de söz sahibi olmuşlardır,
- İşlerin üstesinden gelinir.

Astların kendi aralarında güdülenerek sorumluluk üstlenmeye teşvik edilmeleri, toplantılarda ilgili kişilerin bir araya gelip görüşlerini bildirmeleri ve bu fikirler dikkate alınarak alınan kararların uygulamaya konulmaları ile mümkün olur. Ekip üyeleri, özgür bir karşılıklı tartışma ortamı içinde yürütülen görüşmelerle birbirleriyle daha kolay kaynaşırlar ve bu durum üyelerde olumlu bir etki yaratarak, ekip ruhuyla işlerini yürüten çalışanların işlerini daha çok benimsemelerini sağlar. Bu sebeple, toplantıların örgütte verimi yükselten bir işlevi bulunur.

Toplantılar mutlaka zamanında başlamalı ve ilk olarak toplantının gündemi ve amacı saptanmalı ve toplantı süresince bu günceme sadık kalınmalıdır. Önceden belirlenen toplantının hedefi, katılımcılara olabildiğince hızlı ve sık aktarılmalıdır. Toplantı yerini önceden mutlaka görmesi gereken çalışanlardan biri, başka önemli bir konuyu gündeme getirirse bu konunun üzerinde çalışılarak gelecek toplantının gündemine aktarılması için uğraşılır. Toplantılarda alınan kararlarda herhangi bir belirsiz nokta kalmamalı ve atılacak adımlar ve şirket politikaları hakkında net anlaşma sağlanmalıdır. Aynı zamanda, bir sonraki toplantının gündem maddeleri ve tarihi de belirlenir (Özel, 1997: 60). Zamanı doğru kullanabilmek, etkin bir toplantı yönetiminde en öncelikli konular arasındadır. Bazen gündem maddelerinin yeterince tartışılmadan toplantının süresinin bittiği görülmektedir, bu nedenle gündemin akış hızının belirlenmesi toplantı boyunca özen gösterilmesi gereken bir konudur (KOSGEB, 2008).

4.4.4. Problem Çözme

Bireylerin başarmak istedikleri hedefe varmasına engel olduğu durumda oluşan sorunlardır. Giderilmek istenen her güçlüğe problem denilir. Söz konusu güçlüğün ortadan kaldırılmak istenmesi için o insanı düşünsel (zihinsel) veya fiziksel açıdan rahatsız etmesi (sezilmesi) gerekir. Demek ki problem, insanoğlunu rahatsız eden hastalık, anarşi, yorgunluk, başarısızlık gibi herhangi bir durum olabilir. Diğer bir ifadeyle, çözümü bulunan ancak henüz belirli şartlar altında çözülmemiş sorunlara problem denilmektedir (Arseven, 1994: 31).

Problem çözme, gerekli hammadde eksikliği, makinelerin bozulması, işle ilgili yanlış bir kanı, müşteri şikayeti, üst yönetim tarafından anlaşılmadık bir rica ya da kaza gibi normal faaliyetlerdeki bazı ani karışıklıklara cevap olarak oluşur. Buna rağmen planlamak gelecekte kaçınılacak bir problemin beklentisi ya da işlenecek bir problemin keşfi tarafından tetiklenen bir olgudur. Planlama uzun dönemli bakış açısına sahip proaktif bir davranış iken, problem çözme kısa dönemli bakış açısına sahip reaktif bir davranıştır. Bu iki davranışın hem karar verme süreç tipi de hem de zamana bakış açıları farklıdır. Planlama baskı altında problem çözmeden daha uzun bir süreçtir (Peker ve Aytürk, 2002: 79).

Hem planlama hem de problem çözme analiz yapma, bilgi ve karar vermeyi içerir. Bu iki yönetsel uygulamanın benzerlikleri yanında bazı önemli farklılıkları da bulunur. Problem çözmenin ilk amacı iş ünitelerini düzenli tutmak ve operasyonlara var olan etkinlik düzeyinde istikrar kazandırmak iken, organize etme ve planlamanın amacı iş ünitelerinin etkililiğini ve etkinliğini geliştirmektir (Peker ve Aytürk, 2002: 55).

Problem çözme sürecinde planlamaya göre, bazı bilgileri arama, başkalarına danışma ve analiz etme daha az bir yer tutar. Yöneticilerin acil problemler ve durumlarla başa çıkabilmek için amansız bir baskıyla karşılaştıkları gözlemsel araştırmalarla gösterilmiştir. Bu baskılar altında problem çözmek yönetsel etkinliğe yardım etse de, gündelik sorunlara cevap üretmekle zihinleri çok dolan yöneticilerin bu problemlerden kaçınmalarına yardımcı olacak ya da bunlarla daha iyi bir şekilde başa çıkabilecek yansıtıcı planlar üretebilecek vakitleri çok sınırlıdır. Bu nedenle bu yöneticiler, daha proaktif organizasyonlar ve planlamalar yürüten yöneticiler kadar etkili değildirler (Yukl, 1990: 13).

Güdülenme gibi bireysel faktörler de problem çözme yeteneğini etkilemektedir. Firmalarda etkin problem çözmeye yönelik gerçekleştirilen bir değerlendirmede problem çözmeyi amaçlayan personelin sorunu çözmeye üst seviyede motive olmasına dikkat edilmelidir. Aks takdirde, çözüm süreci yetersiz motivasyon nedeniyle uzar ve bazı olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir (Asunakutlu ve Safran, 2008).

Yöneticinin elindeki dört kaynak olan zaman, yetenek, bilgi ve davranış yönetici tarafından sürecin sonunda işletmenin yatırdığı dolarlara karşılık en azından uygun ve adil bir kar elde dileceği ve kendisinin ve işletmenin mümkün olan en iyi yatırım getirisini kazanacağı şekilde kullanılmalıdır.

4.4.5. Çatışma Yönetimi

Hızlı dönüşümler sonucu çalışma ortamında sıklıkla ortaya çıkan tartışmaları idare etme yeteneği bulunmalıdır. Gelecekteki işletmelerin farklı gruplardan ve farklı yapıdaki insanlardan oluşacak olması liderin çatışmaları engelleme ve problem çözme ya da arabuluculuk yapma gibi yeteneklere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Farklı yapıdaki insanların sorunları ve istekleri de farklı olacağı için, işletmelerin çözüm açısından yelpazelerini geniş tutmaları gerekmektedir (Rickards, 1992: 335).

Bütün organizasyonlarda görülebilecek çatışmalar sosyal ilişkilerin bir parçasıdır. İletişimin, takım çalışmasının ve işbirliğinin azalması çatışmaların olumsuz sonuçlarından biridir. Bunun yanında, çatışmaları çözme amacıyla zaman ve enerji harcayan bölümde de verimlilik düşmesi görülebilir. Aynı zamanda, hiç çatışma yaşanmayan bir organizasyon farklılaşan çevreye uyum sağlamada başarısız olabilir ve dinamizmini devam ettiremeyebilir çünkü adaptasyon önceliklerde, hedeflerde, prosedürlerde ve stratejilerde değişimi gerekli kılar.

4.4.6. Yorum Yapma

Yöneticilerin birbirlerinden farklı oldukları, onların sahip olması gereken nitelikler hakkında yürütülen araştırmalarda gösterilmiştir. Diğer mesleklerde olduğu gibi, iyi yöneticilerin taşıması gereken ortak özellikler bulunur. Bu noktada yöneticiyi diğerlerinden farklılaştıran ve bir yönetici tipini ortaya koyan bir listenin düzenlenmesi çok zordur ancak

bunun gibi listeler, üst basamaklarda başarı gösterebilecek yöneticilerin ortaya çıkarılmasına katkı sağlayabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1995: 19).

Yönetici hem yardımcı bir antrenörün, hem bir müzakerecinin hem de sabırlı bir eğitimcinin özelliklerini taşımalı ve görevinin teknik gerekliliklerini yerine getirme konusunda da yetenekli olmalıdır. Yönetici daima yükselen iş stresi ve gerilimini azaltmalı, zamanı etkin bir şekilde kullanmalı ve etkin bir çalışma takımı ya da grubu oluşturmalıdır (Aytürk, 1999: 34-35).

Bunların yanında yöneticiden şirket prosedür ve politikalarının doğru ve tam uygulanması, gerekli olan raporların hazırlanması, şirket amaç, hedef ve felsefesinin astlara işlenerek aktarılması ve gerekli kayıtların tutulması da beklenir. Yine bazı durumlarda çalışma grubuna dahil edilecek kişilerle mülakat gerçekleştirmek ve onları seçmek de yöneticiden beklenenler arasına girmektedir. Özetle “Yönetici kendisinin şahsen yapabileceğinden daha fazla miktarda işi başkalarına yaptırmakla görevli kişidir” (Erkmenol, 1992).

Yöneticiler, değer sistemini meydana getiren bazı alışkanlıklara sahiptir. Yönetici olayların seyrini öngörmeye çalışır, proaktiftir. Yönetici olayları önceden anlamaya sonrasında da anlaşılma özen gösterir (Başaran, 2000: 60). Yönetici personelin çalışmasını hem biçimsel hem de biçimsel olmayan tarzda değerlendirir ve gözden geçirir, bunu yaparak hem işletmenin gereklerini karşılamaya hem de personelin organizasyon için daha değerli ve üretken olmalarına destek sağlar (Weiss, 1993: 67).

4.4.7. Motivasyon Sağlama

Koçel, motivasyon kavramını kişilerin belirli bir hedef ulaşmak için kendi istek ve arzuları doğrultusunda davranmaları” olarak tanımlar. Diğer bir ifadeyle, motivasyon özü itibarıyla kişilerin gereksinim ve beklentileri, davranışları, amaçları ve performansları hakkında kendilerine geribildirim yapıldığı konular hakkındadır (Koçel, 1999: 89). Bu nedenle kişilerin davranışlarını ve amaçlarını devam ettirme olanakları ve onu belirli biçimlerde davranmaya iten sebepleri incelemek, motivasyon sürecinin tam olarak anlaşılmasını sağlar. Başka bir tanımlama motivasyonu çalışanları, çalışmaya isteklendirme ve verimli çalıştıklarında kişisel gereksinimlerini işletmede en iyi şekilde gidereceklerine

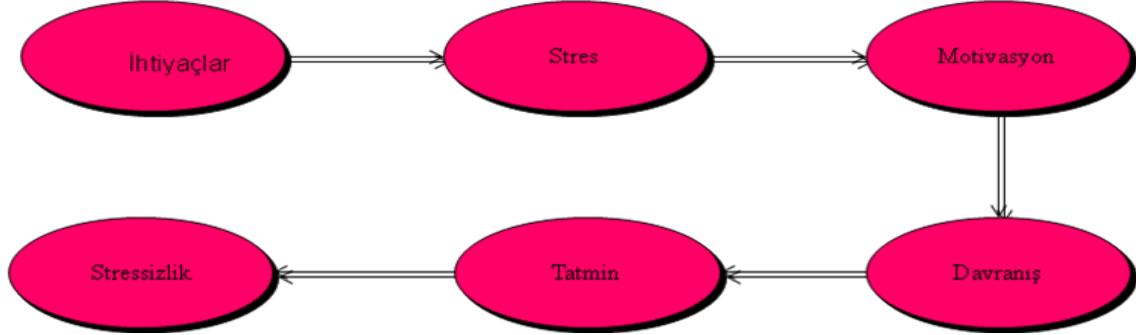
inandırma süreci olarak açıklar. Motivasyon, Barutçugil tarafından “davranışlarda kararlılık, canlanma ve davranışların yönetilmesi olarak tanımlanır (Barutçugil, 2004: 255). İnsan ilişkilerini şekillendiren olgulardan biri olan motivasyon konusunda firmaların hedefi, insanların çabalarını hedefe yönelik yoğunlaştırmak olmalıdır. Amaca ulaşabilmek için çalışanların işi benimsemeleri, istekli olmaları ve yeterli çabayı göstermeleri gerekir ve bu da ancak motivasyonlar sağlanır (Fındıkcı, 2003: 102).

Motivasyon kalıplarını saptayarak motivasyon sağlamak yöneticilerin görevleri arasında bulunur. Yöneticiye motivasyon konusunda ilk düşen görev, çalışanların davranışlarını astlarıyla, denkleleriyle, üstleriyle, yabancılarla ve müşterilerle iletişim halindeyken gözlemlemektir (Johnson, 1999: 86). Bu konuda insanları mutsuz eden, sevindiren, dikkatini çeken şeylerden ipuçları elde edilebilir. İnsanlar tarafından alınan ve memnun edici iki farklı gereksinim arasındaki seçenekleri içeren kararlar, motivasyon kalıplarını oluşturmada özellikle faydalıdır. Motivasyon kalıplarıyla ilgili ipuçları davranışın yanında insanların değerleri, inançları, tutumları ve kariyer hedeflerinden de bulunabilir. Aynı zamanda çalışanların etnik, kültürel ya da dini geçmişlerinden de ipuçları çıkarılabilir (Weiss, 1993, s. 49). Bunun dışındaki ipuçları ise çalışanların sosyal yaşantıları, aileleri, ilgi alanları, profesyonel organizasyonlara ya da sosyal kulüplere üyeliklerinden bilgi elde edilerek bulunabilir (Dengiz, 2000: 31).

İnsan kaynakları yönetimi bu duruma varmak için, çalışanların davranışlarını hedeflerine yöneltmek için onların gereksinimlerinin karşılanmasını sağlar. Motivasyonla çalışanların firmada kalmaları, iş başarımlarını artırmaları ve yaratıcı gizli güçlerini kullanmaları sağlanır. İyi bir insan kaynakları yöneticisi, iş memnuniyetinin hem çalışanın kendisi için hem de firma için önemini farkındadır. Bu nedenle de bireylerin ihtiyaçları için gerekleri arasındaki uyumu yakalamak için uğraşır. Motivasyon, diğer bir ifadeyle çalışanların işlerini verimli ve etkin bir biçimde yürütmelerini sağlayan ilişki ve iş ortamının yaratılmasıdır (Keçecioğlu, 2000: 80).

İş görenleri çalışmaya sevk eden faktörler çok çeşitlidir. Bu faktörlerin önem derecesi iş yaşamında büyük önem ifade etmektedir. Tatmin edilemeyen ve karşılanamayan faktörler iş görenlerde strese neden olmaktadır. İş görenler bu stresi karşılamak ve ortadan kaldırmak için kendilerine işletme ortamında amaçlar belirlerler. İş görenler bu amaçlara ulaştıklarında stresleri yok olmaktadır (Keser, 2006:5).

Şekil 3'te görüldüğü üzere ihtiyaçlar, stres ve motivasyon arasındaki ilişki aşağıdaki motivasyon süreci ile ifade edilebilir.



Şekil 3. Motivasyon Süreci

Kaynak: Keser, 2006: 5.

4.4.8. Koordinasyon

Birey ve grupların birleşmiş bir bütün halinde faaliyet gösterebilmeleri için çalışmalarının koordine edilmesi yöneticinin görevidir (Aytürk, 1999: 77).

Yönetici yetki dağıtarak, özel görevlere kadro atayarak, kabul edilebilir çıktılara yönelik ölçütler belirleyerek, sonuçları bu ölçütlerle karşılaştırıp hesap sorarak, gerekli işlevleri belirleyerek ve kilit insanlara yaratıcılıklarına yönelik özerklik tanıyarak yönetir (Peker ve Aytürk, 2002: 83).

Yöneticiler için farklı astların hedeflerini kendi hedefleriyle ve bağlantılı görevler yürüten farklı ünitelerdeki insanların hedefleriyle koordineli bir şekilde yürütmek önemlidir (Koçel, 1999: 56). Bununla birlikte daha üst yönetimlerle kendilerinin hedeflerini koordine etmeleri de yöneticilerden beklenir. Koordinasyon ancak seviyeler ve üniteler arasında yürütülen karşılıklı ayarlamalar süreci sayesinde başarılı olabilir. Karışık ve zor olan bu süreci başarmının kolay bir yolu bulunmamaktadır. Bazı durumlarda birkaç insanla birlikte toplantıya katılmak koordine edilmiş program ve planlar geliştirmek için gerekli olur (Flores ve Luis, 2000).

4.5. İşletmelerin Elektronik İnsan Kaynaklarını Kullanımı

“İşletmelerde e-insan kaynakları yönetiminin, işletme içi bilgisayar ve iletişim teknoloji kullanımının yaygınlık kazanması ve işletme içi ağlarda bilgi birikiminin artmasıyla hız kazanmıştır. Bunun yanında iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, yeni düzenlemeler ve ekonomik yaşamdaki rekabet ortamının giderek fazlalaşması, işletmeleri yeni çözüm arayışlarına yöneltmiştir. Teknolojik, ekonomik ve politik değişimler ve bunların sosyal, kültürel ve iş çevresindeki tüketici beklentileri ve işgücü üzerindeki etkileri beraberinde birçok işletmeyi de değişime zorlamıştır. Yalnızca insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının değil aynı zamanda sorumluluk, beklenti ve otorite anlayışlarının da sorgulanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Elektronik insan kaynakları yönetimde, işletme içinde insan kaynakları bölümlerinin yerine getirdiği fonksiyonların büyük bir kısmının web ortamına taşındığı görülmektedir. Bunun birden fazla nedeni bulunmaktadır. Öncelikli olarak zamandan tasarruf sağlama, bürokrasiyi azaltma, maliyeti düşürme gibi özellikler ön planda yer almaktadır. İşletme içi bilgisayar ile iletişim teknolojilerinin kullanılmasının artmasıyla ve işletme içi veri tabanı oluşturmaya yönelik işlemlerin hız kazanmasıyla elektronik insan kaynakları yönetimine yönelik uygulamalar da yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu tür uygulamalar rekabetçi pazar ekonomisinde yer alabilmek ve standartlarını genişletebilmek için işletme içi süreçleri yeniden yapılandırma gereğini ortaya çıkarmaktadır” (Güler, 2006: 1-23). Bu da gösteriyor ki işletmeler ve işletme yöneticileri gelişen teknoloji karşısında hem alt yapı hem de bilgi birikimi bazında gelişmelere cevap verebilmek için teknolojinin getirdiği yeniliklere hızlı bir şekilde cevap vermeleri ve adapte olmaları gerekmektedir. Bu gelişme rekabetçi pazar ekonomisinde yer almalarını sağlayacak ve şirketlerini her alanda istenilen düzeye getirmesine yardımcı olacaktır.

Dünyadaki küreselleşme eğilimlerinin yaygınlaşması ve bilgi-teknoloji alanındaki yeniliklerin her geçen gün hızla yayılması, işletmelerin pazar mekanizmasında rekabet edebilmelerinde, teknolojik yenilikleri kullanabilmeyi ön koşul durumuna getirmektedir. İşletmeler üretimleri için gerekli olan teknolojinin kullanımından, her şeyden önce insan kaynağını hazırlamak ve işletme kültürü içinde paylaşılan değerler arasında, yeniliklere açık olmayı ön plana çıkarmak durumundadırlar. Teknolojinin işletmeye uyumu ve yönetimi, teknoloji üretimi kadar önemli olup, bütün işletmelerin hedefledikleri fakat kimi zaman ulaşmakta güçlük çektikleri bir olgu olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bilgi ve teknolojinin

etkin kullanımı işletmede bir transformasyonu da beraberinde getirmekte ve yoğun teknoloji kullanımı, işletme içinde çalışanlar tarafından paylaşılan değerler, normlar, semboller ve beklentiler gibi birçok kültürel faktörü de etkilemektedir (Güler, 2006: 17-23).

Özetleyecek olursak işletmeler teknolojinin gelişmesiyle birlikte e-insan kaynaklarını ekseriyetle kullanım alanı bulsa da, yalnızca bilgisayarların, İnternet'in kullanım alanının gelişmesiyle elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kolaylıkla kullanılacağını düşünmek yanlış olacaktır. Bütün bunlardan önce örgütlerde elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımı için, üst yönetimlerin yardımına ihtiyaç vardır.

4.6. Teknoloji Değişimlerinin Çalışma Koşullarına ve İş Yapma Biçimlerine Etkisi

Özlük evraklarının saklanması resmi açıdan zorunlu olsa da, özlük sürecinin takibi teknoloji kullanılarak yapıldığında insan kaynakları uzmanları işlerini daha etkin ve hızlı bir şekilde gerçekleştirebilirler. Bugün personel ihtiyacı daha internet aracılığıyla adaylara iletilmektedir ve bu durum sayesinde daha çok adaya erişme imkanı yaratılmaktadır. İnternet, aynı zamanda daha büyük bir başvuru havuzu yaratılmasını sağlar, ancak başvuruların internet üzerinden yapılması kolay ve maliyetsiz olduğu için, pozisyona uygun olmayan çok sayıda başvurunun gerçekleşmesine de izin verir. Bu nedenle etkin bir eleme yöntemi oluşturulmalıdır ancak bu yöntemin oluşturulması bazen çok zor olabilir. Bir iş başvurusu için bir aday mülakata çağırılacağı zaman, adayla iletişim internet aracılığıyla sağlanır. Bu sayede aynı anca çok sayıda adayla görüşme olanağı da sağlanır. Hatta bugün değerlendirmeler ve mülakatlar dahi online yapılabilmektedir. Bu durumun sadece adaya değil, firmaya da çok sayıda avantaj getirdiği bir gerçektir. Örnek olarak, görüşmenin gerçekleştirildiği adayın işe alım sürecinin hızlandığı ve daha çok sayıda adayın değerlendirmeye alındığı verilebilir. Aynı zamanda, çeşitli formların yol açtığı sıkıntılar da online işe alım platformları tarafından ortadan kaldırılır. Çok sayıda gelen başvurularla birlikte referansla gelenlerin başvuruların değerlendirilmesi de, işe alım yapılan tarafta etkinliği azaltan faktördür. Bunun gibi platformlarda standart bir değerlendirme formu bulunmaktadır ve değerlendirilmesi yapılan yetkinliklere 1'den 5'e kadar numara verilmektedir. Bu aşama sonrasında, bu değerlendirmeler tek bir noktaya toplanıp iki adayın daha verimli bir şekilde karşılaştırılması mümkün olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, başvuruyu gerçekleştiren kişiyi değerlendirmesi online olarak yürütülmektedir. Aynı zamanda seçilen adaya özgü scorecard oluşturulup adayın yetkinliklerine not verilebilmektedir. Yöneticiler, görüşülen adaylar hakkındaki

raporların insan kaynakları birimi tarafından internet ortamına aktarılması sonucu bu verilere daha kolay ulaşabilmekte ve daha doğru ve hızlı kararlar alabilmektedir. Süreç, istenilen yetkinliğe sahip çalışanı işe almakla sonlanmaz, çünkü işe alınan çalışanın birimine, işletmeye ve süreçlere adapte olmasını ve firmada kalma kararını uzun vadede etkilemesini sağlayacak ve firmaya olan bağlılığını ve performansını yükseltecek onboarding programları hayata geçirilmelidir. Günümüzde onboarding süreçlerinde dahi teknoloji kullanılabilir. (Jackson ve Mathis, 2012).

Çalışanlara yapılan memnuniyet anketleri, psikoteknik testler ve performans değerlendirme formları gibi değerlendirme araçları bireylere daha kolay şekilde ulaştırılabilir. Organizasyon etkinliğine ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmek için, insan kaynaklarının uygulama alanlarından biri olan performans değerlendirme önemli bir noktada bulunmaktadır. Performans ölçümü internet aracılığıyla yürütülünce çok sayıda kişiye ulaşmamıza imkan tanıyacak çok yönlü bir değerlendirme olanağı elde edilir. Performans değerlendirme sonuçları uyarınca gerçekleştirecek terfiler, çalışanlara daha hızlı bir biçimde duyurulabilir ve iş değerlendirme süreci hızlanır. Ancak çalışanların sisteme olan güvenleri, çalışanla yüz yüze gelmeden gerçekleştirilen iş değerlendirme süreci nedeniyle azalır. Bu sürecin tarafların ikisi için de açık yürütülmesi gerekir. Bu süreç, geri bildirimlerin yüz yüze gerçekleştirilmesi sonucu daha etkin yürütülebilir ve firmaların personele sunması gereken eğitimler online olarak verilebilir. Bununla birlikte, çalışanların eğitim görmek istedikleri zamanı kendi iş planlarına göre düzenleme imkanı bulunur. Çalışanların taleplerine göre kişiye özgü eğitimler de sunulabilir (Varlı, 2016).

Özetle, çok sayıda işlemin çevrimiçi olarak yürütülmesi hem insan kaynakları birimine hem de firmada yer alan diğer birimlere hız ve zaman kazandırır. Firmaların elektronik insan kaynakları yönetiminden yararlanma seviyeleri, yaptıkları iş ve yer aldıkları sektöre göre değişiklik gösterebilir. Günümüzde birim içinde dahi bu kullanım farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, kariyer yönetimi çalışan memnuniyet anketleri ve işe alım süreçlerini hiç kullanmazken insan kaynakları birimi çok etkin bir şekilde kullanır. Uygulamaların tamamı için bu kullanılmak istenirse, firmaların iş yapısı ve yönetim yapısına göre bir sistemin oluşturulması gerekir. İnsan kaynakları ve teknoloji bu derece iç içe geçmişken, yararlanılabilecek olan çok sayıda platform ve program bulunurken insan kaynaklarını teknolojik ilerlemelerin dışına iterek verimi azaltmak yerine, onları da sürece dahil edip destekleyerek firmaları için daha verimli işler yerine getirilebilir.

4.7. Elektronik İnsan Kaynaklarının Yöneticileri Üzerindeki Etkileri

Günümüzde İK da diğer alanlarda olduğu gibi teknolojiden bariz bir şekilde etkilenmektedir. Teknoloji ilerledikçe İK uzmanları da değişen teknolojiye ayak uydurmak ve yeni gelişmeleri izlemek yükümlülüğü hissettiler. İK bu teknolojilere uyum sağladıkça geleneksel işlevlerinden kurtularak örgütün stratejik hedeflere varmasında önemli bir görev üstlenecektir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, teknolojik gelişmelerin şekillendirdiği mesleki bölümler içinde bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uzmanlarının rolü teknolojiyle birlikte büyük oranda farklılaşmıştır. İnsan kaynakları bölümünde, çalışanlar, iç müşteri ve yöneticilere yönelik idari verimliliği ve bu personelin insan kaynakları yönetimine etkisini yükseltmek için insan kaynakları yönetimi işlevi giderek daha büyük oranda elektronik yürütülmektedir. Neredeyse insan kaynağı faaliyetlerinin tamamı için web tabanlı teknolojiden yararlanılmaktadır (Jackson ve Mathis, 2012).

İKY'nin yüz yüze geldiği zorluklar farklılaştıkça, İK yöneticilerinin rolü de zorlaşmaktadır. İK uzmanları kaçınılmaz olarak küreselleşmenin artmasından, ürün ve hizmet kalitesine odaklanan rekabetçi çalışma ortamından, dış kaynak eğilimlerinden, işgücü çeşitliliğinden ve teknolojiden etkilenecektir. Bu nedenle günümüzün İK liderleri, örgütsel rekabetçi sosyal sistemlerin yaratılmasında öncülük etmelidir. İK uzmanlarının mesleğin giderek yükselen talepleri karşılamak için organizasyonlarında değişimlere liderlik etmeleri ve stratejik iş ortakları haline dönüşmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte İK profesyonellerinin, İK hizmetlerini kendi dahili müşterilerine, diğer bir ifadeyle örgüt çalışanlarına iletmeleri ve İK yetkinliklerini bölüm yöneticilerine öğretmeleri için İK teknolojilerine gereksinim duymaktadırlar. Bu hedeflere ulaşmak için İK işlevlerinde teknolojiyi entegre etme yani e-İKY'ye doğru ilerleme en ideal çözümdür.

İK uzmanları, hem kişisel bilgilere erişim sağlamalı hem de değer yaratma ve işgücü verimliliğine yardım eden doğru araçları sunmalı ve önermelidir. Kurumsal stratejileri bireysel hedeflerle ve ekip hedefleriyle uyumlu hale getiren kararlar ve gerçek zamanlı bilgi, çalışanların işgücü ile ilgili kararlarında ve yaşam döngülerinin her noktasında destekleyerek iş hayatındaki değişikliklere hızlı bir şekilde cevap vermeyi mümkün kılmaktadır. E-İKY'nin

giderek daha fazla önemli hale geldiği günümüzde, İK uygulamaları, süreçleri ve politikalarında web tabanlı teknolojilerden yararlanılması kaçınılmaz hale gelmiştir.

BT'nin günümüzde yaygınlaşması İnsan Kaynakları yöneticilerine de etki yapmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda yürütülen çalışmaların hayata geçirilmesi noktasında, Bilgi Teknolojilerden faydalanılan aşamalarda İnsan Kaynakları yöneticilerinin de kendi görevlerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle İnsan Kaynakları profesyonelleri yönetmenin yerine "e-yönetme"yi uygulamalıdır.

Gelişen teknoloji sonucu, İK uzmanları da üzerine düşen görevleri yerine getirmelidir. İK uzmanları, teknolojinin gelişimi ve yönetsel ve stratejik sorumlulukların artmasıyla ek becerileri yerine getirme sorumluluğunu kazanmışlardır.

İK uzmanları açısından giderek daha fazla önem kazanan BT'nin gelişimiyle birlikte, İK uzmanları da gerekli eğitimleri görmelidir. Bilgi Teknolojilerinin İK uzmanları tarafından benimsenmesi, e-İKY'yi uygulayan bölüm yöneticileri ve çalışanlarının Bilgi Teknolojileri bölümüne bağlılığını ortadan kaldırır ve operasyonel yükün azaltılmasına destek olur.

İK uzmanları çalışanların ihtiyaçlarına odaklanmanın yanı sıra, idari verimliliği korumak, alınan kararları iyileştirmek ve bilgilerini hayata geçirmek yoluyla gelecekte daha güvenilir liderler haline gelmek için çaba göstermelidir.

4.8. Yöneticilerin E-insan Kaynakları Yönetimine Bakışı

İnsan kaynakları yönetimi (IKY), şirketlerin bünyesindeki çalışanlarını yönetmesi anlamına gelen personel yönetimi kavramının modern çalışma hayatında gelişip farklılaşmasıyla ortaya çıkmıştır. Personel yönetiminden farklı olarak, insan kaynakları yönetimi, insanı şirketin bir kaynağı olarak görür ve verimliliği sağlamak için personelin istek ve gereksinimlerini de dikkate alır. Bir firmanın insan kaynağı istihdam ettiği çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin toplamı olarak ölçülür. Eldeki bu kaynağın firma hedefleri için verimli kullanılması iyi bir insan kaynakları yönetimi ile mümkün olur (Tunçer, 2012: 212).

Değişen anlayışla birlikte, daha önce personel müdürü olarak tanımlanan insanlar insan kaynakları yetkilileri haline gelmiştir. Ancak bunların anlayışlarının ne kadar

farklılaştığı ve basit bir ünvan değişikliğinden ne kadar uzaklaştığı sorgulanmalıdır İK Müdürleri şirketin strateji hazırlığı için veri toplamasında ve hazırlanan stratejilerin uygulanmasında önemli rol oynar ancak stratejik kararların alınmasında rol almamaktadırlar. İK partiklerinde en ön plana neyin konulacağı İK müdürlerinin hangi geçmişten geldiklerine göre değişir. Örneğin İtalya ve Hollanda’da İK müdürleri finans geçmişi olan insanlardan seçilir; dolayısıyla bunların ön plana aldığı konular maliyet tasarrufuyla alakalı olmaktadır. Öte yandan Almanya’da İK müdürleri hukuk geçmişinden gelmektedir, dolayısıyla bunların ana amacı kural ve yasakları uygulamak olmaktadır (Othman, Abdul-Ghani ve Arshad, 2001: 72).

Her operasyonel organizasyon gibi, insan kaynaklarının da başarısı bütün birimlerin katılımıyla mümkün olmaktadır. Bu bağlamda insan kaynaklarının üst yönetimle ilişkileri ve üst yöneticilerinin insan kaynakları yönetimine bakışı önem taşır. Üst yönetim açısından bakıldığında İKY uygulamaları organizasyonel verimlilik açısından değerlendirildiğinde West Bromwich Building Society genel müdürü İKY’yi “kritik önemde” olarak nitelemiştir. HSA Bank’taki İKY uygulamaları üst yönetim tarafından değerlendirildiğinde; müşteri hizmetleri müdürü İKY’nin kendi biriminde “entegre” olduğunu belirtirken, HSA CEO’su İKY’yi ”

temel” olarak nitelemiştir. Keoghs işletme müdürü İKY’yi ”çok önemli olarak nitelerken”, Standard Life CEO’su ise İKY’yi operasyonlarına entegre etmeye çalıştıklarını belirtmiştir (Maxwell ve Farquharson, 2007: 311).

West Bromwich Building Society genel müdürü, HRM konusunda “rekabette avantaj sağlamak için kesinlikle çok kritik olduğunu, şirketin hayatta kalması için olmazsa olmaz olmasa da, liderlik için ve iş konusunda alınabilecek en iyi sonuçların alınması için çok önemli olduğu, hem maliyetlerin düşürülmesi hem de karlılığın artırılması için İKY’ye kesinlikle önem verilmesi gerektiğini” şeklinde konuşmuştur. Bu konuda HSA Bank CEO’sunun ise iş yaşamında verimlilik ve uzun vadeli sürdürülebilirliğin sağlanması konusunda çalışanların yaptıkları işten tatmin olması ile çalışanların kibar, hoş, yardımsever ve güvenilir davranışlar sergilemesinin büyük önem taşıdığını belirtmiştir. İş yaşamının basit bir yapısı olduğunu ve karlı bir şirket için ilk adımın ürün ya da finansa yoğunlaşmak yerine insanlara yoğunlaşılmasının, insanların doğru yönetilmesi ve çalışanların hevesli olmasının sonucunda karlılığın zaten kendiliğinden geleceğini savunmuştur. Ancak Standard Life müşteri hizmetleri müdürünün görüşü bununla tam olarak örtüşmemektedir, kendisi İKY’nin

bütün iş pratiklerinin içinde bulunduğunu ve organizasyonel verimliliğe büyük katkılar sağladığını kabul etmekle birlikte, ana karar verme aşamasın ana etkenlerden biri olarak değerlendirilmek yerine daha pasif bir şekilde, tavsiye veren ve yol gösteren bir kavram olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Edrington Group işletme müdürü İKY'nin “şirket geliştikçe insanları da geliştiren” yapısına dikkat çekmiş ve “insanlar yerinde sayarsa şirket de yerinde sayar” görüşünü öne sürmüştür. Keoghs işletme müdürü ise işin doğru yapılabilmesi için birlikte çalışılan insanların doğru insanlar olması gerektiğine dikkat çekmiştir. Standaed Life CEO'su, işletmenin çalışanlarının kapasitesini arttırdığı takdirde kendisinin de büyüyeceğini belirtmiş, işe alım, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları kavramlarının önemine de değinmiştir (Maxwell ve Farquharson, 2007: 313-314).

İKY kavramlarının üst yöneticiler arasında büyük değer gördüğü açıktır. Bunun sebebi olarak çeşitli insan kaynakları uygulamalarının organizasyonel performansı ve dolaylı olarak şirketin piyasadaki başarısını arttırdığının bilinmesi gösterilmiştir. HSA Bank, İKY'yi yalnızca rekabette avantaj sağlayan bir uygulama değil, başarının ön koşulu olarak görmektedir. HSA insan kaynakları müdürü bu durumu açıklarken insanların HSA'yı “tercih edilen işveren” olarak gördüğünü, bunun da uygulanan İK politikalarından kaynaklandığını vurgulamıştır. İKY'ye önem veren şirketlerin organizasyonel yapısında İK müdürü üst düzey yönetimin parçası ya da ona yakın bir düzeyde olmaktadır, ancak bunun yanında İKY'nin tabana kadar ulaşabilmesine de özen gösterilmektedir (Maxwell ve Farquharson, 2007: 315).

Bundan dolayı Elektronik insan kaynaklarının başarılı şekilde uygulanması ile işletmelerin rekabet avantajını önemli ölçüde arttırırken yeni teknoloji, insan kaynağı uzmanlarının basit yöneticiler olmaktan, tepe yönetim kararlarını güçlü bir şekilde etkileyecek stratejik planlamacılar haline gelmelerine imkan verecektir. Dolayısıyla insan kaynağı uzmanları idareci olarak üstlendikleri geleneksel rollerinden, bilgi çağının gerektirdiği yeni rollerine geçebilmek için, hem kendi fonksiyonlarının hem de tüm işletmenin verimliliğini arttırmaya çaba harcamalıdır.

4.9. Daha Önce Yapılmış Çalışmalar

Turen ve arkadaşları (2013) işletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü isimli çalışmalarında işletmelerin İKY uygulamaları ile sahip oldukları BİT kabiliyetlerinin performanslarına bir etkisinin bulunup

bulunmadığını belirlemek ve İKY uygulamaları - işletme performansı ilişkisinde BİT kabiliyetlerinin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını incelemek istemişlerdir. Araştırma, Ankara ili OSTİM Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde yapılmıştır. Elektrik Elektronik ile Teknoloji ve Bilişim sektörlerinde daha nitelikli iş görenlerin istihdam edildiği ve bu sektörlerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin daha yoğun ve üst seviyede kullanıldığı varsayılmıştır. Araştırmanın örnekleme bu varsayım ön planda tutularak bu sektörlerden seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini Ankara ili OSTİM Sanayi Bölgesinde, Elektrik Elektronik ile Teknoloji ve Bilişim alt sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında, hazırlanan çevrimiçi-anket formunun web adresi, Elektrik Elektronik sektöründe yer alan 319, Teknoloji ve Bilişim sektöründe yer alan 124, toplam 443 işletmeye e-posta ile gönderilmiştir. 25 Mart- 24 Haziran 2013 tarihleri arasında üç aylık süre zarfında 229 işletme yöneticisi anket formunu doldurmuştur. Yapılan kontroller sonucunda anketlerden ancak 167'sinin tam olarak doldurulduğu tespit edilmiş ve analizlere katılması uygun görülmüştür. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre BİT kabiliyetlerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını olumlu bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre günümüzde artan elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına paralel olarak işletmelerin de BİT kabiliyetlerine sahip olmaları gerekmektedir.

Saldamlı (2008) "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği" isimli çalışması ile İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) süreçlerinde bilgisayar ve İnternet kullanımını analiz etmek ve değerlendirmek istemiştir. Araştırmaya dayalı bu çalışma, Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren çeşitli işletmeleri kapsamakta ve değerlendirmeler, işletme yetkililerince anket sorularına verilen cevaplarla yapılmaktadır. Beş ayrı sektörden toplam 32 işletme üzerinde yapılan incelemeler sonunda, işletmelerin insan kaynakları yönetimi sürecinde bilgi işlem teknolojilerini daha çok personel temini, özlük işleri, performans yönetimi, terfilendirme ve personel arasında koordinasyon gibi işlemlerde yüksek derecede kullanıldığı tespit edilmiştir. İşletmelerin bilgi işlem teknolojisini tanıtım, haberleşme ve koordinasyon gibi iletişim amaçlı olarak yüksek derecede kullanım amacına sahipken, İş gören bulma ve seçme, performans değerlendirme, ödüllendirme, terfi, iç transfer gibi insan kaynakları yönetim fonksiyonu kapsamında yürütülen faaliyetlerde kullanma amacı daha çok "orta derece" öneme sahiptir.

Tokmak ve Polat (2010) Marmara ve İç Anadolu Bölgelerinde faaliyet gösteren 78 savunma sanayi işletmesine yönelik çalışmalarında, İKY uygulamalarını bütüncül bir bakış

açısıyla ve işletme stratejileri ile ilişkisini de değerlendirerek, genel işletme performansına etkisini incelemişler ve stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Andersen ve Fagerhaug (2002) yaptıkları çalışmada elektronik insan kaynakları yönetimi ile oluşturulan altyapı sayesinde, performans değerlendirme ve buna bağlı ücretlendirme süreçleri ile ilgili işlemlerin geleneksel yöntemlere göre daha basit ve hızlı bir şekilde yürütülebildiği bu süreçler sonucunda elde edilen bilgilerin süratle işlenerek diğer süreç ve karar destek sistemlerine aktarıldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Allahverdi (2006) "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışmasında, örneklem olarak İstanbul Sanayi Odası tarafından 2004 yılında seçilen Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi içerisindeki 100 işletme belirlenmiştir. Hazırlanan anketler işletmelere gönderilmiş, bunlarda 35 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin hepsinde web sayfası bulunmaktadır. İşletmelerin %71,43'ü personellerin özlük ve eğitim bilgilerini software paketinde korumaktadır. İşletmelerin %34,29'u yöneticisini ve elemanını kendisi seçerken %37,14'ü de eğitimini kurum içerisinde vermektedir. Ayrıca araştırmada üç yıl önceki elektronik insan kaynakları uygulamaları ile günümüzdeki uygulamalar karşılaştırılmış ve işletmelerin üç yıl önceye göre daha çok elektronik uygulama kullandıkları tespit edilmiştir. Bu durum gelişen teknolojinin işletmedeki insan kaynakları yönetimini de etkilediğini göstermektedir.

Yaltı (2006) bilgi teknolojilerinin insan kaynakları yönetim süreçlerinden işe alma ve eğitim üzerine etkilerini inceleyerek, elektronik ortamda aday toplama ve elektronik ortamda öğrenme kavramlarının bu süreçlerdeki yerini ve önemini tespit etme amacıyla yaptıkları çalışmada, elektronik insan kaynakları yönetim sisteminin, özellikle üst düzey yöneticiler için stratejik ve yönetsel kararlar vermede yardımcı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İnsan kaynakları bölümü çalışanları da bu sayede operasyonel yüklerini azaltarak daha verimli çalışma olanağı bulmaktadır. Ayrıca insan kaynakları bilgi sistemleri, işletmelerdeki eğitim faaliyetlerini de kayıt altına alarak, doğru insanlara doğru eğitimlerin verilmesinde yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri ile işletmede düzenlenen/düzenlenecek tüm eğitimler, hangi personelin hangi eğitimi aldığı/alacağı, eğitimin saati, yeri, eğitim sonunda kazanılacak nitelikler gibi pek çok bilgi kayıt altına alınarak raporlanabilmektedir. Böylece,

işletmedeki eğitim sürecinin yönetimi ve takibi kolaylaşmakta, eğitimlerden alınacak verim arttırılmaktadır.

Altınok (2016) "Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin İnsan Kaynağı Politikalarına İlişkin Görüşleri" isimli çalışmasında, eğitim kurumlarındaki yöneticileri örneklem olarak almıştır. Buna göre bazı okul yöneticilerinin, insan kaynakları politikalarının, büyük şirketlerin politikaları ile benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, eğitim sektöründeki yöneticilerin de e-insan kaynakları yönetimi gibi uygulamalardan etkilendiklerini göstermektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar ışığında, insan kaynakları yönetimini, doğru işe doğru kişinin verilmesi, çalışan ve çalışmayanın ayırt edilmesi, sadık, mutlu ve verimli çalışanlarla devam edilmesi ve topluma daha iyi hizmet etme isteği oluşturmaktadır.



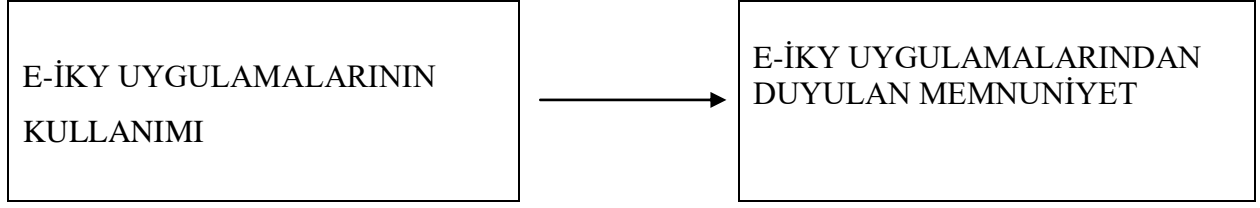
BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden bağıntısal yöntem ve nedensel karşılaştırma yöntemi kullanılmış olup araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış. Çalışmada öncelikle anketi cevaplayan katılımcıların demografik bilgilerine yönelik bilgiler verilmiş sonrasında ölçeğin geçerliğini ölçmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Şirket çalışanlarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için t testi ve tek yönlü varyans analizi ile bakılmıştır. Bu araştırmanın amacı yöneticilerinin e-insan kaynakları yönetimi uygulamalarından duyduğu memnuniyetin ortaya konmasıdır. Teknolojinin iş hayatına girmesiyle birçok alanda olduğu gibi elektronik insan kaynakları alanında da bir değişim yaşanmıştır. Bu değişim neticesinde, yöneticilerin çalışanlarla daha ivedi, daha ekonomik ve kolay ulaşılabilirliği beraberinde getirmiştir. Böylelikle yönetici ve çalışan ilişkisi birçok alanda kolaylaşmış ve hızlanmıştır. Yapılan bu çalışma, yönetici ve İK yöneticileri çalışanları tarafından değerlendirilerek, Bu uygulamada yönetim ekibinin insan kaynakları yöneticilerine bakış açılarına nasıl bir etki bıraktığı ve bu etkinin insan kaynakları yöneticilerinin iş motivasyonunu nasıl etkilediğini şirketlerin e-insan kaynaklarını ne ölçüde kullandığını göstermesi açısından önem taşımaktadır

5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde araştırma değişkenlerinin birbirleri arasında kuracakları ilişki varsayımı ele alınmıştır. Buna göre elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımının bu uygulamalardan duyulan memnuniyeti etkilemesi beklenmektedir. Bu modele göre elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımı bağımsız değişken olarak ele alınırken, elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırma modeli iki değişkenin birbirleri arasındaki ilişkiyi tanımlamayı amaçladığı için tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma için oluşturulan model Şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 4. Araştırma Modeli

5.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1. Elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ile elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2. Elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımı, elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyeti etkilemektedir.

H3. Çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımına yönelik görüşleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H4. Çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımına yönelik görüşleri eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H5. Çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımına yönelik görüşleri yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

H6. Çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımına yönelik görüşleri mesleki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır.

H7. Çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımına yönelik görüşleri çalıştıkları firmadaki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır.

H8. Çalışanların elektronik insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet, cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H9. Çalışanların elektronik insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet, eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H10. Çalışanların elektronik insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet, yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

H11. Çalışanların elektronik insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet, mesleki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır.

H12. Çalışanların elektronik insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet, çalıştıkları firmadaki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır.

5.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde bankacılık, iletişim, bilişim ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren ve 100'den fazla çalışana sahip olan örgütlerdeki yönetici ve uzman çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu sektörlerdeki şirketlerin 143 üst yöneticisi, insan kaynakları yöneticileri, uzman yönetim kademesindeki yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada toplamda 200 yönetici ve bunların bünyesinde bulunan insan kaynakları yöneticileri ve uzmanlarına anket formu online olarak gönderilmiş olup iletişim bünyesinde çalışanlardan 37 kişi, bankacılık hizmetinde çalışan 59 kişi, gıda sektöründe çalışan 29 kişi ve bilişim sektöründe çalışan 18 kişi, toplamda ise 143 kişi ankete geri dönüş yapmıştır. 57 çalışan ise ankete cevap vermemiştir. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden bağıntısal yöntem ve nedensel-karşılaştırma yöntemi kullanılmış olup; araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış ve anketler online uygulanmıştır

5.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama amacıyla online anket formu kullanılmıştır. Oluşturulan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümü katılımcıların demografik bilgileri oluştururken, ikinci bölümü elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin bilgiler, üçüncü bölümü ise elektronik insan kaynakları uygulamalarına şirket yöneticilerinin bakışına ilişkin sorular oluşturmaktadır.

5.4.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Kullanılan ölçek Aydın (2016) tarafından oluşturulmuş olup, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ne derece kullanıldığını belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Ölçek, “Evet” veya “Hayır” şeklinde iki seçeneği olan 12 adet sorudan oluşmaktadır (0=Hayır, 1=Evet). “Evet” cevabı verilmesi belirtilmiş elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamasının kullanıldığını gösterdiği için ölçekten alınan yüksek puan elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da yüksek oranda kullanıldığını göstermektedir. Ölçekte ters çevrilen madde yoktur. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla yapılan analizde Cronbach’s alpha katsayısı 0,764 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin geçerliğini ölçmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) ve Bartlett testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,73 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir, $X^2(66) = 356,407$, $p < 0,001$. Yapılan faktör analizine göre ölçeğin 4 faktörle açıklanabildiği görülmektedir. İlk faktör 3,43 özdeğere (eigenvalue) sahiptir ve toplam varyansın %28,61’ini açıklamaktadır. İkinci faktör 1,38 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %11,51’ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör 1,21 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %10,12’sini açıklamaktadır. Dördüncü faktör 1,09 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %9,10’unu açıklamaktadır. Bu dört faktör, ölçeğin toplam varyansının %59,34’ünü açıklamaktadır. Bulunan değerler ölçeğin geçerliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. KMO ve Bartlett's Testi Sonucu

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Uygunluk Ölçüsü	0,73	
Yaklaşık Ki-kare	356,407	
Bartlett's Küresellik Testi	Serbestlik derecesi (df)	0,66
	Anlamlılık	0,000

Tablo 4. Maddelere İlişkin Faktör Yükleri

	1. faktör	2. faktör	3. faktör	4. faktör
1. Madde				0,833
2. Madde		0,568		
3. Madde	0,830			
4. Madde				0,466
5. Madde		0,744		
6. Madde	0,782			
7. Madde			0,901	
8. Madde		0,644		
9. Madde	0,415		0,654	
10. Madde			0,522	
11. Madde		0,620		
12. Madde	0,467			

5.4.2. Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Şirket Yöneticilerinin Bakışı

Ölçek Doğan (2010) tarafından hazırlanmıştır. Ölçek elektronik insan kaynakları uygulamalarına yönelik bakışı, şirket yöneticilerinin memnuniyetini ve İK yöneticilerinin e-insan kaynakları uygulamalarını hangi ölçüde kullandığını ölçmektedir. Ölçek 5’li likert tipinde 14 maddeden oluşmaktadır (1=Hiç memnun değilim, 5=Çok memnunum). Ölçekten alınan yüksek puan, elektronik insan kaynaklı uygulamalarından memnun olduğunu ifade etmektedir. Ölçekte ters çevrilen madde yoktur. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla yapılan analizde Cronbach’s alpha katsayısı 0,963 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin yüksek seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin geçerliğini ölçmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testi

kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,95 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir, $X^2(91) = 1844,482$, $p < 0,001$. Yapılan faktör analizine göre elektronik insan kaynaklı uygulamalarına yönelik bakışı ölçeğinin bir faktörle açıklanabildiği görülmektedir. Bu faktör 9,47 özdeğere (eigenvalue) sahiptir ve ölçeğin toplam varyansının %67,63'ünü açıklamaktadır. Bulunan değerler ölçeğin geçerliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. KMO ve Bartlett's Testi Sonucu

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Uygunluk Ölçüsü	0,95	
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	1844,482
	Serbestlik derecesi (df)	91
	Anlamlılık	0,000

Tablo 6. Maddelere İlişkin Faktör Yükleri

	1. faktör
1. Madde	0,538
2. Madde	0,760
3. Madde	0,782
4. Madde	0,845
5. Madde	0,875
6. Madde	0,820
7. Madde	0,823
8. Madde	0,813
9. Madde	0,837
10. Madde	0,882
11. Madde	0,899
12. Madde	0,832
13. Madde	0,866
14. Madde	0,878

5.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın analizinde IBM SPSS 20 programı kullanılmıştır. Analizde öncelikle katılımcıların demografik bilgilerine yönelik elde edilen bulgular frekans analizi yöntemiyle gösterilmiştir. Daha sonrasında araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı bulgular verilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiye Pearson, korelasyon ve Regresyon analizi yöntemiyle bakılmıştır. Sonrasında, katılımcıların demografik bilgileri ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi ile bakılmıştır. Analizlerde anlamlılık sınırı 0,05 olarak belirlenmiştir.



ALTINCI BÖLÜM
BULGULAR

6.1. Demografik Bilgilere Yönelik Bulgular

Tablo 7. Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	43	30,1
Erkek	100	69,9
Eğitim durumu		
İlköğretim	4	2,8
Lise	13	9,1
Ön lisans	13	9,1
Lisans	82	57,3
Lisansüstü	31	21,7
Yaş		
18-25	4	2,8
26-35	65	45,5
36-45	45	31,5
46-55	21	14,7
55+	8	5,6

Kaç yıldır bu pozisyonda çalışmaktasınız?

1 yıldan az	6	4,2
1-3 yıl	16	11,2
4- 6 yıl	29	20,3
7-9 yıl	27	18,9
10-12 yıl	20	14,0
12 yıldan fazla	45	31,5

Kaç yıldır bu firmada çalışmaktasınız?

1 yıldan az	12	8,4
1-3 yıl	9	6,3
4-6 yıl	34	23,8
7-9 yıl	23	16,1
10-12 yıl	17	11,9
12 yıldan fazla	48	33,6

Demografik bilgilere ilişkin frekans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların %30,1'inin kadın, %69,9'unun ise erkek olduğu bulunmuştur. Katılımcıların %2,8'i ilköğretim mezunu iken, %9,1'i lise mezunu, %9,1'i ön lisans mezunu, %57,3'ü lisans mezunu ve %21,7'si lisansüstü mezunudur. Katılımcıların %2,8'i 18-25 yaş aralığında iken,

%45,5'i 26-35 yaş aralığında, %31,5'i 36-45 yaş aralığında, %14,7'si 46-55 yaş aralığında ve %5,6'sı 55 yaşından büyüktür. Katılımcıların %4,2'sinin 1 yıldan az mesleki tecrübesi varken, %11,2'sinin 1-3 yıl arası, %20,3'ünün 4-6 yıl arası, %18,9'unun 7-9 yıl arası, %14'ünün 10-12 yıl arası, %31,5'inin ise 12 yıldan fazla mesleki tecrübesi vardır. Katılımcıların %8,4'ünün çalıştıkları firmada 1 yıldan az tecrübesi varken, %6,3'ünün 1-3 yıl arası, %23,8'inin 4-6 yıl arası, %16,1'inin 7-9 yıl arası, %11,9'unun 10-12 yıl arası, %33,6'sının ise 12 yıldan fazla tecrübesi vardır.

6.2. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular

Tablo 8. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkin Betimsel Analiz

	Sonuçları				Ort.	Std. Sapma
	Evet		Hayır			
	f	%	f	%		
İşletmenizde çalışanlarınızın özlük bilgilerinin yer aldığı elektronik bir ortam (veritabanı) bulunuyor mu?	135	94,4	8	5,6	0,94	0,23
İşletmenizde çalışanlarınızın yıllık izinleri, devam/devamsızlık bilgilerinin yer aldığı ve çalışanların izinlerini online alabildikleri elektronik bir ortam (veritabanı) bulunuyor mu?	125	87,4	18	12,6	0,87	0,33
İşletmenizde çalışanlarınızın özel günlerinin takip edilerek kutlandığı ve işletme ile ilgili duyuruların yapıldığı elektronik bir ortam (veritabanı) bulunuyor mu?	99	59,2	44	30,8	0,69	0,46

İşletmenizde insan kaynakları planlamasına yönelik çalışmalar yürütülürken elektronik ortamdan ya da bilgisayar programlarından yararlanılıyor mu?	129	90,2	14	9,8	0,90	0,30
İşletmenizde işe alım sürecinde (başvuru kabulü, CV eleme, sınav veya test uygulaması, ön görüşme, mülakat, geri bildirim) elektronik ortamdan yararlanıyor musunuz?	123	86,0	20	14,0	0,86	0,35
İşletmeniz işe alım sürecinde web sayfasından ya da sosyal medya hesaplarından başvuru kabul ediyor mu ya da kariyer sitelerine üyelikleri var mı?	112	78,3	31	21,7	0,78	0,41
İşletmenizde eğitim ve geliştirme sürecinde (eğitim ihtiyacı belirleme, eğitim planlama, eğitim alma, eğitim değerlendirme) elektronik ortamdan yararlanıyor musunuz? Örneğin elektronik ortamda eğitim (e-learning) veriliyor mu, bir veritabanı var mı?	111	77,6	32	22,4	0,78	0,42
İşletmenizde performans değerlendirme (performans değerlendirme, geri bildirim, raporlama) sürecinde elektronik ortamdan yararlanıyor musunuz?	115	80,4	28	19,6	0,80	0,40

İşletmenizde kariyer planlama ve geliştirme (kariyer haritaları, kişisel gelişim planları, terfi planları, yedekleme planları) sürecinde elektronik ortamdan yararlanıyor musunuz?	102	71,3	41	28,7	0,71	0,45
İşletmenizde iş değerlemesi sürecinde elektronik ortamdan yararlanıyor musunuz?	107	74,8	36	25,2	0,75	0,44
İşletmenizde ücret yönetimi (puantaj, tahakkuk, prim/ücret hesaplama, bordrolama) sürecinde elektronik ortamdan yararlanıyor musunuz?	115	80,4	28	19,6	0,80	0,40
İşletmenizde iş sağlığı ve güvenliği sürecinde elektronik ortamdan yararlanıyor musunuz?	91	63,6	52	36,4	0,64	0,48
GENEL ORTALAMA					0,79	0,21

Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin elde edilen sonuçlar incelendiğinde, genel ortalama puanın $0,79 \pm 0,21$ olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre katılımcıların işletmelerinde elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının genel itibarıyla sıklıkla kullanıldığı söylenebilir. Sorulara bakıldığında ise katılımcıların en çok “Evet” cevabını verdiği sorunun, “İşletmenizde çalışanlarınızın özlük bilgilerinin yer aldığı elektronik bir ortam (veritabanı) bulunuyor mu?” sorusu olduğu ve ortalamasının $0,94 \pm 0,23$ olduğu görülmektedir. Öte yandan katılımcıların en çok “Hayır” cevabı verdiği sorunun, “İşletmenizde iş sağlığı ve güvenliği sürecinde elektronik ortamdan yararlanıyor musunuz?” sorusu olduğu ve ortalamasının $0,64 \pm 0,48$ olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyete İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

	Ort.	Std. Sapma
İşyerimizde, alt kadromda bulunan çalışanlar hakkındaki bilgilere ulaşabilme imkanı ve hızından	3,73	0,93
İşyerimizde, işe çalışan alımı sürecinde (çalışan talebi, ilan, mülakat, mülakat raporları vb.) insan kaynakları bölümünün sunmuş olduğu hizmetten	3,66	1,10
İşyerimizde, insan kaynakları bölümünün sunmuş olduğu eğitim hizmetlerinden ve fırsatlarından (eğitimlerin çeşitliliğinden, ihtiyaca uygun eğitim yapılmasından, eğitim yöntemlerinin ve materyallerinin güncelliğinden, eğitim oturumlarının yapılaş zamanlarından)	3,66	1,09
İşyerimizde, insan kaynakları bölümünün performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasındaki ve sistemin yürütülmesindeki katkısından	3,51	1,19
İşyerimizde; çalışanlara, kariyerlerini geliştirmeleri amacıyla sağlanan imkanlardan	3,59	1,19
İşyerimizde; çalışanlara, kariyerleriyle ilgili kararlar verirken yaşadıkları sıkıntı ve zorlukları gidermek amacıyla sunulan kariyer desteğinden	3,57	1,18
İşyerimizde, çalışanlar için ücret politikalarının belirlenmesi sürecinde	3,48	1,18

insan kaynakları bölümünün yapmış olduğu çalışmalardan		
İşyerimizde insan kaynakları bölümünün; çalışma hayatına ilişkin kurallar, yönetmelikler veya varsa imzalanan toplu iş sözleşmeleri gibi konularda, çalışanları bilgilendirme seviyesinden	3,64	1,14
İşyerimizde, insan kaynakları bölümünün iş(çalışma) hukuku alanındaki ilgili mevzuatı takibinden ve bu konuda ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik yaptıklarından	3,64	1,10
İşyerimizde insan kaynakları bölümü; çalışanların iş tatminlerini, motivasyonlarını ve işletmeye bağlılıklarını artırıcı faaliyetlerde bulunmaktadır.	3,62	1,19
İşyerimizde; insan kaynakları bölümü işgücü devir oranı, devamsızlık oranı, verimlilik gibi ölçümleri izlemektedir.	3,55	1,17
İşyerimizde insan kaynakları bölümü, insan kaynakları yönetimi işlevlerini (insan kaynakları planlaması, çalışan temin ve seçimi, eğitim yönetimi, kariyer geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, işçi sağlığı ve iş güvenliği, endüstri ilişkileri) birbirleriyle entegre biçimde ve uyumlu olarak yürütmektedir.	3,59	1,08
İşyerimizde insan kaynakları bölümü, işletmemizin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan insan kaynakları uygulamalarını geliştirmekte ve sunmaktadır.	3,57	1,11
İşyerimizde, ekibimde çalışanların ücretlerine ve ek faydalarına (ücrete ait diğer bilgilere) ilişkin bilgilere istediğim zamanda kısa sürede ulaşabiliyorum	3,55	1,07
GENEL ORTALAMA	3,60	0,92

Elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyete ilişkin elde edilen sonuçlar incelendiğinde, genel ortalama puanın $3,60 \pm 0,92$ olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre katılımcıların elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımından memnun olduğu söylenebilir. Maddelere bakıldığında ise katılımcıların en çok memnun olduğu maddenin, “İşyerimizde, alt kadromda bulunan çalışanlar hakkındaki bilgilere ulaşabilme imkanı ve hızından” maddesi olduğu ve ortalamasının $3,73 \pm 0,93$ olduğu görülmektedir. Öte yandan katılımcıların en az memnun olduğu maddenin, “İşyerimizde, çalışanlar için ücret politikalarının belirlenmesi sürecinde insan kaynakları bölümünün yapmış olduğu çalışmalardan” maddesi olduğu ve ortalamasının $3,48 \pm 1,18$ olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Araştırma Değişkenlerinin Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi

Sonuçları	
Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımı	
Elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet	r
	0,414
	p
	0,000
	N
	143

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımı ile elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon bulunmuştur, $r = 0,414$, $p < 0,01$. Buna göre elektronik insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet arttıkça elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımının da arttığı söylenebilir. Buna göre 1. hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 11. Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kullanımının, Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	t	p		
Sabit	2,142	0,278		7,695	0,000		
Elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımı	1,832	0,339	0,414	5,408	0,000	29,245*	0,172

Bağımlı değişken: Elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet

* p < 0,01

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımının, elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet üzerindeki etkisine bakıldığında bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımının, elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet değişkeninin varyansının %17,2'sini açıklayabildiği görülmektedir, $R^2 = 0,172$; $F(1, 141) = 29,245$, $p < 0,01$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde, elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımının, elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta = 0,414$, $p < 0,05$). Buna göre 2. hipotez kabul edilmiştir.

6.3. Demografik Bilgiler ve Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kullanımı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Tablo 12. Cinsiyete göre Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kullanımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	P
Kadın	43	0,75	0,21	-1,622	0,107
Erkek	100	0,81	0,21		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımının katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $t = -1,622$, $p > 0,05$. Buna göre 3. hipotez reddedildi.

Tablo 13. Eğitim Durumu ile Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kullanımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim durumu	N	Ort.	SS	F	P
Lise veya daha düşük	17	0,68	0,17		
Ön lisans	13	0,72	0,29		
Lisans	82	0,84	0,19	3,759	0,012
Lisansüstü	31	0,77	0,21		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımının katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(3, 139) = 3,759$, $p < 0,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre lisans mezunu katılımcıların çalıştıkları firmalarda elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, lise veya daha düşük eğitim seviyesine sahip katılımcıların çalıştıkları firmalara göre anlamlı bir şekilde daha fazla kullanıldığı bulunmuştur. Buna göre 4. hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 14. Yaş ile Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kullanımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş	N	Ort.	SS	F	P
35 ve altı	69	0,84	0,19		
36-45	45	0,83	0,19	14,050	0,000
46 ve üzeri	29	0,63	0,19		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımının katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(2, 140) = 14,050$, $p < 0,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre 35 yaş altı katılımcılar ile 36-45 yaş katılımcıların çalıştıkları firmalarda elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, 46 yaş ve üzeri katılımcıların çalıştıkları firmalara göre anlamlı bir şekilde daha fazla kullanıldığı bulunmuştur. Buna göre 5. hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 15. Mesleki Tecrübe ile Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kullanımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki tecrübe	N	Ort.	SS	F	P
4 yıldan az	22	0,74	0,23		
4-6 yıl	29	0,84	0,17		
7-9 yıl	27	0,78	0,21	0,754	0,557
10-12 yıl	20	0,81	0,21		
12 yıldan fazla	45	0,79	0,22		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımının katılımcıların mesleki tecrübelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $F(4, 138) = 0,754$, $p > 0,05$. Buna göre 6. hipotez reddedilmiştir.

Tablo 16. Çalışılan Firmadaki Tecrübe ile Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kullanımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Çalışılan firmadaki tecrübe	N	Ort.	SS	F	P
4 yıldan az	21	0,66	0,21		
4-6 yıl	34	0,81	0,17	2,732	0,032

7-9 yıl	23	0,84	0,17
10-12 yıl	17	0,82	0,21
12 yıldan fazla	48	0,81	0,23

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımının katılımcıların çalıştıkları firmadaki tecrübelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(4, 138) = 2,732$, $p < 0,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre çalıştıkları firmada 7-9 yıl arası tecrübeye katılımcıların çalıştıkları firmalardaki elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalıştıkları firmada 3 yıldan az tecrübeye katılımcıların çalıştıkları firmalara göre anlamlı bir şekilde daha fazla kullanıldığı bulunmuştur. Buna göre 7. hipotez kabul edilmiştir.

6.4. Demografik Bilgiler ve Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Tablo 17. Cinsiyet ile Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	P
Kadın	43	3,35	0,76	-2,099	0,038
Erkek	100	3,70	0,97		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $t = -2,099$, $p < 0,05$. Buna göre kadınların elektronik insan kaynakları uygulamalarından erkeklere göre anlamlı bir şekilde daha memnun oldukları söylenebilir. Buna göre 8. hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 18. Eğitim Durumu ile Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim durumu	N	Ort.	SS	F	P
Lise veya daha düşük	17	3,39	0,82		
Ön lisans	13	3,62	0,99		
Lisans	82	3,68	0,92	0,692	0,558
Lisansüstü	31	3,47	0,97		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $F(3, 139) = 0,692$, $p > 0,05$. Buna göre 9. hipotez reddedilmiştir.

Tablo 19. Yaş ile Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş	N	Ort.	SS	F	P
35 ve altı	69	3,55	0,96		
36-45	45	3,90	0,83	5,108	0,007
46 ve üzeri	29	3,23	0,86		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(2, 140) = 5,108$, $p < 0,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre 36-45 yaş arası katılımcıların elektronik insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyetin 46 yaş ve üzeri katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu bulunmuştur. Buna göre 10. hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 20. Mesleki Tecrübe ile Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki tecrübe	N	Ort.	SS	F	P
4 yıldan az	22	3,31	1,01		
4-6 yıl	29	3,95	0,71		
7-9 yıl	27	3,21	1,01	3,180	0,016
10-12 yıl	20	3,66	0,92		
12 yıldan fazla	45	3,71	0,86		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin mesleki tecrübeye göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(4, 138) = 3,180$, $p < 0,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre 4-6 yıl arası mesleki tecrübesi olan katılımcıların elektronik insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyetin 7-9 yıl arası mesleki tecrübesi olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu bulunmuştur. Buna göre 11. hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 21. Çalışılan Firmadaki Tecrübe ile Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Çalışılan firmadaki tecrübe	N	Ort.	SS	F	P
4 yıldan az	21	3,18	0,97		
4-6 yıl	34	3,87	0,71		
7-9 yıl	23	3,52	1,01	1,919	0,111
10-12 yıl	17	3,63	0,86		

12 yıldan fazla

48

3,61

0,98

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin çalışılan firmadaki tecrübeye göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $F(4, 138) = 1,919$, $p > 0,05$. Buna göre 12. hipotez reddedilmiştir.

6.5. Hipotez Sonuçları

Araştırma hipotezlerinin sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 22. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1. Elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ile elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H2. Elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımı, elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyeti etkilemektedir.	Kabul edildi
H3. Çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımına yönelik görüşleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.	Reddedildi
H4. Çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımına yönelik görüşleri eğitim durumlarına göre	Kabul edildi

farklılaşmaktadır.	
H5. Çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımına yönelik görüşleri yaşlarına göre farklılaşmaktadır.	Kabul edildi
H6. Çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımına yönelik görüşleri mesleki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır.	Reddedildi
H7. Çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımına yönelik görüşleri çalıştıkları firmadaki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır.	Kabul edildi
H8. Çalışanların elektronik insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet, cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.	Kabul edildi
H9. Çalışanların elektronik insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet, eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.	Reddedildi
H10. Çalışanların elektronik insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet, yaşlarına göre farklılaşmaktadır.	Kabul edildi
H11. Çalışanların elektronik insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet, mesleki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır.	Kabul edildi
H12. Çalışanların elektronik insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet, çalıştıkları firmadaki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır.	Reddedildi

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımı ve bu uygulamaların kullanımından duyulan memnuniyet incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında elektronik insan kaynakları uygulamalarının yüksek oranda kullanıldığı (%79) ve firmaların bu uygulamaların kullanımından memnun oldukları (Ort: 3,60±0,92) bulunmuştur. Bunun yanı sıra, elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımının, elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$). Turen ve arkadaşları (2013) da yaptığı çalışmada, BİT kabiliyetlerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını olumlu bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu durum, her iki çalışmada da benzer sonuçlara ulaşıldığını göstermektedir.

Bu çalışmada, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin elde edilen sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların işletmelerinde elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının genel itibariyle sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren çeşitli işletmelerin örneklem olarak kabul edildiği bu araştırmada, işletmelerin insan kaynakları yönetimi sürecinde bilgi işlem teknolojilerini daha çok personel temini, özlük işleri, performans yönetimi, terfilendirme ve personel arasında koordinasyon gibi işlemlerde yüksek derecede kullanıldığı tespit edilmiştir. İşletmelerin bilgi işlem teknolojisini tanıtım, haberleşme ve koordinasyon gibi iletişim amaçlı olarak yüksek derecede kullanım amacına sahipken, İş gören bulma ve seçme, performans değerlendirme, ödüllendirme, terfi, iç transfer gibi insan kaynakları yönetim fonksiyonu kapsamında yürütülen faaliyetlerde kullanma amacının daha çok “orta derece” öneme sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu araştırmanın 10 yıl önce gibi teknolojinin gelişimi göz önünde bulundurulduğunda uzun kabul edilecek bir geçmişte yapılması, iki araştırmada farklı sonuçlar bulunmasının nedenini de ortaya koymaktadır. Bizim çalışmamızda elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sıklıkla kullanıldığı belirlenmiş, diğer araştırmada ise bazı konularda orta derece öneme sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu duruma, araştırmaların yapıldığı dönemseller koşulların farklılığı ile açıklama getirilebilir.

Elektronik insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyete ilişkin elde edilen sonuçlar incelendiğinde, elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımından memnun olduğu söylenebilir. Allahverdi (2006) yaptığı çalışmada, bilgi teknolojilerinin insan kaynakları yönetim süreçlerinden işe alma ve eğitim üzerine etkilerini incelemiş, elektronik insan kaynakları yönetim sisteminin, özellikle üst düzey yöneticiler için stratejik ve yönetsel kararlar vermede yardımcı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İnsan kaynakları bölümü çalışanları da bu sayede operasyonel yüklerini azaltarak daha verimli çalışma olanağı bulmaktadır. Buna göre bu bölüm çalışanlarının ve genel olarak organizasyon içerisinde yer alan çalışanların elektronik insan kaynakları uygulamalarından memnun oldukları görülmektedir. Buna göre her iki çalışmada da memnuniyet düzeylerine ilişkin benzer sonuçlar bulunduğu görülmektedir. Bu durum, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnun olunduğu hipotezini desteklemektedir

Elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımından duyulan memnuniyete ilişkin sonuçlara bakıldığında ise kadınların elektronik insan kaynakları uygulamalarından erkeklere göre anlamlı bir şekilde daha memnun oldukları görülmüştür. 36-45 yaş arası katılımcıların elektronik insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyetin 46 yaş ve üzeri katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu bulunmuştur. Son olarak 4-6 yıl arası mesleki tecrübesi olan katılımcıların elektronik insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyetin 7-9 yıl arası mesleki tecrübesi olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu bulunmuştur. Literatürde, elektronik insan kaynakları yönetiminin şirket yöneticilerinin memnuniyet düzeylerine olan etkisinin demografik özellikler bakımından ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır.

Yapılan bu çalışma, elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımı ve bu uygulamaların kullanımından duyulan memnuniyet konusunda en kapsamlı çalışma olarak literatüre katkı sunmaktadır. Günümüzde gittikçe artan elektronik insan kaynakları uygulamaları literatürde henüz yeterince ilgi görmemektedir. Yaptığımız bu çalışma ile bu alandaki boşluğu doldurmak ve bu alanda yeni çalışmalara ışık tutmak amaçlanmaktadır. Elektronik insan kaynakları uygulamalarının kullanımı ve bu uygulamaların kullanımından duyulan memnuniyete ek olarak, hem kullanımın hem de memnuniyetin değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini de inceleyen çalışmamız, detaylı analizleriyle bu alandaki literatüre katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Yürüttüğümüz çalışmanın akademik literatüre katkısının yanında, iş dünyasına da yansımaları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmamız şirketlerin büyük çoğunluğunda (%79) elektronik insan kaynaklarına geçilmiş olduğunu göstermektedir. Bu sistemler şirketler için artık elzem olmuş durumdadır ve bu sistemleri kullanmayan şirketlerin bir an önce gerekli çalışmaları yaparak bu sistemlere geçmesi gerekmektedir. Şirketlerin bu sistemleri yıllık izin, devamsızlık vb. gibi rutin işlerin yanı sıra, çalışanların özel günlerini kutlama, elektronik ortamda eğitim, vb. tarzı işler için de kullanmaları gerekmektedir. Bu şekilde, şirketler bu sistemlerden çok daha verimli bir şekilde faydalanabileceklerdir

Elde ettiğimiz sonuçlar doğrultusunda şirketlere sunduğumuz önerilerden bir diğeri de yöneticilerin bu sistemlerden duyduğu memnuniyet ile ilgilidir. Genel memnuniyet oranları ortalama $3,60 \pm 0,92$ puan civarında olsa da, bu sistemleri kullanma sonucunda memnuniyeti daha da arttırma potansiyeli olduğunu düşünüyoruz. İnsan kaynakları yöneticileri, bu kadar fonksiyonu sunabilen bir sistemden daha fazlasını elde etmenin yollarını aramalıdır. Üst yöneticilerin memnuniyetini daha da arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Örneğin çalışanların performans analizleri daha detaylı bir şekilde yapıp üst yöneticilere sunulabilir. veya çalışanlara belirli periyotlarla memnuniyet anketleri yapıp, bu sistemin memnuniyetlerine etkisi analiz edilebilir. Çalışanların şirketteki mutluluklarını ve şirkete bağlılıklarını arttırıcı herhangi bir sonuç, şirketin genel performansına olumlu bir katkı sunacaktır. Bu tarz ek analiz ve çalışmalar sonucu, bu sistemlerden elde edilen fayda ve memnuniyet de daha fazla olacaktır.

Gelecek çalışmalara yönelik yapacağımız son öneri bu sistemlerin kimler tarafından kullanıldığı ile ilgilidir. Yaptığımız analizler sonucu, bu sistemlerin genç çalışanlar tarafından daha fazla kullanılmakta olduğunu tespit ettik. Bu sistemlerin faydaları göz önüne alındığında, ileri yaşlarda olan çalışanların bu sistemlere entegre edilmesi ve bu çalışanların elektronik sistemleri kullanmasına yönelik eğitimler ve seminerler düzenlenmelidir. Aksi takdirde, insan kaynaklarında ileri yaşlarda çalışanların bulundurulması şirketleri dezavantaj riskiyle karşı karşıya bırakacaktır.

Çalışmamız elektronik insan kaynakları sistemlerinin kullanılması ve bunlardan duyulan memnuniyet ile ilgili literatüre ışık tutmaktadır ve bundan sonra yapılabilecek çalışmaların da önünü açmaktadır. Elde ettiğimiz sonuçlara göre, bazı şirketlerde bu sistemlerin kullanılması daha yüksek memnuniyet yaratmaktadır. Bu şirketler vaka analizi

metodu ile inceleyip, yüksek memnuniyetin nedenlerini araştırılabilir. Böyle bir çalışma, bu sistemlerin nasıl daha etkin kullanılabileceği açısından gerek literatüre gerekse de iş dünyasına önemli katkılar sunabilecektir.

İleriye dönük çalışılabilecek bir diğer konu da memnuniyetin değişkenlere göre gösterdiği farklılıklardır. Elde ettiğimiz sonuçlarda, kadınların bu sistemlerin kullanımından daha fazla memnun olduğu gözlemlenmiştir. Memnuniyet konusunda bayan erkek arasındaki farklar ve bu farkların nedenleri araştırma yapılmaya değer diğer konulardır. Sonuç olarak, bu çalışmamızın literatüre ve iş dünyasına yeni perspektifler sunup, yeni çalışmaların ve uygulamaların önünü açmasını umut ediyoruz.



KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akçakaya, M. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulaması* (1. b.). Ankara: Adalet Yayın Evi.
- Akın, Ö., ve Çolak, H. E. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 85-114.
- Aksoy, A. (2002). Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(3-4), 20-34.
- Alan, B. (1999). *Daha İyi Nasıl Toplantı Düzenleme*. (A. Çimen, Çev.) İstanbul: Timaş Yayınları.
- Allahverdi, M. (2006). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Arseven, A. (1994). *Alan Araştırma Yöntemi, İlkeler, Teknikler, Örnekler*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Asunakutlu, T., ve Safran, B. (2008). *Yöneticilerin Problem Çözme Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma*. Mayıs 4, 2018 tarihinde http://www.danismend.com/konular/fihrist/inka_yoneticilerin_problem_cozme_davranislari.htm adresinden alındı
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim Sanatı; Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri* (3. b.). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. b.). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baltaştan, S, (2006), Kariyer Yönetimi Nedir?, Erişim: 22.05.2006, <http://www.humanresourcesfocus.com>.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.

- Bell, B. S., Lee, S.-W., ve Yeung, S. K. (2006, Sonbaha). The Impact of e-HR on Professional Competence in HRM: Implications for the Development of HR Professionals. *Human Resource Management, XLV(3)*, 295-310.
- Benligiray, S. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Biçer, G., ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 13-20.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Bondarouk, T., ve Rüel, H. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in The Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505- 514.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve Yönetim* (1. b.). Ankara: Adım Yayınları.
- Coleman, R., ve Barrie, G. (1997). *Yöneticinin Kılavuzu* (4. b.). (M. Harmancı, Çev.) İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dale, E. (1996). *Yönetim Teorileri*. (O. Akınhay, Çev.) Ankara: Açık Yayınları.
- DeCenzo, R. (2012). *Fundamentals of Human Resource Management*. New Jersey: Wiley.
- Dengiz, G. M. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri* (1. b.). Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Dicleli, A. B., ve Akkaya, S. (2000). *Konuşa Konuşa İletişimin Sırları*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (2011). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Alfa Yayın.
- Doğan, A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 2(2), 51-80.
- Doğan, M. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: Nobel Yayın.
- Doyle, M., ve David, S. (1998). *Verimli Bir Toplantı Nasıl Yapılır*. (R. Saruhan, Çev.) İstanbul: Nesil Basım Yayın A.Ş.
- Dulebohn, J. H., ve Marler, J. H. (2005). *E-Compensation: The Potential to Transform Practice? The Brave New World of e-HR: Human Resources Management in the Digital Age*. San Francisco: John Wiley ve Sons, Inc.

- Drucker, F. P, (1996), Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar Ve Sonrası, (Çev: Fikret Üçcan) *Türkiye İş Bankası Yayınları, 4. Baskı. 130-132*
- Erdil, O. (1997). Yönetim Yerine Yönlendirme Anlayışı. *Önce Kalite Dergisi, 5(22), 28-39.*
- Erdoğan, N., ve Esen, M. (2011). An Investigation of The Effects of Technology Readiness on Technology Acceptance in E-HRM. *Procedia Social and Behavioral Sciences(24), 487-495.*
- Eren, E. (1995). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkmenol, A. (1992). Genel Yönetim. *TÜSSGDE Seminer Bildirisi, (s. 4-9)*. Gebze.
- Fidan, Y., ve Dinçer, Ö. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basımevi.
- Fındıkcı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi (5. b.)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Florea, N. V., Goldbach, I., ve Goldbach, F. (2011). Relationships between human resources management and organizational culture. *In Proceedings of The European Conference On Management, Leadership ve Governance , 487-496.*
- Flores, F., ve Luis, G. (2000). How To Have A Successful Strategic Planning Meeting. *Training ve Development, 54(1), 27-38.*
- Garavan, T. N. (2007). *A Strategic Perspective on Human Resource Development*. Advances in Developing Human Resources.
- Gupta, A., ve Saxena, S. (2010). Assesing Employees Perception Regarding EHRM in Service Organizations. *Management Insight, 6(2), 1-21.*
- Güney, S. Uludağ, C, Mert, İ, S, (2010). Performans değerlendirmede analitik hiyerarşi prosesi *ABMYO Dergisi. 18, (2010) (53-68)*
- Güler, E. Ç. (2006). İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi; Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 6(1), 17-23.*
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2), 397-418.*
- Gürbüz, S, Mert, İ, S, (2008). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Toplumsal Kültürün Önemi *Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2), Aralık 2008*

- Hall, D. T., ve Foster, L. W. (1977). A psychological success cycle and goal setting: Goals, performance, and attitudes. *Academy of Management Journal*, 20(2), 282-290.
- Hatipoğlu, Z. (2003). *Organizasyon ve İnsan Kaynakları*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Hooi, L. W. (2006). Implementing E-HRM: The Readiness of Small and Medium Sized Manufacturing Companies in Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 12(4), 465-485.
- Jackson, J. H., ve Mathis, R. L. (2012). *Human resource management: Essential perspectives* (6. b.). Mason, OH: South-Western.
- Johnson, R. (1999). *Kusursuz Ekip Çalışması* (1. b.). (F. Doruker, Çev.) İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Jones, J. W. (1998). *Virtual HR: Human Resource Management in the Information Age*. USA: Crisp Publication, Inc .
- Karabulut, S. (1996). *Çağdaş Yöneticiye Yeni Ufuklar, Yönetimde 3 Boyut: Zaman, Toplantı, Stres Yönetimi*. İstanbul: Araştırma Koordinasyon Merkezi.
- Keçecioğlu, T. (2000). *Takım Oluşturmak* (1. b.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Keenan, K. (1996). *Yöneticinin Kılavuzu: Planlama* (1. b.). (E. Koparan, Çev.) İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği* (7. b.). İstanbul: Beta yayınları.
- KOSGEB. (2008). *İş görüşmesi ve toplantılar Başarılı bir toplantı yönetimi için 17 taktik*. Mayıs 4, 2018 tarihinde <http://www.kobinet.org.tr/haber.php?id=28> adresinden alındı
- Lengnick-Hall, M. L., ve Moritz, S. (2003). The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365-379.
- Law D. R. (2007). Appraising Performance Appraisals: A Critical Look at an External Control Management Technique. *International Journal of Reality Therapy*, 26(2), 18-25.
- Marler, J., ve Fisher, S. (2013). An Evidence-based Review of E-HRM and Strategic HR. *Human Resource Management Review*(23), 18-36.
- Maxwell, G., ve Farquharson, L. (2007). Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. *Employee Relations*, 30(3), 304-322.
- Mishra, A., ve Akman, İ. (2010). Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment. *Public Personnel Management*, 39(3), 243-262.

- Mol, J., ve Wijnberg, N. (2011). From Resources to Value and Back: Competition between and within Organizations. *British Journal of Management*(19), 77-95.
- Mumcuk, A. (2016). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Othman, R., Abdul-Ghani, R., ve Arshad, R. (2001). CEOs' perception of the performance gap of the HRM function in the Malaysian manufacturing sector. *Personnel Review*, 30(1), 61-80.
- Öge, S. (2004). İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları. *3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim ve Kongresi*, (s. 109-117). Eskişehir.
- Öksüz, B. (2001). E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 267-273.
- Özden, M. C. (2008). *e-İK: Teknoloji mi? Kültür mü?* Mayıs 4, 2018 tarihinde http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&view=task=view&id=12&Itemid=11 adresinden alındı
- Özel, M. (1997). *Yöneticilik Dersleri*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Özenti, B. T., ve Cunbul, Ö. L. (1998). *Kalite Ekonomisi*. İstanbul: KalDer Yayınları.
- Panayotopoulou, L., Vakola, M., ve Galanaki, E. (2007). E-HR Adoption and the Role of HRM: Evidence From Greece. *Personnel Review*, 36(2), 277-294.
- Payne, J., ve Payne, S. (1998). *Bir Haftada Başarılı Toplantı Yönetimi*. (E. Köymen, Çev.) İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Peker, Ö., ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim Becerileri* (2. b.). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Ramazanoğlu, F., Arslan, C., ve Karahüseyinoğlu, M. F. (2003). İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi. *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 70-74.
- Reyhanoğlu, M. (1998). İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Olarak İnternet-Ekstranet-İntranet Kullanımı ve İşletme Yönetimine Etkileri. A. Ü. 2 (Dü.), 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*. içinde

- Rickards, T. (1992). The Leader of The Twenty-first Century Corporation: A Profile. M. H. Syrett, ve C. Cornwell içinde, *Frontiers of Leadership*. Great Britain by TJ. Press Ltd.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tokol, T. (1995). *İşletme II. Fonksiyonel Analiz*. Bursa: Rota Ofset.
- Sayers, F., Bingaman, C. E., Graham, R., ve Wheeler, M. (1996). *Yöneticilikte İletişim*. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Smith, Norman ve Vıgor, Hilary (1991), People in Organizations, Oxford University Press, Oxford. *Yönetici ve yöneticilik üzerine araştırma (SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi Akt, Bakan İ, Bulut, Y)*
- Soysal, A. (2007). Örgütlerde Kariyer Planlama ve Geliştirme:Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. M. ř. şimşek, A. Çelik, ve A. A. Dü. içinde Ankara: Gazi Kitapevi.
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., ve Lukaszewski, L. (2006). Factors Affecting The Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems. *Human Resource Management Review*(16), 229–244.
- Stoner, A. F., ve J. Charles, W. (1996). *Management Prentice* . New York: Hail International Edition.
- Sullivan, J. (2004). *Rethinking Strategic HR*. CCH Incorporated.
- şimşek, M. ř., ve Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Thompson, B. L. (2002). *Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları*. (V. G. Diker, Çev.) İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tortop, N, (1985), Kamu Personel Yönetimi, “S” Yayınları, Ankara.
- Thomsett, C. M. (1997). *Toplantı Sanatı*. (D. Demiray, Çev.) İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Tokat, B., ve şerbetçi, D. (2000). *İşletmecilik Bilgisi* (4. b.). İstanbul: MYRA Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Türen, U., Gökmen, Y., ve Tokmak, İ. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim

- Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 4(4), 103-129.
- Tüzüner, L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Uyargil, C., Özçelik, O., Acar, A. C., Dündar, G., Ataay, İ. D., Tüzüner, L., Adal, Z. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Varlı, G. (2016). *Teknolojinin İnsan Kaynaklarına Dokunuşu*. Mayıs 4, 2018 tarihinde İnsan Kaynakları:<http://blog.remedy.com.tr/insan-kaynaklari/teknolojinin-insan-kaynaklarina-dokunusu/.html> adresinden alındı
- Voermans, M., ve Veldhoven, M. V. (2006). Attitude towards E-HRM: An Empirical Study at Philips. *Personnel Review*, 36(6), 887-992.
- Wayne, F. C., ve Aguinis, H. (2005). *Applied Psychology in Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Weiss, D. H. (1993). *Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır* (1. b.). (F. Berktaş, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Yanık, S. (2004). *Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi: E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Yıldırım, N., ve Birinci, S. (2013). Impacts of organizational culture and leadership on business performance: A casestudy on acquisitions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*(75), 71-82.
- Yılmaz, G. (2006). Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, H. (2000). İşletmelerde Bilgi Teknolojisi – Yönetici İlişkisi ve 21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliğinin Özellikleri. *Standart Dergisi*(468), 57-64.
- Yılmaz, Y. (2007). İnsan kaynakları Yönetiminde E- Dönüşüm. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 159-168.
- Yukl, G. (1990). *Skills For Managers And Leaders*. USA: Prentice Hall.

Zafar, J., Shaukat, M., ve Mat, N. (2010). An Analysis of E-Human Resource Management Practices: A Case Study of State Bank of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 15(1), 18-26.



EKLER

Ek1. Anket Formu

Bu anket yüksek lisans tezine veri sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Çalışmanın gerçekçi sonuçlara ulaşması, ancak sorulara vereceğiniz cevapların açık, samimi ve doğru olmasına bağlıdır. Bu nedenle tüm soruları içtenlikle ve eksiksiz olarak yanıtlamanız araştırmanın değeri açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırma sonuçları, kişisel anlamda değerlendirilmeyeceği için ankete adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur. Ankete vereceğiniz cevaplar kesinlikle akademik çalışmalar dışında kullanılmayacaktır. Gösterdiğiniz ilgi için çok teşekkür ederiz.

I. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?

- Kadın Erkek

2. Eğitim durumunuz?

- İlköğretim Lise Önlisans Üniversitesi Yüksek Lisans

3. Yaşınız?

- 18-25 26-35 36-45 46-55 55+

4. Kaç yıldır u pozisyonda çalışmaktasınız?

- 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10-12 yıl 12 yıl +

5. Kaç yıldır bu firmada çalışmaktasınız?

- 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10-12 yıl 12 yıl +

II. ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİLGİLER

Kaynak: Aydın, K. (2016). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve İnovasyon Performansı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

	EVET	HAYIR
İşletmenizde çalışanlarınızın özlük bilgilerinin yer aldığı elektronik bir ortam (veritabanı) bulunuyor mu?		
İşletmenizde çalışanlarınızın yıllık izinleri, devam/devamsızlık bilgilerinin yer aldığı ve çalışanların izinlerini online alabildikleri elektronik bir ortam (veritabanı) bulunuyor mu?		
İşletmenizde çalışanlarınızın özel günlerinin takip edilerek kutlandığı ve işletme ile ilgili duyuruların yapıldığı elektronik bir ortam (veritabanı) bulunuyor mu?		
İşletmenizde insan kaynakları planlamasına yönelik çalışmalar yürütülürken elektronik ortamdan ya da bilgisayar programlarından yararlanılıyor mu?		
İşletmenizde işe alım sürecinde (başvuru kabulü, CV eleme, sınav veya test uygulaması, ön görüşme, mülakat, geri bildirim) elektronik ortamdan yararlanıyor musunuz?		
İşletmeniz işe alım sürecinde web sayfasından ya da sosyal medya		

hesaplarından başvuru kabul ediyor mu ya da kariyer sitelerine üyelikleri var mı?		
İşletmenizde eğitim ve geliştirme sürecinde (eğitim ihtiyacı belirleme, eğitim planlama, eğitim alma, eğitim değerlendirme) elektronik ortamdan yararlanıyor musunuz? Örneğin elektronik ortamda eğitim (e-learning) veriliyor mu, bir veritabanı var mı?		
İşletmenizde performans değerlendirme (performans değerlendirme, geri bildirim, raporlama) sürecinde elektronik ortamdan yararlanıyor musunuz?		
İşletmenizde kariyer planlama ve geliştirme (kariyer haritaları, kişisel gelişim planları, terfi planları, yedekleme planları) sürecinde elektronik ortamdan yararlanıyor musunuz?		
İşletmenizde iş değerlemesi sürecinde elektronik ortamdan yararlanıyor musunuz?		
İşletmenizde ücret yönetimi (puantaj, tahakkuk, prim/ücret hesaplama, bordrolama) sürecinde elektronik ortamdan yararlanıyor musunuz?		
İşletmenizde iş sağlığı ve güvenliği sürecinde elektronik ortamdan yararlanıyor musunuz?		

III. ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA ŞİRKET YÖNETİCİLERİNİN BAKIŞINA İLİŞKİN SORULAR

Kaynak: Doğan, A. (2010). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin İnsan Kaynakları Bölümünden Duydukları Memnuniyetleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bu bölümde size sunulan önermelere katılma durumunuza göre lütfen “1: Hiç Memnun Değilim 2:Memnun Değilim 3: Kararsızım 4: Memnunum 5: Çok Memnunum” olmak üzere işaretleyiniz.	Hiç Memnun	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
İşyerimizde, alt kadromda bulunan çalışanlar hakkındaki bilgilere ulaşabilme imkanı ve hızından	1	2	3	4	5
İşyerimizde, işe çalışan alımı sürecinde (çalışan talebi, ilan, mülakat, mülakat raporları vb.) insan kaynakları bölümünün sunmuş olduğu hizmetten	1	2	3	4	5
İşyerimizde, insan kaynakları bölümünün sunmuş olduğu eğitim hizmetlerinden ve fırsatlarından (eğitimin çeşitliliğinden, ihtiyaca uygun eğitim yapılmasından, eğitim yöntemlerinin ve materyallerinin güncelliğinden, eğitim oturumlarının yapılış zamanlarından)	1	2	3	4	5
İşyerimizde, insan kaynakları bölümünün performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasındaki ve sistemin yürütülmesindeki katkısından	1	2	3	4	5

İşyerimizde; çalışanlara, kariyerlerini geliştirmeleri amacıyla sağlanan imkanlardan	1	2	3	4	5
İşyerimizde; çalışanlara, kariyerleriyle ilgili kararlar verirken yaşadıkları sıkıntı ve zorlukları gidermek amacıyla sunulan kariyer desteğinden	1	2	3	4	5
İşyerimizde, çalışanlar için ücret politikalarının belirlenmesi sürecinde insan kaynakları bölümünün yapmış olduğu çalışmalardan	1	2	3	4	5
İşyerimizde insan kaynakları bölümünün; çalışma hayatına ilişkin kurallar, yönetmelikler veya varsa imzalanan toplu iş sözleşmeleri gibi konularda, çalışanları bilgilendirme seviyesinden	1	2	3	4	5
İşyerimizde, insan kaynakları bölümünün iş(çalışma) hukuku alanındaki ilgili mevzuatı takibinden ve bu konuda ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik yaptıklarından	1	2	3	4	5
İşyerimizde insan kaynakları bölümü; çalışanların iş tatminlerini, motivasyonlarını ve işletmeye bağlılıklarını artırıcı faaliyetlerde bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
İşyerimizde; insan kaynakları bölümü işgücü devir oranı, devamsızlık oranı, verimlilik gibi ölçümleri	1	2	3	4	5

izlemektedir.					
İşyerimizde insan kaynakları bölümü, insan kaynakları yönetimi işlevlerini (insan kaynakları planlaması, çalışan temin ve seçimi, eğitim yönetimi, kariyer geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, işçi sağlığı ve iş güvenliği, endüstri ilişkileri) birbirleriyle entegre biçimde ve uyumlu olarak yürütmektedir.	1	2	3	4	5
İşyerimizde insan kaynakları bölümü, işletmemizin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan insan kaynakları uygulamalarını geliştirmekte ve sunmaktadır.	1	2	3	4	5
İşyerimizde, ekibimde çalışanların ücretlerine ve ek faydalarına (ücrete ait diğer bilgilere) ilişkin bilgilere istediğim zamanda kısa sürede ulaşabiliyorum	1	2	3	4	5